

Faxe i Fællesskab

Værdier og værdiopfattelser i kulturforandringer

Masterafhandling MPG
Karen Kjeldgård Petersen
Fødselsdato: 24. januar 1968
Vejleder: Niels Thyge Thygesen
Antal anslag: 113.691



Indholdsfortegnelse

Summary	4
Indledning.....	5
Faxe Kommune.....	6
Kulturforandring – Faxe i Fællesskab	6
Problemformulering.....	7
Begrebsafklaring.....	8
Metode og undersøgelsesdesign	10
Fænomenologisk tilgang	10
Undersøgelse i egen organisation	11
Metodelitteratur	11
Fokusgruppeinterviews	11
Planlægning af interviews	12
Bearbejdning af empiri.....	13
Teori	14
Meningsskabelse – Weick	15
Scheins kulturanalysemodel.....	18
Strukturer og processer – Bakka og Fivelsdal	21
Analyse	24
Faxe i Fællesskab DNA’et – værdityper.....	25
Tema 1 – Værdier møder værdier; et øjebliksbillede af kulturen.....	26
Tema 2 – Forandringer indenfor områderne	34
Tema 3 – Forandringer indenfor enhederne.....	36
Tema 4 – Faxe i Fællesskab - værdiopfattelser	37
Tema 5 – Forbindelser på tværs – værdifællesskaber mødes	39
Tema 6 – Narrativer som værdi og som meningsskabelse	40
Delkonklusioner	42
Delkonklusion – underspørgsmål 1: Hvilke værdier og værdiopfattelser er fremtrædende i eksisterende værdifællesskaber	42
Delkonklusion – underspørgsmål 2: Hvordan opfattes og opleves Faxe i Fællesskab DNA’et i organisationen	43
Delkonklusion – underspørgsmål 3: Hvilke udfordringer giver udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA’et i forhold til eksisterende værdier og værdiopfattelser	43
Tema 7 – Strukturer og processer	44

Delkonklusion – underspørgsmål 4: Hvilke øvrige forhold ses at påvirke udrulningen af Faxer i Fællesskab DNA'et	47
Konklusion	47
Nye veje.....	49
Diskussion og perspektivering.....	50
Ledelsesmæssig udvikling	52
Litteraturliste.....	55
Bilagsoversigt	57

Summary

This master thesis focuses on uncovering existing values and the perception of values in the organization Faxe Municipality, and furthermore how these values both affect and are influenced by the ongoing process of cultural change known as “Faxe i Fællesskab” (Faxe in Community).

On the basis of the overall vision; “Together we can do more”, the purpose of the process is to create and provide added value for the citizens in Faxe. “Faxe i Fællesskab” is built on a value-based DNA. This DNA is to lay the foundation for transversal collaborations and interaction that will create ideas and solutions so that value is indeed added to the lives of the citizens. This thesis argues that the DNA of “Faxe i Fællesskab” must be enlisted in all parts of the organization.

Additionally, the thesis focuses on how this DNA affects and has importance to existing communities of values. The theoretic approach bases on Weick's theory of meaning creation.

The thesis statement is:

"How do values and perception of values in the organization of Faxe Municipality affect the roll-out of the joint value-based organizational DNA - and vice versa?"

This thesis statement is examined through interviews with leaders functioning within 3 working fields; the social field, the educational field and the elderly field.

Additionally, the analysis bases on a study of internal documents concerning the management of Faxe municipality. The cultural analysis results in an exploration of structural and procedural conditions that can be linked to the roll-out of the Faxe in Community DNA.

In conclusion, this thesis shows that cultural studies, combined with a structural and procedural perspective, points to multiple factors that affect the roll-out of the DNA of “Faxe i Fællesskab”. Finally, these factors are combined in a catalogue of challenges, which we can benefit from and use actively in the further process of and work with “Faxe i Fællesskab” to add value to the lives of the citizens in Faxe.

Indledning

Vidtgående ændringer i de styringsmæssige rammer har igennem de seneste 30 år præget den offentlige sektor. Der er sket en bevægelse fra old public administration over new public management til new public governance, der nu sætter dagsordenen for indsatser og ydelser. Nedenstående figur illustrerer roller og forventninger til politikere, ledere, medarbejdere og borgere under de respektive paradigmer.

Figur 1. Styringsparadigmer

Den offentlige sektor som...	Myndighed OPA/Kommune 1.0	Serviceleverandør NPM/Kommune 2.0	Fællesskab NPG/Kommune 3.0
Politikernes opgave er...	At lave generelle regler og afgøre enkeltsager	At definere overordnede mål og rammer for forvaltningen	At lave politisk ledelse af det lokale politiske fællesskab
Offentlige ledere er gode til...	At huske og anvende reglerne	At lave effektiv styring	At lede tværgående samarbejde ml. medarbejdere og ml. offentlige og private parter
Offentlige medarbejdere er optaget af...	At gøre det korrekte og retfærdige	At være imødekommende overfor borgernes behov	At finde ressourcer hos borgerne og fremme mestring
Borgerne opfattes som..	Klienter	Kunder	Aktive medborgere

Model: Fogsgaard m.fl. (Ledelse og samskabelse, 2018, s. 46)

Der er tale om store perspektivændringer, der påvirker rammerne og stiller krav til både ledere og medarbejdere om forandringsparathed.

Ledelse i det offentlige er en kompleks størrelse. Vi agerer indenfor omskiftelige rammer, knappe ressourcer og et konstant krav om effektivisering og optimering. Det gælder også i Faxe Kommune, hvor jeg er ansat som leder af Direktionssekretariatet. Vi skal skabe bæredygtige forandringer, det vil sige forandringer, der skaber resultater her og nu, men som også på længere sigt sikrer organisationens samlede resultater i form af bedre kvalitet, produktivitet, økonomisk performance, trivsel, arbejdsglæde og samfundsmæssig effekt (Helth, 2013).

Som offentlige ledere mødes vi med forventninger mange steder fra og af mange forskellige dagsordener. Vi skal ikke kun administrere, vi skal også være strategiske og nytænkende. Kontinuerlige ændringer i rammer og kontekst præger vores hverdag. Forandringer er on-going. Det stiller krav til vores evner til at skabe mening i de ændringsmekanismer, der er på spil.

For at ruste organisationen arbejdes der i Faxe Kommune med at skabe et fælles, værdibaseret fundament, som organisationen kan stå på i en omskiftelig hverdag – et fælles DNA, Faxe i Fællesskab. Masterafhandlingen belyser, hvad der sker i mødet mellem Faxe i Fællesskab DNA'et og eksisterende værdifællesskaber. Som leder af Direktionssekretariatet har jeg ansvar for udrulning af Faxe i Fællesskab DNA'et. Jeg tiltrådte stillingen medio august 2018 og er landet midt i processen.

Faxe Kommune

Faxe Kommune blev dannet ved kommunalreformen i 2007 i sammenlægning af Fakse, Rønnede og Haslev kommuner. Der bor godt 36.000 borgere i kommunen, som beskæftiger omkring 2.500 medarbejdere. Arealmæssigt udgør kommunen 400 km². Kommunesammenlægningen var ikke problemfri, og kommunen havde i opstarten økonomiske udfordringer, som fordrede brede besparelser.

Primo 2015 bestilte byrådet Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK) til at kortlægge Faxe Kommunes ambition, afsæt og potentiale ved implementering af 4 strategiske fokusområder for 2014-2017. Byrådet ønskede et sammenhængende bud på retningen for kommunens udvikling, på fremtidige styrkepositioner og på et fremtidigt billede af kommunen.

Direktionen ønskede, at kommunen, i hele sin beslutningskæde fra det politiske niveau, over ledelsen, gennem medarbejderne og helt ud i samspillet med borgere og foreninger, blev bedre til at håndtere fremtidens udfordringer. Dette i lyset af *"...en intern omstillingsparathed i organisationen, der igennem en årrække havde været stærkt udfordret af organisatoriske tilpasninger og omstillinger"* (COK, 2015 s. 6). Dette element indgik i COK's arbejde.

COK's rapport pegede på flere indsatsområder, blandt andet på et opgør med en lav selvforståelse i kommune og organisation efter sammenlægningen. Om kommunens "indre liv" pegede COK på potentialet i et stærkere samarbejde i topledelsen (niveau 1-3) om at styrke sammenhængen mellem den vertikale styringskæde og den horisontale sammenhængskraft. COK pegede på at iværksætte et procesforløb, der på forskellig vis inddragede hele organisationen – et læringsforløb med udvikling, innovation og samskabelse som centrale elementer.

Kulturforandring – Faxe i Fællesskab

Grundstenene til kulturforandringsforløbet Faxe i Fællesskab blev lagt ud fra COK's anbefalinger. Med Faxe i Fællesskab arbejder organisationen med at videreudvikle en kultur, hvor der samarbejdes og samskabes på tværs af organisatoriske rammer, fagligheder og ledelsesrum om at skabe helhedsorienterede og værdiskabende løsninger omkring, og i samarbejde med, borgerne.

Omdrejningspunktet for Faxe i Fællesskab er et værdibaseret DNA. Det skal udgøre et fælles fundament, organisationen kan stå på, når samarbejdsrelationer på kryds og tværs etableres og udforskes. Faxe i Fællesskab DNA'et består af værdier som fællesskab, helhedssyn, innovation, samskabelse, generøsitet, dialog, mod og begejstring. Vi skal skabe sammen og løse sammen. Dette ud fra visionen om, at "Sammen kan vi mere" (www.faxeifaellesskab.dk).

Organisationens ledere er drivere og rollemodeller i udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et. Der er fokus på, at udrulningen skal ske, og forandringer ses, i praksis. For at understøtte og klæde lederne på til opgaven er Faxe Leder og Læringsakademi etableret. Jeg har det ledelsesmæssige ansvar for akademiet og dermed ansvar for at skabe rammer, der understøtter gennemførelse af de ønskede forandringsprocesser.

Akademiet er en træningsbane for ledere, på tværs af niveau og faglighed. Ud fra praksis og hverdagscases arbejdes der med at tilføre lederne viden og kompetencer, der kan anvendes i praksis. Temaerne kommunikation og ledelse af kulturforandring er gennemført. Pt. arbejdes med temaet samskabelse og herefter følger temaet innovation. Selvom alle ledere via akademiet får samme viden, er det min oplevelse, at der er forskel på, hvor langt udrulningen er kommet i organisationen. Jeg er nysgerrig på årsagerne hertil.

Problemformulering

Faxe i Fællesskab handler om at skabe ændringer i måden, vi arbejder på, og styrke samspillet på tværs af organisationen – det vil sige på tværs af eksisterende værdifællesskaber. Genstandsfeltet for min opgave er værdiopfattelser i organisationen.

Problemformuleringen lyder:

Hvordan påvirker værdier og værdiopfattelser i Faxe Kommunes organisation udrulningen af det fælles værdibaserede organisatoriske Faxe i Fællesskab DNA – og omvendt?

Problemformuleringen leder frem til 4 underspørgsmål:

- *Hvilke værdier og værdiopfattelser er fremtrædende i eksisterende værdifællesskaber,*
- *Hvordan opfattes og opleves Faxe i Fællesskab DNA'et i organisationen,*
- *Hvilke udfordringer giver udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et i forhold til eksisterende værdier og værdiopfattelser, og*
- *Hvilke øvrige forhold ses at påvirke udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et?*

Jeg arbejder ud fra en for-forståelse af, at vi ruller et værdisæt ud i en organisation, der allerede er fyldt af værdier, både organisatoriske og personlige – og at der vil være forskelle i opfattelse og fortolkning af Faxe i Fællesskab DNA'et, afhængigt af hvilke værdifællesskaber, man er en del af. Det har igen betydning for, hvordan, og i hvilken udstrækning, organisationen forstår, fortolker og tager Faxe i Fællesskab DNA'et ind i praksis.

Begrebsafklaring

I ovenstående har jeg brugt begreber, der skal præciseres yderligere for at indramme afhandlingens teoretiske ståsted.

Værdiforståelse

Værdibegrebet er ikke entydigt defineret og kan forstås ud fra flere teoretiske vinkler.

Værdier kan ses som offentlig værdiskabelse, hvor Mark Moores perspektiv er at se offentlig værdi som den værdi, en organisation tilfører samfundet (Moore, 2000). I forlængelse heraf definerer John Benington offentlig værdi som; *"What the public values"* og *"What adds value to the public sphere"* (Benington, 2009, s. 233). Offentlig værdi handler altså om, hvad der tilfører værdi til den enkelte eller til kollektivet. Offentlig værdi har både økonomiske, sociale og kulturelle, politiske og miljømæssige dimensioner. Offentlig værdi forstås subjektivt og dynamisk og skabes som et resultat af forhandling mellem offentlighed og myndigheder (Agger, 2017).

Hvor Moore og Benington har et strategisk og handlingsanvisende blik på værdibegrebet, lægger Torben Beck Jørgensen et teoretisk perspektiv på begrebet. Beck Jørgensen beskriver værdier som *"en forestilling om det ønskværdige"* (Beck Jørgensen, 2003, s. 27). At værdier er ønskværdige angiver, at værdier er idealer, man bør stræbe mod. Det angiver også, at noget er bedre eller mere rigtigt end andet og derfor værdigt at ønske. Værdier anses som noget grundlæggende, der er med til at give en organisation, en sektor, en enhed identitet.

I afhandlingen tager jeg udgangspunkt i Beck Jørgensens værdianskuelse. Moore og Beningtons handlingsanvisende definition af offentlig værdiskabelse spiller op til det overordnede mål med Faxe i Fællesskab; at skabe merværdi for borgere.

Værdiopfattelse

Værdier er mentale forestillinger. Man kan tale om dem uden at handle efter dem, og man kan handle efter eller ud fra dem, uden at være bevidst om det, eller har italesat, at det er det, man gør (Beck Jørgensen, 2003). De samme værdier kan udfoldes forskelligt og give forskellig mening, alt efter konteksten og de konkrete omstændigheder. Vores forståelse af, holdning til eller mening om en konkret værdi

kan divergere. Værdiopfattelse er altså subjektiv. Hvordan og i hvilken udstrækning forskelle i værdiopfattelser påvirker udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et er omdrejningspunktet for min afhandling.

Værdifællesskab

Faxe Kommunes organisation består af en direktion, et direktionssekretariat og 7 fagcentre med tilhørende institutioner. Som helhed er organisationen et fællesskab med et overordnet værdisæt, som beskrives i kommunens ledelsesgrundlag (vedlagt som bilag). Der er en række fællesskaber i fællesskabet, som bindes sammen af opgaver/målgrupper og værdier knyttet hertil. Værdierne kan være enslydende med de fælles værdier, og de kan være knyttet til den konkrete enhed. Det belyser jeg nærmere i analysen. I afhandlingen sonderer jeg mellem følgende værdifællesskaber:

- Faxe Kommune
- Områder (fagcentre)
- Enheder (afdelinger og institutioner)

Forandringsforståelse

Forandringer kan ses ud fra to teoretiske perspektiver; episodiske og kontinuerlige forandringer. Nedenstående figur illustrerer forskelle ved de 2 perspektiver.

Figur 2. Episodiske og kontinuerlige forandringsprocesser

	Episodisk forandring	Kontinuerlig forandring
Organisations-metafor	Organisationer er præget af inert, statiske, forandring sker bevidst og i brud	Organisationer er i altid i bevægelse, forandring sker løbende og kumulativt
Analyseramme	Balance, spændingstilstand, intervention, hele systemet, kortsigtet ændring	Ustabilitet, konstante modifikationer, interaktion, dele af systemet, langsigtet ændring
Idealorganisation	I stand til løbende tilpasning	I stand til løbende tilpasning
Interventionsteori	Optø – ændre – fastfryse	Fastfryse – afbalancere – optø
Forandrings-agentens rolle	Initiativtager, fokusere på løftestange, ændre meningssystemer, koordinere, skabe engagement	(Med)skaber af mening, dialog og identitet, understøtte improvisation og læring
din plan, dit indhold, dit lederskab		Ledelse af Offentlig Værdiskabelse E2018

Kilde: Holm Pedersen, 2018

I afhandlingen arbejder jeg ud fra et kontinuerligt forandringsperspektiv. Her er anskuelsen, at forandring aldrig stopper, for den starter ikke – den er et permanent vilkår. Forandringer forstås som vedvarende, dynamiske og processuelle, og som

noget, organisationen kontinuerligt er i gang med. Som figur 2 viser, er lederens rolle at understøtte dialog og bidrage til at skabe mening og identitet. Den ledelsesmæssige opgave bliver at forankre.

Her overfor står opfattelsen af forandringer som episodiske, det vil sige, at forandringer sker i afgrænsede perioder. Forandring sker på baggrund af eksterne eller interne begivenheder, fx reformer, kriser, ny teknologi eller populære ideer. Som angivet i figur 2 er lederens rolle at være initiativtager, udskifte/ændre meningssystemer, koordinere og skabe engagement. Den ledelsesmæssige opgave bliver at forandre.

Weick og Quinn (1999) forklarer forskellen mellem de to perspektiver med ud fra henholdsvis Kurt Lewins klassiske forandringstilgang – optø-ændre-fastfryse – og Karl Weicks forståelse af forandringer som fortløbende og dynamiske. I praksis arbejder vi som offentlig organisation med mange forandringer på en gang, og episodisk og kontinuerlig forandring udelukker ikke hinanden. Vi er hele tiden i forandring, men vi skal også skabe den.

Metode og undersøgelsesdesign

I dette afsnit vil jeg redegøre for min metodiske tilgang til indsamling af empiri, herunder begrunde valg af metoder.

