

Værdibasering som kommunal praksis



Et performativt blik på
værdibaseret ledelse
i lyset af kommunalreformen

Kasper Ostrowski

Ph.d.-afhandling

Informations og Medievidenskab
Aarhus Universitet, 2009

Hovedvejleder:

Peter Lauritsen

Bivejleder:

Anders Drejer

TUSIND TAK	8
FORORD	9
1.1 INDLEDNING	12
1.2.1 En ny kommune som undersøgelsesfelt	15
1.2.2 Kommunalreformen som ramme og krydspres	16
1.3 Disposition	17
2.1 VÆRDIBASERET LEDELSE	22
2.2 Det værdibaserede ledelseslandskab	23
2.3 Værdier som strategisk forretningsmodel: Shareholder-perspektivet	24
2.4 Værdier som Corporate Social Responsibility	27
2.5 Værdier som organisatorisk virke og ledelsesstil	30
2.5.1 Identificeringen af organisatoriske værdier	32
2.5.2 Ledelsesstil	34
2.5.3 Hvorfor værdibaseret ledelse?	35
2.5.4 Kritik af værdiidentificering og ledelsesstrategi	37
2.6 Værdibaserede problemstillinger	40
3.1 EN PERFORMATIV OPTIK	46
3.2 Aktør-netværksteori som ressource	46
3.2.1 Laboratoriestudierne	47
3.2.2 Yderligere en forløber	49
3.2.3 Konstruktioner af virkeligheder: Humane og non-humane aktører	49
3.2.4 Konsolidering af netværk: Translation	51
3.2.5 Translation versus diffusion	52
3.2.6 Værdibasing	53
3.2.7 Værdibaseret ledelse i en performativ optik	54
3.3 Den beskædnede metode	56
3.3.1 Defamiliarisering gennem Verfremdung	56
4.1 MIDDELFART KOMMUNE SOM FORSKNINGSFELT	59
4.1.1 Case-præsentation	59
4.1.2 Aktionsorienteret forskning og det empiriske materiale	65
4.1.3 Reformtilknytning	69
5.1 DEN DANSKE KOMMUNALREFORM	72
5.1.2 Omvæltninger	72
5.2 Danmark v. 2.0: "Borgeren i centrum"	73
5.2.1 Den dobbelte bevægelse: Større enheder og mere nærhed	76
5.2.2 Politisk forenkling	80
5.2.3 Konkurrence og åbenhed giver kvalitet for den enkelte	81
5.2.4 Decentralisering - regulering og måling	82
5.3 Reformen og New Public Management	86
5.4 Medarbejderudfordringer	90
5.5 Opsamling: Spændinger og krydspres	91
6.1 VÆRDIBASERING DEL 1: KOMMUNALE UDFORDRINGER	96
6.1.1 En genvej gennem forandringerne	97
6.1.2 Crazy time og udfordringer	98
6.1.3 Et værdibaseret svar på udfordringerne i Middelfart Kommune	100

7.1 VÆRDIBASERING DEL 2: EN AKTØR GESTALTES - ARBEJDSGRUPPE OG KOMMISSORIUM	104
7.2 Kort sammenfatning af værdiprocessen.....	105
7.3 'At lære og lykkes' som black box og afsæt.....	108
7.4.1 Gruppeformering.....	113
7.4.2 Værdier på dagsordenen	115
7.4.3 En højlydt og politisk arbejdsgruppe.....	118
7.4.4 Antigrupeer og positionering	120
7.4.5 Ressourceoptrapning og mobilisering	122
7.4.5.1 Kommissorier	122
7.4.5.2 Godkendte kommissorier	124
7.4.5.3 Arbejdsgruppens kommissorium	125
7.4.5.4 Skizofreni og kommissorier på møder.....	128
7.4.5.5 Hovedudvalget og mødestruktur	128
7.4.5.6 Den politiske stol.....	130
7.4.5.7 Andre konstellationer.....	132
7.4.5.8 Stabiliserende kommissorier.....	134
7.4.6 Arbejdsgruppe som obligatorisk passage	135
7.4.7 Kommissorium som teknologisk løfte	140
7.4.8 Konklusion på afsnit om konsolideringen af arbejdsgruppen som aktør.....	143
7.5 Overgang.....	144
8.1 VÆRDIBASERING DEL 3: VÆRDIBASERENDE DAGSORDENER.....	146
8.1.1 Værdibaserende arbejde.....	147
8.2 Translationsprocesser	149
8.2.1 Translation som forhandling og ensretning	150
8.2.2 Den værdibaserede dagsorden	151
8.2.3 Den ny aktør tager teten.....	154
8.2.4 Sporskifte: Regelafvikling, personalepolitik og indrullering	156
8.2.5 Forankrende praksis.....	160
8.2.6 Forudsætninger: "Ud med reglerne"	163
8.2.7 Et guldæg lægges: "Ind med reglerne"	164
8.2.8 'At lære og lykkes' + 'De fælles beslutninger' + 'Her hos os' = ?.....	167
8.2.9 Delkonklusion: En ny dagsorden	171
9.1 VÆRDIBASERING DEL 4: MOBILISERING	175
9.2 Inddragelse som mobilisering	175
9.2.1 Når mange bliver til få	176
9.2.2 Mobiliseringstiltag	177
9.2.3 Inddragelse og høring som irreversibilitet	182
9.2.4 Konklusion på mobilisering	183
10.1 VÆRDIBASERING DEL 5: DET FÆRDIGE VÆRDIGRUNDLAG - AFRUNDING	186
10.1.1 Værdierne gives videre	186
10.1.2 Afrunding: Værdibaseret brobyggeri	189
11.1 AFRUNDING.....	192
11.2 Opsamling	192
11.3 Den performative optiks nytte og udfordring	195
11.3.1 Værdigrundlag	196
11.3.2 Værdibaseret ledelse og regler.....	197
11.3.3 Analytisk afrunding	198

11.3.4 En analytisk udfordring	199
11.4 To kommunale pointer	201
DANSK RESUMÉ	208
ENGLISH SUMMARY	212
REFERENCER.....	216

"It could have been
otherwise!"

Steve Woolgar

Tusind tak

Foruden en lang række mennesker ville det ikke alene have været anderledes - det ville ikke have været muligt. Derfor skal der lyde en varm og helhjertet tak til:

Min familie - for alting

Min kæreste - for opbakning, plads og forståelse

Anders Drejer - for civil ulydighed, vildskab og troen på at det kunne lade sig gøre!

Peter Lauritsen - for vejledning og for at springe til

Christopher Gad - for medløb og modløb, sparring, teoretiske røfler, godt "kollegaskab" og endnu bedre venskab

Christian Tønnesen - for inspiration og introduktion til nye bekendtskaber

Strategy-Lab - for affiliering og modet til at tænke anderledes

STS-gruppen - for et spændende arbejdsmiljø

IMV - for indskrivning og arbejdsplads

Karen Klitgaard - for incitament

En særlig varm tak til alle medarbejdere og ledere i Middelfart Kommune - i særdeleshed:

Mine gode kolleger i Staben og Sammenlægningssekretariatet

Kommunaldirektør Søren Andersen

Stabschef Martin Albertsen

Centralforvaltningschef Steen Vinderslev

Grete "Gretepigen" Uhrbrand

Eva Nielsen

Eva Iversen

Borgmesterkontoret

MT-HSU og Hovedudvalget

Og alle de andre gode kolleger, jeg har besværet i kommunen på forskellig vis.

Endvidere en stor tak til korrekturlæser Flemming Petersen og til Thomas Lütken og Henrik Munk for grafisk assistance.

Forord

Forskningsprojektet, som ligger til grund for afhandlingen, blev konstrueret i et samarbejde mellem indledningsvist to og siden tre forskellige parter. I første omgang var der tale om et samarbejde mellem Middelfart Kommune og Strategy-Lab ved Handelshøjskolen i Århus. Siden stødte Århus Universitet til og bidrog med en officiel indskrivning af stipendiaten ved Informations- og Medievidenskab. Afhandlingens fokus er således af forskellige praktiske og naturlige årsager trefoldigt. Et særligt erhvervsrettet set-up for projektet har affødt en indgående interesse for arbejdet med værdibaseret ledelse i Middelfart Kommune op til og i forbindelse med kommunalreformen. Tilknytningen til Strategy-Lab har givet anledning til en afsøgning af kommunalreformens styringsprincipper. Og indskrivningen ved Informations- og Medievidenskab ved Århus Universitet har - sammen med min affiliering med Center for STS-studier - givet anledning til at undersøge værdibaseret ledelse som værdibaserende praksis.

Inledning + Disposition

1.1 Indledning

Formålet med nærværende afhandling er at undersøge værdibaseret ledelse som værdibasering og værdibaserende praksis. I bestræbelsen på at udvikle denne forståelse undersøges, hvordan værdibaserende praksis blev aktualiseret i Middelfart Kommune i et forsøg på at håndtere organisatoriske krydspres og tværkommunale forskelle foranlediget af kommunalreformen i Danmark.

En stor del af litteratur og forskning omhandlende værdier og værdibaseret ledelse er præget af en normativ diskurs, der omhandler fordele og ulemper ved værdibaseret ledelse, og på hvilke præmisser en eventuel indførelse af værdibaseret ledelse bedst kan foregå. I den positivt stemte litteratur fremhæves værdibaseret ledelse som et alternativ til andre ledelsestyper, der fremstilles som i højere grad baseret på forskellige former for styrings- og kontrolmekanismer. I opposition hertil arbejdes der i den værdibaserede tradition aktivt på at afvikle kontrol og regler, der betragtes som begrænsninger (Petersen og Rendtorff 2003; Petersen 2005; Petersen og Lassen 1997; Pruzan 1998). Værdibaseret ledelse synes herved at abonnere på en række positive egenskaber knyttet til blandt andet distribuering af ansvar, øget motivation, bedre engagement og selvorganiserende praksis (Casparij 2004; Driscoll og Hoffman 2000; Hansen 2005; Morsing og Pruzan 2002).

Heroverfor står den "værdikritiske litteratur", der primært falder i to afdelinger. Dels problematiseres udviklingen og artikuleringen af organisatoriske værdigrundlag med henvisning til deres abstrakte, enslydende eller selvrosende formuleringer (Bordum og Hansen 2005; Christensen 2001; Ørholst 2006). Dels problematiseres værdibaseret ledelse med henvisning til, at den udviser en klar grænse mellem arbejdsliv og privatsfærer og følgelig etableres på bekostning af de mennesker, projektet foregiver at imødekomme (Gørtz 2003; Honneth 2005; Sørensen og Bjørn 2007). Ydermere sættes der ofte fokus på forholdet mellem formulerede værdigrundlag og "egentlige værdier" forstået som efterlevede værdier i organisationer (Hagedorn-Rasmussen, et al. 2006; Jagd 2003).

Samlet set bliver værdibaseret ledelse som disciplin og fænomen - mål og midler inklusive - ofte taget for givet som et fortrinsvist diskret og ukompliceret koncept, der, flere forskellige udlægninger til trods, kan iværksættes "efter behov". Det er noget, man kan indføre eller implementere og herefter 'have'. Mange organisationer giver netop udtryk for, at de *har* værdibaseret ledelse, eller det er noget, de *er* eller bygger på. Mit afsæt i det teoretiske felt ANT og mit feltarbejde i Middelfart Kommune har imidlertid givet mulighed for at stille spørgsmål ved denne "haven", "væren" eller "byggen på" i forskellige forløb. Jeg har med andre ord haft mulighed for at følge værdibaseret ledelse 'in the making', som Bruno Latour har formuleret det (Latour 1987).

I denne afhandling er det ikke min hensigt at afvise eller tilbagevise ovenstående udlægninger af værdibaseret ledelse eller tage del i en diskussion om, hvorvidt værdibaseret ledelse er et godt eller dårligt alternativ til andre ledelsesformer. Ej heller vil jeg diskutere overensstemmelse eller diskrepans mellem nedfældede værdier og organisatorisk virke. Begrebet 'værdibaseret ledelse' gestaltes¹ med en både frustrerende lethed og på fascinerende vis som fænomen. Dette har ansporet min interesse i at undersøge, hvorledes værdibaseret ledelse kan forstås som værdibaserende praksis eller værdibasering.

Gennem analyser af et arbejde med værdier i Middelfart Kommune i forbindelse med kommunalreformen vil jeg undersøge, hvorledes værdibaseret ledelse aktualiseres gennem fortløbende forhandlinger og derfor kan anskues som en porøs praksis - hvor praksis forstås som "a mode of organizing the world" (Gherardi 2006). Inspireret af Weick og Law's begrebslige skifte fra en forståelse af undersøgelsesobjekter som henholdsvis passiv, funktionalistisk 'organization' til 'organizing' og fra 'order' til 'ordering' ønsker jeg i denne afhandling at skifte fokus fra værdibaseret ledelse til værdibasering (Law 1992; Weick 1979)². Herved søger jeg at gestalte værdibaseret ledelse som en provisorisk aktivitet eller en bedrift, der på én og samme tid er proces og udfald. Værdibasering er med andre ord både *arbejdet med værdier* og

¹ At gestalte defineres her som at forme, give form eller fremstille og er således uden nogen form for psykologiske koblinger til f.eks. gestaltterapi eller lignende. Begrebet er hentet fra et dramaturgisk vokabular, i hvilket et skuespil kan siges at gestalte en given præmis (f.eks. kærligheden overvinder alt i Romeo og Julie) gennem alle teatrets virkemidler: replikker, skuespillere, scenografi, fiktionskontrakt, iscenesættelse med videre. Gestaltningen er fremstillingen og formgivningen og konnoterer således et bredere repertoire af virkemidler end f.eks. artikulering, der umiddelbart synes at give verbal eller skriftlig formulering forrang.

² En lignende pointe er blevet gjort i andre sammenhænge, hvor samme anvendelse og udbredelse af 'ing-formen' har fundet sted. For eksempel i forbindelse med begreber som etik og æstetik, hvor der kan findes flere henvisninger til 'ethicising' og 'aestheticising' (Duncan og Duncan 2001; Tønnesen 2007).

*resultaterne af dette arbejde, hvad enten der er tale om dagsordener, referater eller et egentligt værdigrundlag. I et sådant lys fremstår værdibaseret ledelse i mindre grad som ren abstraktion eller solidt begreb og i højere grad som et flygtigt fænomen, der kræver fortløbende aktualisering og genforhandling og derfor ikke blot er noget, en given organisation uproblematisk kan hævde at have eller være. Det er ikke en abstraktion, der blot findes eller en titel en organisation uden videre kan abonnere på og bryste sig af, men altid noget der *gøres* af nogen og noget - eksempelvis arbejdsgrupper, kommissorier, referater, dagsordener med videre. Værdibaseret ledelse *er* kun noget i kraft af de forskellige former for genforhandlinger og aktualiseringer, der finder sted - ganske som vinden er det, i Arthur Franks formulering:*

We then think of wind as a thing that can take days off and not be blowing. But wind only exists as blowing. We would do better to say 'the wind is blowing' and better still to do without the noun/verb syntax entirely and only use the gerund, blowing, to recognize that blowing is all there is (Frank 2004: 355)

Med afsæt i en sådan *performativ* forståelse af værdibaseret ledelse er det følgelig interessant at undersøge hvilke aktiviteter, materialer og relationer, der associeres med fænomenet.

Ved at flytte fokus *fra* værdier og den værdibaserede ledelses fordele og udfordringer *til* værdibasering åbnes der op for en forståelse af hvilket arbejde, der er forbundet med at værdibasere organisatorisk virke, og hvilke aktører der tager del i dette fortløbende arbejde. Herved fremtræder andre aktører end de mest oplagte (bevidste strategier, formulering af værdier, medarbejdere og ledere med videre) som en del af det netværk, der potentielt set skaber og opretholder værdibaseringen af en given organisation. Samtidig bliver det muligt at fastholde en sensibilitet i forhold til fænomenets 'porøse multiplicitet', der som Bruun Jensen formulerer det, mest af alt holdes sammen af en fælles betegnelse:

Locating and investigating technologies in highly distributed and politicised environments is a complicated business. What one investigates in such instances seems not to be a technology, which happens to be distributed but, vividly illustrating and dramatising the variability of practical ontologies, rather many different material and discursive ways of ordering practice, which sometime go by the same name (Jensen 2004a: 52).

En central mangel ved den hidtidige forskning er netop, at den har fokuseret meget entydigt på ledelsesmæssige perspektiver og regulering af medarbejdernes adfærd, hvorfor undersøgelser

og analyser af værdibaseret ledelse som performativ praksis og som en "ikke afgjort" teknologi er fraværende. Det er derfor mit ønske at bidrage til det faglige landskab ved at supplere de eksisterende positioner med et performativt blik.

Gennem ANT-inspirerede studier af et aktuelt projekt vedrørende værdibaseret ledelse og etableringen af begrebet 'værdibasering' er det håbet at bidrage til en udvidet forståelse af et moderne ledelsesredskab som performativitet og kontingens. Eller med andre ord er det hensigten at vriste værdibaseret ledelse lidt fri af de normative beskrivelser, som er præget af for-eller-imod-logik og en instrumentel forståelse. Min tilgang problematiserer herved besnærende og overbevisende, men også forsimplede udlægninger af værdibaseret ledelse, og hvorledes begrebet kan relateres til organisatoriske forandringer og processer.

1.2.1 En ny kommune som undersøgelsesfelt

Den nye Middelfart Kommune er en organisation, der grundlæggende bygger på et accepteret og anerkendt sæt af værdier" (Andersen, et al. 2005).

Som en del af et erhvervsrettet set-up har jeg fulgt og taget del i arbejdet med værdibaseret ledelse i Middelfart Kommune i perioden 2006 til 2008. Med udgangspunkt heri vil jeg etablere en fortælling om, hvordan man fra den nye kommunes side forsøgte at anvende værdibaseret ledelse til at forhandle og håndtere forskelle og interne spændinger foranlediget af kommunalreformen. Det er fortællingen om, hvilken rolle værdibaseret ledelse som ledelsesteknologi³ kom til at spille i en proces, hvor tre kommuner gik fra at være "sig selv" til at blive lagt sammen i en konstellation kaldet 'Ny Middelfart Kommune' præget af deres respektive forskelle og kaotiske omskifteligheder for siden at konsolidere sig som én fælles og sammenhængende kommune, der fremstod stabil nok til at kunne sløjfe adjektivet 'ny'.

Arbejdet med værdibaseret ledelse opstod således ikke ud af ingenting, men blev initieret i forbindelse med og som reaktion på den danske kommunalreform. Der er tale om en praksis,

³ Med begrebet 'forandringsteknologi' henvises der her til en teknologiforståelse defineret ved "formalised programmes of actions that are instituted to transform a range of organisational practices with implications at any level of an organisation" (Molloy 1999: 19). Molloy uddyber endvidere, at "Tools can be considered technologies in the sense that they embody methods, theories and practices in their application"(Molloy 1999: 76).

der ikke kan skilles fra den sammenhæng, i hvilken den blev etableret. Min fortælling om værdibaseret ledelse i Middelfart Kommune er således også en historie om, hvordan kommunalreformen på forskellig vis prægede kommunens organisatoriske og ledelsesmæssige forudsætninger og dermed, hvordan værdibaseret ledelse blev aktualiseret som teknologi og praksis, der skulle håndtere særlige styringsprincipper og krydspres.

1.2.2 Kommunalreformen som ramme og krydspres

I forbindelse med kommunalreformen oplevede de danske kommuner at blive presset fra flere sider på én gang. Dels skabte kommunalreformen nye rammer for kommunernes organisatoriske virke og ikke mindst deres ledelsesmæssige kompetencer. Samtidig oplevede kommunerne, at borgerne havde stigende forventninger til den offentlige sektor, og at medarbejderne var utrygge ved de mange omvæltninger, der fulgte med reformen (KL og KTO 2004; Meinke 2006; Pedersen og Greve 2007). Jeg har valgt at henvise til denne særlige situation med begrebet 'krydspres'. Dette krydspres har for mig at se været en væsentligt årsag til, at Middelfart Kommune valgte et målrettet arbejde med værdibaseret ledelse.

En væsentlig konsekvens af reformen var en ny ansvarsstruktur mellem offentlige forvaltninger. I denne struktur får både folketinget og regeringen i toppen af den parlamentariske styringskæde samt kommunalbestyrelserne og kommunerne i bunden *mere* ansvar. Denne ansvarsfordeling sker på bekostning af det regionale led "i midten", der i stedet gives en større entreprenørrolle i driften af sygehuse, specialinstitutioner, videncentre med videre. I regeringens artikulering af reformen hedder det sig, at kommunerne har fået "et nyt og stort råderum" og at "kommunerne får større handlefrihed i tilrettelæggelsen af de kommunale opgaver" (Indenrigs- og Sundhedsministeriet 2006: 22). Med dette større råderum følger en række styringsmekanismer, der på forskellig vis har betydning for, hvorledes kommuner og offentlige institutioner bedriver og orkestrerer - forstået som sammensætter og afvikler - deres organisatoriske virke. Derfor handler den danske kommunalreform - om end etableret på et nationalt niveau - også om de virkeligheder, den enkelte medarbejder ude i kommunerne møder i sit daglige virke. Reformen har således meget direkte og konstitutive konsekvenser for arbejdsvilkår for en meget stor gruppe mennesker og følgelig måden, hvorpå de forholder sig til disse vilkår (Dahler-Larsen 2007). Følgelig introducerer kommunalreformen en række

spændende diskussioner, der på forskellig vis er med til at strukturere arbejdet med værdibaseret ledelse i Middelfart Kommune. Herunder ikke mindst ideen om et særligt krydspres, der tvinger kommunen til at finde nye måder at arbejde med organisations- og personaleforhold på.

1.3 Disposition

Mine interessefelter og forskningsemner er ikke opstået (krono)logisk og adskilt. Emnerne har været i bevægelse og interageret med hinanden. På gode dage har de hjulpet hinanden, hygget sig i fred og fordragelighed og til tider endda taget en svingom. På mindre gode dage har de haft albuerne fremme. De har skubbet til hinanden, trådt hinanden over tæerne, skulet, surmulet og endog forsøgt at spænde ben for hverandre. Samlet set har de forskellige elementer fortløbende påvirket hinanden - både som sunde udfordringer, kritiske perspektiveringer og understøttelse af hinanden.

For at fremme læsningen og konstruere en velordnet disposition har det været nødvendigt at give køb på noget af denne herlige uordentlighed og i stedet strukturere afhandlingen i 3 overordnede dele - Felt & Optik, Kommunalreformen og Værdibasering - og 11 kapitler, der på forskellig vis forholder sig til emnet værdibaseret ledelse og den danske kommunalreform.

I afhandlingens 2. kapitel vil jeg under overskriften 'Værdibaseret ledelse' introducere dette ledelsesteoretiske felt. Værdibaseret ledelse har været diskuteret i en række forskellige sammenhænge. Jeg vil tilstræbe at skabe et overblik over disse diskussioner ved at foretage en tredeling af feltet. Først vil jeg redegøre for 'shareholder-perspektivet' eller værdibaseret ledelse forstået som strategisk forretningsmodel. Herefter vil jeg kigge på værdibaseret ledelse som 'corporate social responsibility' og endelig vil jeg redegøre mere indgående for værdibaseret ledelse forstået som organisatorisk virke og ledelsesstil.

I kapitel 3 vil jeg under overskriften "En performativ optik" redegøre for mine teoretiske overvejelser inspireret af det tværfaglige felt Science, Technology & Society (STS) og i særdeleshed Aktør Netværks Teori (ANT). Det primære formål med at etablere en performativ

optik er at skabe mulighed for at tilgå begrebet værdibaseret ledelse uden at acceptere allerede afgjorte og diskrete fortolkninger af, hvad værdibaseret ledelse er. I STS tages der udgangspunkt i studier af lokale praksisser og deres genealogi (Jensen, et al. 2007). Fokus er på aktiviteter, handlinger og relationer mellem aktører, der skaber, udgør, vedligeholder eller nedbryder netværk, og særlig ANT udgør en stærk ressource i forhold til at beskrive værdibaseret ledelse som netværkskonstruktion, der performes, er til fortløbende forhandling og forbliver uafgjort i mange henseender. Det er således målet at etablere et analytisk vokabular, der kan bringes i spil i forhold til mine undersøgelse af Middelfart Kommunes værdibaserede praksisser.

I afhandlingens 4. kapitel introducerer jeg Middelfart Kommune som case og forskningsfelt og redegør kortfattet for min metodiske position og indsamlingen af empirisk materiale gennem feltstudiet og feltarbejdet.

Kapitel 5 handler om den danske kommunalreform. Her vil jeg redegøre for den danske kommunalreform som ramme om og afsæt for projektet og arbejdet med værdibaseret ledelse i Middelfart Kommune. Grundet en række offentlige reformer initieret af regeringen har forandring og omstilling været et særligt fremtrædende grundvilkår for offentlig ledelse og virke i de seneste år (Pedersen og Greve 2007). I dette kapitel belyses den danske kommunalreforms konceptuelle konstruktion og de - ganske modsatrettede - styringspolitikker, der kan udledes heraf. En forståelse af kommunalreformen er væsentlig, idet reformen spiller en afgørende rolle i forhold til de kommunale incitamenter til at sætte forskellige værdibaserede initiativer i værk.

Min analyse af værdibaseret ledelse og værdibasering i Middelfart Kommune falder i fem dele, der tilsammen udgør en kronologisk fortælling. Fortællingen følger udarbejdelsen af kommunens værdigrundlag "At lære og lykkes" fra "udfordring" til tryksag - eller fra idé til færdigforhandlet 'black box' (Latour 1987). Som nævnt ovenfor vil jeg således ikke undersøge værdigrundlagets potentielle fortolkningsmuligheder, eller på hvilken vis medarbejdere og ledere forholder sig til det nye værdigrundlag og handler i (u)overensstemmelse hermed. Mit fokus er på det arbejde, der indgår i udarbejdelsen, og hvordan dette arbejde netop kan siges at værdibasere organisatorisk virke. Eller - med henvisning til Middelfart Kommunes nye værdigrundlag, der bærer titlen "At lære og lykkes", - ønsker jeg i højere grad at fokusere på,

hvad der kan *læres* af arbejdet med værdigrundlaget, end på i hvilken grad det rent faktisk *lykkes*.

I kapitel 6 tegner jeg et billede af, hvilke udfordringer Ny Middelfart Kommune stod overfor i forbindelse med kommunalreformen og sammenlægningen af tre kommuner. Med afsæt i Bruno Latours 'detour-begreb' redegør jeg for, hvorledes initieringen af et arbejde med værdibaseret ledelse i kommunen kan siges at udgøre en aktiv strategi for at komme hurtigt og bedst muligt igennem de store omvæltninger, reformen affødte.

I kapitel 7 undersøger jeg, hvorledes kommunen som første element i denne strategi, søger at etablere en aktør - kaldet 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' - der gennem forskellige former for værdibaserende arbejde har til opgave at aktualisere værdibaseret ledelse i kommunen. Med afsæt i fire begreber hentet fra Latour omhandlende gruppekonsolidering undersøges, hvorledes 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' blev gestaltet som fortaler for værdibaseret ledelse og samtidig, hvordan den i sig selv kan siges at være en værdibaseret ledelse. Interessant i denne sammenhæng bliver blandt andet måden, hvorpå kommunal praksis er orkestreret omkring kommissorier og provisoriske arbejdsgrupper.

Kapitel 8. I tredje del af analysen undersøger jeg med afsæt i Callon og Latours 'translationsbegreb' hvilke værdibaserende dagsordener, der har været bragt i spil i kommunen, og hvorledes arbejdsgruppen gennem disse søger at positionere sig som en stærk værdibaserende aktør. Gennem en analyse af hvorledes et omfattende 'værdibaseret demarkeringsarbejde' finder sted, undersøges det, på hvilke måder værdibaseret ledelse aktualiseres og gestaltes i kommunen. En væsentlig del af denne analyse fokuserer på, hvorledes værdibaseret ledelse som 'forankrende praksis' (Swidler 2001) kan siges at værdibasere regler og politikker. Herved udfordres en dikotomisk relation mellem værdibaseret ledelse og regler.

I fjerde del af analysen og afhandlingens 9. kapitel undersøger jeg, hvorledes resten af organisationen inddrages i processen omkring den værdibaserede dagsorden og mobiliseres på en sådan vis, at værdigrundlaget 'At lære og lykkes' kan siges at tale på vegne af hele organisationen, og hvad det gerne skal sige noget om. Væsentlige elementer i denne

sammenhæng er, hvorledes arbejdsgruppen konstrueres som talsperson for organisationen, og måden hvorpå inddragelse af aktører kan siges at fremme irreversibilitet.

I afhandlingens 10. kapitel afrunder jeg kortfattet historien om værdigrundlaget som black box og redegør for, hvorledes værdigrundlaget som inskriptionsapparat fastholder en værdibaseret dagsorden, der fortløbende kan forme og formes af kommunens organisatoriske virke.

Del 1

Felt & Optik

2.1 Værdibaseret ledelse

For at positionere mine undersøgelser af værdibaseret ledelse som værdibasering i forhold til fremherskende diskussioner inden for feltet vil jeg i dette kapitel redegøre for tre forskellige udgaver af værdibaseret ledelse, som fænomenet tegner sig i ledelses- og managementteoretisk litteratur. Jeg vil pege på forskelle til min tilgang og analyse, der er ansporet af en performativ optik.

Værdibaseret ledelse kan betragtes som et af de (mode)fænomener, der med jævne mellemrum skyller ind over organisations- og ledelsesverdenen. Med sig bærer det en række positive konnotationer som etik og bæredygtighed, men også dialog, distribuering af ansvar, øget medarbejdermotivation, engagement og frisættelse af potentiale (Hansen 2005; Jensen 2000; Petersen 2005; Petersen og Lassen 1997). Arbejdet med værdibaseret ledelse har i de seneste 10-15 år indtaget en stadig mere fremtrædende plads i organisationspolitiske og -strategiske diskurser. Samtidig er det blevet stadig sværere at anskue værdibaseret ledelse som et kohærent, afgjort og veldefineret felt, eller at forstå udgaver af værdibaseret ledelse inden for én samlet og overordnet analytisk ramme. I såvel ledelses- og organisationspraksis som organisationsanalyse kan der imidlertid peges på en voksende entusiasme for det 'værdibaserede', f.eks. arbejdet med værdibaseret ledelse, formuleringen af værdigrundlag og udarbejdelsen af etiske regnskaber, 'corporate social responsibility' og andet. I en rapport, udarbejdet af Valør og Tinge i 2002 blandt 100 af Danmarks 300 største virksomheder, giver hele 81% af de adspurgte virksomheder udtryk for, at de har udarbejdet og nedfældet et formelt værdigrundlag (Valør og Tinge 2002). På et overordnet niveau synes værdier - i bredest mulig forstand - i dag også at indtage en stadig mere central plads i den offentlige debat generelt og specifikt i forhold til forståelsen af organisatorisk virke og virksomheders funktion, formål og mening (Hagedorn-Rasmussen, Jagd og Rendtorff 2006). Samtidig er værdibaseret ledelse endnu et forholdsvist nyt perspektiv, inden for måder at tænke og orkestrere (opbygge og udmønte) organisatorisk *virke*, forstået som et konglomerat af organisatoriske forhold der bl.a. vedrører personalepolitik og -udvikling, ledelsesstrategier, organisationsopbygning samt arbejdstilrettelæggelse, på. Der er fortløbende mange problemstillinger, der fordrer akademisk

interesse for feltet. Nogle af disse udfordringer knytter sig givetvis til værdibegrebets mangfoldighed⁴ - herunder spørgsmål som: "Hvad er værdier"? "Hvis værdier er der tale om"? - og andre til de praktiske implikationer forbundet med værdiarbejde og værdiledelse.

Der findes i forvejen et stort og ganske nuanceret landskab af litteratur omhandlende værdier og værdibaseret ledelse som idé og koncept - primært i ledelsesteoretisk regi - men også inden for en humanistisk videnskabsteoretisk/filosofisk horisont (Se f.eks.: Gørtz 2003; Morsing 2001; Rendtorff 2003). Diskussionerne inden for managementlitteraturen koncentrerer sig om værdibaseret ledelses positionering i forhold til begreberne etik, regler og styring samt feltets status som supplement eller afløsning i forhold hertil (Gørtz 2003; Petersen 2005; Petersen og Lassen 1997)⁵. Endvidere sættes der i flere sammenhænge fokus på de økonomiske incitamenter og strukturer (Martin og Petty 2000; Porter og Teisberg 2006; Rendtorff 2003). Inden for dette brede spektrum er værdibaseret ledelse blevet behandlet som alt fra "magisk mantra", der med en 7-8 trins plan (beskrevet på 2-5 sider) kan revolutionere enhver organisation (Smergut 2005; Wilson 2001) til komplekse, substantielle visioner for samarbejde og medmenneskelighed, f.eks. baseret på tavs viden og tyste værdier (Petersen 2005; Petersen og Lassen 1997). Nedenfor vil jeg foretage en kort gennemgang af de primære retninger og positioner i dette ledelseslandskab.

2.2 Det værdibaserede ledelseslandskab

Begrebet værdibaseret ledelse er blevet teoretiseret på mange måder og er udmøntet i lige så mange forskellige udgaver. Der er tale om at ganske heterogent fænomen med mange knopskydninger, der på hver sin vis behandler aspekter af strategiske, ledelsesmæssige, organisatoriske og kommunikative udfordringer. Konversationerne kredser blandt andet om begreber som motivation, etik, virksomhedsværdier, socialt ansvar og 'bløde ledelsesformer' med videre. Inden for en ledelses- og managementteoretisk kontekst kan der overordnet set

⁴ 'Værdi' kan f.eks. både forstås i et makroøkonomisk perspektiv som bytte-, brugs-, eller arbejdsværdi. Værdi kan også anskues som menneskets personlige udvikling og i et kritisk perspektiv som overleverede værdinormer og leveregler. I midten af 1980'erne introduceres endvidere inden for en mikroøkonomisk horisont et værdibegreb, der fokuserer på præferencer og motiver bag individets handlinger (Gørtz 2003).

⁵ En pointe, som titlen på netop Verner C. Petersens 'Hinsides regler – Selvorganisering og ledelse med ansvar' tydeligt indikerer. Et andet eksempel stammer fra Steen Hildebrandt og Kurt Klaudi Klausens 'Hvad duer de til? – Konsulenter i det offentlige', hvor kapitlet om værdibaseret ledelse bærer den maleriske titel: 'Selvledelse – et supplement til stregkoder' (Hildebrandt og Klausen 2002).

tales om (mindst) tre forskellige, men dog relaterede kategorier inden for værdibaseret ledelse, der knytter an til forskellige dele af virksomhedsdrift:

- 1) Værdibaseret ledelse som strategisk forretningsmodel med fokus på 'shareholder value' og incitamentsstrukturer.
- 2) Værdibaseret ledelse som udtryk for etisk forretningsdrift og social ansvarlighed - også kaldet 'corporate social responsibility' (CSR).
- 3) Værdibaseret ledelse som identificering af organisatoriske værdier og ledelsesstil.

I nærværende sammenhæng er det primært den tredje udlægning, der er relevant⁶. For overskuelighedens skyld og for at placere denne version af værdibaseret ledelse i en ledelsesteoretisk sammenhæng, vil jeg indledningsvist redegøre summarisk for de to første perspektiver. I praksis vil mange af de elementer, der redegøres for supplere og overlappe hinanden delvist. Gennemgangen er således ment som overbliksgivende og fungerer som afsæt til at positionere mit blik på værdibaseret ledelse, som det blev formet i et samspil mellem teori og mine praktiske erfaringer med arbejdet og feltstudiet i Middelfart Kommune.

2.3 Værdier som strategisk forretningsmodel: Shareholder-perspektivet

[T]he social responsibility of business is profits (Milton Friedman citeret i Koch 2003: 228).

Alfred Rappaports bog 'Creating Shareholder Value' dannede i slut-firserne og starten af halvfemserne skole for en økonomisk fortolkning af værdibaseret ledelse som strategisk forretningsmodel med fokus på 'shareholder value' og incitamentsstrukturer (Lazonick og O'Sullivan 2000; Rappaport 1986)⁷. Man kunne kalde den for den 'hårde' økonomiorienterede

⁶ Tværsnittet og snitfladerne mellem forskellige former for værdibaseret ledelse kan givetvis optegnes på flere forskellige måder. Schultz samt Morsing og Pruzan skelner ligeledes mellem tre forskellige, men anderledes afgrænsede former: Den etiske indgang med fokus på værdier, moral og etik. Stakeholder-regnskaber med fokus på corporate social responsibility og den ekspressive indfaldsvinkel med distinkte værdier og fokus på corporate branding (Morsing og Pruzan 2002; Schultz 1997). Da jeg ser corporate branding som en integreret del af de øvrige discipliner/indfaldsvinkler, har jeg imidlertid valgt at vægte stoffet anderledes og etablere de tre ovenstående kategorier.

⁷ 'Shareholder value' er andetsteds defineret som "the present value of future cash flows less debt" og determineret af syv 'Value drivers': "turnover growth, profit margins, cash tax, fixed assets, working capital, weighted-average cost of capital (WACC) and competitive advantage period" (Cant 2006: 33).

udgave af værdibaseret ledelse. Her defineres værdibaseret ledelse eller "value based management" (VBM) som:

[T]he generic term for a set of management tools used to facilitate managing a firm's operations in a way that enhances shareholder value [...] the VBM system constitutes a measurement and reward system designed to encourage employees to focus their activities on the creation of shareholder value (Martin og Petty 2000: xiii).

Fokus er således på at etablere et incitaments- og belønningssystem, der er målbart og direkte fremmende for aktiviteter, der fremmer shareholder value. Den økonomiske rationalitet bag denne model bygger på en antagelse om, at et afgørende konkurrenceparameter er at holde fokus på en given virksomheds 'free cash flows'⁸ og at enhver aktivitet skal opvejes i forhold til en given kundes *opfattede* værdi af denne aktivitet (Martin og Petty 2000: 50-73). Målet er at skifte fokus fra konkurrence på pris og omkostninger til konkurrence på reel værdiskabelse: "Minimizing costs is simply the wrong goal, and will lead to counterproductive results. Eliminating waste and unnecessary services is beneficial, but cost savings must arise from true efficiencies, not from cost shifting [...] or reducing quality" (Porter og Teisberg 2006: 98). Et af de afgørende midler til at skabe økonomisk vækst og værdiskabelse i denne optik er via den tilhørende incitaments- og motivationsstruktur. Nøje opsyn med virksomhedens medarbejdere kan være effektivt, men er, ifølge Martin og Petty, en omfattende og følgelig meget dyr løsning i store organisationer med behov for decentraliserede beslutningsprocedurer. I stedet argumenteres for at etablere en funktionsorienteret kompensationspolitik, der ikke alene kan tiltrække, fastholde og motivere dygtige medarbejdere, men også har fokus på det endelige mål - øget værdi for aktionærer. Det gælder således om at vælge provisoriske performancemål, der er konsistente med denne "endelige målsætning" og lade disse bestemme kompensationsstrukturen. Argumentet herfor bygger på en gammelkendt, men afgørende pointe: "The fundamental premise underlying value based management systems is simple: what a firm measures and rewards gets done" (Martin og Petty 2000: 160). Ved at skifte fokus fra omkostninger til værdiskabelse for virksomhedens ejere og de rette (langsigtede) elementer af organisationens virke og belønne adfærd, der fremmer denne virke kan der, ifølge denne form for værdibaseret ledelse, samlet set skabes en mere rentabel forretningsmodel.

⁸ 'Free cash flow' defineres her som: "A company's free cash flows are equal to its after-tax cash flows from operations less any incremental investments made in the firm's operating assets" (Martin og Petty 2000: 52).

Denne værdibaserede model har mødt kritik fra flere fronter. Den i ledelsesteoretisk sammenhæng markante Henry Mintzberg har i flere omgange kritiseret shareholder value-perspektivet og argumenteret for, at dets udbredelse har haft både omfangsrige og yderst uheldige konsekvenser. Et af hans gennemgående kritikpunkter er, at der er tale om en svært ubalanceret indfaldsvinkel, i hvilken en enkelt gruppe af interessenter - ejerne - "has muscled out all the others" (Mintzberg, et al. 2002: 69). Dette snævre fokus har, ifølge Mintzberg, resulteret i såvel grådighed som uetisk praksis blandt virksomheder: "Shareholder value is an antisocial dogma that has no place in a democratic society [...] It breeds a society of exploitation [...] It is bad for business [...] Look at the Enrons, the Andersons, and all that followed" (Mintzberg 2004: 154). Omvendt har andre fundet Mintzbergs kritik en anelse for skinger i tonen. Nick Tiratsoo redegør således for, hvorledes Mintzberg ikke alene "maler fanden på væggen", men også maler med "for bred en pensel" og derved misser en række detaljer f.eks. i forbindelse med netop målopfyldelse og et snævert interessentfokus. Tiratsoo påpeger, at der i shareholder value-litteraturen allerede er fokus på at integrere "the visions of all the other stakeholders: all their expectations, needs, wishes, wants, aversions, prejudices, demands, and even threats" (Vaill 1993 og 2002 citeret i Tiratsoo 2004: 6) Et argument, der ligeledes vinder genklang i The Business Roundtables⁹ analyse af begrebet:

It is in the long-term interests of stockholders for a corporation to treat its employees well, to serve its customers well, to encourage its suppliers to continue to supply it, to honour its debts, and to have a reputation for civic responsibility. Thus, to manage the corporation in the long-term interests of the stockholders, management and the board of directors must take into account the interests of the corporation's other stakeholders (The Business Roundtable 1997 s. 3. Citeret i Tiratsoo 2004: 6).

I det store hele synes shareholder value-tilgangens succes og udbredelse at være til debat. Nogle steder argumenteres for vidtgående adoption (Fagiano 1996; Kenndy 2000), hvor andre kommentatorer er noget mere tilbageholdne og pessimistiske i deres estimeringer (Bichard 1995; Mills 1998). Yderligere peger en række undersøgelser på, at der synes langt fra det økonomiteoretiske oplæg til egentlige ændringer i organisationskultur og operative procedurer (Anon. 1999; Tiratsoo 2004). Det er således svært at danne sig et egentligt overblik over, hvilke konstitutive effekter denne form for værdibaseret ledelse har, eller hvilke organisatoriske eller økonomiske resultater der kan opnås med den. Som en markant udløber af denne teori og

⁹ The Business Roundtable er en indflydelsesrig sammenslutning af fremtrædende forretningsdrivende i USA, der både fungerer som forskningsenhed, netværk og lobbyforetagende: www.businessroundtable.org.

tænkning, kan der imidlertid spores en generel forretningsmæssig tendens til at skifte fokus fra klassisk produktions- og markedsværdi til en forståelse af værdi, som en "oplevet kvalitet" hos forbrugeren/modtageren. En stor del af den moderne oplevelsesøkonomi er netop baseret på denne delvist nye distinktion mellem en given vares "reelle" og oplevede værdi (Drucker 1985; Pine og Gilmore 1999).

2.4 Værdier som Corporate Social Responsibility

[C]orporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law (Carroll 1999: 284. Citeret i; Vallentin 2003: 115).

Dele af den kritik, der rejses mod ovenstående udgave af værdibaseret ledelse, imødekommes i denne anden udgave af værdibaseret ledelse som udtryk for etisk forretningsdrift og social ansvarlighed - også kaldet 'corporate social responsibility' (CSR). CSR indtager en central plads i mange europæiske og især amerikanske virksomheders arbejde med værdier og værdibaseret ledelse (Buhmann og Rendtorff 2005). Fokus her er netop i udpræget grad på *forskellige* eksterne stakeholders - interessenter - og altså ikke alene share- eller stockholders. Hvor argumentet i den værdibaserede ledelse som (neoklassisk) økonomisk rationalitet baserede sig på Milton Friedmans princip om, at 'virksomheders sociale ansvar er profit', bindes organisatorisk profit her sammen med andre samfundsmæssige hensyn - primært af etisk, miljøorienteret og/eller ansvars- og sundhedsmæssig karakter:

CSR is a philosophy that looks at the social interest and enlightened self-interest of business over the long run as compared with a narrow and unrestrained short-run self-interest. It refers to voluntary obligations beyond the narrow economic, technical and legal requirements of the corporation and thus begins where the law ends. CSR is to be understood broadly, as a term covering not only social concerns, i.e. employment issues, but also ethical and environmental concerns, including sustainability issues (Vallentin 2003: 15. Se endvidere Steiner Davis i Carroll 1999).

Herved diskuteres centrale begreber som profit, organisation, interessenter, ledelse og meget andet ud fra et perspektiv, der sætter virksomhedens forpligtigelser over for samfundet i centrum. Dette sker ofte med udgangspunkt i et firdelt fokus på virksomhedens forpligtigelser og praksis: økonomisk, juridisk, etisk og filantropisk (Carroll 2000). Samfunds- og miljøhensyn er

blevet afgørende konkurrenceparametre i den moderne markedsøkonomi, og mange virksomheder har ved at fokusere på CSR og operationalisere deres indsats på området, umiddelbart formået at vende en passiv investering til et egentligt aktiv, som et udbredt CSR-slogan ligeledes fremhæver: 'Do well by doing good'. Det har imidlertid vist sig vanskeligt at konkludere entydigt, om der er direkte økonomiske gevinster forbundet med CSR. Omvendt er det svært at forestille sig, at den store indsats og de massive investeringer, det til tider kræver at fokusere aktivt herpå, blot kan henføres til god virksomhedsmoral eller et forretningsmæssigt ønske om at løfte et socialt ansvar. I litteraturen henvises der nemlig til, at en række (for ledelsen) eksterne interessenter, har drevet CSR-udviklingen frem: Kunder, forretningsforbindelser, leverandører, offentlige instanser, NGO'ere, medierne samt naturligvis investorer og ejere. Hver især har disse enheder særskilte interesser i samt stiller krav om, at en given virksomhed ikke alene er økonomisk profitabel på kort sigt, men også "etisk lønsom". For virksomhederne hænger etisk lønsomhed naturligvis også sammen med et ønske om at fremme deres markedsplacering, image og brand med videre - dette hovedsageligt med en (forventet) langsigtet økonomisk gevinst for øje. CSR har samtidig også et internt fokus i forhold til virksomheden. Argumentet er at for at tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere og ledere, er det væsentligt, at virksomheden tager sit ansvar som 'corporate citizen' alvorligt og markedsfører sig på dette grundlag. Medarbejderne skal være stolte af deres virksomheds indsats og nære et ønske om at tage del i dens virke (Vallentin 2003: 115).

I mange tilfælde kan effekterne af og målsætningerne i forskellige former for nye CSR-tiltag ikke umiddelbart indfanges inden for de rammer, der normalt anvendes til måling og evaluering af virksomhedsperformance, hvorfor disse rammer bliver udvidet. I praksis udmøntes CSR således ofte i forskellige former for ikke-finansielle regnskaber, der på hver deres vis supplerer de økonomiske:

Igennem forskning på læreanstalterne og udviklingsarbejde i virksomhederne har vi fx fået miljøregnskaber, etiske regnskaber, værdiregnskaber, vidensregnskaber og kompetenceregnskaber, og mere vil komme til. Vi vil se udbygninger, metodeudvikling og meget andet på disse områder (Hildebrandt 2006: 4).

Siden CSR vandt momentum i slutningen af firserne og starten af halvfemserne, har der nemlig været en del snak om "flere bundlinjer" og om at medregne almene, sociale og

samfundsorienterede dimensioner i årsregnskaberne¹⁰. Der sættes fokus på forskellige elementer af virksomhedernes virke: Kundetilfredshed, innovationsevne, økologiske hensyn, bæredygtighed, offentlig inddragelse og medarbejdertilfredshed blandt mange andre. Samlet set henvises der ofte til bæredygtighed i relation til den tredobbelte bundlinje: People, Planet, Profit (Buchmann 2003: 241). Ifølge denne udlægning af værdibaseret ledelse er det således ikke længere nok blot at have høj lønsomhed i forretningsdriften og entydigt fokus på den økonomiske bundlinje. Virksomheden skal måles og vejes på mange forskellige vægte.

En lang række internationale initiativer er kommet i stand for at støtte udviklingen inden for CSR bl.a. ved at konstruere formelle alternative standarder og certificeringer, som gør etiske regnskaber sammenlignelige på tværs af brancher og landegrænser. Ikke mindst standarderne 'ISO 14000' og 'SA8000' er velkendte eksempler herpå¹¹. Endvidere er forskellige elementer af ikke-finansielle regnskaber blevet inkorporeret i lovgivningen i flere lande. Der bliver således stillet krav om, at virksomheder i dag tager aktivt stilling til deres placering i og (in)direkte indflydelse på det omkringliggende samfund. At det samtidig har vist sig, at det *kan* være en yderst god forretning, har naturligvis drevet udviklingen inden for CSR fremefter under det samlende slogan: "Ethics pays" (Stormer 2003).

CSR fastholder på forskellig vis et økonomisk perspektiv, hvilket også er centralt i kritikken deraf. Et gennemgående argument i den CSR-kritiske litteratur er, at filantropi med økonomiske bagtanker i sig selv er uetisk, og at der er tale om organisatorisk "glasur" og ikke en substantiel moralsk motiveret indsats. Endvidere beskyldes mange virksomheder for "greenwashing" hvilket vil sige, at de udvælger deres sociale ansvarsområder baseret på populistiske og reklamemæssige motiver. En anden del af denne kritik går på, at mange virksomheders CSR-indsats alene tjener som en "kig væk finte", der flytter fokus fra deres (problematiske) kerneydelser. Ikke overraskende har især tobaks- og olieindustrien stået for skud i den forbindelse (Rendtorff 2007: 175-194). Det er således ikke entydigt, hvorvidt denne form for værdibaseret ledelse og eksplicitering af etiske regnskaber er "etisk korrekt". I stedet diskuteres CSR og etiske regnskaber i lyset af de bagvedliggende motiver - hvilket ofte er en vanskelig

¹⁰ Det er i sig selv interessant, at der i begrebet om flere bundlinjer og alskens regnskaber fastholdes en økonomisk metaforik og tankegang. I en sådan forståelse synes en simpel "træk fra og læg til" logik at være implicit.

¹¹ Se (Thorsen 2003) for en beskrivelse af flere initiativer. Herhjemme har vi blandt andet fået initiativet 'Socialt Engagement' under Arbejdsmiljøstyrelsen: www.socialtengagement.dk.

øvelse. Til gengæld er det et område, der vinder stadig større terræn og "etisk virke" indgår i stadig flere organisatoriske og forskningsmæssige sammenhænge¹²:

Corporate social responsibility will continue address core concerns that are necessary to the citizenry and business alike. Companies will be expected to be profitable, abide by the law, engage in ethical behaviour, and give back to their communities through philanthropy, though the tensions between and among these responsibilities will become more challenging as information technology continues to press toward a global-level frame of reference and functioning (Carroll 2000: 41).

Så vidt den anden udlægning af værdibaseret ledelse. Nedenfor følger en beskrivelse af værdibaseret ledelse som identificering af organisatoriske værdier og ledelsesstil, hvilket i mange henseender er en dansk udviklet teoriretning, centreret omkring henholdsvis 'Københavnerskolen' og 'Århuskolen'.

2.5 Værdier som organisatorisk virke og ledelsesstil

Enkelt formuleret drejer værdibaseret ledelse sig om at skabe mening gennem tolkning af virkeligheden. Det, man ønsker, er at lade organisationen styre af værdier frem for regler, rutiner eller konkurrencemekanismer (Klausen 2001b: 200).

Et væsentligt element i denne udgave af værdibaseret ledelse er, at der arbejdes aktivt med at formulere grundlæggende eller bærende værdier, der skal fungere som styrende for organisationens virke. Det drejer sig, som Klaudi-Klausen udtrykker det, om "organisationens indre værdier, om professionens indre værdier og den enkeltes indre værdier" (Klausen 2001b: 201). Værdibaseret ledelse kan således betragtes som et forsøg på at udvikle 'arbejdets værdier' gennem forskellige former for principper, statements, eller kodeks, der på én gang skal tilpasses den enkelte organisation og afspejle organisationens mål og visioner, men samtidig rumme de værdier, de ansatte sætter højt. Ud fra etableringen af sådanne fælles værdier,

¹² I en artikel om etik som praksis lister Christian Tønnesen følgende tidsskrifter, der alle har fokus på etik og etisk organisatorisk virke (Tønnesen 2007): Ethics and Information Technology (March 1999), Science and Engineering Ethics (1995), The Journal of Ethics (March 1997), Journal of Agricultural & Environmental Ethics, Professional Ethics (Spring 1992), Ethics And The Environment (Spring 1996), Environmental Ethics (Spring 1979), Ethics, Place and Environment (1998), Business Ethics, A European Review (January 1992), Business Ethics Quarterly (Jan. 1991), Journal of Business Ethics (Feb.1982), Business & Professional Ethics Journal (Fall 1981), Criminal Justice Ethics (Winter/Spring 1982), Ethics: An International Journal of Social, Political, and Legal Philosophy Journals Division (Oct. 1982), The Georgetown Journal of Legal Ethics (Fall 1987), Yale Journal Of Health Policy, Law and Ethics (2001), The Journal of Law, Medicine & Ethics, Hastings Center Report (1969), The Journal of Clinical Ethics (Spring 1990), Kennedy Institute of Ethics Journal (1991), Bioethics, Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics (1992), Journal of Medical Ethics (1975), Nursing Ethics (March 1994), Notre Dame Journal of Law, Ethics & Public Policy (1984), Journal of Mass Media Ethics (Fall/Winter 1986), Ethics & International Affairs (1987), Teaching Ethics (March 2001).

antages det, at detaljeret styring og kontrol bliver mindre påtrængende, hvorfor værdibaseret ledelse i denne udgave også anses for at være et led i en decentraliserings- eller 'bemyndigelsesstrategi'. De identificerede værdier kobles således ofte meget direkte til ledelsesstil ved at danne fundament for formuleringen af ledelsesgrundlag og personalepolitikker (som det skal vise sig også at være tilfældet i Middelfart Kommune).

På forskellig vis er det følgelig hensigten at lade værdierne fungere som strategiske redskaber, der øger opmærksomheden på principielle forhold og ideale hensigter vedrørende organisatorisk virke (Driscoll og Hoffman 2000). I offentlig kontekst har Petersen og Rendtorff formuleret følgende definition af værdibaseret ledelse:

Værdibaseret ledelse kan defineres som et strategisk redskab til at anvende værdier bevidst som styringsredskab internt i organisationen og til at tage beslutninger om hvilke ydelser, der skal leveres til borgerne, og hvordan dette sker på den bedst mulige måde. Værdibaseret ledelse omfatter med denne definition strategiske og instrumentelle værdier, men også etiske og demokratiske hensyn [...] Samtidig er værdibaseret ledelse et instrument til velovervejet formulering og kommunikation af organisationens idealer om integritet og sammenhængende service til borgerne (Petersen og Rendtorff 2003: 163).

Det var især op igennem slutningen af 90'erne, at denne version af værdibaseret ledelse vandt momentum og mange danske (såvel som udenlandske) virksomheder begyndte at formulere værdigrundlag for deres organisationer og kommunikere disse grundlag ud offentligt (Morsing 2001). I samme periode begyndte både offentlige og private organisationer at flirte og eksperimentere med nye ledelsesformer, der netop lagde vægt på mindskelse af detailstyring og kontrol via distribuering af ansvar og selvledende teams og -medarbejdere. En del af arbejdet med disse nye ledelsesformer og mekanismer hentede tankegods fra Max Webers teori om, at den vestlige verdens kapitalisme er blevet formet af en protestantisk etik¹³ og tog endvidere afsæt i forskellige teoretiske strømninger som f.eks. Herzbergs analyse af motivationsfaktorer, Scheins udlægning af organisationskultur og Argyris' arbejde med organisatorisk læring (Hagedorn-Rasmussen, Jagd og Rendtorff 2006: 21-27).

¹³ En af de væsentlige pointer i Webers teori er, at den protestantiske etik har medført et radikalt skift i den traditionelle arbejdetik eller arbejdsmoral. Argumentet lyder stærkt forenklet, at hvor man tidligere arbejdede for at opretholde livet, lever man nu i stedet for at arbejde. Man har med andre ord arvet en *kaldsbaseret* indfaldsvinkel til arbejdet fra den protestantiske etik. Denne kaldsbaserede etik anså Weber for at være ganske afgørende for den vesteuropæiske kapitalisme (Hagedorn-Rasmussen, Jagd og Rendtorff 2006; Weber 1995).

2.5.1 Identificeringen af organisatoriske værdier

Identificeringen af organisatoriske værdier kan foretages på meget forskellig vis og afstedkommes gennem mange forskellige former for 'værdiprocesser'. Det endelige resultat kan udformes som overordnede værdibegreber (eksempelvis 'tillid', 'respekt' og 'innovation'¹⁴) eller formuleres indirekte gennem eksempler på god og efterstræbelsesværdig adfærd. Der kan endvidere arbejdes med værdier gennem eksemplariske medarbejderhistorier, billeder og tegninger. Værdierne kan behandles i forumteater eller sågar gennem "seriøse lege" f.eks. med Legoklodser¹⁵. Området har været præget af både rig mangfoldighed og kreativ opfindsomhed. Processerne, igennem hvilke værdierne identificeres, initieres som oftest af ledelsen, men kan både gennemføres efter top-down og bottom-up modeller eller via en kombination af forskellige inddragelsesprincipper: interviews, fokusgrupper, arbejdsgrupper, spørgeskemaer (mange virksomheder vælger endvidere at knytte eksterne konsulenter til deres værdiprocesser på forskellige stadier). Hvorvidt de identificerede værdier skal ekspliciteres på forskellig vis - på "glittet papir", som puslespil, maleri eller deslige - eller forblive 'tavse' og uarticulerede er et omstridt punkt i den danske forskning om emnet.

På et overordnet niveau har denne debat fundet sted mellem 'Københavnerskolen' repræsenteret ved blandt andre Peter Pruzan, Ole Thyssen og Thorbjørn Meyer fra Handelshøjskolen i København og 'Århuskolen' forankret i CREDO¹⁶ ved Handelshøjskolen i Århus og repræsenteret stærkest gennem Verner C. Petersens og Steen Hildebrandts arbejde. Københavnerskolen er kendt for at have udviklet og dyrket konceptet omkring 'etiske regnskaber', hvorimod Århuskolen i højere grad har fokuseret på begreberne 'tavs viden' og 'tyste værdier'. Et særkende ved den Århusianske udgave er, at man på den ene side anser forskellige former for eksplicitering af værdier som en "ulykkelig tendens" (Verner C. Petersen citeret i Hansen 2005: 89), men samtidig insisterer på, at værdibaseret ledelse kun kan "bygges på værdier, medarbejderne finder meningsfulde og engagerende. Der skal derfor være tale om værdier, medarbejderne opfatter som vigtige og værd at stræbe efter" (Hansen 2005: 93). De 'rigtige' og

¹⁴ De hyppigst anvendte værdibegreber i Danmark (nævnt i prioriteret rækkefølge) er: Kompetence, kvalitet, troværdighed, kundefokus og ansvarlighed (Valør og Tinge 2002: 4).

¹⁵ LEGO har således udviklet et dialog- og innovationsværktøj kaldet 'LEGO Serious Play'. Se mere på: <http://www.seriousplay.com>.

¹⁶ CREDO: Centre of Research in Ethics and Decision-making in Organizations.

efterstræbelsesværdige værdier kan, ifølge Hansen og Petersen, imidlertid sjældent knyttes til instrumentelle målsætninger, men er derimod "substantielle visioner", der ikke bør udspecificeres eller gøres operationelle og målbare - som det f.eks. er tilfældet i forbindelse med Københavnerskolens etiske regnskaber og andet. I stedet skal ledelsen gøre sig sine værdier bevidst og *handle* på baggrund af disse. Argumentet i Århuskolen er, at ekspliciteringen har en direkte negativ og eroderende effekt på den enkelte medarbejders og det enkelte menneskes ansvarsfølelse. De nedskrevne værdier gør, at medarbejderne mister det personlige ansvar og fornemmelsen af deres egne værdier, fordi der laves anvisninger, der blot skal følges (Petersen 2005: 35). I Københavnerskolen er man anderledes orienteret mod netop eksplicitering af de organisatoriske værdier og argumenterer endvidere for, at identificeringen af disse værdier bør foretages med fokus på eksterne interessenter:

En virksomhed kan miste både marked, afsætning, medarbejdere og indtjening, hvis den ikke har gjort sig klart, hvilke værdier den står for. Uden *formulerede og nedfældede værdier* mangler ledelsen et af sine vigtigste ledelsesværktøjer. Den mangler et præcist afgrænset rum for hele sin forretningsdrift. Ledelsen og medarbejderne mangler noget fælles og fundamentalt at samles om. Virksomheden og de ansatte mangler en identitet og et afsæt. Kunderne, leverandørerne, investorerne og alle de mange andre interessenter har ikke noget at holde virksomhedens præstationer op imod (Skaarup 2002. Min kursivering).

De to skoler er således enige om, at identificeringen af organisatoriske værdier er et nødvendigt skridt i en proces frem mod værdibaseret ledelse, blot har de forskellige indfaldsvinkler til behovet for eksplicitering af værdigrundlag og til hvorvidt eksterne interessenter skal inddrages i formuleringen¹⁷. For Århuskolen er der tale om, at værdier er et internt anliggende, der fungerer som handlingsanvisende ramme i forhold til en given organisations egne medlemmer. Københavnerskolen har både fokus på de interne aspekter og er eksternt orienteret. Her angiver værdierne også en ramme for relationerne til organisationens eksterne interessenter. Enighed er der imidlertid om, at værdibaseret ledelse på forskellig vis vedrører ledelsesstrukturer, styringsformer og organisationspraksis.

¹⁷ Litteraturen bliver på en og samme tid ganske imperativ og vag, når det kommer til spørgsmålet om, hvorledes disse nedfældede værdier eller værdiord er en del af det organisatoriske virke: "Værdierne skal kunne ses, smages og mærkes i hverdagen", "Lederne skal gå foran og vise flaget", "Værdierne skal forankres i og gennemsyre organisationen" "Mellemledere skal bringe værdierne videre", "Medarbejdere skal tage værdierne til sig" (Jæger og C. Lindballe 2001; Pietras-Jensen 2003; Ørholst 2006). Hvad disse beskrivelser og anvisninger mere præcist dækker over, står ofte - og tilsyneladende uproblematisk - hen i det uviste.