Fænomenologisk tilgang

Afhandlingen placerer sig i det samfundsvidenskabelige felt. Min erkendelsesinteresse er af forståelsesmæssig karakter (Knudsen og Justesen, 2017). Som angivet i problemformuleringen ønsker jeg at opnå større forståelse af fænomenet "værdiopfattelse" og ledernes oplevelse heraf.

Mine interviews er bygget op som livsverdensinterviews med hensigten om at undersøge respondenternes subjektive oplevelser fra deres hverdag. De har dermed en fænomenologisk tilgang (Kvale og Brinkmann, 2015). Fænomenologi blev grundlagt af Husserl omkring år 1900 og er videreudviklet af flere teoretikere. I kvalitativ forskning er fænomenologi et begreb, der peger på interessen for at forstå sociale fænomener ud fra aktørernes egne perspektiver og beskrive verden, som den opleves af subjekterne. Dette ud fra antagelsen om, at den vigtige virkelighed er det, mennesker opfatter den som (Ibid).

I dette perspektiv forstås livsverden som den dagligdagsverden, vi lever i, og fænomenologer mener, at det bør være udgangspunktet for forskning og videnskab. Verden er, som den fremstår for den enkelte. Alene den enkelte kan beskrive egne tanker og opfattelse af verden. I et fænomenologisk perspektiv kan

man ikke adskille subjekt fra virkelighed, fordi subjektet må inddrages som "værende i verden". I interviews ønsker jeg at indfange interviewdeltagernes værdiopfattelser mv. ud fra virkeligheden, som den fremstår for dem hver især.

Undersøgelse i egen organisation

Der er både fordele og ulemper forbundet med at lave undersøgelser i egen organisation. En fordel er, at jeg har nem adgang til viden og data. En anden fordel er, at mine kolleger antages at ville hjælpe mig ved at deltage i interviews. Samtidigt er der i organisationen stort fokus på Faxe i Fællesskab, som må formodes at optage mine lederkolleger.

Både i interviews og i bearbejdning af data skal jeg være opmærksom på, at jeg har implicit viden og derfor kan være "farvet" og forudindtaget. Det har jeg søgt at tage højde for ved, både i forberedelsen og i de konkrete interviews, at være bevidst om min rolle som neutral udforsker. Jeg er dog ikke værdineutral, men præget af de værdifællesskaber, jeg er en del af – i Direktionssekretariatet og i Direktionen. I min position har jeg stor påvirkningskraft på udrulningens processer. Det er en fordel, at jeg er relativ ny i organisationen og ikke på forhånd kender interviewdeltagerne.

Metodelitteratur

I brugen af semistrukturerede fokusgruppeinterviews som metode til at indhente empiri tager jeg udgangspunkt i "Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier" (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Som inspiration til at arbejde med interviews har jeg anvendt "Interview – det kvalitative forskningsinterview som håndværk" (Kvale og Brinkmann, 2015). Heri beskrives blandt andet, hvordan kvalitative data skabes, analyseres og fortolkes ud fra det fænomenologiske perspektiv, der er i fokus i min undersøgelse.

Fokusgruppeinterviews

Min undersøgelsesmetode er kvalitative, semistrukturerede fokusgruppeinterviews. Metoden beskrives som en særlig form for gruppeinterview, der fokuserer på at frembringe en gruppediskussion af temaer, der er styret af udforskeren (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Dialog og deltagernes interaktion og respons på hinandens udsagn er i fokus. Netop den dynamik ønsker jeg at skabe. Jeg er klar om, at jeg fraviger litteraturens anbefalinger om gruppestørrelse, når jeg vælger grupper på 3 personer. Her læner jeg mig op ad egne erfaringer.

Mine interviews omfatter ledere fra 3 af kommunens store velfærdsområder; socialområdet, ældreområdet og skoleområdet. Det er områder, hvor der er stor opmærksomhed på de leverede ydelser og på de løsninger skabes, der skabes. I

kontakten med borgerne måles den direkte effekt af, om vi lykkes med at skabe merværdi, og alle de 3 udvalgte områder har direkte borgerkontakt.

Jeg har valgt at interviewe personer, der ansvarsmæssigt er sammenlignelige, det vil sige ledere på samme lederniveau. Interviewpersonerne er, særligt på social- og ældreområdet, ledere af enheder, der er forskellige i deres karakter. På social- og skoleområderne er der tale om ledere af ledere. Struktur på ældreområdet er anderledes, og de interviewede ledere alle har personaleledelse af større medarbejdergrupper.

Interviews er afholdt områdevist. Jeg forventer, at der i dialogen og dynamikken mellem deltagerne skabes rum for gensidig nysgerrighed og dermed grundlag for en dybere udforskning af kendetegnene i det enkelte område og på tværs af enhederne. Interviewpersonerne kender hinanden og har en for mig ukendt social referenceramme. Den kan jeg få indblik i gennem interviews.

På skoleområdet angav strukturen interviewpersoner. På social- og ældreområdet fandt jeg interviewpersoner på et arrangement i lederforum, hvor alle kommunens ledere samles. Alle 9 ledere sagde ja til at deltage. På dagen kom afbud fra en leder på socialområdet pga. sygdom.

Planlægning af interviews

I dette afsnit redegør jeg for planlægningen af interviews.

Spørgeramme

Jeg har udarbejdet en spørgeramme, opbygget over de emner, jeg ønsker at belyse. Den er vedlagt som bilag. Under hvert emne er opstillet hjælpespørgsmål, som jeg har støttet mig til og brugt til få snakken tilbage på sporet, når et interview har taget en drejning for langt væk fra de valgte emner. Hjælpespørgsmålene har også støttet mig i at sætte teorierne i spil. Jeg har valgt følgende emner:

- *Afdækning af værdier/grundlæggende antagelser*, hvor jeg fx spørger ind til kerneopgaven og til kendetegnene ved den gode indsats.
- *Afdækning af respondenternes opfattelse og oplevelse af Faxe i Fællesskab DNA'et*, hvor jeg fx spørger ind til, hvad respondenterne forstår ved Faxe i Fællesskab og til kendetegnene herfor.
- *Respondenternes oplevelse af mødet mellem ovenstående*, hvor jeg fx spørger ind til, hvor respondenterne ser, at Faxe i Fællesskab DNA'et henholdsvis understøtter og udfordrer løsningen af kerneopgaven, og hvordan Faxe i Fællesskab påvirker måden, der handles på.

Emnerne er vægtet nogenlunde ligeligt i de enkelte interviews.

Afholdelse af interviews

Min tanke var at afholde 2 interviews à en times varighed med hver interviewkreds. Første interview skulle afdække værdier indenfor de enkelte områder/enheder, mens fokus i andet interview skulle være koblingen til Faxe i Fællesskab DNA'et. Det lod sig af praktiske årsager ikke gøre. I stedet holdt j 1 interview af 1,5 timers varighed. Det viste sig som en god disposition, fordi sammenhæng, dynamik og flow i de enkelte interviews fungerede godt og meningsgivende.

Interviewdeltagerne arbejder på forskellige lokationer i kommunen. I indbydelsen lagde jeg op til at holde interviews, hvor det passede deltagerne bedst. 2 interviews blev holdt i administrationsbygninger og 1 på en skole. Jeg sørgede for forplejning, ro og god stemning som indgang til hvert interview. Jeg anvendte samme indledning til hvert interview for at sikre et ensartet afsæt. Jeg søgte at holde en ensartet struktur i de 3 interviews men skabte rum til, at elementer kunne forfølges i den kontekst, hvor det gav mening for deltagerne.

Bearbejdning af empiri

I dette afsnit beskrives, hvordan den indhentede empiri er bearbejdet.

Analysens tekster

Analysens primære tekster er data fra de tre interviews. Derudover inddrager jeg kommunens ledelses- og styringsdokumenter: "Ledelsesgrundlag" og "Organisation og ledelse, 2018". Begge dokumenter er vedlagt som bilag. Endelig indgår Faxe i Fællesskab DNA'et, beskrevet på www.faxeifaellesskab.dk, og som er udmøntet i et fysisk sæt "DNA brikker". Her er indholdet i Faxe i Fællesskab DNA'et samlet på papkort i et nøglebundt, som er nemt at have med og tage frem på møder mv. DNA'et pryder forsiden og er vedlagt som bilag.

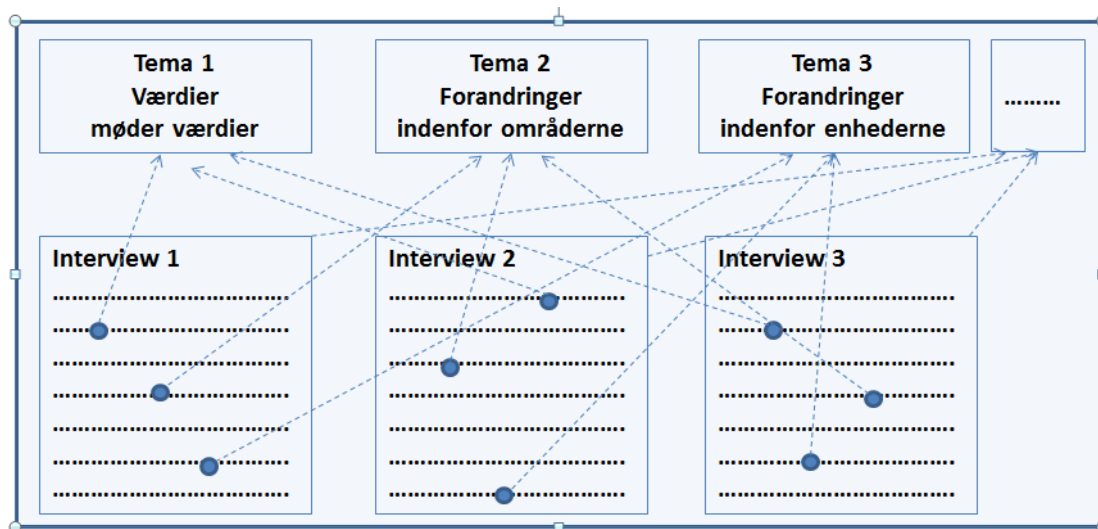
Bearbejdning af data

Ud fra gennemlysninger af interviews har jeg opstillet 6 temaer, som udgør analysens ramme:

- Tema 1. Værdier møder værdier; et øjebliksbillede af kulturen
- Tema 2. Forandringer indenfor områderne
- Tema 3. Forandringer indenfor enhederne
- Tema 4. Faxe i Fællesskab – værdiopfattelser
- Tema 5. Forbindelser på tværs – værdifællesskaber mødes
- Tema 6. Narrativer som værdi og som meningsskabelse

Nedenstående figur viser den valgte databehandlingsmetode.

Figur 3. Databehandling



Kilde: Egen tilvirkning.

Jeg har valgt at bearbejde data ud fra grundige gennemlytninger af interviews. De 3 interviews er i store træk opbygget ens. Med udgangspunkt i de 6 temaer, der viste sig, har jeg for hvert interview udarbejdet skemaer, hvori jeg har samlet interviewdeltagernes input, i de 6 temaer. Ud fra skemaerne har jeg trukket elementer fra hvert interview ind i analysen under de enkelte temaer, som angivet i figur 3. Optagelser af interviews er fortroligt materiale, der kan tilgås af censor og eksaminator. Citater i analysen angives med reference til interviewperson 1-8.

Teori

I dette afsnit præsenteres de teorier jeg har valgt at inddrage i analysen.

Faxe i Fællesskab er handlingsorienteret, med fokus på samspil og sociale relationers betydning herfor. Forandringsprocesser drives af, at ledere og medarbejdere handler ud fra, hvad der giver mening for dem. I mine øjne taler Faxe i Fællesskab og meningsskabelse sammen.

Jeg har derfor valgt at lade Weicks teori om sensemaking/meningsskabelse udgøre analysens overordnede videnskabsteoretiske ramme. Til analysens operationelle del inddrager jeg Scheins kulturanalysemodel. Slutteligt kobler jeg, ved hjælp af Bakka og Fivelsdal, det strukturelle og processuelle perspektiv på kulturanalysen.

Den anvendte litteratur

Omkring de teoretiske rammer for afhandlingen har jeg anvendt litteratur og kilder, som jeg har stiftet bekendtskab med igennem masteruddannelsen. Jeg har suppleret med litteratur og artikler fundet ved søgninger i CBS bibliotek, ligesom jeg

har fundet inspiration i forhold til teori og kilder ved søgninger på nettet og i dialog med min vejleder.

Nedenfor foldes de 3 teorier yderligere ud.

Meningsskabelse – Weick

Ifølge Weick er meninger hele tiden undervejs. Der er ingen mening "derude" – anden end den, vi selv skaber. Som ledere kan vi ikke lade være med at skabe mening, vi er en vigtig del af meningsskabelsesprocessen. Vi er meningsgivere, og det må vi tage på os. Skaber vi som ledere ikke mening om og i Faxe i Fællesskab, skabes den alligevel uden vores medvirken. I Weicks terminologi skal vi som ledere søge af skabe mening i Faxe i Fællesskab DNA-meningen. Så hvilken mening opleves der i DNA'et? Det vil jeg i analysen undersøge nærmere.

Weick beskæftiger sig med handlingers betydning, og hvordan de er med til at skabe mening gennem sproget. Samtidigt lægger han vægt på interaktion mellem mennesker i grupper som meningsskabende. Weick skriver sig ind i en socialkonstruktivistisk tankegang. Ifølge den består virkeligheden hovedsageligt af sociale konstruktioner, som vi selv skaber i de relationer, vi indgår i med hinanden. Målet for denne videnskabelige retning er at se på, hvilke sociale konstruktioner, der eksisterer, men som vi behandler som, var de givne (Hammer og Høpner, 2014).

Weick har ikke opstillet en entydig definition af meningsskabelse. Den mest gennemgående definition er: *"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"* (Hammer og Høpner, 2014, s. 92). Weick ser meningsskabelse som en proces, vi kontinuerligt befinder os i og agerer i, både som individer og i fællesskaber.

Meningsskabelse er samspillet mellem det, individet ser som mening i en given situation, og organisationens definition af mening. Mening ses som et bindemiddel, organisationens medlemmer udvikler sammen og individuelt for at skabe fælles sprog og sammenhæng i organisationen. Weick beskriver en organisation som et: *"Netværk af intersubjektive, fælles meninger, som vedligeholdes gennem udviklingen og brugen af et fælles sprog og dagligdagens sociale interaktion"* (Hammer og Høpner, 2014, s. 95). Organisationen **er** igennem netværk, fællesskab og interaktion.

Meningsskabelsens substans er en ledetråd/signal (et billede, en mail, et venligt blik osv.), en ramme (vores billede af, hvordan verden er sat sammen; ideologi, kultur, erfaringer, tro, holdninger osv.) – og at ledetråd og ramme forbindes. Ses Faxe i

Fællesskab DNA'et som en ledetråd, og den eksisterende kultur i organisationens enheder som rammen, skabes mening der, hvor de to elementer mødes. Meningsskabelsen i dette møde, har betydning for, hvordan Faxe i Fællesskab opfattes, tages ind og udvikler sig i organisationen.

Weick opstiller 7 karakteristika i meningsskabelsesprocessen. Hermed giver Weick et bud på, hvad meningsskabelse er, hvordan den virker, og hvor den kan gå galt. *"Når folk begynder at handle (enactment), genererer de håndgribelige resultater (ledetråde) i nogle sammenhænge (socialt), og dette hjælper dem med at opdage (retrospektivt), hvad der sker (kontinuerligt), hvad der skal forklares (plausibelt), og hvad der bør gøres herefter (identitet)"* (Hammer og Høpner, 2014, s. 115). Citatet viser Weicks sammenfatning af de 7 karakteristika, som gennemgås nedenfor, og som jeg skal være nysgerrig og undersøgende på i min analyse.

Meningsskabelse er en social proces

Ifølge Weick er meningsskabelse en social proces. Vi skaber mening sammen med andre. Hvordan vi tænker, føler og agerer i forhold til det, vi møder, afhænger af både konkret, forestillet og underforstået tilstedeværelse af andre (Hammer og Høpner, 2014, s. 95). Når vi ruller et fælles værdisæt ud i organisationen, påvirkes meningsdannelsen af dialogen herom i enheder og på tværs af organisationen. Meningsdannelse påvirkes også af handlinger, vi selv og vores kolleger udøver. Vi påvirker både hinanden og den fælles meningsskabelse.

Meningsskabelse tager udgangspunkt i identitet

Meningsskabelse tager udgangspunkt i personen, der prøver at skabe mening. Som enkeltpersoner har vi mange identiteter, afhængigt af den sammenhæng, vi er i. Måden, vi danner mening på, er betinget af hvilke/n identitetsposition/er, vi indtager på et givet tidspunkt og i givne situationer. De mange identiteter giver flere fortolkningsmuligheder og gør, at vi kan forstå og håndtere en begivenhed på forskellig vis. Som ledere kan vi påvirke den enkeltes identitet, fx gennem vores italesættelse af Faxe i Fællesskabs DNA'et overfor medarbejdere og mellem lederkolleger.

Meningsskabelse sker retrospektivt

Mening skabes retrospektivt eller tilbageskuende. Vi skaber mening i en begivenhed eller handling, når den har fundet sted. Den mening, vi skaber, påvirkes af vores erfaringer, indtryk og forståelser. Vi er ikke neutrale, når vi skaber mening. Det betyder, at vi har mange muligheder for at skabe mening, og den "rette" mening findes ikke umiddelbart. Weicks svar på denne bias lyder på tydelighed og opmærksomhed på værdier, prioriteter og præferencer. De kan hjælpe os til at

vælge elementer ud i fortiden, som kan give mening til det, vi oplever i dag (Hammer og Høpner, 2014).

Meningsskabelse er fokuseret på og udgår fra ledetråde

Vi fokuserer på og udleder ledetråde fra de begivenheder, vi oplever, og søger at omsætte dem til mening. Hvad ledetråden udvikler sig til, afhænger af personen – men også af konteksten. Den er afgørende for, hvilke ledetråde, vi trækker ud af en begivenhed og påvirker den måde, vi fortolker dem på. *”Vi udvælger ledetråde, vi får dem bundet sammen til en samlet forståelse, og vi handler på dem. Den formodede sammenhæng, der er mellem de udvalgte ledetråde, får mere substans, når vi handler som om, de hænger sammen”* (Hammer og Høpner, 2014, s. 105). Vi skal være opmærksomme på, hvordan vi formidler forandringer og på de handlinger, det medfører.

Meningsskabelse er en kontinuerlig proces

Meningsskabelse hverken begynder eller slutter, det sker i en fortløbende proces. Mening udvikler sig således i takt med, at forandringer pågår. Vi handler og forsøger kontinuerligt at skabe mening i vores handlinger. Vi skaber øjeblikke, som vi gør til genstand for mening ved at finde ledetråde for meningsskabelsen i dem. Det betyder, at vi som ledere skal være opmærksomme på den mening, der skabes igennem konkrete handlinger/aktiviteter. Tale og handling skal følges ad i udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA’et, når vi søger at skabe mening.

Meningsskabelse er drevet af plausibilitet, ikke af akkurate

Når vi søger at skabe mening i begivenheder, søger vi ikke det endegyldigt rigtige men et sandsynligt billede, der rummer troværdighed og/eller angiver sammenhæng. Vi har mere brug for det store billede end for billedet med detaljerne. Også i forhold til handling. Ledernes opgave er derfor at sandsynliggøre de forklaringer, vi ønsker som styrende for de handlinger, der udføres. Vi skal have en god historie at agere ud fra. Udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA’et skal bindes op på en meningsgivende fortælling om Faxe i Fællesskab og hvad det skal føre til.

”Enactment” (at skabe i handling) er centralt i meningsskabelse

Enhver handling, vi gør, ændrer vores omgivelser. Vi fortolker omverdenen og iværksætter handlinger, der forandrer omverdenen. Og det danner igen baggrund for fortolkning og handlinger i en løbende proces. Vi er altså selv med til at påvirke og skabe vores omgivelser, som både begrænser og giver os nye muligheder. *”Verden derude er ikke fiks og færdig, men bliver hele tiden påvirket og tilrettet efter de handlinger, vi foretager os”* (Hammer og Høpner, 2014, s. 114). Vores handlinger giver os erfaringer, som danner grundlag for refleksion og ny meningsdannelse.

Brugen af Weick

Weick definerer ikke begreber tydeligt, og det betyder, at brugen af Weick i analysen sker med udgangspunkt i min for-forståelse og i den mening, jeg skaber her ud fra. Det skal jeg være opmærksom på. Ifølge Weick sker meningsskabelse i organisationen i en kontinuerlig proces, hvilket gør det svært at se, hvordan forhold og værdier har stabiliseret sig. Hvis alt er i flow, er der ingen stabilitet. Det udfordrer intentionen om at afdække pt. eksisterende værdier. Redskaberne hertil får jeg ikke af Weick – men fra Schein. For at lave en analyse, der viser, hvordan kulturen i udvalgte områder ser ud pt., anvender jeg i den operationelle del af analysen Edgar H. Scheins model for kulturanalyse. Med valget er jeg klar over, at jeg ikke fanger den løbende, processuelle forandringsproces, Weick står for.

Scheins kulturanalysemodel

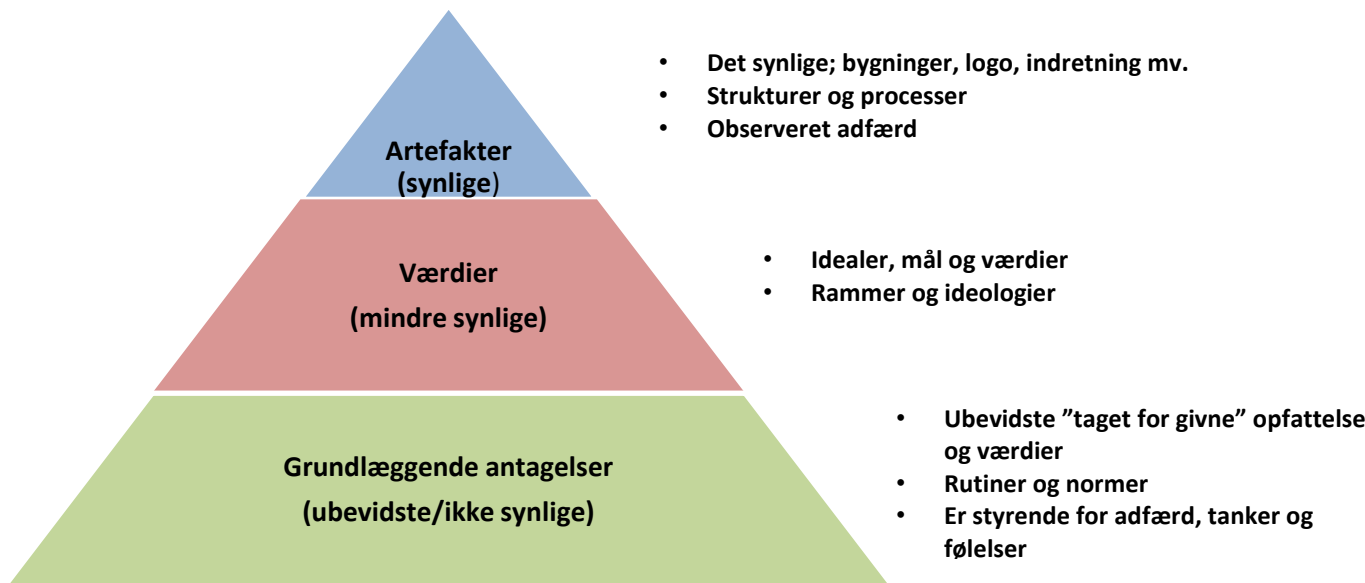
Faxe i Fællesskab er en kontinuerlig forandringsproces, der nu har været i gang i et par år. I analysen anvender jeg Scheins analysemodel om organisationskultur til at lave et nedslag i forandringerne – og til at afdække, hvordan forholdene har stabiliseret sig. Jeg vil afsøge værdier og grundlæggende antagelser og belyse, hvordan de spiller sammen med Faxe i Fællesskab DNA'et. Dette ud fra antagelsen om, at forskelle i opfattelsen og fortolkningen af Faxe i Fællesskab alt efter, hvilket værdifællesskab, man er tilknyttet, påvirker meningsskabelsen i forandringerne.

Schein tager udgangspunkt i en funktionalistisk kulturforståelse, der siger, at kultur er overalt i organisationen. Kultur ses som organisationens "social order" (Schein, 2010), der er dynamisk, men som udvikler sig langsomt, fordi kulturen udspringer af grundlæggende antagelser om, hvordan organisationen hænger sammen. Kulturen reducerer således behovet for refleksion og kritiske spørgsmål. Kulturen reducerer angst for det ukendte og skaber en mental orden for den enkelte. Scheins udgangspunkt er, at alle organisationer udvikler en kultur, uagtet om det sker i en bevidst proces. Som ledere er vores vigtigste opgave at påvirke kulturen.

Schein definerer kultur som de værdier, normer og tankemønstre, medarbejderne har. Han beskriver det som: *"...a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems"* (Schein, 2010, s. 18). Et mønster, der fungerer så godt, at de grundlæggende antagelser ses som den korrekte måde at opfatte og tænke på, og som derfor videregives til nye medarbejdere.

Ifølge Schein kan kultur analyseres ud fra 3 niveauer, som illustreret i nedenstående figur.

Figur 4. Scheins kulturanalysemodel



(Schein, 2010, s. 24)

Artefakter

Første kulturniveau er organisationens artefakter, som inkluderer alle elementer, der kan ses, høres og føles. Artefakter indeholder organisationens synlige produkter, som fx arkitektur, sprog, teknologi, beklædning, synlig adfærd, strukturer, processer og offentliggjorte værdier. Ifølge Schein er den vigtigste pointe om dette kulturniveau, at det på samme tid er let at se og svært at afkode. Observanten kan beskrive, hvad han/hun ser og føler, men kan ikke, alene her ud fra, afkode, hvad artefakterne betyder for en given gruppe (Schein, 2010).

Tydningen af artefakter er subjektiv, det vil sige, at artefakter tolkes i forhold til observantens egen livsverden. For at kunne analysere de værdier, normer og regler, som er gældende i de dele af organisationen, må jeg ifølge Schein gå i dialog med gruppernes medlemmer. Det leder frem til næste analyseniveau.

Værdier og normer

Schein beskriver værdier som meninger om virkeligheden, og hvordan den bør håndteres. Værdier godkendes gennem social accept og kommer til udtryk i normer for adfærd. De kan være beskrevet i værdigrundlag, strategier, målsætninger o.lign. (Grøn et al, 2014). Værdierne fastlægges typisk af topledelsen. Der er altså tale om udtrykte, offentligt bekendtgjorte principper, som organisationen siger, at de efterlever. I Faxe Kommunes organisation er ledelsesgrundlaget et eksempel herpå.

Schein fremhæver, at værdier giver svar på spørgsmål om hvorfor i organisationen. Værdier udspringer af en søge-læreproces, hvor organisationen afprøver forskellige

handlemuligheder. Værdierne er ifølge Schein formuleret ud fra organisationens erfaringer med, hvad der fungerer for dens langsigtede overlevelse – både omkring intern integration og ekstern tilpasning. Schein antager, at kulturen udvikles som et responsivt system i forhold til organisationens overlevelse (Schultz, 1990).

Et analyseniveau i Scheins analysemodel er således, hvordan værdierne spiller sammen med artefakterne – divergerer de, eller er de i overensstemmelse.

Grundlæggende antagelser

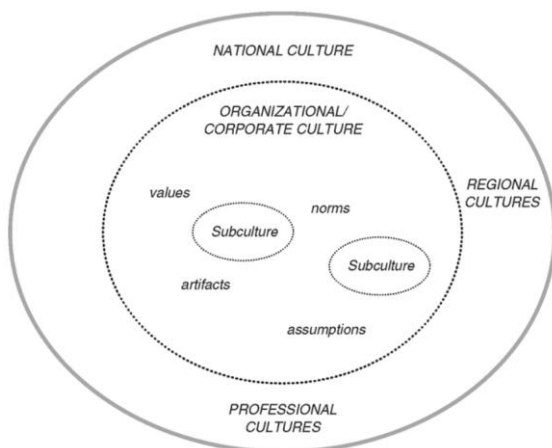
De grundlæggende antagelser er ifølge Schein organisationens kerne. De bygger på rutiner og normer, vi i hverdagen tager for givet og hverken udfordrer eller debatterer. De er ubevidste og usynlige for omverden. De er en cementering af værdier, som har vist sig at virke over tid, og som derfor ofte tages for givet for organisationens medlemmer. Schein sammenfatter relationerne mellem de grundlæggende antagelser som kulturens paradigme – ”kulturens DNA”. Er de grundlæggende antagelser og de udtrykte værdier enslydende, er der tale om reelle værdier.

I analysen er det interessant at afsøge relationen mellem de grundlæggende antagelser og Faxe i Fællesskab DNA’et. Grundlæggende antagelser kan imidlertid være svære at afdække.

Brugen af Schein

Schein har især fokus på de interne processer. Han taler om kulturens funktion i forhold til ekstern tilpasning. Han anvender et overvejende indirekte udtryk (Bakka og Fivelsdal, 2008). Men organisationer opererer ikke blot i et eget vakuum. Nedenstående figur viser, at kultur findes på flere niveauer, som påvirker hinanden.

Figur 5. Model for organisationskultur



Kilde: Cunliffe, 2008.

Figuren viser, hvordan organisationskulturen påvirkes af eksterne forhold. Fx påvirker national kultur måden, vi opbygger organisationer på. Et blik udover det kommunale landkort viser stor lighed i måden, kommunale organisationer er opbygget og i de overordnede værdier, indsatser udspringer fra. Regionale kulturer, der fx udspringer af den geografiske placering af kommunen, påvirker organisationen. Endelig viser figuren, at også kulturer, der udspringer af fx faglighed, påvirker kulturen. Disse elementer indgår ikke explicit i Scheins kulturanalyse.

Weick og Schein repræsenterer forskellige teoretiske retninger, og adskiller sig dermed fra hinanden. De tegner yderpolerne flow kontra stabilitet, hvor det ene udelukker det andet. Jeg har imidlertid valgt at lade dem supplere hinanden. Med Weick og Schein afdækker jeg forhold, der udspringer i og af kulturen. Strukturelle og processuelle forhold påvirker imidlertid også udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et.

Strukturer og processer – Bakka og Fivelsdal

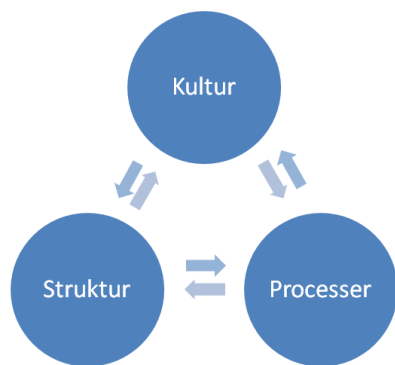
Bakka og Fivelsdal anvendes til at afdække strukturelle og processuelle forhold i analysen, der ses at påvirke udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et og taler ind i underspørgsmålet: *"hvilke øvrige forhold ses at påvirke udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et?"*

Organisationer kan studeres ud fra forskellige synsvinkler og på forskellige analyseniveauer. Ifølge Bakka og Fivelsdal (2014) giver pluralisme mulighed for mere omfattende analyser, end hvis man, som jeg, har begrænset sig til en enkelt forståelsesramme. Bakka og Fivelsdal samler 3 hovedaspekter; Struktur, Processer og Kultur, som ifølge forfatterne hænger nøje sammen.

Strukturperspektivet har fokus på organisationens form og opbygning. Organisationens struktur ses som kilde til andre fænomener. Det processuelle perspektiv har fokus på interaktion i organisationen, på beslutninger, ledelse, usikkerhed og motivation. Alle processer indeholder et aspekt af usikkerhed, som både kan belaste og forny organisationen. Hvordan usikkerheden håndteres, påvirker handlingerne i organisationen. Det kulturelle perspektiv har fokus på værdier og normer, sprog og symboler, fortolkninger og erfaringer, motivation og ledelse (Ibid).

Figuren 6 viser samspillet mellem de 3 perspektiver.

Figur 6. Kultur, Struktur og Processer



Kilde: Bakka og Fivelsdal, 2014.

I figuren lader Bakka og Fivelsdal de 3 perspektiver være ligestillede.

Kulturperspektivet udgør grundlaget i analysen. Forfatterne ser struktur og kultur som analyseperspektiver, der kan medvirke til at skabe forståelse fx af, hvordan der samarbejdes og modarbejdes.

Strukturperspektivet

Struktur kan defineres som *"en stabil ordning af komponenter indenfor en helhed"* (Bakka og Fivelsdal, 2014, s. 46). Billedligt kan det ses som byggeklodser, der tilsammen udgør en helhed. Struktur kan være formel og uformel. Med formel struktur forstår forfatterne det sæt af hovedregler, der søges opretholdt i en organisation, specielt omkring arbejdsdeling og styring (Ibid). Lederne søger at styre og koordinere arbejdsprocesser gennem de formelle strukturer, der blandt andet defineres af organisationens mål.

Den uformelle struktur kan siges at udfylde den formelle struktur. Behov, den formelle organisation ikke kan dække, fx behovet for kontakt og anerkendelse, søger de ansatte at dække hos hinanden. Derved opstår grupper og netværk, som kan præge arbejdsaktiviteter og fordelingssystemer (Ibid). Den uformelle organisation har flere funktioner. Uskrevne regler og kontakter ses som forudsætning for arbejdets udførelse og reducerer usikkerhed. Og arbejdsprocesser opstillet i den formelle struktur tilpasses de ansattes interesser og behov.

Organisationsopbygninger viser magtfordeling (hvem, skal styre hvad og hvem under hvilke betingelser), hierarki og arbejdsdelingen, vertikalt og horisontalt. Faxe Kommunes organisationsstruktur er hierarkisk opbygget med topledelse, fagcentre og enheder og er dermed en funktionsorganisation (Bakka og Fivelsdal, 2014). Opgaver og medarbejdere er grupperet efter faglige kriterier og tilknyttede formål. Ved samling af fagligheder oparbejdes ekspertise. Det kan også føre til, at områder/enheder fjerner sig fra- og mangler forståelse for hinanden.

Projekt- og netværksorganisation kan være veje til at skabe fleksibilitet i funktionsorganisationen. Men det giver udfordringer i forhold til den formelle struktur. Her nævnes 3; Der kan opstå konflikter mellem projekt og basisorganisation, som skal afgive ressourcer til projektet. Der kan opstå ledelsesudfordringer omkring ledelsesansvaret, når medarbejdere fra forskellige enheder samarbejder på tværs. Endelig kan der opstå udfordringer om hvem, der har "ejerskabet" til en tværgående opgaveløsning/projekt – både fagligt og økonomisk (Bakka og Fivelsdal, 2014).