2.5.2 Ledelsesstil

Som nævnt i introduktionen til det værdibaserede ledelseslandskab, synes værdibaseret ledelse i høj grad at positionere sig i forhold til og ofte i direkte opposition til forskellige former for regelstyring. Værdibaseret ledelse nedtoner betydningen af regler, strukturer og fintmaskede styringssystemer og arbejder i stedet med værdier som ledelses- og organiseringsprincip. Der henvises derfor ofte til denne version af værdibaseret ledelse som 'indirekte ledelse' eller en 'blød ledelsesform' (Casparij 2004). Arbejdet med denne form for ledelsesvirke kan betyde gennemgribende ændringer i relationerne mellem ledelse og medarbejdere:

De nye tiltag, der skal iværksættes ved brug af værdibaseret ledelse i en organisation, har derfor to sider: i) På den ene side skal der ske en *afmontering* af de traditionelle styringsformer, regler, målinger og kontrol, og ii) på den anden side skal der ske en *stærkelse* af betydningen af ideer, holdninger og værdier i medarbejdernes daglige arbejde. Dvs. at der skal skabes *nye arbejdsformer*, der i højere grad er kendetegnet ved frihed, ansvar, selvledelse og selvorganisering blandt medarbejderne (Hansen 2005: 93. Kursiv i org.).

I denne henseende drejer arbejdet med værdibaseret ledelse sig om at afvikle tilsyneladende bureaukratiske og hierarkiske ledelsesstrategier, kontrol og sanktionsmuligheder til fordel for øget uddelegering af målsætning og ansvar. Værdibaseret ledelse handler således om at skabe en overgang fra regel- og kontraktstyring til værdistyring, som inkluderer "en overgang fra kontrol til selvkontrol og selvmotivation samt gensidig kontrol gennem feedback på norm- og værdioverholdelse og gensidig motivation blandt medarbejderne skabt af en teamspirit" (Klausen 2001b: 202). Argumentet lyder, at i modsætning til hierarkisk regelstyring, der har tendens til umyndiggørelse af medarbejderne, bidrager værdibaseret ledelse til individuel ansvarliggørelse og øget personligt ejerskab i forhold til organisationens målsætninger, virke og værdier - og at den enkelte medarbejder kan og vil agere fornuftigt og hensigtsmæssigt ud fra et kendskab til disse målsætninger og værdier (Hildebrandt 2000; Petersen og Rendtorff 2003: 163). Værdibaseret ledelse arbejder i denne tredje udgave følgelig på at motivere og inddrage medarbejdere gennem et forpligtigende arbejdsfællesskab og incitamentsstrukturer, der fungerer "hinsides regler".

Værdibaseret ledelse knyttes i denne version ofte til selvledelse eller selvorganisering, med hvilket der - simpelt formuleret - menes, at den enkelte medarbejder i høj grad skal foretage

vurderinger og skøn, frem for at "gøre som der bliver sagt". Det øgede medarbejderansvar er samtidig et udtryk for en øget frihed til selv at kunne tilrettelægge og udføre arbejdslivets virke. Argumentet er, at når kontrol og ansvar flyttes fra ledelsen og til den enkelte medarbejder (eller det enkelte team, gruppe afdeling m.v.), kan planlægningstygden reduceres til gavn for kreativitet og fornyelse. I denne optik står regler og direktiver direkte i vejen for udvikling og forandring - og er ifølge Verner C. Petersen endda fordummende (Petersen 2005: 77-79). Værdibaseret ledelse er således "en ledelsesform, der udfolder en udvidet delegering fra ledelsens side, men som samtidig indebærer at medarbejdernes frihed udvides, i takt med at ledelsens tillid til medarbejdernes rationelle duelighed og sociale kompetence stiger" (Gørtz 2003: 3). På denne vis knytter værdibaseret ledelse i højere grad an til 'leadership' eller den "ledende del af ledelse" end administrativt fokuseret 'management' - i en klassisk ledelsesteoretisk forståelse. For en uddybning af leadership/management dikotomien se f.eks. (Howatt 2008; Petersen 2005).

Samlet set handler værdibaseret ledelse i denne tredje version i høj grad om at gøre internt bevidstgjorte (Århuskolen) og eksplicit formulerede (Københavnerskolen) værdier til centrale aktører i organisationernes daglige virke og ledelsesbeslutningsprocesser. Den værdibaserede ledelse tilvejebringes gennem et processuelt arbejde med identificeringen af organisatoriske værdier og ved på forskellig vis at knytte værdierne til ledelsespraksis. Argumenterne for værdibaseret ledelse i denne udgave er både knyttet til personalemæssige overvejelser, men også økonomiske og produktivitmæssige rationaler bliver bragt i spil.

2.5.3 Hvorfor værdibaseret ledelse?

I international sammenhæng er denne tredje udlægning af værdibaseret ledelse fremstillet som et væsentligt element i styrkelsen af organisationers sammenhængskraft, ydeevne og etiske integritet samt et middel til at skabe organisatoriske forandringer og håndtere kriser (Driscoll og Hoffman 2000). I den positivt stemte managementlitteratur argumenteres ofte meget bestemt for et værdibaseret ledelsesperspektiv, som f.eks. her i Smerguts formulering: "Values are vital to your organization's success. You can't fulfil your mission unless you clarify your values and infuse them through every system in your organization" (Smergut 2005: 22). Der hentes gerne brændstof til at argumentere for nødvendigheden af værdibaseret ledelse i en række forskellige

senmoderne (organisatoriske) udfordringer af generel karakter: Den turbulente verden (Eskew 2004), en fremskreden ansvarserodning (Petersen 2005), og øget markeds- og organisatorisk kompleksitet (Pruzan 1998). De markeds-mæssige problemstillinger og forretningsmæssige udfordringer i denne situation har Gary Hamel formuleret således: "We now face relentless margin pressure; even more powerful customers; diminishing returns on yesterday's sure-fire strategies; anaemic growth; and enormous pressure to innovate" (Gary Hamel i Wilson 2001: 16). Disse udfordringer gør sig gældende for både den private og den offentlige sektor og kan spores på forskellig vis i både udmøntningen og følgerne af den danske kommunalreform, der trådte i kraft i januar 2007 (mere herom i kapitel 5).

Peter Pruzan lister i en gennemgang af Københavnerskolens program en række forskellige fordele ved en værdibaseret indfaldsvinkel som alternativ til kontrolstyring (Pruzan 1998: 1381-1389). Først og fremmest redegøres for, hvorledes moderne demokratiske og stadig større og uoverskuelige organisationer uden stærke hierarkier udfordrer klassiske ledelsesformer baseret på entydige magtkonstellationer: "achieving managerial effectiveness is becoming less a matter of asserting formalised hierarchical power than a matter of inspiring trust, respect and motivation" (Pruzan 1998: 1382). Endvidere argumenterer Pruzan for, at et entydigt fokus på en økonomisk bundlinje ikke alene er for abstrakt og smalt, men også for 'fattigt', i den forstand at det intet afdækker om en organisations velbefindende. De økonomiske regnskaber må med andre ord ikke stå alene, men bør (ifølge Københavnerskolen) suppleres med værdibaserede regnskaber, der både kan give et mere helstøbt billede af en given organisations samlede sundhed og aktualisere etik og værdier i organisationens virke indadtil og udadtil. Med fokus på medarbejderne argumenterer Pruzan for, at værdibaseret ledelse "creates productive organisational structures, systems of communication, and measurement- evaluation- and reward systems which can attract, hold and develop intelligent, responsible, creative, independent and loyal employees" (Pruzan 1998). Her er Pruzan helt på linje med Verner C. Petersen, der som tidligere nævnt argumenterer for, at regler og restriktioner har en negativ effekt på kreativitet og udvikling, hvorfor værdibaseret ledelse tegner sig som et sundt alternativ, der kan spændes for den organisatoriske vogn. Afmonteringen af forskellige former for regler og restriktioner giver i Petersens optik "mere plads til individuel idérigdom og aktiv deltagelse, og dette kan skabe en bedre problemløsning, større motivation og mere ansvarlig adfærd" (Hansen 2005: 94).

I tråd med argumenterne i forbindelse med CSR ovenfor henvises der fra tid til anden også til, at såvel organisationer som erhvervsliv generelt har mange ressourcer, store indflydelsessfærer og megen magt, hvorfor de har en særlig "pligt til at forsøge at gøre en forskel" (Ibid.). De bør med andre ord tage højde for, på hvilke måder deres virke påvirker det omkringliggende samfund og ikke kun deres respektive interesser.

Sluttelig fremhæves det, at værdibaseret ledelse ikke alene er etisk lønsomt, men på forskellig vis er økonomisk rentabelt. Dels grundet den ovenfor nævnte medarbejderudvikling og -fastholdelse, men også på en konkret bundlinje. I en undersøgelse foretaget af Ledernes Hovedorganisation i 2004 undersøges de økonomiske perspektiver i en sammenligning af virksomheder med henholdsvis passivt og aktivt 'mål- og værdiarbejde' (Casparij 2004). Sammenligningen falder i undersøgelsen klart ud til de værdiorienterede virksomheders fordel. Således sporer man en klar sammenhæng mellem aktivt arbejde med mål og værdier og høj forandringsparathed, høj effektivitet, høj indtjening (målt over tre år) samt lav medarbejdergennemstrømning og lavt sygefravær. I en anden undersøgelse, der også er foretaget af Ledernes Hovedorganisation, skelnes der mellem 'traditionel ledelse' og 'værdibaseret ledelse' og her er der blandt andet fokus på økonomiske forskelle. Ifølge undersøgelsen har over halvdelen (51%) af de virksomheder, der figurerer under værdibaseret ledelse et overskud på over 5%. For traditionel ledelse er dette kun tilfældet i 37% af tilfældene. Endvidere har kun 13% af de værdibaserede virksomheder et underskud - hvilket er tilfældet for 22% af de traditionelt ledede virksomheder (Casparij 2004). Med afsæt i en række senmoderne, organisatoriske, kulturelle og forretningsmæssige udfordringer er argumenterne samlet set, at det - både af hensyn til organisatorisk virke, medarbejderperspektiver og økonomisk lønsomhed - umiddelbart betaler sig i flere henseender at drive en værdibaseret virksomhed. Disse argumenter er naturligvis blevet udfordret fra flere kanter.

2.5.4 Kritik af værdiidentificering og ledelsesstrategi

Kritikken af værdibaseret ledelse, som udlagt i den bløde - primært danske - udgave ovenfor, har været ganske omfattende og er kommet fra mange forskellige fronter, henholdsvis med fokus på værdiidentificering og ledelsesstrategi.

Dele af denne kritik har været rettet mod *måden* hvorpå organisatoriske værdier bliver formuleret eller tegnet rent sprogligt. Selve ordlyden har med andre ord stået for skud. Lars Thøger Christensen har påpeget, at tager man et tværsnit af formuleringerne i forskellige værdigrundlag, kan man ikke undgå at opleve disse som værende ganske abstrakte og relativt intetsigende (Christensen 2001). Samme pointe er blevet fremført af Henrik Ørholst, der med henvisning til Bordum og Hansen karakteriserer værdigrundlag og visioner som generelt værende præget af selvrosende superlativer, positioneringsudtryk og endog platheder (Bordum og Hansen 2005; Ørholst 2006). Claes Trollestad har endvidere problematiseret det realistiske og ønskværdige i at skabe et fælles organisatorisk værdigrundlag og fremhævet, at dette ofte har karakter af en overfladisk øvelse i retorik, en pointe som Verner C. Petersen også fremfører (Petersen citeret i: Clausen 2002; Trollestad 1998).

Klaudi-Klausen gør på samme vis opmærksom på, at når der formuleres værdier, anvendes der ofte en strategi, hvor der "chunkes opad og nedad", forstået på den måde, at man spørger:

[H]vorfor er dette værdifuldt, indtil man når til nogle værdier, der er så overordnede, at alle vil kunne skrive under på dem. Dermed bliver de måske så overordnede, at kan betragtes som banale eller selvindlysende, dvs. at deres operationelle værdi bliver begrænset, hvorefter man må chunke nedad igen (Klausen 2001b: 203).

Problemet er således, lyder argumentet, at værdierne har en risiko for at blive konsensusprægede og generaliserende, hvorfor de i princippet kunne passe på en hvilken som helst virksomhed eller organisation.

Uagtet ordlyden af værdierne har flere bidrag fremført argumentet, at der ofte kan være problematisk diskrepans mellem de værdier, der er beskrevet i forskellige værdigrundlag, og de "faktiske" værdier, der er gældende i en given organisation (Jagd 2003; Ørholst 2006). Det kan med andre ord være svært for virksomhederne at "leve op til værdierne".

Under afsnittet 'Drawbacks' fremhæver Klaudi-Klausen endvidere en risiko for, at ekspliciteringen af værdier kommer til at fokusere på gamle og fastgroede vaner og normtænkning eller orientere sig mod 'mindste fællesnævner'. Herved bliver den værdibaserede ledelse hæmmende for den udvikling og innovation, den ellers er tilsigtet at fremme. Den normmæssige ensretning, der kan være resultatet af værdiformuleringer, kan på samme vis komme til at negligere de positive effekter og sider, der knytter sig til organisatorisk flertydighed

og værdi- og interessekonflikter. Et argument, som finder genlyd i megen kritisk litteratur om emnet, er således, at den værdibaserede ledelse indebærer en risiko for at:

[R]eferencen til vision og mission bliver så omfattende og altopslugende forestillinger, at der bliver tale om de frelste meningers klub. Hermed skabes in- og outgroup-fænomener, så man kun er inde i varmen, hvis man tænker og handler normkonformt. Dermed bliver værdistyringen til en åndelig prokrustesseng, som fremmer opportunisme og middelmådighed (Klausen 2001b: 205).

Dette argument lægger sig i umiddelbar forlængelse af Verner C. Petersens ovenfor nævnte ekspliciterings-modstand med henvisning til ansvarserodering.

På et anderledes principielt niveau er de ledelsesmæssige perspektiver i denne udgave af værdibaseret ledelse blevet kritiseret for at det umiddelbart generøse tilbud om at opfylde medarbejdernes egne ønsker om og behov for selvrealisering og selvudvikling (gennem selvledelse m.v.), ofte resulterer i, at der skabes stressende krav om selvrealisering. Herved går udvikling og selvrealisering fra at være et frivilligt tilbud til at blive en institutionel fordring (Honneth 2005). I den sammenhæng er værdibaseret ledelse blevet taget til indtægt for at være et nyt profitmaksimerende styringsredskab indhyldet i humanistiske termer, der samlet set udhuler humane værdier og gennem forførelse blot har til hensigt at "udnytte medarbejdernes fulde ressourcer [...] [og] få den enkelte medarbejder til at arbejde mere og hårdere" (Sørensen og Bjørn 2007: 3-4). Flere kritiske kilder fremhæver endvidere en tendens til, at denne ledelsesstrategi udvisker en ellers klar grænse mellem arbejdsliv og privatsfærer, hvilket kan have u hensigtsmæssige konsekvenser for medarbejdernes "sjælefred"¹⁸. Gørtz advarer således mod at "den nye værdiorientering - gennem arbejdslivet - i værste fald [kan] kolonisere menneskelivet og etikken, i takt med at ophævelsen af forskellen mellem personlige værdier og arbejdsværdier finder sted (Gørtz 2003: 9)". Sluttelig har Peter Dahler-Larsen peget på, at værdibaseret ledelse efter alt at dømme er mere populær, end den er effektiv (Dahler-Larsen 1997). De forskellige indvendinger til trods spiller værdibaseret ledelse stadig en central rolle inden for organisatorisk virke - forstået som arbejdspraksis, ledelsesform(er), struktur, kultur, strategier, kommunikation og profilering.

¹⁸ I forbindelse med denne udvisken kan det eksempelvis påpeges, at Middelfart Sparekasse, der flere steder fremhæves som repræsentant for værdibaseret ledelse og selvorganisering (Se f.eks.: Hansen 2005) har som det sidste 'bud' blandt deres '6 bud' at "Du er Middelfart Sparekasse, også når du ikke er på arbejde" (www.midspar.dk).

2.6 Værdibaserede problemstillinger

Ovenstående ekskursion ud i det værdibaserede ledelseslandskab giver anledning til at fremhæve nogle enkelte problemstillinger tilknyttet diskussionerne af værdibaseret ledelse. Først og fremmest står det for mig at se klart, at en stor del af debatten har været præget af den mindre konstruktive dikotomi - for eller imod værdier og værdibaseret ledelse - og at debatten herom er foregået på et meget generelt niveau. På denne vis etableres besnærende simple konstellationer såsom værdibaseret ledelse kontra traditionel ledelse, uden at det er entydigt defineret, hvori forskellene består, og hvorledes de påvirker organisatorisk virke.

I den positivt stemte litteratur fremhæves værdibaseret ledelse som et uproblematisk alternativ til kontrol og regler. I sådanne udlægninger associerer værdibaseret ledelse sig til positive egenskaber som frisættelse, idérigdom, kreativitet og engagement ved at positionere sig som opposition til regler, der - tages det for givet - hindrer disse elementer i organisatorisk virke. Samtidig fortaber denne position sig delvist i en diskussion om, hvorvidt værdigrundlag skal ekspliciteres og hvilke interesser, der eventuelt skal indgå i arbejdet hermed, og hvem resultatet efterfølgende deles med.

Den værdikritiske position afviser enten værdibaseret ledelse med henvisning til problematiske intentioner og filosofiske implikationer (Jagd 2003) eller, som det oftest er tilfældet, med henvisning til den værdibaserede ledelses og i særdeleshed værdigrundlagenes sprogbrug (Ørholst 2006). Det er en udbredt antagelse - også uden for den akademiske debat - at mange værdigrundlag har en tendens til at være enten yderst generelle og abstrakte eller "øretæveindbydende" i deres positive formuleringer og fokus på superlativer. En udpræget spøg blandt værdikonsulenter og foredragsholdere har været at anonymisere forskellige værdigrundlag og lade publikum gætte, hvilke virksomheder de hører til. De enslydende formuleringer gør selvsagt øvelsen ganske umulig at løse.

For mig at se, skyder denne kritik imidlertid forbi målet grundet sit resultatorienterede fokus på ordlyd og formuleringer i værdigrundlag. Herved overses både det situerede i værdibaseret ledelse og ikke mindst det arbejde, der er forbundet med *formuleringen* af et værdigrundlag. Uagtet hvilken strategi der arbejdes efter, aktualiserer arbejdet med værdibaseret ledelse

værdier i mange forskellige dele af organisatorisk virke - på møder, i referater, dagsordner, diagrammer. Arbejdet med formuleringen bliver således værdibaserende arbejde, der gennem forskellige former for værdibasing præger og præges af andre dele af en given organisations organisatoriske virke og orkestrering.

Ideen om at værdibaseret ledelse er en instrumentel ledelsesdisciplin eller -strategi, der uden videre kan idriftsættes som alternativ til andre former for ledelsesvirke synes imidlertid fremtrædende. Dette gælder både nationalt og internationalt samt i privat og offentligt regi. Denne vurdering bakkes op af, at meget af litteraturen på området inkluderer en række gode råd til og opskrifter på, hvorledes værdibaseret ledelse gribes an - set i et meget overordnet lys. Disse indslag inkluderer overvejelser om, hvorvidt formuleringen af værdier skal foregå efter top-down model eller bottom-up, hvorledes og hvilke medarbejdere og interessenter der kan eller bør inddrages i (værdiformulerings)processerne, skitser til vedligeholdelsesløsninger, evalueringsmodeller, etiske regnskaber og meget andet (Driscoll og Hoffman 2000; Hansen 2005; Morsing 1991; Petersen og Rendtorff 2003; Pruzan 1998).

Samme litteratur fokuserer ofte på begreber som implementering og ejerskab i relation til forudsætningerne for, at værdibaseret ledelse lykkes i praksis. Dette akkompagneres gerne af en række casestudier, der på forskellig vis kortlægger og analyserer netop implementering af værdibaseret ledelse i organisationer og virksomheder (Jæger og C. Lindballe 2001; Morsing 2001; Nymark 2001; Pietras-Jensen 2003). En del casestudier inden for feltet har imidlertid karakter af at være 'afstemningsrapporter', der søger at diskutere overlap og diskrepanser mellem ønskede (forstået som nedskrevne) og "faktiske" (forstået som efterlevede) værdier i organisationer (Hagedorn-Rasmussen, Jagd og Rendtorff 2006; Jagd 2003). Disse analyser synes dels at have fokus på intentionalitet - og i særdeleshed hvorfor og på hvilke præmisser ledelser ønsker at arbejde med værdier - og dels at prioritere en række meget bestemte, afgjorte og stabile udsigelsespositioner, hvor(fra) det forudsættes, at nedfældede værdibegreber som f.eks. 'kompetence' og 'kvalitet' er entydige og finitte kategorier, hvis enheder kan måles, vejes på en absolut skala. Værdier figurerer i disse analyser som universelt gyldige og "uden modstykke", hvorfor de uden videre kan og bør bredes ud i enhver organisatorisk kontekst. Med andre ord fremstår værdibegreberne - deres mange fortolkningsmuligheder til trods - *per se*

positivt konnoteret og analysernes mål bliver at indfange i hvilket omfang organisationerne er i stand til at leve op til deres værdibaserede "løfter".

En positiv kvalitet ved disse bidrag er, at de ikke alene foretages på et abstrakt niveau, men inkluderer analyser af organisatorisk praksis. Imidlertid synes undersøgelserne af praksis og anvisninger samt store dele af forskningen om værdibaseret ledelse at være båret af en teoretisk og konceptuel 'determinisme', der forudsætter, at værdibaseret ledelse er en uproblematisk og afgjort størrelse - finit i omfang, taktil og færdigforhandlet. Der sættes fokus, på hvorledes organisationer gennem forskellige, formulerede indsatser kan forbedre deres værdibaserede praksis, hvorledes de kan blive "endnu mere" værdibaserede eller høste forretningsmæssige fordele via f.eks. øget medarbejderengagement, værdiorienteret kommunikation og branding. På mange måder tages det for givet, hvad værdibaseret ledelse *er* og *kan*. Dette skaber for mig at se en uhensigtsmæssig normativ dikotomi (for eller imod værdier) og prioritering af abstrakte ledelsesmæssige perspektiver samt et spinkelt funderet fokus på regulering af medarbejderes adfærd gennem formulering af værdier. Herved undervurderes i mine øjne en lang række af de aktiviteter og aktører, der bidrager til værdibaseringen af organisatorisk virke. En måde at imødekomme denne problemstilling på er at undersøge værdibaseret ledelse som praksis og performativitet.

En af mine tidlige og afgørende iagttagelser i Middelfart Kommune var netop, at værdibaseret ledelse langt fra fremstod som en samlet eller afgjort enhed, der fra en givet privilegeret position dikterede de nødvendige initiativer, handlinger og gerninger, der uomgængeligt ville lede organisationen frem mod "en højere grad af" værdibaseret ledelse eller mere stabil forankring af denne. Trods en målrettet indsats og et omfangsrigt arbejde med værdibaseret ledelse optrådte fænomenet ikke alene som resultatet af de bevidst udtalte handlinger og strategier, men i høj grad også som forhandlinger og tilfældigheder, delvise og provisoriske forankringer og fortolkninger, kontingens og brudstykker. Den klare linje - den oversigt og gennemsigtighed der i megen litteratur og forskning tages for givet - var på mange måder fraværende. Virkeligheden så både mere rodet og mere interessant ud. Det kan fremstå som en trivial iagttagelse eller pointe, men for mig fordrede denne "uordentlighed" et vokabular, der kunne indfange det uordentlige.

I løbet af den tid jeg fulgte kommunen, er der både blevet gjort flittigt brug af koncepter og metoder hentet fra den værdibaserede managementlitteratur og erfaringer høstet fra tidligere lignende projekter. Men i forbindelse med mit forskningsprojekt har der samtidig været et formuleret ønske om at undersøge, hvordan værdibaseret ledelse tager sig ud, eller ter sig i en sammensat og netop sammenbragt organisation som en kommune i forbindelse med reformen. Der har været et eksplicit ønske om varsomt at udfordre a priori antagelser og absolutte udsigelsespositioner i forhold til en begrebsliggørelse af værdibaseret ledelse. I stedet ønskede vi (kommunen og jeg) en eksplorativ og undersøgende indfaldsvinkel, der gennem et ekstensivt projektarbejde og feltstudie kunne indfange dele af den værdibaserede ledelses forskellige aktører og gestaltninger. Vi ønskede at fokusere på, hvorledes værdibaseret ledelse *gøres*. Hvordan værdibaseret ledelse performs - teoretisk såvel som praktisk. Hvordan tager "den" form og hvor kan vi finde "den"? Hvilket arbejde indgår i konstrueringen og vedligeholdelsen af en værdibaseret organisation? Det er bl.a. spørgsmål som disse, der har været i fokus, og som jeg ønsker at belyse i nærværende afhandling gennem en ANT-inspireret optik med fokus på performativitet.

"The natural must be
made to look surprising"

Bertolt Brecht

3.1 En performativ optik

I dette kapitel er det min hensigt at redegøre for en performativ optik, der tager afsæt i det tværfaglige felt aktør-netværksteori (ANT). Formålet med denne optik er at situere de spørgsmål, jeg gerne vil rejse i afhandlingen i en bredere intellektuel kontekst og at etablere et analytisk skift fra værdibaseret ledelse som teori til værdibasing med fokus på praksis, materialitet¹⁹ og performativitet. ANT-feltet er ganske broget i forhold til teoretiske og metodiske konversationer. Mit fokus er, som titlen ovenfor indikerer, primært på de performative aspekter, der kan uddrages af dette felt. Nedenstående gennemgang er følgelig tænkt som en kort introduktion til ANT og de elementer herfra, jeg benytter i mine analyser.

3.2 Aktør-netværksteori som ressource

For at redegøre for min performative optik vil jeg her indledningsvist introducere det aktør-netværksteoretiske felt. ANT har sine rødder i det tværfaglige felt 'Science, Technology & Society' (STS), der opstår i slutningen 1970'erne²⁰. STS kan anskues som en interdisciplinær konversation og udveksling mellem discipliner som videnskabssociologi, -historie og -filosofi, der primært finder sted inden for kulturelle studier, antropologi, etnografi, feministiske studier, socialpsykologi og sociologi (Hess 1997)²¹. Der er på mange måder tale om et teoretisk område med "frynsede semantiske kanter" og der kan siges at eksistere flere forskellige versioner af feltet med hver sine teoretiske, analytiske, metodiske og empiriske implikationer. Steve Woolgar har således beskrevet STS som "A loose set of sensibilities in the service of provocation", der qua dens evne til at være akavet og ubejljet, besværlig og vanskelig (måske endda fornærmende og stødende) har en evne til at deflatere - især filosofiske - prætentioner (Woolgar

¹⁹ En væsentlig aktør-netværksteoretisk pointe i denne sammenhæng er, at materialitet ikke bør forveksles med fysiske, taktile egenskaber: "Materiality and physicality must not be confused. A fish sold on the Marseilles market or a week's skiing holiday bought by an English person dreaming of snow and sun are both material, in the sense that they both are things that 'hold together' and that can be appropriated because they have objectified properties" (Callon og Muniesa 2005: 1233).

²⁰ STS anvendes her som en samlende betegnelse for en række retninger inden for sociologiske studier af videnskabelig viden, herunder 'Sociology of Scientific Knowledge' (SSK), 'Science Studies' (ST) og Social Construction of Technology' (SCOT).

²¹ Hess påpeger endvidere, at akronymet 'STS' har været genstand for megen disput. Det er således blevet debatteret, hvorvidt STS står for 'Science, Technology & Society' eller 'Science and Technology Studies'.

2006). Samlet set har STS blandt andet haft som fokus at illustrere, hvorledes videnskabelig viden, grundet dens konstruerede natur, både er partiel, ikke-objektiv og altid udarbejdet med blik for bestemte interesser. Endvidere har de STS-teoretiske studier ofte inkluderet undersøgelser af forskerens og forskningens egen rolle i vidensproduktionen (Ashmore 1989; Bloor 1976; Lynch 1993).

Aktør-netværksteori (ANT) er en del af dette tværfaglige felt og udspringer af nyskabende videnskabs-, teknologi- og laboratoriestudier fra ca. 1980 og har rødder i såvel antropologi, semiotik, sociologi og kulturteori (Latour og Woolgar 1979). ANT tager udgangspunkt i studier af lokale praksisser og deres genealogi. Fokus er på aktiviteter, handlinger og de relationer mellem aktører, der skaber, udgør, vedligeholder eller nedbryder netværk (Olesen og Kroustrup 2007). ANT er som tilgang blandt andet udviklet for at imødekomme et manglende fokus på de materialer, teknologier og non-humane aktører - eller som Latour formulerer det "the missing masses" (Latour 1992) - der indgår i videnskonstruktioner og sociale forandringer. Centrale forfattere i udviklingen af teoretiske og metodiske overvejelser i denne sammenhæng er Bruno Latour (f. 1947) og Michel Callon (f. 1945) (Se f.eks.: Callon 1986a; Callon 1986b; Latour 1987; Latour 1991). ANT's begrebslige tilblivelse og udvikling er i mange henseender knyttet til en række indflydelsesrige udgivelser fra slutningen af 1970'erne og starten af 1980'erne, der samlet set går under betegnelsen 'laboratoriestudierne'.

3.2.1 Laboratoriestudierne

Det første og mest kontroversielle værk i denne sammenhæng var udgivelsen 'Laboratory Life: The Social Construction of Scientific Facts' af sociologen Steve Woolgar og antropologen Bruno Latour (Latour og Woolgar 1979). Siden fulgte Knorr-Cetinas studier af proteinforskning i laboratorier ved Berkeley (Knorr Cetina 1981), Michael Lynchs etnometodologiske beskrivelser af dag til dag praksis i neurovidenskabelige laboratorier (Lynch 1985) og Sharon Traweeks undersøgelse af den kompetitive og mandsdominerede verden blandt 'high energy physicists' (Traweek 1988). Undersøgelserne i disse værker byggede alle på ekstensive og etnografisk inspirerede feltstudier i videnskabelige 'settings' eller *in situ*. I Latour og Woolgars tilfælde var hensigten at foretage "a detailed study of the daily activities of scientists in their natural habitat" (Latour og Woolgar 1979: 274). Fokus i disse studier var på lokal viden og metodisk set stod

empiriske beskrivelser, historiske fortællinger (accounts), case studier og etnografiske indfaldsvinkler stærkt (mere herom i afsnit 4.1.2).

Overordnet set søgte laboratoriestudierne gennem alternative og ofte politiske eller kønsorienterede læsninger af, hvad videnskab "er" og "gør" (forkert) blandt andet at illustrere det vidensproducerende arbejde og -virkes *konstruerede* karakter. Ved at følge vidensskabelsesprocesserne alt imens de fandt sted, var det muligt at udpege, hvorledes livet i laboratorierne var præget af 'kontroverser' og 'ufærdig viden', der faldt ud af syne og kunne være svære at drive frem, når vidensudsagn havde stabiliseret og konstitueret sig som selvfølgeligheder og fakta (Olesen og Kroustrup 2007: 65). I 'Laboratory Life' demonstreres endvidere, hvordan "faktuel viden" omkring verden konstrueres og stabiliseres gennem en udpræget brug af 'inskriftionsapparater' (Ibid.: 68-69). Inskriftionsapparater defineres som: "any item of apparatus or particular configuration of such items which can transform a material substance into a figure or a diagram which is directly usable by one of the members in the office" (Latour og Woolgar 1979: 51). Mere abstrakt kan der tales om, at forskellige relationer materialiserer sig i tekster, figurer, apparater med videre, og derved gør disse relationer manipulerbare. Samtidig udviser sådanne apparater kontroverser og slører videnskabelige og teknologiske konstruktionsprocesser. En af de væsentlige pointer, der efterfølges er således, på hvilken vis forskellige fænomener tilskrives eksistens og konstrueres som fakta ved at blive indskrevet i f.eks. videnskabelige tekster, kort, diagrammer og billeder. Gennem fortløbende cirkulation af sådanne inskriptioner, lyder argumentet, stabiliseres fænomenerne. De tager samtidig på i "faktuel vægt" og bidrager således til at forme bestemte virkeligheder. Stabiliteten og eksistensen af 'fakta' er således et resultat af det *arbejde*, der er investeret i at producere overbevisende tekster og inskriptioner. Inskriptioner af forskellig karakter bidrager på denne vis til at holde virkeligheder på plads og tilskriver løbende eksistens til bestemte forhold både i forskningsprocesser, og når videnskabelige fakta skal gøres omsættelige uden for en videnskabelig sammenhæng. Samlet set præsenterede laboratoriestudierne "et nyt syn på videnskabeligt arbejde, der ikke søger efter rationalitet, sandhed eller årsag-virkningsforhold", men i stedet argumenterede for, at "virkeligheden *fremkommer* som et resultat af en lang kæde af forbindelser mellem måleprocesser, inskriptioner og tekster" (Olesen og Kroustrup 2007: 71. Kursiv i org.).

3.2.2 Yderligere en forløber

Denne pointe kan ligeledes spores i en anden forløber for ANT - nemlig 'Social Construction of Technology' (SCOT). I et opgør med en teknologideterminisme der antager, at teknologier udvikles autonomt og uden umiddelbare tilknytninger til samfund søgte Pinch og Bijker i starten af 80'erne at etablere en anden forståelse. En forståelse, hvor demarkeringerne mellem 'det teknologiske' og 'det sociale' i mange henseender blødes op og elementerne løber sammen. Med afsæt i Bloor og Barnes symmetridoktrin fra "The Strong Programme" og Collins' (Wittgenstein-inspirerede) udvikling af 'Empirical Programme Of Relativism' (EPOR) bragte Pinch og Bijker studier af både videnskab og teknologier sammen i en fælles begrebsmæssig ramme (Lauritsen 2007: 43-54). Hensigten hermed var blandt andet et opgør med en streng lineær og autonom teknologideterminisme. I relation hertil argumenteres der for at teknologier ikke følger en logisk progression frem mod en indfrielse af deres 'iboende' potentiale, men at det er gennem fortløbende forhandlinger og lukkemekanismer, at de finder en stabil form i bestemte socio-historiske kontekster. Samtidig problematiserer Pinch og Bijker en manglende symmetri i undersøgelser af teknologi og introducerer en udvidelse af den teknologiske analyses fokus til at inkludere teknologiske fiaskoer på lige fod med succeshistorier. Argumentet er, at analyser af fiaskoer ligeledes hjælper med til at forstå teknologier og teknologiudviklinger, og dommen succes eller fiasko netop er afhængig af kontekst, og øjnene der ser (Lauritsen 2007: 43-54).

Det er værd at bemærke, at performativitet spiller en afgørende rolle her. I det øjeblik teknologier ikke længere er gjorte og afgjorte, men gøres og forhandles, skifter fokus i retning af det performative. Herved gør forskellige spørgsmål deres entré på den forskningsmæssige scene: "Hvordan gøres teknologien?", "Af hvem?" og "Hvilke aktører inddrages i denne gøren"? Blandt andre. Grundlæggende set fokuserer SCOT således på videnskabelige kontroverser og '(af-)slutninger' (closure) og demonstrerer ganske overbevisende, hvorledes alting potentielt set kunne have set anderledes ud (Bijker og Pinch 1989; MacKenzie 1978; Shapin 1979).

3.2.3 Konstruktioner af virkeligheder: Humane og non-humane aktører

I flere henseender adresserede laboratoriestudierne og SCOT centrale emner i det, der siden blev ANT. Blandt andet i kraft af et fokus på fakta og teknologier som en bedrift og et produkt af

stabiliserende arbejde, der finder sted i dynamiske konstellationer mellem heterogene aktører i samspil:

Universality, actor-network theorists have argued, is not a transcendent, a priori quality of a body of knowledge or a set of procedures. Rather, it is an *acquired* quality; it is the *effect* produced through binding heterogeneous elements together into a tightly coupled, widely extended network (Berg og Timmermans 2000: 31. Kursiv i org.).

En central pointe i aktør-netværksteorien er følgelig, at der bør etableres et forskningsmæssigt blik for det vedholdende konvergens- og stabiliseringsarbejde, der indgår i konstruktionens forskellige 'virkeligheder', og at forskningen samtidig må afstå fra at inddele verden i allerede afgjorte regioner eller genstandsfelter: "I stedet for at fokusere på en veldefineret, homogen verden vil ANT-forskerne studere dannelsen af heterogene netværk, hvor aktører af enhver tænkelig art indgår i indbyrdes alliancer for at opnå nogle resultater, de kan tilslutte sig og have gavn af" (Olesen og Kroustrup 2007: 72). I ANT synes det aktuelt 'naivt' at forstå natur, kultur, teknologi, individualitet, subjektivitet, ontologi med videre konservativt, essentialistisk. Eller med andre ord som givne, konstante og afgjorte størrelser. Det er endvidere lige så problematisk at forestille sig sådanne størrelser som neutrale og/eller passive. I et aktør-netværksteoretisk lys, sættes der i stedet fokus på begrebernes fortløbende forhandling, idet det antages, at disse (og andre) størrelser til stadighed (gen)produceres, performs og stabiliseres i forskellige kulturelle praksisser. De kan altså ikke i denne forståelse tages universelt for givet, og det synes at udgøre en stadig bedrift, at de betænkes og vedligeholdes.

En omdiskuteret pointe i ANT er, at de fortløbende forhandlinger og stabiliseringer ikke alene skabes eller konstrueres af mennesker og deres perspektiver. I de fleste ANT-studier fremtræder både humane og nonhumane instanser som betydningsfulde og særdeles aktive aktører i det fortløbende performative arbejde med at konstituere virkeligheds- og selvforståelser. Latour har formuleret denne position på følgende vis: "The distinctions between humans and non-humans, embodied or disembodied skills, impersonation or 'machination', are less interesting than the complete chain along which competences and actions are distributed" (Latour 1992: 242). Andetsteds har Callon defineret en aktør som "any entity able to associate texts, humans, non-humans and money" (Callon 1991: 140). ANT insisterer med andre ord på at udelukke en fortolkning af verden, hvor mennesker og ting bliver delt op efter prædeterminerede kategorier:

We are never faced with objects or social relations, we are faced with chains, which are associations of humans (H) and nonhumans (NH). No-one has ever seen a social relation by itself [...] nor a technical relation [...] Instead we are always faced with chains which look like this H-NH-H-NH-H-NH (Latour 1991: 110).

Pointen er således, at netværk dannes gennem vedvarende sammenvævninger af både menneskelige og ikke-menneskelige aktører i knuder og forbindelser²².

3.2.4 Konsolidering af netværk: Translation

Et væsentligt element i måden hvorpå virkeligheder konstrueres og stabiliseres i et ANT-perspektiv knytter sig til *måden*, hvorpå heterogene aktører koordineres og konsolideres som netværk. Eller med andre ord, hvorledes 'knuder og forbindelser' skabes, opretholdes og udvikles gennem fortløbende forhandlinger. Dette element udvikles inden for ANT især med afsæt i begrebet 'translation' (Callon 1986a; Callon 1986b; Callon 1991; Latour 1986; Latour 1987).

Overordnet set refererer begrebet translation til måderne, hvorpå aktører opbygger og forhandler autoritet, relationer og konstellationer i forhold til de heterogene elementer, aktør-netværk komponeres af: "Translation builds an actor-world from entities. It attaches characteristics to them and establishes more or less stable relationships between them.

Translation is a definition of roles [...] and the delineation of a scenario. It speaks for others, but in its own language" (Callon 1986b: 24). På denne vis kan translation tages som udtryk for en generel proces, gennem hvilke relevante aktører tilskrives identitet og mulige former for interaktion, og (for)handlingsrammernes omfang afgrænses og forhandles.

Translationsprocesser indeholder en længere række af konstitutive momenter, herunder 'problematisering', 'interessement', 'indrullering' og 'mobilisering'. Lidt forsimplet kan disse begreber opsummeres på følgende vis: "These problems are in your way (problematization); This is what you want to be to tackle them (interessement); We can help you become that (enrolment); Grant your obedience by accepting our proposed role for you (mobilisation)"

²² Dette aspekt af ANT er blandt andet blevet kritiseret for at være 'dehumaniserende' grundet en epistemologisk sidestilling af 'levende' og 'døde' objekter (Fuller 1993; Latour 1999a; Mutch 2002). Som modsvar til denne kritik, har Law understreget, at afvisningen af en fundamental distinktion mellem humane og non-humane aktører følger af en analytisk position og ikke en etisk (Law 2002b: 3). På lignende vis, har Leigh Star argumenteret for, at "epistemological flattening does not mean the same thing as empirical ignoring of differences. Rather, it is a way of breaking down reified boundaries that prevent us from seeing the ways in which humans and machines are intermingled" (Wise 1997: 35).

(Tønnesen 2005: 17). Hertil kommer yderligere en række konstitutive elementer, såsom udpegningen af 'talspersoner', gennem hvilke nogle aktører (humane som non-humane) bliver i stand til at tale på vegne af andre samt etableringen af 'obligatoriske passager' og 'black boxes', der på forskellig vis samler aktører (Callon 1986a; Latour 1987)²³. Samlet set sætter translationsbegrebet således fokus på, hvorledes aktør-netværk gestaltes og konsolideres gennem forskellige former for forskydninger (displacements) og forhandlinger.

3.2.5 Translation versus diffusion

Et væsentligt element i translationsmodellen er, at aktører og netværk ikke blot er eller har magt, men bliver og opnår magt som en konsekvens af fortløbende forhandlinger: "in the translation model, power is composed here and now by enrolling many actors in a given political and social scheme, and it is not something which can be stored up and given to the powerful by a pre-existing 'society'" (Latour 1986: 264). På denne vis positioneres translationsmodellen i forhold til en diffusionsmodel, i hvilken 'tokens' (forstået som sager, ordner, påstande, sandheder, aktiviteter, teknologier med videre) besidder magten - *in potentia* - til at sprede og udvikle sig. I denne forståelse vil 'sager' både *af* sig selv og *i* sig selv fortløbende udbrede deres virke, så længe der ikke står nogen eller noget i vejen for dem. Latour opsummerer denne model på følgende vis:

The model of diffusion [...] defines three important elements in the spread of a token through time and space: the initial force that triggers the movements and which constitutes its only energy; the inertia conserves this energy; and the medium through which the token circulates (Latour 1986: 266-267).

Anderledes forholder det sig i translationsmodellen, hvis helt centrale argument er, at 'sager' er resultatet af forhandlinger og som sådanne bedrifter:

[T]he spread in time and space of anything - claims, orders, artefacts, goods - is in the hands of people; each of these people act in many different ways, letting the token drop, or modifying it, or deflecting it, or betraying it, or adding to it, or appropriating it (ibid.).

²³ De forskellige konstitutive elementer udfoldes yderligere i forbindelse med analyserne i kapitel 6-10.

Som et væsentligt resultat af aktørernes fortløbende 'håndtering' (eller mangel på samme) forandres den sag, der bearbejdes. Den gives ikke blot uforandret videre, men opretholdes, formes, udvikles og transformeres af aktørerne. En pointe i denne sammenhæng er, at de mange forhandlinger og fortløbende aktualiseringer *kan* føre til etableringen af konvergente og robuste netværk præget af ensretning og koordination, men sådanne netværk vil altid være resultatet af "long periods of investment, intense effort, and coordination" (Callon 1991: 148). Callon uddyber, at disse karakteristika opbygges gennem en proces, hvor relationer og associationer 'bundtes': "irreversibility increases to the extent that each element [...] is inscribed in a bundle of interrelationships" (Callon 1991: 150. Kursiv i org.). Pointen er imidlertid, at sammenhæng og udbredelse ikke skyldes 'sagens' eller netværkets inerti, men måderne hvorpå aktørerne handler *in actu*: "coherence is an achievement: it requires lots of work to assemble complex technological objects and ensure their survival; it is never a matter of natural development or simple progress" (Jensen 2004b: 54). Følgelig giver det for mig at se mening at undersøge, på hvilke måder netværk omkring værdibaseret ledelse formuleres, gestaltes og opretholdes gennem forskellige former for forhandlinger. Eller med andre ord, hvorledes arbejdet med værdibaseret ledelse kan anskues som værdibaseringer, og hvorledes dette arbejde - med henvisning til Michael Powers - på forskellig vis kan siges at stile mod en kolonisering af organisatorisk virke (Power 1996).

3.2.6 Værdibasering

Når jeg i denne afhandling introducerer en "ing-form" af værdibaseret ledelse, trækker jeg (som nævnt i indledningen) på Karl Weicks lignende fokusskift fra en opfattelse af organisation som funktionalistiske rammer og strukturer for interaktioner og til organisering (organizing) forstået som (midlertidige) resultater og bedrifter (1979). Weick har senere beskrevet dette forhold således: "People make sense, try to induce order, and then selectively single out manageable moment from a vast undifferentiated background. When people 'introduce' 'order', there is no guarantee that it will persist" (Weick 2006: 1724). Weicks argument resonerer kraftigt med både Whittington og Melins fokus på 'strategizing' frem for strategi (Whittington og Melin 2003) og ikke mindst John Laws centrale pointe i 'Organizing Modernity': "Perhaps there is ordering, but here is certainly no order" (Law 1994: 1). Orden - i både Weick og Laws udlægning - er således en løbende forhandling. I tilknytning hertil, formulerer Weick, hvorledes organisationens

medlemmer ikke blot responderer på en verden "derude", men aktivt indgår i forhandlingerne og derved tilvirkningen af mulige verdner: "Enacting involves shaping the world (e.g. a self-fulfilling prophecy verifies itself) as well as stirring the world so that it yields what we then treat as 'answers'" (Weick 2006)²⁴. I tråd hermed er den pointe, jeg vil forfølge således, at der ikke gives værdibaseret ledelse som et entydigt og "afgjort" fænomen, men kun værdibasering forstået som fortløbende forhandlinger foretaget mellem konglomerater af heterogene aktører i praksis. På denne vis lægger projektet sig i forlængelse af det, der er blevet karakteriseret som 'The Practice Turn' i socialvidenskaben (Schatzki, et al. 2001). Kort fortalt er pointen her, at teknologier og artefakter må forstås i praksis, og at praksis skaber sine egne regler for, hvorledes teknologier og artefakter aktualiseres (Czarniawska 2001). I denne forståelse er det således mindre interessant om værdibaseret ledelse er rigtig eller forkert, sandt eller falskt. Det er måderne hvorpå det praktiseres, der bør være i fokus.

3.2.7 Værdibaseret ledelse i en performativ optik

Med afsæt i en performativ optik som udlagt i ovenstående er det muligt at undersøge værdibaseret ledelse som en praksis, der fortløbende performs af en række aktører forbundet i mere eller mindre stabilt konfigurerede netværk. Netværket er porøst i den forstand, at det kun opretholdes gennem et stort koordineringsarbejde. Forskellige aktører - både humane og nonhumane - bidrager til dette koordineringsarbejde og opretholder netværket med et bestemt mål får øje - i dette tilfælde værdibaseringen af en organisation (Latour 1991). På forskellig vis bidrager nogle aktører således til at fremme netværkets sammenhæng og stabilisering. Andre aktører søger divergens og destabilisering i ønsket om at fremme andre, konkurrerende netværk. I en sådan optik er værdibaseret ledelse langt mindre "tung" og afgjort - snarere let, flygtig, flydende og foranderlig. Fænomenet optræder snarere som det, Latour har kaldt et "delvist eksisterende objekt" (Latour 1999b) kendetegnet ved hverken at være diskursivt, materielt, visionært eller helt igennem konkret, men snarere indeholdende forskellige grader af det materielle og det diskursive, politiske og tekniske, alt efter hvor, hvornår og hvorfra, fænomenet praktiseres.

²⁴ En pointe, der både finder resonans hos Anne Marie Mol, der advokerer for de verdener, som folk bebor, er til i kraft af "enactments" (Mol 1999) og Pickering, der på lignende vis argumenterer for, at verden emergerer som resultat af forskellige aktiviteter og handlinger med videre (Pickering 1995b).

En sådan fluktuerende status er ikke ensbetydende med, at værdibaseret ledelse henviser til noget enten immaterielt, ren ideologisk, eller blot diskursivt. Erfaringerne fra feltstudiet i Middelfart Kommune peger snarere i retning af, at værdibaseret ledelse og arbejdet hermed både er konkret og på forskellig vis materielt. Fokus på fænomenets delvise eksistens er imidlertid med til netop at fastholde et blik for at *hvad*, der er det konkrete og materielle, varierer fra situation til situation. Endvidere er forbindelsespunkterne mellem de forskellige versioner, situationer og positioner også ganske omskiftelige: nogle gange visionære, nogle gange standardiserede, nogle gange operationelle, nogle gange stærkt politiske, nogle gange relateret til en helt specifik arbejdssituation og nogle gange utydeligt udflydende. Eller med andre ord har værdibaseret ledelse været mange forskellige ting, i den tid jeg har fulgt "den". Fænomenet synes således at være karakteriseret ved ikke at have en grundlæggende essens eller en entydig oprindelseshistorie, men kan derimod ses som en ustabil konstellation af sprog, ting, teknologi og praksis. Det er igennem specifikke konfigurationer af netværk og i vedvarende forhandlings- og delegeringsprocesser, det bestemmes, hvilke roller og agens fænomenet tildeles. Grundet denne ustabilitet eller endnu-ikke-afgjorthed er det følgelig i stand til at variere og indgå fleksibelt i mange forskelligartede sammenhænge.

Herved udfordres diskrete og afgjorte udlægninger af værdibaseret ledelse som en simpel disciplin med et velkendt og velafgrænset repertoire af virkemidler og hensigter. Billedet af værdibaseret ledelse som entydig disciplin med tilhørende teori og konceptualisering suppleres i stedet med et performativt udtryk og en teknologisk dimension. Dette giver mulighed for at tilsidesætte en forståelse af værdibaseret ledelse som en abstrakt kategori og i stedet undersøge begrebet som praksis eller "modes of ordering" (Law 1994). I en sådan optik konstruerer organisationens medlemmer aktivt realiteter, i hvilke værdibaserede problemstillinger og løsninger gøres synlige og håndterbare. En proces der kræver afstemning (alignment) af forskellige 'modes of ordering' og orkestrering af materialitet.

Min teoretiske optik og det empiriske materiale har således givet anledning til at skifte fokus fra værdibaseret ledelse forstået som instrumentel diskurs - til aktiv *værdibasering*. Dette skift har haft flere forskellige konsekvenser: Ved at beskue fænomenet værdibaseret ledelse gennem en performativ optik har det været muligt at undersøge, på hvilke måder 'det' er blevet gjort - af nogen og noget. På denne vis er fænomenets materialitet kommet i fokus og bliver inkluderet i

analyserne på forskellig vis. Endvidere har en performativ disposition ført til, at der stilles skarpt på den værdibaserede ledelses kapabilitet som ordningsmekanisme og forankrende praksis, og måder hvorpå værdibaseret ledelse fungerer som detour i forhold til organisatoriske udfordringer. Med afsæt i sådanne betragtninger og en videre analyse af forholdene, er det mit ønske at undersøge en række forhold omkring værdibaseret ledelse forstået som værdibasering.

3.3 Den beskedne metode

At tage afsæt i en performativ optik handler for mig at se om at etablere en måde at forstå sammenhænge på, der ikke tager prædefinerede kategorier, dikotomier, strategier eller filosofier for givet. En performativ optik er i stedet partiel og provisorisk orienteret. Her insisteres på at sige noget om, hvorledes netværk etableres, vedligeholdes eller opløses og herigennem skaber delvise og løse koblinger. Grundlæggende og afgørende for denne position er en ontologisk og analytisk skepticisme funderet på en bevidsthed om, at alting kunne have været anderledes: "It is uncontroversially true that things might be otherwise than they are. I believe, and so do you, that things could have been different in countless ways" (Ryan 1991: 18; Woolgar 2006).

I en sådan disposition gives afkald på allerede afgjorte inddelinger af verden i fastlåste, velafgrænsede, stabile regioner eller genstandsfelter, da tingene flyder sammen. Analyser og refleksioner i en performativ disposition er udsagn *om* verden, ikke en påpegning af eksisterende forhold og opdelinger *i* verden (Olesen og Kroustrup 2007: 72). Den analytiske strategi følger således den umiddelbart simple, men i praksis udfordrende opfordring fra Bowker og Star: "In general, the trick is to question every apparently natural easiness in the world around us and look for the work involved in making it easy" (Bowker og Star 1999: 39). En udfordring, der resonerer med det valgte indledningscitater fra Bertolt Brecht.

3.3.1 Defamiliarisering gennem Verfremdung

En teaterhistorisk afstikker tjener til at bringe et centralt element i min performative optik i spil. Jeg vil derfor kort introducere Bertolt Brecht og begrebet 'Verfremdung'. Om end med rod i teatrets verden kan Verfremdungsbegrebet sige noget væsentligt om, hvorledes et stof eller et

undersøgelsesfelt kan tilgås - hvad enten det foregår i et scenerum eller i en akademisk disciplin.

Den tyske dramatiker Bertolt Brecht (1898-1956) arbejdede både i teori og praksis med at etablere det, han kaldte det 'episke teater'. Et teater og en modreaktion, der skulle gøre op med hans tids teaterrealisme og dets naturalistiske tendenser. Teatret skulle ifølge Brecht 'afpsykologiseres' og i stedet kritisk politiseres. Som et af de centrale elementer i Brechts episke teater står det svært oversættelige begreb 'Verfremdung':

Der V-Effekt besteht darin, daß das Ding, das zum Verständnis gebracht, auf welches das Augenmerk gelenkt werden soll, aus einem gewöhnlichen, bekannten, unmittelbar vorliegenden Ding zu einem besonderen, auffälligen, unerwarteten Ding gemacht wird (Bertolt Brecht citeret i Brown 1973: 525).

For Brecht havde denne 'defamiliarisering' både politiske konnotationer og et didaktisk formål. Det var således afgørende for Brecht at tage afstand fra det, han (ganske polemisk) kaldte det aristoteliske teater præget af et ideal om indlevelse og identificering. Brecht modsatte sig enhver form for illusion eller immersion (skabt f.eks. gennem stemningsfuld underlægningsmusik, scenografi eller lyssætning), der ifølge ham blot var tomme kalorier, der lullede folk i søvn. Af samme grund henviste han gerne til sådanne teaterformer som "det kulinariske teater" - hurtigt indtaget, men blottet for mental næring (Esslin 1961: 125). Indlevelsen og den betagende oplevelse af at sidde i salens mørke og beskue her-og-nu-handlinger på scenen levnede ikke plads til, at publikum kunne reflektere "in a truly critical spirit on the social and moral implications of the play" (Ibid.).

Brecht ønskede i stedet, at folk skulle (for)undres i en sådan grad, at de blev tvunget til at stille spørgsmål. Publikum skulle "forstyrres" og teatrets illusion brydes gennem forskellige former for Verfremdungseffekter - f.eks. ved at lade lyset i salen forblive tændt eller direkte henvendelser fra scene til sal, revysange og andet. På denne vis ønskede Brecht at sætte det vante og umiddelbart naturlige i et nyt og anderledes lys: "familiar things, attitudes and situations appear in a new and strange light and create, through astonishment and wonder, a new understanding" (Esslin 1961: 129). Det handler således om at vriste sig fri af vante forestillinger, om hvad der er naturligt, almindeligt og korrekt. Intet må tages for givet. I stedet skal der stilles spørgsmål til

naturlige og selvfølgelige: "The natural must be made to look surprising" (Brecht citeret i Esslin 1961: 129). På tilsvarende vis er det mit håb, at jeg gennem en performativ optik kan introducere en række Verfremdungslignende greb og herigennem defamiliarisere værdibaseret ledelse som begreb. Håbet er, at jeg herved kan etablere nye vinkler på værdibaseret ledelse og nye måder hvorpå feltet kan tilgås.

4.1 Middelfart Kommune som forskningsfelt

I dette kapitel præsenteres min case - Middelfart Kommune - der både har været min arbejdsgiver gennem tre år, og organisationen i hvilken jeg har foretaget mit ekstensive feltarbejde. Jeg vil endvidere redegøre kort for indsamlingen og udarbejdelsen af mit empiriske materiale.

4.1.1 Case-præsentation

Sammen bygger vi broer til fremtiden (Byrådet 2007b).



Ovenstående citat er titlen på den overordnede vision for den nye Middelfart Kommune - der af det lokale turistbureau markedsføres under den tvetydige og beskedne overskrift "Lidt eksklusivt"²⁵. Den nye kommune blev med strukturreformen i 2007 etableret i en frivillig sammenlægning østover med de fynske nabokommuner Ejby og Nr. Aaby. Endvidere overgik 417 medarbejdere fra det gamle Odense Amt til den nye kommune. Den gamle Middelfart Kommune talte i runde tal 20.000 borgere, mens Ejby og Nr. Aaby mønstrede

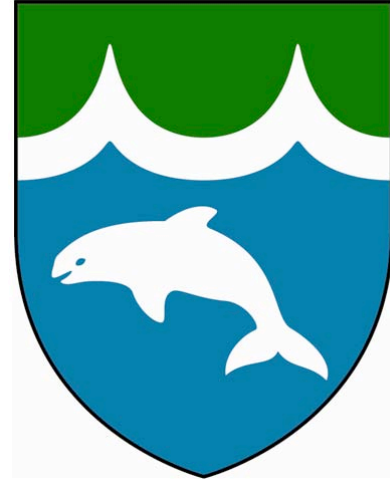
henholdsvis 10.000 og 5.000 indbyggere. I 2008 var det (stadigt stigende) indbyggertal i alt 37.274 fordelt på cirka 16.000 husstande. Kommunen er socialdemokratisk ledet af borgmester Steen Dahlstrøm og byrådet tæller 25 medlemmer²⁶. Virksomheden Middelfart Kommune tæller i dag cirka 3500 fuldtidsansatte fordelt på lidt under 100 forskellige arbejdspladser. Nettodrift og anlægsudgifter udgjorde i 2007 1,56 mia. kroner og i 2008 1,64 mia. kroner. I spidsen for den daglige drift er kommunaldirektør Søren Andersen (der ligeledes var kommunaldirektør i Gammel Middelfart Kommune). Ud over kommunaldirektøren består direktionen af en

²⁵ Kommunens hjemmeside er www.middelfart.dk og turistkontorets www.visitmiddelfart.dk.

²⁶ Inklusiv tiden i Gl. Middelfart Kommune har Steen Dahlstrøm været borgmester i 22 år. Middelfart Kommune har i alt været socialdemokratisk ledet i mere end 85 år. I forbindelse med reformen vandt Steen Dahlstrøm borgmesterposten frem for (blandt andre) oplandskommunernes to Venstrekandidater Claus Hansen fra Ejby og Hanne Christensen fra Nr. Aaby.

centralforvaltningschef, en teknik- og miljødirektør, en socialdirektør og en børn- og ungedirektør. Direktionen akkompagneres i det daglige af en stabschef.

I forbindelse med reformen blev der etableret to provisoriske enheder, der skulle bidrage til kommunernes virke i den overgangsperiode (2006-2007), hvor de enkelte kommuners normale forretningsgange på forskellig vis var sat delvist ud af drift. Fra nationalpolitisk hold blev der i sammenlægnings-kommunerne initieret nedsættelse af 'midlertidige tværgående hovedsamarbejdsudvalg' (med det mundrette akronym MT-HSU). MT-HSU havde til opgave at diskutere og træffe beslutninger om forhold vedrørende arbejds-, personale-, samarbejds-, og arbejdsmiljøforhold i forbindelse med reformen (KL og KTO 2005). Herudover blev der (ligeledes på regeringens opfordring) etableret lokale sammenlægningssekretariater, der varetog det daglige reformvirke og fungerede som serviceorganer for kommunernes MT-HSU. Konkret havde sammenlægningssekretariaterne til opgave at:



[F]orberede den politiske servicering, koordinere de mange aktiviteter og projektgrupper, opretholde et samlet overblik over processen, og eventuelt tillige varetage en intern konsulentfunktion i forhold til rådgivning, vejledning og videndeling blandt de forskellige aktører (KL 2004).

En stor del af de elementer, der vedrører kommunalreformens udformning, er i Middelfart Kommune således udarbejdet, behandlet og godkendt i disse fora.

Det var som et led i dette forberedende arbejde, at der i samarbejde med Strategy-Lab ved Handelshøjskolen i Århus blev etableret et forskningsprojekt omhandlende værdibaseret ledelse i kommunen i forbindelse med reformen. Projektet blev tilknyttet som en erhvervsrettet Ph.d., med ansættelse og projektansvar i kommunen og forskningsmæssig tilknytning til Strategy-Lab²⁷. Det var således blandt andet projektets hensigt at understøtte udviklingen af værdibaseret ledelse i kommunen ved at indgå aktivt i praktisk orienteret udviklingsarbejde og

²⁷ Senere blev projektet indskrevet ved IMV på det Humanistiske Fakultet i Århus.

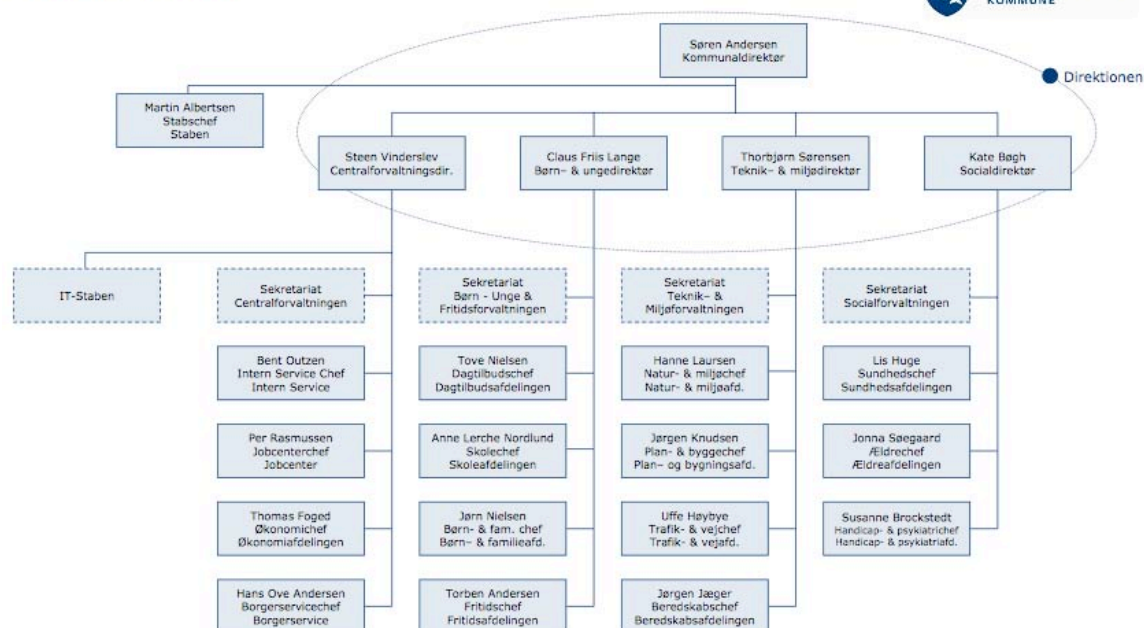
tilføre organisationen ny viden om området i kraft af et analytisk og videnskabeligt arbejde. Det var afgørende for kommunen, at projektet skulle være en ressource, der kunne indgå i en videreudvikling af dét arbejde med værdibaseret ledelse og selvorganiserende praksis, der på forskellig vis allerede havde fundet sted i de tre gamle kommuner (Middelfart-Kommune 2005)²⁸.