Kulturperspektivet

3 perspektiver fremhæves indenfor kulturperspektivet; *Rationalismen* ser kultur som middel til at nå givne mål og definerer kultur ved variable, som henføres til effektivitet og målopfyldelse. *Funktionalismen* ser kultur som konsensuskabende og ud fra funktioner, der bidrager til organisationens fortsatte eksistens. Perspektivet bæres ind i analysen via Schein. *Symbolismen* fortolker organisationens hverdagsliv, og kultur er mønstret, der binder organisationens medlemmer sammen og skaber en fælles forståelsesramme (Schultz i Bakka og Fivelsdal, 2014). Kulturperspektivet foldes ikke yderligere ud her, idet det indgår i analysen.

Procesperspektivet

Forfatterne ser struktur og kultur som perspektiver, som hjælper til at skabe forståelse for processer i organisationen. Processer handler blandt andet om, hvordan man arbejder og samarbejder, hvordan systemer bygges op, og hvordan forandringer skabes (Bakka og Fivelsdal, 2014). Forandringer skaber usikkerhed. Det kan fx være usikkerhed om information, opgaver, roller, beslutningskompetence mv. Og usikkerhed påvirker forandringsprocesser. Hvordan organisationen håndterer usikkerheden, afhænger blandt andet af strukturen og kulturen.

I analysen har jeg valgt det teoretiske udgangspunkt at se forandring som proces, hvor fokus er på de forhold, der påvirker forløbet/processen (Bakka og Fivelsdal, 2014). En proces defineres som: "*En interaktion inden for det system, vi betragter. Processen handler om relationer mellem mennesker og grupper, mellem systemet og dets omverden osv.*" (Bakka og Fivelsdal, 2014, s. 332). I procesperspektivet ser jeg på, hvad der sker i organisationen ved udrulning af Faxe i Fællesskab DNA'et.

Interpersonelle forhold er centralt i procesperspektivet som forandring. Interaktioner handler fx om kommunikation, roller og funktioner i grupper, problemløsning og beslutningsprocesser, gruppeadfærd, ledelse og autoritet (magtkultur), samarbejde og konkurrence mellem grupper samt kultur og traditioner.

Med udgangspunkt i teoretiske afsæt hos henholdsvis Weick, Schein samt Bakka og Fivelsdal tager jeg hul på selve analysen.

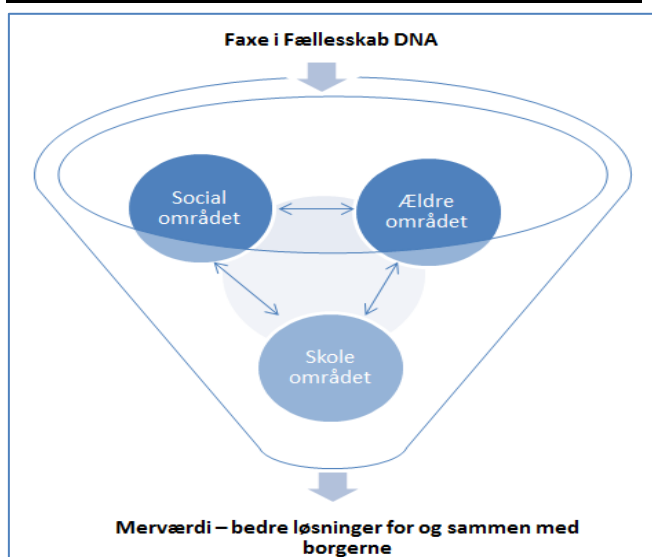
Analyse

Dette afsnit viser analysen af de indsamlede data ud fra problemformuleringen, der lyder:

Hvordan påvirker værdier og værdiopfattelser i Faxe Kommunes organisation udrulningen af det fælles værdibaserede organisatoriske DNA – og omvendt?

Figur 7 viser formålet med Faxe i Fællesskab set i den valgte undersøgelsesramme.

Figur 7. Faxe i Fællesskab – rammen for analysen



Kilde: Egen tilvirkning.

Direktionen har sat rammerne for forandring. Vi skal skabe merværdi for borgerne. Og vi skal gøre det sammen. Fundamentet herfor bygges af elementer som fællesskab, samskabelse, innovation, helhedstænkende ledelse og helhedstænkende organisation. Vi skal skabe rammer for tillid, åbenhed, ansvarlighed, dialog, faglighed og generøsitet – og med fokus på borgerne.

Kort beskrivelse af de 3 områder

Alle 3 områder har flere funktioner, end interviewpersonerne repræsenterer. Her følger derfor en kort beskrivelse af de 3 områder.

Socialområdets portefølje indeholder visitation i forhold til børn, unge og voksne, Jobcenter, botilbud til handicappede, socialt udsatte og psykisk syge, familiebehandling, rusmiddelbehandling, mentorstøtte, specialiseret ungeindsats mv. Området er samlet i center for Familie, Social og Beskæftigelse.

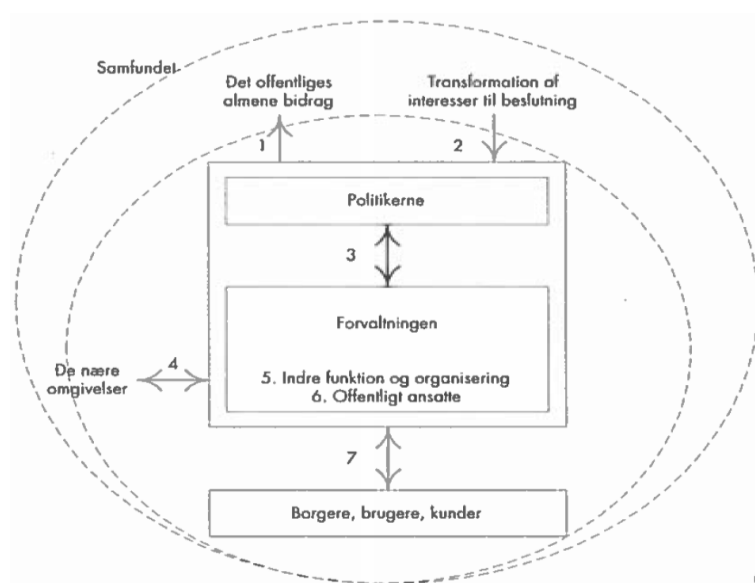
Skoleområdets portefølje indeholder det almene skoleområde og specialskoleområdet. Området indgår i center for Børn og Undervisning, der også rummer dagtilbudsområdet, PPR, tandpleje og sundhedspleje.

Ældreområdets portefølje indeholder pleje og omsorg, praktisk hjælp og bistand, forebyggelse, rehabilitering, drift af dagcentre, ældrecentre mv. Området indgår i center for Sundhed og Pleje, der også rummer sundhedsfremmende foranstaltninger og kommunens sundhedscenter.

Faxe i Fællesskab DNA'et – værdityper

Undersøgelser af offentlige værdier viser, at der findes et utal af værdier i offentlige organisationer. Og forskningslitteratur viser flere veje til at skabe struktur i og overblik over værdier. Beck Jørgensen og Bozeman gennemførte i 2007 en værdiundersøgelse, som ledte frem til nedenstående værdimodel, hvor værdierne er samlet i 7 grupperinger (Beck Jørgensen, 2003).

Figur 8. Strukturen i det offentlige værdiunivers



Kilde: Beck Jørgensen, 2003, s. 41.

Faxe i Fællesskab er et organisatorisk kulturforandringsforløb, og ud fra værdimodellen er der primært tale om værdier indenfor kategorierne:

Forvaltningens indre funktion og organisering, som indeholder gruppen af organisatoriske værdier. I Faxe i Fællesskab ses her værdier som effektivitet, innovation, udvikling, tillid, generøsitet og dialog.

Offentligt ansatte, som omhandler forventninger til os, der er ansat i organisationen. I Faxe i Fællesskab ses her værdier som ansvarlighed, åbenhed, helhedstænkning og samskabelse.

Forholdet mellem forvaltningen og borgerne, som indeholder værdier, der sætter rammen for retssikkerhed, men også for forvaltningens ageren i forhold til- og samspil med borgerne. I Faxe i Fællesskab er borgerinddragelse og samskabelse tydelige værdier. Derudover ses her værdier som professionalisme, dialog, inddragelse og responsivitet.

I analysen søger jeg at afdække, hvordan eksisterende værdier og grundlæggende antagelser understøtter eller er i konflikt med Faxe i Fællesskab DNA'et. Jeg afgrænser mig fra at belyse værdimodellens øvrige kategorier. Analysen bygges op om de 6 angivne temaer. Efter hvert tema trækkes 3 væsentlige pointer frem. Der samles op på tværs af temaer i delkonklusioner ud fra problemformuleringens 4 underspørgsmål.

Tema 1 – Værdier møder værdier; et øjebliksbillede af kulturen

Figur 7 viser, hvordan Faxe i Fællesskab DNA'et skal medvirke til at skabe merværdi for borgerne. Merværdien skabes i samspil i og mellem organisationsenheder. Men enhederne er ikke værditomme. Med udgangspunkt i Scheins kulturanalysemodel søger jeg at kortlægge kulturelle kendetegn ved de 3 udvalgte områder. Resultatet præsenteres nedenfor.

I afdækningen af artefakter har jeg afgrænset mig til alene at medtage input givet af respondenterne under interviews, og analyseniveauet anvendes derfor yderst begrænset.

Nedslaget

Evnen til at erkende begrænsningerne i ens egen kultur og til at udvikle tilpasset kultur er ifølge Schein kernen i, og den største udfordring for ledelse (Schein, 2010). Det kræver, at man har blik for kulturen i den enhed, man leder. Det blik forsøger jeg at få respondenterne til at tune ind på. Nedenstående figur viser det resultatet heraf, sat ind i rammen af Scheins kulturanalyse. Det skal bemærkes, at de angivne værdier ikke er prioriterede i opstillingen.

Figur 9. Kulturanalyse

	Socialområdet	Skoleområdet	Ældreområdet
Artefakter	Fysiske rammer for botilbud – bygget ud fra fokus på skærmende omsorg (amter). Nu fokus på arbejdsmarked og størst mulig selvstændighed. Arbejdsgangsbeskrivelser, konceptbeskrivelser mv. DNA brikkerne.	Traditionelt opbyggede fysiske rammer, der skal rumme tættere samspil mellem faggrupper og flere støttetilbud. "Kampagneplakater" med budskaber til forældre på væggene. DNA brikkerne.	Fysiske rammer, som borgerne kommer til; plejecentre, rehabilitering, dagcentre mv. Medarbejdere kommer i borgere hjem som synlige repræsentanter for "Faxe Kommune". Stiller krav til medarbejdernes fremtoning og adfærd. DNA brikkerne.
Kerneopgave	"Sammen lægger vi trædesten for det gode liv" – understøtte borgerens udvikling og forandring.	"Læring og dannelse" – sende livsduelige unge mennesker ud i verden.	"Borgeren" – i et helhedssyn med pårørende og omgivelser.
Værdier og normer	- Samarbejde - Tillid - Anerkendelse - Professionalisme - Faglighed - Generøsitet - Åbenhed - Vedholdenhed - Respekt - Dialog - Resultatskabelse	- Samarbejde - Tillid - Anerkendelse - Professionalisme - Faglighed - Generøsitet - Adfærdsstimulering - Fællesskab - Engagement - Medbestemmelse - Ansvarlighed	- Samarbejde - Tillid - Anerkendelse - Professionalisme - Faglighed - Generøsitet - Forståelse - Respekt - Accept - Helhedssyn - Rummelighed
Grundlæggende antagelser	- Faglige og personlige normer - Historier som samlende og kulturbærende	- Faglige og personlige normer - Ansvarligheden for "det lille" kontra "det store" fællesskab - Antagelse om mangel på ressourcer	- Faglige og personlige normer - Servicetilgang kontra inddragelse af borgeren i opgaven - Ansvarligheden for "det lille" kontra "det store" fællesskab

Kilde: Egen tilvirkning.

Opsamlingen uddybes nedenfor.

Artefakter

Øverste lag i Scheins kulturanalysemodel indeholder artefakter. Bygninger er tydelige artefakter. Deres fysiske placering er svær at ændre, og det har betydning for tilgængeligheden for brugere og for inddragelse, samarbejde og synergi med omgivelserne. Stand og indretning har betydning for, hvordan kerneopgaven kan løses, og for det indtryk, man som borger får af "kommunen", når man træder ind på en kommunal matrikel. Og endelig kan stand og indretning, tilsigtet eller utilsigtet, signalere noget om den tilgang, "kommunen" har til opgaveløsningen.

I de senere år har områderne mødt perspektivskift i kerneopgaverne. På socialområdet fra omsorg til arbejdsmarkedspartnerskab, på skoleområdet med større fokus på dannelse, og på ældreområdet med større fokus på rehabilitering og borgerens egne ressourcer. Disse skift fører til ændringer i opgaveløsningen – som kan udfordres af de fysiske rammer. Fx har kommunens botilbud rod i det amtslige system, hvor de blev bygget til at skærme beboerne fra omgivelserne. I dag er fokus

rettet mod størst mulig selvstændighed og inddragelse i omgivelserne. Det udfordres, når botilbud ligger fysisk afsides.

De fysiske Faxe i Fællesskab DNA brikker er et andet artefakt, der nævnes af alle. De bruges direkte og indirekte i formidlingen af og dialogen om Faxe i Fællesskab med medarbejderne. *”Det har taget lidt tid at få medarbejderne ind og tale om FIF. De laver alle sammen FIF, men det at få brikkerne med, så de tager det til sig – hvordan kan vi gøre det bedre, eller er det godt nok”* (interviewperson 7). Respondenter nævner, at DNA brikkerne også anvendes i det tværgående samarbejde, både indenfor området og på tværs af områder.

I forgangen på skolen, hvor det ene interview blev afholdt, hang plakater med budskab til børn og forældre om vigtigheden af, at børn kommer til undervisningen. Det blev forklaret, at plakaterne indgår i en indsats for at stoppe børns fravær udenfor sygdom og ferie – og skabe fokus, at fremmøde er vigtigt, både for fællesskabet og barnet. Respondenter fortæller, at behovet for kampagnen hænger sammen ændringer i forældresamarbejdet. Det vender jeg tilbage til.

Endelig er medarbejdere i ældreplejen synlige repræsentanter for ”Faxe Kommune”, når de yder pleje og omsorg i borgernes hjem. Deres fremtoning og ageren bliver for borgerne synonym med kommunens fremtoning og ageren. Det stiller krav til medarbejderne.

Dette niveau i kulturanalysen indeholder også gruppers synlige adfærd. Mit korte møde med respondenterne gav mig indtryk af høj grad af åbenhed, imødekommenhed og lydhørhed, både i forhold til modtagelsen af mig og i relationen mellem respondenterne.

Væsentlige artefakter

- Bygninger
- Faxe i Fællesskab DNA brikker
- En synlig adfærd, der udviser åbenhed, imødekommenhed og lydhørhed

Værdier og normer

Kulturanalysens næste lag vedrører udtrykte værdier og normer, som er fastsat af ledelsen og udgør rammer for organisationens arbejde. En udtrykt værdi bliver til en reel værdi, når man i enheden oplever, at værdien medvirker til at skabe løsninger og håndtere usikkerhed – og dermed accepteres som en rettesnor for nuværende og kommende medlemmer af enheden (Schein, 2010). Figur 9 viser sammenfald af en del værdier på tværs af områderne. I analysen lader jeg områderne ”tale sammen” – og ind i samme værdikategorisering, som Faxe i Fællesskab DNA’et.

Tydeligt i de 3 interviews står respondenternes bevidsthed om, at værdier ikke lever i sig selv. Der arbejdes på alle områder med det, Schein kalder for "kognitive transformationsprocesser" (Schein, 2010). Det vil sige, at der arbejdes med at oversætte og omsætte værdier til og i praksis for at skabe den konsensus om værdiernes betydning, der giver værdierne indhold og skaber vejen for deres forankring i enheden. Jeg brugte respondenternes opfattelse af kerneopgaven som afsæt for afdækning af værdier og normer. Kerneopgaven blev defineret som:

- "Sammen lægger vi trædesten for det gode liv" – understøtte borgerens udvikling og forandring (socialområdet)
- "Læring og dannelse" – sende livsduelige unge mennesker ud i verden (skoleområdet)
- "Borgeren" – i et helhedssyn med pårørende og omgivelser (ældreområdet)

Afsættet for alle områder er borgeren og understøttelse/facilitering af borgerens udvikling, forandring, livsduelighed og selvstændighed. Dette med udgangspunkt i, og tilpasset til, den enkelte borgers situation. Kerneopgavebeskrivelserne viser fokus på værdier indenfor kategorien **"Forholdet mellem forvaltningen og borgerne"**. Jf. figur 9 udtrykker respondenterne værdier som fx borgerinddragelse, faglighed, tillid, samskabelse, professionalisme og ansvarlighed. Nedenfor foldes nogle af værdierne ud.

Borgerinddragelse er en væsentlig værdi på alle områder, og det er en værdi, der indenfor de senere år har fået større vægt som følge af samfundsudviklingen. Der er i dag krav og forventning om, at borgere, forældre og pårørende i langt højere grad end før inddrages og involveres i og omkring opgaveløsningen. På alle områder arbejdes der med at omsætte værdien til og i praksis.

Der nævnes flere veje hertil. I et eksempel forklares, hvordan der arbejdes med at omsætte værdien om borgerens selvudvikling. For nogle borgere handler det om at skabe et så godt liv som muligt, med så stor tilknytning til det normale liv som muligt – på de betingelser, man har qua sit handicap. På spørgsmålet, om det handler om størst mulig indflydelse på eget liv, er svaret *"så meget selvstændighed som muligt. Ikke så høj grad af livskvalitet som muligt. Det ligger implicit i det, men vi vil helst væk fra de ord, for så kommer der en masse egendefinitioner i spil"* (interviewperson 2). Vigtigt er således ordvalget i oversættelsen til medarbejderne.

Forankring af værdien borgerinddragelse skabes også gennem konkrete ændringer i praksis. Fx har man på ældreområdet igangsat hjemmebesøg hos borgeren, før denne flytter ind på plejecenter. Det øger forståelsen for borgeren og for de pårørendes situation. Borgeren skal ses i en helhed med dennes pårørende og omgivelser. *"Det er som, når man smider en sten i vandet. Borgeren er stenen, og*

ringene, der dannes, er de pårørende og det, der skal samles omkring borgeren. Det, der følger med. Når vi er opmærksomme på det, får vi skabt en god overgang" (interviewperson 6).

Værdien professionalisme nævnes i alle interviews som vigtig i samspillet med borgeren. Det kan handle om evne til at holde fokus på opgaven i et fagligt perspektiv – og lade personlige holdninger træde i baggrunden. Det kan også handle om at forventningsafstemme. *"Det er en forældreopgave at lære sit barn at begå sig blandt andre børn, og vi skulle gerne kunne bygge ovenpå den dannelse, børnene har med hjemmefra. Der er der nogle forældre, som måske nogle gange glemmer, hvad deres opgave er"* (interviewperson 3). Her handler det om at rollefordeling i samarbejde med forældre.

Respondenterne angiver, at nogle værdier er betingede af andre, og det vidner om en vis kompleksitet i processen med implementering og forankring af værdier.

Kategorien **"Forvaltningens indre funktion og organisering"** indeholder organisatoriske værdier. Her angives værdier som fællesskab, resultatskabelse, udvikling, tillid, dialog og generøsitet.

En stor del af værdierne fra ledelsesgrundlaget findes i denne kategori. Og respondenterne tilkendegiver, direkte og indirekte, at værdierne står tydeligt. På socialområdet *"..tager vi udgangspunkt i de vedtagne værdier i Faxe Kommune. De bliver brugt og gentaget... Vi går i dialog og skaber resultater, tillid giver vi til hinanden"* (interviewperson 1). Værdierne oversættes ind i praksis, så de kan "få lov at spille ude i hverdagen". Der er i oversættelsen fokus på, hvad der giver mening for den enkelte medarbejder. Værdier arbejdes ind i arbejdsbeskrivelser, udredninger mv.

Særligt på skoleområdet nævnes fællesskabet som en central værdi, både for elever, lærere og pædagoger. *"Børn er ikke på samme måde som tidligere gearet til at indgå i fællesskabet. Skal man have børnene til at fungere i fællesskabet, skal man starte med at sige til dem, at de ikke får opfyldt eget-behovet, og at det er okay. Og det kræver overvindelse af forældrene at acceptere"* (interviewperson 5). Udsagnet illustrerer, hvordan samarbejdet mellem lærere og pædagoger er blevet vigtigere i de senere år.

Tillid og dialog nævnes som væsentlige værdier i – og i nogen udstrækning for – et velfungerende samspil mellem leder og medarbejdere og medarbejderne imellem. Generøsitet, forstået som det at give uden at få noget retur, nævnes som en værdi, der er blevet gjort eksplicit igennem Faxe i Fællesskab DNA'et, og som en værdi, der bør stræbes efter i samarbejdet, internt og eksternt.

Kategorien **"Offentligt ansatte"** handler om forventningerne til offentligt ansatte. Her fremhæver respondenterne værdier som faglighed, helhedstænkning, tillid, åbenhed og ansvarlighed.

Faglighed har betydning for kvaliteten i opgaveløsningen omkring og sammen med borgeren. God faglighed handler ifølge respondenterne om flere ting. På socialområdet nævnes vedholdenhed og evne til at træde ind, hvor åbningen er, i forhold til at skabe rum for udvikling. Værdierne tillid, anerkendelse af den enkelte og respekten for borgeren ses som forudsætninger for forandring. Respekt for borgeren ses fx gennem enighed blandt ledere og medarbejdere om den faglige linje.

På skoleområdet handler det om læring og evne til at håndtere et klassefællesskab, der rummer elever med hvert deres udgangspunkt for læring. Og om faglighed til at håndtere elever med udfordringer. Værdierne engagement og adfærdsstimulering er vigtige for at levere god faglighed.

På ældreområdet ses rummelighed og forståelse for den enkelte og dennes behov som god faglighed. Den baseres på anerkendelse af andres værdier og måder at gøre tingene på og om evne til accept. Og den er ikke nødvendigvis givet. *"Den vrede borger/pårørende skal mødes med accept, og hvordan gør man det? Det tænker jeg ikke, at man kan forvente af en medarbejder, hvis ikke man hjælper dem til at forstå, at der er forskellige faser, man kan komme igennem. Det, man ikke ved noget om, kan man ikke gøre noget ved, så man er nødt til at prøve at belyse det"* (interviewperson 6). Faxe i Fællesskab DNA brikkerne ses et godt dialogredskab.

Også helhedssynet nævnes som vigtigt. Det er svært at italesætte, og her arbejder lederne med praksistiltag. Fx de føromtalte hjemmebesøg hos borgere, inden de flytter på plejecenter. *"Det gør en tydelig forskel for medarbejderne. Der er ting, de ikke behøver at undre sig over. De har fået en større forståelse for det liv, ægteparret har levet. Og for individerne og det levede liv. Det er ting, som bliver nemmere, fordi du selv har oplevet det. Du tager de små oplevelser med på næste hjemmebesøg"* (interviewperson 7). Det nævnes, at det giver billeder at mærke den ældres hjem, og billederne skaber mening for medarbejderne.

Væsentlige pointer om værdier og normer

- Der er sammenfald i værdier på tværs af områder. Der er enighed om, at værdierne først får liv, når de oversættes og omsættes i praksis. Betydningen, der lægges i ordene, bliver centralt.
- Borgerne er det klare omdrejningspunkt for alle indsatser, og værdier på alle områder taler ind i borgerperspektivet.

- Der arbejdes på alle områder, af forskellige veje, med at arbejde værdierne ind i praksis.

Grundlæggende antagelser

Grundlæggende antagelser er det dybeste lag i Scheins kulturanalysemodel. Heri findes organisationens kulturparadigme. Ifølge Schein bliver de grundlæggende antagelser taget for givne i en sådan grad, at man kun finder beskedne varianter indenfor en kulturenhed (Schein, 2010). Også i afdækning af de grundlæggende antagelser lader jeg områderne tale sammen. Jeg søger at undersøge, om værdierne kan ses som reelle værdier, eller om der er forhold, der udfordrer dette.

Ud fra de gennemførte interviews er det min opfattelse, at respondenterne i det store og hele vurderer de afdækkede værdier som reelle værdier. Men samtidigt er der indenfor alle tre områder stor opmærksomhed for forhold, der udfordrer forankring af værdierne som reelle – og disse forhold må man ledelsesmæssigt kontinuerligt arbejde med at lede og påvirke i den ønskede retning (Schein, 2010).

På alle områder nævnes medarbejderes selvforståelse som en udfordring for værdiarbejdet. Selvforståelsen udspringer dels af faglighed, dels af personlige værdier, normer og antagelser – det taler ind i værdien om professionalisme.

Alle fremhæver faglighed, som i bedste mening kan stå i vejen for værdier som fx fællesskab og helhedstænkning. På skoleområdet nævnes en stærk fag-faglig kultur hos lærerstanden. *"Lærere synes, at børn er vigtige. Dygtige lærere synes, at de er uundværlige for børnene. De har det skidt med, hvis andre skal have børnene. Hvis der er 8 dansktimer, er det ikke ligegyldigt hvem, der har dem. Jeg skal selv have dem alle sammen, ellers lærer de ikke det, de skal"* (interviewperson 4). Det viser ansvarsfølelse, men udfordrer værdien om fællesskab, som lærerne skal understøtte.

Man har også egne værdier, overbevisninger og fortolkninger med på arbejde. Og bliver den enkeltes "jeg ved bedst" styrende, udfordres fx helhedstænkning og forståelse. *"Det er en gammel travet. Og noget såre menneskeligt. Det er menneske til menneske. Vi er i en verden med mange synsninger, både på egne og borgerens vegne. Det er hele vejen igennem systemet. Både i fronten og bag skrivebordene kan der sidde nogen og synes noget på andres vegne. Det kender vi i organisationer og interpersonelt"* (interviewperson 1). I bedste mening kan det udfordre den fælles linje, som er vigtig for at skabe tillid og udvise respekt for den enkelte borger.

På ældreområdet udfordrer servicetilgangen indimellem borgerinddragelsen. Medarbejderne skal omstille sig til en praksis med højere grad af borgerinddragelse. Her kan "vi plejer at løse opgaverne" blive styrende. Det gælder uden tvivl også på

andre områder. Der er stort fokus på respondenternes rolle i at understøtte medarbejderne til at forlade "plejer" og lære nyt. *"Først når vi opdager, at hold da op, det her får jeg forærende, så kan du rigtigt tage det til dig. Der er meget læring i det"* (interviewperson 8). Der er fokus på at skabe mening gennem praksis.

Endelig nævnes, hvordan borgere italesættes som "vores borgere". Det viser ansvarlighed overfor borgere med kontakt til en given enhed. Men borgere er ofte i kontakt med flere enheder. Og for borgerne er vi alle "kommunen". Det er vigtigt at afstemme tilgang og adfærd på tværs af enheder. *"Vi er sammen om det. Jeg prøver at italesætte overfor medarbejderne, at det ikke er dine borgere, det er vores borgere. Den tænkning er vigtig... Vi tager medansvar for hinanden, også på tværs af områderne"* (interviewperson 8). Faxe i Fællesskab ses at understøtte dette.

I den ledelsesmæssige håndtering af udfordringerne nævner respondenterne tydelighed og meningsskabelse som nøgleord. Socialområdet fremhæver tydelighed. *"Nogle har nemmere end andre ved at oversætte, hvad det så betyder for den måde, jeg skal eksercere min faglighed på. Det er en evig ledelsesmæssig opgave at forfølge dette spor. Det hænger i væggene. Folk har været uddannet i måske 20-30 år. Det er vigtigt, at vi kan definere, hvem vi er"* (interviewperson 1). Og fra skoleområdet lyder: *"Vi bruger en del ledelsestid på at tale ind i meningsskabelsen for det store fællesskab og ikke kun i meningen for den enkelte lærer"* (interviewperson 5).

Derudover arbejder områderne med gode historier – og på socialområdet italesættes de som limen i enhederne. Et eksempel handler om fokus på enhedens "udviklingsrejse" - hvor var vi, hvor har vi rykket os hen til at være, og hvor er vi på vej hen. Her medvirker historien til at holde "de gamle" sammen og give "de nye" et perspektiv at arbejde ind i. Et andet eksempel handler om fokus på de faglige ambitioner/den faglige stolthed. Succeshistorier og gode oplevelser bruges til at underbygge, at det her skal vi, fordi det giver mening. Historier er samlende og kulturbærende.

Det nævnes, at Faxe i Fællesskab DNA'et kan ses som redskab i værdiforstærkningen. Et eksempel lyder: *"Man har også forventninger til, at vores medarbejdere udvikler sig. Og de tager det til sig, når de mærker, at det her giver mening. Fx åha oplevelser gennem hjemmebesøg. Der er så meget viden, de allerede har fået, som gør overgangen nemmere. Og mange ting omkring det bliver nemmere. Jeg putter DNA'et på her. Illustrerer det gennem praksis. Fedt at opleve "nå" og "ja" – det kan virke simpelt, men så kan vi bygge videre"* (interviewperson 7). Medarbejderne skal opleve, at forandringer gør en forskel og giver mening i det, medarbejderen står i.

Ifølge Schein søger individer og grupper stabilitet og mening (Schein, 2010). Lederne har en vigtig opgave i at drive processen med at forankre værdier i Faxe i Fællesskab til grundlæggende antagelser – i en form, der giver mening indenfor området og samtidigt er tro mod fællesskabet.

Centrale pointer om grundlæggende antagelser

- De angivne værdier opfattes som reelle værdier, men forankringen udfordres af medarbejdernes selvforståelse, baseret på faglige og personlige værdier og normer.
- Der arbejdes med at imødegå dette og skabe samhørighed i enhederne, blandt andet ved i praksis at arbejde med meningsskabelse, tydelighed om rammer og retning og gode grundfortællinger i de enkelte enheder.
- Faxe i Fællesskab DNA'et ses som et brugbart redskab i arbejdet med at forstærke og forankre de angivne værdier i samspillet med medarbejderne.

Centrale pointer fra tema 1

- De angivne værdier har afsæt i kommunens ledelsesgrundlag, og der er et forholdsvis stort sammenfald i værdier på tværs af områderne. Respondenterne opfatter i store træk værdierne som reelle, det vil sige som forankrede som grundlæggende antagelser.
- Der ses i nogen udstrækning forskel på, hvordan værdier oversættes og omsættes i de enkelte enheder, afhængigt af de målgrupper og opgaver, enhederne arbejder med. Der ses således forskelle i værdiopfattelser.
- Analysen afdækker, at medarbejdernes selvopfattelse i nogen grad udfordrer forankring af værdier. På alle områder arbejdes med at imødegå dette og give værdierne liv gennem oversættelse og omsætning i praksis. Dette med fokus på meningsskabelse, tydelighed om rammer og retning og på grundfortællingerne i de enkelte enheder. Faxe i Fællesskab DNA brikkerne bruges i arbejdet med at forankre værdier i samspil med medarbejdere.

Tema 2 – Forandringer indenfor områderne

Figur 9 viser et øjebliksbillede af kulturen i de udvalgte områder, der møder Faxe i Fællesskab DNA'et. Men eksisterende værdier, og tolkningen heraf, er ikke stationær. Samfundsudviklingen, herunder de ændrede styringsmæssige rammer beskrevet i indledningen, stiller krav til både ledere og medarbejdere om perspektivskifte i indsatsen. Alle respondenter fortæller, at det mærkes i praksis. Fra centralt hold udsendes nye ledetråde, som lederne skal sætte ind i rammen (eksisterende kultur) og heri skabe mening for medarbejdere (Hammer og Høpner, 2014).

Krav om ændringer i praksis udspringer også af lovgivning, hvor der fx rettes fokus på mere borgerinddragelse og på udarbejdelse af fælles handleplaner på tværs af fagområder. Samtidigt angiver respondenterne på skole- og ældreområdet, hvordan krav/forventninger fra borgere/ pårørende/forældre til kommunen om medinddragelse og aktiv deltagelse i deres liv er markant ændrede. Det stiller krav om omstillings- og forandringsparathed hos ledere og medarbejdere.

Alle respondenter ser sig ind i udviklingen, og værdierne understøtter perspektivskiftet fra service til en højere grad af borgerinddragelse. Der er fokus på, at det påvirker, hvordan medarbejderne skal bringe deres faglighed og tilgange i spil i praksis. Og jf. tema 1 er respondenterne opmærksomme på, at det kan udfordre medarbejderne at skabe mening heri. Hvordan vi opfatter os selv, er en vigtig ingrediens i den meningsskabelse, der sker (Hammer og Høpner, 2014). For at flytte os i vores faglige identitet skal vi se, at det kan skabe en positiv forandring.

Meningsskabelse sker retrospektivt. Det betyder blandt andet, at den mening, vi skaber, er påvirket af vores for-forståelse (Hammer og Høpner, 2014). En af respondenterne reflekterer over, om de som ledere i tilstrækkelig grad har formået at formidle perspektivskiftet til medarbejderne. *"Vi har manglet det med at sige farvel til noget, når noget nyt starter. At få gjort medarbejdere bevidste om, at de kommer som service, men at de skal være i dialog med borgeren om, hvordan det skal være"* (interviewperson 7).

Ændrede krav og forventninger betyder, at lederne skal flytte mindset hos medarbejderne. Og det ser respondenterne, at Faxe i Fællesskab DNA'et kan understøtte. *"Vores medarbejdere er i et helt andet felt i plejen i dag. Der kan vi med brikkerne få dem til at vokse og styrke dem i den forandring, der er brug for"* (interviewperson 8). Faxe i Fællesskab DNA'et inddrages i drøftelser, både på ledelsesplan og mellem ledere og medarbejdere, om hvordan man kan handle, også i forhold til borgerne.

Centrale pointer fra tema 2

- Alle områder oplever samfundsgenererede perspektivskift. Det påvirker indsats og arbejdsmetoder i praksis og dermed den måde, medarbejderne skal bringe deres faglighed og tilgang i spil. Det påvirker medarbejdernes identitet.
- Respondenterne er opmærksomme på deres rolle i at understøtte medarbejderne i de forandringer, omgivelserne forventer.
- Faxe i Fællesskab DNA brikkerne bruges til at understøtte dialoger, både på ledelsesplan og mellem ledere og medarbejdere, om, hvordan der skabes mening i de ændrede forventninger til indsatsen.

Tema 3 – Forandringer indenfor enhederne

Der er også gang i forandringsprocesser initieret af interne forhold i enhederne. Det handler fx om organisationsændringer og om de kulturforandringer, der følger i kølvandet, og om konkrete behov for forandring i tilgang eller adfærd.