Det empiriske materiale, der ligger til grund for afhandlingen, er indsamlet gennem et langvarigt projektarbejde og feltstudie i kommunen fra januar 2006 til medio 2008. Fra januar 2006 og til kommunalreformen trådte i kraft januar 2007, var jeg tilknyttet det lille centrale og svært travle sammenlægningssekretariat, der mønstrede cirka 4 fuldtidsansatte. Som nævnt ovenfor havde sekretariatet overordnet set til opgave at understøtte sammenlægningsudvalget og den administrative styregruppe - siden hen kommunaldirektøren og direktionen - med at koordinere og facilitere sammenlægningen på forskellig vis (Sammenlægningsudvalget 2006b). Efter reformen blev jeg indplaceret i det nyoprettede organisatoriske organ 'Staben'. Staben blev "sat i verden til at understøtte Middelfart Kommunes byråd, direktion og den øvrige organisation med at skabe udvikling, helhed og sammenhæng i den kommunale opgaveløsning" (Staben 2007) og består i dag af cirka 13 fuldtidsansatte²⁹. Stabens organisatoriske placering fremgår af nedenstående diagram:

²⁸ På trods af at Fyns Amt indgik som en part i kommunesammenlægningen, blev amtet ikke inddraget i forhandlingerne om projektsamarbejdet.

²⁹ Staben har en personalenormering på 13,12 og en samlet budgetramme på cirka 25 millioner. Opgaverne, der varetages, er blandt andre: "Sekretariatsopgaver i forhold til byråd, borgmester, kommunaldirektør, direktion, H-SISU samt koordinering af valg og afstemninger. Sekretariat for huslejenævn, beboerklagenævn, bevillingsnævn og lokalnævn. Strategisk kommuneplanlægning. Udviklingsarbejde: Personale- og organisationsudvikling, herunder kompetenceudvikling. Udviklingsarbejde: Effektmåling og dokumentation. Udviklingsarbejde: Tværgående analyse og udviklingsopgaver. Kommunikation, formidling og layout samt WEB, herunder udvikling, drift og undervisning og konsulentbistand. Juridisk bistand og udviklingsarbejde IT-sikkerhedspolitik og sikkerhedsadministration. Fællessekretærfunktion, reception" (Sammenlægningssekretariatet 2006b: 7).

Middelfart
KOMMUNE



Både Sammenlægningssekretariatet og Staben har af praktiske og informationsmæssige årsager været placeret på Middelfart Rådhus, tæt på borgmesterkontoret og kommunaldirektøren. Stabschefen har i dag endog et kontor, der støder op til kommunaldirektørens kontor og er placeret blandt borgmesterkontorets øvrige medarbejdere.

62



(Arbejdspladser i Staben og på borgmesterkontoret)

Jeg har således haft rig mulighed for at deltage i mange forskellige former for hverdagspraksis og opnået en vis fortrolighed med både de daglige og de politiske rutiner i arbejdet på rådhuset. Jeg har løbende samlet mine indtryk, noter og citater fra samtaler og møder samt interviews, fotos og video fra feltstudiet i en online dagbog. Den centrale placering af projektarbejdet i henholdsvis Sammenlægningssekretariatet og Staben har givet næsten ubegrænset adgang til dokumenter, rapporter, arbejdsplaner og politiske beslutninger med videre, omhandlende reformen og en lang række organisatoriske og personalemæssige forhold i Middelfart Kommune.

Mine opgavers omfang, art og udstrækning har været meget varierende, ligesom mine roller har taget sig forskelligt ud. En stor del af arbejdet har imidlertid været knyttet til den provisoriske og til lejligheden nedsatte enhed 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier'. Jeg har således fungeret som teoretisk sparringspartner, inspirator og katalysator for denne gruppes arbejde og i perioden fra 2006 til slutningen af 2007 indkaldt til og faciliteret mere end 14 møder i dette regi. I samme periode har jeg deltaget i og holdt oplæg på 7 direktionsmøder. I 2006 afholdt jeg 4

oplæg i MT-HSU og 2007 ligeledes 4 oplæg i det nye personalepolitiske organ 'Hovedudvalget'. Herudover har jeg på forskellig vis deltaget i en lang række (i alt 40+) arbejdsgruppemøder, oplæg og arbejds-sessioner for og med direktionen, den nystartede HR-afdeling i Staben og i forskellige udvalg som 'Arbejdsgruppen for Rådhusbyggeriet', 'Arbejdsgruppen for Talent for Ledelse', 'Outzen puljen' blandt andre. Jeg har deltaget aktivt i planlægningen og eksekveringen af høringsprocesser og diverse temadage i Middelfart Kommune som f.eks. "De 100" med deltagelse af alle kommunens ledere og "Værdidag 2007" for i alt 250 medarbejdere og ledere. Ydermere har jeg taget del i uddannelsen af kommunens "Værdiagenter", i udarbejdelsen af introduktionsforløb for nyansatte samt i diverse forskellige tværkommunale erfa-grupper, messer og kursusforløb. I 2008 har mit praktiske fokus i høj grad været rettet mod forskellige initiativer knyttet til værdigrundlaget "At lære og lykkes" og udarbejdelsen af decentrale personalepolitikker og et nyt ledelsesgrundlag i Middelfart Kommune.

Feltstudiet i kommunen har overordnet set været båret af en nysgerrighed i forhold til, hvorledes værdibaseret ledelse gribes an og tager sig ud - i og som forskellige former for praksis. At antage en performativ optik handler metodisk set om at udfordre en modernistisk, internalistisk videnskabsforståelse, som er kendetegnet ved at tilskrive videnskaben privilegeret adgang til og indsigt i en objektiv verden grundet dens særlige metodiske og institutionelle kendetegn (Jensen, Lauritsen og Olesen 2007). At undersøge og opnå forståelse for et givent emne er i en performativ optik ikke et spørgsmål om at følge universelt givne regler og sætte sig *ud over* virkeligheden fra en privilegeret position, men fordrer snarere at starte det sted, man aktuelt *er*. At starte med det forhåndenværende emne, de aktuelle præsente aktører og dernæst følge de kulturelle tråde, der kan spores herfra. Samme "åbne" indfaldsvinkel er ligeledes velkendt i etnografien: "The initially exploratory character of ethnographic research means that it will often not be clear where, within a setting, observation should begin, which actors need to be shadowed, and so on" (Hammersley og Atkinson 2007: 4). Da jeg startede i kommunen havde jeg på lignende vis ingen endegyldig idé om, hvem eller hvad der udførte værdibaserende arbejde, og hvor jeg kunne finde værdibaseret. Fraværet af et ensidigt fokus på én bestemt gruppe aktører tillod en eksplorativ indfaldsvinkel til feltstudiet, og lod spørgsmålet om hvilke aktører, det kunne være relevant at følge eller hvad, der kunne tjene som angrebsvinkel i undersøgelserne, stå åbent. En sådan eksplorativ åbenhed, anbefaler Hammersley og Atkinson, som udgangspunkt for etnografisk orienterede feltstudier (Hammersley og Atkinson 2007: 4).

Med projekttilknytningen i kommunen ønskede jeg samtidig at udvide min forståelse for organisatoriske forandringsprocesser og opbygge et praksisbaseret repertoire af projektledelsesteknikker og -erfaringer. Samtidig fattede jeg hurtigt interesse for den politiske dimension og muligheden for at øge min indsigt i generelle præmisser for det offentliges organisatoriske virke. Projektet og det erhvervsrettede set-up gav således mulighed for både at følge kommunalreformen på tæt hold og tage del i orkestreringen og overværelsen af store organisatoriske forandringsprocesser. Det tilbød med andre ord chancen for at følge en ny organisation, mens den tog form, og forskellige forandringsprocesser fandt sted. I det store hele har det været en stor mundfuld og et uhyre spændende og lærerigt arbejde!

4.1.2 Aktionsorienteret forskning og det empiriske materiale

Projektets erhvervsrettede set-up har haft indflydelse på, hvorledes og på hvilke præmisser det forskningsmæssige arbejde er blevet udført og håndteret. I flere henseender har der været tale om, at projektet er blevet afviklet som aktionsorienteret forskning³⁰.

Med begrebet 'aktionsorienteret forskning' henvises her til en række forskellige former for moderne forskningsstrategier såsom aktionsforskning, participatory design, empowerment research, dialogforskning, og feministiske studier (Clausen og Lorentzen 1992; Greenbaum og Kyng 1991; Small 1995)³¹. Deres forskelligheder til trods deler aktionsorienterede strategier en række fælles kendetegn.

Overordnet set har de aktionsorienterede strategier udviklet og etableret sig i modsætning til en positivistisk tradition - eller som Small formulerer det: "in response to common frustrations with the inability of traditional positivistic social science methods to inform questions of practice or

³⁰ Ethvert valg af forskningsstrategi(er) er afgørende for hvilke diskussioner, der bringes i spil, hvilke historiske konflikter, konstellationer og perspektiver, det er relevant at bringe til torvs. En performativ optik som introduceret i denne afhandling giver meget naturligt anledning til en række overvejelser omhandlende mulige forskningspositioneringer samt forskerens egen performative agens i relation til det studerede felt. I ANT og STS kan spores en (stigende) opmærksomhed omkring en "forholden sig til feltet", der synes båret af et ønske om at udvikle nye måder at etablere links og tætte forbindelser mellem forskning og andre former for praksis (Jensen 2008). Konversationerne tager blandt andet afsæt i begreber som intervention, engagement, deskription, relevans samt refleksivitet.

³¹ Især aktionsforskningen vandt i 60'erne og 70'erne indpas i Skandinavien og i dag tales der følgelig om den skandinaviske tradition. En tradition, der endvidere splittede sig op i to hovedretninger: Den teknokratisk-funktionalistiske med fokus på teknologiudvikling og den kulturradikalt-progressive tradition, der sigter mod at bryde nye veje i løsningen af samfundsmæssige problemer (Clausen og Lorentzen 1992: 17-18).

social action" (Small 1995: 941). De aktionsorienterede strategier positioneres følgelig i opposition til en 'konventionel socialvidenskab', der bygger på "notions of causality, objectivity, and quantification with the goal of predicting and controlling human behavior" (Ibid.). Samlet set giver dette for Small anledning til at gruppere forskellige former for aktionsorienteret forskning i et 'post-positivistisk paradigme' (Ibid.).

Et væsentligt element i dette paradigme er et særligt fokus på felt-forsker relationer. De aktionsorienterede strategier er, som betegnelsen tydeligt indikerer, primært rettet mod handling(er) *i og med* de praksisser, der indgår i forskningen, hvad enten der er tale om en specifik situation og problemstilling eller bredere sociale forhold. De forskningsspørgsmål, der arbejdes med, har således ofte meget direkte konsekvenser for den eller de grupper, der undersøges. Disse konsekvenser er forskningen på én og samme tid netop møntet på at skabe og forstå. Som en konsekvens af dette fokus, er det metodiske udgangspunkt for aktionsorienteret forskning stort set altid et *samarbejde* mellem forsker og det felt, der undersøges: "All of the action-oriented models value some form of collaboration between researcher and those researched" (Small 1995: 950)³². Der gives flere grunde hertil. Én er, at de forskningsmæssige problemstillinger ikke blot skal *afprøves*, men *udvikles* i feltet. En aktionsorienteret indfaldsvinkel bygger på en antagelse om, at der ikke blot er praksisser "derude", der mangler en normativitet, som en kritisk forskning må bidrage med. Herved øges chancerne for, at de rejste problemstillinger rent faktisk er relevante og brugbare for de deltagende aktører. En anden grund til samarbejde mellem felt og forsker er et vedholdende fokus på forskningens 'situerethed' med hvilket der menes, at den aktionsorienterede forskning i højere grad lægger vægt på de specifikke situationer og sammenhænge, undersøgelserne udspilles i, end på universel generaliserbarhed. For at forstå de situationer, der opstår i feltet, er det imidlertid nødvendigt at 'tage del i dem', som Haraway også advokerer for: "The point is to make a difference in the world, to cast our lot for some ways of life and not others. To do that one must be in the action, be finite and dirty, not transcendent and clean" (Haraway 1997: 36). Denne 'tagen del i' er et helt centralt og meget kontroversielt element i den aktionsorienterede forskning, for som Guggenheim nøgternt konstaterer: "To intrude as a researcher causes a whole lot of problems" (Guggenheim 2004: 5). De spørgsmål og problemstillinger, som følger

³² I Kurt Lewins klassiske aktionsforskningsmodel beskrives som eksempel faserne i et ideelt aktionsforskningsprojekt, der netop er etableret i et samarbejde mellem forsker og klient, og hvor udgangspunktet er et problem, klienten ønsker forskerens hjælp til at løse (Clausen og Lorentzen 1992: 15).

deraf, er mangfoldige. For hvordan tages der del? På hvilke måder og præmisser? Med hvilke hensigter og til gavn for hvem?³³ En stor del af disse perspektiver er blevet diskuteret med afsæt i begreberne 'intervention' og 'reaktivitet' og har affødt en række teoretiske konversationer omhandlende (forsknings)ansvar, etik og "hvilken side" forsker og forskning skal være på med videre (Se f.eks.: Berg, et al. 2001; Gad og Jensen 2007; Hammersley og Atkinson 2007 (kap. 1); Law 2004; Mesman 2006; Mol og Mesman 1996; Zuiderent 2002). Jeg ønsker ikke at udfolde disse perspektiver yderligere her, men nøjes med at konkludere, at for den aktionsorienterede forsker er intervention i feltet en bevidst og intentionel del af forskningsprojektet:

Rather than ignore the reactivity inherent in the research process, action-oriented researchers acknowledge and value it. They take advantage of participants' ability to self-reflect and collaborate in the identification and diagnosis of their own problems and in the generation of relevant knowledge [...] Most action-oriented researchers would argue that the research process is itself an intervention and that changing the individuals and systems studied should be an acknowledged and accepted goal of the research process (Small 1995: 949).

Det er her, at kontrasten til et klassisk positivistisk forskningsideal båret af (værdi)neutrale aktiviteter og med fokus på objektivitet, kausalitet, distance og generaliserbarhed står skarpest (Ibid.)³⁴. I den aktionsorienterede forskning er det forskningsmæssige mål distribueret ud på to områder - forskningen og forandringerne i feltet . Denne position resonerer på mange måder med mit forskningsarbejde i Middelfart Kommune. Grundet et erhvervsrettet set-up havde det også til hensigt at bidrage i "to lejre". Som en direkte konsekvens af mit ansættelsesforhold har mit forskningsfokus og -projekt ikke alene været at *undersøge*, hvorledes kommunen har arbejdet med værdibaseret ledelse. Projektet har været aktionsorienteret i den forstand, at jeg har været ansat til aktivt at ændre en række forhold vedrørende værdibaseret ledelse og personaleudvikling i kommunen. Jeg har således selv initieret processer, skabt rammerne om dem, knoklet for dem, politiseret, forhandlet og hvervet allierede for at fremme den værdibaserede ledelses position og virke i kommunen. Uden at der har været tale om en egentlig bevidst stillingtagen, har jeg igennem dette arbejde opbygget en dybtfølt sympati for kommunens værdiprojektet specifikt og værdibaseret ledelse i al almindelighed.

³³ I både feministisk forskning og STS-sammenhæng har netop dette aspekt spillet en central rolle og er blandt andet blevet debatteret med afsæt i Susan Leigh Stars næsten sloganlignende problemstilling: "Qui bono"? (Star 2002).

³⁴ Se f.eks. (Yin 1994).

Ifølge Small er en væsentlig del af den aktionsorienterede forskning enten en politisk dagorden "most action-oriented research approaches are highly politicized, sharing an ideological commitment to obtaining and using knowledge to empower oppressed groups" eller en søgen efter "demokratisk overensstemmelse" i hvilken forskningen søger at være "consistent with the ideology of the clientele group with whom the research is conducted and attempt to include the perspective of everyone who might be affected by the research" (Small 1995: 948).

Begge disse positioner kan imidlertid virke en smule unuancerede. Agendaer, hensigter og målsætninger kommer i mange varianter og konstellationer - i konflikt, i forlængelse, overlappende, udviklende, gensidigt befrugtende med videre. Der er således ingen grund til at antage, at forskning og felt nødvendigvis vil være i overensstemmelse. Som Mesman pointerer det: "Doing research that explicitly aims at intervening in the practices it engages with, i.e. that is 'action-oriented', raises the issue not only of clashing objectives, but also of social order and room to manoeuvre" (Mesman 2007: 286). I en performativ optik er det endvidere en pointe, at der i mødet vil opstå nye erkendelser, nye ideer, koncepter og begreber som både forandrer og forandres af forskningsarbejdet: "the intervention and the fieldwork coexist and -develop" (Zuiderent 2002: 72).

En anden pointe affødt af en performativ optik og en aktionsorienteret forskningsstrategi omhandler det empiriske materiales karakter. Det teoretiske afsæt i ANT indebærer, at ekspertudsagn, lægmandsberetninger, analyser, interviews, akademiske tekster og revytekster, må anses for at befinde sig på samme kulturelle niveau. Dette bygger på en antagelse om, at alle disse er ligeværdige vidnesbyrd om kulturelle processer og performative 'events', og som sådan er ingen af dem apriorisk privilegerede mål for en teoretisk behandling. Som Gad og Jensen har formuleret det: "Der er ikke givet nogen *aprioriske* grænser for, hvor empiri kan findes, eller hvilke steder indsigter om et givent tema vil blive produceret" (Gad og Jensen 2007: 100. Kursiv i org.). Følgelig vil der optræde empirisk materiale af meget forskellig karakter i denne afhandling, men med primært fokus på dokumenter udarbejdet enten af regeringen eller i Middelfart Kommune.

4.1.3 Reformtilknytning

Mit virke og feltstudie i Middelfart Kommune har i mange henseender været knyttet til den danske kommunalreform. Det var på baggrund af reformen, at de kommunale partnere identificerede et behov for at undersøge præmisserne for deres arbejde med værdibaseret ledelse og derfor valgte at deltage i forskningsprojektet. Senere har reformen haft afgørende konsekvenser for mine organisatoriske forankringer i kraft af min tilknytning til

Sammenlægningssekretariatet og siden indplaceringen i Staben. Den organisation, som jeg har fulgt gennem næsten tre år har været præget af reformen på meget direkte vis. Jeg har som tidligere nævnt haft muligheden for at følge reformen og dens indvirkning på kommunal praksis på nærmeste hold. Dette har givet anledning til en række overvejelser omhandlende kommunalreformens orkestrering og konstruktion af kommunal praksis og virke. I det følgende kapitel vil jeg således vende blikket mod kommunalreformen.

Del 2

Kommunalreformen

5.1 Den danske kommunalreform

Som baggrund for mine analyser af værdibasing i Middelfart Kommune, vil jeg i dette kapitel redegøre for den danske kommunalreform som afstedkom en række organisatoriske omvæltninger for kommunerne. Hensigten er at klargøre, at kommunalreformen formede både nye kommunale strukturer og nye styringsmæssige principper, der især pressede de sammenlagte kommuner til at genforhandle deres organisatoriske orkestrering. Kommunerne stod i et særligt krydspres foranlediget af nye organisatoriske strukturer og styringsprincipper, personalemæssige udfordringer og et stigende forventnings- og kvalitetspres fra befolkningen.

5.1.2 Omvæltninger

Kommunalreformen anno 2007 kastede mange kommuner ud i store organisatoriske og ledelsesmæssige omvæltninger³⁵. Reformen reducerede antallet af danske kommuner fra 271 til 98 og lagde endvidere de 14 tidligere amter sammen i 5 nye regioner. Et dramatisk skifte, hvor ansvar, opgaver og offentlige aktiviteter blev forskubbet radikalt med mange og vidtgående konsekvenser både for de offentlige organisationer og for borgerne i de nye kommuner.

For at imødekomme kommunalreformens udfordringer initierede Middelfart Kommune et fællesorganisatorisk projekt omhandlende værdibaseret ledelse. Projektet byggede på en forestilling om, at:

Kultur og værdier er bærende elementer i den forandringsproces vi som organisation og mennesker er kastet ud i, i forbindelse med kommunesammenlægningen. Vi er som organisation tvunget ud i radikale forandringer, der vedrører alle dele af vores organisatoriske virke. Både i bredden og i dybden. Som mennesker skal vi forholde os til nye kollegaer, nye arbejdsgange, nye rutiner, nye ledere, nye lokaliteter og måske endda til helt nye tankesæt [...] Som et vigtigt fokus i den proces står et bevidst og

³⁵ Generelt vil struktur- og kommunalreformen blive anvendt synonymt og ofte omtalt i datid i afhandlingen. Dette vel vidende at reformen langt fra er et "overstået" kapitel, men fortløbende vil være en del af den kommunale virkelighed og det formentlig længe endnu. Teknisk set trådte reformen imidlertid i kraft pr. d. 01/01-2007.

måltrettet arbejde med kultur og værdier (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006b: 6).

Det er afgørende at forstå de organisatoriske udfordringer og styringsmæssige principper, som det værdibaserede arbejde responderede på og indskrives i. Følgelig vil jeg i det nedenstående redegøre for de elementer af den danske kommunalreform, jeg anser som væsentlige for kommunens værdibaserede dagsorden og praksis³⁶. Jeg vil fremhæve dele af de strukturmæssige omorganiseringer og styringsmæssige principper, der havde indflydelse på kommunerne og trække en tråd til feltet New Public Management, inden jeg undersøger de medarbejderudfordringer, som reformen også affødte.

5.2 Danmark v. 2.0: "Borgeren i centrum"

Reform: To put into a new and improved form or condition; to restore to a former good state, or bring from bad to good; to change from worse to better; to amend; to correct (Webster 1913).

Siden den borgerlige regering trådte til i 2001 har det offentlige Danmark gennemgået en anseelig række næsten parallelt afviklede reformer: struktur- eller kommunalreformen, velfærdsreformen, globaliseringsreformen, politi- og domstolsreformen samt senest kvalitetsreformen. De mange reformer, regeringen har



³⁶ Datagrundlaget for de følgende afsnit er hovedsageligt regeringens officielt tilgængelige materiale omhandlende kommunalreformen herunder regeringens reformoplæg og en række redegørelser og notater udarbejdet af Indenrigs- og Sundhedsministeriet og Finansministeriet i perioden 2004 til 2007.

bragt til torvs i det offentlige Danmark, vidner om en positiv definition af begrebet 'reform'. En definition, der ligesom Websters ikke alene knyttes til forandringer, men også forbedringer, eller "a move from a less desirable (past) state to a more desirable (future) state" (Pollitt og Bouckaert 2000: 16)³⁷. I dette afsnit vil jeg kort redegøre for, hvordan regeringen blandt andet har italesat vejen frem mod en ønskværdig fremtid.

I sin analyse af udfordringerne i forbindelse med reformen stiller administrerende direktør i KL Peter Gorm Hansen skarpt på borgernes situation i den moderne velfærdsstat:

Borgerne lever deres liv med små og store problemer, der i perioder af deres liv giver behov for kontakt, service og myndighedsbehandling. De vil have løsningsmuligheder, nærvær og opmærksomhed på deres præmisser [...] Kontakten mellem borgerne og den kommunale myndighed og dens bredspektrede servicevifte er meningsløs for borgerne i en moderne verden, hvis ikke denne kontakt er indrettet på det ene mål: at sætte borgeren i centrum (Hansen 2007: 28).

Denne præmis står helt centralt i regeringens udspil til kommunalreformen, der sætter fokus på borgeren og borgerens behov. Således er regeringens formulerede målsætning med reformen: "En offentlig sektor indrettet efter borgernes behov" (Regeringen 2004b: 5) og det er selve formålet med reformen "[...] at den enkelte borger skal have mere kvalitet for pengene i den offentlige service" (Ibid.). Midlet til at tilvejebringe denne kvalitativt og økonomisk bedre indretning af den offentlige sektor på borgernes præmisser er "[...] at styrke det lokale demokrati gennem stærke, bæredygtige kommuner" (Ibid.).

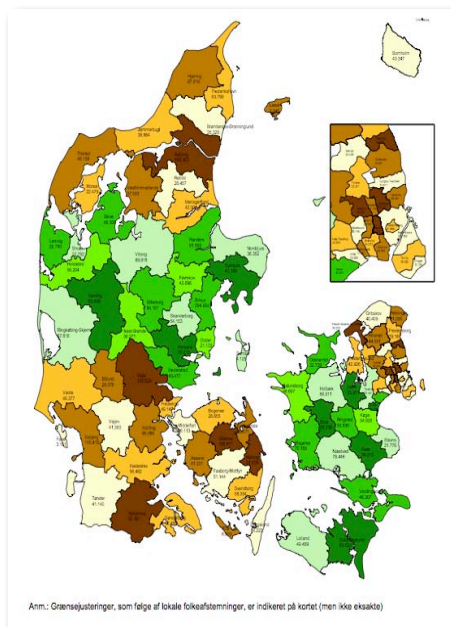
For at fremstille den nye reform som et ønskværdigt fremtidigt alternativ og en udviklingsmæssig nødvendighed, bringer regeringen blandt andet den sidste danske kommunalreform (anno 1970) i spil og positionerer den nye reform i forhold hertil. Argumentet er, at samfund, mennesker, og nye teknologier har skabt nye forudsætninger for det offentliges virke, og at forventningerne til det offentliges rolle samtidig har (for)skubbet sig siden reformen i 1970. Regeringen beskriver således en situation, hvor det offentliges struktur ikke længere er tidssvarende, hvorfor en reform er et sundt og fremadrettet alternativ. De udviklingstendenser, der bruges til at argumentere for reformen, er blandt andet knyttet til uddannelsesniveau og

³⁷ For en diskussion af reformbegrebets positive og konservative/nostalgiske betydninger kan der blandt andet henvises til John Quiggin (Quiggin 2003).

indflydelsessfærer, teknologiske fremskridt og demografi, samt ikke mindst størrelsen af kommunerne og en særlig opfattelse af nærhed:

Danmark har gennemgået kolossale forandringer siden kommunalreformen i 1970 [...] Vi er bedre uddannede. Vi ønsker større indflydelse og et levende demokrati. Vi er blevet mere kritiske, og vi holder fast i vores ret. Forventningerne til den offentlige service er vokset. Vi betaler mere til det offentlige og stiller naturligt nok krav om kvalitet for vores skatte kroner [...]

Mange nye opgaver og udfordringer er således kommet til i den offentlige sektor. Men strukturerne er ikke fulgt med. Med de nuværende rammer er Danmark ikke rustet til at håndtere de store forventninger fra borgerne og de udfordringer, der kommer af flere ældre og færre erhvervsaktive. Derfor må vi indrette den offentlige sektor på at løse opgaverne mere enkelt og mere effektivt (Regeringen 2004b: 3).



På baggrund af disse forandringer i og udfordringer til det offentliges virke, ønsker regeringen "at gennemføre en gennemgribende reform af den kommunale struktur. Den offentlige sektor skal moderniseres, så den lever op til fremtidens udfordringer med hensyn til *nærhed, kvalitet og effektivitet*" (Regeringen 2004b: 4. Min kursivering)³⁸.

Med den gennemgribende reform er der ikke "blot" tale om mindre tilpasninger og rationaliseringer af en ellers velfungerende offentlig sektor, men om afgørende forandringer med konstitutive effekter, hvor stat og kommuner får nyt

indhold, funktioner og grænser. (Pedersen og Greve 2007). Dette er ikke mindst tydeligt i forbindelse med nedlægningen af amterne og oprettelsen af de nye større regioner, der tegner en helt ny offentlig sektor, hvor stat, regioner og kommuner får nye opgaver og identiteter.

Som eksempel på denne omfordeling kan det nævnes, at Middelfart Kommune ikke alene overtager 417 amtslige medarbejdere (hvilket svarer til en forøgelse af den samlede

³⁸ Det skal i parentes bemærkes, at Lars Løkke Rasmussen paradoksalt nok har knyttet reformerne an til en stor grad af frivillighed: "Regeringen har gennemført - og er i gang med at gennemføre - en række store reformer. Ingen af dem har vi været tvunget til at kaste os ud i" (Rasmussen 2006: 10). Det er blot, som han formulerer det, udtryk for "ansvarligt politisk lederskab" (Ibid.).

medarbejderstab med cirka 14%), men også en lang række amtslige institutioner, herunder 14 stk. på det sociale område (Handicaprådet 2007). Med kommunalreformen overtog man endvidere opgaven med at gennemføre naturpleje, naturgenopretninger og vandløbsrestaureringer fra det tidligere Fyns Amt. Kommunen var følgelig nødsaget til at genopfinde og re-konstruere sin organisation på forskellig vis, således at den kunne rumme de nye medarbejdere og løfte de nye opgaver. Nye kontorer skule oprettes og nye forretningsgange initieres. Budgetter skulle samkøres, og der skulle tages stilling til, hvilke ydelser der skulle fortsætte eller nedlægges og hvilke services, man ønskede at købe fra f.eks. de nye regioner eller andre udbydere.

For at give et indblik i nogle af de struktur- og styringsmæssige konsekvenser af den gennemgribende reform, tager jeg i det følgende udgangspunkt i de tre kernebegreber, regeringen som beskrevet ovenfor bringer i spil: nærhed, kvalitet og effektivitet. På forskellig vis er begreberne gennemgående for reformtænkningen i regeringens materiale. Hvor det er relevant, inddrages eksempler fra Middelfart Kommune.

5.2.1 Den dobbelte bevægelse: Større enheder og mere nærhed

Det, der tidligere føltes langt væk, er kommet tættere på (Regeringen 2004b: 3).

Regeringens retorik er præget af, at kommunalreformens positive konsekvenser fremstilles med begreberne 'nærhed' og 'tæthed' (der synes anvendt synonymt). Det er blandt andet tydeligt i publikationen 'Det Nye Danmark - En offentlig sektor tæt på borgeren' (Regeringen 2004b), hvor der på forsiden ud over titlen, er et stort billede fra den gåtur, der blev arrangeret over Storebæltsbroen i forbindelse med indvielsen i 1998. Opførelsen af Storebæltsbroen har præget det geografiske Danmark og givetvis haft



stor betydning for mange menneskers hverdag. Broen er således også en af de teknologiske landvindinger, som regeringen henviser til inde i folderen:

Afstande mellem mennesker, virksomheder og institutioner er blevet mindre – på grund af teknologi, der gør det nemmere at komme i kontakt med hinanden, og på grund af transport, der fører os hurtigere frem til målet [...] Mobiliteten er blevet større (Regeringen 2004b: 3).

Der er imidlertid mere på spil i billedet på forsiden. Metaforen har dobbelt bund. Der henvises ikke alene til Storebæltsbroen. Tætheden eller nærheden er helt håndgribelig på billedet - mennesker myldrer over broen. De følges ad. De kommer hinanden ved. De mange mennesker får betydning på et semantisk niveau. Reformen kommer til at handle om "os", om borgerne og om dig og mig. Det er med andre ord os borgere, man vil tæt på med den nye reform og det nye Danmark. På den vis gives reformen et meget menneskeligt ansigt, der gør tætheden nærværende og fremmer afsenderens samlede pointe: "Regeringen vil skabe en offentlig sektor med én indgang og ét mål: Mennesker først" (Regeringen 2004b: 4).

Andre steder behandles tætheden mere konkret - i geografisk, kvalitativ og politisk forstand. Det nævnes flere steder i materialet, at centrale velfærdsopgaver skal løses så tæt på borgerne som muligt, og at flest mulige beslutninger tages så tæt på de berørte som muligt. Argumentet er at ved at flytte opgaver, ansvar og beslutningskompetencer til kommunerne, skabes der et mere levende nærdemokrati eller "mere indhold i det lokale demokrati" (Regeringen 2004a; Regeringen 2004b). Den (måske lidt omvendte) logik regeringen fremlægger er således, at for at styrke det lokale og nære, må der skabes større enheder, der kan samle de kommunale opgaver. Pointen er, at man undgår at sprede opgaveløsningen over unødigt mange offentlige myndigheder, og at større enheder i højere grad kan sikre bæredygtige enheder med de nødvendige kompetencer til at opbygge og udvikle den offentlige sektor.

En stor del af Strukturkommissionens og regeringens konklusioner er således baseret på et kvantitativt argument om størrelserne på de kommunale og amtslige enheder. Som det var tilfældet i 1970, hvor man reducerede 86 købstadskommuner og cirka 1.300 sognekommuner til 14 amter og 275 kommuner blev det af strukturkommissionen i 2004 skønnet, at det var tid til en

ny kommunal 'hovedrengøring' - eller som Lars Løkke Rasmussen har udtrykt det: "et systematisk serviceeftersyn" (Rasmussen 2006: 10)³⁹.

Strukturkommissionen vurderede, at de tidligere forvaltningsenheder var uhensigtsmæssigt små, og at mindre kommuner således havde problemer med at sikre en tilstrækkelig faglig bæredygtighed i opgaveløsningen - ikke mindst på social- og sundhedsområdet (Strukturkommissionen 2004: 13). Som krav til de nye kommunale enheder blev derfor fastsat en minimumsstørrelse på 20.000 indbyggere. Kommuner med under 20.000 indbyggere skulle finde sammen i nye, større enheder. Alternativt kunne de indgå i et frivilligt forpligtende samarbejde med nabokommuner (den såkaldte kattelem). Et sådant samarbejde skulle imidlertid have et befolkningsunderlag på mindst 30.000 indbyggere. Med reformen blev de danske kommuner følgelig betragtelig større. Den gennemsnitlige kommunestørrelse er steget fra netop 20.000 indbyggere før reformen til cirka 55.000 efter. Hvor der inden reformen havde været 206 kommuner med under 20.000 indbyggere, er der efter reformen kun syv ud af de 98, der har mindre end 20.000 borgere. Geografisk, er der tale om en gennemsnitlig forøgelse af de kommunale arealer fra 159 km² til 440 km². I tilfældet Middelfart Kommune, talte de gamle enheder, som tidligere nævnt, henholdsvis 20.000, 10.000 og 5.000 borgere, og den nye kommune rummer således lidt mere end 35.000 personer.

Regeringens argument er, at større kommuner giver mere muskelkraft og derfor bedre muligheder for at tackle udfordringer og løfte opgaver i fremtidens velfærdssamfund (Strukturkommissionen 2004: 19). Kommunerne kan - med regeringens egne ord - opnå en lang række rationaliseringsgevinster, stordriftsfordele og synergieffekter, lig et kærestepar der flytter sammen;

Synergigevinster betyder, at der ved en sammenlægning af to enheder kan opnås besparelser. Besparelsen opstår fordi den samme service ikke skal løses to steder - f.eks. lønadministration eller kundeservice, eller fordi der er besparelser ved at købe større ind. Det kan - meget forenklet - sammenlignes med situationen, når et kærestepar flytter sammen, og opnår besparelser ved kun at have et avisabonnement, en telefon og fælles forsikringer (Indenrigs- og Sundhedsministeriet 2005: 10).

³⁹ Ovenfor har jeg anvendt tallet 271 i forbindelse med reformen. Forvirringen omkring de "manglende" 4 kommuner fra 1970 reformen, hvor der blev skabt 275 kommuner og reformen i 2007, hvor man lagde 271 sammen, skyldes dels en "test-reform" i 2006 foretaget på Bornholm og dels en sammenlægning på Langeland, der reducerede det samlede antal af danske kommuner med i alt fire.

Ud over at være et kvantitativt argument, resonerer kæresteparsmetaforen også med det ovenfor beskrevne fokus på en særlig form for nærhed. Et kærestepar, der flytter sammen, er i de flestes opfattelse forbundet med en stigende grad af kærlighed, fortrolighed og ikke mindst enighed og frivillighed. Det hører heldigvis til sjældenhederne, at kærestepar tvinges til at flytte sammen - som det reelt set er tilfældet i reformen⁴⁰.

I Middelfart har man ligesom i mange andre kommuner især haft fokus på at opbygge en ny administrativ organisation, hvilket fortrinsvist har påvirket centraladministrationen, det politiske sekretariat og økonomiafdelingen. Og her har man på forskellig vis netop opnået stordriftsfordele og synergigevinster, som påpeget af regeringen. Da man gennemgik den administrative stabs sammensætning og normering, stod det klart, at det ikke ville være organisatorisk hensigtsmæssigt eller økonomisk muligt blot at lade den nye administration bestå af summen af de tre gamle administrationer. Ved at gå de administrative strukturer igennem med en tættekam og rationalisere driften, var det muligt at opnå en besparelse på området i omegnen af 7 millioner kroner årligt. Samme øvelse suppleret med investeringer i en ny og mere personaleeffektiv maskinpark gjorde det muligt på entreprenørområdet 'Vej og park' at opnå en årlig besparelse i størrelsesordenen 1 million kroner (Vinderslev 2008). I forlængelse af regeringens kæresteudspil kan det nævnes, at man i kommunen - efter en grundig revision - har initieret en større omlægning af de gamle kommuners indkøbsaftaler. Ved at samle indkøbene er det blevet muligt at sætte mange flere emner i udbud og derved høste både konkurrence- og storkøbsfordele (blandt andet på samlet indkøb af kaffe til hele organisationen). Følgelig har det, regeringens lidt naive metafor til trods, umiddelbart været muligt - ifølge centralforvaltningschefen - for kommunen at indfri forventningerne til reformens stordriftsfordele⁴¹. Samtidig står det klart, at reformen har skabt en række nye snitflader og strukturer, som organisationen og dens medlemmer må forholde sig til og arbejde ud fra.

⁴⁰ Det er interessant at opleve, hvordan denne kærlige sammenligning med stærke nærhedskonnotationer er vandret rundt i reformens formidlingsmæssige forløb og således kan genfindes i KL og KTO's udgivelse "Når vi flytter sammen - Ledelse af kommunale fusioner" (KL og KTO 2004), samt konceptet "Når vi bygger sammen" der skulle understøtte arbejdet med fusionen. I den forbindelse blev der afholdt en længere række af temadage også kaldet 'byggedage' i hele landet. Se mere på www.naarvibyggersammen.dk.

⁴¹ Et yderligere indblik i eller analyse af de kommunaløkonomiske forhold ligger uden for denne afhandlings repertoire.

5.2.2 Politisk forenkling

En anden udgave af tæthed eller nærhed, der introduceres i regeringens materiale, er den, der ifølge regeringen vil følge som resultatet af forenklinger i den offentlige sektor. Med reformen er det ikke alene hensigten, at kommunerne skal være større. Der skal samtidig foretages en reducere af 'led' og 'niveauer', hvorved afstanden mellem ydelsesudbyder og (for)bruger mindskes: "Den offentlige sektor skal være enkel og med færre niveauer" (Regeringen 2004b: 4). Beslutninger, ansvar og ydelser forestilles på denne vis at rykke *tættere* på den enkelte borger, der følgelig får nemmere ved at gennemskue ydelsernes kvalitet og lettere kan placere et politisk ansvar for ydelser eller mangel på samme. De større kommuner og det at flere opgaver samles i kommunalt regi betyder ifølge regeringen, at de lokale politikere samlet set får et større politisk råderum og ansvar (Indenrigs- og Sundhedsministeriet 2005: 38).

I Middelfart Kommune medførte en politisk forenkling, at man gennemgik en større lokalpolitisk omstrukturering. Ultimo 2005 blev det besluttet i de tre 'gamle' byråd, at man ville samle de politiske kræfter i ét nyt fælles byråd. I stedet for at lade alle de siddende byrådspolitikere optræde i det nye byråd reducerede man antallet af medlemmer fra 51 til 25. I runde tal udløste denne forenkling af den politiske struktur en besparelse på 3,5 millioner i honorarer alene (Vinderslev 2008). Et særligt element i kommunalreformen var, at den indeholdt en tryghedsaftale og jobgaranti for alle ansatte i såvel kommunerne som amterne. Alle medarbejdere havde krav på at blive indplaceret i de nye organisationer, i fald de ønskede det. Derfor var det ikke muligt at rationalisere og normeringsoptimere driften ved at afskedige "overskydende" medarbejdere eller ledere - som med byrådet. Det var imidlertid muligt at indplacere ledere i ikke-ledende stillinger inden for en tålelig grænse, som det hedder sig i Inddelingsloven, der samtidig fastslår, at de nye stillinger skal være "passende" og "at tjenestemændene som følge af den generelle kommunalreform skal tåle større ændringer end sædvanligt" (KL 2006: 2). Kommunalreformen har følgelig givet anledning til, at mange ledere er blevet indpasset i nye organisatoriske sammenhænge.

I Middelfart reducerede man "øverst i hierarkiet". Mængden af direktører og afdelingsledere gik ned til cirka det halve. Ydermere var der mange decentrale institutioner, hvor ledelseskompetencen blev koncentreret på færre hænder og antallet af ledelses-lag reduceret. På et møde omhandlende denne reduktion og indplacering af medarbejdere gjorde kommunaldirektøren opmærksom på, at man byggede den nye organisation "oppefra og ned"

og at den nye struktur og fordelingen af poster var foretaget på organisationens præmisser og ikke med afsæt i individuelle ønsker. I indplaceringen af chef- og direktørstillinger blev der derfor ikke skelet til andet end kvalifikationer, hvorfor der således ikke blev taget hensyn til f.eks. en geografisk spredning fra de 3 gamle kommuner. Konklusionen var dog, at "de fleste har fået det, de ville" (Feltstudie noter 2006-2008).

På forskellig vis har den danske kommunalreform således bragt kommunens ledelses-lag, ledelsesstrukturer og ledelsesvirke til forhandling. Det var ikke længere blot muligt at "gøre som man plejede". For ganske som det gjaldt for de kommunale ydelser, skulle også kommunens ledelsesvirke "harmoniseres". Kommunen ønskede at skabe et fælles afsæt til ledelse i den nye kommune. Og det fremgår af "Forslag til forskellige administrative principper og modeller for den nye Middelfart Kommune" (Andersen, Sylvest og Bøgh 2005) at værdibaseret ledelse er et væsentligt element i dette arbejde. Så vidt regeringens argumenter for nærhed som centralt tema i reformdebatten. Nedenfor vil jeg behandle temaerne kvalitet og effektivitet.

5.2.3 Konkurrence og åbenhed giver kvalitet for den enkelte

Velfærden tilpasses den enkeltes ønsker og behov (Regeringen 2004a: u.n.).

Et andet tema, der markerer sig stærkt i regeringens materiale, er ønsket om at komme den enkelte borger - forstået som både borger, (for)bruger og ikke mindst kunde - i møde og konstruere en offentlig sektor med ham eller hende i centrum. Individet og individuelle ønsker, krav og valg skal i højere grad end tidligere honoreres: "Den offentlige sektor skal i det hele taget indrettes på borgernes præmisser og med udgangspunkt i deres behov" (Regeringen 2004b: 4). Og ligeledes: "Borgerne skal have kvalitet for pengene og mulighed for valg mellem forskellige alternativer" (Strukturkommissionen 2004: 5). For at sikre valgmuligheder og individuelt orienterede løsningsmodeller sætter reformen gennem styringsmekanismer som decentralisering og mål- og rammestyring fokus på at øge konkurrencesituationer, udbud og valgfrihed i forhold til offentlige ydelser. På mange måder er der tale om en radikal markedsførelse af præmisserne for de offentligt udbudte serviceydelser:

Konkurrencen mellem serviceudbydere skærpes via nye former for takstfinansiering, centrale tilbudsportaler, sammenlignelige standarder for forskellige velfærdsservices, flere frit-valgsmodeller, kombineret med omkostningsbaserede regnskabsprincipper og klare servicedeklarationer, der gør det nemmere at sammenligne priser og kvalitet mellem en driftsenhed og en anden. Kampen om at levere 'varen' bedst og billigst skærpes (Pedersen og Greve 2007: 200).

Kvalitet kobles herved til et (mere) åbent marked, hvor konkurrencen skal sikre forbrugeren den bedst mulige vare, til den bedst mulige pris. Endvidere fremstilles det at have flere valgmuligheder i sig selv som en positiv kvalitet. Ifølge regeringen er det nødvendigt med sammenlignelige standarder for at gøre forbrugeren af de offentlige ydelser i stand til at træffe et oplyst og kvalificeret valg:

Regeringen ønsker at øge borgernes valgfrihed. Valgfrihed forudsætter, at pengene følger borgeren, så hver enkelt borger bliver budt velkommen som en ny *kunde* frem for at blive betragtet som en ny omkostning [...] Reel valgfrihed forudsætter også bedre information og dokumentation af den offentlige service [...] Vi skal lære af de bedste. Det kan vi kun, når vi ved, hvem de bedste er, og hvorfor de er de bedste. Derfor skal der sættes tempo på processen med at offentliggøre sammenlignelige mål for service og kvalitet [...] Opstillingen af klare mål og dokumentation af effektivitet og kvalitet giver langt bedre muligheder for en målrettet dialog om den fremtidige offentlige service, så ressourcerne anvendes bedst muligt til gavn for borgerne (Regeringen 2004b: 38. Min kursivering).

På denne vis sætter man med reformen en ganske offensiv markedsorienteret dagsorden, der udbygger en række tidligere liberaliseringer af den offentlige sektor og tiltag til øget konkurrence og valgfrihed i forhold til offentlige ydelser. En udvikling, der især fik vind i sejlene i 1990'erne, hvor hele New Public Management bølgen satte fokus på resultatorientering og derved udfordrede den traditionelle "input" og demokrati-orientering i kommunerne - mere herom nedenfor (Pedersen og Greve 2007). For at give denne øgede markedsorientering de bedst mulige ramme- og trivselsvilkår, satser regeringen på en yderligere decentralisering af den offentlige sektor.

5.2.4 Decentralisering - regulering og måling

Det fremgår af Strukturkommissionens betænkning, at der skal indgå to centrale hensyn i overvejelserne om en eventuel reforms nødvendighed: Enkelhed og styrbarhed (Strukturkommissionen 2004: 90). Enkelheden har jeg kortfattet behandlet ovenfor, hvorfor der i

det følgende sættes fokus på styrbarhed og de forskellige former for styring og regulering, der argumenteres for i regeringens og strukturkommissionens oplæg. Overordnet set tematiseres effektivitet, styrbarhed og regulering under overskriften decentralisering. Regeringen konstaterer, ikke uden en vis stolthed, at "Den offentlige sektor i Danmark er en af verdens mest decentrale" (Indenrigs- og Sundhedsministeriet 2006: 18). Men yderligere tiltag er, ifølge det udvalgte materiale ikke desto mindre påkrævet.

I forlængelse af argumentet om at større kommuner skaber større nærhed, argumenteres der for, at de større og mere bæredygtige kommuner giver mulighed for, at "statens styring af kommunerne i større udstrækning kan hvile på fastsættelse af mål, rammer og resultatkrav frem for en detaljeret styring af kommunerne" (Indenrigs- og Sundhedsministeriet 2005: 39). På den måde tegner kommunalreformen en ny offentlig sektor, hvor staten i højere grad fastlægger de overordnede mål og rammer, og kommunerne selv udformer og varetager de fleste af de direkte borgerrettede opgaver. Målet er mindre detailstyring af kommunernes arbejdsprocesser og større frihed til at løsninger og udførelsen af opgaver tilrettelægges lokalt. Staten kridter blot banen op (f.eks. via forskellige mekanismer som mål- og rammestyring, udlicitering og kontraktstyring), mens spillet i højere grad overlades til kommunerne⁴². Gennem krav om dokumentation, målinger, evalueringer og udviklingen af sammenlignelige standarder (som nævnt ovenfor i forbindelse med åbenhed og konkurrence) søger regeringen imidlertid at sikre, at spillet bliver inden for banen og overholder de regler, der fastlægges centralt. For at blive i den sportslige metafor kan man sige, at regeringen går fra at være aktiv træner til i højere grad at fungere som mere "passiv" dommer.

Argumentet er dels, at det øgede spillerum sikrer åbenhed, konkurrence og effektivitet, men også at det giver plads til den fleksibilitet og kreativitet, der er påkrævet for at skabe en offentlig sektor, der tager udgangspunkt i den enkelte borger og opfylder den enkelte borgers behov - på dennes præmisser (Strukturkommissionen 2004).

⁴² En overraskende pointe er måske, at det kommunale spillerum på en ren økonomisk skala bliver forholdsmæssigt mindre som følge af reformen. Med nedlæggelsen af amterne og etableringen af regionerne stiger statens andel af den samlede opgavefordeling målt i udgifter med 3% fra 40% til 43%. Kommunernes andel stiger kun 2% fra 46% til 48%, hvorimod amternes 14% reduceres til regionernes 9%. De områder, hvorpå kommunerne får tilført nye opgaver, henhører primært under: sundhed, beskæftigelse, det sociale område, specialundervisning, erhvervsservice, kollektiv trafik + veje, natur - miljø og planlægning, kultur og tværgående borgerbetjening (Indenrigs- og Sundhedsministeriet 2005).

For at kompensere for den manglende statslige kontrol med kommunernes virke og direkte styring heraf, sættes der på politisk niveau i stedet fokus på opfølgning, afrapportering, egenkontrol og evaluering. Med kontraktstyring og decentralisering er fulgt et stort behov for dokumentation af, hvorledes kommunerne og forvaltningerne arbejder decentralt og hvilke prioriteringer, der foretages og på hvilken baggrund:

Med større handlefrihed følger også et større ansvar, og det handler overordnet om, at man lokalt tager fuldt ansvar for egne politiske beslutninger. En virkeliggørelse af visionen om et stærkt kommunestyre kræver videre, at kommunerne udfylder det kommunale selvstyre med gode lokale kvalitetsløsninger og dokumenterer de opnåede resultater. *For mere mål- og rammestyring må nødvendigvis ledsages af en forpligtigelse til at dokumentere de opnåede resultater. Det bliver derfor en væsentlig udfordring i samarbejde med kommunerne at få etableret mere dokumentation af resultaterne* (Indenrigs- og Sundhedsministeriet 2006: 23. Min kursivering og fremhævelse).

Som resultat heraf er det, som den adm. direktør for Kommunernes Landsforening udtrykker det, "blevet hverdagskost at være udsat for en stigende statslig optagethed" (Hansen 2007). Denne optagethed kan spores i mængden af evalueringer, rapporter og anden information, der både er steget i omfang og er blevet mere offentlig tilgængelig. Mængden af information fra det offentlige om det offentlige er følgelig steget markant. Denne statslige optagethed, mængden af information og ikke mindst den tid, der går med at udforme den, har været - og er stadig - omdiskuterede politiske emner⁴³.

På mange måder kan regeringens nye optagethed betragtes som resultatet af strategisk outputstyring, med hvilket der menes, at regeringen grundet øget decentralisering initierer et stadig mere omfattende regulerings- og evalueringsapparat. Et eksempel på dette er etableringen af det nye Kommunale og Regionale Evaluerings Institut KREVI⁴⁴, der under Indenrigs- og Sundhedsministeriet er givet kompetence til at "sammenligne og evaluere den decentrale opgavevaretagelse i den offentlige sektor og understøtte kommunernes indsats for at fremme effektivitet og en bedre ressourceanvendelse i opgavevaretagelsen" (Indenrigs- og Sundhedsministeriet 2004: 27). Argumentet for etableringen af et sådant uafhængigt evalueringsinstitut er, at det både kan bidrage til at samle viden om løsningen af offentlige

⁴³ Særligt i forbindelse med kvalitets- og visitationsstandarder på ældreområderne samt elev- og lærerplaner på skoleområdet, har debatten været fremtrædende.

⁴⁴ www.krevi.dk

opgaver og udvikle bedre sammenligninger på tværs af kommunerne og regionerne. Fokus er således på at højne opgaveløsningsniveauet i det offentlige gennem etableringen af sammenlignelige tværgående standarder og akkrediteringsmodeller, der på forskellig vis kan fungere som afsæt for etableringen af 'best practice' og 'benchmarking'. Samtidig er det væsentligt, at denne information offentliggøres, så både politikere og borgere kan vurdere ydelserne og den leverede indsats.

Lidt skarpt markeret synes regeringens samlede strategi at være båret af en præmis, der hedder: "Vi fortæller ikke kommunerne, hvad de skal gøre – vi måler blot på det, vi vil have dem til". Denne strategi synes i flere henseender at trække på en neoliberal styringsrationalitet som beskrevet af blandt andre Mitchell Dean (Dean 2006). Pointen i denne sammenhæng er, at avancerede liberale regeringspraksisser som ovenstående er præget af indre spændinger, idet de fungerer ved:

På den ene side [...] at myndiggøre og aktivere de former for handlingsevne, frihed og valg, som udøves af individer, faggrupper, husholdninger, nabofællesskaber og lokalsamfund. På den anden side sætter de normer, standarder, benchmarks, resultatindikatorer, kvalitetskontrol og best practicekriterier for at overvåge, måle og gøre disse forskellige agents præstationer kalkulerbare (Dean 2006: 262).

Dean kalder også denne praksis for "frihedspraksis" og peger på, at friheden ikke er ubetinget, forstået således, at den øgede frihed bliver et teknisk styremiddel, der på én og samme tid søger at 'frisætte' og opdyrke de betingelser, hvorunder en sådan frihed kan udøves i form af 'ansvarlig autonomi' eller rationelle valg (Dean 2006: 318-319)⁴⁵.

Det er således tydeligt, at mål- og rammestyring ikke i sig selv afvikler kontrol- og detailstyring, men blot konfigurerer kontrol og styring på anderledes måder. Der lægges både politisk og semantisk afstand til direkte kontrol, men gennem neoliberale mekanismer genintroduceres styring på forskellig vis - f.eks. gennem obligatoriske skriftlige elevplaner, nationale præsentationsprofiler eller kvalitetsrapporter med videre. Herved forstyrres ideen om en skala, hvor mindre detailstyring står i et direkte forhold til større manøvfrihed. Samlet set er der således ikke tale om afvikling af statslig styring, men en anden type styring.

⁴⁵ For et konkret eksempel på denne problemstilling og en diskussion af 'styring gennem kontrol' i folkeskolen se (Gammelgaard 2006).

Udmøntningen af den danske reform, som fremlagt her resonerer på forskellig vis med tematikker inden for feltet New Public Management, hvorfor jeg i det følgende afsnit kort vil trække nogle tråde hertil.

5.3 Reformen og New Public Management

New Public Management (NPM) kan anskues som en moderniseringsstrategi initieret i dele af den vestlige verden frem mod udgangen af det 20. århundrede. NPM fungerer som en samlebetegnelse for en række initiativer og reformer, der er blevet gennemført for at imødekomme forskellige offentlige udfordringer knyttet til bl.a. legitimering, (økonomisk) effektivisering og styring. Udgangspunktet for NPM har været knyttet til antagelser om, at den offentlige sektor ikke alene var vokset ud af sit tøj og blevet større end dens borgere og brugere fandt legitimt. Den var endvidere for bureaukratisk og ufleksibel til at kunne bedrive sit virke på en økonomisk og effektiv måde og for uhensigtsmæssigt ledet til at udvikle sig positivt og servicere sine kunder på bedst mulig vis (Greve 2002). Som et samlende begreb fokuserer NPMs strategiske løsninger følger på at optimere rammerne for, hvor og hvorledes offentlige ydelser produceres og især inden for hvilke organisatoriske og ledelsesmæssige rammer (Hood 1991). De strategiske løsninger, der advokeres for i NPM, koncentrerer sig om to primære omstruktureringer inden for den offentlige sektor: Dels en omlægning af administrative, institutionelle og ledelsesmæssige mekanismer og dels en generel markedsorientering (Gow og Dufour 2000; Greve 2002; Klausen 2001a; Osborne 2006; Owen og O'Neill 2000). For begge tendenser gælder det "[...] at inspirationen stammer fra det private og/eller fra en økonomisk og rationel tankegang" (Klausen 2001a: 25). NPM har således flere aspekter, hvoraf de mest synlige er nedskæringer i udgifter og øget privatisering af offentlige ydelser, mens andre tendenser peger i retning af nye budgetteringsmekanismer, regulering af konkurrence og ændringer i personale systemer:

The key theoretical changes - management rather than administration, a basis in economic theory, cuts in government function and privatisation, and widespread use of contracts - have spread worldwide, even if the detailed reforms have varied (Owen og O'Neill 2000: 2).

Ligeledes andetsteds:

Although the rhetoric might have varied around the world, most of the recent efforts at governmental re-invention, restructuring and renewal have shared similar goals - to improve the effectiveness and efficiency of the public sector, enhance the responsiveness of public agencies to their clients and customers, reduce public expenditure, and improve managerial accountability. The choice of policy instruments has also been remarkably similar: commercialisation, corporatisation, and privatisation; the devolution of management responsibilities; a shift from input controls to output and outcome measures; tighter performance specification; and more extensive contracting out (Boston 1996: 2).

De mange delreformer, indførte teknikker og moderniseringsstrategier der tilsammen udgør det konglomerat, der er blevet samlet under benævnelsen NPM, har følgelig haft mange og ganske omfattende konsekvenser for den offentlige sektor. Et væsentligt element er det, som kan kaldes 'den dobbelte privatisering' hvormed menes en tendens til dels at øge overdragelse af opgaver og udlicitering af services til den private sektor, og til en tendens til lån, efterligning og inddragelse af managementteori og -praksis fra den private sektor.

Med NPM indskrives således et fokus på kunder og brugere i det offentlige. Hvor det "gamle" bureaukrati i den offentlige sektor i højere grad havde fokus på politikere og vælgere som rammesættende for deres ydelser, skabte NPM en stigende opmærksomhed på borgerne som brugere og især kunder i den "offentlige butik". Inkluderet i dette skifte er til dels det (i offentligt regi problematiske) private mantra om at "kunden altid har ret":

Brugerne og borgerne stiller sig ikke tilfreds med standardløsninger og fastlagte lukketider. Brugerne og kunderne vil have individuelt tilpassede ydelser og fleksible åbningstider, så man kan komme i kontakt med forvaltningen, når de (brugerne og kunderne) selv har tid (Greve 2002: 5).

Den ellers generelle og samlende betegnelse 'borgere' bliver i den moderne offentlige sektor splittet op i til tider stærkt differentierede målgrupper og kundesegmenter. Det øgede krav om fleksibilitet fordrer flere valgmuligheder og forskelligartede ydelser og løsninger i offentlig regi. Især det frie(re) valg er blevet etableret som et selvstændigt gode, der bidrager med øget værdi for kunderne. Kunderne skal have flere varer på hylderne, så de kan vælge den, der passer

netop deres behov og deres økonomi bedst. Og kan den enkelte udbyder enten ikke levere varen eller gøre det til den rette pris, er kunden i sin gode ret til at købe ydelsen andetsteds⁴⁶.

For at fremme dette valg bringer regeringen primært to mekanismer i spil i forbindelse med reformen. Dels den øgede decentralisering, der skal gøre det muligt for den enkelte kommune at bedrive sit virke på egne præmisser og dels den frie konkurrence på ydelser og services, kommunerne imellem: "Det skal slås fast, at regeringen ikke har et ønske om at detailregulere kommunerne. Tværtimod er en større lokal handlefrihed afgørende for at nå succesmålet om en enkel og smidig sektor, der leverer serviceydelser af høj kvalitet til borgerne" (Indenrigs- og Sundhedsministeriet 2006: 20). Dette sætter kommunerne i en særlig position, hvor de både skal kende og udvikle egne lokale kundeforhold og konkurrere med hinanden på opdyrkelsen af nye forretnings- eller serviceområder. Det forventes således ikke alene, at det offentlige skal være "strømlinet", effektivt, økonomisk og serviceorienteret, der skal samtidig udvises dynamisk fleksibilitet:

[G]ennem mindre detailstyring [gælder det om] at øge kommunernes handlefrihed til at tilrettelægge opgavevaretagelsen ud fra lokale forhold. På den måde kan kommunerne få mulighed for at levere en mere fleksibel og sammenhængende service, der kvalitetsmæssigt lever op til de lokale borgere og brugeres ønsker og behov (Indenrigs- og Sundhedsministeriet 2006: 22).

Det svarer nogenlunde til en supermarkeds kæde, der både skal føre det faste vedtagne repertoire og have lokale specialiteter i sit udvalg. Når de enkelte kommuner på denne vis skal levere service til sine borgere, der både er mere fleksibel og mere sammenhængende - inden for den enkelte kommunes rammer - er det naturligt, at der skabes en tendens til øget 'demareringsarbejde' eller grænsetrækning mellem kommunerne. Aktiv markedsføring, branding og målrettede kommunikationsstrategier er alle elementer i dette arbejde, der resulterer i at skellene bliver skarpere og vandgravene dybere. Denne tendens går ligeledes i tråd med NPM, hvor der netop har været fokus på at splitte større organisatoriske enheder i det offentlige op i mindre resultatenheder for derved blandt andet at klargøre og skabe

⁴⁶ Det frie valg som værdiskabende moderniseringsstrategi satte regeringen i høj grad på den politiske dagsorden tilbage i 2002, med udfærdigelsen af programmet 'Velfærd og valgfrihed' (Finansministeriet 2002). Efterfølgende har der været meget fokus på og debat om ikke mindst det frie sygehusvalg, der har vist sig at være en ganske kompleks samfundsmæssig størrelse.

incitamentsstrukturer⁴⁷. Over de sidste 20-25 år har det offentlige i den forstand skiftet bureaukratiet ud med selvstændig organisationsdannelse:

Offentlige organisationer er ikke mere blot dele af et stort offentligt bureaukрати; offentlige organisationer har i dag deres egen identitet, logo og holdning til deres mission her i tilværelsen (Greve 2002: 3).

Borgerne har i dag let adgang til sammenlignelige informationer om skatteprocenter, skole- og børnepasningsforhold, rekreative tilbud med videre og grænserne mellem de enkelte kommuner og måderne, hvorpå den enkelte adskiller sig fra nabokommunerne, er blevet stadig mere afgørende for kommunernes virke og strategier (hvilket i høj grad kan ansues som resultat eller konstitutiv effekt af regeringens mange standardiseringsstrategier). Som Gorm Hansen udtrykker det: "Retten til forskel ved kommunegrænsen er blevet et af ikonerne i et dogmatisk defineret kommunestyre" (Hansen 2007: 28).

En konsekvens af de nye selvstændige og stærke organisationer er, at der bliver skabt et behov for eller givet plads til opbyggelsen af en selvstændig offentlig ledelseskultur:

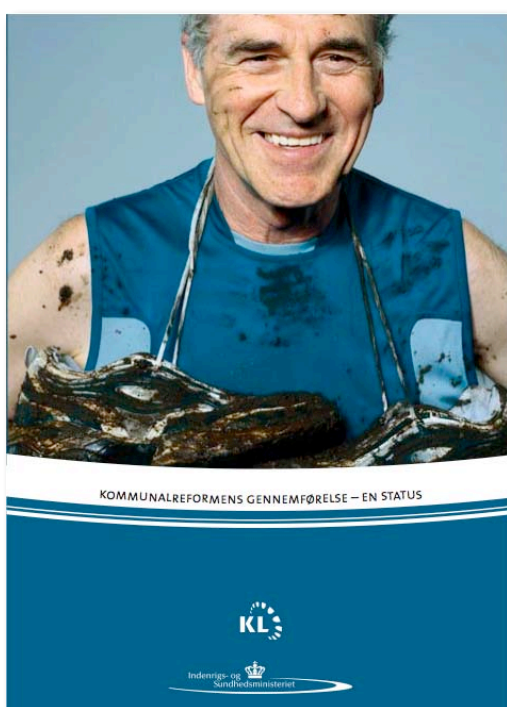
NPM is more than simply a set of administrative techniques. NPM implies values and an administrative culture. The implementation and success of NPM are possible only 'if there is a cultural and behavioural shift in the management of government...away from...bureaucratic government toward an entrepreneurial government (Gow og Dufour 2000: 579. Det er; Moe 1994: 111 der citeres).

Fra slutningen af 1980'erne og i særdeleshed i 1990'erne blev det både udbredt og legitimt at snakke om et behov for særskilt offentlig ledelse og driftige, offentlige ledere. Med managementverdenens vanlige forkærlighed for korte slogans og akronymer blev udviklingen populært sammenfattet i udsagnene "letting managers manage" og ikke mindst "making managers manage" (Greve 2002). Fokus er således på at skabe ledelses- og manøvrerum for offentlige ledere og presse lederne til aktivt at bedrive ledelse i offentligt regi. Samlet set har en af konsekvenserne heraf været, at der er blevet skabt et professionelt ledelsesrum for strategisk, offentlig ledelse, der fungerer ved siden af og i samspil med den politisk,

⁴⁷ Dette ud fra deisen, at ikke alle enheder nødvendigvis deler præferencer, og at deres sande præferencer bedst kan anskueliggøres i mindre fora. Dette perspektiv henter inspiration fra den økonomiske teori om organisation og beslutning kaldet 'New Institutional Economics' og udgør, ifølge Hood, den ene del af et modsætningsfyldt inspirationspar i NPM, hvor ledelselæren udgør den anden del (Greve 2002).

demokratiske styring. Eller med andre ord - den overordnede styreform i offentlig kontekst har bevæget sig fra 'government' til 'governance' (Pedersen og Greve 2007).

Samlet set kan der således argumenteres for, at kommunalreformens forskellige strukturer og styringsprincipper er resultatet af en række temaer og gestaltninger af politiske og organisatoriske problemstillinger, der internationalt set længe har været præsente i offentlige, teoretiske og politiske diskurser.



5.4 Medarbejderudfordringer

I redegørelsen ovenfor har jeg undersøgt et lille udsnit af de effekter, den danske kommunalreform har haft på det offentlige Danmarks organisatoriske orkestrering og virke. Jeg har blandt andet fremhævet, at reformen har medført en række håndgribelige fysiske forandringer og omrokeringer. Mennesker og materialer har flyttet arbejdsplads, tilhørshold og/eller organisatorisk placering. Nogle medarbejdere har endvidere skiftet arbejdsgiver - fra amt til kommune - mens andre har måtte forlade deres ledelsespost og 'tåle' nedgradering.

At gennemføre en reform så omfattende som den danske kommunalreform er hverken problem- eller omkostningsfrit. Et element, der er fremtrædende i den sammenhæng, er reformens indvirken på medarbejdernes daglige virke - både "før og efter" reformens ikrafttræden, men især under omstillingsforløbet fra gamle til nye kommuner. Med reformens omfattende karakter bliver der forandret på fundamentale elementer i arbejdslivet: Arbejdssted, kolleger, opgaver, status, faglig praksis med videre. Erfaringer fra større forandringsprojekter og sammenlægninger viser med al tydelighed, at mange medarbejdere oplever sådanne processer som meget vanskelige og til tider ubehagelige (KL 2004). For at imødekomme denne problemstilling og for at sikre ledere og medarbejderes motivation før, under og efter reformens

gennemførelse var det afgørende for regeringen, at der blev skabt så trygge rammer for personalet ved omlægningerne som mulig (KL 2004: 17). Det var afgørende for indsatsen, at der kunne etableres en forståelse af reformernes nødvendighed, meningsfuldhed og rigtighed blandt de ansatte. Trods forskellige tryghedsskabende initiativer - såsom de familiære metaforer og flytteguides - medførte reformen meget naturligt en stor utryghed blandt de cirka 800.000 ansatte i kommunerne og regionerne. Der kom således væsentligt mere sved på panden, end indikeret på regeringens storsmilende status over kommunalreformens gennemførelse (gengivet ovenfor). Op til reformens ikrafttræden var stress og især 'usikkerhed' således dominerende temaer i den offentlige debat:

En ting er nye kommunale grænser, en ny fordeling af offentlige opgaver eller den udbredte stress i kommunerne. En helt anden ting er forandringerne i op mod 800.000 medarbejders hverdag. Her kommer man præcis så langt væk fra overskrifterne, og præcis så tæt på menneskers private hverdag, at hverken reformer eller kampagner sætter dagsordenen alene. Det gør i stedet den enkelte medarbejders usikkerhed og borgernes krav om service (Allentoft 2006: 13).

Samlet set stod kommunerne således over for massive medarbejderudfordringer i forbindelse med sammenlægningerne og opbygningen af de nye organisatoriske enheder.

5.5 Opsamling: Spændinger og krydspres

Som redegjort for i ovenstående er reformen et forsøg på at initiere moderne, neoliberale styringsprincipper initieret blandt andet på baggrund af forestillingen om et stigende pres fra befolkningen og dens krav til det offentliges virke og duelighed. Reformens udformning udspringer således af en række politiske, samfundsmæssige og historiske forhold, der på forskellig vis også har indflydelse på og sammenhæng med måden, hvorpå kommunerne forholder sig til deres organisatoriske virke, herunder deres ledelsesmæssige perspektiver, som det også fremhæves af Strukturkommissionen:

En reform vil primært virke på den måde, at den skaber rammerne for, at der kan gennemføres tiltag, som kun vanskeligt kan gennemføres under de nuværende rammer.

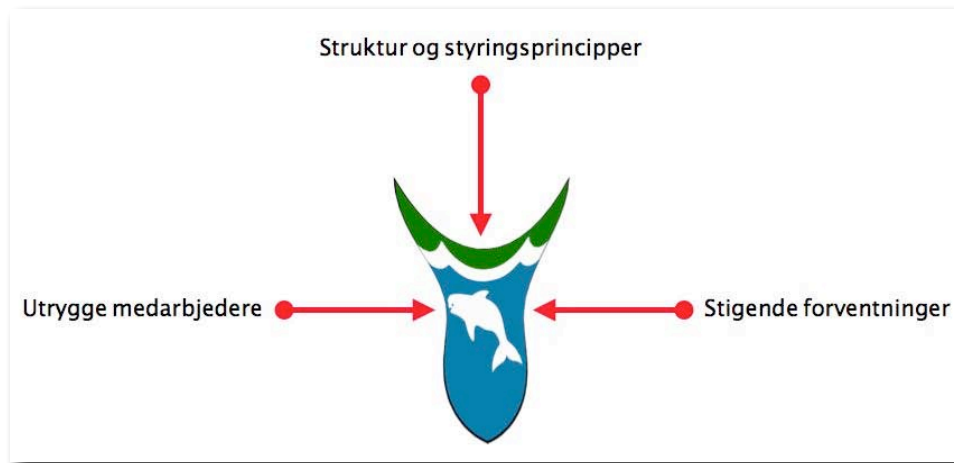
Fuld udnyttelse af potentialet for en endnu mere velfungerende offentlig sektor vil således efterfølgende kræve politiske initiativer og prioriteringer med henblik på at udnytte de nye rammers muligheder. Tilsvarende er det vigtigt at understrege, at en

fuld udnyttelse af potentialerne ved en reform vil medføre betydelige ændringer i den nuværende organisering, ledelse, organisationskultur mv. (Strukturkommissionen 2004: 20).

Arbejdet med værdibaseret ledelse i Middelfart Kommune træder således ind i et organisatorisk og ledelsesmæssigt landskab præget af ganske modsætningsfyldte og paradoksale styringsmekanismer. Som redegjort for i ovenstående kan logikken omkring større enheder og stordriftsfordele godt virke paradoksal i forhold til argumentet om mere nærvær og tæthed; reformen skulle endvidere finde sted inden for rammerne af det gældende skattestop og samtidig garantere bedre services, flere valgmuligheder, øget fleksibilitet, skræddersyede løsninger og en generel stigning i kvaliteten af offentlige ydelser. Ansvar for store dele af det offentlige virke overdrages på forskellig vis til de enkelte kommuner, der samtidig opfordres kraftigt til at øge mængden af tværgående samarbejder - gerne med private udbydere - for at sikre innovation, fortsat udvikling og kvalitetshøjnelse. De mange moderniseringsmekanismer reformen iværksætter, indebærer en synliggørelse af et driftsmæssigt ansvar og en mere entydig placering af dette i de danske kommuner. Den decentrale strategi har til formål at afskærme kommunernes virke fra politisk detailstyring og sikre bæredygtighed, således at de offentlige organisationer er i stand til at styre sig selv gennem selvstændig, strategisk og professionel ledelse. Men samtidig oplever kommunerne en nærmest umættelig statslig appetit på informationer, der (kan) anvendes til at styre kommunernes virke i enhver tænkelig situation. Borgernes og brugernes mange frie valg skal understøttes gennem forskellige former for konkurrencedannelser og udliciteringer samtidig med, at generel kvalitetsforbedring forsøges sikret gennem (neoliberale) styringsmekanismer.

Et krydspres var et konstitutivt element for den kommunale virkelighed, som jeg mødte i Middelfart Kommune tilbage i 2006. Som det også var gældende for størstedelen af landets andre kommuner, befandt Middelfart sig, med Anders Drejers ord, "Between a rock and a hard place - while being poked with a knife" (Drejer 2007). Reformen "buldrede på hoveddøren" og som fremlagt havde den flere modsatrettede pres med sig. Krydspreset kom blandt andet til udtryk som krav om et øget kommunalt ansvar, flere og nye opgaver, krav om innovation og øget konkurrence, større handlefrihed og øget pres på evaluerings- og kvalitetskontrol. Samtidig tilskrives borgerne anno 2006 en position, hvor de stiller stadig større krav til kommunen som serviceorganisation med privatiseringslignende forhold. Endeligt stod kommunen over for en

massiv medarbejderopgave i relation til sammenlægningen: Nye medarbejdere, nye arbejdspladser, nye vilkår og ikke mindst stor medarbejderusikkerhed grundet de mange omvæltninger⁴⁸. Disse forhold, kan - med Middelfart Kommune som eksempel - anskueliggøres på følgende vis:



(Egen tilvirkning)

De forskellige former for pres optog givetvis ikke lige meget plads i kommunernes overvejelser og virke, men de placerede samlet set de kommunale ledelser mellem "en sten og et hårdt sted" - eller på en 'brændende platform' (Kotter 1996) - hvilket, som jeg vil belyse nedenfor, fordrede forskellige former for handlinger og organisatoriske omstruktureringer.

I det følgende kapitel tager jeg hul på mine analyser af værdibaseret ledelse forstået som værdibasering i Middelfart Kommune. Dette arbejde med værdibaseret ledelse kan ses som en respons på de udfordringer, som kommunalreformen stillede kommunen overfor. Første træk i det næste kapitel er en beskrivelse af de specifikke udfordringer, som Middelfart Kommune stod overfor og valgte at orchestre deres organisatoriske virke ud fra.

⁴⁸ For en uddybning af hvorledes reformen skabte usikkerhed blandt medarbejdere henvises til (CFU/Personalestyrelsen 2004; Leick 2006; Meinke 2006; TNS-Gallup 2006)

Del 3

Værdibaseret

6.1 Værdibasering del 1 : Kommunale udfordringer



(De tre gamle kommuners våbenskjolde og Middelfart Kommunes nye)

Som beskrevet ovenfor kastede den danske kommunalreform mange kommuner ud i store omvæltninger. Kommunesammenlægningerne var i mange henseender et yderst komplekst foretagende, der fordrede mange og meget omfangsrige tiltag. "Regnestykket" var med andre ord ikke så simpelt, som indikeret med de 4 byvåben her ovenfor. Grundet reformen skulle gamle systemer rives ned, og nye former for orden bygges op. Kommunerne stod i et limbo, hvor store dele af deres virke og orkestrering blev bragt til forhandling og skulle opfindes og reetableres på nye måder i nye sammenhænge og med nye midler og aktører.

I Middelfart Kommune meldte især to væsentlige udfordringer sig i denne forbindelse. Det allerede beskrevne krydspres og arbejdet med at etablere et fælles tværkommunalt værdiprojekt, der kunne håndtere kommunale forskelle og skabe en positiv samhørighed i forandringstiden. Kommunen så således frem til en "begivenhedsrig og udfordrende periode, hvor fremtiden er lagt åben, og hvor vi sammen har muligheden for at præge den i positiv retning" og understregede, at som "et vigtigt fokus i den proces står et bevidst og målrettet arbejde med kultur, værdier og forandring. Tingene sker ikke af sig selv – alting falder ikke automatisk på plads til januar 2007" (MT-HSU 2006b: 7). For at skabe fremdrift i dette arbejde valgte man i kommunen at nedsætte en arbejdsgruppe, kaldet 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier', der fik til opgave at sætte fokus på netop disse perspektiver. I dette kapitel vil jeg tegne omridset af de udfordringer, kommunen stod overfor, og hvorledes ledelsen valgte at initiere et nyt fælles værdiprojekt for at imødekomme disse.

6.1.1 En genvej gennem forandringerne

Just follow the guide and be confident (Latour 1987: 112).

Som introduceret i kapitel 3 er ANT og STS rige på ressourcer med hensyn til beskrivelser af forhandlingsprocesser gennem hvilke virkeligheder gestaltes og 'sager' (tokens) aktualiseres. I 'Science in Action' beskriver Latour som nævnt flere forskellige strategier og taktikker for disse translationsprocesser. En af de fire translationsstrategier beskriver måden, hvorpå en aktør kan etablere 'detours' for de aktører, der ønskes indrullet og mobiliseret i en given sag. Detours kan oversættes på forskellig vis og anvendes her både i forståelsen en omvej eller en kort afstikker, men også som en genvej: "In this rendering of others' interests, the contenders do not try to shift them away from their goals. They simply offer to guide them through a short cut" (Latour 1987: 111). I denne udlægning er pointen således, at de forhandlende parter alle kan nå frem til det resultat, de hver især ønsker, men at nogle aktører må følge en omvej for at nå hurtigere frem til deres mål. Som eksempel på, hvorledes denne translation udspiller sig, henviser Latour til Elmer Ambrose Sperry's (1860-1930) samarbejde med den amerikanske flåde om udviklingen af gyrokompasset (Ibid.). Pointen i beskrivelsen er, at Sperry har behov for flådens støtte til at færdigudvikle et funktionelt gyrokompas. Samtidig har flåden brug for et nyt navigationsinstrument på grund af stadigt større og mere metalholdige skibe. Sperry står således i en situation, hvor han, ifølge Latour kan tilbyde følgende overenskomst:

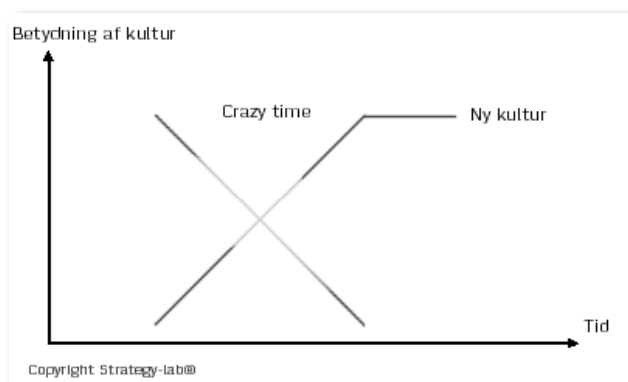
You cannot navigate your ships properly; I can't make my gyrocompass a real thing; wait a little, come my way, and after a while your ships will make full use of their terrifying powers again and my gyrocompasses will spread in ships and planes in the form of well-closed black boxes (Latour 1987: 112).

Sperry etablerer på denne vis en afstikker, der potentielt set kan imødekomme flere aktørers interesser på én og samme tid, hvis blot flåden er villig til at "følge og have tiltro til guiden", som det fremgår af citatet ovenfor.

Når jeg bringer Latours detour-begreb i spil, skyldes det, at jeg i mine undersøgelser har noteret mig, hvorledes en værdibaseret dagsorden blev etableret som afstikker og/eller genvej i forhold til de organisatoriske udfordringer, kommunen stod overfor som følge af reformen. Både for at

imødekomme krydspresset beskrevet ovenfor i kapitel 5.5, men også for at "udviske" eller udligne forskelle mellem de organisatoriske enheder der indgik i sammenlægningen ved at etablere et fælles fokus på værdier og værdibaseret praksis.

6.1.2 Crazy time og udfordringer



Et væsentligt kriterium for at etablere en detour som strategi for overensstemmelse af forskellige aktørers interesser er ifølge Latour blokeringen af den "normalt tilgængelige vej". Eller som Latour udtrykker det: "the main road is clearly cut off" (Latour 1987: 111).

Grundet reformen var "den normale vej" for den nye kommunes praksis i mange henseender blokeret (som redegjort for i kapitel 5). Af et kommissorium udarbejdet af 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' fremgår det, at kommunen forventer en hektisk overgangsperiode, i hvilken store dele af kommunens organisatoriske virke og kultur bringes til forhandling⁴⁹. Dette aspekt formuleres med henvisning til begrebet 'crazy time' hentet fra forandringslitteraturen (Patricia og Christo 1995) og gengivet i en model udviklet af Strategy-Lab:

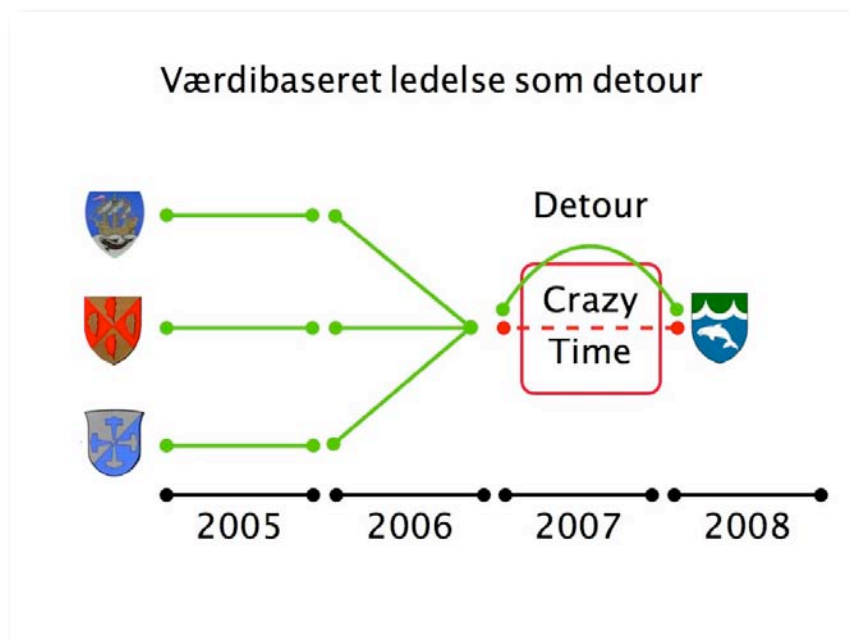
Modellen fortæller, at i en strategisk forandring – hvor en etableret kultur skal erstattes af en ny kultur – hvor den nye kultur sagtens kan være resultatet af et mix af den etablerede kultur og kulturen fra et nyt forretningsområde eller en fusionspartner – vil der opstå en periode, hvor medlemmerne i organisationen oplever fænomenet crazy time.

I crazy time gælder hverken de gamle eller de nye normer, og alting er pludselig til forhandling og "i spil" [...] Situationen i crazy time bliver ofte meget kaotisk, og det er derfor vigtigt, at organisationen kommer ud af crazy time i en fart – omvendt er modellen så normativ, så den kort og godt fortæller, at organisationen **skal** igennem crazy time (Strategy-Lab - uden reference - citeret i Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006b: 9. Fremhævnning i org.).

⁴⁹ Både arbejdsgruppen og dens kommissorium spiller en væsentlig rolle i mine analyser og vil således blive behandlet i de kommende kapitler.

Organisationen synes således bevidst om, at store udfordringer venter i forbindelse med reformen og sammenlægningen af de tre kommuner: "Vi er som organisation tvunget ud i radikale forandringer, der vedrører alle dele af vores organisatoriske virke. Både i bredden og i dybden" (MT-HSU 2006b: 7). Det fremgår endvidere af kommissoriet, at arbejdsgruppen for at imødekomme disse udfordringer blandt andet har til formål at "optimere betingelserne for den kulturelle fusion mellem de respektive parter i Ny Middelfart Kommune" og dette formål søges blandt andet indfriet ved at "Arbejde med at skabe fokus på mangfoldighed og fælles mål" og "Etablere vores fælles sprog for den kulturelle fusionsproces" (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006b: 9-10). Disse aspekter af arbejdsgruppens virke indikerer, at den værdibaserede dagsorden blev etableret som en måde at "skyde genvej" eller komme hurtigt igennem de organisatoriske udfordringer, der var forbundet med kommunens 'crazy time'. Dette perspektiv blev understreget i forbindelse med formuleringen af en værdibaseret dagsorden, der både skulle imødekomme reformens generelle krydspres og specifikke tværkommunale forskelle mellem Middelfart, Nr. Åby og Ejby kommune.

Med afsæt i Latours grafiske translationsmodeller (Latour 1987: 110) har jeg udarbejdet følgende model for at anskueliggøre de ovenfor beskrevne forhold:



(Egen tilvirkning)⁵⁰

⁵⁰ For overskuelighedens skyld har jeg inddelt modellen i 4 faser svarende til fire år. I praksis har de forskellige perioder naturligvis overlappet hverandre på mange forskellige måder.

Som det fremgår af modellen, fungerer de tre kommuner mere eller mindre adskilt i årene op til kommunalreformen. Fra 2006 etableres den fælles tværkommunale enhed MT-HSU, der langsomt begynder at skabe rammerne for en ny kommune ved at overensstemme og harmonisere de tre kommunernes virke og interesser. Reformen træder endegyldigt i kraft 1. januar 2007 og den tumultefulde omstillings- og forhandlingsperiode begynder for alvor. Den detour, der er markeret, repræsenterer kommunens arbejde med en værdibaseret dagsorden, frem mod konsolideringen af en ny kommune, der netop ikke kalder sig "Ny Middelfart Kommune", men blot Middelfart Kommune.

6.1.3 Et værdibaseret svar på udfordringerne i Middelfart Kommune

I Middelfart Kommune valgte man - som det ligeledes var tilfældet i mange af landets andre kommuner - at lade værdibaseret ledelse være en del af svaret på de organisatoriske udfordringer man stod overfor. Med afsæt i en stor usikkerhed om hvor omfattende og vidtrækkende konsekvenserne af den danske kommunalreform ville blive, og hvorledes de ville komme til udtryk, identificerede Middelfarts MT-HSU og følgelig de tre gamle kommuner et fælles behov for at "ruste" sig til omvæltningerne på forskellig vis. Heriblandt ved at sætte aktivt ind på området værdier og værdibaseret adfærd. Reformen fremstod ydermere som en oplagt lejlighed til at imødekomme organisatoriske samt drifts- og forretningsmæssige svagheder. Reformen gav generelt kommunerne en tvungen anledning til at fokusere på effektivisering, optimering, innovering og smidiggørelse af - til tider - ufleksible og træge organisationsformer og ledelsesstrukturer baseret på bureaukrati, planøkonomi og industriel orkestrering (Hagedorn-Rasmussen, Jagd og Rendtorff 2006: 166). Man kan beskrive situationen med en klassisk managementmetafor: Kommunerne befandt sig på en brændende platform med en tydelig og synlig fornemmelse for, at forandring var en bydende nødvendighed (Kotter 1996). Således kan der i Middelfart Kommune i året op til reformens effektivering spores et både oplevet og formuleret behov for at kortlægge tidligere erfaringer med værdibaseret ledelse og udstikke en ny fælles kurs, etablere en ny fælles referenceramme for indsatsen og derved forsøge at sikre et fortsat arbejde med og fokus på værdibaseret ledelse og adfærd efter kommunalreformen. I det centrale oplæg 'Forslag til forskellige administrative principper og modeller for den nye Middelfart Kommune' er denne hensigt formuleret således:

Den nye Middelfart Kommune er en organisation, der grundlæggende bygger på et accepteret og anerkendt sæt af værdier. Værdier som er politisk godkendte, og som i dagligdagen fungerer som ledestjerne for såvel ledelse som medarbejdere i adfærd (Andersen, Sylvest og Bøgh 2005: 9).

Et halvt år før reformen trådte i kraft, godkendte Middelfarts MT-HSU endvidere en tryghedsaftale for ledere og medarbejdere i Middelfart Kommune (Sammenlægningssekretariatet 2006c). Tryghedsaftalen var et "udtryk for en fælles vilje til at finde løsninger" og en "ramme for at træffe aktive valg" (Ibid.: 1). Aftalen behandlede blandt andet emner som 'tryghed i ansættelse' og 'fastholdelse og udvikling'. Samtidig indikerede tryghedsaftalen et ønske om og en begrundelse for at fokusere på værdibaseret ledelse og adfærd:

Ud over basal tryghed skal der skabes en positiv og fremadrettet kultur, der baserer sig på værdibaseret adfærd og ledelse [...] Værdibaseret adfærd og ledelse er afgørende for at skabe sammenhængskraft i kommunen og sikre helhed og enhed i de beslutninger, der bliver truffet (Sammenlægningssekretariatet 2006c: 2-3).

Et stort anlagt arbejde med værdibaseret ledelse som bærende princip for kommunens organisatoriske virke blev følgelig initieret i et forsøg på at imødekomme de modsatrettede styringsforhold og komme overens med det oplevede krydspres skabt af de politiske spændinger, de organisatoriske omvæltninger og de stigende krav fra andre interessenter. På denne vis udgjorde kommunalreformen et afgørende anslag til værdibaseret praksis i kommunen og etablerede samtidig de kommunalpolitiske og -organisatoriske rammer herfor.

Samtidig var det afgørende for ledelsen og den arbejdsgruppe, som blev etableret at pointere, at arbejdet med en værdibaserende dagsorden skulle være et *fællesorganisatorisk* projekt, der skulle tage udgangspunkt i og forholde sig til de respektive kommuners forskellige afsæt: "Værdier og principper i den nye Middelfart Kommune formuleres i respekt for det arbejde, der allerede er pågået i de tre nuværende kommuner. Vi starter med andre ord ikke på bar bund" (Andersen, Sylvest og Bøgh 2005: 10). Denne pointe blev ligeledes understreget i mange andre sammenhænge. I referatet fra en temadag afholdt i arbejdsgruppen blev forskellige udfordringer i forhold til den værdibaserede dagsorden identificeret. Her hedder det blandt andet, at:

Vi [arbejdsgruppen] skal være bevidste om, at vi kan møde modstand - både mod forandringer og "de andres måde at gøre tingene på". Vi skal følgelig arbejde målrettet på at skabe noget nyt, som fremstår som en overbygning på det respektive arbejde i de forskellige kommuner (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006f: 2).

Af et andet referat fra et arbejdsgruppemøde fremgår det endvidere, hvorledes gruppen har fokus på at reformulere eksisterende praksis i en værdibaseret sammenhæng:

I vores udrulning skal vi gøre opmærksom på, at vi *ikke* starter forfra og opfinder den dybe tallerken, men at vi bygger videre på og kvalificerer eksisterende praksis. At værdiprocessen mere end noget andet er til for at give os et nyt, fælles vokabular og sprog, som gør os i stand til at arbejde aktivt med værdier. Arbejdet omdøber således mange af de begreber, vi allerede i dag arbejder med (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006e: 1. Kursiv i org.).

Årsagen til den markante insisteren på det fælleskommunale udgangspunkt skal efter alt at dømme findes i den noget ulige organisatoriske styrkefordeling mellem de tre kommuner, der blev lagt sammen. Gl. Middelfart Kommune var den absolut største part i sammenlægningen og stod af forskellige årsager som den centrale aktør i genforhandlingerne af en ny kommune. Følgelig var der i forbindelse med reformen meget fokus på at mindske en "os herinde i Middelfart" versus "dem derude i Nr. Åby og Ejby" dikotomi. På et MT-HSU møde blev det sågar vedtaget, at man ville forsøge at undgå sådanne formuleringer. Dette fokus på asymmetri, magtfordeling og indflydelsessfærer blev således aktualiseret i mange forskellige sammenhænge i løbet af mit feltarbejde. Eksempelvis noterede jeg mig umiddelbart efter den første præsentation af arbejdsgruppens overvejelser på et MT-HSU møde 01/03-2006, at oplægget:

[G]av anledning til et par kommentarer og understregninger af, hvor vigtigt det er ikke at trumfe "Middelfart-modellen" igennem. Vi skal huske, at projektet skal formuleres i samarbejde med respekt for og afsæt i de respektive kommuners arbejde og tanker" (Feltstudie noter 2006-2008: u.n.).

Af arbejdsgruppens arbejde fremgår det endvidere at:

Gruppen udtrykte begejstring for det nuværende STL-koncept [Selvledelse, Teams og Læring] i gammel Middelfart Kommune og vil i høj grad trække på erfaringerne herfra

[...] Generelt er der dog behov for at skrue et nyt og fælles koncept sammen, der trækker på erfaringerne i alle kommunerne og amtet (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006d: 2)⁵¹.

For at imødekomme de generelle udfordringer knyttet til reformen og de særlige forhold, der gjorde sig gældende i Ny Middelfart Kommune blev det følgelig arbejdsgruppens opgave, at sætte fokus på, etablere og skabe opbakning bag en 'organisatorisk afstikker' eller genvej gennem de svære forandringer. Mine analyser af værdibasering i kommunen omhandler dele af dette arbejde. I de følgende kapitler vil jeg udfolde, hvorledes værdibaserende arbejde fandt sted i kommunen, og hvordan værdibaseret ledelse kan forstås som værdibasering.

⁵¹ STL var et gennemgribende værdiprojekt, der tidligere blev afviklet i Gl. Middelfart Kommune. Projektet var udviklet i samarbejde med konsulenterne i Ankerhus og var centreret om ni forskellige værdier og de tre overordnede begreber: selvlædelse, teams og læring. Samtlige medarbejdere i den gamle kommune blev over en periode sendt på STL kursus og fik indsigt i, hvorledes der kunne arbejdes med konceptet på deres arbejdsplads. Endvidere blev alle nye medarbejdere indført heri på obligatoriske introduktionsarrangementer.

7.1 Værdibasering del 2: En aktør gestaltes - arbejdsgruppe og kommissorium

I dette og de følgende kapitler er det min hensigt at undersøge, hvorledes værdibaseret ledelse - gennem en række forskellige former for værdibasering - har tegnet sig som kompleks praksis i kommunen. En praksis, der som beskrevet i ovenstående, blandt andet blev initieret til at imødekomme de specifikke udfordringer, Middelfart Kommune stod overfor i forbindelse med kommunalreformen. Mine teoretiske ressourcer i denne analyse hentes primært hos Bruno Latour og Michel Callon.

I en performativ optik er der eksplicit fokus på, hvorledes det at gestalte en organisatorisk problemstilling, der afstedkommer en række handlinger, ikke er en trivielt sag, men et stort arbejde. Det er dette arbejde, jeg vil følge i første del af min analyse. Hensigten er at belyse, hvorledes en værdibaseret dagsorden rejses og forsøges fastholdt i kommunen gennem forskellige aktører - såsom en arbejdsgruppe og et kommissorium - og deres "virke". Gennem denne analyse bliver det tydeligt, at initieringen af et værdibaserende arbejde er en kompleks størrelse, der forudsætter fortsatte forhandlinger af positioner, dagsordener og organisatoriske orkestreringer.

Efter en kort gennemgang af værdiprocessen bringes kommunens nye værdigrundlag 'At lære og lykkes' i spil som afsæt for mine analyser og svar på de udfordringer, kommunen stod overfor i forbindelse med reformen. Herefter undersøges, hvorledes værdibaseret ledelse blev aktualiseret gennem etableringen af 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier'. I den forbindelse vil jeg med henvisning til Latours forståelse af grupperdannelse undersøge arbejdsgruppens konstruktion, virke og dagsorden. Et væsentligt element i den henseende er en kommunal praksis omhandlende kommissorier, hvorfor jeg foretager en analyse af gruppens kommissorium og dets funktioner. Dette leder mig endvidere til at undersøge gruppen som 'obligatorisk passage' og kommissorier som udtryk for teknologiske løfter.

7.2 Kort sammenfatning af værdiprocessen

Som indledning til dette kapitel vil jeg sammenfatte nogle af de fremtrædende elementer og processer, der har været knyttet til arbejdet med værdibaseret ledelse i Middelfart Kommune i løbet af mit arbejde og feltstudie. Hensigten med et sådant resumé er, at etablere et umiddelbart overblik over relevante aktører og aktiviteter.

I starten af 2006 nedsætter det 'Midlertidige Tværgående Hoved Samarbejdsudvalg' (MT-HSU) en tværgående arbejdsgruppe vedrørende kultur og værdier i Middelfart Kommune. Arbejdsgruppen tager straks hul på en diskussion af væsentligste problemstillinger og udfordringer i forbindelse med kommunalreformen, både med fokus på kultur, værdier, arbejdsgange, service, medarbejdere og borgere. Dette bliver startskuddet til et langvarigt arbejde med at definere et kommissorium og formulere projektbeskrivelser for, hvorledes man ønsker at sætte den kulturelle fusion, der skal finde sted mellem de mange medarbejdere fra forskellige kommuner og afdelinger på dagsordenen, samt måder hvorpå man ønsker at arbejde med værdier.



En del af det endelige kommissorium, der senere godkendes i MT-HSU, er en procesplan. Af planen fremgår det, at der i 2006 sættes fokus på 'Den kulturelle fusion', mens arbejdet med en egentlig værdi- og udviklingsproces venter til 2007, hvor også arbejdet med ledelsesudvikling, medarbejderudvikling og personalepolitik initieres. Som en del af arbejdet med at sætte positivt fokus på reformen og de muligheder og udfordringer, den skønnes at resultere i, udfærdiger den nu navngivne enhed

'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' et inspirationskatalog, der beskrives som "En kogebog om kultur og mødet mellem mennesker i Ny Middelfart Kommune". Bogen bærer titlen "Sæt forandringer på menuen - og få appetit på fornyelse" og udsendes til samtlige ledere i kommunen i håbet om, at de vil bruge den aktivt i arbejdet med at forberede deres medarbejdere og afdelinger på reformen. Jævnfør mine tidligere betragtninger om værdibaseret ledelse som en måde at håndtere reformens omvæltninger på, kan det fremhæves, at kogebogen i høj grad fremstår som et forsøg på at regulere emotionelle konsekvenser af reformen gennem positive reformuleringer af de arbejdsmæssige og kollegiale udfordringer, der måtte melde sig. Som en anden del af processen i fase 1 udarbejder arbejdsgruppen et nyt fælles velkomst-arrangement for nyansatte i kommunen, der skal fungere i overgangperioden indtil et nyt værdigrundlag er udarbejdet.

Fra midten af 2006 påbegyndes arbejdet med at organisere fase 2: Værdi- og udviklingsproces. Der udarbejdes et oplæg, der på forskellig vis behandles af direktions- og chefgruppen, inden det godkendes i Hovedudvalget ultimo 2007. Herefter går værdiprojektet officielt "i luften" og der informeres bredt ud i organisationen om dets beskaffenhed, omfang og målsætninger, blandt andet gennem nyhedsbreve. På baggrund af det formulerede oplæg afholdes herefter et indledende ledelsesseminar, hvor alle kommunens cirka 100 ledere deltager og bearbejder rammerne og fokus for værdiarbejdet yderligere.

Resultatet af dette arbejde er blandt andet en liste af værdikategorier, der formidles ud i organisationen. De enkelte arbejdspladser opfordres til at diskutere kategorierne, inden der afholdes en stor 'værdidag' i Lillebæltshallerne, hvor 250 medarbejdere og ledere (svarende til 8% af kommunens ansatte) deltager i den videre forarbejdning. Kommunaldirektøren og den samlede direktion deltager alle på dagen, der endvidere faciliteres af interne ledelsestalenter og eksterne konsulenter.

Det meget materiale, der er resultatet af de forskellige forhandlingsrunder, samles og bearbejdes af 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' til et egentligt værdiudspil, der efterfølgende sendes til høring i MED-Systemet (beskrives senere). Den obligatoriske høringsrunde akkompagneres af en række 'værdiagenter' - bestående af internt uddannede medarbejdere, der har til formål at give arbejdspladserne indsigt i den samlede værdiprocess og

Efter præsentationen af den nye værdibog initieres fase 3, hvor der blandt andet sættes fokus på at formulere en ny personalepolitik i kommunen, der tager udgangspunkt i de nye værdier. Resultatet bliver en "to-trins-raket", bestående af en række centralt vedtagne bestemmelser, kaldet "De fælles beslutninger" og et oplæg til at de enkelte arbejdspladser med afsæt i værdierne udarbejder deres egne decentrale personalepolitikker kaldet: "Her hos os".



værdier. Formatet følger værdierne og indholdet bliver sendt til høring i kommunen ultimo 2008. (Billeder fra kommunens værdidag i Lillebæltshallerne)

Så vidt en summarisk gennemgang af arbejdet med værdibaseret ledelse, som det har tegnet sig i perioden fra 2006 til og med 2008 i Middelfart Kommune. Som redegjort for tidligere, er det hensigten at folde denne historik ud og inddrage nogle af de momenter, der har været afgørende for den udvikling, der helt kortfattet er gengivet ovenfor. I første ombæring med fokus på den nye kommunes værdigrundlag.

7.3 'At lære og lykkes' som black box og afsæt

Scene 2

Værdimonolog

Forstyrret kvinde kommer ind på scenen iført morgenkåbe og headset.
Agerer at hun taler i telefon, mens hun klæder sig på og lægger makeup:

"Hej Skatter. Godt du tog den.
Du er rigtig nok kørt tidligt i dag?? Er du slet ikke klar over hvilken dag det er i dag??
Det er i dag, jeg skal starte mit nye job i Middelfart Kommune, du ved det, jeg fortalte om hele sidste uge.

Du ved, der hvor deres mål med os alle og det hele er AT LÆRE OG LYKKES.
(Revydeltagerne 2007: 2. Min kursivering)⁵².

Jeg har valgt at lade Middelfart Kommunes nye værdigrundlag 'At lære og lykkes' fungere som afsæt for og rammefortælling om min analyse af værdibasering. Dette valg motiveres på forskellig vis. For det første er det - som debatten, mellem Århuskolen og Københavnerskolen omhandlende ekspliciteringen af værdier påpegede (se kapitel 2.5) - en yderst udbredt antagelse, at et formuleret værdigrundlag er (d)et afgørende element i værdibaseret ledelse. Et eksempel herpå fremgår af Valør og Tinges undersøgelse fra 2002, der netop tæller hvor mange af de største danske virksomheder, der *har* et nedfældet sæt af værdier, og ikke på

⁵² Visen stammer fra manuskriptet til rådhusrevyen julen 2007. Revyen blev traditionen tro afviklet under en stor julefrokost for cirka 400 ansatte i Lillebælt Hallerne i Middelfart.

hvilke måder disse er blevet udfærdiget, eller hvorledes de praktiseres. Undersøgelsen viser at mellem 80 og 90% procent af de deltagende virksomheder har et nedskrevet værdisæt, hvorved *udbredelsen* i sig selv peger på en almen accept af værdigrundlag som væsentlige organisatoriske aktører (Interplay 2003; Valør og Tinge 2002). For det andet noterede jeg mig i mit feltarbejde, at det på intet tidspunkt i processen i Middelfart Kommune blev problematiseret, hvorvidt arbejdet med værdier skulle munde ud i eller inkludere ekspliciteringen af et nyt værdigrundlag. En meget stor del af arbejdet med værdibaseret ledelse i kommunen havde således fokus rettet mod udarbejdelsen af et nyt værdigrundlag, der skulle fungere som fælles afsæt for den nye kommune og på forskellig vis imødekomme reformens organisatoriske udfordringer. På interessant vis synes værdigrundlaget således at melde sig både som et naturaliseret fænomen og som værdiarbejdets *sine qua non*. I en performativ optik giver dette anledning til at undersøge værdigrundlaget som en 'black box' - et af Bruno Latours centrale begreber (Latour 1987). Begrebet hentes fra kybernetikken, hvor det er en kompleksitetsreducerende enhed, der afbildes som ramme omkring processer eller kommandoer, der er *for* komplicerede at gengive og samtidig velforståede inden for deres givne sammenhænge (Olesen og Kroustrup 2007: 83). En praksis, der også er velkendt i forbindelse med elektriske diagrammer, hvor der på lignende vis, kun er behov for at vide noget om input og output. En black box indeholder således det: "which no longer needs to be considered, those things whose contents have become a matter of indifference" (Callon og Latour 1981: 285). Hvormed menes, at indholdet - hvad enten der er tale om teknologi, forskningsaktivitet, videnskabelige fakta eller andet - ikke længere er til forhandling, men simpelthen tages for givet som et trivielt og uproblematisk element, hvis kompleksitet falder ud af syne:

[S]cientific and technical work is made invisible by its own success. When a machine runs efficiently, when a matter of fact is settled, one need focus only on its inputs and outputs and not on its internal complexity. Thus, paradoxically, the more science and technology succeed, the more opaque and obscure they become (Latour 1999c: 304).

I 'Science in Action' demonstrerer Latour på overbevisende vis hvilket arbejde, der er forbundet med at etablere videnskabelige fakta som black boxes og ikke mindst det fortløbende arbejde det kræver at holde disse kasser lukkede. Det er en væsentlig pointe at black boxes aldrig er hermetisk eller permanent lukkede, men altid står en kende på klem og derfor kan åbnes igen

ved at deres indhold bringes til forhandling⁵³. En black box's modstandsstyrke er afhængig af dens indhold i den forstand, at "jo flere ting en aktør kan placere i blackboxe, f.eks. tankebaner, vaner, kræfter og genstande, jo større konstruktioner kan han bygge" (Olesen og Kroustrup 2007: 83). At placere forskellige ting i en black box kræver imidlertid, at de koordineres, således at de "arbejder i samme retning". Kvantiteten alene konstituerer ikke en black box: "it is not simply a question of the number of allies but of their acting as a unified whole [...] When many elements are made to act as one, this is what I will now call a black box" (Latour 1987: 131).

På hvilke måder kan værdigrundlaget 'At lære og lykkes' siges at fungere som black box? Som nævnt ovenfor stod det klart fra starten, at udarbejdelsen af et nyt værdigrundlag ikke alene fremstod som en obligatorisk del af arbejdet med værdier i kommunen, men at dets potentielle funktioner endvidere i stor udstrækning blev taget for givet. I den politiske strategi "Ny Middelfart Kommune - Forslag til administrativ struktur" fra 2005 skriver kommunaldirektørerne:

Den nye Middelfart Kommune er en organisation, der grundlæggende bygger på et accepteret og anerkendt sæt af værdier. *Værdier som er politisk godkendte* og som i dagligdagen fungerer som ledestjerne for såvel ledelse som medarbejdere i adfærd (Andersen, Sylvest og Bøgh 2005: 9. Min kursivering).

Tre år senere, d. 7. april 2008 godkender Middelfart Kommunes byråd forvaltningens oplæg til nye værdier under dagsordenspunkt nummer 394: 'Værdier for ansatte i Middelfart Kommune' med en bemærkning om, at arbejdet er "rigtig flot". I den mellemliggende periode har der været foretaget et stort stykke arbejde. Der har været en lang række betydningsfulde aktiviteter og forskellige aktører, der har placeret forskellige ting i kassen med værdigrundlaget, som efter endt høring synes at være blevet lukket til. Som det fremgår af det brev, der fulgte værdierne i høring, er der tale om, at værdigrundlaget er et *resultat*:

Skriftet er resultatet af en lang proces forestået af 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' på vegne af Hovedudvalget. Processen har blandt andet inkluderet en udviklingsdag, hvor alle kommunens cirka 80 ledere deltog i rammesætningen af værdiprocessen. Efterfølgende har 250 medarbejdere og ledere været samlet i Lillebæltshallerne til en stor værdidag, hvor vi arbejdede, "stompede" og legede videre med værdierne. Alt materialet er blevet behandlet og arbejdet grundigt igennem.

⁵³ Hvilket i høj grad knytter an til Latours performative pointe omhandlende videnskab og verden som værende 'in the making' (Latour 1987) - se kapitel 3.

Resultatet af dette er skriftet "At lære og lykkes" som vi nu sender i høring (Andersen 2007a: u.n. Min kursivering).

Det er således tydeligt, at værdierne her fremstår som et afrundet, afgjort og "ordentligt" resultat af en lang række forhandlinger, der ikke længere er nødvendige at opretholde. På denne vis udgør værdiskriftet et prægnant element, der på særlig vis afslutter *udarbejdelsen* af organisatoriske værdier og introducerer og aktualiserer *værdierne* - som et resultat af alt dette arbejde - og som et stabilt dokument, der kunne cirkuleres blandt alle kommunens ansatte og på forskellig vis værdibasere kommunen.

Med afsæt i en performativ optik er det afgørende at rette analytisk interesse mod de processer, der har ført frem til værdigrundlaget. Værdigrundlaget er ikke faldet ned fra himlen eller trukket op af en hat - det er *udarbejdet* gennem forskellige aktiviteter og af forskellige aktører. Og - er det min tese - en stor del af disse aktører og aktiviteter udgør i sig selv en række værdibaseringer, der på forskellig vis har afgørende betydning for kommunens organisatoriske virke. Værdigrundlaget er følgelig en bedrift, som nogen og noget står bag. Gennem mine analyser ønsker jeg således via en række "Verfremdungsgreb" hentet fra ANT at åbne værdigrundlagets sorte kasse og undersøge dens mangeartede indhold. Ved, som Brecht advokerede for at sætte det naturlige i et overraskende lys, ønsker jeg - med andre ord - at foretage en analytisk "denaturalisering" af værdigrundlaget for at undersøge, hvilke effekter dets *tilblivelse* har haft i og på praksis (Law 2002a).

Når man står med værdiskriftet i hånden, ser det ganske beskedent ud. Det er en lille tryksag. 24 sider med målene 16x20 centimeter. Trykt på 250 gram mat pap. Der står ikke så meget i skriftet. Ud over et kort for- og efterord, er der tale om dobbeltsidede opslag med en yderst begrænset mængde information på hver side. Men, som Steve Woolgar har udtrykt det - i fuld overensstemmelse med mine egne erfaringer: "It might look simple, but it's always more interesting than that" (Woolgar 2006). Det er min forhåbning, at det empirinære studie og analyserne kan retfærdiggøre dette udsagn.



(Udsnit af Middelfart Kommunes værdier 'At lære og lykkes')

Som det også fremgår af det ovenfor citerede brev, der fulgte værdierne i høring, er det 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier, der (på vegne af Hovedudvalget) har tilrettelagt og faciliteret den proces, der har ført frem til værdiskriftet. Hvorledes dette arbejde på forunderlig og kompleks vis har fundet sted, vil jeg afsøge i de følgende kapitler. Her forsøger jeg at linke det umiddelbart simple og beskedne, samt entydige og afgjorte værdihæfte op og følge nogle af de spor, som de mange forhandlinger har efterladt sig i processen frem mod tryksagen. Det overordnede spørgsmål i denne sammenhæng er, hvordan de inddragede aktører oprettes, positioneres, konsolideres, og hvorledes deres kamp for at formulere et værdigrundlag skaber en række organisatoriske aflejringer - eller værdibaseringer - der i sig selv fungerer værdibaserende på organisationen. Min besvarelse af dette spørgsmål falder i en række afsnit, der først behandler initieringen af en arbejdsgruppe og siden dens konsolidering. Undersøgelserne giver endvidere anledning til nogle overvejelser omhandlede kommissorier og deres betydning for arbejdsgrupper og politiske positioneringer i kommunen.

7.4 Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier

For at forstå, hvorledes værdigrundlaget 'At lære og lykkes' synes at tale på vegne af hele organisationen, er det væsentligt først at forstå, på hvilken vis den arbejdsgruppe, som har skrevet det, blev i stand til at artikulere en organisatorisk problemstilling, og hvorfor organisationen tog udfordringen op. Første skridt er derfor en undersøgelse af arbejdsgruppens etablering som aktør. For det gælder naturligvis for denne gruppe, som det gælder for værdigrundlaget, at den er resultatet af stort et stykke værdibaserende arbejde - en værdibasering. I de følgende afsnit omhandlende værdibasering vil jeg derfor undersøge gennem hvilke aktiviteter og gruppestabiliserende "greb" 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' blev gestaltet som den aktør, der havde til opgave at værdibasere organisationen som svar på dele af kommunens reformudfordringer.

7.4.1 Gruppeformering

I sit introduktions- og opsamlingsværk 'Reassembling the Social' argumenterer Bruno Latour for at forskellige former for 'kontroverser' (controversies) bringes i spil og opretholdes i 'social science'. Latours hensigt er at introducere en række kontroverser, der på forskellig vis kan udfordre en stabil og allerede afgjort udgave af begrebet 'the social', og hvad 'verden er gjort af'. Som modstykke til en forståelse af det sociale som et stabilt og entydigt fænomen, ønsker Latour at konstruere en anden position: "What I want to do in the present work is to show why the social cannot be construed as a kind of material or domain and to dispute the project of providing a 'social explanation' of some other state of affairs" (Latour 2005: 1). Latour kiler derfor forskellige usikkerheder ind i det sociales ellers tætmaskede net og åbner derved op for en problematisering af både entydighed, ordentlighed og afgjorthed. Han beskriver fem kilder til usikkerhed og belyser igennem disse Verfremdungslignende greb, hvorledes umiddelbart stabile og afgjorte koncepter kan destabiliseres og bringes til forhandling. Den første usikkerhed, som Latour introducerer, er grupper og gruppedannelse. Argumentet er her, at der ikke findes faste 'givne' grupperinger, men kun *gruppeformeringer*, og at der endvidere eksisterer et utal af kontrasterende måder, hvorpå de samme aktører kan gives identitet og inddeles: race, køn, organisation, person, stat, medlem, område med videre (Latour 2005: 22-

30)⁵⁴. Gruppeformeringer eller praktisering af grupper kan efterlade spor, og det er gennem undersøgelser af disse spor, at vi er i stand til at sige noget om grupperne. Ifølge Latour er det således i kraft af forskellige spor efter gruppeaktivitet, at nye og interessante data kan indsamles.

Tager man afsæt i en sådan forståelse af gruppefænomenet, får begrebet 'arbejdsgruppe' følgelig en dobbelt betydning, idet gruppen ikke alene producerer et givent output, men samtidig udfører et stort stykke arbejde i forhold til selve gruppens opretholdelse. Som Latour helt kortfattet opsummerer det: "No work, no group" (Latour 2005: 34). Argumentet er, at i det øjeblik en given gruppe ikke holdes ved lige, falder den ud af syne og ophører med at eksistere. Den bliver usynlig, og der kan i realiteten intet brugbart siges om den. Latour peger på, at formeringen og den fortsatte praktisering af grupper inkluderer (mindst) fire vedholdende aktiviteter: "groups are made to talk; anti-groups are mapped; new resources are fetched so as to make their boundaries more durable; and professionals with their highly specialized paraphernalia are mobilized" (Ibid.: 31). Da jeg i de følgende afsnit i forskelligt omfang vil inddrage disse elementer, har jeg for overskuelighedens skyld sammendraget dem på følgende vis:

- 1) Gruppeartikulering
- 2) Antigrupeer etableres
- 3) Demarkering
- 4) Stabilisering

Ad. 1) Først og fremmest kræver afgrænsningen af en gruppe - bredt forstået - at nogle aktører taler på dens vegne og for dens eksistens. I en performativ optik er dette 'talearbejde' en fortløbende nødvendighed. Nogen eller noget skal redegøre for, hvem gruppen er, hvad dens formål er, hvad den skal foretage sig eller allerede har foretaget sig med videre. Ad. 2) Dette arbejde udføres i forhold til andre eksisterende grupperinger, hvorved gruppeformering også handler om positionering og etablering af forskelle til andre grupper. Ad. 3) Adskillelsen og differentieringen skaber et naturligt fokus på demarkeringsarbejde. Ethvert arbejde med

⁵⁴ Det skal retfærdigvis nævnes, at Latour i høj grad arbejder med grupperinger som kategorier og i mindre grad behandler egentlige grupper, som f.eks. en arbejdsgruppe. Det analytiske blik på gruppemekanismer fungerer for mig at se imidlertid i begge henseender.

gruppeformering handler derfor også om, hvordan grænser markeres, optegnes, fikseres og gøres durable. Ad. 4) Sluttelig inkluderer Latour forskningsmæssige beskrivelser af grupper (uagtet hvem der foretager dem) i det netværk, der skaber, vedligeholder og ikke mindst stabiliserer grupper. Denne sidste pointe fik i mit tilfælde en meget bogstavelig betydning, da jeg - som redegjort for i kapitel 4 - ikke fulgte denne gruppe rundt og forsøgte at beskrive dens færden og virke fra en ikke-involveret eller disinteresseret position, men på forskellige måder deltog meget aktivt i dens gestaltning og arbejde, med alle mine mere eller mindre 'specialiserede faglige pakkenelliker' for nu at anvende Latours rammende ordvalg (Latour 2005: 30-34).

Projekter opererer - ligesom grupper - ikke i et vakuum og er således afhængige af en lang række aktører, for at stabilisere sig og udøve indflydelse. Værdiprojektet skulle derfor hverve allierede. Det kommunale udviklingsarbejde i Middelfart (og det offentlige generelt) er i høj grad struktureret i provisoriske arbejdsgrupper med repræsentanter fra både ledelse og medarbejdere. Også arbejdet med værdibaseret ledelse blev hurtigt forankret i en sådan arbejdsgruppe. Gruppen "opstod" ikke ud af det rene ingenting, men kan siges at have trukket forskellige spor gennem kommunens organisatoriske virke. Når jeg har anvendt citationstegn her skyldes det, at definitionen af en begyndelse som den nedenstående er en kunstig, men nødvendig analytisk operation, foretaget på baggrund af min særskilte interesse og bestemte empiriske situation. Andre dele af undersøgelserne - f.eks. vedrørende kommunens valg af organisatorisk orkestrering eller fordeling af ledelsesniveauer - kunne lige så vel have fungeret som afsæt eller udgangspunkt for analyserne (Law og Callon 1992). Nedenfor følger en undersøgelse af 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' i lyset af Latours fire ovenstående aktiviteter.

7.4.2 Værdier på dagsordenen

Så tidligt som i slutningen af 2005 artikuleres i forskellige sammenhænge formål for og hensigter med et værdibaseret arbejde i Ny Middelfart Kommune. I 'Den Administrative Styregruppes' køreplan for sammenlægningen af de tre kommuner og amtet optræder et særskilt punkt omhandlende 'Den kulturelle fusion'. Heri formuleres det, at forudsætningen for at kunne garantere sikker drift i den nye kommune pr. den 01.01.2007 bl.a. er, at medarbejderne

er motiverede og vil indgå i et positivt samarbejde med deres (nye) kolleger. Det er følgelig væsentligt, fremhæves det, at der ofres tid, energi og ressourcer på at skabe et godt samarbejdsklima i den nye kommune (Styregruppen 2005: 12). Det gode samarbejdsklima knyttes i et underpunkt til den kulturelle fusion sammen med et værdibegreb, der kan siges at blive bragt i spil "for første gang". Underpunktet hedder 'En kultur båret af positive værdier' og heri lyder det, at: "Det afgørende fundament for at få skabt en positiv og fremadrettet kultur er en succesfuld implementering af værdibaseret adfærd og ledelse" (Ibid.: 12). Der argumenteres med henvisning til reformationskrydspresset for at dette afgørende fundament er påkrævet, idet organisationens omverden bliver stadig mere kompleks og uoverskuelig samtidig med, at kravene til den offentlige sektor er stigende. Værdibaseret ledelse og adfærd er derfor:

[A]fgørende for at skabe sammenhængskraft i kommunen og sikre helhed og enhed i de beslutninger, der bliver truffet [...] Alle niveauer i den kommunale organisation skal på sigt arbejde med udgangspunkt i værdibaseret adfærd og ledelse på en måde, hvor den enkelte medarbejder i vid udstrækning er selvledende. Derfor skal der allerede i 2006 opstartes et arbejde med at få den nye kommunes værdier på plads og implementeret. Dette arbejde tager sit udgangspunkt i et tæt samarbejde og dialog mellem ledere og medarbejdere (Styregruppen 2005: 12).

En måned senere på årets sidste MT-HSU møde d. 16. december i 2005 drøfter man under dagsordenspunkt 52 'Tryghedsskabende foranstaltninger'. Her henledes opmærksomheden på, at der (på daværende tidspunkt) igennem længere tid havde været et ønske fra medarbejdersiden om at iværksætte tryghedsskabende foranstaltninger i relation til kommunalreformen. Der var bred enighed om, at den jobgaranti, der var en del af reformen, ikke kunne eller burde stå alene, og at tryghed også handlede om information, kommunikation og kompetenceudvikling med mere (MT-HSU 2005: punkt 52). Arbejdsgruppen for personalefordelingsmodellen havde således udpeget en række områder, der burde sættes fokus på blandt andet ansættelses- og indplaceringsprincipper og principper for dialog og inddragelse. Herudover blev to andre initiativer bragt i spil: Et sommerstævne med deltagelse af alle medarbejdere (under hensyntagen til sikker opgavevaretagelse) og starten på et arbejde med at "få den nye kommunes værdier på plads og implementeret" (Ibid.) i 2006.

Kun tre måneder senere behandles en række emner relateret til ovenstående på et MT-HSU møde afholdt i byrådssalen på Middelfart rådhus⁵⁵. Ud over en orientering om mit forskningsprojekt og min tilknytning til kommunen behandles den kulturelle fusion og ideen om et sommerstævne. Det står hurtigt klart, at der ikke umiddelbart er stemning for et sommerstævne. I stedet anbefaler direktionen, at der nedsættes en tværfaglig arbejdsgruppe med ansvaret for en sammentænkning af et projekt omhandlende 'Den kulturelle fusionsproces' og projektet 'Værdibaseret selvorganisering'⁵⁶. Arbejdsgruppen skal bestå af en direktør, en afdelingschef, en decentral leder, fire medarbejderrepræsentanter fra forskellige afdelinger og undertegnede, og motiveres blandt andet med at: "[...] en af kongstankerne bag projektet 'Værdibaseret selvorganisering' er, at der i den Ny Kommune er et stort behov for sammentænkning og tværgående praksis" (MT-HSU 2006a: 3). Direktionen foreslår derfor at lade de to projekter "fusionere" i en tværgående arbejdsgruppe, der dels har til opgave at arbejde videre med den kulturelle fusion og dels fungerer som tværgående sparringspartner for værdiprojektet:

Dette for på én og samme tid at imødekomme de mange udfordringer, der er forbundet med såvel den kulturelle fusion og etableringen af en værdi- og selvorganiseret praksis. Det er endvidere indtrykket, at de to projekter ikke alene er stærkt forbundne, men også rummer et stort potentiale for at påvirke hinanden positivt (MT-HSU 2006a: 3).

Den tværgående arbejdsgruppe, der her nedsættes, udgør for mig at se et særligt prægnant moment og markerer et skel, hvor forskellige problemstillinger fortættes i en arbejdsgruppe, og hvor forskellige projekter mister dele af deres særegenhed, og aktørerne finder sammen i en ny og bredere og - viser det sig efterfølgende - ganske stabil konstellation. Det er således her, at den aktør, der efterfølgende døbes 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier', melder sig ind i kampen om både 'organisatorisk overlevelse' og forskellige former for indflydelse. Arbejdsgruppen og dens medlemmer søger herfra fortløbende at konstruere virkeligheder, i hvilke værdier er afgørende aktører i forhold til kommunens organisatoriske virke. Værdier og

⁵⁵ Mødet blev afholdt d. 01/03-2006 og var mit første i MT-HSU regi. Retrospektivt set var det et meget afgørende møde både for mit projekt og rammerne for værdibaseret ledelse i kommunen, da man på ét og samme møde både introducerer mit projekt og etablerer en ny tværgående arbejdsgruppe, men også behandler indflydelsesrige dokumenter som kommunens nye vision, Tryghedsaftalen og MED-aftalen gældende for 2007 og frem.

⁵⁶ 'Værdibaseret selvorganisering' henviser til mit forskningsprojekt og beskrives på samme møde som værende etableret i "ønsket om at videreudvikle, koordinere og udbrede en arbejdspraksis med værdibaseret selvorganisering i kommunen" (MT-HSU 2006a: 2). Med undtagelse af undertegnede, skal gruppens medlemmer udskiftes, når dette findes hensigtsmæssigt (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006b).

arbejdet med værdier sættes på dagsordenen og aktualiseres af gruppen, dens forskellige output og videre bearbejdningsprocesser og produkter.

7.4.3 En højlydt og politisk arbejdsgruppe

Det performative blik på grupper sætter netop fokus på, hvorledes grupper artikuleres: "Groups are not silent things, but rather the provisional product of a constant uproar made by millions of contradictory voices about what is a group and who pertains to what" (Latour 2005: 31). En interessant problemstilling i den forbindelse er, *måden* hvorpå grupper på forskellig vis kan artikuleres, og hvem italesættelsen rettes til.