Organisationsstrukturen er ikke statisk. Organiseringen ændres løbende, indenfor og på tværs af områder. Af større organisationsændringer i de senere år nævnes samling af bosteder og ændring af skolestruktur. Værdifællesskaber sættes sammen og skal finde fælles afsæt. Forandringers kontinuerlighed understreges af svar på, om der arbejdes med forandringer i forandringerne; *"Det drejer sig ikke om andet end kulturforandringer. Det handler om hele tiden at holde det på sporet"* (interviewperson 2). Der arbejdes hele tiden på at finde metoder til at nå de ønskede resultater.

Som anført i tema 1 nævner respondenterne, at medarbejdere i nogen udstrækning bærer personlige værdier og "synsninger" med ind i opgaveløsningen. Som tidligere omtalt arbejder man på at øge professionaliseringen. En respondent fortæller, hvordan man i enheden er i gang med en professionaliseringsproces, hvor *"vi skal blive meget skarpere på, hvorfor vi gør, som vi gør. Hvordan gør vi det, og hvad er hensigten med det. Alt skal have en højere mening. Det fokuserer vi på"* (interviewperson 2). På skoleområdet arbejdes der med professionalisering i relation til forældrene, hvor der er brug for mere entydige rammer for, hvor langt lærere skal gå.

Meningsskabelse nævnes som fællesnævner for kulturforandringsarbejde. Der arbejdes på forskellig vis med det i enhederne. Metoder kan være refleksioner på møder, kurser, opstilling af mål for borgerens udvikling, arbejde med selvopfattelse mv. Resultatskabelse ses som vigtig for processen – når medarbejderne ser og mærker, at arbejdet bærer frugt, og at det anerkendes. Det skaber mening og giver gejst og energi til at fortsætte en udviklingsproces. Metoder findes og afprøves i praksis, og i samspil med medarbejderne. Så kan det lykkes.

Respondenterne ser kulturforandringer er kontinuerlige, hvilket kræver løbende fokus på meningsskabelse. Og at meningsskabelse er en kontinuerlig proces er netop et af Weicks 7 elementer. *"Meningsskabelse begynder aldrig"* (Hammer og Høpner, 2014, s. 106). Man kastes ind i situationer i forandring. Det kan være i klasseværelset, hvor der er en konflikt i gang, eller det kan være i udrulning af et fælles værdisæt i organisationen. Man handler og forsøger at skabe mening. Det stiller krav til lederne om fokus på den mening, der skabes i konkrete handlinger/aktiviteter.

Centrale pointer fra tema 3

- I enhederne pågår også forandringsprocesser genereret af interne forhold. Faxe i Fællesskab rulles altså ud og ind i igangværende forandringer.
- For at løfte medarbejdere og organisation til at håndtere og imødekomme forandringer arbejder områderne på at øge professionaliseringen, forstået som at skærpe fokus på vision, rammer og hvorfor'et i forandringer, og herved skabe mening for medarbejderne.

Tema 4 – Faxe i Fællesskab - værdiopfattelser

De foregående temaer viser, at Faxe i Fællesskab udrulles i en organisation, hvor ledere allerede agerer i kontinuerlige forandringer. Og forandringerne skal lederne løbende håndtere og udmønte sammen med medarbejderne. Det er i den kontekst, lederne møder Faxe i Fællesskab DNA'et. Med spørgsmålet "Hvad er Faxe i Fællesskab, set med jeres øjne" lavede jeg i mine interviews et skift fra de første snakke om værdier til at rette fokus mod Faxe i Fællesskab. Tanken var at få respondenternes umiddelbare respons herpå. Det gav følgende refleksioner.

Faxe i Fællesskab ses som et kulturforstærkningsprojekt – hvor målet er at samle Faxe Kommune i et fælles værdisæt, i et fælles overordnet mindset og i et fælles sprog. Det skal gøre kommunikation og samarbejde på tværs nemmere og mere smidigt. Det generøse element fremhæves som et vigtigt kulturelement til at holde fokus på, hvad man kan bidrage med i en fælles opgave fremfor fokus på "egen ramme". Interviewperson 3 udtrykker det således; *"Tænkningen at vi går ind på opgaven/borgerens præmis – det håber jeg, at det fører med sig"*.

Faxe i Fællesskab DNA'et opfattes som *"vores adfærd og vores værdisæt, vores overbevisning og vores fortolkninger"* (interviewperson 6). Sammen med borgerinddragelse ses disse 4 parametre som fokus i udrulning af Faxe i Fællesskab DNA'et. ifølge respondenterne er målet, at handlemåder ændres med afsæt i visionen om, at "sammen kan vi mere", og at der herved skabes merværdi i form af bedre løsninger for og med borgerne. Respondenternes opfattelse af Faxe i Fællesskab ligger i tråd med de overordnede rammer, der er lagt.

Det nævnes af flere, at Faxe i Fællesskab ses som et direktionsprojekt, forstået som, at det er forankret, styret og rulles ud der fra, fordi det skal dække hele organisationen. Respondenterne nævner lederens oversættelsesopgave i forhold til medarbejderne, som handler om at forklare og forankre mindsettet og om at vise eksisterende praksis, der allerede sker indenfor rammerne af Faxe i Fællesskab DNA'et. Oversættelsen skal skabe mening for både ledere og medarbejdere.

En stor del af udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et er forankret i Leder og Læringsakademiet. Relationsdannelse og tværgående dialog nævnes som positive effekter ved akademiet. Ifølge Weick er meningsskabelse en social proces, og skal der skabes fælles mening i DNA'et, kræver det, at lederne er dialog herom og skaber fælles mening i DNA'ets elementer. DNA'ets begreber og værdier bruges overalt. Respondenterne fremhæver vigtigheden af at drøfte, hvad vi i Faxe forstår ved fx samskabelse eller innovation. Det giver akademiet rum til.

Nogle aktiviteter anses som mindre meningsskabende. Fx er lederne blevet bedt om at dele historier på intranettet. *"Lægge gode historier op på Faxe i Fællesskab. Men hvem læser dem? Om nogen overhovedet – de indforståede..... Ægte kulturarbejde er, at man er i konstant dialog med mennesker omkring sig. Nogle gange har jeg en oplevelse af at have mindre tid til det, fordi man er presset ind i et rum. Jeg vil gerne projektet og er loyal, men det presser"* (interviewperson 1).

Respondenterne oplever, at der afsættes få ressourcer i akademiet til teamlederniveauet, som ofte har det personalemæssige/faglige ansvar omkring indsatsen. *"Nu skal det oversættes til næste niveau ledere. Hvordan ved man, hvad der når ud? Noget i budskabet må gå tabt i oversættelsen. Hvad vil den enkelte medarbejder komme til at stå med? Hvordan kan vi måle en effekt, og hvordan kan vi se, at vi får et bedre produkt?"* (interviewperson 5). Det er en fælles bekymring.

Faxe i Fællesskab DNA'et ses som et mindset, der kan bruges i dialoger på tværs, i hverdagen og som fundament for udvikling. Fx nævnes, at DNA'et bakker op om prøvehandlinger og plads til at fejle. Alle ser, at værdien af DNA'et først for alvor kommer i spil, når det omsættes i praksis. DNA'et vil for alvor leve, *"hvis man kan få det at arbejde respektfuldt knyttet op på noget virkeligt. Vi skal behandle borgeren med respekt. Man har en selvforståelse om, at det gør vi - vi er veluddannede og kloge. Men hvad forstår vi ved det – ved ordene/værdierne?"* (interviewperson 1). Inddragelse af borgernes oplevelse nævnes som essentielt – her ses, om Faxe i Fællesskab lykkes.

Der er enighed om, at mindsettet skal arbejdes ind i det operationelle, hvor det er tæt på borgeren og derfor giver mening for medarbejderne. Meningsskabelse handler om at forstørre små ledetråde (Hammer og Høpner, 2014). Det fremhæves, at nogle skal klædes på til at forstå Faxe i Fællesskab og til at give grundfortællingen, man samles om og arbejder ud fra. For at give grundfortællingen et fælles afsæt er det vigtigt, at der enighed om ordenenes betydning.

Centrale pointer fra tema 4

- Der er fælles opfattelse af, hvad Faxe i Fællesskab er, hvad det indeholder, og hvad det skal bibringe organisationen, og opfattelsen flygter de overordnede rammer, der er lagt.
- Der ses i nogen udstrækning forskelle i værdiopfattelsen af DNA'ets delelementer. Enighed om ordenes betydning fremhæves som central for at forstå hinanden og bygge fundamentet for at skabe merværdi for borgerne.
- Leder og Læringsakademiet ses som en vigtig platform for relationsskabelse på tværs og som rum til at drøfte værdiopfattelser og finde fælles ledetråde. Ikke alle akademiets aktiviteter ses som understøttende heri.

Tema 5 – Forbindelser på tværs – værdifællesskaber mødes

Faxe i Fællesskab handler i høj grad om at motivere til og understøtte samspillet på tværs af fagområder og fagligheder. Det forventes, at organisationen forbinder sig på tværs med udgangspunkt i borgeren.

Faxe i Fællesskab skal medvirke til at styrke fællesskabet og til at finde løsninger, vi ikke alene kan få øje på. *"Det vidste vi godt i forvejen, men nu bliver det sagt ud over hele kommunen: vi forventer, at I skaber noget sammen og ikke kun forvalter det, I har. Den forventning vil retfærdiggøre, at vi tager brikken frem i samarbejdet og siger, at vi skal det. Det er underforstået i alt, at vi skal skabe de gode løsninger for borgerne. Vi SKAL udvikle sammen med andre"* (interviewperson 1).

Respondenterne bakker topledelsen op i, at der skal forbindes på tværs.

Det ses som centralt, at der med Faxe i Fællesskab er sat en ramme for, hvad organisationen skal; en overordnet vision (sammen kan vi mere) og et overordnet mål (skabe merværdi for borgeren). Faxe i Fællesskab DNA brikkerne bruges i konkrete samarbejder. *"Jeg vil gerne arbejde mere med generøsiteten – for hvor har vi mange gange siddet til møder og holdt på hver vores. Der har jeg arbejdet med mig selv. Generøsitet kan blive et buzz word for vores samarbejde på tværs. Okay, nu giver vi noget her, så får vi noget en anden gang"* (interviewperson 4). Værdi fremhæves af flere.

En række barrierer for samarbejde på tværs nævnes. Det drejer sig fx om fordomme mellem grupper/enheder, som kan have forskellige udspring. Faglighed er en barriere, der fx kan vise sig som manglende forståelse for, hvordan man kan bidrage i en opgave. Systemer kan være barrierer, hvis de fx ikke interagerer. Forskellige beslutningskompetencer i et tværfagligt samarbejde kan være en barriere for at eksekvere. Og enkeltpersoner kan også være barrierer.

Relationer på tværs mellem ledere og mellem medarbejdere fremhæves som betydningsfulde for et frugtbart samarbejde – og som væsentlige for at nedbryde de negative barrierer. Når vi lærer hinanden at kende, bliver igangværende og kommende samarbejder nemmere. Som det mest betydningsfulde rum for relationsskabelse nævner respondenterne samarbejdet om konkrete opgaver. Og når man oplever, at man skaber værdi sammen.

Alle områder indgår i centre, der består af flere enheder og instanser. Enhederne har forskellige fagligheder og kompetencer, typisk sammensat i forhold til den/de konkrete målgruppe/r, enhederne skal skabe løsninger for og med. Med centrene søges at skabe og styrke forbindelser på tværs og knytte enheder tættere sammen i større fællesskaber. Samme intentioner som ligger bag Faxe i Fællesskab. Også her rulles Faxe i Fællesskab ind i igangværende forandringsprocesser, hvor intentionerne taler ind i samme ramme, og processer iværksættes ud fra Faxe i Fællesskab DNA'et.

Forventning om at forbinde sig på tværs, ses altså både indenfor og på tværs af de enkelte fagcentre. Det kræver fleksibilitet og dynamik i den nuværende organisering, og peger eventuelt på brug af netværks- og teamorganisering omkring borgeren/opgaven. Weick beskriver, at organisationen **ER** igennem netværk, fællesskab og interaktion. Det sociale og relationelle er i Weicks terminologi vigtige byggesten i organiseringen. Og netop dette nævner respondenterne som afgørende for samspillet på tværs.

Centrale pointer fra tema 5

- Topleddens forventning til organisationen om at forbinde sig på tværs står tydeligt, og har opbakning fra lederne. Visionen om, at "sammen kan vi mere" og det overordnede mål om at skabe merværdi for borgerne, giver et fælles ophæng, der ses som centralt for udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et og for at skabe forbindelser på tværs.
- Der ses en række barrierer for det tværgående samarbejde, som udspringer af faglighed, systemer, enkeltpersoner og uklare beslutningskompetencer – udfordringer.
- Relationer på tværs, mellem ledere og mellem medarbejdere, ses som betydningsfulde, både for at nedbryde barrierer og for at skabe et frugtbart tværgående samarbejde.

Tema 6 – Narrativer som værdi og som meningsskabelse

I de øvrige temaer er der eksempler på ledernes arbejde med at oversætte og omsætte værdier i praksis. Alle fremhæver fortællinger som centrale for meningsskabelse og til at understøtte forandringer. Narrativer fremstår som værdi.

"Udledte ledetråde er simple genkendelige strukturer, der virker som frø, hvorudfra vi udleder en større mening i det, der foregår" (Hammer og Høpner, s. 104). Hvad ledetråden udvikler sig til, afhænger af kontekst og af medarbejderen. Ledernes opgave er at skabe sammenhæng mellem ramme og ledetråd – her skabes mening.

Meningsskabelse i enhederne og hos medarbejderne er hele tiden i gang, samtidigt med tiltag og forandringsprocesser. Fortællinger bruges til at påvirke, danne og "styre" meningsskabelse, både bagud og fremadrettet. *"Vi anvender "besværgelser" – at man kan benævne noget, lige før man gerne vil have det til at ske, eller lige før det sker. Sidste år kaldte vi et tilbud for en recovery skole. Vi vil gerne signalere noget til kursisterne (borgerne), give dem en anden identitet. Jeg er kursist på en recovery skole. Det er afstigmatiserende for borgerne – og fortæller os noget om, hvad skal vi lave"*. Et godt eksempel på, hvordan fortælling bruges til at påvirke mening.

Fortællinger bruges også i arbejdet med medarbejdernes selvopfattelse; fx hvad vil det sige at arbejde med rehabilitering eller at facilitere udvikling. Der skabes billeder, ledetråde, der sætter en ramme op for, hvor enheden er og er på vej hen. Billeder/fortællinger bruges både internt og eksternt i direkte dialog, gennem arbejdsbeskrivelser, "konceptbeskrivelser" mv. Fortællinger fra borgere inddrages, når der kommer respons på fx en indsats, der har virket. Respondenterne nævner, at det motiverer medarbejderne i deres arbejde.

Narrativer anvendes også for at flytte medarbejdernes fokus. En respondent fortæller, hvordan man i hendes enhed holder procesmøder i stedet for personalemøder. Herved rettes mødernes fokus på den igangsatte forandring og udvikling. Ordenes betydning fremhæves. Fortællinger bruges også i professionaliseringsprocessen, som alle områderne arbejder med.

I udrulningen af Faxe i Fællesskab er formidling og deling af de gode historier fra praksis et væsentligt indsatsområde til at understøtte videndeling og meningsskabelse på tværs af organisationen. Intentionen heri anfægter respondenterne ikke, men som vist under tema 4 anfægtes formen, hvor intranettet bruges som platform for videndeling på tværs. Respondenterne mener, at videndeling skal ske i dialog og i praksis.

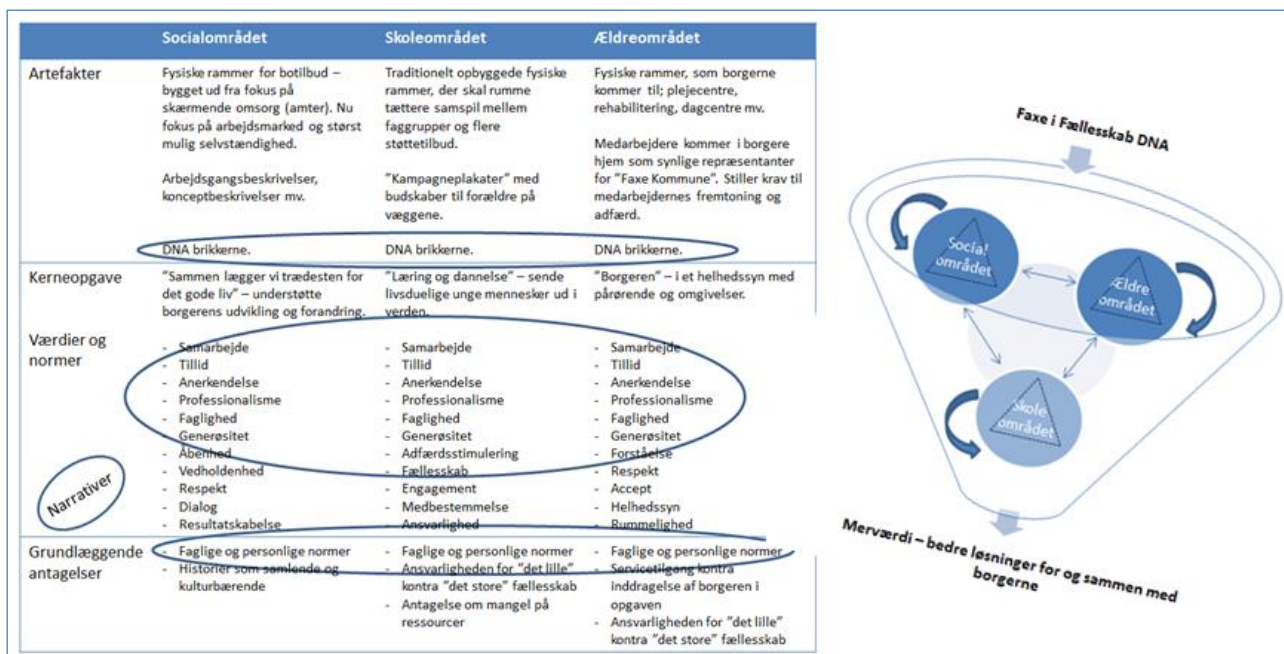
Centrale pointer fra tema 6

- Narrativer, i form af gode fortællinger og historier, anvendes af ledere til at påvirke og lede meningsskabelse i forandringsprocesserne, både bagudrettet og fremadskuende. Narrativer er vigtige i udrulning af Faxe i Fællesskab DNA'et.
- Narrativer ses som en organisatorisk værdi, som fx samskabelse og innovation.