I en performativ optik begrænses italesættelse eller artikulering ikke alene til menneskelig, sproglig aktivitet, da man herved risikerer at overse det store artikuleringsarbejde, der foretages af f.eks. alle de teknologier, vi omgiver os med (se 3.2.1). Ikke desto mindre giver det alligevel god mening her, at følge "talerækken" og undersøge hvem, der snakker til hvem i forbindelse med 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' i kommunen. Via en sådan bogstavelig læsning *med* Latours begreber introduceres den politiske kontekst gruppen agerer i og ud fra.

Af arbejdsgruppens kommissorium (mere herom i afsnit 7.4.5.3) fremgår det, at den er nedsat af MT-HSU og refererer til direktionen (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006b: 4). I praksis betyder det, at arbejdsgruppens forskellige output ikke alene skal drøftes og godkendes af MT-HSU, men at forslag og anbefalinger skal bearbejdes i direktionen forinden. Da gruppen både består af en direktør, en afdelingschef, en decentral leder og fire medarbejderrepræsentanter fra forskellige afdelinger giver den god mulighed for, at "tale i flere retninger" på én og samme tid. Som eksempel tjener den tidligere socialforvaltningsdirektør, der på daværende tidspunkt både sidder med i arbejdsgruppen og fungerer som forankring og bindeled til direktionen (der, som nævnt, tilsammen består af fem direktører). Arbejdsgruppens øvrige medlemmer sidder for langt de flestes vedkommende endvidere også i MT-HSU. De kan således fungere som fortalere for gruppens virke i forskellige sammenhænge og derigennem hverve ny støtte, bygge alliancer og herved forsøge at skabe et "organisatorisk momentum" i forhold til en værdibaseret dagsorden. Denne konstellation har givetvis både styrker og svagheder. En stor styrke er, at mange af deltagerne på MT-HSU og siden hovedudvalgsmøder har et stort forudgående kendskab til de

sager, der skal behandles⁵⁷. Endvidere oplevede jeg i kommunen, hvorledes mødedeltagere ofte havde en tendens til at være positivt stemt over for de oplæg, de selv havde været med til at udarbejde, hvilket lettede den politiske forhandlingsproces en del. Dette set-up synes således at være et eksempel på en politisk orkestrering, der søger at sikre enighed blandt ledelse og medarbejdere og er i udgangspunktet en meget demokratisk konstellation, der indrullerer organisationen både i bredden og horisontalt - altså mellem forskellige ledelseslag - i kraft af de deltagende parter.

En mulig problemstilling ved det store genbrug af kernepersoner i arbejdsgrupper og politiske udvalg, som kom til udtryk på flere MT-HSU og hovedudvalgsmøder er, at man trækker store veksler på 'Tordenskjolds soldater'. De personer, der sidder med i disse udvalg, skal i flere tilfælde fylde mange arbejdsgrupper ud på én gang, samtidig med, at de skal varetage deres egentlige arbejde og andre arbejdsrelaterede forpligtigelser. De kommer derfor til at fungere som de primære fortalere for en meget lang række af arbejdsgrupper, hvorved gruppeartikulering i praksis koncentrerer på meget få hænder⁵⁸.

Et særligt vilkår i en politisk organisation som Middelfart Kommune er endvidere, at medlemmer af arbejdsgrupper ofte udvælges på baggrund af politiske, fagforenings- eller forhandlingsmæssige argumenter og ikke nødvendigvis med arbejds-, ressource- eller intersemæssige kvalifikationer for øje. Dette kom f.eks. til udtryk, da et medlem af 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' på gruppens andet (og medlemmets første) møde overrasket spørger til gruppens fokus og arbejde. Da det bliver klargjort, at der blandt andet skal arbejdes med værdibaseret ledelse udbryder hun at "Det har de prøvet at indføre, der hvor hun kommer fra, men det fik de heldigvis stoppet" og uddyber, at hun er "principiell modstander af værdibaseret ledelse". Der er absolut intet til hinder for, at sådanne modsatrettede indfaldsvinkler kan indgå i (og bidrage konstruktivt til) en arbejdsgruppe. Eksemplet peger blot på, at andre og - set fra et gruppeperspektiv - umiddelbart mere 'tilfældige' forhold kan være bestemmende for valget af repræsentanter og fortalere for et givent projekt. Det benævnte medlem syntes således i højere grad at være blevet udpeget end at have meldt sig aktivt til noget, hun ønskede at være talsperson for.

⁵⁷ Hvilket også fremmes gennem afholdelsen af formøder umiddelbart inden de egentlige MT-HSU eller hovedudvalgsmøder.

⁵⁸ Hvilket ikke nødvendigvis fremmer regeringens planer om øget decentralisering, eller bringer opgaver og ansvar nærmere på brugere og borgere (kapitel 5).

Initieringen af en arbejdsgruppe bringer således forskellige aktører i spil som talspersoner for gruppens eksistens og virke. Ved at kigge på disse aktørers andre tilhørsforhold - i dette tilfælde organisatoriske - får man øje på arbejdsgruppens potentielle politiske orkestrering og måder, hvorpå den henvender sig i mange retninger på samme tid. Herved bliver det endvidere tydeligt, hvorledes den politiske praksis i nogen grad udfordrer arbejdet med at indrullere allierede og herigennem opbygge gruppesammenhæng og -momentum. Det kan med andre ord være svært at "holde tropperne samlet" og skabe en entydig retning i arbejdet frem mod konsolideringen af en given arbejdsgruppe (Latour 1987: 103-139).

7.4.4 Antigrupeer og positionering

Et aspekt, som Latour ikke bruger meget spaltepads på i 'Reassembling the Social', men som er et afgørende tema i f.eks. 'Science in Action' (Latour 1987) er grænsedragning - eller demarkeringsarbejde og dannelsen af modgrupper - her kaldet antigrupeer. Begrebet antigrupeer kan ved første øjekast godt fremstå entydigt konfliktorienteret, og 'Science in Action' kan da også kritiseres for at være drevet af en konfliktorienteret retorik (Se f.eks.: Amsterdamska 1990; Elam 1999). Men Latours udlægning af begrebet 'anti' synes i mindre grad at handle om at være i direkte opposition til noget som fjendebillede og i højere grad om at positionere sig ved at udpege svagheder og mangler i andre grupper. Eller med andre ord. Konsolideringen af en given gruppe handler således også om at udpege og marginalisere antigrupeer som "empty, archaic, dangerous, obsolete, and so on" (Latour 2005: 32). Ved etableringen af 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' på ovennævnte MT-HSU møde optrådte der ikke nogen artikulering af direkte opponerende grupperinger i forhold til projektet. Men arbejdsgruppen blev netop etableret i relation til en række andre aktører. Ganske som det er tilfældet med introduktionen af en ny teknologi, er initieringen af en ny gruppe følgelig ikke blot en "neutral" tillægshandling, men en aktivitet, der på forskellig vis både intentionelt og utilsigtet rekonfigurerer eksisterende netværk og relationer.

Arbejdet med værdibaseret ledelse var som allerede nævnt knyttet til etableringen af nye administrative principper for den nye kommune og måtte derfor positionere sig i forhold til de øvrige administrative principper og den overordnede politiske vision for kommunen for at skabe

"organisatorisk albuerum". Den samlede oversigt over administrative principper for den ny kommune så således ud:

- 1) Byrådets politiske styring skaber helhed og udvikling
 - 2) En lydhør og handlekraftig kommune
 - 3) Høj kvalitet og effektivitet i de kommunale serviceydelser
 - 4) En digital indgang til den offentlige sektor
 - 5) Værdibaseret adfærd
 - 6) Decentralisering med udgangspunkt i mål- ramme og resultatstyring
- (Andersen, Sylvest og Bøgh 2005: 7)⁵⁹.

Et arbejde med decentralisering står således ikke nødvendigvis i direkte opposition til arbejdet med værdibaseret ledelse, men det er væsentligt for de forskellige tilknyttede arbejdsgrupper at fremhæve, at der ikke er tale om ét og det samme, hvorfor emnerne behandles som adskilte punkter i oplægget⁶⁰. Således bidrager den listeopstillede oversigt til etableringen af en 'arbejdsgruppemæssig nødvendighed', idet de øvrige grupperinger, organisatoriske instanser eller enheder gestalttes således, at de ikke allerede dækker den nye arbejdsgruppes fokusområde adækvat. Nogen eller noget bør med andre ord tage sig af punkt nummer 5 omhandlende værdibaseret adfærd!

På sin vis er der derfor tale om, at arbejdsgruppen fylder et organisatorisk 'hul' ud, som den selv er med til at grave ved at pege aktivt på et udækket emne i andre grupper. Gruppen har følgelig foretaget et stykke demareringsarbejde og derved, som Donald Schön har beskrevet det, konverteret en problematisk situation til et konkret problem: "In real-world practice, problems do not present themselves to the practitioner as givens. They must be constructed from the materials of problematic situations which are puzzling, troubling, and uncertain (Schön 1983: 40). På én og samme tid repræsenterer arbejdsgruppen således et organisatorisk problem og løsningen på dette. På denne vis konsoliderer gruppen sin eksistens ved at gøre sig ganske uundværlig i forhold til arbejdet med værdier (Et argument jeg udfolder yderligere i afsnit 7.4.6) Optegning og demarkering af grænser handler således om positionering i forhold til andre allerede etablerede instanser og måder, hvorpå en given gruppe gestalttes i forhold til disse. Konfigurerings og marginalisering af antigrupper er for mig at se dermed et udadvendt blik, der

⁵⁹ Jeg er bevidst om at termen, der her benyttes er 'Værdibaseret adfærd'. Senere omdøbes punktet imidlertid til 'Værdibaseret ledelse og adfærd'.

⁶⁰ At adskillelsen af de forskellige principper ikke er så ligetil bliver imidlertid tydeligt, idet princippet om en lydhør og handlekraftig kommune bl.a. indebærer, at arbejdet i ældre- og handicapråd prioriteres højt, og disse instanser derfor senere får indflydelse på udfærdigelsen af Middelfart Kommunes nye værdier via en politisk høringsstruktur.

fokuserer på sammenligning: "It is always in by comparison with other competing ties that any tie is emphasized" (Latour 2005: 32). Latours sidste elementer 'ressourceoptrapning og mobilisering' er i højere grad et indadvendt blik, der sætter fokus på at forstærke grænserne til 'øvrigheden' ved at skabe gruppemæssig momentum og sammenhæng.

7.4.5 Ressourceoptrapning og mobilisering

Latours tredje og fjerde element fokuser på hvorledes grupper inddrager nye ressourcer med henblik på at stabilisere grænserne til de omkringliggende antigrupper, og hvordan de kan mobilisere konventioner eller kategorier hentet fra f.eks. socialvidenskab. Denne udlægning af mobiliseringsbegrebet knyttes af Latour i høj grad til relationer mellem forskning og informanter⁶¹. Følgelig, vil jeg koncentrere mig om det tredje element. Herom hedder det sig, at:

[W]hen groups are formed or redistributed, their spokesperson looks rather frantically for ways to *de-fine* them. Their boundaries are marked, delineated, and rendered fixed and durable. Every group, no matter how small or big, requires a *limes* [grænseforsvar] like the mythical one traced by Romulus around nascent Rome (Latour 2005: 33.
Kursiv i org.).

I fald gruppen har succes med dette arbejde, kan den ende med at blive defineret så entydigt og finit, at den tages for givet og fremstår uproblematisk. Der findes uendelig mange måder, hvorpå en gruppe kan forskanse sig - og arbejde på at forstærke sine grænser i forhold til de modsatrettede pres den udsættes for. En meget stærk stabiliserende faktor i forbindelse med arbejdsgrupper i offentligt regi viste sig at være brugen af politisk godkendte kommissorier, der derfor er et godt udgangspunkt for de videre undersøgelser af arbejdsgruppens konsolidering og værdibasing i Middelfart Kommune.

7.4.5.1 Kommissorier

Da jeg startede mit arbejde og feltstudie i Middelfart Kommune, var jeg hverken bekendt med procedurer for udarbejdelse af kommissorier i offentligt regi eller betydningen heraf. Af forskellige årsager blev min opmærksomhed rettet imod kommissorier som undersøgelsesgenstand, dels gennem mit praktiske arbejde med udarbejdelsen af

⁶¹ En anden og mere kompleks brug af Latour og Callons mobiliseringsbegreb vil blive bragt i spil, i næste kapitel.

arbejdsgruppens kommissorier og dels i forbindelse med oprettelsen og nedlæggelsen af diverse andre arbejdsgrupper, som bragte kommissoriernes konstitutive effekter i fokus. Endvidere gav et performativt blik på kommissorier anledning til overvejelser omhandlende gruppefænomenets provisoriske og "springende" karakter (uddybes nedenfor), men også måder hvorpå kommissorier positionerer grupper som obligatoriske passager og konstruerer organisatoriske forventninger. Disse emner vil blive belyst i de kommende afsnit.

Kommissorier har overordnet set til formål at definere og afgrænse en given arbejdsgruppes opgaver og fastlægge de rammer, der gælder for disse. I Middelfart Kommune har man for at sikre en vis grad af ensretning og forenkle administrative procedurer udarbejdet en skabelon for udformningen af kommissorier:

Baggrund	<i>Hvorfor skal kommissoriet laves ? Hvem har besluttet at opgaven skal laves - og på hvilken baggrund ?</i>
Formål/mål	<i>Hvilket resultat skal opnås ? - eks. besparelse, forslag til ændret organisering osv.</i>
Arbejdsopgaver:	<i>Beskrivelse af opgavens delelementer, så konkret som muligt (skal efterfølgende i afrapporteringen kunne vinges af)</i>
Organisering	<i>I hvilket regi skal opgaven løses ? Skal der nedsættes en styregruppe og en arbejdsgruppe eller er det samme gruppe ?</i>
▪ kompetencer	<i>Hvilke kompetencer har styregruppen / arbejdsgruppen ?</i>
▪ mødehyppighed	
▪ tidsforbrug ml. møderne	
▪ gruppens status	<i>Skal der nedsættes: en permanent / ad hoc gruppe ?</i>
▪ gruppens sammensætning	<i>Hvem skal sidde i en evt. styregruppe ? Hvem skal sidde i arbejdsgruppen ?</i>
Tid, Pris/Ressource	<i>Hvornår skal opgaven være færdig ? Hvornår fremlægges ? Hvilke udgifter er der forbundet med løsningen til f.eks. konsulentbistand eller materialer ? Hvilket tidsforbrug forventes brugt internt i organisationen ?</i>
Rapportering	<i>Hvilken type afrapportering forventes ? rapport, notat, mundtlig fremlæggelse Hvem modtager rapporteringen ? Byrådet, direktionen, udvalg</i>
Andet	<i>Eventuelt andre oplysninger der ikke passer ind andre steder.</i>

(Middelfart Kommune Intranet 2008b)

En sådan skabelon kan både læses som en simpel og ganske fast form for projektformulering, men også som et udtryk for en systematisering af Latours gruppestabiliserende dynamikker. Det første punkt om baggrunden for kommissoriet vedrører initieringen og resonerer med udsagnet "There is no group without some kind of recruiting officer" (Latour 2005: 32). Nogen eller noget har gestaltet behovet for en given gruppe og presser følgelig på for en given udvikling. Punkt to og tre vedrørende formål og opgaver har, som jeg også påpegede ovenfor, det dobbelte formål

at optegne grænserne omkring et problemfelt og definere et konkret problem, samtidig med at der præsenteres en løsningsmodel, hvori gruppen netop kan løse dette problem. Organisering og brugen af tid og (økonomiske) ressourcer handler i høj grad om at hverve interessenter og etablere de midler, med hvilke gruppen på sigt oparbejder indflydelse. Andensidste punkt omhandlende rapportering har både fokus på, "i hvilken retning" der tales, og altså på hvilke aktører der søges indrullet, men også typen af nonhumane aktører og artefakter - herunder rapporter, notater med videre - der ønskes konstrueret som fortalere for gruppens arbejde. Samlet set inkluderer udarbejdelsen af et kommissorium således flere af de ovenfor beskrevne dynamikker, og kan på forskellig vis være med til at artikulere en række relevante forhold vedrørende gruppedannelse generelt og specifikt vedrørende konsolideringen af 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' som aktør.

7.4.5.2 Godkendte kommissorier

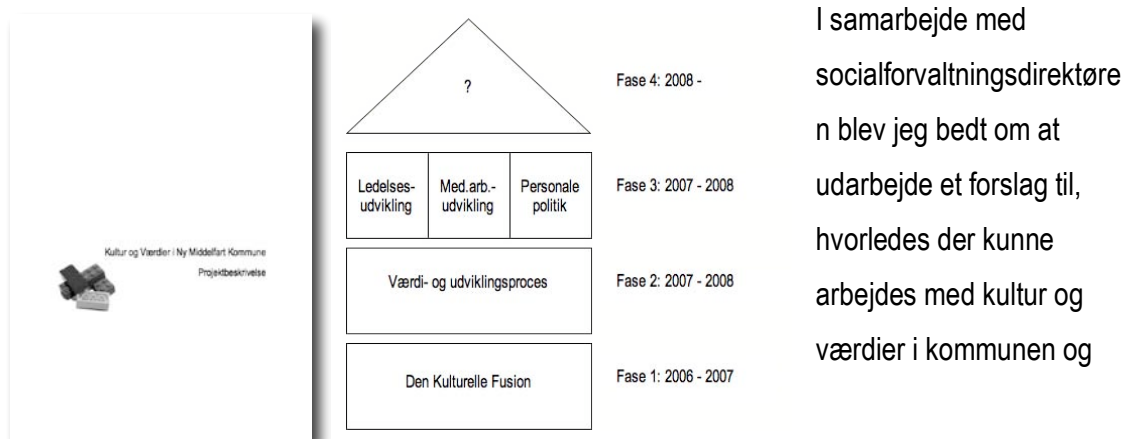
Når et kommissorium synes at fungere stærkt stabiliserende, skyldes det ikke alene dets evne til at italesætte behov, skue udad og konstruere og positionere antigrupper, samt definere ved at trække tydelige grænser og inddrage ressourcer. Dets evne til at skabe konvergens, forstået som ensretning og koordination i et stort netværk, er ligeledes afgørende (Callon 1991: 142-148). Når jeg introducerer kommissorier i forbindelse med Latours tredje og fjerde element (demarkering og stabilisering) skyldes det, at jeg i kommunen *flere gange* oplevede, hvorledes arbejdet omkring gruppedannelse netop faldt ud af syne i det øjeblik, et kommissorium for en arbejdsgruppe blev (politisk) godkendt. De mange forskellige stemmer, Latour påpegede eksistensen af, samles i ét fælles udsagn, der kan kategoriseres, navngives og stabiliseres ved at blive forankret i et kommissorium.

Jeg erfarede således i kommunen, hvorledes et politisk godkendt kommissorium synes at have en 'ordnende' karakter. De mange disparate og forskelligartede aktører, der skal bringes sammen for at gestalte en arbejdsgruppe, er følgelig til stede i et kommissorium. Opgaver, rammer, mål og midler er i det store hele afgjorte og nedfældet i kommissoriets forskellige delpunkter. De er umiddelbart ikke længere til forhandling. Kommissoriet fungerer på mange måder som det stærke mytiske grænsedeforsvar omkring Rom, Latour beskrev ovenfor i citatet i 9.4.5. Med et godkendt kommissorium "i hånden", flyttede fokus sig fra arbejdsgruppernes

etablering og over på deres forskellige output og de opgaver, der ifølge kommissorieskabelonen ovenfor efterfølgende skulle kunne "vinges af". Det betyder selvsagt ikke, at arbejdet med at vedligeholde og gestalte grupper ophørte, men blot at aktørerne for en tid fandt sammen i en ganske stabil konfiguration, der gjorde det muligt at henvise forholdsvis entydigt og uproblematisk til en arbejdsgruppe - blandt andre 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' - som en organisatorisk enhed. En enhed, der er stabil nok, til f.eks. at blive repræsenteret som en sammenhængende gruppe under det faste dagsordenspunkt "Nyt fra udvalg og arbejdsgrupper" i hovedudvalgsregi eller henvist til på intranet og hjemmeside, uden at skabe forvirring eller give anledning til nye forhandlinger.

Set i et performativt lys er det at udfærdige et kommissorium og herigennem etablere en arbejdsgruppe følgelig ikke en trivial handling, men et lille og på mange måder komplekst entreprenant "mirakel", hvor en ny aktør opstår som en del af en organisatorisk virkelighed og udvider det ontologiske møblement (Rip 2008a)⁶². Følgelig er et kommissorium ikke blot et passivt dokument, der registrerer en række forhold vedrørende en given arbejdsgruppe, men en aktiv aktør, der handler og tager del i praktiseringen af organisatoriske virkeligheder. Efter en kort introduktion til arbejdsgruppens kommissorium vil jeg i det nedenstående forfølge disse argumenter yderligere.

7.4.5.3 Arbejdsgruppens kommissorium



⁶² På samme vis - om end med omvendt fortegn - noterede jeg mig, at i de tilfælde hvor arbejdsgrupper blev afviklet og derfor ophørte med at eksistere som organisatoriske enheder, skete det meget ofte med henvisning til *indfrielsen* af et givent kommissorium. Når arbejdsgrupper blev opløst på MT-HSU og hovedudvalgsmøder, hændte det således ofte, at der ved de afsluttende afrapporteringer blev anvendt formuleringer som f.eks.: "Arbejdsgruppen har således indfriet sit kommissorium og opløses herefter".

med hvilket fokus⁶³. Da jeg endnu ikke var familiær med den kommunale lingo eller den praktiske betydning af et kommissorium, tog jeg udgangspunkt i en for mig kendt genre: projektbeskrivelser. Jeg troede, der var tale om et oplæg, der var til videre forhandling og debat. Jeg noterede mig imidlertid i mine feltnoter, at hvad der var blevet formuleret som en *projektbeskrivelse*, blev vedtaget af MT-HSU som et *kommissorium* og at dette skift ikke var trivielt, men resulterede i en politisk fastlåsning af projektet, som det var formuleret⁶⁴.

Kommissorieskabelonen (gengivet ovenfor på side 116) var på det tidspunkt ikke tilgængelig, men projektbeskrivelsen indeholder ikke desto mindre en del af de samme elementer. Projektbeskrivelsen er et 13 siders langt dokument, der ud over forside og indholdsfortegnelse består af fire afsnit: En indledning, en introduktion til arbejdet med kultur og værdier, en projektbeskrivelse af en fase 1 kaldet 'Den kulturelle fusion' og en skitse til en fase 2 'Værdi- og udviklingsproces'. En tredje og fjerde fase bliver introduceret blandt andet gennem den her gengivne model, men er ikke behandlet yderligere i projektbeskrivelsen.

I projektbeskrivelsens indledning formuleres dens formål overordnet set som følger:

I dette oplæg er det hensigten at redegøre for oprettelsen af en tværgående arbejdsgruppe med fokus på "Kultur og Værdier i Ny Middelfart Kommune" (arbejdstitel) og den proces, som gruppen blandt andet skal arbejde med. Oplægget indeholder således en beskrivelse af baggrunden for arbejdet, en redegørelse for gruppens fokus og virke samt en introduktion til to elementer i arbejdsprocessen: "Den kulturelle fusion" (arbejdstitel) og "Værdibaseret selvorganisering" (arbejdstitel). Herudover er kataloget tænkt som inspiration til og foreløbigt grundlag for det videre arbejde med kultur og værdier i Ny Middelfart Kommune (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006b: 3).

Modsat den meget konkrete beskrivelse af arbejdsopgaver og ressourcer, der ifølge ovenstående skabelon bør fremgå af et kommissorium, er arbejdsgruppens kommissorium således forholdsvist "løst i kødet". Det kan f.eks. være vanskeligt at 'vinge af' - som det var formuleret i kommissorieskabelonen - , hvornår arbejdsgruppen har indfriet sit arbejde ud fra mindre håndgribelige delmål som f.eks. at "skabe fokus på mangfoldighed og fælles mål" eller at

⁶³ Projektbeskrivelsen blev endvidere rettet til af en række andre aktører - her i blandt MT-HSU.

⁶⁴ Hvilket blandt andet kom til udtryk, da direktionen ved en senere lejlighed fandt det fordelagtigt at skifte nogle af arbejdsgruppens medlemmer ud (blandt andet for at inkludere kommunaldirektøren mere direkte i gruppens virke). Dette gjort med henvisning til en kort passus i kommissoriet, hvoraf det fremgik, at gruppens medlemmer kunne skiftes ud, "når dette findes hensigtsmæssigt" - uden at det fremgår nærmere, hvem det er, der skal finde det hensigtsmæssigt (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006b: 4).

"etablere vores sprog for den kulturelle fusionsproces" (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006b: 10). Dette skyldes flere ting. Dels er der tale om et forsøg på i generelle termer at indkredse og beskrive en proces, der skal udspille sig over tre år præget af mange omvæltninger som redegjort for i kapitel 5. Dels gøres der ved godkendelsen af kommissoriet på et MT-HSU møde opmærksom på, at gruppen selv skal have plads til at definere sit virke og udfoldelsesrum yderligere for at sikre ejerskab og engagement i arbejdet. Således udarbejdes der i arbejdsgruppen efterfølgende en langt mere detaljeret og specifik projekt- og procesbeskrivelse inkl. mål og midler i et nyt kommissorium. Følgelig er der i det forhåndenværende kommissorium i højere grad fokus på at etablere en forståelsesmæssig overbygning på og legitimering af arbejdet med kultur og værdier i forbindelse med kommunalreformen. Endvidere fremgår det, at formålet er at introducere arbejdsgruppen og fungere som inspiration for det videre arbejde i denne enhed.

Jeg nævnte tidligere, at en gruppe har behov for en rekrutterende officer, men, som det bør stå klart på nuværende tidspunkt, kan han eller hun ej "sejre" alene i oprettelsen af en gruppe. Langt flere aktører skal indrulleres. Som Latour formulerer det: "Although groups seem to be already fully equipped, ANT sees none existing without a rather large retinue of group makers, group talkers, and group holders" (Latour 2005: 32). I kommissoriet *introduces* arbejdsgruppens respektive medlemmer, og gruppens virke og legitimitet forankres politisk, idet der henvises til, at "Arbejdsgruppen er nedsat af MT-HSU og refererer til direktionen" (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006b: 4). På denne vis tages en række centrale aktører i ed og inddrages i den fortløbende opretholdelse af arbejdsgruppen. Kommissoriet binder de forskellige partnere sammen i en provisorisk performativ konstellation, der har en udstrækning i tid og rum. Den tidsplan, der er skitseret i kommissoriet, strækker sig eksplicit fra 2006 til og med 2008, men det indikeres endvidere, at 'mere' følger herefter i en tredje og fjerde fase. Således synes kommissoriet at have "købt arbejdsgruppen mindst 3 års arbejdsro", men dette gælder kun i fald, at gruppens virke og kommissoriet aktualiseres og findes aktuelt i disse efterfølgende tre år. Holder gruppen op med at arbejde, eller holder kommissoriet op med at sætte gruppen på dagsordenen, vil gruppens eksistens ophøre.

At kommissoriet er udfærdiget i generelle termer, og ikke rummer alle de elementer, der ifølge skabelonen skal være i et kommissorium, er ikke ensbetydende med, at det ikke har afgørende

betydning for praktiseringen og gestaltningen af værdibaseret ledelse i Middelfart Kommune. Kommissoriet har en række konstitutive effekter. Generelt set i forhold til forankring af gruppevirke på hovedudvalgsmøder og mere specifikt i relation til etableringen af arbejdsgruppen som obligatorisk passage i relation til værdiarbejdet og annonceringen af en værdibaseret dagsorden. Disse elementer vil blive udfoldet nedenfor. I første overbæring med en kort "analytisk ekskurs" til et generelt fokus på kommissorier og deres virke i forbindelse med kommunale møder og praksisser.

7.4.5.4 Skizofreni og kommissorier på møder

Oprettelsen af en arbejdsgruppe som en organisatorisk enhed medfører blandt andet, at medarbejdere og ledere kan gestaltes som medlemmer af en given arbejdsgruppe og andre nødvendigvis som ikke-medlemmer. Herved introduceres en ny forskel i den organisatoriske struktur, der både skal håndteres og forhandles. En af de åbenlyse konsekvenser af det forskelsetablerende arbejde, etableringen af arbejdsgrupper medfører, er således, at nogle aktører etableres som naturlige fortalere for en given gruppes fokus og virke, mens andre er dem, "med hvem der skal forhandles". I forbindelse med først MT-HSU og siden hovedudvalgsmøder oplevede jeg i kommunen, hvorledes de ansatte mere eller mindre "sømløst" kunne glide ind og ud mellem forskellige roller, positioner og konstellationer af fortalere, forhandlere og antigrupper afhængigt af, hvilket punkt på dagsordenen der blev behandlet, og hvilken rolle de spillede heri. Jeg noterede mig, at det at overvære sådanne møder til tider var en svimlende "skizofrenisk" oplevelse, der dog ofte blev håndteret med en legende lethed. For at klargøre dette scenarie, er det nødvendigt at foretage en kort afstikker og skitsere Hovedudvalgets struktur og hvorledes sådanne møder oftest afvikles.

7.4.5.5 Hovedudvalget og mødestruktur

Jeg har i forbindelse med gruppeformering ovenfor introduceret problematikken om Tordenskjolds soldater (og i min analyse koncentrationen af gruppeartikulering) som et tilbagevendende emne, der blev behandlet på MT-HSU og hovedudvalgsmøder i kommunen. Jeg skal her arbejde lidt videre i dette spor.



Middelfart
KOMMUNE

1

Hovedudvalget
Referat

Mødedato: 12.12.2008
Tidspunkt: Kl. 11.30-13.00

Ekstraordinært møde i Hovedudvalget
12.12.2008
kl. 11.30-13.00
(formøde for personalerepræsentanter samme dag i mødelokale 1 kl. 8.00)

Byrådssalen
Middelfart Rådhus

Personalerepræsentanter:

Lederrepræsentanter:

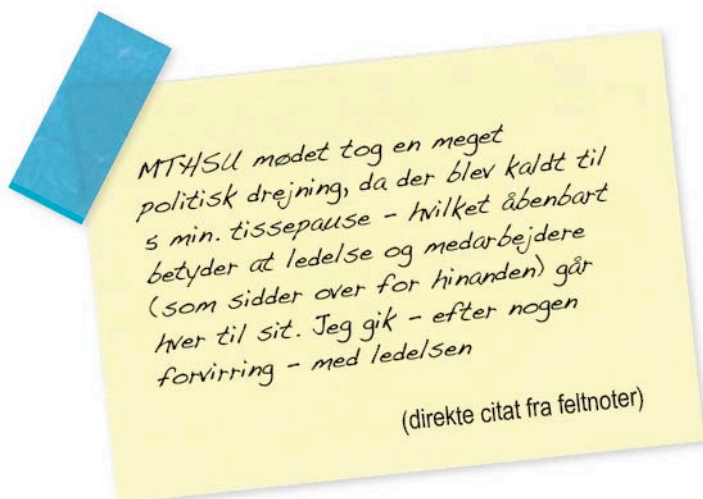
(Udklip af mødereferat fra Hovedudvalget)

I det store hele er enhederne MT-HSU og Hovedudvalget ens i deres orkestrering og formål blot med den forskel, at MT-HSU havde en tværkommunal konstruktion, der - som beskrevet i case præsentationen (kap. 4) - kun skulle fungere i den organisatoriske overgangsperiode forbundet med reformen. Jeg vil derfor tage udgangspunkt i en beskrivelse af Hovedudvalget. Dette er en central personalepolitisk enhed, der fungerer som en del af MED-systemet i kommunen⁶⁵. MED-systemet er et sammenhængende samarbejdssystem med fokus på at sikre medarbejderne medbestemmelse og medindflydelse i forhold til personalepolitiske forhold: "Hovedudvalget er det øverste udvalg for udøvelse af medindflydelse og medbestemmelse og for varetagelse af arbejdsmiljø og sundhedsområdet i henhold til arbejdsmiljølovgivningen" (Forhandlingsorganet 2006: 7). Hovedudvalget har således til opgave at planlægge, lede, koordinere og forhandle opgavevaretagelsen vedrørende en lang række personalepolitiske forhold gældende for hele den kommunale organisation. Udvalget består af kommunaldirektøren som formand og en medarbejderrepræsentant som næstformand. Herudover indgår direktionens 5 medlemmer på ledelsessiden og 8 medarbejderrepræsentanter på medarbejdersiden samt 2

⁶⁵ Ud over Hovedudvalget, består MED-systemet af 4 forvaltningsudvalg, en række lokaludvalg, personalemøder med MED-status samt en række sikkerhedsgrupper (Forhandlingsorganet 2006) + www.middelfart.dk.

sikkerhedsrepræsentanter⁶⁶. Der afholdes fire ordinære møder i hovedudvalgsregi pr. kalenderår + et møde med Økonomiudvalget. Hertil kommer fra tid til anden ekstraordinære møder.

Hovedudvalgsmøderne afvikles i byrådssalen på rådhuset i Middelfart. Kommunaldirektøren fungerer som ordstyrer og ”spilfordeler”. Stabschefen fungerede tidligere som referent, en rolle, der nu er overtaget af en stabsmedarbejder. I stedet deltager stabschefen som konsulent og embedsmand, hvilket ligeledes er tilfældet for arbejdsmiljølederen. En kort beretning om mit første møde i MT-HSU regi tjener som afsæt for den videre analyse, da dette møde på meget direkte vis gav anledning til at anlægge et konflikt-dramaturgisk blik på mødekompositioner og -afviklinger i kommunen.



7.4.5.6 Den politiske stol

Da jeg deltog i mit første MT-HSU møde var jeg ganske uvidende om de ovenstående forhold og den forhandlingspolitiske mødeagenda. Med notesblok og en vis nervøs ærbødighed tog jeg plads straks inden for døren i byrådssalen - ved siden af et genkendeligt ansigt. At dette

ganske uovervejede stolevalg skulle vise sig at have politisk betydning for både værdiprojektet og mit virke i kommunen stod ingenlunde klart for mig på det givne tidspunkt. Det blev dog tydeligt halvt igennem mødet, at stolens placering var politisk ladet. Som det fremgår af min gengivne note, blev der kaldt til tissepause og nogle valgte at forlade salen. Jeg blev siddende, spiste et rundstykke og forsøgte at orientere mig i mine papirer, da jeg blev opmærksom på, at der var blevet unaturligt stille omkring mig. Jeg opdagede, at alle dem, der var placeret på samme side af bordopstillingen som mig, havde forladt salen, og der nu sad en række af stille personer over for mig og så meget spørgende ud. Næstformanden rømmede sig og spurgte

⁶⁶ De 8 medarbejderrepræsentanter udpeges af deres respektive fagforeninger/hovedorganisationer og fordeler sig således: 4 LO-repræsentanter, 3 FTF-repræsentanter og 1 AC-repræsentant (Forhandlingsorganet 2006). Det forudsættes, at alle hovedorganisationerne er repræsenteret i Hovedudvalget.

venligt: "Hvor hører du i grunden til?". Først forstod jeg ikke spørgsmålet, men næstformanden forklarede, at den indlagte pause betød, at ledelse og medarbejdere lige gik hver til sit og forhandlede deres indstilling til det emne, der var gået lidt i hårdknude. Da jeg på dette tidspunkt havde stiftet mest bekendtskab med de ledere, der netop havde forladt salen, valgte jeg at gøre det samme⁶⁷.

Jeg noterede mig herefter, at henholdsvis ledelsessidens og medarbejdersidens repræsentanter sad placeret over for hverandre med kommunaldirektøren for enden af hestesko-opstillingen. På denne vis oplevede jeg, at selve sceneriet og opstillingen af borde og stole syntes at fremhæve konfrontationen som mødernes 'modus operandi' (dette ganske uagtet, at der langt hen ad vejen naturligvis er tale om en samarbejdsenhed, der skal tjene det samlede personale på bedste vis). Efter at være blevet gjort (pinligt) bevidst herom, noterede jeg mig flere gange, hvorledes der på forskellige måder var tale om en klassisk konflikt dramaturgi, der ikke alene kunne spores i selve den scenografiske komposition, men f.eks. også i de medarbejder/leder adskilte formøder, hvor dagsordenspunkterne blev gennemgået, og diverse strategier for mødeafviklingen blev planlagt⁶⁸. En klassisk dikotomisk konstellation mellem ledere og medarbejdere blev således performet både gennem optakten til møderne, den praktiske afvikling, settingen og mødernes generelle udfoldelse. Samtidig arbejder den dikotomiske konstellation videre i det organisatoriske system, som det fremgår af referatet gengivet ovenfor, hvor deltagernes navne er placeret i sidestillede kolonner. Dette er naturligvis ikke overraskende eller udtryk for fejlslagent samarbejde al den stund, at fagforeninger, medarbejdere og ledere

⁶⁷ Til denne lille beretning knytter sig en overvejelse omhandlende forskningspositionering. For på hvilken vis kan et sådant valg vise sig at være afgørende for perspektivet på værdibaseret ledelse? I sin analyse af hvorledes der skabes ejerskab til organisatoriske værdier, argumenterer Mona Andersen for, at der i konsulent- og managementlitteraturen er et problematisk underskud af fokus på, hvorledes værdier modtages af medarbejdere. Alt for ofte fokuseres der entydigt på hvilke kommunikationskanaler ledelse og ledere bør anvende i implementeringen af organisatoriske værdier (Andersen 2005: 27). For at nuancere dette billede foretager Andersen en analyse af krydsfeltet mellem medarbejdernes oplevelser af og med organisatoriske værdier og ledelsens opfattelse af samme. I den forbindelse fremhæver hun, at for bedst muligt at kunne udfærdige en sådan analyse, er det væsentligt, at kunne bevæge sig forholdsmæssigt frit mellem et ledelses- og et medarbejderperspektiv. I mit tilfælde var konsekvensen af det - meget langt fra bevidste eller velovervejede - valg, at jeg fremover var forment adgang til medarbejdernes formøder, men konsekvent blev indbudt til ledelsens. Ved at blive positioneret på ledelsens side, har jeg følgelig været afskåret fra én slags empiri, men haft glimrende adgang til en anden. Samtidig tror jeg, at min affilierung med ledelsen delvist har formet mit blik på værdibaseret ledelse. I mine feltstudienoter- og overvejelser kan jeg således spore et ledelses- eller "makrofokus" på 'organisationens bedste' - frem for et blik på den enkelte medarbejders personlige udfordringer. Et forhold, der dog på forskellig vis synes at være blevet korrigeret for, gennem deltagelse i arbejdsgrupper.

⁶⁸ To små forbehold er nødvendige at indskyde her. For det første kan den konflikt dramaturgiske scenografi i noget omfang tilskrives det praktiske forhold, at medarbejdersidens formøder som regel afvikles i byrådsalen, og de naturligvis foretrækker at sidde samlet for ikke at skulle råbe til hinanden i det store lokale. For det andet skiftede man efter 2 år mødeplaceringen ud med et stort ovalt bord, der ligeledes er placeret i byrådsalen. Dette ændrede dog i min optik ikke det store på den dramaturgiske orkestrering, da de to 'sider' fortsat sidder samlet i hver sin lejr. Omvendt blev det på et af møderne fremhævet, at den nye placering generelt havde en positiv effekt på afviklingen af møderne.

ikke bør, skal eller kan være enige om en lang række personalepolitiske forhold - hverken i kommunen eller andre organisationer. Det overraskede mig derimod, hvorledes kommissorier på forskellig vis udfordrede denne stærke dikotomi og deltog i etableringen af andre konstellationer.

7.4.5.7 Andre konstellationer

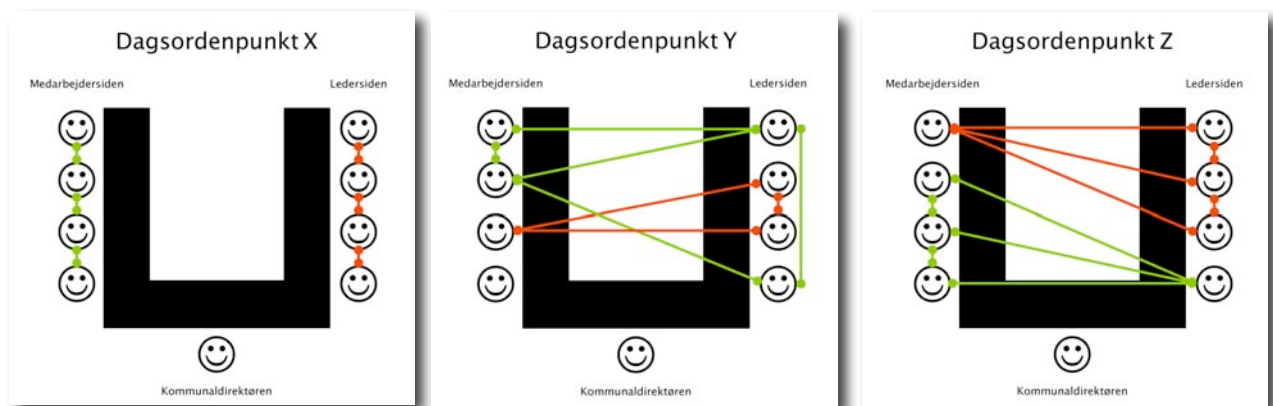
Som tidligere nævnt deltager både ledere og medarbejdere i en lang række arbejdsgrupper nedsat i regi af f.eks. Hovedudvalget, men også andre fora⁶⁹. Under afviklingen af hovedudvalgsmøder indtager ledere og medarbejdere derfor skiftende roller og positioner, alt efter hvilken arbejdsgruppe og hvilket kommissorium dagsordenen bringer i spil. Det er denne praksis, jeg betegner som værende præget af "skizofreni".

Ved mødestart hilser alle deltagere venligt på hinanden og indtager deres pladser. Ledelsessiden og medarbejdersiden siddende over for hverandre. Men så snart en arbejdsgruppe, der både har ledere og medarbejdere indrullet i sit virke bringes i spil, aktualiseres andre konstellationer eller andre aktør-netværk. Usynlige grupper og alliancer formes og opløses fortløbende fra dagsordenspunkt til dagsordenspunkt. Således aktualiserer forskellige arbejdsgruppekonstellationer ikke alene ledelse versus medarbejderrelationer, men også *andre* sammenhænge, der afhængig af arbejdsgruppernes engagement, sammenhængskraft og grænseforsvar gestalter forskelle på andre og meget omskiftelige måder. Som Bowker og Star gør opmærksom på, kan dette konstellationsarbejde medføre, at ellers faste inddelinger og kategoriseringer frynses i kanterne, og der opstår nye partitioner: "Blurring categories means that existing differences are covered up, merged, or removed altogether; while distinctions construct new partitions or reinforcement of existing differences" (Bowker og Star 1999: 230).

Jeg noterede mig, hvorledes den skizofrene praksis nedtonede betydningen af skel mellem ledelse og medarbejdere ved at gestalte en organisatorisk ensartethed forstået på den måde, at langt de fleste arbejdsgrupper nedsat af Hovedudvalget nød samme organisatoriske status,

⁶⁹ De valgte medarbejderrepræsentanter har generelt en tendens til at være engageret i flere forskellige personalepolitiske sammenhænge på én og samme tid, hvilket jeg skønner kan hænge sammen med deres stærke fagforeningstilknytning.

uagtet deres forskellige ressourcer, mål og fokus. Hvilket for mig at se netop virkede fordrende i forhold til samarbejdet mellem ledelse- og medarbejderside og derfor i tråd med Hovedudvalgets grundlæggende præmis. Et analytisk fokus på provisoriske arbejdsgruppekonstellationer og kommissorier gjorde samlet set overværelsen af MT-HSU og Hovedudvalgsmøder til en imponerende "forestilling" af skiftende identiteter og politiske konstellationer. Men også en forvirrende én af slagsen, hvilket blandt andet kom til udtryk, da en medarbejder på et af disse møder udbrød: "Øjeblik...jeg skal lige finde min kasket"⁷⁰. For at anskueliggøre disse provisoriske og springende gruppekonstellationer har jeg udarbejdet følgende modeller:



(Egen tilvirkning)

Som det fremgår af modellerne, indgår medarbejdere og ledere i forskellige gruppekonstellationer afhængig af hvilke punkter på dagsordenen, der behandles, og følgelig hvilken gruppe de enkelte deltagere for en stund er "knyttet til". I første eksempel (Dagsordenpunkt X) er medarbejder- og ledelsesrepræsentanter således grupperet hver for sig. I de to øvrige eksempler indgår de i forskellige konstellationer på kryds og tværs af tidligere formationer⁷¹.

Som yderligere et eksempel på denne form for springende praksis kan der henvises til den situation, jeg beskrev ovenfor, hvor ledelse og medarbejdere "gik hver til sit". Senere på dette

⁷⁰ En potentiel udvidelse af dette undersøgelsesfelt kunne foretages med afsæt i Rom Harré og Luk Van Langenhoves udlægning af positioneringsteori, i hvilken det undersøges, hvorledes vi gennem talehandlinger fortløbende positionerer og selv og andre i samtaler (Harré og Langenhove 1999). Dette ligger imidlertid uden for denne afhandlings repertoire.

⁷¹ For overskuelighedens skyld har jeg undladt at inddrage kommunaldirektørens skiftende positioner i gengivelsen.

møde fremlagde 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' sine foreløbige tanker og ideer for arbejdet med værdibaseret ledelse i kommunen. I den forbindelse bidrog både ledere og medarbejdere i formidlingen, hvilket for en stund gestaltede en anden gruppemæssig konstellation i forhandlingerne.

7.4.5.8 Stabiliserende kommissorier

Den konstante etablering (og opløsning) af grupper og grupperinger på møderne blev for mig at se blandt andet gjort mulig gennem kommissoriernes fastholdelse eller forankring af de respektive gruppers orkestrering og fokus, hvorved en genforhandling af deres mål, midler og virke i noget omfang overflødiggøres. Kommissorierne synes følgelig at stabilisere og konsolidere arbejdsgrupper på forskellig vis. Blandt andet ved at fungere som demareringsobjekt, der kan placeres mellem aktører, og derved kan samle aktører om én sag, i ét særligt aktør-netværk *frem for* andre (Callon 1986a: 9). Således kunne der - som det ofte var tilfældet på møderne - refereres direkte til de tilknyttede kommissorier for at holde styr på, hvem der sad i hvilke arbejdsgrupper, og følgelig hvilke roller og positioner, de enkelte deltagere indtog i de givne forhandlinger under det givne emne. Sådanne referencer blev endvidere faciliteret af, at kommissorierne var medbragt i - bogstaveligt talt - håndgribelig skriftlig form på møderne. Således fungerede disse dokumenter som "easily transportable, reproducible, and diffusible sheets of paper", der var faste nok til at kunne cirkulere i organisationen og derved aktualisere arbejdsgrupperne i forskellige sammenhænge (Callon 1986a: 14).

Ved med afsæt i kommissorier at undersøge arbejdsgrupper i et performativt lys blev det således evident for mig, hvorledes dikotomiske forskelle mellem medarbejdere og ledere eller indenfor og udenfor forskellige gruppekonstellationer og kategorier i praksis synes at være provisoriske, og fortløbende var til forhandling. Skiftende roller og flydende positioneringer synes i højere grad at være reglen end undtagelsen. Endvidere blev det klart, at kommissorier (uagtet deres præcise ordlyd) i høj grad var med til at facilitere mødeafvikling og arbejdsmæssig fremdrift ved at nedtone behovet for genforhandlinger af organisatoriske enheder og opdelinger. Dette kom tydeligst til udtryk på selve møderne, men også imellem disse, hvor kommissorierne så at sige knoklede løs for at stabilisere grupperne. Dette gjaldt også for 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier'. Ved at inddrage denne obligatoriske kommissorium-teknologi i sit repertoire,

blev 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' således gestaltet som en del af Middelfart Kommunes organisatoriske virke og tog del i fortløbende forhandlinger og udviklinger af dette virke. Arbejdsgruppen blev både grundet sit kommissorium, men også i kraft af noget så umiddelbart trivielt som gruppens navn konstrueret som en uomgængelig aktør i forbindelse med værdibaseret arbejde i kommunen.

Herved bliver det tydeligt, at kampen for at etablere en værdibaseret dagsorden er en kompleks praksis, der udmøntes på mange forskellige måder og skaber aflejringer i mange forskellige dele af kommunens organisatoriske virke.

7.4.6 Arbejdsgruppe som obligatorisk passage

I det ovenstående redegjorde jeg for, hvorledes kommissorier synes at have en stabiliserende effekt i forhold til gruppekonsolidering. I dette afsnit vil jeg med henvisning til begrebet 'obligatorisk passage' udfolde dette argument. Pointen er, at arbejdsgruppen i kraft af kommunens politiske struktur og gennem sit kommissorium konsolideres som "dem, med hvem alt, der har med værdier at gøre, skal forhandles".

I deres tidlige arbejde introducerer både Callon og Latour begrebet 'obligatorisk passage' i forbindelse med udlægning af translationsbegrebet (Callon 1986a; Latour 1987). Det fremgår af deres analyser, at en obligatorisk passage opstår, i fald nogle eller nogen aktører formår at indordne, positionere eller retningsorientere andre og andet i en sådan grad, at aktørernes virke eller vilje tages for givet, og de bliver uundværlige. I dette afsnit vil jeg kort fremhæve, hvorledes 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' blev etableret som obligatorisk passage i forhold til en række aktører.

I Callons artikel 'Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay' (1986) beskrives, hvorledes nogle få forskere gestalter et netværk omkring en ny måde at dyrke kammuslinger i Skt. Brieuc bugten i Frankrig.

Undersøgelsen tager udgangspunkt i en historisk situation, hvor produktionen af kammuslinger i dette område grundet forskellige omstændigheder var stærkt nedadgående. Med erfaringer fra Asien i bagagen satte en lille gruppe forskere sig for at undersøge om og i givet fald hvorledes, disse erfaringer kunne bringes i spil i den franske bugt. Processerne og præmisserne for dette

arbejde beskrives i artiklen, med henblik på at etablere, hvad Callon kalder "sociology of translation" (Callon 1986a: 1)⁷². Callons ærinde er meget lig Latours i 'Reassembling the Social' i den forstand, at han ønsker at fravriste 'det sociale' en særlig privilegeret position som forklarende og stabilt fænomen. I stedet insisteres der på (gennem tre metodiske principper: agnosticisme, generaliseret symmetri og fri association⁷³) at fastholde et performativt blik på, hvorledes grupper, fakta og 'det sociale' skabes gennem fortløbende translation beskrevet som en proces, i hvilken "the identity of actors, the possibility of interaction and the margins of manoeuvre are negotiated and delimited" (Callon 1986a: 6).

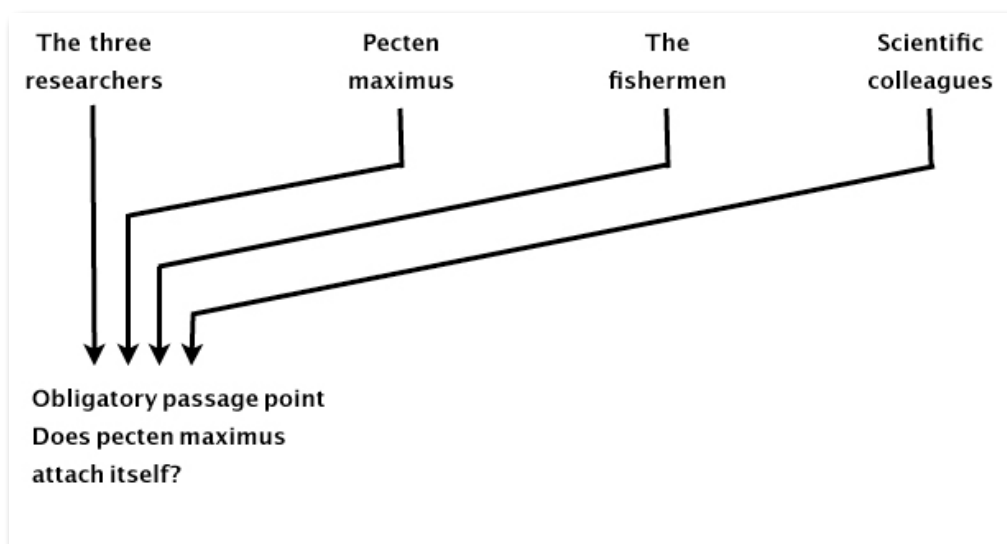
I Callons analyse fremgår det, hvorledes det lille hold forskere etablerer sig som obligatorisk passage ved dels at identificere en række centrale aktører og dels ved på forskellig vis at inddrage dem i spørgsmålet om, hvorvidt det er muligt at få kammuslinger til at hæfte sig på særlig vis på havbunden i Skt. Brieuc bugten:

They [the researchers] determined a set of actors and defined their identities in such a way as to establish themselves as an obligatory passage point in the network of relationships they were building. This double movement, which renders them indispensable in the network, is what we call problematization (Callon 1986a: 6).

Således udpegede de tre forskere ikke alene en række relevante aktører, de gestaltede dem også på en sådan vis, at de fattede interesse for sagen, mens forskerne selv nødvendigvis måtte inkluderes i problemløsningen. Problematiseringen havde altså afgørende betydning for de tre forskeres position i forhold til fremtidige forhandlinger af forskellige løsninger på det aktualiserede problem: "the problematization describes a system of alliances, or associations, between entities, thereby defining the identity and what they 'want'" (Callon 1986a). Den lille gruppe forskere fik samlet en række aktører omkring sig og udpeget en bestemt sag, de kunne holdes sammen af og om. Callon illustrerer processen således:

⁷² Det er værd at bemærke, at Latour i 'Reassembling the Social' sætter lighedstegn mellem 'en sociologiens translation' og aktør-netværks teori (Latour 2005: 106).

⁷³ For en uddybning af disse principper se f.eks. (Jensen, Lauritsen og Olesen 2007).



(Reproduktion af Callons figur nr.1: Callon 1986a)

På samme vis synes kommissoriet behandlet ovenfor at medvirke til, at 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' aktivt positionerer sig - og bliver positioneret - som obligatorisk passage for værdibaseret i Middelfart Kommune. Gruppens kommissorium introducerer på samme måde som Callons forskere en række relevante aktører: Ny Middelfart Kommune, borgerne, organisationen, MT-HSU, direktionen, ledere og medarbejdere, 'den enkelte', 'de enkelte teams', 'de enkelte afdelinger' samt naturligvis gruppen selv. Trods de generelle aktørbeskrivelser er disse, som det også er tilfældet i Callons beretning: "sufficiently precise to explain how these actors are necessarily concerned by the different questions which are formulated" (Callon 1986a: 7). Det fremgår således af kommissoriet, at "vi som organisation" er "tvunget ud i radikale forandringer, der vedrører alle dele af vores organisatoriske virke" og at "vi som mennesker" skal "forholde os til nye kollegaer, nye arbejdsgange, nye rutiner, nye ledere, nye lokaliteter og måske endda til helt nye tankesæt" samt at "Ansvar for at dette lykkes påhviler os alle" (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006b: 6-7). I forbindelse med arbejdsgruppens kommissorium, er det endnu ikke entydigt, hvad det præcis er for en 'sag', der problematiseres og som organisationen ønskes indrullet i. Dog indikerer navngivningen af arbejdsgruppen en tydelig retning og et område, og det fremgår endvidere af kommissoriet, at arbejdsgruppens opgaver i forbindelse med fase 2 'Værdi- og udviklingsproces' indebærer:

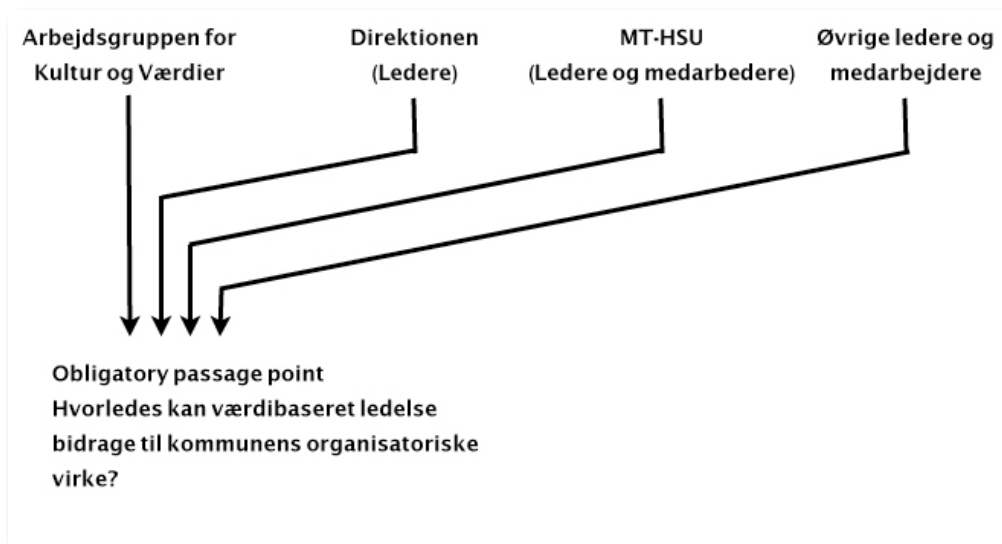
- At undersøge og kortlægge det eksisterende arbejde med værdibaseret ledelse og adfærd
- At tilrettelægge en proces for formuleringen af fælles præmisser og et fælles værdigrundlag for værdibaseret selvorganisering i Ny Middelfart Kommune
- At udarbejde en strategisk handlingsplan for implementering af dette værdigrundlag
- At initialisere praktiske tiltag for arbejdet med værdibaseret selvorganisering (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006b: 12).

Jeg har tidligere fremhævet, hvorledes forankringen af grupper indebærer at der etableres anti-grupper og udpeges et problematisk fravær af noget, der burde behandles. Her understreges det, at det 'mangelfulde' endvidere skal gøres vedkommende for en række aktører, og at gestaltningen af mangelfuldheden er afgørende, hvilket der også er opmærksomhed på i kommissoriet: "Et afgørende moment i arbejdet med kultur og værdier i Ny Middelfart Kommune er [...] at gøre det fortsatte kultur- og værdiarbejde vedkommende for den enkelte, for de enkelte teams, de enkelte afdelinger og organisationen som sådan" (Ibid.). Samtidig er der altså tale om en dobbelt bevægelse, hvor den problematiserende aktør både udpeger et problemfelt og konstruerer sig selv som uundværlig aktør:

To problematise is simultaneously to define a series of actors and the obstacles which prevent them from attaining the goals or objectives that have been imputed to them. Problems, and the postulated equivalences between them, thus result from the interaction between a given actor and all the social and natural entities which it defines and for which it seems to become indispensable (Callon 1986a: 25).

I arbejdsgruppens tilfælde blev gruppen gestaltet som uundværlig i relation til artikuleringen og aktualiseringen af værdibaseret praksis ved, at de øvrige centrale aktører accepterer "invitationen" og gruppens virke. Dette mandat opnås forholdsvis uproblematisk, hvilket i høj grad kan tilskrives den organisatoriske struktur⁷⁴. Projektet er dagsordensat af direktionen, og det behandles i samarbejdsudvalget MT-HSU, hvor både ledelses- og medarbejdersiden er repræsenteret. En lang række af de (af gruppen) identificerede aktører er følgelig repræsenterede og netop valgt som talspersoner for den øvrige organisation. En overførsel af Callons figur anskueliggør dette forhold på følgende vis:

⁷⁴ Dog ligger der, som redegjort for ovenfor, et stort arbejde bag denne uproblematiske situation.



(Adoption af Callon 1986)

Det fremgår ikke helt entydigt af den adopterede model, at de øvrige aktører i høj grad lader "alt", hvad der synes relevant for den værdibaserede praksis, løbe igennem arbejdsgruppen⁷⁵. Eksempelvis vurderede direktionen, at en introduktion af nye medarbejdere til Ny Middelfart Kommune også burde være en introduktion til kommunens værdibaserede virke, hvorfor arbejdsgruppen blev pålagt at udarbejde et nyt introduktions-arrangement. Ikke desto mindre har gruppen - blandt andet qua sit kommissorium - etableret en særstatus som obligatorisk passage i forhold til at formulere en værdibaseret dagsorden i kommunen på vegne af og i samspil med resten af organisationen. Siden skal denne dagsorden naturligvis vurderes af og afstemmes med den øvrige organisation. Dette sker gennem en række mobiliserende processer, der samtidig konsoliderer arbejdsgruppens virke - hvilket vil blive beskrevet nedenfor i kapitel 9.

Hvorledes den værdibaserede dagsorden defineres er, som tidligere nævnt ikke udpræget entydigt og specifikt i arbejdsgruppens kommissorium. Men 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' har gennem sit arbejde og virke tilkæmpet sig pladsen som obligatorisk passage for en lang række af emner, initiativer, processer og produkter, der - af et bredt udsnit af aktører - på den ene eller den anden måde skønnes at have (eller burde have) tilknytning til organisatorisk

⁷⁵ Denne uklarhed er allerede tilstede i Callons artikel, hvor det ikke står klart, om det er sagen eller gruppen, der fungerer som obligatorisk passage. I teksten er der primært fokus på gruppen, men i modellen synes det er at være i sagen, at de forskellige interesser løber sammen.

kultur, værdier, værdibaseret ledelse og lignende. Der er i høj grad tale om overordnede retningslinjer og et generelt fokus på værdibaseret ledelse og praksis. Men scenen sættes, og i fald arbejdsgruppen er i stand til at skabe interesse for sin dagsorden og holde de inkluderede aktører sammen i et aktør-netværk, kan der tales om egentlig indrullering af aktørerne (Callon 1986a). Som en væsentlig ressource i det indrullende arbejde står altså kommissoriet, der både identificerer relevante aktører, udpeger en problemstilling og, som jeg vil redegøre for nedenfor i sig selv besidder en annonceringsværdi.

7.4.7 Kommissorium som teknologisk løfte

En gængs idé, der blandt andet kan spores i managementteori og organisatorisk tænkning er, at projekter eller strategier først *gør* noget, idet de "rulles ud i organisationen", implementeres eller idriftsættes. I den kommunale praksis jeg tog del i, syntes man imidlertid at være bevidst om de konstitutive styrker og effekter, der lå i selve *formuleringen* af kommissorier og *nedsættelsen* af arbejdsgrupper.