Delkonklusioner

Nedenstående figur samler analysens resultater.

Figur 10. Analyseresultater



Kilde: Egen tilvirkning.

Ud fra problemformuleringen opstillede jeg 4 underspørgsmål. Jeg samler op på analysen og figur 10 gennem delkonklusioner på de 3 første underspørgsmål.

Delkonklusion – underspørgsmål 1: Hvilke værdier og værdiopfattelser er fremtrædende i eksisterende værdifællesskaber

Igennem kulturanalysen har jeg afdækket værdier og værdiopfattelser indenfor 3 udvalgte områder. Min for-forståelse var, at der i eksisterende værdifællesskaber er forskelle i værdier og værdiopfattelser.

Kulturanalysen giver et andet billede. Der ses et stort sammenfald i værdierne på tværs af områderne. De angivne værdier har tydeligt afsæt i kommunens ledelsesgrundlag, der ses som velforankret i organisationen. Værdierne opfattes i store træk som reelle, det vil sige som forankrede, grundlæggende antagelser, og understøttes/understøttes af Faxe i Fællesskab DNA'et.

Der er i nogen udstrækning forskel på, hvordan værdier oversættes og omsættes i de enkelte enheder, afhængigt af de målgrupper og opgaver, enhederne arbejder med. Der ses forskelle i værdiopfattelser mellem områderne, som kan påvirke indgangen til tværgående samarbejde.

Analysen peger på, at forankringen af værdierne og værdiopfattelserne et stykke hen ad vejen påvirkes af medarbejderes selvopfattelse, der er både fagligt og personligt funderet. Gennem oversættelse og omsætning af værdier i praksis arbejdes der på at imødegå dette. Det sker med fokus på meningsskabelse, tydelighed om rammer og retning og på grundfortællinger i enhederne.

Delkonklusion – underspørgsmål 2: Hvordan opfattes og opleves Faxe i Fællesskab DNA'et i organisationen

Jeg havde en for-forståelse af, at der er forskelle i opfattelsen og fortolkningen af Faxe i Fællesskab DNA'et, afhængigt af hvilke værdifællesskaber, man er en del af. Det har betydning for, hvordan, og i hvilken udstrækning, organisationen forstår, fortolker, responderer, kobler sig på og tager Faxe i Fællesskab DNA'et ind i praksis.

Kulturanalysen viser, at der på tværs af enheder og områder er en klar, fælles opfattelse af, hvad Faxe i Fællesskab er, hvad det indeholder, og hvad det skal bibringe organisationen. Og denne opfattelse flugter med de overordnede rammer, der er lagt.

Der ses imidlertid i nogen udstrækning forskelle i forståelse og fortolkning af begreber og værdier, og det kan påvirke arbejdet med at forbinde organisationen på tværs. Vigtigheden i at skabe enighed om ordenes betydning fremhæves som central i forhold til at forstå hinanden – og dermed skabe fundamentet for at lykkes med at skabe merværdi for borgerne. Fælles forståelse findes i dialog på tværs. Leder og Læringsakademiet ses som en vigtig platform for relationsskabelse på tværs og som rum til at drøfte værdiopfattelser og finde fælles ledetråde.

Delkonklusion – underspørgsmål 3: Hvilke udfordringer giver udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et i forhold til eksisterende værdier og værdiopfattelser

Analysen viser, at Faxe i Fællesskab DNA'et rulles ud i en organisation, hvor der på alle områder er gang i eksternt og internt genererede forandringsprocesser. Faxe i Fællesskab DNA'et skal altså rulles ud/ind i kulturforandringer, og det giver udfordringer, hvis krav og forventninger til og i forandringer divergerer. Faxe i Fællesskab DNA'et ses at understøtte i forandringsprocesser.

Forandringerne påvirker indsats og arbejdsmetoder. Analysen viser, at der arbejdes med en øget professionalisering som vej til at løfte medarbejdere og organisation til at håndtere og imødekomme forandringer, og at Faxe i Fællesskab DNA brikkerne bruges som redskab hertil.

Analysen viser ledelsesmæssig opbakning til, at organisationen forbinder sig på tværs. Og opbakning til Faxe i Fællesskabs vision og overordnede mål, der ses som fælles ophæng for udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et og for tværgående

samarbejde. Der ses barrierer herfor med udspring i faglighed, systemer, enkeltpersoner og uklare beslutningskompetencer, og som skal håndteres ledelsesmæssigt. Relationer på tværs, mellem ledere og mellem medarbejdere, er vigtige for at nedbryde barrierer og skabe et frugtbart tværgående samarbejde.

Endelig viser analysen, at narrativer ses som en organisatorisk værdi, som lederne arbejder med på samme vis som fx samskabelse og innovation. Fortællinger bruges til at påvirke og lede meningsskabelse, både bagudrettet og fremadskuende, i forandringsprocesser, og dermed som understøttende element i at skabe samhørighed i enheder og i samarbejdet på tværs. Formidling af Faxe i Fællesskab grundfortællingen i enhederne ses som vigtig for udrulningen af DNA'et.

Tema 7 – Strukturer og processer

Med udgangspunkt i Bakka og Fivelsdals betragtninger om kultur, struktur og processer vil jeg i dette tema afdække strukturelle og processuelle forhold i analysen, der ses at påvirke udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et. Analysen udgør empirien for temaet, der leder frem til svar på problemformuleringens underspørgsmål 4 omkring øvrige forhold, der ses at påvirke udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et.

Struktur

Faxe Kommunes formelle struktur er beskrevet i dokumentet "Organisation og ledelse 2018". Strukturen viser organisationens formelle magtfordeling – hvem, der styrer hvad, og under hvilke betingelser. Organisationen er opbygget som en funktionsorganisation med topledelse, fagcentre og enheder, hvor arbejdsopgaver og medarbejdere som udgangspunkt er grupperet efter faglige kriterier og formål. Fagligheder er samlet og har derved oparbejdet stærk fag-faglig viden indenfor deres specifikke område/målgruppe.

Strukturen viser forskelle i ledernes ansvarsområder og opgaver. Der er både en vertikal og en horisontal arbejdsdeling (Bakka og Fivelsdal, 2014). Toplelsen har det overordnede ansvar for styring og koordinering. Fagchefer og afdelingsledere har ansvar for fagområder og enheder. Kulturanalysen viser, at Faxe i Fællesskab opfattes som et "direktionsprojekt", forstået som, at Direktionen ejer og driver forløbet. Strukturen ses at stå klar for organisationen.

Analysen viser, at organiseringen i "faglige søjler" udfordrer helhedstænkningen på tværs, der ligger i Faxe i Fællesskab DNA'et. Organisationsstrukturen kan betyde, at enheder/områder mangler viden og forståelse for hinanden, hvilket kulturanalysen underbygger ved udpegning af barrierer. Som eksempler nævnes fordomme mellem grupper/enheder, med udspring i manglende viden om hinanden. Og faglige

barrierer, der fx viser sig som manglende forståelse for, hvordan man kan bidrage i en opgaveløsning.

Målet om at skabe merværdi for og med den enkelte borger fordrer, at organisationen kan agere fleksibelt og agilt og løbende organisere sig i projekter eller netværk omkring en borger/opgave. Det udfordrer den formelle struktur. Analysen viser, at der kan opstå konflikter mellem Faxe i Fællesskab og strukturer, når ressourcer skal samles og trækkes ind i tværorganisatoriske projekter/opgaveløsninger.

Der kan også opstå udfordringer om hvem, der har "ejerskabet" til en opgave/projekt, der går på tværs af organisationen. Det handler både om det faglige og økonomiske ansvar, som angives af den formelle struktur (Organisering og Ledelse, 2018). Kulturanalysen viser, at lederne overordnet set er villige til at påtage sig et fælles ansvar. Det er dog ikke afdækket, hvordan det udmøntes i praksis, når fx det økonomiske ansvar for en tværgående indsats skal placeres.

Centrale pointer fra strukturaftsnittet

- Organisationsstrukturen kan i nogen grad skabe barrierer for og i det tværgående samarbejde, fordi vi mangler kendskab til hinanden og hinandens faglighed
- Faxe i Fællesskab og strukturen kan udfordre hinanden, dels når der skal frigøres ressourcer til tværgående opgaver/projekter, dels når ejerskabet til disse skal placeres

Processer

Lederne har fælles ansvar for at skabe og forankre de ønskede forandringer i organisationen. I Leder og Læringsakademiet bydes ledere ind i samme forløb og i samme kadence. Kulturanalysen viser, at der også pågår forandringer, som ikke udspringer af Faxe i Fællesskab. Lederne har samme billede af Faxe i Fællesskab og står bag hensigten og målet med at skabe ny praksis. Men deres enheder er i forskellige bevægelser, når de skal tage Faxe i Fællesskab DNA'et ind. Fx har nogle fokus på at skabe ro på indre linjer, mens andre arbejder med at omsætte ny lovgivning.

I praksis er der forskel i fokus og kadence mellem enheder/områder i udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et, og det er der ikke umiddelbart synlighed om i organisationen. Det giver anledning til overvejelser om, hvordan der fastholdes fælles fokus på udrulning af Faxe i Fællesskab DNA'et, hvis oplevelsen i samarbejdet bliver, at man er i forskellige bevægelser, når man mødes. Det kræver åbenhed i

samarbejdsrelationerne – og gensidig tillid og accept af, at udrulningen i praksis ikke er lineær.

Kulturanalysen viser, at Faxe i Fællesskab DNA'et flugter med eksisterende værdier i organisationen. I nogle sammenhænge virker Faxe i Fællesskab DNA'et som understøttende boost og løftestang i at implementere igangværende forandringer. Fx i påvirkning af medarbejderes tilgang til opgaverne eller i samarbejder på tværs. Faxe i Fællesskab DNA'et udrulles således både direkte og indirekte, som ny og i igangværende forandring.

I alle enheder/områder pågår kulturforandringer, og i kulturanalysen nævner alle respondenter metoder for, hvordan man arbejder med at skabe mening for og med medarbejderne i praksis. Der er masser af erfaring og viden, der kan deles og skabe læring på tværs af organisationen. I dag sker videndeling primært i mødet mellem lederne; i Leder og Læringsakademiet og i konkrete samarbejder. Der ses muligheder i en højere grad af videndeling – men brugbare veje/kanaler er ikke fundet. Potentialet i den lærende organisation forløses ikke på nuværende tidspunkt.

Processen omkring udrulning af Faxe i Fællesskab DNA'et har været i gang i en længere periode. På nogle områder ses konkrete resultater i form af helhedsorienterede løsninger skabt omkring og med borgerne. Ud fra kulturanalysen ses der i nogen udstrækning at mangle sammenhæng mellem mening og handling. Ud fra et processuelt perspektiv er det interessant at se nærmere på ledernes kompetencer som forandringsagenter. Der er dog ikke i analysen belæg for at belyse det.

Centrale pointer fra procesafsnittet

- Faxe i Fællesskab taler ind i forskellige bevægelser i en organisation, som i forskellig grad er påvirket af forandringsprocesser. Udrulningen er således ikke lineær.
- Faxe i Fællesskab anvendes både direkte og indirekte i samspillet med igangværende forandringsprocesser, men det er ikke tydeligt. Heller ikke implementeringen er lineær.
- Der er et uforløst potentiale for at understøtte en lærende organisation gennem deling af erfaringer fra praksis.

Det leder frem til en delkonklusion på underspørgsmål 4.

Delkonklusion – underspørgsmål 4: Hvilke øvrige forhold ses at påvirke udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et

Ved at tilføje det strukturelle og processuelle perspektiv til kulturanalysen har jeg afdækket udfordringer for udrulningen, som ikke stod tydeligt i kulturanalysen. Der har vist sig flere situationer, hvor kulturen, i form af Faxe i Fællesskab, og strukturen slår sig på hinanden og dermed skaber udfordringer for processen mod at skabe merværdi for borgerne.

De 2 perspektiver støder sammen, når helhedsorienterede og tværgående løsninger skal findes. Organisationen vil gerne, men strukturen udfordrer både i forhold til, hvem, der skal levere ressourcer og hvor mange, og i forhold til, hvem der har det ledelsesmæssige ejerskab, både det faglige og det økonomiske; hvem skal betale gildet, og hvem står med regningen, hvis det går galt? Derudover udfordrer den centeropdelte struktur kendskabet til hinanden på tværs af områder. Og det kan skabe usikkerhed og modstand, når man sættes sammen på tværs.

Forandringsprocesser i enheder/områder påvirker udrulningen af Faxe i Fællesskab. I praksis skal Faxe i Fællesskab tale ind i forskellige bevægelser i organisationen. Derudover er der forskel på, hvordan man i organisationen tager Faxe i Fællesskab ind. Nogle steder ruller Faxe i Fællesskab ind ad fordøren og anvendes som drivkraft for forandringer. Andre steder sker det ad bagdøren som boost til igangværende forandringsprocesser. Hverken udrulning eller implementering af Faxe i Fællesskab sker lineært. Der er bugter og bump på vejen, som bør have opmærksomhed.

Konklusion

Afhandlingen har som helhed beskæftiget sig med værdier og værdiopfattelser i organisationen, og hvordan disse påvirker og påvirkes af det igangværende kulturforandringsforløb Faxe i Fællesskab. Ud fra den overordnede vision; ”Sammen kan vi mere”, er formålet at skabe merværdi for borgerne. Faxe i Fællesskab tager udgangspunkt i et værdibaseret DNA, der skal udgøre fundamentet for det tværgående samarbejde og samspil om at finde løsninger, der giver merværdi for borgeren. Faxe i Fællesskab DNA'et skal rulles ud i alle dele af organisationen.

Formålet med afhandlingen har været at afdække eksisterende værdier og værdiopfattelser i organisationen, og hvad disse – og andre afdækkede forhold – betyder for udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et. Samtidigt har udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'ets betydning for eksisterende værdifællesskaber også været i fokus. Weicks teori om meningsskabelse er anvendt som den overordnede videnskabsteoretiske ramme.

Problemformuleringen lød:

"Hvordan påvirker værdier og værdiopfattelser i Faxe Kommunes organisation udrulningen af det fælles værdibaserede organisatoriske DNA – og omvendt?"

Spørgsmålet er blevet undersøgt gennem interviews med ledere indenfor 3 udvalgte fagområder: socialområdet, skoleområdet og ældreområdet. Derudover er interne styringsdokumenter som fx Faxe Kommunes ledelsesgrundlag anvendt som grundlag for analysen, som er gennemført som en kulturanalyse. Med kulturanalysen som empiri er det søgt afdækket, hvordan kultur, strukturer og processer i sammenhæng ses at påvirke udrulning af Faxe i Fællesskab DNA'et.

Analysen viser, at organisationen har taget værdier og intentioner i Faxe i Fællesskab til sig. Der ses sammenfald i værdier på tværs af områderne, og det værdibaserede ledelsesgrundlag står tydeligt. Der er fælles opfattelse af, hvad Faxe i Fællesskab er, hvad det indeholder, og hvad det skal bibringe organisationen. Visionen om, at "Sammen kan vi mere", det overordnede mål om at skabe merværdi for borgerne og forventninger til organisationen om at forbinde sig på tværs, står klart, og der er opbakning hertil.

Kulturanalysen viser i nogen udstrækning forskel i værdiopfattelser mellem områderne. Det kan påvirke, og eventuelt stå i vejen for, tværgående samarbejder om at skabe fælles løsninger. Fælles forståelse af Faxe i Fællesskab DNA'ets begreber og værdier ses som centralt for det tværgående samarbejde. Kulturanalysen peger på Leder og Læringsakademiet som en platform for den dialog, relationsdannelse og fælles meningsskabelse mellem lederne, der anses som nødvendig for at nå Faxe i Fællesskabs mål.

Kulturanalysen viser, at forankring af værdier og værdiopfattelser påvirkes af medarbejderes selvopfattelse, der kan være både fagligt og personligt funderet. Det imødegås ved at oversætte og omsætte værdier ind i praksis. Der er fokus på meningsskabelse og tydelighed om rammer og retning. Der arbejdes strategisk med fortællinger, og narrativer ses som organisatorisk værdi. Alle områder arbejder med øget professionalisering for at klæde medarbejdere på til at håndtere forandringer og derved øge forståelsen for, og motivationen til, at indgå i samspil på tværs.

I et kulturelt perspektiv ses udfordringer i udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et først og fremmest at handle om håndtering af forskellige værdiopfattelser og i oversættelse og omsætning fra mening til handling. Tilførelse af et strukturelt og et processuelt til kulturanalysen viser situationer, hvor kulturen, i form af Faxe i Fællesskab, og strukturen/processerne støder sammen og udfordrer vejen til at skabe merværdi for borgerne.