Generelt synes det at udarbejde et kommissorium og nedsætte en arbejdsgruppe at indikere en interesse for eller 'tagen hånd om' et givent område (uagtet den respektive arbejdsgruppe har ressourcer til eller tilkæmper sig mulighed for at handle i forhold til sit kommissorium). På denne vis kan der tales om, at teknologier besidder vekslende grader af "*effet d'annonce*" (Rip 2008a). Ved at introducere arbejdsgrupper i det organisatoriske virke og forankre dem i kommissorier allokeres der således ressourcer (bredt forstået) til dem:

Af personalefordelingsmodellen fremgår det, at man fra ledelsens side finder det "[...] vigtigt at ofre tid, energi og ressourcer til at få skabt et godt samarbejdsklima i den nye kommune". På baggrund heraf, har MT-HSU nedsat en arbejdsgruppe med fokus på den kulturelle fusion og værdibaseret selvorganisering (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006b: 3. Der er 'Personalefordelingsmodellen for ledere og medarbejdere', der citeres fra).

På forskellig vis fungerer kommissorier således (som det også er påvist i ovenstående) som teknologier, der distribuerer fokus, ressourcer og ansvar rundt i de organisatoriske systemer, hvorved resten af organisationen kan "koncentrere sig om andre ting", i fald de ikke umiddelbart inddrages i arbejdet med de respektive kommissorier. Når kommissorierne fungerer således, skyldes det, for mig at se blandt andet at de lige som andre former for teknologi starter som

teknologiske optioner, der bærer et løfte om fremtidige funktioner med sig. De er, med andre ord 'hopeful monstrosities' (Rip 2008b - med henvisning til Mokyr og Stoelhorst). I artiklerne 'Technology as prospective ontology' og 'Expectations In & About Science and Technology' behandler Arie Rip blandt andet teknologiske artefakters prospektive karakter, og måden hvorpå teknologier fortløbende samordner henholdsvis vores forståelse af dem og deres funktionspotentiale. Et af Rips grundlæggende argumenter er, at vores forventninger til teknologi er med til at forme de teknologiske "udfald":

Without doubt expectations play a constitutive role in the development of science and technology in several ways and for several reasons. That is, whilst expectations mobilize the future into the present, they do so with varying success and according to different time frames and forms of organisational relationship. They are then fundamentally constitutive or 'performative' (Michael 2000). They are introduced and circulated with defining implications for the way in which sectors take shape and evolve (Brown, et al. 2003: 3).

Forventninger er følgelig performative og former vores nu-og-her handlinger. Vi sidder med andre ord ikke med hænderne i skødet og afventer indfrielsen af forventningerne, men handler på baggrund af deres aktualisering, hvorfor forventninger er en aktiv del af vores gøren i verden. De er både med til at ans pore handlinger (f.eks. i forbindelse med forventningens glæde), blokere handlinger (frygt) eller retfærdiggøre handlinger (forventninger om udfald). I narrative termer kan forventninger således siges at være med til at forme plottet og dets udvikling ved at foranledige mulige handlinger og interaktioner. På mange måder er forventninger således lige så handlingsorienterede som løfter. Gestaltningen af en given teknologis potentiale er lig det at opstille en række teknologiske løfter, der forventes indfriet af teknologien på den ene eller anden vis (vi forventer at en mobiltelefon skal kunne bringe os i kontakt med andre over telefonnettet og en cykel kan bringe os fra A til B ved pedalkraft og så videre). Rip gør opmærksom på, at det i særdeleshed er tidligt i projektførløbet at løfter gives og forventninger opbygges. Han fremhæver endvidere, at løfterne vil have en tendens til at være 'oppustede' for at skabe ørenlyd og indrullere interessenter.

Om løfterne, i arbejdsgruppens kommissorium er oppustede eller ej, er givetvis afhængigt af øjnene, der ser. Pointen er imidlertid, at kommissoriet bringer forskellige teknologiske løfter ind i den organisatoriske virkelighed, og at der umiddelbart herefter handles på baggrund af disse: "Once given voice to (uttered or otherwise inscribed) expectations appear to have a life of their

own, because their rhetorical content (and material obduracy) incites reaction, obliging certain forms of activity" (Brown, Rip og Lente 2003: 6). Enkle eksempler på, hvorledes dette finder sted i praksis, kan uddrages af kommissoriet. På baggrund af kommissoriet og inddelingen af faser besluttet det tidligt i forløbet at udskyde udviklingen af en ny personalepolitik for Ny Middelfart Kommune med den begrundelse, at denne skal tage udgangspunkt i det endnu ikke udfærdigede værdigrundlag. Det samme bliver senere aktuelt for ledelsesgrundlaget. Initieringen af projektet omhandlende værdibaseret ledelse får endvidere konsekvenser for alle de nyansatte, der tilkommer kommunen i 2007. Som tidligere nævnt får arbejdsgruppen "Som en naturlig del af en indføring i værdibaseret ledelse og praksis i Middelfart Kommune [...] til opgave at udarbejde rammerne for et fællesorganisatorisk introduktionsarrangement i 2007" (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006c: 1). I forbindelse med dette arrangement konstateres, at man på grund af overgangsperioden, endnu ikke kan udarbejde det fulde indhold - idet, den nødvendige teknologi endnu ikke er udviklet:

2007 repræsenterer på mange måder en overgangsperiode og vil som sådan være præget af midlertidige løsninger. Introduktionsarrangementet er ingen undtagelse. Vi har ikke mulighed for at tilbyde nyansatte i 2007 den "fulde introduktionspakke" og et færdigt uddannelsesforløb, der tager sit udgangspunkt i vores værdier og værdiprocessen (Ibid.).⁷⁶

På samme vis sætter løftet om et kommende værdigrundlag parentes om og "midlertidiggør" (blandt andre) kommunens arbejdsmiljøpolitik, som den udfærdiges i 2006. Af et notat fra sammenlægningsudvalget omhandlende kommunens 'midlertidige arbejdsmiljøpolitik' fremgår det således, at arbejdet naturligvis skal foregå fuldt sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt, men "Da der endnu ikke er fundet fælles værdier for Middelfart Kommune skal denne politik ses som en midlertidig og skal erstattes af en ny. De nye værdier forventes vedtaget i 2008" (Sammenlægningsudvalget 2006a: 1). Annonceringen af en værdibaseret dagsorden og de medfølgende forventninger og løfter giver således anledning til at prioritere bestemte dele af organisatorisk virke frem for andre. Noget bliver udskudt og andet aktualiseres. Noget falder helt bort, hvilket især bliver tydeligt i relation til personalepolitik på forskellige niveauer. Endvidere

⁷⁶ En anden måde at anskue kommissorierne som teknologiske løfter på, er som en form for prototype - eller blueprint af en ønskværdig fremtid i hvilken en given opgave er løst på en bestemt måde med en række lige så ønskværdige forandringer til følge.

bliver noget muligt og validt at tale om - værdier og det at være eller handle værdibaseret bliver begreber, der på forskellig vis og i meget forskellige sammenhænge kan bringes i spil. På et enkelt møde i chef- og direktionsgruppen noterede jeg f.eks. følgende citater i forbindelse med en diskussion af økonomi- og budgetprocesser: "Vi skal være fleksible og værdibaserede" og "Lige som med alt andet skal vi handle værdibaseret her". Dette peger på, at annonceringen og opbygningen af et værdibaseret løfte i sig selv udgør værdibaserende egenskaber.

Samlet set konfigureres 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' som selvstændig aktør og obligatorisk passage for alle de elementer, der af forskellige årsager "byder sig til" som potentielle inden for gruppens domæne og fokus - eksempelvis introduktionsarrangementer eller personalepolitiske forhold. Samtidig gives arbejdsgruppen mandat til at indfri forskellige værdibaserede forventninger og løfter, der gestalter en række mulige fremtider, i hvilken Middelfart Kommune optræder som en værdibaseret organisation. Hvad det mere præcist er, der loves, og hvilke konturer, der tegner sig af en værdibaserende teknologi, vil jeg undersøge i næste kapitel.

7.4.8 Konklusion på afsnit om konsolideringen af arbejdsgruppen som aktør

I forbindelse med kommunalreformen stod Ny Middelfart Kommune over for en række organisatoriske udfordringer. For at imødekomme disse søsatte man en lang række initiativer og aktiviteter. Blandt disse var etableringen af en aktør, der havde til opgave at aktualisere værdibaseret ledelse i kommunen: Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier. I ovenstående kapitel har jeg undersøgt, hvorledes denne gruppe blev bragt i spil og gennem hvilke greb, den kæmpede for at konsolidere sig som aktør. Væsentligt i den forbindelse viste sig at være arbejdet med kommissorier. I arbejdsgruppens kommissorium defineres - om end på et ganske overordnet niveau - målene for arbejdet, og der hveres ressourcer ved at inkludere forskellige interessenter i beskrivelsen herunder arbejdsgruppens medlemmer. Endvidere konstrueres en potentiel minimumlevetid for gruppen og dens virke ved, at der udfærdiges planer for mere end tre år. Forskellige delelementer og aspekter af værdibaseret ledelse aktualiseres i denne proces og skaber samtidig et organisatorisk fokus på og forventning om en fortsat værdibasering, og der allokeres tid og ressourcer til gruppen og dens virke. Arbejdsgruppen sætter værdier på

dagsordenen og organisationen "accepterer" dens fokus og taletid, blandt andet fordi gruppens virke er forankret i et politisk godkendt kommissorium, der aktualiserer gruppen i mange forskellige sammenhænge. For eksempel får gruppen taletid og dagsordensættes på samme vilkår som andre arbejdsgrupper. Kommissoriet bliver følgelig en væsentlig del af det værdibaserende konglomerat, der i forskellige konstellationer kan siges at udgøre en værdibaserende ledelsesteknologi. At nedsætte og navngive en arbejdsgruppe med fokus på kultur og værdier er således også at praktisere værdibaseret ledelse og givetvis ét af de mange elementer, der tilsammen gør det muligt for kommunen at give udtryk for, at den *er* værdibaseret. Eller med andre ord - arbejdet med at etablere en aktør som arbejdsgruppen og aktualisere værdibaserende løfter kan i sig selv læses som værdibaseringer. Værdibaseringer kan følgelig findes i mange størrelser og former. En del af arbejdet med at værdibasere en organisation kan derfor findes som 'værdibaserende aflejringer' i forskellige organisatoriske aktiviteter - såsom etablering af arbejdsgrupper - eller i umiddelbart uproblematiskke artefakter som kommissorier og dagsordener.

7.5 Overgang

Med afsæt i Latours betragtninger om gruppeformeringer har jeg i det ovenstående fulgt værdibaserede spor fra tidlig dagsorden til etableringen af 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier'. Jeg har undersøgt, hvordan 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' artikuleres og positioneres i forhold til andre grupper, og hvorledes kommissorier overordnet set er med til at stabilisere og konstruere potentielt indflydelsesrige aktører. Min analyse understreger, hvorledes umiddelbart faste kategorier eller elementer som f.eks. en arbejdsgruppe, i en performativ optik, ikke fremstår som stabile og ordentlige, men at det kræver et stort arbejde af mange forskellige aktører at fastholde disse kategorier, så de fremstår uproblematiskke og afgjorte. Det blev endvidere fremhævet, hvorledes dette arbejde både varetages af humane aktører som arbejdsgruppens medlemmer og nonhumane, som kommissorier, dagsordner og referater. Disse bringer fortløbende en given arbejdsgruppes virke og dagsorden i spil og er derfor ikke blot døde dokumenter, der registrerer en række forhold vedrørende en given arbejdsgruppe, men aktive aktører, der handler - også i gestaltningen af værdibaseret ledelse. Jeg har således redegjort for, hvorledes arbejdsgruppen har konstrueret en provisorisk position som obligatorisk passage, hvorfra den kan udøve indflydelse og "sige noget" - jeg har imidlertid kun i mindre grad

undersøgt, *hvad* den siger noget om og *hvordan*. Arbejdsgruppens etablerede position som aktør forklarer følgelig, hvorledes gruppen er endt som primus motor i udarbejdelsen af et nyt værdigrundlag for kommunen, men ikke nærmere, hvad der er fokus på i udarbejdelsen af værdierne. For at undersøge dette, er det nødvendigt at skrue O-ringen af værdigrundlaget og "rode mere rundt" i den sorte boks for at kaste lys over den værdibaserede dagsorden og de værdibaserede løfter, der artikuleres i kommunen.

8.1 Værdibasering del 3: Værdibaserende dagsordener

I dette tredje kapitel i historien om værdigrundlagets udvikling og værdibasering i kommunen er det hensigten at undersøge hvilke dagsordener og 'værdibaserede løfter', der har været fremtrædende i forbindelse med værdiarbejdet. Gennem en analyse af hvorledes et omfattende 'værdibaseret demarkeringsarbejde' finder sted, undersøges det, på hvilke måder værdibaseret ledelse aktualiseres og gestaltes i kommunen. Analysen tager afsæt i Latour og Callons translationsbegreb og uddyber, hvorledes værdibasering opstår som resultat af fortløbende forhandlinger, og hvordan disse forhandlinger er med til at forme "sagens indhold" - de værdibaserende dagsordener.

Historien om en værdibaseret dagsorden er også historien om en "modningsproces" i arbejdsgruppen. I analysen ovenfor fremhævede jeg, hvorledes arbejdsgruppen bringes i spil som aktør, og hvorledes den - både gennem dens politiske konstellation og dens godkendte kommissorium - etablerer mandat til at formulere en værdibaseret dagsorden. I dette kapitel undersøger jeg, hvordan denne aktør gennem forskellige translationsprocesser stabiliseres yderligere og konsoliderer sin position som obligatorisk passage ved at mobilisere yderligere ressourcer i organisationen og ved aktivt at *værdibasere* en række organisatoriske forhold - herunder personalepolitik og ledelsesgrundlag. Samtidig undersøges værdibaseringen som udtryk for en praksis, der forankrer andre praksisser, og måderne hvorpå den møder modstand i sine translationsprocesser. I undersøgelsen trækkes der endvidere tråde til både den gennemgåede managementlitteratur og de perspektiver, der blev bragt i spil i redegørelsen for kommunalreformens udmøntning⁷⁷.

⁷⁷ For at tegne et så rigt og nuanceret billede - eller som Gasper udtrykker det, en 'tyk beskrivelse' (Gasper 2000) - af kommunens arbejde med værdibaserede dagsordener som muligt, vil der i dette kapitel forekomme en række længere og ganske omfattende citater fra centrale organisatoriske dokumenter.

8.1.1 Værdibaserende arbejde

Hvad vil det sige at bedrive værdibaserende arbejde? For 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' betød det at være en værdibaserende aktør blandt andet, at man samledes om diskussioner af, hvad værdibaseret ledelse er, hvad rammerne for kommunens værdiproses skulle være og hvorledes den skulle gribes an. Som nævnt tidligere førte dette bl.a. frem til udarbejdelsen af et kommissorium for gruppens virke. Heraf fremgår det, at gruppen har til opgave at undersøge og kortlægge det eksisterende arbejde med værdibaseret ledelse og tilrettelægge en proces for formuleringen af et nyt værdigrundlag samt udarbejde en strategisk handlingsplan for implementering af dette værdigrundlag (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006b: 12).



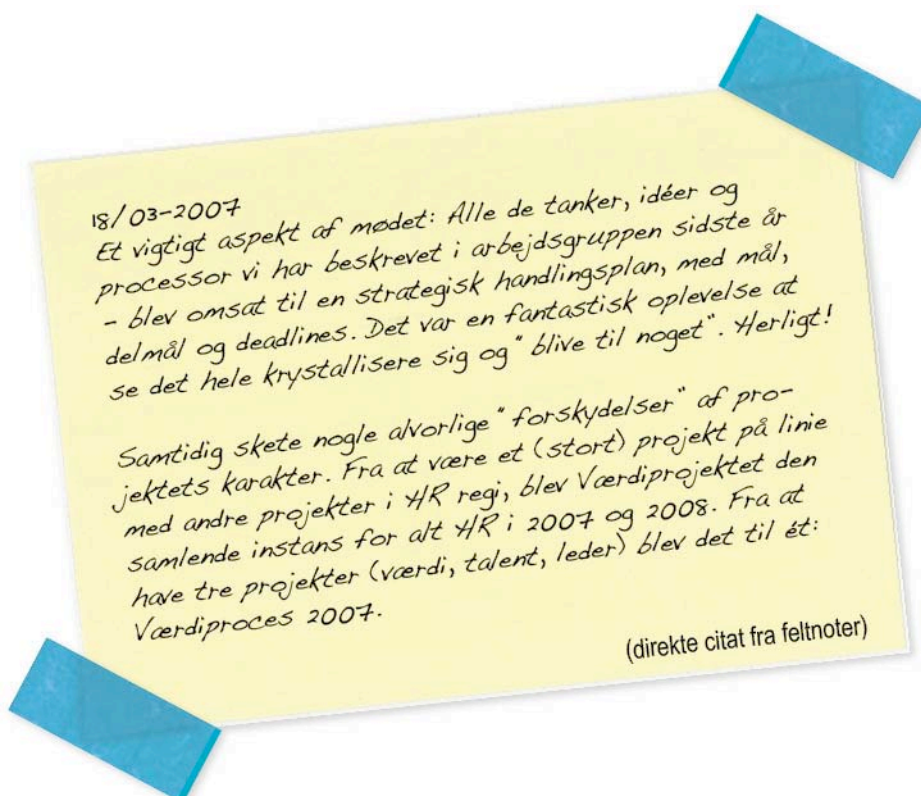
(Billeder og uddrag af arbejdsgruppens arbejde)

Disse opgaver blev behandlet af gruppen på en række arbejdsgruppemøder - cirka 7-8 om året i perioden 2006-2008 og temadage med fokus på værdibaseret ledelse. På møderne debatterede gruppens medlemmer på forskellig vis værdibaseret ledelse i forhold til projektet i kommunen og

formidle deres overvejelser til andre dele af organisationen. Her et eksempel fra arbejdsgruppens første afrapportering:

Arbejdsgruppen har afholdt tre møder. På disse møder har vi forsøgt at afdække vores egne idéer og tanker omkring kultur, mangfoldighed og forandring. Især har vi dog forsøgt at få en føling med, hvad der rører sig ude i organisationen – hvilke tanker og følelser går folk rundt med og hvilke behov afføder dette? (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006a: 1).

Resultaterne af disse møder var forskellige former for værdibaserende materialer som mødeindkaldelser, referater, oplæg og PowerPoint-præsentationer til MT-HSU/Hovedudvalget, den tidligere omtalte 'Kogebog', nyhedsbreve og andet informationsmateriale, der handlede om og aktualiserede værdier og værdibaseret ledelse i kommunen. Gennem dette arbejde og disse dokumenter aktualiserede arbejdsgruppen sig som den primære værdiaktør samtidig med, at den gestaltede en værdibaseret dagsorden i kommunen, som den på forskellig vis måtte forhandle med organisationens øvrige aktører. Hvorledes disse forhandlinger fandt sted, og hvad de resulterede i, vil blive undersøgt i resten af dette kapitel.



8.2 Translationsprocesser

We need others to help us transform a claim into a matter of fact (Latour 1987: 108).

Som allerede understreget er et væsentligt element i en performativ optik et fokus på performativ videns- og verdensgestaltning. Centralt i denne performative optik står forskellige former for *forhandling*. Latour fastslår i 'The powers of association', at "the nature of society is negotiable, a practical and revisable matter (performative) and not something that can be determined once and for all" (Latour 1986: 264). I det øjeblik en opfattelse af verden som 'angiven' (ostensiv), allerede afgjort og ordentlig problematiseres, bringes forhandlinger af verdens gestaltning på forskellig vis i spil. Som en konsekvens heraf har ANT-feltet udvist en stor og vedvarende interesse for hvorledes, med hvilke midler og på hvilke præmisser disse forhandlinger praktiseres (Callon 1991; Jensen 2004b; Latour 1986; Latour 1987; Latour 1996; Pickering 1995a)⁷⁸.

Et centralt plot i Latour og Callons (tidlige) analyser beror på en næsten klassisk konflikt-dramaturgisk læsning af forhandlinger, i hvilken protagonister kæmper mod antagonist. I deres analyser udfoldes, hvorledes de stridende parter hver især på kreativ og vedholdende vis søger at indrullere flest mulige aktører i deres fold for derved at få overtaget og overvinde modstanden⁷⁹. At sætte forskningsmæssigt fokus på et plot som dette inkluderer, at de strategiske bevægelser, de forskellige aktører foretager sig, følges nøje for at muliggøre en beskrivelse af de successive relationer, der etableres og forankres eller afskæres og opløses, samt den simultane translation og gensidige vekselvirkning, der finder sted aktørerne imellem. Dette vel vidende, at "The nature of the relationship between actors and their networks is never finally resolved" (Callon 1991: 144), men netop er et fortløbende og provisorisk foretagende.

Samlet set besidder ANT-feltet et rigt og fintmasket vokabular til at beskrive sådanne fortløbende forhandlingsprocesser. Overordnet set knyttes de forskellige forhandlingsbegreber til en translationsmodel, der, som nævnt i kapitel 3, positioneres som alternativ til en

⁷⁸ Eller omvendt - netop fordi ANT har lokaliseret eller fremhævet disse forhandlinger, er verdensgestaltning i denne tradition blevet fravristet sin afgjorte karakter og er blevet bragt til forhandling.

⁷⁹ Det konfliktorienterede vokabular kan f.eks. spores i brugen af begrebet 'indrullering', der ofte associeres med militæret.

diffusionsmodel (Latour 1986: 266-269). Netop translationsbegrebet er givtigt i en analyse af, hvorledes arbejdsgruppen som aktør søger at stabilisere og konsolidere sig yderligere ved aktivt at værdibasere dele af kommunens organisatoriske virke og derigennem aktualisere en værdibaseret dagsorden.

8.2.1 Translation som forhandling og ensretning

Callon udfolder i 'Some elements of sociology of translation' (1986) fire momenter af translation under overskrifterne: problematisering, interesseskabelse (interessement), indrullering og mobilisering (jeg vil ikke udfolde de enkelte greb her, men inddrage dem hvor det er relevant). Disse fire momenter "constitute the different phases of a general process called translation, during which the identity of actors, the possibility of interaction and the margins of manoeuvre are negotiated and delimited" (Callon 1986a: 6).

I det store og hele sætter translationsbegrebet fokus på de fortløbende forhandlingsprocesser i genstandsfeltet, gennem hvilke aktører, identiteter, grænser, talspersoner med videre gestaltes og opretholdes. På samme vis, som det blev påpeget med gruppeaktiviteter ovenfor (kapitel 7.4.1), er det gennem de spor, forhandlingerne potentielt set efterlader, at vi som forskere kan optegne et felt og undersøge dets beskaffenheder. Translation er på forskellig vis en proces mere end et resultat. Med forskellige resultater følger at forhandlingerne - fakta, sager, teknologier med videre skabes og opretholdes, mens andre falder bort, hvis ingen "tager udfordringen op" og deltager i de fortløbende forhandlinger og processer. Det er på denne baggrund, at Latour positionerer translation som et modstykke til diffusion: "the spread in time and space of anything - claims, orders, artefacts, goods - is in the hands of people" (Latour 1986: 267). Som translationsbegrebet udlægges af Callon og Latour peger det således ikke alene på, at noget forandres fra ét til andet, men også at denne transformation er resultatet af en række forhandlinger. I fald der gennem disse forhandlinger skabes konvergens i et aktør-netværk, er der således tale om en *bedrift*: "Strongly convergent networks only develop after long periods of investment, intense effort, and coordination" (Callon 1991: 148).

I Callon og Latours udlægning af translationsbegrebet inkluderes endvidere et bredt repertoire af forskellige strategier og greb, som de forskellige aktører kan tage i brug med henblik på at

hverve støtte til netop deres 'sag' og etablere relevans blandt andet gennem alliancer. Callon konstaterer således, at translation er "the mechanism by which the social and natural worlds progressively take form. The result is a situation on which certain entities *control* others" (Callon 1986a: 19. Min kursivering). Samtidig kan der, gennem forskellige strategiske manøvrer genereres en ensretning eller overenskomst mellem de aktører, som er impliceret i forhandlingerne: "A successful process of translation thus *generates* a shared space, equivalence and commensurability. It *aligns*" (Callon 1991: 145. Kursiv i org.). I de følgende afsnit vil jeg ved at inddrage dele af de strategiske greb Callon og Latour introducerer, undersøge, gennem hvilken indsats, på hvilke måder og med hvilke midler 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' søger at gestalte værdibaseret ledelse som organisatorisk praksis og konsoliderer sig som en autoritativ aktør i forbindelse hermed. Et væsentligt element i det "forhandlingsrum", der blev etableret i Middelfart Kommune, blev personalepolitik og - som det også var fremtrædende i min gennemgang af værdibaseret ledelse som organisatorisk orkestrering og en særlig ledelsesstil (kapitel 2.5) - regler og kontrol.

8.2.2 Den værdibaserede dagsorden

Som redegjort for i forrige kapitel resulterede den politiske organisering og det gruppestabiliserende arbejde, der blev iværksat for at etablere arbejdsgruppen som aktør, i at arbejdsgruppen i stor udstrækning får og *tager* til opgave at definere mål, rammer og fokus for værdibaseret ledelse i kommunen, om end dette demarkeringsarbejde foretages i samspil med direktionen og MT-HSU/Hovedudvalget. Det er derfor interessant at undersøge hvilket afsæt, der etableres til værdibaseret ledelse i dette regi - eller med andre ord, 'hvad der tales om i arbejdsgruppen, når der tales om værdibaseret ledelse'⁸⁰. Forinden er det hensigtsmæssigt at 'træde et skridt tilbage' i kronologien og undersøge, hvilke aktører og allerede artikulerede interesser, arbejdsgruppen komponerer sit virke ud fra og derved fremmer.

Jeg har tidligere refereret fra flere dokumenter, som var centrale i forbindelse med sammenlægningen, herunder 'Forslag til forskellige administrative principper og modeller for den nye Middelfart Kommune' (2005). Da det for mig at se er tydeligt, at arbejdsgruppen på

⁸⁰ Med høflig reference til Raymond Carvers "What We Talk About, When We Talk About Love" (Carver 1981). Se Gad 2009, for en læsning af Carvers novellesamling som tematisk indkredsning af et genstandsfelt.

forskellig vis overtager/overdrages elementer herfra og således inddrager *allerede* behandlet og derfor *allerede* velkendt og godkendt materiale fra dokumenter som dette, vil jeg her undersøge nogle af de ønsker og løfter for kommunens værdibaserede dagsorden, der artikuleres heri. I sin helhed hedder det sig, om værdibaseret adfærd og ledelse, at:

Den nye Middelfart Kommune er en organisation, der grundlæggende bygger på et accepteret og anerkendt sæt af værdier. Værdier som er politisk godkendte og som i dagligdagen fungerer som ledestjerne for såvel ledelse som medarbejdere i adfærd.

Arbejdet med værdibaseret adfærd og ledelse skal bidrage til at gøre den nye Middelfart Kommune til en attraktiv arbejdsplads. Kompetenceudvikling af medarbejderne har højeste prioritet og gør, at medarbejderne er i stand til – med udgangspunkt i værdierne – at træffe egne beslutninger i dagligdagen, håndtere uvante situationer og gerne påtager sig nye arbejdsopgaver.

Værdibaseret adfærd og ledelse betyder, at den enkelte medarbejder selvstændigt foretager skøn og træffer beslutninger for de arbejdsopgaver, der er uddelegeret til dem. Hermed bliver det muligt at flytte lederens fokus, således at det faglige aspekt i større udstrækning må vige pladsen for ledelse gennem engagement i medarbejdernes overvejelser med deres opgaveløsning.

I den nye Middelfart Kommune er værdibaseret adfærd og ledelse en nødvendighed, fordi organisationens omverden bliver stadig mere kompleks, kaotisk og uoverskuelig samtidig med at kravene til den offentlige sektor er stigende. Værdibaseret adfærd og ledelse er afgørende for at skabe sammenhængskraft i kommunen og sikre helhed og enhed i de beslutninger, der bliver truffet.

Værdier og principper i den nye Middelfart Kommune formuleres i respekt for det arbejde, der allerede er pågået i de tre nuværende kommuner. Vi starter med andre ord ikke på bar bund (Andersen, Sylvest og Bøgh 2005: 9-10).

Først og fremmest er det tydeligt, at den form for værdibaseret ledelse kommunen orienterer sig imod, har flest berøringsflader med den, jeg beskrev under afsnittet 'Værdier som organisatorisk virke og ledelsesstil' (kapitel 2.5). Der er således et stærkt fokus på netop eksplicitering og *formulering* af et værdigrundlag. Ud over at rammesætte værdiarbejdet ved på denne vis at udpege en ønskværdig fremtid, i hvilken kommunen grundlæggende set bygger på et accepteret, anerkendt og politisk godkendt sæt af værdier, er der yderligere et par elementer, der er værd at fremhæve. Det fremgår af sidste paragraf, at både argumenterne om stigende kompleksitet berørt i afsnit 2.5.3 og oplevelsen af et fremmarcherende krydspres affødt af reformen beskrevet i kapitel 5, finder resonans i kommunes argumenter for et arbejde med værdibaseret ledelse og adfærd. Kravene til kommunen stiger og omverdenen bliver til

stadighed mere kompleks at navigere i. For ikke at miste overblikket i de rørte vande, argumenteres det, kan værdibaseret ledelse initieres for at skabe sammenhængskraft og helhed⁸¹.

Det andet element, der er tydeligt i ovenstående formulering af en værdibaseret dagsorden, er, at arbejdet er rettet *indad*. Det drejer sig om organisationen og dens organisatoriske virke og måden, hvorpå der bedrives ledelse. Den værdibaserede ledelse skal understøtte medarbejderne på en sådan vis, at de er i stand til at arbejde selvorganiseret og følgelig fremme en decentraliseret arbejdsstruktur. Målet er i sidste ende at skabe en attraktiv arbejdsplads (herved læner kommunens værdidagsorden sig i op af Århuskolens, som redegjort for i afsnit 2.5.1 - dog også med et vedholdende fokus på værdiformulering). Sluttelig fremhæves det, at arbejdet med værdier ikke starter "forfra", men bygger oven på eksisterende praksis i de tre respektive kommuner.

Denne dagsorden synes at være fremtrædende i kommunen op til arbejdsgruppens iværksættelse. En stor del af den ovenfor refererede tekst optræder, både i brudstykker og mere komplet, i flere forskellige dokumenter og sammenhænge i kommunen, og dens indhold vandrer således rundt i det organisatoriske system (hvorfor jeg også allerede har citeret forskellige delelementer herfra tidligere). Denne redundans er i sig selv ganske interessant, for så vidt den for mig at se eksemplificerer, hvorledes argumenter og formuleringer cirkulerer i det organisatoriske virke, og som aktører heri udfører et stykke ontologisk arbejde ved at skabe og fastholde bestemte aktualiseringer af værdibaserede virkeligheder (Jensen og Lauritsen 2005). Samtidig er det interessant at se, på hvilke måder arbejdsgruppen samler denne 'stafet' op og tager den i nye retninger. Dette vil jeg følge i nedenstående.

⁸¹ Dette argument blev også bragt i spil i et interview jeg fortog med kommunaldirektøren ved en senere lejlighed. Som hjælp til at starte interviewet havde jeg medbragt en stak billeder og bedt kommunaldirektøren om at udvælge tre billeder, der på den ene eller anden vis sagde ham noget om værdier og arbejdet med værdier i kommunen. Han valgte blandt andet et billede af et fyrtårn og knyttede en række kommentarer til valget: "Det er udsyn eller mål. Det er tydeligt. Du er ikke i tvivl om hvor du skal hen, hvis du ser et fyrtårn. Der er noget retningsgivende i det - og noget entydigt. Problemet er måske, at det virker som om, det er en ordnet verden, du arbejder i" (Andersen 2007b).

8.2.3 Den ny aktør tager teten

Jeg fremhævede ovenfor med reference til Latour, at fremdrift i tid og rum opstår, når aktører tager dagsordener, sager, interesser, dokumenter i hænderne. En anden væsentlig pointe i den sammenhæng er imidlertid, at aktører ikke er synderligt "forsigtige" eller andægtige i deres håndtering af sager og interesser. Som Latour beskriver det, kan aktører i sådanne transaktioner handle på mange forskellige måder f.eks.: "letting the token drop, or modifying, or deflecting it, or betraying it, or adding to it, or appropriating it" (Latour 1986: 267). Når arbejdsgruppen således "overtager" en værdibaseret interesse eller vilje fra - blandt andre - direktionen, forandres og fortolkes denne: "Translating interests means at once offering new interpretations of these interests and channelling people in different directions" (Latour 1986: 117). Denne præmis resonerer med Latours centrale metodiske argument, om "not to look for the intrinsic qualities of any given statement but to look instead for all the transformations it undergoes later in other hands [...] the fate of facts and machines is in the hands of later users" (Latour 1987: 59). På den ene side er enhver sag således afhængig af, at andre tager den op og "gør noget med den". Samtidig er det uundgåeligt, at denne gøren på forskellig vis - intentionelt, uønsket overraskende - forandrer sagen. Hvilket også var tilfældet med den værdibaserede dagsorden.

Den politiske organisationsstruktur og det faktum, at direktionen ikke selv mønstrer ressourcer til at foretage den ønskede værdibaseret af kommunen, fører til, at arbejdet forankres i den dertil specificerede arbejdsgruppe. I kommunens handleplan for 'Harmonisering og yderligere udvikling inden for HR og organisation' formuleres dette forhold således: "Initiativet ligger i direktionen og MT-HSU. Der er nedsat en arbejdsgruppe vedr. kultur og værdier [...] *der har initiativet*" (Sammenlægningssekretariatet 2006a. Min kursivering). Forhåbningen er naturligvis, at denne arbejdsgruppe vil fremme sagen i overensstemmelse med direktionens og MT-HSU's eksplicitte ønsker. At dette kan være en risikabel fremgangsmåde, belyser Latour i 'Science in Action', hvor han kalder denne strategi for 'piggy-back riding' og understreger, at grundet andre aktørers evindelige uregelmæssighed, er der stor usikkerhed forbundet med en sådan strategi (Latour 1987: 108-111). Dette forhold søger den politiske orkestrering i kommunen i noget omfang at kompensere for, ved at lade et medlem af direktionen sidde som ansvarlig for arbejdsgruppens virke og ved at lade gruppen referere til direktionen og behandle dens forskellige output i MT-HSU og hovedudvalgsregi.

Uagtet denne "politiske sikkerhedsforanstaltning" forholder det sig samlet set således, at arbejdsgruppen kan siges - gennem forskellige translationsprocesser og af forskellige årsager - at have overtaget den værdibaserede tete. At den ovenfor citerede handleplan fremgår det således, at 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' har *initieringsforpligtigelsen* i forbindelse med værdiarbejdet og derved tegner sig som en autoritativ aktør med mandat til "værdi-forfatten". Den har etableret sig/er blevet etableret som en aktør, der, med Callons ord, har 'authorship' og derfor kan formulere en værdibaseret dagsorden, som andre aktører i høj grad vil være villige til at acceptere og fremme (Callon 1991).

Arbejdsgruppens første værdibasering er på mange måder artikuleringen af en værdibaseret dagsorden i gruppens kommissorium. Jeg har været omkring andre dele af dette kommissorium tidligere, men vil her kort fremhæve et uddrag, der eksplicit kredser om værdibaseret ledelse:

Fusioner udløser et naturligt og relevant behov for at afklare nye fælles værdier. En værdiprocess er ikke bare nyttig for medarbejderne, der skal kunne se sig selv som en del af den ny virkelighed. Den er også nødvendig som grundlag for ledelsesmæssige beslutninger om, hvordan det ny fællesskab bedst italesættes, integreres og understøttes.

"Uden formulerede og nedfældede værdier mangler ledelsen et af sine vigtigste ledelsesværktøjer. Den mangler et præcist afgrænset rum for hele sin forretningsdrift"

Værdiarbejdet i Ny Middelfart Kommune er (primært) rettet mod virksomhedens interne virke – organisationens og medarbejdernes arbejdsvilkår, sundhed og trivsel.

Værdiprojektet skal være en del af et integreret organisationsspil, med hvilket der menes, at værdierne tænkes sammen med struktur, kultur, forandringsstrategi, kommunikation samt i noget omfang profil (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006b: 11. Kursiv i original. Det er Skaarup 2002, der citeres).

I lyset af den ovenfor etablerede dagsorden kan det fremhæves, at der også her er et stærkt fokus på formuleringen af et nyt værdigrundlag og konturerne af et værdigrundlag som en sort boks kan således "anes i horisonten". Der inddrages endda, som Latour i afsnit 7.4.1 mindede os om er en udbredt strategi, ekspertudsagn for at understøtte argumentet om nødvendigheden af et formuleret værdigrundlag. Det understreges endvidere, at værdiarbejdet er rettet mod virksomhedens interne virke, og at arbejdet blandt andet initieres for at imødekomme forskellige udfordringer knyttet til det af skabe samhørighed og fælles fodslag i en ny organisation.

Yderligere fremhæves det, at arbejdet med værdier skal koordineres med andre elementer i et integreret organisationsspil, men henvisningen er uden direkte adresse, hvorfor der i det store og hele ikke synes at blive hvervet nye aktører eller formuleret nye interesser, som organisationen kan samle sig om her. De fremførte argumenter ligger i nogenlunde forlængelse af det allerede etablerede fokus for værdibaseret virke i kommunen og er således mere med til at konsolidere denne dagsorden end udvide dens indflydelsessfære. Omvendt skal det understreges at alene det, at formuleringen af en værdibaseret dagsorden nu artikuleres af arbejdsgruppen, og at denne har erhvervet sig initieringspligten, markerer et skift, hvor en ny aktør står bag roret i værdibaseringen i Middelfart Kommune. Efterhånden som gruppen opbygger organisatorisk momentum og "finder sine egne ben at stå på", kan der imidlertid spores en ny kurs, hvor arbejdet med værdier på forskellig, men meget direkte vis, kobles med regelafvikling og personalepolitik. Dette skift kommer blandt andet til udtryk gennem forskellige projektbeskrivelser godkendt i MT-HSU ultimo 2006 og primo 2007.

8.2.4 Sporskifte: Regelafvikling, personalepolitik og indrullering

'Værdiproces 2007' er et otte sider langt dokument, der rummer arbejdsgruppens oplæg til en værdiproces inklusiv et tre siders bilag, der beskrives som "Middelfart Kommunes overvejelser omhandlende værdiarbejdets natur, de grundlæggende præmisser og udfordringer der er forbundet hermed" (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006g: 6). Der bringes flere elementer i spil i dette dokument, men mest interessant i denne sammenhæng er måden, hvorpå værdiarbejdet nu fokuserer på regelafvikling og knyttes til udarbejdelsen af personalepolitik.

En væsentligt pointe - såvel i ledelseslitteraturen som i praktiseringer af værdibaseret ledelse i Middelfart Kommune - er, at værdibaseret ledelse på forskellig vis forholder sig til kontrol og regler.

Som jeg redegjorde for i kapitel 2.5 artikuleres værdibaseret ledelse ofte som et ledelses- og organiseringsprincip, der på forskellig vis nedtoner betydningen af regler, strukturer og fintmaskede styringssystemer og herved udfordrer tilsyneladende bureaukratiske og hierarkiske ledelsesstrategier. I det bilag, der er en del af procesbeskrivelsen, udlægges værdiarbejdet blandt andet som en 'stillingtagen til organisationens virke og mål'. Her formuleres det, at:

Når vi politisk har vedtaget, at vores organisation skal hvile på et værdigrundlag har vi taget stilling til en bestemt måde at drive virksomhed på og indfri de opgaver vi er sat i verden for at løse. Vi har valgt at skabe et særligt og ganske rummeligt mulighedsrum. Vi har også valgt forskellighed frem for ensretning – personlig stillingtagen frem for regler og direktiver. Decentrale løsninger frem for øget centralisering [...]

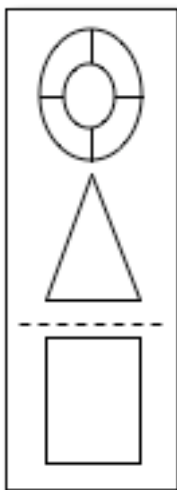
Værdibaseret ledelse er tæt forbundet med selvorganisering og handler således (også) om at afvikle regler, direktiver, stram ledelse og snævre politikker. Værdierne er ikke et supplement til vores regler – de står i stedet for! De *afløser* dem. Det er en vanskelig og udfordrende proces (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006g: 6-7. Kursiv i org.)

Den nye værdibaserede dagsorden er således rettet mod at afvikle eller begrænse centrale politikker og regler og gestalte et værdigrundlag som et alternativ hertil. En stor del af de regelafviklende argumenter i kommunen knytter endvidere an til elementer, der i høj grad resonerer reformens forskellige foki, som beskrevet tidligere - et fokus på nærhed og den enkelte (borger såvel som medarbejder) og nye styringsprincipper formuleret gennem blandt andet yderligere decentralisering og øget medindflydelse:

Når vi lader værdier afløse regler, følger der et voldsomt skred i ansvarsfordelingen med.

Når vi foretager et skift fra regelbaseret ledelse til værdibaseret – går vi samtidig fra direkte til indirekte ledelse. Ledelsens rolle bliver at skabe rammerne for at medarbejderne kan arbejde på eget initiativ. De skal i højere grad stille spørgsmål frem for at komme med svar.

Det er en arbejdsform, der drejer sig om at få grupper af mennesker til at arbejde sammen om et fælles mål og inden for fælles rammer – uden brug af eksplicit pres, kontrol eller magt. Det fordrer, at lederne er villige til og trykke ved at distribuere ansvaret videre ud eller ned i systemet, så beslutninger træffes af medarbejderne selv (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006g: 7).



En aktuel udmøntning af dette fokus på at afvikle regler og fokusere på decentrale beslutningsgange fremgår af projektbeskrivelsens kobling af arbejdet med værdier og udarbejdelsen af personalepolitik i kommunen. I procesbeskrivelsen defineres selve formålet med værdiprocessen på følgende vis: "Projektet skal munde ud i formuleringen og implementeringen af et nyt værdigrundlag. Værdigrundlaget udgør både rammen for en selvorganiserende praksis i kommunen og *et bærende*

element for vores kommende personalepolitik" (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006g: 1. Min kursivering).

Koblingen mellem værdigrundlaget og personalepolitik foretages i høj grad med fokus på en minimering af centrale politikker. Arbejdsgruppen har på dette tidspunkt udarbejdet en model, der anskueliggør dette forhold og uddyber relationerne mellem det kommende værdigrundlag og personalepolitik på følgende vis:

Modellen viser de forskellige elementer i vores personalepolitik og består af tre dele. Øverst og som bærende element har vi vores nye værdigrundlag. I trekanten herunder har vi følgende centralt vedtagne politikker: Alkoholpolitik, rygepolitik, ligestillingspolitik, gratiale og receptionspolitik, samt procedurer i forbindelse med fravær. Disse to elementer udgør tilsammen vores centrale personalepolitik. Decentralt og altså i laget under den stiplede linje finder vi de lokale aftaler.

Arbejdsgruppen anbefaler følgelig, at begrænse mængden af centrale elementer i personalepolitikken mest muligt, og lade de decentrale enheder formulere egne lokale politikker [...] Arbejdsgruppen opfordrer endvidere til, at disse lokale politikker udarbejdes med respekt for en værdibaseret praksis og derfor også begrænses mest muligt i omfang (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006g: 4. Min kursivering).

Flere interessante ting bringes i spil her. Primært er naturligvis måden, hvorpå personalepolitik - central som decentral - indrulleres i en værdibaseret praksis og aktualiseres som en del af et værdibaserende konglomerat⁸². Endvidere er det værd at bemærke, at associationen med personalepolitik foretages på 'værdibaserende præmisser' forstået på den måde, at de øvrige dele af personalepolitikken hierarkisk set underordnes et værdigrundlag. Samtidig indikeres det, at begrænsningen af centralt bestemte politikker og det etablerede fokus på lokale og decentrale løsninger synes at være koblet til en positionering i forhold til regler og kontrol. Jeg skal vende tilbage til måden, hvorpå dette sporskifte tegner en ny dagsorden for kommunens værdibasing. Forinden vil jeg uddybe, hvorledes dette skifte fungerer som indrulling og som et stykke ontologisk arbejde, der på særlig vis aktualiserer værdibaseret ledelse.

I arbejdsgruppens procesbeskrivelse gøres personalepolitik som påpeget ovenfor *relevant* for værdibasingen af kommunens organisatoriske virke. Denne inklusion af personalepolitiske forhold kan læses som et udtryk for et ønske om eller forsøg på at etablere en ny og stærkere

⁸² Der har, som det også fremgår af "husmodellen" i afsnit 7.4.5.3 tidligere været indikeret en vis sammenhæng, men der var, indtil dette tidspunkt i høj grad tale om adskilte og successive processer med hver deres respektive fokus.

kæde af associationer (Latour 1987) eller et længere netværk (Callon 1991) for herigennem at tegne nye værdigrænser og udvide værdibaserings samlede indflydelsessfære. Således er det et glimrende eksempel på, hvorledes translation og værdibasering i praksis kan udspille sig.

Der er ingen tvivl om, at arbejdsgruppen gennem sit virke værdibaserer mange andre organisatoriske elementer (jeg har f.eks. tidligere omtalt, hvorledes dette er tilfældet for både introduktionsarrangementer og ikke mindst ledelsesgrundlaget), men netop arbejdet med at indrullere personalepolitikken fremstår for mig at se som et afgørende moment på vejen frem mod artikuleringen af et nyt værdigrundlag. Uagtet arbejdsgruppens intentioner med at rekruttere personalepolitikken som aktør, er der tale om et eksempel på en addition til det værdibaserende netværk. Som Latour redegør for i 'Science in Action': "growth comes from tying together more and more elements coming from less and less expected resources" (Latour 1987: 162). Og i det omfang, at arbejdsgruppen formår at holde sammen på de nye aktører, er dette et skridt nærmere på vejen frem mod lukningen af den sorte boks omkring værdigrundlaget og værdibaseret ledelse. Den værdibaserede ledelse normaliseres, og fokus skifter fra "hvad skal vi (stille op) med værdibaseret ledelse"? til "hvornår er vi færdige med værdigrundlaget, så vi kan udarbejde de øvrige elementer af vores organisatoriske virke"? - ikke mindst fordi udarbejdelsen af personalepolitikker er en obligatorisk del af det kommunale virke med lovhjemmel, hvorfor der skal arbejdes frem mod en løsning på disse forhold. Og vejen for dette arbejde synes at gå gennem værdigrundlaget. Den værdibaserede ledelse - og det nedfældede værdigrundlag i særdeleshed - bliver således en uomgængelig 'detour' og obligatorisk passage for en række andre organisatoriske tiltag, der som konsekvens heraf, kan siges at blive værdibaserede. Jeg skal vende tilbage til de forhandlinger, denne indrullering fører til - for det viser sig netop, at en lang række af de elementer, der indgår i kommunens personalepolitik, bryder ud af den værdibaserede konstellation og "dis-associerer" sig fra denne og herved udfordrer det værdibaserede løfte, kommunen gestalter. Forinden skal jeg fremhæve, hvordan det i meget stort omfang lykkedes for arbejdsgruppen at indrullere og fastholde personalepolitikken i sit virke. Samtidig vil jeg illustrere, hvorledes arbejdet med værdier fungerer som forankrende praksis.

8.2.5 Forankrende praksis

A practice is a mode of organizing the world (Gherardi 2006 i Mesman 2008: u.n.).

I introduktionen til min teoretiske optik fremhævede jeg det ordentlige og afgjorte som provisoriske resultater og bedrifter af forskellige aktørers (for)ordnende aktiviteter. Set i et sådant performativt lys tegner kommunalorganisatorisk virke - forstået som et konglomerat af forhold der bl.a. vedrører personalepolitik og -udvikling, ledelsesstrategier, organisationsopbygning samt arbejds-tilrettelæggelse - sig i høj grad som forskellige former for *praksisser*, der holdes sammen af forskellige aktiviteter og aktører. Hvis praksis er en måde at organisere verden på, kan kommunalorganisatorisk virke således læses som et konglomerat af mere eller mindre sammenhængende - men dog forbundne - praksisser⁸³. Eller med andre ord kan den kommunale organisation anskues som et stort heterogent praksisfelt, i hvilket forskellige praksisser er indlejrede i hverandre og bundtet i forskellige komplekse kompositioner gjort af mennesker, materialer, ideer, holdninger og handlinger. Praksisser er i en sådan forståelse "structures, simultaneously material and enacted [...] They are the outcome of modes of patterning. They are multiple and intersecting and they differ in depth and power" (Swidler 2001: 79).

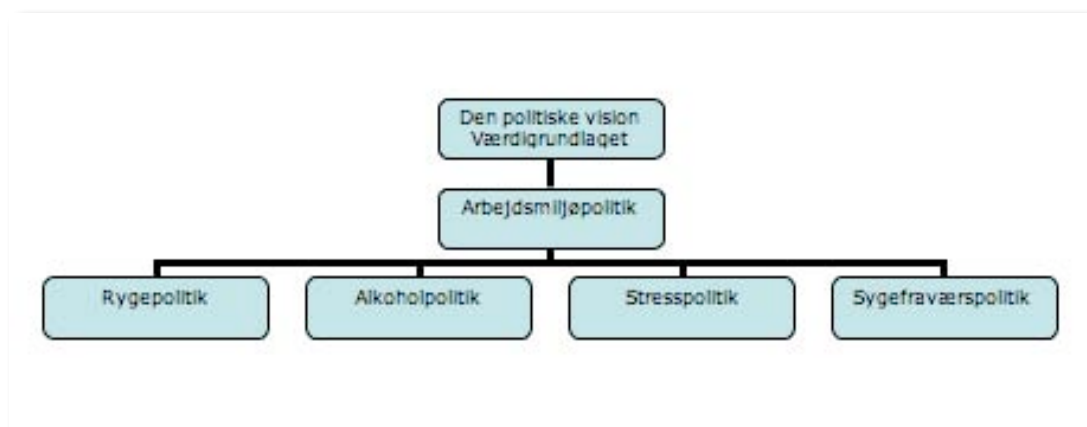
De mange forskellige former for praksis, der kan spores i en kompleks organisation som en kommune, fremstår folgelig ikke som adskilte og ordentlige. De er, som Stewart Clegg så rammende har beskrevet det: "random weavings rather than architectonics, the pattern woven by slug traces in the garden rather than the lines imposed on it by the landscape designer" (Clegg 2008: 297. Kursiv i org.). Ved at folge disse mere eller mindre tilfældige spor, bliver det imidlertid tydeligt, som også Swidler fremhævede det, at ikke alle former for praksis er lige stærke, omfangsrige eller normaliserede og derfor standardiserede: "Not all practices are equal. Some control, shape or constrain other practices. They are more fundamental: they structure the structures, organize the organizing. *These are anchoring practices*" (Swidler 2001: 90. Min kursivering).

⁸³ Hvilket ikke er det samme som at sige at 'praksisser' er, hvad organisationer i "virkeligheden" er gjort af. Men praksis er, som Gherardi også fremhæver det, en god problemløsende grundmetafor (Smircich 1983), der kan overkomme forskellige problemfyldte dikotomier som individ/organisation, person/ting, krop/sjæl, der kan stå i vejen for teoretiseringer omkring viden, læring, kreativitet og innovation (Gherardi 2006).

Dette syn på praksis resonerer med både Latours konflikt-dramaturgiske disciplineringsstrategier og Callons beskrivelse af, hvorledes translation giver nogen kontrol over andre. Denne fortløbende kamp for "the upper hand" afspejler sig i forskellige former for praksissers forsøg på at indrullere andre. For mig at se eksemplificerer indrulleringen af personalepolitikken, på hvilken vis værdibaseret ledelse i kommunen fungerer, som det Swidler kalder en forankrende praksis - en praksis, der aktivt former og forankrer andre. Denne indrullering bliver i høj grad bestemmende for de personalepolitiske forholds udarbejdelse, form og aktualisering:

Vi skal med udgangspunkt i et sundt og fremadrettet værdigrundlag have et solidt fundament at stå på, når vi taler personalepolitik og personaleudvikling [...] Værdigrundlaget skal fungere som den overordnede bjælke for personalepolitik, delpolitikker, ledelsesgrundlag osv. osv. Derfor bliver de først udarbejdet, når værdierne er på plads (Middelfart Kommune Intranet 2008a: u.n.).

Det samme gør sig gældende for ledelsesgrundlaget, der, som nævnt tidligere, endog udarbejdes efter helt samme skabelon, og derfor i nogen udstrækning fungerer som et ledelsesmæssigt appendiks til værdigrundlaget. Endvidere initierer kommunen i 2008 en egentlig ledelsesuddannelse i kommunen, der ligeledes tager afsæt i værdigrundlaget og den aktualiserede værdidagsorden. Jeg har også tidligere fremhævet de forskellige introduktionsarrangementer for nyansatte. Eksemplerne er talrige, hvilket kommunaldirektøren meget passende indikerer ovenfor med den lille forlængelse: "osv. osv.!"



(Uddrag af Middelfart Kommunes HR Plan)

Resultatet af denne form for inklusion og forankrende praksis er, at forskellige dele af kommunens organisatoriske virke værdibaseres ved at blive fortolket på ny og i en særlig sammenhæng. Dette kan blandt andet aflæses i organisatoriske diagrammer, der netop - meget forenklet og til dels abstrakt - beskriver relationerne mellem dele af de forskellige elementer, der aktualiseres og kobles i værdiarbejdet. Fordelen ved sådanne skematiske opstillinger er, at de i høj grad fungerer som standardiserede og kompleksitetsreducerende interfaces for organisatorisk virke og beskrivelsen af relationer mellem praksisser⁸⁴. I den aktuelle figur peger den hierarkiske struktur på en tro på og accept af en værdibaseret dagsorden som forankrende praksis, der kan placeres højt i den organisatoriske rangorden og derfor har "noget at skulle have sagt" i forhold til de underliggende emner. På denne vis er modellen både indikator for vægtningen af værdigrundlaget, men samtidig en stabiliserende aktør, der foretager et stykke demareringsarbejde og bidrager til konsolideringen af en værdibaseret praksis.

I dette korte afsnit har jeg introduceret, hvorledes værdibaseret ledelse kan forstås som én praksis blandt flere i et større kommunalorganisatorisk konglomerat. Men samtidig har jeg påpeget, at netop denne praksis synes at forankre andre former for praksis og på forskellig vis værdibasere kommunen gennem disse forankringer. I forbindelse med min beretning om værdigrundlagets tilblivelse kan det her konstateres, at implementeringen af et værdigrundlag (som foreskrevet af managementlitteraturen) følgelig *ikke* blot er noget, der initialiseres efter dets tilblivelse - men noget der opstår, som aflejring af forskellige værdibaserende aktiviteter, praktiseringer og forhandlinger.

Det ville imidlertid ikke være fyldestgørende blot at konkludere, at værdibaseringen af personalepolitikken var en friktionsløs og uproblematisk translation, hvor alle aktører uden videre fandt sammen i det Callon ovenfor kaldte en fælles forståelse - 'a shared space' (afsnit 8.2.1). "Overenskomstforhandlingerne" mellem den værdibaserede ledelse og personalepolitikken genererede flere interessante spor at følge og problemstillinger at udforske. I det nedenstående vil jeg uddybe et enkelt af disse, nemlig måden hvorpå den værdibaserede ledelse i første omgang synes at have succes med at indrullere langt de fleste elementer af den kommunale personalepolitik, men efterhånden løber ind i modstand fra forskellige stærke

⁸⁴ I en performativ optik står det imidlertid klart, at enhver af de her optegnede bokse kunne åbnes op, og deres indhold samt relationerne mellem de enkelte dele bringes til forhandling.

aktører, der modsætter sig indrulling og derved udfordrer den værdibaserede ledelse som forankringspraksis.

8.2.6 Forudsætninger: "Ud med reglerne"

The scene is set for a series of trials of strengths (Callon 1986a: 8).

I projektbeskrivelsen citeret ovenfor beskrives et system af alliancer og associationer mellem forskellige aktører og enheder herunder - arbejdsgruppen, MT-HSU, et endnu ikke eksisterende værdigrundlag og en endnu ikke eksisterende personalepolitik. Denne form for aktualisering beskrives som *problematisering* af Callon, der endvidere fremhæver, at de aktører, der indskrives i problematiseringen, ikke nødvendigvis kan fastholdes som 'interesserede': "Each entity enlisted by the problematization can submit to being integrated into the initial plan, or inversely, refuse the transaction by defining its identity, its goal, projects, orientations, motivations, or interests in another manner" (Callon 1986a: 8). I første omgang synes det både uproblematisk og ganske ukontroversielt at indrulle personalepolitik i en værdibaseret dagsorden. Dette skyldes for mig at se at netop det netværk af aktører, der gestalter personalepolitik som en væsentlig del af kommunens organisatoriske praksis, i mange henseender er destabiliseret eller helt sat ud af spillet. Dette følger af, at de gamle kommuner - blandt andet for at facilitere forhandlingen af nye fælles aftaler - har aflyst alle lokalt forhandlede personaleaftaler og personalepolitikker. Af et dokumentet fra SISU-Hovedudvalget i Gl. Middelfart Kommune fremgår det, at man grundet den kommende kommunalreform opsiges "samtlige lokale aftaler/politikker, således at de bringes til ophør med udgangen af marts måned 2005" (SISU-Hovedudvalg 2004: 1)⁸⁵. Af handleplanen for harmonisering fremgår det endvidere, at man fra centralt hold anbefaler, at "*kutymer*, skal opsiges og genforhandles inden årsskiftet, hvis de omfatter harmoniserede enheder" (Sammenlægningssekretariatet 2006a: 5. Min kursivering). Disse forhold etablerer som nævnt tidligere en helt særlig situation i 2007, der skaber "let spil" for værdibaseringen af personalepolitik. I et referat fra arbejdsgruppen fremhæves denne særlige situation med henvisning til konduite:

⁸⁵ De aftaler, der omtales, udgør i sin helhed: sygdomspolitik, alkoholpolitik, ligestillingspolitik, overordnet lønpolitik, overordnet personalepolitik, rygepolitik, politik for kompetenceudvikling og fleksibel arbejdstid på rådhuset (SISU-Hovedudvalg 2004: 1).

I 2007 vil der være tale om en overgangsperiode, hvor konduite bliver vores *modus operandi*. Der vil *ikke* blive formuleret en midlertidig personalepolitik, hvorfor minimumsbestemmelserne i rammeaftalerne er gældende - I 2007 vil vi initiere vores værdiproses og forme processen for de lokale personalepolitikker (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006e: 2. Kursiv i org.).

Men som det fremgik af det uddrag af arbejdsgruppens projektbeskrivelse, jeg gengav tidligere (afsnit 8.2.4), er det ikke *alle* politikker og *alle* regler det er muligt at indrullere og inkludere i en værdibaseret dagsorden. Det kommende værdigrundlag er derfor gestaltet som overligger og samlende instans i arbejdsgruppens model, men nogle ganske få politikker har unddraget sig inklusion og står særskilt frem som "trekanten i midten": "I trekanten herunder har vi følgende centralt vedtagne politikker: Alkoholpolitik, rygepolitik, ligestillingspolitik, gratiale og receptionspolitik samt procedurer i forbindelse med fravær" (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006g: 4). At disse politikker figurerer som en del af den centralt vedtagne personalepolitik, skyldes forskellige forhold. De fleste af de "egenrådige" politikker, der er med her, er kommunen forpligtiget til at tage særskilt stilling til ved lov. Kommunen kan med andre ord ikke undlade at have en alkohol- eller en rygepolitik. Anderledes forholder det sig med gratialepolitikken. Her valgte kommunen aktivt at formulere en række regler og retningslinjer, der skulle være gældende for alle ansatte⁸⁶. Det viste sig imidlertid gennem forhandlinger i MT-HSU og siden i hovedudvalgsregi, at disse få centrale politikker "dannede præcedens" og således hurtigt fik følgeskab af yderligere en lang række politikker, regler og retningslinjer.

8.2.7 Et guldæg lægges: "Ind med reglerne"

Callon beskriver i 'Techno-economic networks and irreversibility' hvilke udfordringer, et givent aktør-netværk står overfor i kampen mod andre lignende netværk og hvilke mekanikker, der er på spil i kampen om irreversibilitet. Et par af de centrale spørgsmål i den sammenhæng er: "How can a translation resist persistent and obstinate assaults by competing translation? How can it see such challenges off?". Callon svarer selv: "The answer depends on its *durability* and *robustness*" (Callon 1991: 150. Kursiv i org.). Gennem de forhandlinger, der finder sted i kommunen umiddelbart efter reformen, bliver det tydeligt, at når arbejdsgruppen uden at ryste på hånden formulerer, at "Værdierne er ikke et supplement til vores regler – de står i stedet for!

⁸⁶ En arbejdsgruppe havde behandlet dette emne og anbefalede at: "der også fremadrettet bør være faste retningslinier for gratialer, gaver og receptioner. Dels så der ikke gøres forskel på medarbejderne og dels fordi, gaver i den offentlige sektor er et følsomt emne, da det jo er borgernes penge, der finansierer området" (Sammenlægningssekretariatet 2006a: 3).

De afløser dem”, ja så har den i noget omfang ”gjort regning uden vært”. Værdibaseringen er ikke robust nok til at modstå presset fra stærkere, længere og mere konvergente aktør-netværk som lovgivning, overenskomster eller MED-strukturens rammeaftaler. Gældende for alle disse netværk af aktører er, at de i høj grad fremstår som *mere* ordentlige, afsluttede og ikke mindst irreversible end kommunens værdibaserede dagsorden (Callon 1991). Således løber værdibaseringen af kommunen ind i modstand fra andre aktører, der søger at fremme deres egne sager. Et sundhedsfremmende initiativ besluttet fra regeringens side udgør på denne vis en destabiliserende aktør, der udfordrer kommunens udlægning af en værdibaseret dagsorden og indrullering ved at indskrænke værdibaserings indflydelsessfære og gøre det umuligt at fæstne en værdibaseret rygepolitik i kommunens virke. Eller sagt på en anden måde, rygepolitikken unddrager sig umiddelbart værdibaseret - og rygepolitikken er ikke den eneste.



Efterhånden som den nye kommune kommer mere på plads, begynder en række personalepolitiske problemstillinger at dukke op til overfladen. Det viser sig, at man i forbindelse med sammenlægningen har været en kende for optimistisk eller ivrig med sit værdibaserede fokus og i sine bestræbelser på at lade minimumsbestemmelser og konduite være gældende. Som forhandlingerne i Hovedudvalget om ikke mindst MED-aftalen tager form, står det klart, at der er yderligere en række forhold, som den nye kommune er forpligtiget på at tage stilling til og udarbejde retningslinjer eller egentlige politikker for. Enten fordi lovgivningen kræver det, eller fordi kommunen er forpligtiget gennem rammeaftaler forhandlet med fagforeninger og interesseorganisationer, eller fordi medarbejdere og ledere på anden vis har krav på det. Den lille trekant med få centrale politikker i midten af arbejdsgruppens figur vokser sig således hurtigt større.

Det første væsentlige resultat af de personalepolitiske forhandlinger og MED-aftalen er dokumentet "Personalepolitiske forhold" (2007) - almindeligt kendt som "guldægget" grundet den markante forsideillustration - der beskriver kommunens personalepolitik over 27 sider og

indeholdende hele 24 punkter⁸⁷. Kommunaldirektøren redegør i indledningen for dokumentets tilblivelse og fokus på følgende vis:

En ny kommune betyder nye vilkår for personalet. Hvordan arbejder vi sammen? Hvordan udvikler vi kompetencerne? Må vi ryge og drikke? Der er mange spørgsmål, der presser sig på. Nogle få svar vil du kunne finde i denne folder. Men det er ikke målet, at du kan finde svaret på alt mellem himmel og jord. For mig [kommunaldirektøren] er det nemlig vigtigt, at der lokalt på jeres arbejdsplads er rum for diskussioner om, hvordan I ønsker jeres arbejdsplads - med udgangspunkt i et ordentligt værdigrundlag (Middelfart Kommune 2007: 5).

Det er interessant at se, hvorledes der insisteres på, at der er tale om en *beskeden* mængde af regler og retningslinjer, når der i realiteten er tale om en ganske betragtelig udvidelse i forhold til de fem elementer, der tidligere udgjorde den fælles centrale del. Samtidig er det værd at bemærke, at det kommende værdigrundlag atter aktualiseres som udgangspunkt for en debat af lokale forhold og således fortløbende knytter værdier og personalepolitik sammen.



De fortsatte forhandlinger af MED-aftalen og de personalepolitiske forhold foretages sideløbende med værdiprocessen. De to processer varetages af hver sin arbejdsgruppe, men det står klart på hovedudvalgsmøderne, at der fortløbende er fokus på at begrænse mængden af politikker, procedurer og retningslinjer mest muligt af hensyn til værdiarbejdet i kommunen. De mange forhandlinger omsættes imidlertid senere - med udgangspunkt i den adskillelse af værdier, centrale politikker og decentrale politikker arbejdsgruppen introducerede - i det ganske digre værk "De fælles beslutninger", på 74

sider og med 26 forskellige punkter⁸⁸. Arbejdsgruppen møder således betragtelig modstand i værdibaseringen af de kommunale personalepolitikker. Et forhold, der ligeledes fremgår af den "endelige fordeling" mellem værdier, centrale og decentrale politikker i kommunen.

⁸⁷ Nogle få punkter omhandler dog udviklingsområder som f.eks. det tidligere omtalte ledelsesprogram "Talent for ledelse" og et inspirationsafsnit til MUS samtaler.

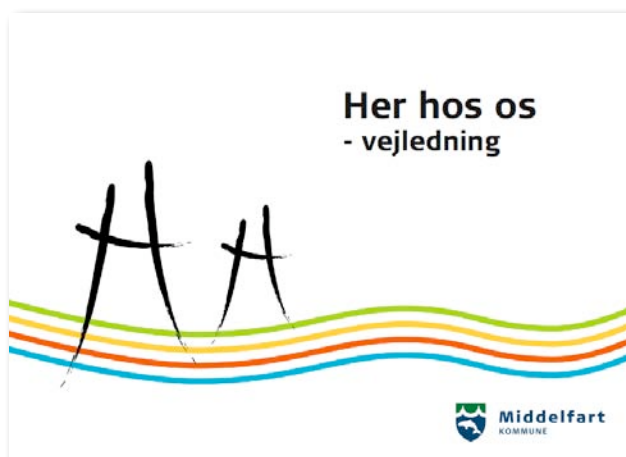
⁸⁸ "De fælles beslutninger" kan tilgås fra kommunens intranet og tilføjes jævnligt nye politikker og retningslinjer. Siden udarbejdelsen er der tilføjet seks nye punkter.

8.2.8 'At lære og lykkes' + 'De fælles beslutninger' + 'Her hos os' = ?

I det færdige værdigrundlag 'At lære og lykkes' bliver resultatet af forhandlingerne mellem værdier og personalepolitik udlagt på denne vis:

Ud over værdierne og vores decentrale personalepolitikker "Her hos os" er der kun *nogle få centrale politikker*, samt naturligvis almindelig gældende lovgivning og overenskomst, der skal tages hensyn til. Vi har således forsøgt at skabe et særligt og ganske rummeligt mulighedsrum. Vi har valgt en særlig måde at navigere på inden for de rammer og med de ressourcer, vi har til rådighed (Middelfart Kommune 2008a: 5. Min kursivering).

To ubekendte faktorer gør sig gældende her. For det første bliver de fælles beslutninger fortløbende suppleret med nye regler og retningslinjer (enten som resultatet af centrale forhandlinger i kommunen eller nye landsdækkende krav og lovgivninger). Dette betyder, at forholdet mellem værdier og de fælles beslutningers respektive indflydelsessfærer fortløbende er til forhandling, og de centrale politikker efter alt at dømme fortsat vil erobre mere terræn (eftersom det ikke fremgår, at nogle politikker eller retningslinjer formodes af falde bort). For det andet forbliver udarbejdelsen af de decentrale politikker en "joker" i forhold til ønsket om at værdibasere organisationen yderligere gennem regelafvikling. Af arbejdsgruppens projektoplæg fremgik det, at den anbefalede, at disse politikker blev udarbejdet "med respekt for en værdibaseret praksis og derfor også begrænses mest muligt i omfang" (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006g: 4), men i realiteten er der intet, der forhindrer kommunens enkelte arbejdspladser i at gå ganske grundigt og omfangsrigt til værks.



Af den vejledning, der blev sendt ud til de enkelte arbejdspladser og afdelinger beskrives forholdet mellem værdierne og udarbejdelsen af decentrale personalepolitikker på følgende vis:

"Her hos os" er jeres mulighed for at få sat fokus på, hvordan I vil udvikle jeres arbejdsplads og

udarbejde jeres egen strategi for, hvad der er god og ordentlig personaleledelse og medarbejderansvarlighed hos jer. Eller med andre ord, hvordan I ønsker at behandle hinanden med afsæt i værdierne [...]

"Her hos os" ligger i forlængelse af MED-aftalen, hvor I evt. kan hente inspiration. *Jeres personalepolitik skal naturligvis være værdibaseret, men I har mulighed for at supplere med egne retningslinier, der selvfølgelig skal være i overensstemmelse med værdierne* (Middelfart Kommune 2008b: 1. Min kursivering).

Det fremgår endvidere af vejledningen, at der forekommer en række elementer, som arbejdspladserne *skal* forholde sig til i udarbejdelsen af deres egne personalepolitikker 'Her hos os' og en række de *kan* forholde sig til. Vejledningen er inddelt således, at de retningslinjer og procedurer, som de skal forholde sig til er placeret til venstre i en kolonne for sig, og en inspirationsliste til (paradoksalt nok) *yderligere* tiltag i en kolonne til højre. Opdelingen er foretaget med afsæt i de enkelte værdisæt fra værdigrundlaget (!) og her eksemplificeret med værdisættet 'Professionalisme og Udvikling':

Professionalisme og Udvikling:	
"De fælles beslutninger"	Inspirationsliste til "Her hos os"
• Rekrutteringskoncept • Vejledning om kompetenceudvikling • "Lønforhandlinger". Hver decentral arbejdsplads skal udarbejde en lønpolitikken som optakt til lønforhandlingerne	• Hvordan giver vi feedback på vores opgaveløsning? • Hvordan sikrer vi såvel faglig som personlig udvikling i samarbejdet med gode kolleger? • Hvordan arbejder vi målrettet med faglig og personlig kompetenceudvikling? • Hvordan sætter ledelsen klare mål og fokuserer på at skabe rammerne for balance mellem udvikling og dagligdag? • Hvordan følger vi op på de aftaler, der bliver indgået under MUS samtalerne? Skal det ske umiddelbart efter, at kompetenceudviklingsaktiviteten er gennemført, eller skal der være en decideret opfølgningssamtale eks. ½ år efter MUS-samtalen • Hvordan lever vi op til vores fælles mål? • Hvordan opfatter vi lederrollen i forhold til værdier og ledelsesprincipper? • Kan eller skal der være delvis egenbetaling ved nogen kursustyper? • Hvordan vi forbedrer rekrutteringen og herunder: hvad er det for nogle signaler vi som institution ønsker at sende ud om at være ansat her? Eks. antallet af mænd, der søger elevstillinger er påfaldende lavt. Hvad kan vi gøre for at ændre dette? Er det et spørgsmål om udformning af stillingsannoncerne, hvilket signal vi sender udadtil, de krav vi stiller, den kompetenceudvikling vi tilbyder, det personlige og faglige råderum, de fremtidsudsigter vi kan stille op? • Hvornår "Her hos os" skal revideres. • Et introduktionsprogram for nye medarbejdere? Hvordan evaluerer vi og følger op på vores introduktion? • Medarbejdersamtalekoncept

(Kilde: Her hos os - Vejledning)

Som det fremgår, er der således kun få punkter, arbejdspladserne skal forholde sig til, men en del punkter, som de kan vælge at inkludere. Følgelig forbliver omfanget af de decentrale personalepolitikker - intentionerne om at begrænse dem mest muligt til trods - en svært uforudsigelig faktor i den fortsatte regelforenkling af kommunens organisatoriske virke.

Trods disse usikkerheder og det faktum at kommunens centrale personalepolitik er vokset ganske betragteligt i omfang, siden arbejdsgruppen "stemte regler og politikker ude", kan

værdibaseringen af personalepolitikken læses som et aktivt forsøg på at håndtere det neoliberale pres, kommunen sættes under af regeringen (se kapitel 5.3). Kommunen formulerer en værdibaseret dagsorden inden for de rammer og ressourcer, den har til rådighed som følge af reformens forskellige strategiske greb og styringsprincipper: "Vi har således forsøgt at skabe et særligt og ganske rummeligt mulighedsrum. Vi har valgt en særlig måde at navigere på inden for de rammer og med de ressourcer, vi har til rådighed" (Middelfart Kommune 2008a: 5). Sporene efter de intense translationsprocesser og i særdeleshed indrulleringen af personalepolitikken afslører blot, at denne strategi hverken er nem eller omkostningsfri, og at de regler og politikker, der forsøges afviklet, på forskellig vis finder vej tilbage i kommunens organisatoriske virke. En afgørende pointe er imidlertid at de nu rammesættes eller inkluderes i en værdibaseret kontekst. Både de mange centrale personalepolitikker og de decentrale artikuleres ikke længere i kommunen som blot værende "politikker, regler og retningslinjer" - de er indskrevet i og er en del af et værdibaseret konglomerat, bestående af tre adskilte, men dog sammenknyttede enheder, der endog kan rummes i én og samme model. Og øverst i dette hierarki står værdierne (se side 150). Til trods for, at ikke alle politikker og retningslinjer uden videre synes at lade sig værdibasere, så indrulleres de i en værdibaseret dagsorden og aktualiseres som en - om ikke ønskværdig, så uundgåelig - del heraf. Dette fremgår f.eks. meget tydeligt i vejledningen til de decentrale personalepolitikker. Ikke alene er forsiden og formatet magen til værdigrundlagets. De centrale politikker, retningslinjer og procedurer, der er fastlagt centralt, markeres med farvekoder, der henviser til hvilke værdisæt i værdigrundlaget, de henhører under⁸⁹:

⁸⁹ Grøn = Professionalisme og Udvikling. Orange = Samarbejde og Tværfaglighed. Rød = Arbejdsglæde og Sundhed. Blå = Selvorganisering og Ejerskab. Farvekoderne er gennemgående for hele værdigrundlagets grafiske opsætning.

Følgende centrale politikker, retningslinier og procedurer er fastlagt centralt

- Vejledning om kompetenceudvikling
- Rekrutteringskoncept
- Ansættelsesprocedurer
- Straffeattester
- "Lønforhandlinger"
- Uansøgt afsked
- Medarbejdersamtalekoncept
- MED-uddannelse
- Introduktionskoncept
- Det Sociale Kapitel
- Vejledning om mangfoldighed
- Retningslinier for medarbejderes deltagelse i byggeudvalg
- Retningslinier for medarbejdersidens inddragelse ved udbud og udlicitering og større rationaliserings- og omstillingsprojekter
- Arbejdsmiljøpolitik
- Rygepolitik
- Stresspolitik
- Sygefraværspolitik
- Procedure for vold, ulykke og krise
- Alkoholpolitik
- Principper omkring håndtering af alkoholmisbrug
- Seniorpolitik
- Rammer vedr. receptioner
- Jubilæumsgratier
- Gaver
- TR-vilkårsprotokollat
- Retningslinier for mobiltelefon, PDA m.m.

(Kilde: Her hos os - Vejledning)

På denne vis kan værdibaseret netop læses som en forankrende praksis, der udfører et lille stykke ontologisk arbejde og derved aktualiserer en særlig værdibaseret virkelighed i kommunen. En sådan læsning af værdibaseret ledelse synes at udfordre den ulidelige lethed, med hvilken "implementeringen af værdibaseret ledelse" ofte artikuleres. Det står klart af analysen, at værdibaseret ledelse er en kompleks praksis, og at den endvidere ikke opererer i et vakuum, men filtreres ind i adskillige andre praksisser, der præger, former og gestalter praktiseringen af værdibaseret ledelse på forskellig vis - f.eks. ved i nogen udstrækning at kompromittere et løfte om at lade værdier erstatte regler. Regler og centrale politikker forsøges inddraget, men yder modstand og unddrager sig således indrullering - på samme vis, som kammuslingerne i Callons beretning i sidste ende ikke hæfter sig på bunden og derfor kompromitterer netværket og relationerne - hvilket giver Callon anledning til at konkludere at fra "translation to treason there is only a short step" (Callon 1986a: 19).

Herved bliver den dikotomiske korrelation, der indikeres i managementlitteraturen omhandlende værdibaseret ledelse (kapitel 2.5) på forskellig vis aktualiseret i praksis i kommunen. Politikker og regler synes med andre ord at stå i opposition til en værdibaseret dagsorden og destabilisere dens virke og udbredelse. Samtidig står det klart i ovenstående analyse, at forholdet mellem disse elementer langt fra er så entydigt, som det indikeres i litteraturen. Regler og politikker er uomgængelige i det offentlige, men det forhindrer ikke kommunen i at bringe dem til forhandling og aktualisere dem i en værdibaseret kontekst. Fra ledelsens side summeres disse problemstillinger vedrørende værdier og regler meget fint op på et hovedudvalgsmøde i slutningen af 2008:

Det at lede og agere værdibaseret er en svær ting. En værdibaseret organisation er et tveægget sværd forstået som, at når det lykkes er det med til at løse udfordringerne. Når det ikke lykkes, skærper det lysten til regler. Det betyder, at der skal være åbenhed om det at tale om værdibaseret ledelse både, når det lykkes, og når det ikke lykkes. Det er vigtigt også at kunne snakke om det, når det ikke går godt [...] Vi skal agere med udgangspunkt i holdninger og ikke regler, men holdninger skal baseres på en fælles opfattelse. Lederne skal køre efter det spor, der er udstukket. Vi skal ville og turde det (Hovedudvalget 2008: 2).

Ved med en performativ optik at sætte fokus på de fortløbende forhandlinger eller translationer, der har været forbundet med artikuleringen af kommunens værdibaserede dagsorden, bliver det således muligt at udfordre en dikotomisk forståelse af forholdet mellem regler og værdier. Regler og politikker står således ikke kun i opposition til en værdibaseret dagsorden, men kan via associering bringes sammen i andre konstellationer, der blandt andet gør det muligt for kommunen at insistere på, at de decentrale personalepolitikker "naturligvis skal være værdibaserede".

8.2.9 Delkonklusion: En ny dagsorden

Som nævnt i en note tidligere (afsnit 2.5.2) er managementlitteraturen på en og samme tid ganske imperativ og vag, når det kommer til spørgsmålet om, hvorledes nedfældede værdier eller værdiord er en del af organisatorisk virke. Dette resonerer med udsagnet om, at Middelfart Kommunes nye værdier ikke alene skal være politisk godkendte, men fungere som *ledestjerne* for såvel ledelse som medarbejdere i dagligdagens adfærd, og måden hvorpå "lederne skal gå foran og levere retning og ånd til værdierne" (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006g: 7).

Dette "ledestjerneprincip" kom imidlertid på interessant vis til udtryk i måden, hvorpå værdierne blev gestaltet som en standard, andre personalepolitiske elementer måtte forholde sig til og "forhandle med".

Personalepolitikker inkluderes i det konglomerat, der kunne siges at udgøre den værdibaserende praksis i kommunen. Dette skyldes en lang række forhold og et stort stykke værdibaserende arbejde foretaget af en række aktører: Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier, MT-HSU og Hovedudvalget. De har gennem produktionen af dokumenter, dagsordener og forhandlinger på forskellige møder formået at aktualisere og normalisere et vedholdende behov for en værdibaseret dagsorden. En lang række af relevante aktører er blevet identificeret og indrulleret (helt eller delvist) i denne dagsorden, der efterhånden, som den er blevet håndteret, genfortolket og har inddraget yderligere ressourcer i sit netværk er blevet 'til noget andet'. Ved at følge de uordentlige veje, sporskifter og forhandlinger, der løber gennem værdibaseringen i kommunen, får man således øje på, at værdibaseret ledelse fortløbende performs på adskillige forskellige måder og altså gestaltes som forskellige "ting". Med Rips proskriptive fokus in mente kan der følgelig argumenteres for, at værdibaseret ledelse gennem forskellige aktualiseringer gestalter forskellige teknologiske løfter og herigennem forskellige mulige verdener, i hvilken kommunen optræder værdibaseret.

Samtidig er det at indrullere og værdibasere personalepolitikken ikke alene et udtryk for en "disciplineringsstrategi" med henblik på yderligere stabilisering af den værdibaserede dagsorden og arbejdsgruppen. Der er i lige så høj grad tale om et aktivt forsøg på at "oversætte" værdierne og forankre dem i en konkret og uomgængelig praksis i kommunen:

Alle arbejdspladser skal frem til sommeren 2009 udarbejde decentrale personalepolitikker med udgangspunkt i værdierne og de centralt fastsatte retningslinier og politikker. *Meningen er at få værdierne i spil ved at de konkret skal omsættes til praktiske handlinger på arbejdspladserne* (Byrådet 2007a: 49. Min kursivering).

Forhandlingerne med personalepolitikken og det demarkeringsarbejde, der foretages, er følgelig med til at værdibasere kommunen og aktualisere værdibaseret ledelse på bestemte måder. Ikke som noget, der uproblematisk kan afløse politikker og regler, men som en praksis, der formår at

forankre forskellige organisatoriske elementer og - i noget omfang - værdibasere politikker og regler ved at bringe dem til forhandling og associere sig til dem.

Som konsekvens heraf synes det frugtbart at udvide diskussionen af værdibaseret ledelse fra at omhandle en ledelsesstrategi, der står i direkte opposition til regler og politikker. Som fremhævet i min analyse kan regler og politikker godt associeres til værdibasering. Værdibaseret ledelse i praksis handler således ikke om regelafvikling, men om en kritik af regelstyrelse, der omformer regler og politikker, men ikke nødvendigvis afvikler dem. Regelforenkling er derfor ikke så simpelt, som det med reference til kvalitetsreformen f.eks. indikeres på kommunens intranet:

Kommunernes Landforening opfordrer kommunerne til at komme med konkrete forslag til regelforenkling. Initiativet skal ses som en konsekvens af regeringens kvalitetsreform, hvor regelforenkling er en selvstændig del af reformen [...] Hvis du har et godt forslag til regelforenkling, kan du maile det til [...] (Middelfart Kommune 2008c: u.n.).

Kommunalorganisatorisk praksis - viste det sig ovenfor - er *ikke* regelfri, hvorfor værdibaseret ledelse med fordel kan forstås, undersøges og udvikles som en værdibaserende praksis, der gestaltes inden for rammerne af forskellige regler og politikker.

I del 2 omhandlende værdibasering i Middelfart Kommune undersøgte jeg blandt andet hvorledes Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier blev introduceret som væsentlig aktør. I forlængelse heraf, har jeg i dette kapitel sat fokus på de dagsordener og løfter, der har været fremtrædende i forbindelse med arbejdsgruppens konsolidering som den primære værdigestaltende aktør i kommunen. Gennem analyser af translationsprocesser - forstået som forhandling og ensretning - har jeg belyst, hvorledes arbejdsgruppen som ny aktør forandrer kommunens værdibaserede agenda ved at sætte stærkt fokus på regelafvikling og ved at indrullere forskellige personalepolitiske forhold. I denne forbindelse blev det tydeligt, at translationsprocesser hverken er modstandsløse, sømløse, uproblematisk eller friktionsløse - forstået på den måde, at de fortsatte forhandlinger skaber ontologiske aflejringer, der på forskellig vis fæstner sig i kommunens organisatorisk virke. Eller med andre ord: Forhandlingerne og løfterne er med til at præge de organisatoriske virkeligheder, fra det øjeblik de initieres og ikke alene ved deres afslutning. Dette blev tydeligt i forbindelse med

forhandlingerne omhandlende regler og personalepolitikker i kommunen, der fortløbende tegnede konturerne omkring kommunens skiftende værdibaserede dagsordener.

Dette demarkeringsarbejde satte endvidere fokus på kampe om indflydelsessfærer, der har fundet sted i kommunen. Trods modstanden fra andre og stærke aktører konkluderede jeg, at den værdibaserede ledelse i sidste ende fremstår som en forankrende praksis, der trods hårde forhandlinger og manglende fastholdelse af "viltre" aktører, formår at reformulere og reaktualisere dele af kommunens organisatoriske virke som værdibaserede gestaltninger og derved normalisere værdibaseret ledelse, begrænse fluktuationer og i noget omfang ensrette en række aktører.

Så vidt en analyse af de mest fremtrædende problemstillinger vedrørende den fortsatte værdibasering af kommunen gennem dagsordenssættelse og teknologiske løfter, og de translationsprocesser dette blandt andet indebar. I det følgende kapitel vil jeg undersøge, hvorledes og med hvilke greb, det blev forsøgt at skabe yderligere organisatorisk mobilisering omkring den nye værdibaserede dagsorden, jeg har fremskrevet i ovenstående, og hvorledes denne mobilisering bidrog til at lukke den sorte kasse omkring værdigrundlaget.

9.1 Værdibasering del 4: Mobilisering

I dette fjerde kapitel i historien om værdigrundlagets udvikling og værdibasering er det hensigten at undersøge, hvorledes og med hvilke mobiliseringsgreb, den ovenfor undersøgte dagsorden - med fokus på artikuleringen af et værdigrundlag som ramme omkring personalepolitiske forhold - blev konsolideret i kommunen. Samtidig belyses det, hvorledes værdibasering, for at have nogen gennemslagskraft, både må samle aktører bag sig, inddrage stærke ressourcer i sit virke og forankre disse i irreversible strukturer.

I denne analyse bliver det blandt andet tydeligt, hvorledes arbejdsgruppen gennem forskellige mobiliseringstiltag formår at konstruere en situation, i hvilken den kan tale og handle på vegne af resten af organisationen. Hvor der i forrige kapitel var fokus på, hvilke aktører arbejdsgruppen indrullerede i forsøget på at etablere en stærk værdibaseret dagsorden, stiller jeg her skarpt på hvilke aktører, der inddrages for at *fremme* denne dagsorden yderligere og skabe et organisatorisk momentum, der gør det muligt for arbejdsgruppen at formulere et værdigrundlag.

9.2 Inddragelse som mobilisering

Som jeg redegjorde for i afsnit 2.5.1 kan identificeringen af organisatoriske værdier foretages på meget forskellig vis og afstedkommes gennem mange former for værdiprocesser. Som det endvidere fremgik af diskussionen mellem Århuskolen og Københavnerskolen vægtes inddragelsen af forskellige aktører, eller hvem der "tages med på råd", meget forskelligt i ledelsesteoriene. I kommunen fremgår det af arbejdsgruppens projektbeskrivelse for værdiprocessen, at man anser det for sin opgave af tilrettelægge en proces, der kan sikre "opbakning, engagement og inddragelse" og at man endvidere søger at tilstræbe en "god repræsentativ inddragelse i forhold til køn, alder, anciennitet med videre" (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2006g: 2-3). Trods etableringen af arbejdsgruppen som obligatorisk passage for værdibasering (afsnit 7.4.6) og det mandat, gruppen opnår i kraft af sit kommissorium, (afsnit 7.4.7) skønnes det således, at hverken arbejdsgruppen i sig selv eller i forhandling med

Hovedudvalg og direktion, uden videre er repræsentativ nok for organisationen i sin helhed. Som det fremgår af et nyhedsbrev udsendt i begyndelsen af 2007:

Processen er forsøgt tilrettelagt, så alle niveauer i organisationen inddrages. Vi vil gerne have hele organisationen "med på råd", og stimulere opbakning, engagement samt fortsat inddragelse i og udbredelse af værdiarbejdet. Vi har brug for, at der i hele organisationen gives rum og tid til dialog, idéer, fordybelse og perspektiver.

En arbejdsgruppe har tegnet processen og Direktionen et mulighedsrum. Nu er der behov for at inddrage så mange af organisationens medlemmer som muligt (Andersen 2007c: 1).

Et sådant fokus på inddragelse af aktører resonerer i en performativ optik med begrebet mobilisering. I dette afsnit vil jeg derfor undersøge, hvilke mobiliserende handlinger kommunen initierede i arbejdet frem mod udarbejdelsen af et værdigrundlag og den fortsatte udbredelse af værdibaserende praksis.

9.2.1 Når mange bliver til få

Jeg har i de ovenstående analyser beskrevet, hvordan *flere* aktører indrulleres og *yderligere* ressourcer inkluderes i kampen om at konsolidere værdibaseret ledelse som en afgørende del af kommunens organisatoriske virke. Det fremstår som et grundvilkår for en performativ optik, at forhandlinger og genforhandlinger er en kontinuerlig proces, og at der følgelig må inddrages nye energifyldte ressourcer på forskellig vis: "energy cannot be hoarded or capitalised: if you want the token to move on you have to find fresh sources of energy all the time; you can never rest on what you did before" (Latour 1986: 267). Såvel Callon som Latour kobler mobilisering af nye allierede aktører til det at "tale på vegne af andre" - gennem talspersoner eller talerør (Callon 1986a; Latour 1987). Som et eksempel på hvorledes dette finder sted, nævner Callon fagforeninger, der som stærke aktører taler og forhandler på vegne af alle de medarbejdere, de *re-præsenterer*. På denne vis mobiliseres en meget stor mængde af aktører gennem nogle få centrale talspersoner (Callon 1986a: 12-15). Nærværende spørgsmål i den sammenhæng er naturligvis - hvem eller hvad taler på vegne af hvem? Hvem repræsenterer, og hvem repræsenteres?

Jeg har i ovenstående analyse beskrevet hvorledes 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' på forskellig vis synes at etablere sig som den primære aktør i kommunens værdiproces. Det er i høj grad denne gruppe, der konstruerer kommunens værdibaserede dagsorden. Som nævnt tidligere introduceres og aktualiseres der samtidig en række aktører i arbejdsgruppens kommissorium og projektbeskrivelser, som det skønnes har afgørende betydning for værdibaseringen af kommunen (afsnit 7.4.5.3). Ved at indskrive disse aktører - direktionen, MT-HSU, Hovedudvalget, medarbejdere, ledere og mellemledere - i sådanne dokumenter gøres de (aktørerne) håndterbare og mobile. Det bliver med andre ord muligt - for arbejdsgruppen - at snakke om og på vegne af f.eks. medarbejdere og ledere i organisationen, uden at invitere dem alle med til arbejdsgruppemøder eller hovedudvalgsmøder. Spørgsmålet er imidlertid, om de aktører, der på denne vis repræsenteres, kan forlige sig med måden, hvorpå de repræsenteres eller den sag, de indskrives i: "Will the masses [...] follow their representatives?" (Callon 1986a: 13). For at imødekomme denne potentielle problemstilling og for at sikre sig, at den formulerede dagsorden er repræsentativ for kommunen, bringes denne dagsorden gennem forskellige tiltag og arrangementer til forhandling i organisationen.

9.2.2 Mobiliseringstiltag

Værdiprocesen - Tidsplan	
23. marts:	Direktions- og chefgruppen drøfter input til værdiprocesen.
27. marts:	Hovedudvalget drøfter den endelige bds- og handeplan.
Ultimo marts:	Hele organisationen informeres om projektets beskaffenhed, omfang og målsætninger.
Ultimo marts:	Der inviteres 250 deltagere til Værdidag d. 15.05 i Læbehallen.
11. april:	Der afholdes en ledertag med deltagelse af decentrale og centrale ledere (ca. 100 personer), der drøfter ledernes input til værdudvalget og hvordan vi kan omsætte værdier i praksis.
Medio april:	De enkelte arbejdspladser arbejder med input til værdierne. Dette gøres med udgangspunkt i overkommelige og overkommelige "fortællinger", der udsendes til værdidagens deltagere.
03. maj:	Deltagere på forløbet: Talent for ledelse introduceres til talentledelsesforløbet. Samme dag afholdes en seance med de værdiformidlere og coaches, der anvendes i værdiprocesen.
15. maj:	Værdidag 2007 med deltagelse af ca. 250 medarbejdere og ledere fra de forskellige arbejdspladser. Her arbejdes der i teams og formulerer værdier videre med afsæt i værdudvalget.
Ultimo maj:	Materiale fra dagen drøftes af arbejdsgruppen og Direktionen.
Medio juni:	Hovedudvalget og arbejdsgruppen drøfter materialet.
Her over sommeren fremsendes HR-teamet resultat af mødet i juni.	
August:	Forlaget sendes i hæft i MED-systemet.
Aug.-sep.:	Arbejdspladserne drøfter med konsulentbistand fra "Værditeamet" værdierne og fremsender hængselsvar. Drøftelsen finder sted i MED-organisationen. Værditeamet består af "de gamle værdiformidlere", uddannede coaches og deltagere på det interne udviklingsforløb "Talent for ledelse".
Oktober:	På baggrund af hængselsvarerne revideres værdierne i arbejdsgruppen og Direktionen. Hovedudvalget godkender dem.
Oktober:	Ledertag med samme deltagere som 11. april. Fokus er fase 2 - implementering af de nye værdier og ledelsens rolle i den. Det skal overvejes, om ledertagen evt. først afholdes i januar 2008.
November:	Værditeamets personalepolitikken godkendes i Byrådet.

Som en del af arbejdet med at tegne en proces for arbejdet med værdier i kommunen formulerede arbejdsgruppen en "forhandlingsstrategi", der blev omtalt som "fra 20 til 100 til 250". Denne titel henviste til, at forhandlingerne omkring kommunens værdibaserede dagsorden først skulle foretages af de 20 personer i chef- og direktionsgruppen, siden af de cirka 100 centrale og decentrale ledere i kommunen og sluttelig af 250 medarbejdere og ledere på en stor værdidag. Chef- og

direktionsgruppens blev afholdt ultimo 2007 på det tidligere Ejby Rådhus og kredsede tematisk om hvorfor, der i det hele taget skal arbejdes med værdibaseret ledelse. Som konklusion på mødets diskussioner og debatter blev det fremhævet, at arbejdet med værdier er med til at "menneskeliggøre systemet", det "giver indflydelse" og i sidste ende er og bliver "de

menneskelige ressourcer stærkere end regler” (Feltstudie noter 2006-2008). Samlet set gav gruppen udtryk for, at man med værdiarbejdet ønskede at ”komme mennesker i møde” (Ibid.). På baggrund af disse overvejelser formulerede arbejdsgruppen som næste skridt i processen et oplæg til en temadag for samtlige af kommunens cirka 100 ledere.



(Billeder fra temadagen med de 100 ledere)

Heldagsarrangementet for de 100 ledere blev afholdt på Kulturøen i Middelfart. Dagen vekslede mellem oplæg fra kommunaldirektøren, arbejdsgruppen, Staben og en ekstern konsulent fra CBS. Endvidere var der forskellige former for gruppearbejde og gruppeøvelser. Dagen havde overordnet set tre forskellige temaer. Dels blev der arbejdet videre med det helt fundamentale spørgsmål fra chef- og direktionsgruppens møde: ”Hvorfor skal der arbejdes med værdier”? Dels blev der fokuseret på at udarbejde en række ”værdiområder” forstået som overordnede kategorier, inden for hvilke kommunens endelige værdier skulle findes. Sluttelig blev der arbejdet med at besvare tre generelle spørgsmål relateret til værdiarbejdet: ”Hvordan kan vi arbejde med værdier? Hvordan kan vi styrke værdierne? Hvordan kan vi måle resultaterne af vores arbejde med værdier?” (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2007b: 9). Som resultat af

dagens arbejde blev der udarbejdet et katalog på 22 sider, der indeholdt noter fra de forskellige grupper og øvelser, som "inspiration til og reference for det videre arbejde" (Ibid.: 3). Med afsæt i dette katalog, formulerede arbejdsgruppen 8 overordnede værdiområder og planlagde en stor værdiddag med deltagelse af 250 ansatte.



I arbejdsgruppens procesbeskrivelse hedder det sig om denne temadag, at:

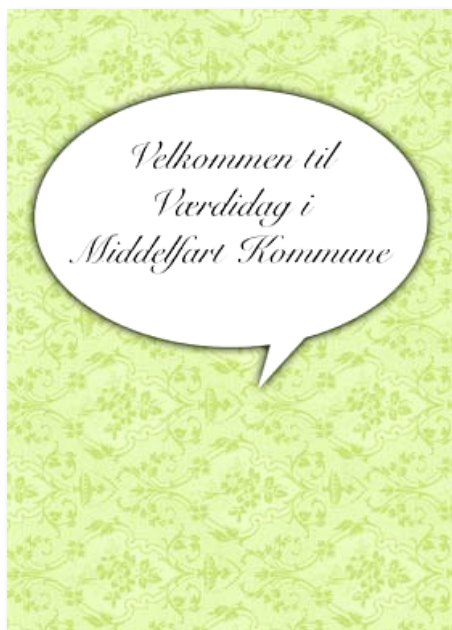
Et godt koncept, med gode og tilpas fleksible rammer, er afgørende for at sikre såvel kreativitet som fremdrift på værdidagen. Et væsentligt aspekt af dagen er, at der skal prioriteres – noget skal vælges og noget andet skal vælges fra. Det er endvidere vigtigt, at de folk der deltager senere kan genkende de resultater, vi kommer frem til (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2007c: 4).

Værdidagen blev afholdt i foråret 2007 i

Lillebæltshallerne i Middelfart med deltagelse af 250 ansatte fra hele organisationen. Udvælgelsen af disse

250 bragte i sig selv emnet om repræsentation på banen. Af procesbeskrivelsen fremgår det, at alle arbejdspladser skal repræsenteres med mindst 1 deltager, og man "for at leve op til gruppens erklærede hensigter om inddragelse" havde udarbejdet et set-up med "3 overordnede kategorier: "Kasketløse" (150 stk.), "Kasketter" (tillidsvalgte – 50 stk.) og "Ledere" (alle lederniveauer – 50 stk.)". Endvidere skulle der "tages hensyn til køn, alder og anciennitet - i det omfang der er muligt" (Ibid.). Samlet set blev det således vurderet, at 8% af organisationens medlemmer - svarende til de 250 - med ovenstående fordeling ville give et repræsentativt og validt udsnit af kommunen⁹⁰.

⁹⁰ Det skulle vise sig at denne fordelingsnøgle gav anledning til megen forvirring blandt arbejdspladserne, hvilket blandt andet resulterede i, at nogle arbejdspladser blot sendte den eller dem, der nu engang kunne den pågældende dag.



Som en del af invitationen til værdidagen fremgik det endvidere, at man ønskede at "strække repræsentationen", forstået på den måde, at de indbudte blev gjort explicit opmærksom på, at de ikke alene repræsenterede sig selv på temadagen, men deres respektive arbejdspladser, teams, afdelinger med videre. I et forsøg på at facilitere denne repræsentation, blev de indbudte givet et værktøj kaldet en 'Værdiområde Flip Flopper', der (måske) kunne hjælpe dem med at artikulere de problemstillinger, der skulle drøftes til selve værdiarrangementet⁹¹. Værdidagen blev faciliteret at

to eksterne konsulenter og bestod både af forskellige oplæg fra kommunaldirektøren, arbejdsgruppen, konsulenterne, men også en række gruppearbejder, debatter og kreative indslag som stomp og gospelsang.



En række procesholdere sørgede i løbet af dagen for at samle de mange resultater af arbejdet og diskussionerne i udførlige referater. De mange siders materiale blev siden overdraget til arbejdsgruppen⁹².

⁹¹ Adspurgte på selve værdidagen viste det sig, at cirka en femtedel af de tilstedeværende rent faktisk havde foldet Flip Flopperen. I evalueringen af værdidagen stod det imidlertid klart, at den ikke havde haft den hjælpende funktion, den var tiltænkt.

⁹² I forlængelse af den hjemlige metafor jeg påpegede var udbredt i regeringens kommunalreformatoriske udspil (afsnit 5.2.1), er det værd at bemærke, at en række elementer på denne dag gik i samme retning. Ved indgangen til Lillebæltshallerne, hvor arrangementet blev afholdt, var således placeret en velkomstplakat der på retro-hyggefuld manér bød velkommen. Dagen startede (som det ofte er tilfældet ved arrangementer i Middelfart Kommune) med fællessang akkompagneret af klaver. Sangene var grafisk opsat med fine guldrammer omkring. Et design der ligeledes gik igen på de dilemmakort, der blev bragt i

Med dette materiale i hænderne er det nu muligt for arbejdsgruppen at udarbejde et endeligt udkast til Middelfart Kommunes nye værdigrundlag. Arbejdet hermed finder sted på en række arbejdsgruppemøder, der er præget af forhandlinger og debatter om de kompromiser, der nødvendigvis må foretages i behandlingen af det omfattende materiale. Disse forhandlinger kan blandt andet spores i et referat fra slutningen af maj 2007:

Vi forsøgte indledningsvist at diskutere et område igennem "Fra A til Z". Det viste sig meget tidskrævende og ikke mindst svært. For at sikre fremdrift skiftede vi derfor taktik og valgte at indplacere de forskellige fraser i forhold til de fire fokusområder (kommunen, borgeren, organisationen samt mig selv og mine kolleger). Dette gav god mening og affødte nogle sunde debatter om fokus og perspektiv i forhold til de enkelte værdiområder og de tilknyttede sætninger (Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier 2007a: 2).

Efter endte forhandlinger sendes et færdigt udkast til høring i MED-systemet. Arbejdsgruppen modtager cirka 30 forskellige høringssvar fra organisationen og indarbejder - i samråd med direktionen - relevante rettelser og forbedringer i værdigrundlaget. I sidste ende indstilles arbejdet til byrådet, der politisk godkender kommunens nye værdigrundlag. Værdierne trykkes i 5000 eksemplarer og distribueres herefter til alle kommunens ansatte.



(Værdifolderens forside ved høring tv. og den endelige udgave th.)

spil på dagen, en oversigt over de værdiområder, der skulle behandles og navneskilte. På bordene var der blomster og levende lys. Deltagerne i en opsummerende dialogøvelse blev endvidere placeret på en scene i hyggelige gamle stole og sofaer, omgivet af forskellige standerlamper - alt sammen lånt i af lokalt genbrugscenter. På denne vis kan den hjemlige hygge og flytten-sammen-metaforik, der blev initieret af regeringen, siges at have vandret videre for at blive re-aktualiseret på værdidag i Middelfart Kommune.

Gennem afholdelsen af disse arrangementer og afviklingen af disse processer 'høres organisationen'. Den tages med på råd. Samtidig konsolideres arbejdsgruppen som talsperson for resten af organisationen. Både fordi det er arbejdsgruppen, der initierer og afvikler disse arrangementer, men også fordi resultaterne - alt det materiale der produceres - løber tilbage til arbejdsgruppen, der derefter bringer det videre i kommunens organisatoriske virke. Gennem disse mobiliseringsprocesser distribueres der mandat til arbejdsgruppen, i kraft af at der hveres stadig flere allierede: "The amount of power exercised varies not according to the power someone has, but the number of other people who enter into the composition" (Latour 1986: 265). Samtidig handler disse arrangementer ikke alene om at 'høre aktørerne', men også om at gøre organisationen *håndterbar* for arbejdsgruppen. Gennem den beskrevne række af mobiliserende aktiviteter transformeres direktions- og chefgruppen og de 100 lederes tanker, ideer og holdninger til et inspirationskatalog på 22 sider og ikke mindst 8 overordnede værdiområder. De 3500 medarbejdere transformeres til 250 værdidags-deltagere og hele organisationens virke bringes på denne vis ind i en idrætshal. De processer, tanker, debatter, kategorier og aktører, der har været fremtrædende i formuleringen af kommunens værdibaserede dagsorden, transformeres i sidste ende til langt mere håndgribelige og håndterbare referater og høringssvar, som arbejdsgruppen forløbende kan behandle.

9.2.3 Inddragelse og høring som irreversibilitet

Jeg nævnte i forrige kapitel, at irreversibilitet er en væsentlig faktor i forbindelse med translation og netværksskampe (kapitel 8.2). Det stod endvidere klart, at et givent netværks irreversible karakter og heraf følgende evne til at modstå pres fra andre netværk er afhængigt af dets 'slidstyrke' (durability) og robusthed. Callon uddyber, at disse karakteristika opbygges gennem en proces, hvor relationer og associationer 'bundtes': "irreversibility increases to the extent that each element [...] is inscribed in a *bundle* of interrelationships" (Callon 1991: 150. Kursiv i org.). For mig at se udgør de ovenfor beskrevne mobiliseringstiltag forskellige greb, gennem hvilke arbejdsgruppen bundter en række relationer og derved bygger fortsat længere og stærkere netværk - både for sig selv og værdigrundlaget. De forskellige aktører, der inddrages og indskrives i den værdibaserede dagsorden, bliver således hørt, indrullet og endelig mobiliseret, hvorved de fortløbende deltager i det værdibaserede arbejde "through interposed representatives" (Callon 1986a: 15) og derved er indskrevet i og tager del i værdigrundlaget.

Følgelig er sådanne inddragelsesprocesser ikke alene til for at "tage organisationen med på råd", men også for at hverve nye allierede og herved skabe fremdrift omkring den værdibaserende dagsorden. Forskellige former for inddragelse kan derfor læses som en række mobiliserende strategier, der via forskellige midler overtaler, lokker, tvinger, forfører eller på lignende vis søger at "holde aktørerne på sporet". Samtidig kan inddragelse af organisationen læses som et forsøg på at styrke associationerne mellem arbejdsgruppen og de aktører, der indskrives i den værdibaserende dagsorden - dette med henblik på at fremme irreversibilitet:

In such tightly coupled networks, any attempt to modify one element by redefining it leads to a general process of retranslation [...] the more numerous and heterogeneous the interrelationships the greater the degree of network co-ordination and the greater the probability of successful resistance to alternative translations (Callon 1991: 150).

Eller med andre ord. I fald nogen eller noget skulle ønske at bringe den værdibaserede dagsorden og værdigrundlaget til forhandling, skal de nu ikke alene udfordre og høre arbejdsgruppen, men - qua dens mandat og egenskab som talsperson - også chef- og direktionsgruppen, de 100 ledere, de 3500 ansatte og de inddragede interessentgrupper. Når arbejdsgruppen således bliver i stand til - på vegne af den samlede organisation - at formulere et fællesorganisatorisk værdigrundlag med afsæt i det materiale, der var resultatet af de mange forudgående processer, så skyldes det ikke alene arbejdsgruppens placering som obligatorisk passage for værdibaserede emner eller den af gruppen formulerede dagsorden. Det skyldes også den ensretning og irreversibilitet, der opbygges gennem forskellige mobiliseringsgreb: "When a network is strongly convergent and irreversibilised, it can be assimilated to a black box whose behaviour is known and predicted independently of its context" (Callon 1991: 152). På en og samme tid har arbejdsgruppen følgelig mobiliseret organisationen omkring sit virke og værdigrundlaget, der ses som et afgørende resultat af dette virke.

9.2.4 Konklusion på mobilisering

Ved at sætte fokus på inddragelse som udtryk for mobilisering er det således muligt at undersøge, på hvilke præmisser udarbejdelsen af et værdigrundlag kan finde sted. I analysen blev det tydeligt, at arbejdsgruppen gennem inddragelse af organisationen - forstået som en række mobiliseringstiltag - konsolideres som talerør for organisationen med mandat til at forfatte

et værdigrundlag på vegne af denne. Samtidig indikerer denne mobiliseringsproces, hvordan et værdigrundlag kan fungere som en black box, der formår at mobilisere et meget stort og heterogent netværk bag sig. Som Latour gør opmærksom på i forbindelse med etableringen af translation som alternativ til diffusion, er en given sags (tokens) energi og styrke afhængig af forskellige aktørers håndtering, optagethed og opmærksomhed. For at fremme en given sag og sikre dens udbredelse, må der således bygges længere og stærkere netværk. Dette kan gøres gennem forskellige former for mobiliseringsprocesser, der samler og indskriver mange aktører i få. Herved kan disse mobiliseringstiltag siges at fungere som lukkemekanismer, der "slår søm i den sorte boks" og gør det stadig mere omfangsrigt, bekosteligt og besværligt at bringe den til forhandling. På denne vis kan mobilisering skabe stadig mere robuste og irreversible netværk. Som påvist i ovenstående kan dette gøres på flere måder. De aktører, der blev mobiliseret i kommunen omkring en værdibaseret dagsorden, blev således hørt og taget med på råd, hvorefter de blev indskrevet i referater og dagsordener, der fungerede både som inskriptionsdeviser og som afsæt for nye mobiliseringer. Herved samlede arbejdsgruppen fortløbende flere aktører bag sig og gjorde dem håndter- og reproducerbare, samtidig med at de gjorde de forskellige udkast til et endeligt værdigrundlag stadig mere stabilt og robust. Dette mobiliseringsarbejde spiller en afgørende legitimerende rolle for den værdibaserede dagsorden, som det meget rammende fremgår af et referat fra et direktionsmøde afholdt få dage efter den store værdidag:

Det blev opfattet som positivt, at ledelsen havde sat en ramme. Der var mange gode forslag til konkrete formuleringer - og det var tydeligt at mærke ved hvilke værdiområder energien var størst. Der var heller ikke meget ressourcetak.

Der er heller ikke længere nogen, der stillede spørgsmålstejn ved værdiarbejdet (Direktionen 2007: u.n.).

Analysen underbygger endvidere mit argument om, at arbejdet med at formulere et værdigrundlag i høj grad er med til at værdibasere organisationens virke gennem forskellige translationsprocesser og former for værdibaseringer. Som påvist aktualiseres værdier og værdibaseret ledelse således gennem dette arbejde i mange forskellige sammenhænge og blandt mange forskellige aktører, der potentielt set kan "samle sagen op" og bringe den videre i kommunens organisatoriske virke.

Som en færdig og taktil tryksag faciliterer værdigrundlaget netop forskellige måder, hvorpå de ansatte kan samle værdierne op. Følgelig vil jeg som afrunding på mine undersøgelser kort følge op på værdigrundlagets endelige udformning.

10.1 Værdibasering del 5: Det færdige værdigrundlag - afrunding

I dette femte kapitel om værdibasering i Middelfart Kommune er det hensigten at samle kort op på og afrunde historien om værdigrundlaget som black box og redegøre for, hvorledes værdiskriftet fastholder en værdibaseret dagsorden.



(Billeder fra temadagen, hvor værdigrundlaget overdrages til lederne)

10.1.1 Værdierne gives videre

Den 24. april 2008 afholdes et større kommunalt lederarrangement på Kulturøen i Middelfart. Samtlige ledere fra kommunen er inviteret til denne lederdag, hvor et væsentligt indslag er udleveringen af kommunens nye værdier med titlen: "At lære og lykkes". Værdigrundlaget er trykt i 5000 eksemplarer og fordeles via lederne til samtlige ansatte i kommunen. I arbejdsgruppens procesplan bærer dette arrangement overskriften: "Værdierne gives videre".

Men hvad er det, der gives videre? Hvad er det, lederne har med hjem i papkasser og muleposer? Som det er blevet tydeligt gennem mine analyser, er der mange svar herpå. Ét at disse svar er, at værdigrundlaget 'At lære og lykkes' er indfrielsen af tre kommuners løfte om sammen at udarbejde "Værdier som er politisk godkendte" (Andersen, Sylvest og Bøgh 2005: 9) i forbindelse med kommunalreformen.

Samtidig er værdiskriftet et godt eksempel på værdibasing, kendetegnet ved at være proces og resultatet på én og samme tid. At der er tale om en proces fremgår af værdigrundlagets efterord:

Vores værdier er blevet til gennem en lang og sund proces, hvor vi har inddraget store dele af organisationen i arbejdet med både tankerne bag værdierne, deres rum og retning samt deres endelige ordlyd og design (Middelfart Kommune 2008a: 22).

Værdigrundlaget er, som påvist i de ovenstående analyser, en værdibaserende bedrift, der gennem en lang række af forhandlinger skaber værdiaflejringer i kommunens organisatoriske virke.

Et andet svar på ovenstående spørgsmål er således, at værdigrundlaget er et velordnet og umiddelbart afgjort udtryk for de forhandlinger og kampe, der har været aktualiseret i forbindelse med etableringen af en værdibaseret dagsorden. Det er med andre ord en black box, der, som Latour formulerer det, netop formår at samle mange disparate elementer i et fælles udtryk: "The assembly of disorderly and unreliable allies is thus slowly turned into something that closely resembles an organised whole. When such a cohesion is obtained we at last have a *black box*" (Latour 1987: 131. Kursiv i org.). Værdigrundlaget er på lignende vis en kompleksitetsreducerende black box, der samler alle de i analyserne gennemgåede forhandlinger og på én og samme tid afslutter disse forhandlinger og forankrer dem i et håndgribeligt format, der kan cirkuleres i organisationen.

Tryksagen giver nem adgang til og mulighed for fortløbende at "samle værdierne op" og derved aktualisere en værdibaseret dagsorden i kommunen. I samme forstand som "technology is society made durable" (Latour 1991) er værdigrundlaget således med til at fastholde en værdibaseret dagsorden og gøre denne holdbar og modstandsdygtig. Lige som kommissorierne var det i kapitel 7, er værdigrundlaget nemt at transportere, let at reproducere og fungerer som

"diffusable sheets of paper" (Callon 1986a: 14), der kan håndteres i mange organisatoriske sammenhænge og fastholde et fokus på værdibaserende praksis.

Samtidig fungerer værdigrundlaget som et inskriptionsapparat, gennem hvilke relationer materialiseres, og kontroverser udviskes. Dette gør det muligt for værdigrundlaget at virke 'normaliserende' i den forstand, at det fungerer som et standardiseret interface, der skaber særlige måder at arbejde med værdier på eller artikulere en værdibaseret dagsorden:

Normalisation makes a series of links predictable, limits fluctuations, aligns actors and intermediaries, and cuts down the number of translations and the amount of information put into circulation. It operates by standardising interfaces [...] A network whose interfaces have all been standardised transforms actor in docile agents and intermediaries into stimuli which automatically evoke certain kinds of responses. The rules of co-ordination then constraining norms which create and control deviance: the past engages the future (Callon 1991: 151).

Denne form for normalisering og standardiserende praksis kan, som belyst tidligere, blandt andet spores i udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget, der tager afsæt i værdigrundlaget og følger samme grafiske layout, men også i forhold til de decentrale personalepolitikker, hvor værdigrundlaget netop fungerer som standardiserende afsæt og obligatorisk passage.

Arbejdet *frem mod* formuleringen af værdigrundlaget har således formået at værdibasere organisationen i en sådan grad, at dette værdigrundlag fungerer som standard for videre forhandlinger af organisatorisk virke og orkestrering. Værdigrundlaget er blevet en uomgængelig aktør, der må tages med på råd i forskellige sammenhænge. Det fungerer rammesættende og "overenskomstforhandlende". Ikke alene i forhold til udarbejdelsen af et nyt ledelsesgrundlag og decentrale personalepolitikker. Et andet eksempel på hvorledes dette finder sted fremgår af følgende artikel fra Melfar Posten:

Alternativt kursus

Ældre medarbejdere satte hinanden stævne på vandet

MIDDELFART: Samtlige medarbejdere på ældrecenteret Fænøsund i område Syd har været på et alternativt kursus på Houens Odde Spejdercenter ved Gudsøvig.

Formålet med kurset var, at alle medarbejdere skulle introduceres til Middelfart Kommunes nye værdier, arbejde med, hvordan man opfylder Ældreområdetets vision, samt udarbejde leveregler for medarbejdernes ønskede adfærd sammen med deres kolleger.

Optakten var en gennemgang af værdier og vision og herefter udarbejdelse af forslag til forbedring af beboernes livskvalitet.

Klokken 10.30 gik startskuddet til dagens poster, som var placeret rundt om Gudsøvig. Transportmidlet mellem posterne var kanoer med tre mand i hver.

Med højt humør og gå-på-mod gik de fleste i kanoerne, og deltagerne sejlede af sted i den smukke og lavvandede Gudsøvig. Medarbejderne udviste masser af kreativitet og løste posterne på fortræffelig vis. En af værdierne er professionalisme, og det må siges at de fleste blev professionelle udi kano sejllads. !

Deltagerne kom igennem alle fire værdisæt på selvpolevet vis og havde nogle dejlige kursusdage (trods nogle våde bagele og frisk vind).

Sidst på eftermiddagen udarbejdede hver plejehjemsgruppe leveregler for, hvad de synes er væsentligt for at samarbejdet i deres gruppe fungerer optimalt. Levereglerne skal synliggøres og arbejdes med i hverdagen.

Medarbejderne på Kongshøj skal gøre kunsten efter i september måned.



Forrest Dorthe Knudsen, Tina Fris og Anette Sindahl Nielsen i den forreste kano. I den anden kano er det forrest Lisbeth Rasmussen og Eva Jacobsen

Annonce

Her bliver værdigrundlaget brugt som afsæt for en forhandling af "leveregler", der skal forbedre Ældreområdetets samarbejde og gruppeadfærd. Og et sidste eksempel kan fremdrages fra et høringssvar, hvoraf det fremgår, at værdigrundlaget fungerer dagsordensættende i forhold til personalemøder: "For at værdierne forankres i personalegruppen tages der udgangspunkt i værdierne på SISU møderne" (Vivaldi 2007: 1). Samlet set er værdigrundlaget blevet en aktør i organisationen, der ikke kan siddes overhørig eller ties ihjel. Og som en sådan aktør, former den praksis og formes af praksis. Følgelig er værdierne, ligesom andre former for aktører og viden: "entities with consequences, to be managed, negotiated, and experienced all at once" (Bowker og Star 1999: 231).

10.1.2 Afrunding: Værdibaseret brobyggeri

I indledningen til Middelfart Kommunes værdigrundlag er det formuleret, at udgangspunktet for værdierne er byrådets vision for kommunen: "Sammen bygger vi broer til fremtiden". Det uddybes endvidere at:

Forudsætningen for at bygge gode og farbare broer er gode solide bropiller. I Middelfart Kommune har vi valgt at lade vores værdier fungere som de bropiller, der skal understøtte og muliggøre vores udvikling og fremdrift (Middelfart Kommune 2008a: 4).

Med afsæt i denne metafor vil jeg, som afslutning på mine undersøgelser af værdibasering i Middelfart Kommune, følge op på mit argument om, at arbejdet med værdier initieres i kommunen som en detour for at imødekomme et radikalt krydspres foranlediget af kommunalreformen og etablere et tværkommunalt udviklingsprojekt med fokus på fælles medarbejder- og ledelsespraksis. Pointen er, at den værdibaserede dagsorden kan siges at blive bragt i spil for at bygge bro *over* de reformoprørte vande og *mellem* de forskellige kommuner, der indgår i sammenlægningen.

Afrunding

11.1 Afrunding

Afsættet for denne afhandling har været en interesse for, hvorledes værdibaseret ledelse kan forstås som værdibaserende praksis og værdibasing. For at udfolde denne forståelse har jeg undersøgt, hvorledes en værdibaseret dagsorden blev aktualiseret i Middelfart Kommune i et forsøg på at håndtere tværkommunale forskelle og et organisatorisk krydspres foranlediget af de organisatoriske omvæltninger og udfordringer, som den danske kommunalreform medførte.

I denne afrunding vil jeg samle op på, hvordan disse undersøgelser er udført i afhandlingen, og hvilke pointer mine analyser har frembragt. Jeg vil endvidere undersøge, hvorledes arbejdet med værdier i kommunen kan ses som en grænsetrækkende aktivitet, der både bidrager til at gestalte kommunen som en samlet organisatorisk enhed og - som reaktion på de nye styringsforhold kommunen blev underlagt - søger at afskærme den fra statslig bevågenhed.

11.2 Opsamling

For at positionere mit arbejde og min analytiske optik i det eksisterende værdibaserede ledelseslandskab afsøgte jeg i kapitel 2 tre forskellige ledelsesperspektiver. Jeg redegjorde for værdier som strategisk forretningsmodel, som det fremstår i shareholder-perspektivet. Jeg undersøgte dernæst værdier som social ansvarlighed og udtryk for 'corporate social responsibility' og sluttelig som 'organisatorisk virke og ledelsesstil'. Jeg fremhævede, at en stor del af debatten om værdibaseret ledelse har været præget af en lidet konstruktiv og generaliseret diskussion, hvor man enten placerer sig for eller imod værdier og værdibaseret ledelse. Eller opstiller en skarp kontrast mellem værdibaseret ledelse og 'klassisk ledelse'. Min pointe var, at værdibaseret ledelse samlet set er blevet udlagt som et fortrinsvis diskret og ukompliceret koncept.

For at etablere en optik, der kunne vriste værdibaseret ledelse fri af sådanne normative beskrivelser og instrumentelle forståelser, inddrog jeg i kapitel 3 teoretiske overvejelser fra feltet

ANT. Jeg præsenterede ANT som en del af STS og etablerede et performativt blik på værdibaseret ledelse med afsæt i Latour og Callons "diffusionsafvisende" translationsbegreb. Pointen med at bringe en performativ optik i spil, var at etablere en tilgang til værdibaseret ledelse, der kunne sætte praksis, materialitet og performativitet i forgrunden. Gennem denne optik blev det muligt at gestalte værdibaseret ledelse som en aktivitet og en bedrift, der på én og samme tid er proces og udfald. Ved på denne vis at bringe en "allerede afgjort" forståelse af værdibaseret ledelse i spil, var det ønsket at etablere et fokusskift fra værdibaseret ledelse som ren abstraktion eller solidt ledelsesbegreb og til værdibasering som fortløbende forhandling og gøre.

For at skabe en forståelse for de udfordringer, som de danske kommuner generelt og Middelfart Kommune specifikt stod overfor i forbindelse med reformen, undersøgte jeg i kapitel 5 de omvæltninger, nye strukturer og styringsmekanismer, som reformen udmøntede sig i. Her gjorde jeg det klart, at kommunalreformen etablerede et krydspres, som skabte særlige udfordringer, der pressede kommunerne til at genforhandle deres organisatoriske orkestrering.

I første del af min analyse af værdibasering i kommunen udfoldede jeg, hvorledes dette krydspres meldte sig i Middelfart Kommune, og hvordan det blev suppleret af organisatoriske udfordringer knyttet til arbejdet med at bringe tre forskellige virksomheder sammen i en ny fælles konstellation. Med henvisning til Latours detour-begreb argumenterede jeg for, at arbejdet med en værdibaseret dagsorden i kommunen blev initieret som en måde at håndtere omvæltningerne og komme hurtigst muligt igennem kommunens forskelligartede konflikter og udfordringer.

I anden del af min analyse benyttede jeg indledningsvist en blackboxing af værdigrundlaget i Middelfart Kommune som rammefortælling for mine videre analyser. Herefter satte jeg fokus på den aktør, der for alvor satte den værdibaserede sag på dagsordenen i kommunalt regi, nemlig 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier'. Analysen af arbejdsgruppens initiering, etablering og langsomme stabilisering tog afsæt i Latours performative forståelse af gruppedannelse og udmøntede sig primært i to pointer. Dels blev det gennem analysen klart, at det at skabe og opretholde en arbejdsgruppe med mandat til at ytre sig om og håndtere en given sag i sig selv er et stort arbejde, der endvidere er distribueret mellem en række aktører. Det gælder dagsordener, mødeaktiviteter og - i kommunens tilfælde - ikke mindst kommissorier. Dels blev

det tydeligt, at arbejdet med at oprette og konsolidere en arbejdsgruppe med fokus på værdier ”i sig selv” udgjorde en væsentlig aktivitet, der konstituerede værdibaserende forandringer af kommunens organisatoriske virke. I det øjeblik arbejdsgruppen begyndte at udpege mangler i den eksisterende organisatoriske ”arkitektur”, begyndte den samtidig at omforme denne arkitektur. Denne pointe blev understreget af, at arbejdsgruppen - som obligatorisk passage for kommunens værdibaserende virke - artikulerede en værdibaseret dagsorden som et teknologisk løfte, der havde prospektiv indvirkning på kommunens måde at organisere sig på.

I afhandlingens tredje analyse af værdibasering udfoldede jeg, hvorledes den værdibaserede dagsorden satte i bevægelse og indtog en stadig mere central plads i kommunens orkestrering og ledelsespraksis. Med afsæt i translation forstået som forhandling og ensretning undersøgte jeg, hvorledes en ny værdibaserende dagsorden kæmpede for at vinde stadig større terræn og indrullere stadig flere magtfulde aktører. Udviklingen af kommunens personalepolitikker og afviklingen af central regelstyring udgjorde rammen om disse kampe. Gennem analyser af translationsprocesser i dette regi undersøgte jeg, hvorledes arbejdsgruppen som aktør håndterede og forandrede kommunens værdibaserede agenda ved at sætte stærkt fokus på regelafvikling og ved at indrullere forskellige personalepolitiske forhold. I forbindelse hermed blev det imidlertid tydeligt, at translationsprocesser hverken er modstandsløse, ”sømløse”, uproblematisk eller friktionsløse, men at de fortsatte forhandlinger skaber ontologiske aflejring, der indgår i udviklingen og forhandlingerne af organisatorisk virke.