Kultur og struktur støder fx sammen, når helhedsorienterede og tværgående løsninger skal findes. Kulturanalysen viser, at organisationen værdimæssigt og forståelsesmæssigt er klar. Den formelle organisationskultur skaber imidlertid udfordringer i forhold til, hvem, der skal levere ressourcer til projekter og indsatser, der går på tværs af strukturen. Og strukturen udfordrer placeringen af det ledelsesmæssige ejerskab til tværgående tiltag – både det faglige og det økonomiske. Det rejser spørgsmål om, hvem der skal bære risikoen, hvis det ikke går som forventet.

Derudover udfordrer den centeropdelte struktur kendskabet på tværs af områder, hvilket kan skabe usikkerhed og modstand i det tværgående samspil.

Kulturanalysen afdækker, at der er igangværende forandringsprocesser i alle enheder og på alle områder, som er både eksternt og internt genererede. De igangværende forandringsprocesser er imidlertid af forskellig karakter, og enhedernes/områdernes behov og fokus vil derfor løbende være forskellige steder. Det er således forskellige bevægelser i organisationen, som Faxe i Fællesskab skal tale ind i. Her støder kultur og processer sammen og udfordrer udrulningen af Faxe i Fællesskab, der som udgangspunkt sker relativt lineært.

Endelig viser kulturanalysen, at Faxe i Fællesskab DNA'et vurderes henholdsvis at understøtte og sætte retning for igangværende forandringsprocesser. Det peger på forskelle i, hvordan man i organisationen tager Faxe i Fællesskab ind. Nogle steder ruller Faxe i Fællesskab ind ad fordøren og anvendes som drivkraft for forandringer. Andre steder sker det ad bagdøren som boost til igangværende forandringsprocesser. Det påvirker også det relativt lineære udgangspunkt for udrulningen af Faxe i Fællesskab og udfordrer udrulningen af Faxe i Fællesskab.

Nye veje

Den samlede analyse viser en række udfordringer, der ses at påvirke udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et. Udfordringerne er samlet nedenfor og kan med fordel bringes ind i det videre arbejde.

Udfordringskatalog

- Hvordan arbejder vi med at imødegå den ufrivillige dekobling mellem mening og handling, der ses at være i praksis?
- Hvordan skaber vi den agilitet i organisationsstrukturen, der skal til for, at vi lykkes med at forbinde os på tværs omkring borgeren?
- Når vi går ud over rammerne i den formelle struktur, hvem har så ejerskabet til opgaven/projektet – både det faglige og det økonomiske – når værdier og struktur støder sammen?

- Hvordan skaber vi tydelighed om, at vi alle, både vertikalt og horisontalt, arbejder med visionen, at "Sammen kan vi mere"?
- Hvordan skaber vi tydelighed og accept af, at enheder og områders fokus og behov kan adskille sig fra hinanden – og at kadencen i udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et derfor kan svinge i organisationen?
- Med udgangspunkt i ovenstående – hvis vi er "forskellige steder", hvordan fastholder vi så et fælles fokus på udrulning af Faxe i Fællesskab DNA'et?
- Hvordan får vi øje på områder/enheder, hvor det halter?
- Hvordan kan vi bevidst understøtte "baglæns implementering", hvor Faxe i Fællesskab skal passes ind i forhold til forandringer, der allerede sker?
- Hvordan finder, indsamler og deler vi de praksiserfaringer, der allerede er og gøres i områder og enheder – som vi kan trække på i udrulningen af Faxe i Fællesskab og som kan understøtte læring i organisationen?

Diskussion og perspektivering

Jeg har i afhandlingen valgt at belyse, hvordan værdiopfattelser i organisationen påvirker udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et, og omvendt. Analysen viser et erkendt ledelsesmæssigt ansvar om at oversætte fælles værdier i en meningsgivende kontekst for medarbejderne og omsætte dem i samskabte løsninger, der giver merværdi for borgere.

Analysen giver nye erkendelser omkring udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA'et, og udfordringskataloget, der samler opsporede udfordringer, skal i sin form ses som et element i afhandlingens perspektivering. Udfordringskataloget gengives ikke her. Anvendelsen af Weick, Schein samt Bakka og Fivelsdal har hjulpet mig frem til et outcome af min afhandling, der kan anvendes i min praksis, hvilket var et vigtigt mål for mig, da jeg påbegyndte afhandlingen.

Jeg ser imidlertid 2 områder, som analysen, qua mine teorivalg og afgrænsning, lader stå rimeligt urørte, men som en mere fuldstændig analyse kunne have belyst. Fx ved inddragelse af Mark Moores model for at udøve strategisk ledelse i det offentlige – "den strategiske trekant". Modellen indeholder 3 parametre, vi som offentlige ledere skal forholde os til: 1) Hvilken offentlig værdi, vi kan/vil skabe, 2) om vi har den nødvendige og tilstrækkelige organisatoriske kapacitet, og 3) om der er legitimitet og support til gennemførelse af strategien/indsatsen (Moore, 2000).

Områderne handler om værdiskabelse for borgerne, og om betydning af ledernes kompetencer for udrulningen af Faxe i Fællesskab. Nedenfor rettes fokus på de 2 områder der, sammen med udfordringskataloget, udgør perspektiveringen.

Mål og værdiskabelse

Kulturanalysen viser, at Faxe i Fællesskabs overordnede mål om at skabe merværdi for borgeren står klart for lederne. Målet er imidlertid ikke yderligere konkretiseret. Det åbner op for at igangsætte og prioritere tiltag og indsatser, så længe der er fokus på, at de skaber merværdi. Kulturanalysen omtaler, at resultatskabelse giver energi og gejst – og at det motiverer. Det er derfor et naturligt udgangspunkt at starte der, hvor man forventer at kunne skabe løsninger, der giver resultater.

Kulturanalysen viser, at værdiopfattelser kan divergere mellem områder/enheder. Det antages derfor, at man ser forskelligt på, hvor resultater kan skabes. Det betyder, at man i det tværgående samarbejde skal blive enige om, hvor der sættes ind, og hvordan der prioriteres. Det må antages at udfordre samarbejdet på tværs. Det kan overvejes, om opstilling af mål/udpegning af særlige fokusområder eller overordnede prioriteringer kan give retning og måske kickstarte indsatser – og overvejelserne er i gang. Omdrejningspunktet skal være borgeren og borgerens oplevelse.

”Hvordan måler vi effekten”, spurgte en af de interviewede ledere (interviewperson 5). Effekten måles i borgerens vurdering af den oplevede kommunale indsats. Hvad den består af, skal findes i samspil med borgerne, idet værdiskabelse sker i en forhandling med borgerne (Agger, 2017). Der er flere veje hertil, og her nævnes 3 muligheder: Det kan ske i direkte dialog og inddragelse af borgerne i indsatsen, på de præmisser, borgerens situation tilsiger. Kommunens borgerpanel kan inddrages. Og brugerrejser kan bruges til at rette fokus på, hvad der er værdifuldt for borgeren.

Opsamling – mål og værdiskabelse

Der ses et perspektiv i at opstille mål eller udpege særlige fokusområder, der kan danne baggrund for prioriteringer, og give retning for iværksættelse af tværgående indsatser. Værdiskabelse forhandles i samspil med borgeren, og der bør i udrulningen af Faxe i Fællesskab DNA’et rettes tydeligere fokus på, hvordan vi måler effekten af indsatsen.

Ledernes kompetencer

Den samlede analyse tydeliggør krav og forventninger til ledernes rolle som frontløbere for Faxe i Fællesskab. Analysen viser, at lederne påtager sig dette ansvar. Men lederne er forskellige i deres udgangspunkt for, og tilgang til, at udøve ledelse. Det har betydning for medarbejdernes motivation og dermed for de resultater, der opnås. Derfor er det interessant at se nærmere på.

I ledelsesforskning er der særligt fokus på transformations- og transaktionsledelse, som har direkte og/eller indirekte sammenhæng med hvor godt, opgaverne bliver

løst (Andersen et al, 2016). I transaktionsledelse forsøger lederen at få medarbejdere til at opfylde organisationens mål ved brug af betingede belønninger (fysiske/ikke-fysiske) og sanktioner. I transformationsledelse inspirerer lederen medarbejderne ved at tydeliggøre organisationens vision (Jensen og Jacobsen, 2016). Særligt transformationsledelse taler til medarbejdere med public service motivation, PSM, som er særligt fremherskende hos faggrupper, der leverer velfærdsservice (Ibid).

De fleste ledere anvender begge ledelsesstile, og den gode leder afbalancerer sin ledelse situationsbestemt. Trods den betydning, den enkeltes ledelsespraksis har for blandt andet resultatskabelse, medarbejdermotivation og dermed for trivsel og arbejdsglæde, drøftes emnet ikke pt. i større fora.

Et andet ledelsesforhold, der ikke udfoldes i analysen, er de udfordringer, der opstår, når ledelsesrum skal uddelegeres/deles for at skabe tværorganisatoriske løsninger – når kultur og struktur mødes. Det kræver vilje til at åbne sit ledelsesrum for kolleger og medarbejdere, når der skal samarbejdes om at finde løsninger. Og her udfordres ledere ligesom medarbejdere, der i fællesskabets ånd skal træde til side, give slip på dele af deres faglighed, meninger, holdninger og måske selvforståelse. Her vil det vise sig, om den påviste konsensus om Faxe i Fællesskab kan stå sin prøve i praksis, og om der kan findes veje igennem siloerne, defineret af den formelle struktur.

Opsamling – ledernes kompetencer

Der er perspektiv i at tage hul på en drøftelse af selve ledelsesbegrebet, hvordan vi i Faxe Kommune ønsker at bedrive ledelse og vilkårene herfor. Emnet kan indarbejdes som et tema i Leder og Læringsakademiet og kan fx knyttes sammen med drøftelse af Ledelseskommisionens anbefalinger fra 2018.

Afrunding

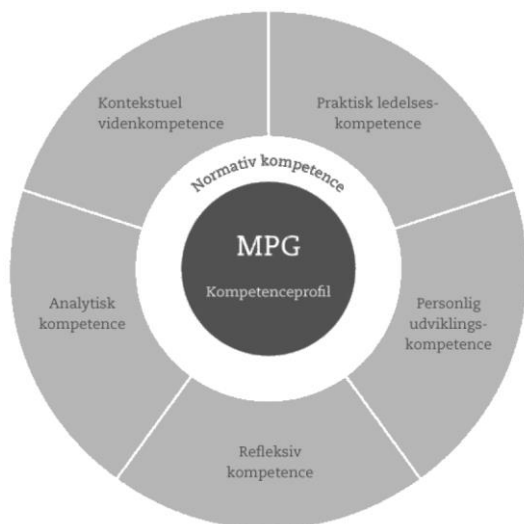
En leder spurgte undervejs i forløbet; "Hvornår er jeg faxeficeret?" Intet er statisk, heller ikke Faxe i Fællesskab. Værdier, værdiopfattelser, meningsskabelse og indsatser vil kontinuerligt være omdrejningspunkt for dialog, tilpasning og udvikling af den kommunale indsats i Faxe Kommune. Organisationens kultur, struktur og processer påvirker gensidigt hinanden. Det er vigtigt, at vi i det videre arbejde med Faxe i Fællesskab har fokus på, hvordan de strukturer og processer, vi arbejder med og ud fra, kan understøtte, at vi skaber merværdi for borgerne.

Ledelsesmæssig udvikling

MPG forløbet har været en udviklingsrejse for mig, både ledelsesfagligt og personligt. Dette sidste afsnit giver en kort beskrivelse heraf. Jeg tager

udgangspunkt i Torben Beck Jørgensens kompetenceprofil for den reflekseive praktiker, som er vist i figuren nedenfor.

Figur 11. Kompetenceprofil for den reflekseive praktiker.



Kilde: Torben Beck Jørgensen.

Overordnet set er min *praktiske ledelseskompetence* blevet styrket gennem MPG'en. Da jeg startede var jeg et par år gammel i lederrollen og havde kun min praksiserfaring, sunde fornuft og dygtige lederkolleger at læne mig op af. Jeg savnede redskaber til at se min egen praksis oppefra og input om forskning og viden indenfor ledelse som praksisfelt. Det har jeg fået, og det har udviklet min *normative kompetence* og min praksis. Jeg er blevet klar på mine værdier og bevidst om mine prioriteringer og konsekvenser heraf. Jeg står mere tydelig i min ledelse og i lederrollen, og faktisk også personligt. Så min *personlige udviklingskompetence* er blevet videreudviklet.

Jeg har fået større forståelse for, hvordan jeg manøvrerer i organisationen, og styrkede *refleksive kompetencer*, fx gennem fag som dialogisk coaching og protreptik og strategisk HRM, har gjort mig til en bedre lederkollega og en bedre leder for mine medarbejdere. Jeg hviler i lederrollen. Mine *kontekstuelle videnkompetencer* er blevet udvidet, fx gennem mit nu bredere kendskab til mangfoldigheden af fx styringsparadigmer og styringsforståelser. Det har løftet min forståelse, tilgang og praksis blandt andet i samarbejde på tværs.

Mine *analytiske kompetencer* har jeg lænet mig op ad i hele mit arbejdsliv. På MPG'en er de for alvor blevet udfordret i udarbejdelsen af afhandlingen. Forløbet har været vanvittigt spændende, men samtidigt udfordrende – tidsmæssigt, på grund af sideløbet med et lederjob uden øvre arbejdstid, men også fagligt, fordi der i mine interviews viste mange veje at gå ud af. Og det udfordrede mig i

afgrænsningen. Det var vigtigt for mig at lave et outcome, som kan bruges i praksis. Og det mener jeg, at jeg er lykket med.

Litteraturliste

- Hammer, S. og Høpner, J. (2014): "Meningsskabelse, organisering og ledelse – en introduktion til Weicks univers", Samfundslitteratur, 239 sider.
- Bakka, J.F. og Fivelsdal, E. (2008): "Organisationsteori – struktur, kultur, processer", Handelshøjskolens Forlag, 2014, 368 sider.
- Schein, E.H. (2010): "Organizational Culture and Leadership", John Wiley & Sons, kap. 1-7, 139 sider.
- Beck Jørgensen, T. (2003): "På sporet af en offentlig identitet, værdier i stat, amter og kommuner (magtudredningen)", Århus Universitetsforlag, kap. 1-3, 69 sider.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015): "Interview – det kvalitative forskningsinterview som håndværk", Hans Reitzels Forlag, s. 11-170, 159 sider.
- Frankel, C. og Murphy, T. (2016): "Tekster til organisationsanalyse", Samfundslitteratur, kap. 12-14, 26 sider
- Weick, K.E. og Quinn, R.E. (1999): "Organizational Change and Development", Annual Review Psychology 50, s. 361-386, 27 sider.
- Hornstrup, C., Tømm, K. og Johansen, T. (2009): "Spørgsmål, der gør en forskel", MacMann Berg, 15 sider.
- Grøn, C., Foss Hansen, H. og Bøge Kristiansen, M. (2014): "Offentlig styring, forandringer i krisetider", Hans Reitzels Forlag, kap. 5-7, 87-158, 72 sider.
- Schultz, M. (2014): "Organisationskultur", Klassisk og moderne organisationsteori, kapitel 10, 23 sider.
- Jørgensen, T.B. og Andersen, L.B. (2010): "Værdier og motivation i den offentlige sektor", Økonomi og Politik, årgang 83, nr. 1, s. 34-46, 13 sider.
- Andersen, L.B., og Pedersen, L.H. (2013): "Styring og motivation i den offentlige sektor", Jurist- og Økonomforbundets forlag, 124 sider.
- Bennington, J. (2009): "Creating the Public in Order to Create Public Value?", Journal of Public Administration, 32:3-4, s. 232-249, 18 sider.
- Bennington, J. og Moore, M.H. (2010): "Public Value – Theory & Practice", Palgrave Macmillan, kapitel 1 og 16, 40 sider.
- Agger, A. (2017): "Ledelse i politisk styrede organisationer – med offentlig værdiskabelse for øje", Hans Reitzels forlag, s. 63-83, 20 sider.

Andersen, L.B., Andersen, S.C. og Pallesen, T. (2016): "Forskning i ledelseseffekter på borgernes udbytte af de offentlige ydelser: styrker, svagheder og fremtidige perspektiver", *Politica*, 48. årgang, nr. 2, s. 113-134, 22 sider.

Breen, R.L. (2007): "A Practical Guide to Focus-Group Research", *Journal of Geography in Higher Education*, s. 463-475, 13 sider.

Hermanowicz, J.C. (2002): "The Great Interview: 25 Strategies for Studying People in Bed", *Qualitative Sociology*, vol. 25, no. 4, s. 479-499, 21 sider.

Cunliffe, A. (2008): "Organization Theory", Sage Publications Ltd, 2012, 16 sider.

Fogsgaard, M., K. og Jongh, M. (2018): "Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor", Dansk Psykologisk forlag, s. 46.

Center for offentlig kompetenceudvikling (2015): "Rapport "Det ny Faxe" – den foretrukne fortælling, afsættet og udviklingspotentialer", Center for offentlig kompetenceudvikling, 29 sider.

Faxe Kommune (2018): "Organisation og ledelse 2018", [link til hjemmeside](#), 20 sider.

Faxe Kommunes ledelsesgrundlag, December 2012, [link til hjemmeside](#), 5 sider.

Bilagsoversigt

Bilag 1. Spørgeramme for interviews

Bilag 2. Organisation og Ledelse, 2018

Bilag 3. Faxe Kommunes Ledelsesgrundlag

Bilag 4. Illustration af Faxe i Fællesskab DNA'et