I fjerde del af min analyse satte jeg fokus på, hvorledes den værdibaserede dagsorden ikke af sig selv diffunderede ud i og koloniserede organisationen. Gennem en analyse af, hvorledes arbejdsgruppen konsolideredes som talerør for organisationen med mandat til at forfatte et værdigrundlag, blev det tydeligt, at en række aktive mobiliseringstiltag måtte iværksættes for at inddrage organisationen og mobilisere stadig flere aktører bag denne dagsorden. Samtidig pegede min analyse af mobiliseringsprocessen på, hvordan værdigrundlag kan fungere som en teknologi, et inskriptionsapparat, der udviser kontroverser og som en black box, der formår at mobilisere et meget stort og heterogent netværk bag sig. Denne pointe blev yderligere forankret i sidste del af min analyse, hvor jeg afrundede historien om udarbejdelsen af et nyt værdigrundlag i Middelfart Kommune og fremhævede, hvorledes det færdige produkt på én og samme tid er produkt, proces og potentiale.

11.3 Den performative optiks nytte og udfordring

Værdibaseret ledelse er ikke noget, en organisation *uden videre* kan have, eller være. En helt central pointe i mine undersøgelser har været at demonstrere, at værdibaseret ledelse er noget, der *gøres* af nogen og noget. Værdibaseringen af en given organisation forudsætter således et fortløbende arbejde, og kræver følgelig mere og andet, end den blotte italesættelse af sig selv som sådan. Som Callon og Latour ligeledes gør opmærksom på i deres behandling af Thomas Hobbes 'Leviathan': "Ord, udtalt højtideligt ved en ceremoni, sikrer ikke freden, der skal mere til" (Callon og Latour 1981; Olesen og Kroustrup 2007: 77). Samtidig står det klart i analyserne, at sagen - den værdibaserede dagsorden i al sin mangfoldighed - ikke blot diffunderer ud i eller ned gennem organisationen, men at enhver kolonisering af organisatorisk virke forudsætter forskellige translationer.

I forbindelse hermed har det også været et centralt spor i mine analyser, at den gøren og de fortløbende forhandlinger, der finder sted for at opretholde en given sag, foretages af en lang række aktører filtret sammen i heterogene netværk bestående af både humane og non-humane aktører. I mine analyser udmøntede dette forhold sig i to afgørende pointer. Dels blev det tydeligt, at værdibaserende arbejde - trods en markant aktør som 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' - ikke alene opstår og afvikles entydigt og "ordnet" fra centralt hold, men i langt højere grad er distribueret blandt en række aktører og som følge heraf også er mere uordentlig og præget af kontingens og tilfældighed. Dette forhold udfordrer en klassisk management-tankegang, i hvilken ledelsesbestemte initiativer kan formuleres og gives en "endelig form" og herefter implementeres i virksomheden (Kotter 1996). Dels fremgik det af min analyse, at værdibaseret ledelse i flere henseender besidder en meget konkret materialitet. Således fremhævede jeg, hvordan en værdibaseret dagsorden fortløbende blev indskrevet i forskellige artefakter - dagsordener, referater, kommissorier, oplæg til temadage - igennem hvilke kommunens værdibaserede dagsorden blev bundtet og konsolideret. Praktiseringen af værdibaseret ledelse kan ikke løsrides fra disse inskriptioner, der i høj grad fungerede stabiliserende og mobiliserende og således udgjorde væsentlige elementer i translationsprocesserne.

I den forbindelse, blev det endvidere tydeligt, at aktørerne gennem deres håndteringer af værdibaserende sager fremdeles skaber nye materielle og diskursive måder at ordne organisatorisk praksis på, hvorved en værdibaseret entydighed afløses af værdibaserende kompleksitet, der blot henvises til under samme betegnelse. Således optrådte værdibaseret ledelse i praksis f.eks. både som proskriptiv idé om et kommende værdibaseret potentiale, der havde konstitutive effekter på, hvilke organisatoriske initiativer der blev udviklet, skrinlagt eller udskudt, og samtidig virkede som en forankrende anordning, der blandt andet værdibaserede de decentrale personalepolitikker og ledelsesgrundlaget.

11.3.1 Værdigrundlag

Middelfart Kommunes artikulering af et nyt værdigrundlag spillede en central rolle som ramme om mine analyser. Gennem min udlægning af den ekstensive indsats, der var forbundet med formuleringen af et nyt værdigrundlag i kommunen, blev det klart, at dette arbejde ikke er en trivial aktivitet, men at den har afgørende betydning for udformningen af organisatorisk praksis. For at forenkle sagen en smule, er pointen her, at processen frem mod formuleringen af det endelige værdigrundlag er afgørende og ikke resultatet alene. Denne pointe udfordrer en meget stor del af den litteratur, som er kritisk over for værdibaseret ledelse og afviser dette arbejdes potentiale med henvisning til den meget ensartede ordlyd i forskellige organisationers værdigrundlag.

En performativ optik har gjort det muligt at få indblik i organisatoriske værdigrundlag som udtryk for andet og mere end blot "et resultat af processen". Værdierne fungerer som flere ting på én og samme tid: Inskriptioner og kompleksitetsreducerende aktører. De bliver taktile aktører, der handler og virker - de er ikke blot en obligatorisk del af en ledelsesstrategi, men er selv aktører.

Det er meget nemt at afvise værdibaseret ledelse med henvisning til værdigrundlagene. Værdierne afvises f.eks. ofte med henvisning til, at de er for abstrakte og generelle, og derfor ikke udgør noget værdifuldt for den enkelte organisation og den enkelte medarbejder. Det er dette Bordum og Holm Hansen f.eks. argumenterer for, når de fremhæver at 89% af de værdigrundlag, de har undersøgt, er kendetegnet ved at anvende superlativer, positioneringsudtryk, rosende ord og platheder (Bordum og Hansen 2005). På samme vis

kritiserer andre, virksomhedernes værdigrundlag for at være enslydende. For mig at se baserer denne kritik sig imidlertid på en fejlagtig antagelse af, at der uproblematisk og entydigt kan sættes lighedstegn mellem værdigrundlag og værdibaseret ledelse. Herved overses det, at arbejdet med at formulere et værdigrundlag aktivt værdibaserer organisatorisk virke, og at sådanne værdibaseringer vil tage sig meget forskellige ud afhængigt af de lokale forhold, hvorunder arbejdet finder sted. Ser man alene på ordlyden af Middelfart Kommunes nye værdigrundlag 'At lære og lykkes' overrumples man som læser ikke af ordlydens originalitet. Der er som sådan ikke noget unikt i værdigrundlaget. Men samtidig er det netop det - unikt i den forstand, at det har affødt en række bestemte værdibaseringer, der har formet kommunens organisatoriske praksis på bestemte måder. Dette forhold gør for mig at se den enkelte "formuleringsbanalitet" eller abstraktionsniveauet til mangelfulde grundlag at afvise værdibaseret ledelse på.

Som jeg endvidere har demonstreret i denne afhandling, er der ud over værdigrundlaget mange andre aktører og aktiviteter på spil, der på forskellig vis knytter sig til værdibaseret ledelse. Et værdigrundlag kan være en væsentlig aktør i praktiseringen af værdibaseret ledelse, men det samme kan siges for en lang række andre værdibaserende elementer - eller som jeg har formuleret det her 'værdibaseringer'. Det er væsentligt at sætte analytisk fokus på disse værdibaseringer og undersøge, hvordan de bidrager til gestaltningen af værdibaseret ledelse, og hvorledes disse forskellige værdibaseringer filtreres ind i andre former for praksis.

11.3.2 Værdibaseret ledelse og regler

Som det fremgik både af den ledelseslitteratur, jeg har inddraget i afhandlingen og i praktiseringen af værdibaseret ledelse i Middelfart Kommune, udgør forholdet mellem regler og værdier en central problemstilling. I den klassiske ledelseslitteratur er der i høj grad tale om en dikotomisk relation, hvor arbejdet med værdier står i direkte opposition til regler og politikker.

Med afsæt i en sådan position, ville Middelfart Kommunes værdiprojekt fremstå som en managementteoretisk fiasko, da værdigrundlaget ikke - som lovet - afløser eller afvikler regler og politikker i kommunen. Men ved at sætte analytisk fokus på de forhandlinger af regler og politikker, som kommunens værdibaserede dagsorden gav anledning til, blev det imidlertid

tydeligt, at håndteringen og den delvise indrullering af disse regler og politikker aktualiserede dem og omformede dem på nye måder. Værdibaseringen fungerede følgelig som en forankrende praksis gennem hvilken forhandlingerne af reglernes og politikernes afgrænsning bidrog til at organisere kommunens arbejde og orkestrere dens virke på en bestemt måde. En konsekvens af min analyse er desuden, at en absolut skala, hvor værdier står i den ene ende og regler i den anden, udfordres. Værdibaseret ledelse i praksis handler ikke entydigt om regelafvikling, men om at gestalte en kritik af regelstyrelse, der omformer regler og politikker, uden nødvendigvis at afvikle dem.

11.3.3 Analytisk afrunding

Mit samlede argument i denne afhandling har været, at et analytisk fokusskift fra værdibaseret ledelse til værdibasering, faciliterer en undersøgelse af konstitutive og reciproke aflejringer. En performativ optik gør det muligt at få øje på en stor del af det værdibaserende arbejde, der finder sted i organisationer. Ved at skifte optik fra værdibaseret ledelse til værdibasering, åbnes der analytisk op for undersøgelser af, hvori praktiseringen af værdier består. Ved at give afkald på en velordnet og allerede afgjort inddeling af det værdibaserede felt og i stedet følge måderne, hvorpå aktører skaber, vedligeholder, opretholder og udvikler værdibaserende netværk i praksis, er det muligt at tage lokale udgaver af værdibaseret ledelse seriøst, frem for at afvise disse på et normativt grundlag om, hvad værdibaseret ledelse nødvendigvis består af til hver en tid og alle steder. Sådanne undersøgelser kan både udfordre og udvikle en forståelse af værdibaseret ledelse som en moderne ledelsesteknologi.

En performativ optik har således gjort det muligt for mig at undersøge værdibasering som kommunal praksis i forbindelse med reformen. Jeg har fundet frem til forskellige udgaver af værdibaserende praksis. Forskellige værdibaseringer som arbejdsgruppens virke, kommissoriet, mødeinvitationer, dagsordener, referater, MT-HSU møder, hovedudvalgsmøder og sågar den mindre succesfulde værdi-flip-flopper har fungeret som inskriptioner, der dels samler aktører i stadig længere og mere robuste netværk bag sig og dels bringer en værdibaseret dagsorden videre. De tager sagen op og aktualiserer fortløbende forhandlinger af værdibaseret ledelse, hvilket skaber aflejringer i kommunens organisatoriske virke, f.eks., som konkrete artefakter. Men det værdibaserende arbejde konsoliderer endvidere en særlig selvforståelse i hvilken

kommunen har *mulighed* for at handle værdibaseret. På denne vis gestalter en værdibaseret dagsorden i kommunen et værdibaseret (og værdibaserende) vokabular og *potentiale*, der kan spores i mange organisatoriske sammenhænge. For eksempel når chef- og direktionsgruppen lægger stor vægt på, at "Vi skal være fleksible og værdibaserede" og at "Lige som med alt andet, skal vi handle værdibaseret her" (Feltstudie noter 2006-2008). Sådanne ytringer og indfaldsvinkler til kommunens organisatoriske virke og udvikling er muliggjort af et stort stykke værdibaserende arbejde, der har fundet sted i kommunen i forbindelse med reformen. Gennem dette arbejde er en værdibaseret dagsorden blevet naturaliseret, hvorfor det er blevet muligt at snakke "ubekymret" om at handle og være værdibaseret.

11.3.4 En analytisk udfordring

Gennem mine analyser har jeg fremdraget, hvorledes en værdibaseret dagsorden gennem forskellige translationer og mobiliseringer har koloniseret kommunens organisatoriske virke. En afgørende pointe i den sammenhæng har været, at virkeligheder skabes gennem fortløbende forhandlinger mellem forskellige aktører, der kæmper om at holde verden sammen på hver sin måde. Som det fremgår af mine analyser, er det aktørnetværksteoretiske vokabular, i mange henseender konfliktorienteret og militant: "Indeed, there is more than a hint of Machiavelli in the method, and the author of *The Prince* is cited approvingly by several actor-network theorists for his merciless analysis of the tactics and strategies of power" (Law 1992: 6. Se endvidere Latour 1988).

Samtidig fokuseres der ofte entydigt på sejrherrens fortælling. En konsekvens af denne indfaldsvinkel er, at der ofte kun levnes beskeden eller ingen plads til potentielt set destruktive sider af translation, indrullering og mobilisering. Jeg har i mine analyser således fremhævet, hvorledes en værdibaseret dagsorden er blevet etableret og konsolideret som forankrende praksis, men kun i mindre grad beskæftiget mig med opponerende antiprogrammer og aktører. Dette har været et bevidst valg truffet for at undgå de dikotomiske for-eller-imod diskussioner af værdibaseret ledelses meritter og udfordringer, som jeg problematiserede i indledningen til min afhandling.

Med afsæt i ovenstående betragtninger kunne det imidlertid være et interessant perspektiv at bringe ind i analysen. Ikke for at genintroducere en dikotomisk læsning af værdibaseret ledelse

versus andre former for ledelse, men fordi forskellige aktører i kommunen rent faktisk rejste denne problemstilling i praksis. For eksempel blev det i forbindelse med afviklingen af regler og politikker fremhævet på et arbejdsgruppemøde at "det er et stort tilbageskridt, når vi ikke har nogen mindstekravsbestemmelser. Så er vi tilbage ved medarbejderen, der står med hatten i hånden og skal bede sin leder om at få fri" (Feltstudie noter 2006-2008). Følgelig kunne det også være spændende at sætte yderligere fokus på de "forhandlingspartnere" eller antiprogrammer, som den værdibaserede dagsorden i kommunen skubber ud af syne eller "overmander". En sådan analyse kunne f.eks. tage sit afsæt i Laws forsøg på at etablere en "modest sociology" der løsner op for ANT's (ifølge Law) rigide konfliktfokus ved at inddrage elementer fra symbolsk interaktionisme [SI]:

Both [SI og ANT] deny that the powerful are powerful in the nature of things. But actor-network theory tells stories about the reflexive sociotechnologies of silencing, whereas symbolic interactionism is a language which generates stories from the underworld, stories which contest those silences (Law 1994: 105).

At indfange historier fra "underverdenen" eller stemmer, der er blevet gjort tavse, handler således om at give plads til et bredt repertoire af stemmer og perspektiver. Denne pointe kan ligeledes genfindes i en feministisk kritik af ANT, der netop fremhæver, at et givent netværks "(for)ordninger" og standardiseringer ikke er *entydigt* "gode", eller passer alle aktører lige godt:

A stabilized network is only stable for some, and that is for those who are members of the community of practice who form/use/maintain it. And part of the public stability of a standardized network often involves the private suffering of those who are not standard – who must use the standard network, but who are also non-members of the community of practice (Star 1991: 43).

Evalueringen af et givent netværks potentiale er følgelig altid partiel og situeret, hvorfor det kan være frugtbart at inddrage og inkludere de tavse og "negligerede" stemmer i det analytiske arbejde og i optegningen af et givent felt (Bowker og Star 1999; Haraway 1988). Aktuelt ville en sådan indfaldsvinkel kunne bidrage til en yderligere forståelse af, hvorledes værdibasing gestaltet i praksis, ved at inddrage de ledelsesmæssige og organisatoriske perspektiver, der falder ud af syne, som følge af translationer og mobiliseringer.

11.4 To kommunale pointer

Som afrunding på afhandlingen vil jeg fremdrage to kommunale pointer, der kan udledes af mine analyser set gennem en performativ optik. Begge knytter sig til værdibaserings virke i kommunen.

For mig at se, er det at arbejde med værdier - uanset hvorledes det gribes an - en måde at tegne en mulig verden op på. Gennem forskellige processer, diskussioner og håndteringer gestaltes en særlig måde, hvorpå den enkelte virksomhed ønsker at bedrive sit værdibaserede virke. Den detour, som Middelfart Kommune med initieringen af et værdibaseret arbejde inviterer sine medarbejdere og ledere ud på, er foranlediget af to centrale problemstillinger. Dels en specifik problemstilling vedrørende sammenlægningen og samkøringen af tre meget forskellige arbejdspladser og dels mere generelle organisatoriske udfordringer knyttet til nye strukturelle og styringsmæssige relationer mellem stat og kommune.

I forbindelse med sammenlægningsudfordringen står det klart, at kommunens værdibaserede arbejde sættes i værk for at fremme medarbejdertryghed og udligne tværkommunale forskelle. Som en konsekvens af reformen havde kommunerne - for en stund - mistet deres samlede organisatoriske fodslag. De mange organisatoriske omstruktureringer havde kastet dem ud på dybt vand og kompleksiteten i hverdagen var, ifølge egne udsagn, steget markant. Hvis fusionerne skulle lykkes som andet og mere end sikker drift og formelle fællesskaber mellem de nye partnere i kommunen, var det derfor afgørende, at der blev gjort en indsats for at håndtere de personalemæssige usikkerheder. De kommunale ledelser havde således ikke alene til opgave at sikre en funktionsdygtig kommune pr. d. 01.01.2007. De skulle endvidere orkestrere og styre forandringsprocesserne (i det omfang det var muligt), formulere nye visioner og strategier, arbejde aktivt med udvikling, tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere og fremme etableringen af organisatorisk samhørighed og identitet. Her synes arbejdet med værdier at spille en central rolle: "Det gir en tryghed i den organisation, du er i, den er funderet på noget værdifuldt, så man godt kan kaste lidt mere af sig selv ind i, uden at frygte at det opløses lige pludselig. Det hviler på et godt fundament" (Andersen 2007b: u.n.).

Pointen er her, at på samme vis som værdiprojektets kommissorium er med til at konsolidere en værdibaseret dagsorden, er arbejdet med at artikulere et værdigrundlag med til at gestalte Middelfart Kommune som en afgrænset organisatorisk enhed. Værdigrundlaget markerer - gennem formuleringen af et "os" og "vores måde" i relation til "dem" og "deres måde" - således et skel mellem Middelfart Kommune og de øvrige danske kommuner. Arbejdet med værdigrundlaget er således også en demarkerende praksis, gennem hvilken den nye kommune "samler sig om noget" i håbet om hurtigst muligt at overflødigsgøre det lille adjektiv "Ny" foran 'Ny Middelfart Kommune'.

At man fra kommunens side sætter markant fokus på at gestalte "sin egen måde at gøre tingene på" er forbundet med regeringens decentrale styringspolitikker og neoliberale kontraktororientering, der over de seneste år har givet anledning til et øget fokus på at skabe lokal ansvarlighed og autonomi (Pedersen og Greve 2007). Den øgede decentralisering har umiddelbart givet mere selvstændighed til de danske kommuner og de enkelte arbejdspladser, og arbejdet med værdier er på mange måder en måde at "tage det nye og større kommunalorganisatoriske landskab i brug". Det er således ikke tilfældigt, at Middelfart Kommune vælger at kalde deres decentrale personalepolitikker for "Her hos os". Det markerer en selvstændighed og uafhængighed. *Her hos os* gør vi dette. *Her hos os*, ser vi verden på denne vis. Herved er arbejdet med værdier med til at etablere og tydeliggøre et skel mellem kommunen og "de andre". Kommunens arbejde med værdier kan i dette lys ses som en måde at italesætte, gestalte og "gøre brug af" den øgede selvstændighed og frihed til at finde sine egne veje, som man har opnået i den mere markedsorienterede (ny)liberale og (ny)konservative "blå bølge" med fokus på decentralisering, mål- og rammestyring⁹³.

Samtidig blev det klart i kommunen, at en værdibaseret dagsorden og arbejdet med grænsetrækning også var en måde at afskærme sig fra en statslig optagethed. I flere henseender blev arbejdet med værdier initieret som en modreaktion på den stigende optagethed, som kommunen følte pressede deres hverdag. Denne pointe fremgår f.eks. af et høringssvar. Her hedder det sig, at: "Hvor Middelfart Kommune tænker værdibaseret, så har vi sjældent oplevet så centralistisk og topstyret en tankegang, som vi oplever i disse år fra staten.

⁹³ Begrebet stammer fra Johan P. Olsens artikel 'Foran en ny, offentlig revolution' (Olsen 1986) i hvilken Olsen beskriver tre bølger af udfordringer i den nordiske velfærdsmodel: En socialistisk/solidarisk funderet 'rød' bølge, en økologisk og økonomisk bæredygtig 'grøn' bølge samt en markedsorienteret (ny)liberal og (ny)konservativ 'blå' bølge (Klausen 2001a).

Det myldrer med nye tiltag, lovændringer og alskens andre forandringer" (Østre Skole Skoleudvalg 2007: 2). På baggrund heraf konkluderer udvalget at "Love og regler forsvinder jo ikke bare, fordi man indfører værdibaseret ledelse" (Ibid.). Samme pointe kan findes i et andet høringssvar, der giver udtryk for, at værdigrundlaget indeholder: "Fine værdier som det kan være svært at leve op til pga. tidspres, mangel på fast personale, for mange regler og direktiver begrænser" (Ældreområde Nord 2007: 1).

Dette perspektiv, på en værdibaseret praksis der både tegner grænser, konsoliderer et os/dem og afskærmer fra en statslig optagethed, markeres i indledningen til Middelfart Kommunes værdigrundlag, hvor det formuleres at:

Vi har således forsøgt at skabe et særligt og ganske rummeligt mulighedsrum. Vi har valgt en særlig måde at navigere på inden for de rammer og med de ressourcer, vi har til rådighed. Vi har også valgt forskellighed frem for ensretning – personlig stillingtagen frem for overordnede regler og direktiver. En værdibaseret organisation er afgørende for at frigive vores menneskelige ressourcer, og vores værdier er med til at understøtte vores virke. De giver os de bedste betingelser for at komme mennesker i møde og løfte de opgaver, vores virksomhed er sat i verden for at løse (Middelfart Kommune 2008a: 5).

Den værdibaserede fremmarch i forbindelse med reformen kan følgelig læses som en reaktion på eller som en "modkultur" i forhold til den stigende bevågenhed fra politisk niveau. Som jeg har redegjort for tidligere, positioneres værdibaseret ledelse ofte i opposition til regler og stram styring - umiddelbart på linje med kommunalreformen og dens styringspolitiske ambitioner. Men som fremhævet i analyserne, afvikles stram styring og kontrol *ikke* med reformen, men aktualiseres og praktiseres blot på andre og nye måder, f.eks. gennem evalueringsprincipper og mål- og rammestyring. På denne vis kan det værdibaserede arbejde og et fokus på værdier som det primære ledelses- og organiseringsprincip ses som et ønske om på kommunalt niveau, at nedtone betydningen af de fintmaskede styringssystemer, man i realiteten er underlagt, som følge af reformens decentrale neoliberale præmisser.

Værdibaseret ledelse indikerer - uagtet hvordan det gribes an i praksis - et fokus på værdier og arbejdet med værdier. Det skaber herved et værdibaseret afsæt til organisatorisk virke, der er anderledes end f.eks. kvalitetsstandarder og kontrolmålinger. Værdibaseret ledelse kan med andre ord forstås som en prospektiv og konstitutiv optik, der sætter fokus på og udvikler nogle

organisatoriske elementer frem for andre (Morgan 1986; Rip 2008a). På denne vis fungerer arbejdet med værdier både som en praksis, der orkestrerer, forankrer og "ordner" organisatorisk virke, men også som en "anticipatory resource" (Hindmarsh og Pilnick 2002), der søger at imødekomme organisatoriske problemstillinger foranlediget af stigende statslig optagethed. Kommunen søger således aktivt at 'afkoble' sig fra den optagethed, den oplever fra statslig side (Power 1996). Kampen med/mod de decentrale personalepolitikker markerer tydeligt dette. Der lægges afstand til denne optagethed ved at indrullere regler, politikker, målinger og standarder i *anden* dagsorden. En dagsorden i hvilken værdierne har forrang og er udgangspunktet for forhandlingerne af kommunal praksis. Den værdibaserede dagsorden bliver netop det - dagsordensættende. Den bliver et afsæt ud fra hvilket mange forskellige dele af kommunens praksis gestaltes og en aktør, med hvilken kommunens virke og organisatoriske orkestrering skal afstemmes. Hvorledes disse fortløbende afstemninger vil udspille sig i kommunen, og hvilke forhandlinger de vil give anledning til, rummer et stort og spændende potentiale for fremtidige undersøgelser.

Resumé+

Summary

Dansk resumé

Værdibasering som kommunal praksis - Et performativt blik på værdibaseret ledelse i lyset af kommunalreformen

Formålet med nærværende afhandling er at undersøge værdibaseret ledelse som værdibasering og værdibaserende praksis. I bestræbelsen på at udvikle denne forståelse undersøges, hvordan værdibaserende praksis blev aktualiseret i Middelfart Kommune i et forsøg på at håndtere organisatoriske krydspres og tværkommunale forskelle foranlediget af kommunalreformen i Danmark.

Begrebet 'værdibaseret ledelse' gestaltes ofte med en både frustrerende lethed og på fascinerende vis som fænomen. Dette har ansporet min interesse for i denne afhandling at undersøge, hvorledes værdibaseret ledelse kan forstås som værdibaserende praksis eller værdibasering. Ved at flytte fokus fra værdier og den værdibaserede ledelses fordele og udfordringer til værdibasering åbnes der op for en forståelse af, hvilket arbejde der er forbundet med at værdibasere organisatorisk virke, og hvilke aktører der tager del i dette fortløbende arbejde. Undersøgelserne heraf falder i denne afhandling i 3 hoveddele og 11 kapitler.

Efter en kort redegørelse for afhandlingens problemstillinger introduceres afhandlingens ledelsesteoretiske felt under overskriften 'Værdibaseret ledelse' i kapitel 2. Værdibaseret ledelse har været diskuteret i en række forskellige sammenhænge. Der tilstræbes et overblik over disse diskussioner gennem en tredeling af feltet. Først redegøres der for 'shareholder-perspektivet' eller værdibaseret ledelse forstået som strategisk forretningsmodel. Herefter undersøges værdibaseret ledelse som 'corporate social responsibility' og sluttelig redegøres mere indgående for værdibaseret ledelse forstået som organisatorisk virke og ledelsesstil.

Under overskriften "En performativ optik" redegøres der i kapitel 3 for afhandlingens teoretiske overvejelser inspireret af det tværfaglige felt Science, Technology & Society (STS) og i særdeleshed Aktør Netværks Teori (ANT). Det primære formål er at etablere en performativ optik, der giver mulighed for at tilgå begrebet værdibaseret ledelse, uden at acceptere allerede

afgjorte og diskrete fortolkninger af, hvad værdibaseret ledelse er. I STS tages der i stedet udgangspunkt i studier af lokale praksisser og deres genealogi (Jensen, Lauritsen og Olesen 2007). Fokus er på aktiviteter, handlinger og relationer mellem aktører, der skaber, udgør, vedligeholder eller nedbryder netværk, og særligt ANT udgør en stærk ressource i forhold til at beskrive værdibaseret ledelse som netværkskonstruktion, der performs, er til fortløbende forhandling og forbliver uafgjort i mange henseender. Ved at inddrage ressourcer fra dette felt etableres et analytisk vokabular, der bringes i spil i forhold til undersøgelser af Middelfart Kommunes værdibaserede praksisser.

I afhandlingens 4. kapitel introduceres Middelfart Kommune som case og forskningsfelt, og der redegøres kortfattet for afhandlingens metodiske position og indsamlingen af empirisk materiale gennem feltstudiet og feltarbejdet.

Kapitel 5 handler om den danske kommunalreform. Her redegøres for den danske kommunalreform som ramme om og afsæt for projektet og arbejdet med værdibaseret ledelse i Middelfart Kommune. Grundet en række offentlige reformer initieret af regeringen har forandring og omstilling været et særligt fremtrædende grundvilkår for offentlig ledelse og virke i de seneste år (Pedersen og Greve 2007). I dette kapitel belyses den danske kommunalreforms konceptuelle konstruktion og de - ganske modsatrettede - styringspolitikker, der kan udledes heraf. En forståelse af kommunalreformen spiller en afgørende rolle i forhold til de kommunale incitamenter bag forskellige værdibaserede initiativer.

Analysen af værdibaseret ledelse og værdibasering i Middelfart Kommune falder i fem dele, der tilsammen udgør en kronologisk fortælling. Fortællingen følger udarbejdelsen af kommunens værdigrundlag "At lære og lykkes" fra "udfordring" til tryksag - eller fra idé til færdigforhandlet 'black box' (Latour 1987). Fokus er på det arbejde, der indgår i udarbejdelsen, og hvordan dette netop kan siges at værdibasere organisatorisk virke.

I kapitel 6 tegnes et billede af, hvilke udfordringer Ny Middelfart Kommune stod overfor i forbindelse med kommunalreformen og sammenlægningen af tre kommuner. Med afsæt i Bruno Latours 'detour-begreb' redegøres for, hvorledes initieringen af et arbejde med værdibaseret

ledelse i kommunen kan siges, at udgøre en aktiv strategi for at komme hurtigt og bedst muligt igennem de store omvæltninger, reformen affødte.

I kapitel 7 undersøges, hvorledes kommunen som første element i denne strategi søgte at etablere en aktør - kaldet 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' - der gennem forskellige former for værdibaserende arbejde havde til opgave at aktualisere værdibaseret ledelse i kommunen. Med afsæt i fire begreber hentet fra Latour om hvordan grupper konsolideres, undersøges, hvorledes 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier' blev gestaltet som fortaler for værdibaseret ledelse og samtidig, hvordan den i sig selv kan siges at være en værdibaseret ledelse.

Kapitel 8. I tredje del af analysen undersøges med afsæt i Callon og Latours 'translationsbegreb' hvilke værdibaserende dagsordener, der har været bragt i spil i kommunen og hvorledes arbejdsgruppen gennem disse søger at positionere sig som en stærk værdibaserende aktør. Gennem en analyse af hvorledes et omfattende 'værdibaseret demarkeringsarbejde' finder sted, undersøges det, på hvilke måder værdibaseret ledelse aktualiseres og gestaltes i kommunen. En væsentlig del af denne analyse fokuserer på, hvorledes værdibaseret ledelse som 'forankrende praksis' (Swidler 2001), kan siges at værdibasere regler og politikker. Herved udfordres en dikotomisk relation mellem værdibaseret ledelse og regler.

I fjerde del af analysen og afhandlingens 9. kapitel undersøges, hvorledes resten af organisationen inddrages i processen om den værdibaserede dagsorden og mobiliseres på en sådan vis, at værdigrundlaget 'At lære og lykkes', kan siges at tale på vegne af hele organisationen, og hvad det gerne skal sige noget om. Væsentlige elementer i den sammenhæng er, hvorledes arbejdsgruppens konstrueres som talsperson for organisationen, og måden hvorpå inddragelse af aktører kan siges at fremme irreversibilitet.

I afhandlingens 10. kapitel afrundes historien om værdigrundlaget som black box kortfattet, og der redegøres for, hvorledes værdiskriftet som inskriptionsapparat fastholder en værdibaseret dagsorden, der fortløbende kan forme og formes af kommunens organisatoriske virke.

I afhandlingens 11. og sidste kapitel samles der op på de pointer, der er blevet behandlet. Der argumenteres for, at et analytisk fokusskift fra værdibaseret ledelse til værdibasering, faciliterer undersøgelser af, hvori praktiseringen af værdier består. Og ved at give afkald på en velordnet og allerede afgjort inddeling af det værdibaserede felt og i stedet følge måderne, hvorpå aktører skaber, vedligeholder, opretholder og udvikler værdibaserende netværk i praksis, er det muligt at tage lokale udgaver af værdibaseret ledelse seriøst, frem for at afvise disse på et normativt grundlag om hvad værdibaseret ledelse nødvendigvis består af. Sådanne undersøgelser kan, argumenteres det, både udfordre og udvikle en forståelse af værdibaseret ledelse som en moderne ledelsesteknologi.

English summary

Value-based management as practise - a performative view on value-based management in the light of the Danish municipality reform

In this thesis I undertake an examination of value-based management as performative practice - as *managing*. I do so drawing on extensive field studies, carried out in Middelfart municipality during the Danish municipality reform.

Value-based management has largely been explored as a normative and/or abstract category, and is often regarded as a rather well defined and homogenous concept in regards to focus and objectives. To denaturalize the concept I introduce the notion of a 'performative view' on value-based management in which the concept is "unsettled" and investigated as 'doings', 'enactments' and ongoing accomplishments in practice. This way of thinking about value-based management draws on Karl Weick's theory of 'organizing' as well as John Law's notion of 'ordering'. In general the theoretical resources invoked in the thesis is gathered from Actor-Network Theory (ANT) and Science and Technology Studies (STS).

Composition

The thesis is divided in three main parts and 11 chapters. To position my findings within the realm of management studies, I start out in chapter 2 by introducing three different takes on value-based management: the shareholder perspective, corporate social responsibility and the Scandinavian tradition of working with company values.

Drawing on works by Bruno Latour and Michel Callon I present the notion of a 'performative view' in chapter 3. My main point being, that in order to understand the practical implications and ways value based management is carried out by actors *in practise* we have to change the theoretical stance from value-based management as a theoretical and/or abstract concept to an active notion. Or in other words: Value-based managing as a noun. In order to so I invoke an ANT vocabulary focusing on how actors through translation create, maintain and negotiate networks.

In chapter 4 I introduce my case study as well as methodological considerations. The extensive field study draws on principles described within the field of action-orientated research and relies heavily on intervention.

Chapter 5 outlines the Danish municipality reform and investigates the ways in which new structures and regulations have affected the realm of public service. Danish municipalities are faced with radical challenges in organization and management, not surpassed by the municipal reform in 1970, when 1,388 municipalities were reduced to 275 and 25 counties to 14. This new reform has seen a move from 271 municipalities and 14 counties to 98 municipalities and five regions and came into effect as of January 2007. As the division of labour and interface between state, regions (counties) and municipalities are dramatically altered, a vast array of public responsibilities and activities are affected by the reform, directly or indirectly. As a result the reform seems to have established a particular situation in which the municipalities are getting “wedged”, meaning that the municipalities simultaneously has had to deal with pressure from different angles.

My analysis of value-based managing focuses on how Middelfart municipality has articulated new core values and follows the process from “idea to press”. In chapter 6 I outline the specific challenges faced by Middelfart municipality - trying to cope with the merger of three different municipalities. I suggest that the notion of value-based management was initially introduced in the municipality as a ‘detour’ or coping strategy.



(Two pages from Middelfart's new core values)

In chapter 7 I investigate how one group of actors in the municipality - a working group - is established as an obligatory passage point in regards to ways in which the organisation is to handle value-based management.

In chapter 8 and 9 I follow how this working group tries to enroll, translate and mobilize further actors in order to make the value-based 'token' move forward and establish convergence and irreversibility within the value-based network.

In chapter 10 I conclude the story of how the new core values are established as a black box and inscriptions device.

Findings

A performative view on value-based management makes it possible to appreciate an understanding of such a management technology not as a given, but as a complex practice resulting from negotiations carried out in heterogeneous networks of human as well as nonhuman actors. Value-based management is thus a highly distributed and provisional matter. Refraining from dichotomised stances (eg. is values good or bad), this way of thinking about management furthers our understanding of management in practice and the role values might play in modern ways of managing organisation.

Referencer

Allentoft, Nick (2006) 'Opgøret om den offentlige sektor', i, *StrukturMagasinet - Det uafhængige magasin om strukturreformen*: EC-1 Media Aps)

Amsterdamska, Olga (1990) "Surely, you are joking, Monsieur Latour!", *Science, Technology and Human Values* 15/4: 495-504

Andersen, Mona Agerholm (2005) 'Ejerskab for NEG Micons værdier - Et casestudie af krydsfeltet mellem ledelsesopfattelser og medarbejderoplevelser', i, *Institut for Sprog og Erhvervskommunikation* (Aarhus: Aarhus School of Business)

Andersen, Søren (2007a) 'Høringsbrev', i Hovedudvalget (ed) (Middelfart Middelfart Kommune)

Andersen, Søren (2007b) 'Interview med kommunaldirektøren 16.01.2007', i (Middelfart: Middelfart Kommune)

Andersen, Søren (2007c) 'Værdiprocess 2007 - Nyhedsbrev', i (Middelfart: Middelfart Kommune)

Andersen, Søren, et al. (2005) 'Forslag til forskellige administrative principper og modeller for den nye Middelfart Kommune', i (Middelfart: Middelfart Kommune)

Anon. (1999) 'Companies not implementing value-based management', *Management Accounting* 77/3

Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier (2006a) 'Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier – Afrapportering fase 1', i (Middelfart: Middelfart Kommune)

Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier (2006b) 'Kultur og Værdier i Ny Middelfart Kommune - Projektbeskrivelse', i (Middelfart: Middelfart Kommune)

Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier (2006c) 'Oplæg til introduktionsarrangementer for nyansatte i 2007 - Indstilling fra arbejdsgruppen for Kultur og Værdier', i (MT-HSU Middelfart: Middelfart Kommune)

Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier (2006d) 'Referat af møde i arbejdsgruppen for kultur og værdier d. 03/10-2006', i (Middelfart: Middelfart Kommune)

Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier (2006e) 'Referat af møde i arbejdsgruppen for Kultur og Værdier d. 26/10 13.00-16.00', i (Middelfart: Middelfart Kommune)

Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier (2006f) 'Referat fra temadag om værdiprocess d. 13/10', i (Middelfart: Middelfart Kommune)

Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier (2006g) 'Værdiprocess 2007 - Oplæg til MT-HSU fra Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier', i (Middelfart: Middelfart Kommune)

Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier (2007a) 'Referat af møde i Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier d. 30/05-2007', i (Middelfart: Middelfart Kommune)

Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier (2007b) 'Værdidag "De 100" - Noter og tanker fra ledelsdagen 11/04 2007', i (Middelfart: Middelfart Kommune)

Arbejdsgruppen for Kultur og Værdier (2007c) 'Værdiprocess 2007 - Procesplan til godkendelse i Hovedudvalget d. 27/03 2007', i (Middelfart: Middelfart Kommune)

Ashmore, Malcolm (1989) *The Reflexive Thesis – Wrighting Sociology of Scientific Knowledge* (Chicago: The University of Chicago Press)

Berg, Marc, et al. (2001) 'Guidelines for Appropriate Care: The Importance of Empirical Normative Analysis', *Health Care Analysis* 9: 77-99

Berg, Marc og Timmermans, Stefan (2000) 'Orders and Their Others – On the Constitution of Universalities in Medical Work', *Configurations* 8/1: 31-61

Bichard, D. (1995) 'How many masters can you serve? ', *CFO* 11: 48-54

Bijker, Wiebe E. og Pinch, Trevor (1989) 'The Social Construction of Facts and Artifacts — Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other', i Wiebe E. Bijker, et al.

- (eds), *The Social Construction of Technological Systems — New Directions in the Sociology and History of Technology* (Cambridge, Massachusetts: MIT Press): 17-50
- Bloor, David (1976) *Knowledge and Social Imagery* (Chicago: University of Chicago Press)
- Bordum, Anders og Hansen, Jacob Holm (2005) *Strategisk ledelseskommunikation - Erhvervslivets ledelse med visioner* (København: Jurist- og Økonomforbundet)
- Boston, J. et al. (1996) *Public Management: The New Zealand Model* (Auckland: Oxford University Press)
- Bowker, Geoffrey C. og Star, Susan Leigh (1999) *Sorting Things Out – Classification and Its Consequences* (Cambridge: MIT Press)
- Brown, Nik, et al. (2003) 'Expectations In & About Science and Technology', i, *Expectations* (Utrecht
- Brown, Thomas K. (1973) "'Verfremdung" in Action at the Berliner Ensemble', *The German Quarterly* 46/4: 552-39
- Buchmann, Karin (2003) 'Virksomheders sociale ansvar: Er lovgivning midlet til målet?', i Jacob Dahl Rendtorff (ed), *Værdier, etik og socialt ansvar i virksomheder - Brudflader og konvergens* (Roskilde: Center for Værdier i Virksomheder - Institut for Samfundvidenskab og Erhvervsøkonomi)
- Buhmann, K. og Rendtorff, J. D. (2005) *Virksomhedens ledelse og social ansvar. Perspektiver på Corporate Governance & Corporate Social Responsibility* (København: DJØFs forlag)
- Byrådet (2007a) 'Mødeprotokol', i (Middelfart: Middelfart Kommune)
- Byrådet (2007b) 'Vision for Middelfart Kommune - Sammen bygger vi broer til fremtiden', i Byrådet (ed) (Middelfart
- Callon, Michael og Latour, Bruno (1981) 'Unscrewing the Big Leviathan — how actors macrostructure reality and how sociologists help them do so', i Karin Knorr Cetina og Aaron Cicourel (eds), *Advances in Social theory and Methodology : Toward an Integration of Micro and Macro Sociologies* (London: Routledge and Keagan Paul.): 277-303.

Callon, Michel (1986a) 'Some Elements of a Sociology of Translation — Domestication of the Scallops and Fishermen of St. Brieuc Bay', i John Law (ed), *Power, Action, and Belief — A New Sociology of Knowledge* (London: Routledge and Keagan Paul): 196-233

Callon, Michel (1986b) 'The sociology of an actor network: the case of the electric vehicle', i Michel Callon, et al. (eds), *Mapping the dynamics of science and technology* (London: MacMillan): 19-34

Callon, Michel (1991) 'Techno-Economic Networks and Irreversibility', i John Law (ed), *A Sociology of Monsters – Essays on Power, Technology and Domination* (London: Routledge): 132-61

Callon, Michel og Muniesa, F. (2005) 'Peripheral Vision: Economic Markets as Calculative Collective Devices', *Organization Studies* /26: 1229-50

Cant, Steve (2006) 'Value-based management ', *Financial Management* /April

Carroll, A. B. (1999) 'Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct', *Business & Society* 38/3: 268-95

Carroll, Archie B. (2000) 'Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality', *Business Ethics Quarterly* 10/1: 33-42

Carver, Raymond (1981) *What we talk about when we talk about love : stories* (New York: Knopf)

Casparij, Søren (2004) 'Værdibaseret ledelse', i (Mannaz Nyhedsmail: DIEU)

CFU/Personalestyrelsen (2004) 'Kommunalreformen og personalet - En vejledning', i (København

Christensen, Lars Thøger (2001) *Reklame i selvsving* (København: Samfundslitteratur)

Clausen, Christian og Lorentzen, Børge (1992) 'Fra aktion til dialog?', i, *Deltagelse i teknologisk udvikling*: Forlaget Fremad)

Clausen, Claus (2002) 'Ledere forsømmer at tænke værdier', i, *Månedsmagasinet*

Clegg, Stewart R. (2008) 'Book Review: Silvia Gherardi Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning', *Organization Studies* 29

Czarniawska, B. (2001) 'Is it possible to be a constructivist consultant?', *Management Learning* 32: 253-66

Dahler-Larsen, Peter (1997) 'Er værdistyring mere populær end effektiv?', i, *Ledelse i Dag: Ledernes Hovedorganisation*: 226-38

Dahler-Larsen, Peter (2007) "Constitutive effects of performance indicator systems", i Saville Kushner (ed), *Dilemmas of Engagement: Evaluation Development under New Public Management and the New Politics* (New York: Elsevier)

Dean, Mitchell (2006) *Governmentality. Magt og Styring i det moderne samfund* (København: Forlaget Samfundslitteratur)

Direktionen (2007) 'Referat Direktionsmødet 01.06.2007 (uddrag vedrørende værdidagen)', i (Middelfart: Middelfart Kommune)

Drejer, Anders (2007) 'Managing the upset', i (Århus: Strategy-Lab, Aarhus School of Business)

Driscoll, Marie-Dawn og Hoffman, Michael (2000) *Ethics Matters* (Boston: Center for Business Ethics, Bentley College)

Drucker, Peter (1985) *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles* (New York: Harper & Row)

Duncan, James S. og Duncan, Nancy G. (2001) 'Theory in the Field', *Geographical Review* 91/1/2: 399-406

Elam, Mark (1999) 'Living Dangerously with Bruno Latour in a Hybrid World', 16/4

Eskew, Mike (2004) 'Leading with Conviction: Values-based Management for Today's Turbulent World', i, *Executive Speeches (TM)*: 28-31

- Esslin, Martin (1961) *Brecht: The Man and His Work* (New York: Anchor Books)
- Fagiano, D. (1996) 'The Legacy of Downsizing', *Management Review* 85/5
- Feltstudie noter (2006-2008) 'Feltstudie noter ', i (Middelfart: Middelfart Kommune)
- Finansministeriet (2002) 'Velfærd og valgfrihed ', i (København: Schultz)
- Forhandlingsorganet (2006) 'Aftale om medindflydelse og medbestemmelse', i (Middelfart: Middelfart Kommune)
- Frank, Arthur W. (2004) 'Ethics as process and practice', *Internal Medicine Journal* 34: 355-57
- Fuller, S. (1993) *Philosophy, Rhetoric and the End of Knowledge: The Coming Science and Technology Studies* (Madison: University of Wisconsin)
- Gad, Christopher og Jensen, Casper Bruun (2007) 'Post-ANT', i Casper Bruun Jensen, et al. (eds), *Science, Technology, Society - En Introduktion* (København: Hans Reitzels Forlag): 93-118
- Gammelgaard, Helle (2006) 'Projekt 2006.3 - Elevplaner', i Bent Brandt (ed): Sophia)
- Gasper, Des (2000) 'Anecdotes, Situations, Histories — Varieties and Uses of Cases in Thinking about Ethics and Development Practice', *Development and Change* 31/5: 1055-83
- Gherardi, Sylvia (2006) *Organizational knowledge: the texture of workplace learning* (Oxford: Blackwell Publishing)
- Gow, James Ian og Dufour, Caroline (2000) 'Is the New Public Management a Paradigm? Does it matter?', *International Review of Administrative Sciences* 1/66
- Greenbaum, J. og Kyng, M. (eds) (1991) *Design at Work: Cooperative Design of Computer Systems* (Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates)
- Greve, Carsten (2002) 'New Public Management', i, *Nordisk Kulturpolitik under Forandring* (København: Nordisk Kultur Institut)

Guggenheim, Michael (2004) 'From anxiety to method in STS, for only 99,95 (including a consulting-mandate and a fistful of epistemology', i, *Does STS Mean Business?* (Saïd Business School, Oxford University)

Gørtz, Kim (2003) 'Ledelse og tavse værdier - om integritet i praksis', i, *MPP Working Paper* (København: Department of Management, Politics and Philosophy)

Hagedorn-Rasmussen, Peter, et al. (2006) 'Fra værdiledelse til værdier i arbejdslivet', i, *Projekt nye værdier i arbejdslivet - Forskningsnotat* (Roskilde: Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi)

Hammersley, Martyn og Atkinson, Paul (2007) *Ethnography : principles in practice* (Milton Park, Abingdon, Oxon ; New York: Routledge)

Handicaprådet (2007) 'Møde i Handicaprådet - Referat d. 18 januar', i (Middelfart Kommune: Middelfart Kommune)

Hansen, Christian (2005) 'Værdibaseret ledelse eller værdibaseret styring', *Ledelse i Dag* /62

Hansen, Peter Gorm (2007) 'Den store udfordring: Styring og samarbejde i den offentlige sektor', i, *Nyhedsmagasinet Danske Kommuner*

Haraway, Donna (1988) 'Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective', *Feminist Studies* 14 (Autumn)/3: 575-99

Haraway, Donna (1997) *Modest_Witness@Second_Millennium.FemaleMan[®]_Meets_OncoMouse[™] – Feminism and Technoscience* (New York: Routledge)

Harré, Rom og Langenhove, Luk van (1999) *Positioning Theory: Moral Context of Intentional Action* (Oxford: Blackwell Publishers Ltd.)

Hess, David (1997) *Science Studies: An Advanced Introduction* (New York and London: New York University Press)

- Hildebrandt, Steen (2000) 'Faglighed og værdibaseret ledelse', i Milter Fly og Lise Hounsgaard (eds), *Faglig ledelse i sundhedsvæsenet* (København: Gyldendal)
- Hildebrandt, Steen (2006) 'Ledelse og sundhed. Den store transformation', i, *Human Resource Management: Børsen*
- Hildebrandt, Steen og Klausen, Kurt Klaudi (2002) *Hvad duer de til? - Konsulenter i det offentlige* (København: Børsen)
- Hindmarsh, J. og Pilnick, A (2002) 'The Tacit Order of Teamwork: collaboration and embodied conduct in anesthesia', *The Sociological Quarterly* 43: 139-64
- Honneth, Axel (2005) 'Organiseret selvrealisering - Individualiseringens paradokser', i Rasmus Willig og Marie Østergaard (eds), *Sociale patologier* (København: Hans Reitzels Forlag)
- Hood, Christopher (1991) 'A Public Management for All Seasons?', *Public Administration* 69: 3-19
- Hovedudvalget (2008) 'Ekstraordinært møde i Hovedudvalget 12.12.2008', i (Middelfart: Middelfart Kommune)
- Howatt, William A. (2008) *Leadership vs. Management: Strategies for Developing Effective Teams: Way With Words*
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2004) 'Aftale om strukturreformen', i Kommunaladministrativt kontor (ed)
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2005) 'Kommunalreformen - Kort fortalt', i Kommunaladministrativt kontor (ed)
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2006) 'Redegørelse om status for kommunalreformen og det kommunale selvstyres vilkår', i
- Interplay (2003) 'Værdibaseret ledelse i danske virksomheder og kommuner', i

Jagd, Søren (2003) 'En verden af værdier - Konventionsteoriens bidrag til analysen af virksomheder værdier', i (Roskilde: Center for Værdier i Virksomheder, Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi)

Jensen, Casper Bruun (2004a) 'EXPERIMENTAL DEVICES
Studies in STS and Electronic Patient Records', i, *Department of Information- and Media Studies*
(Aarhus: University of Aarhus)

Jensen, Casper Bruun (2004b) 'Researching partially existing objects: What is an electronic patient record? Where do you find it? How do you study it?', *Center for STS-Studies working paper series 4*

Jensen, Casper Bruun (2008) 'Acting with, against or acting out in practice: A fractal view on health care (&) research', i, *4S/EASST: Acting with science, technology and medicine* (Rotterdam

Jensen, Casper Bruun og Lauritsen, Peter (2005) 'Reading Digital Denmark: IT-reports as material semiotic actors', *Science, Technology and Human Values* 30/3: 352-73

Jensen, Casper Bruun, et al. (eds) (2007) *Science, Technology, Society-studier - En introduktion*
(København: Hans Reitzels Forlag)

Jensen, Frank D. (2000) *Værdibaseret ledelse: styring mellem regler og visioner* (København: DJØF Forlag)

Jæger, B. og C. Lindballe, et al. (2001) 'Værdier i Ascom Danmark A/S - Fra vision til virkelighed. Problemstillinger og Perspektiver', i Anita Mac og Vinni Pietras Jensen (eds), *Center for Værdier i Virksomheder* (Roskilde: Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi)

Kenndy, A. (2000) *The End of Shareholder Value* (Cambridge, Mass: Perseus Publishing)

KL (2004) 'Kommunalreform i praksis - Pejlemærker for reformens gennemførelse', i

KL (2006) 'Juraen når cheferne skal indplacere', i FLH (ed) (København: KL)

KL og KTO (eds) (2004) *Når vi flytter sammen - Ledelse af kommunale fusioner*. KL og KTO)

KL og KTO (2005) 'Planlægningskalender til de midlertidige tværgående hovedsamarbejdsudvalg 2006', i

Klausen, Kurt Klaudi (2001a) 'New Public Management - En fortolkningsramme for reformer', i Tor Busch, et al. (eds), *Modernisering av offentlig sektor - New Public Management i praksis* (Trondheim/København/Odense/Steinkjer)

Klausen, Kurt Klaudi (2001b) *Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige* (København: Børsens Forlag)

Knorr Cetina, Karin (1981) *The Manufacture of Knowledge — An Essay on the Constructivist and Contextual Nature of Science* (Oxford: Pergamon Press)

Koch, Carsten (2003) 'Havde Friedman alligevel ret? - Refleksioner om profit og social ansvarlighed', i Jacob Dahl Rendtorff (ed), *Værdier, etik og socialt ansvar i virksomheder - Brudflader og konvergens* (Roskilde: Center for Værdier i Virksomheder - Institut for Samfundvidenskab og Erhvervsøkonomi)

Kotter, John P. (1996) *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press)

Latour, Bruno (1986) 'The Powers of Association', i John Law (ed), *Power, Action and Belief* (London: Routledge & Kegan Paul): 264-80

Latour, Bruno (1987) *Science in action* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press)

Latour, Bruno (1988) 'The Prince for machines as well as machination', i B. Elliot (ed), *Technology and Social Process* (Edinburgh: Edinburgh University Press): 20-43

Latour, Bruno (1991) 'Technology is Society Made Durable', i J. Law (ed), *A Sociology of Monsters? Essays on Power, Technology and Domination* (New York: Routledge)

Latour, Bruno (1992) 'Where are the missing masses, sociology of a few mundane artefacts', i Wiebe and John Law Bijker (ed), *Shaping Technology-Building Society* (Cambridge: MIT Press): 225-59

Latour, Bruno (1996) *Aramis, or the Love of Technology* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press)

Latour, Bruno (1999a) 'On recalling ANT', i John & John Law Hassard (ed), *Actor-Network Theory and After* (Oxford: Blackwell Publishers): 15-25

Latour, Bruno (1999b) 'On the Partial Existence of Existing and Non-existing Objects', i Lorraine Daston (ed), *Biographies of Scientific Objects* (Chicago: Chicago University Press): 247-69

Latour, Bruno (1999c) *Pandora's Hope – Essays on the Reality of Science Studies* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press)

Latour, Bruno (2005) *Reassembling the social : an introduction to actor-network-theory* (Oxford: University Press)

Latour, Bruno og Woolgar, Steven (1979) *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts* (Beverly Hills
London: Sage Publications)

Lauritsen, Peter (2007) 'SCOT - Teknologi som social konstruktion', i Casper Bruun Jensen, et al. (eds), *Science, Technology, Society-studier - En introduktion* (København: Hans Reitzels Forlag)

Law, J. (2002a) 'Objects and Spaces ', *Theory, Culture & Society* 19/5-6: 91

Law, John (1992) ' Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy, and heterogeneity', *Systemic Practice and Action Research* 5/4: 379-93

Law, John (1994) *Organizing Modernity*. Blackwell)

Law, John (2002b) *Aircraft Stories - Decentering the Object in Technoscience* (Durham: Duke University Press)

Law, John (2004) *After Method: Mess in Social Science Research* (London: Routledge)

Law, John og Callon, Michel (1992) 'The Life and Death of an Aircraft: A Network Analysis of Technical Change', i J. Law og Bijker Wiebe (eds), *Shaping Technology / Building Society: Studies in Sociotechnical Change* (Cambridge, Massachusetts: MIT Press)

Lazonick, W. og O'Sullivan, M. (2000) 'Maximising shareholder value: a new ideology for corporate governance', *Economy & Society* 29: 13-23

Leick, Claus (2006) 'Kommunalreform: Hver tiende forventer et bedre arbejdsliv efter reformen', i, *Magasinet Arbejdsmiljø*: Videncenter for Arbejdsmiljø)

Lynch, Michael (1985) *Art and Artifact in Laboratory Science: A Study of Shop Work and Shop Talk in a Research Laboratory* (London: Routledge and Kegan Paul)

Lynch, Michael (1993) 'Review of Shaping Technology, Building Society: Studies in Sociotechnical Change (Bijker, W. & J. Law (eds.))', 22/4: 490-92

MacKenzie, D. (1978) 'Statistical theory and social interests: a case-study', *Social Studies of Science* 8/1: 35-83

Martin, John D. og Petty, J. William (2000) *Value Based Management - The Corporate Response to the Shareholder Revolution* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press)

Meinke, Marianne (2006) 'Kommunalreform gør de ansatte syge af stress', i, *Magasinet Resonans*

Mesman, Jessica (2006) 'The 'Outsider Within': A Matter of Control and Contingency': 21

Mesman, Jessica (2007) 'Disturbing Observations as a Basis for Collaborative Research', *Science as Culture* 16/3: 281-95

Middelfart Kommune (2007) 'Personalepolitiske forhold', i (Middelfart: Middelfart Kommune)

Middelfart Kommune (2008a) 'At lære og lykkes - Middelfart Kommunes Værdier', i (Middelfart: Hovedudvalget)

Middelfart Kommune (2008b) 'Her hos os - vejledning', i (Middelfart: Middelfart Kommune)

Middelfart Kommune (2008c) 'Regelforenkling', i (Middelfart: Middelfart Kommune): Intranet

Middelfart Kommune Intranet (2008a) 'Løn og personale/Personaleudvikling/Værdiproces 2007', i Peter Tvebro (ed) (Middelfart: Middelfart Kommune)

Middelfart Kommune Intranet (2008b) 'Vejledninger', i Peter Tvebro (ed) (Middelfart: Middelfart Kommune)

Middelfart-Kommune (2005) 'Ph.d.-projekt om værdibaseret selvorganisering - et samarbejde mellem Ny Middelfart Kommune, Center for Selvorganisering og Handelshøjskolen i Århus', i (Middelfart

Mills, R. W (1998) 'Shareholder value analysis in acquisition and divestment decisions by large UK companies', *Management Accounting* 76: 38-41

Mintzberg, H. (2004) *Managers Not MBAs - A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development* (London: Pearson Education)

Mintzberg, H., et al. (2002) 'Beyond Selfishness', *MIT Sloan Management Review*: 67-74

Moe, Ronald C. (1994) 'The 'Reinventing Government' Exercise: Misinterpreting the Problem, Misjudging the Consequences', *public Administration Review* 54/2: 111-22

Mol, Annemarie og Mesman, Jessica (1996) 'Neonatal Food and the Politics of Theory: Some questions of Method', *Social Studies of Science* 26/2 - Special Issue on 'The Politics of SSK: Neutrality, Commitment and beyond': 419-44

Molloy, Eamonn (1999) 'Management Technologies: Ideas, Practices and Processes', i, *Centre for Science Studies* (Lancaster: Lancaster University): 189

Morgan, Gareth (1986) *Images of Organizations* (London: SAGE)

Morsing, Mette (1991) *Den etiske praksis - En introduktion til det etiske regnskab*: Handelshøjskolen Forlag)

Morsing, Mette (2001) 'Værdier i danske virksomheder – Skitse til et fænomen med mange ansigter', i (København: Center for Corporate Communication, Handelshøjskolen)

Morsing, Mette og Pruzan, Peter (2002) 'Values-based leadership ', i Zsolnai Laszlo (ed), *Ethics in the economy. Handbook of business ethics* (Bern: Peter Lang)

MT-HSU (2005) 'Referat af MT-HSU møde den 16. december 2005', i (Middelfart: Middelfart Kommune)

MT-HSU (2006a) 'Referat af møde i MT-HSU den 1. marts 2006 kl. 9-11 i Byrådssalen på Middelfart Rådhus', i Martin Albertsen (ed) (Middelfart: Middelfart Kommune)

MT-HSU (2006b) 'Sæt forandring på menuen - og få appetit på fornyelse: En kogebog om kultur og mødet mellem mennesker i Ny Middelfart Kommune ', i (Middelfart Middelfart Kommune)

Mutch, A. (2002) 'Actors and Networks or Agtens ans Structures: Towards a Realist View in Information Systems', *Organization* 9/3: 477-96

Nymark, Søren (2001) 'Value-based management in learning organizations through 'hard' and 'soft' managerial approaches: The case of Hewlett-Packard', i, *DRUID Working Paper* (København: Department of Industrial Economics and Strategy)

Olesen, Finn og Kroustrup, Jonas (2007) 'ANT - Beskrivelsen af heterogene aktør-netværk', i Casper Bruun Jensen, et al. (eds), *Science, Technology, Society-studier - En introduktion* (København: Hans Reitzels Forlag)

Olsen, Johan P. (1986) 'Foran en ny, offentlig revolution', *Nytt Norsk Tidsskrift* 1986/3: 3-15

Osborne, Stephen (2006) 'The New Public Governance?', *Public Management Review* 8/3: 377-87

Owen, Hughes og O'Neill (2000) 'The limits of New Public Management: Reflections on the Kennett "Revolution" in Victoria', i, *International Public Management Network Conference* (Sydney

Patricia, McLagan og Christo, Nel (1995) 'The Age of Participation: New Governance for the Workplace and the World', i: Berrett-Koehler Publishers)

Pedersen, Dorthe og Greve, Carsten (2007) 'Strategisk offentlig ledelse i reformernes tidsalder', *Ledelse & Erhvervsøkonomi* 4

Petersen, John Storm og Rendtorff, Jacob Dahl (2003) 'Værdibaseret ledelse - Et svar på udfordringerne til offentlige organisationer og institutioner', *Nordisk Administrativ Tidsskrift* 84/2

Petersen, Verner C. (2005) *Hinsides regler - selvorganisering og ledelse med ansvar* (København: Børsens Forlag)

Petersen, Verner C. og Lassen, Mette Stuhr (1997) *Værdibaseret ledelse - et alternativ til styring, regulering og kontrol?* (København: Dansk Industri)

Pickering, Andrew (1995a) *The Mangle of Practice — Time, Agency, and Science* (Chicago: The University of Chicago Press)

Pickering, Andy (1995b) 'Objectivity and the Mangle of Practice': 409-25

Pietras-Jensen, Vinnie (2003) 'Værdiledelse i praksis', i, *Center for Værdier i Virksomheder* (Roskilde: Institut for Samfundvidenskab og Erhvervsøkonomi)

Pine, B. J. og Gilmore, J. H. (1999) *Experience economy: Work is theater and every business a stage* (Boston, MA: Harvard Business School Press)

Pollitt, C. og Bouckaert, Geert (2000) *Public Management Reform - A comparative analysis* (Oxford: Oxford University Press)

Porter, Michael E. og Teisberg, Elizabeth Olmsted (2006) *Redifining Health Care - Creating Value-Based Competition on Results* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press)

Power, M. (1996) *The audit society: Rituals of verification* (Oxford: Oxford University Press)

Pruzan, Peter (1998) 'From Control to Value-Based Management and Accountability', *Journal of Business Ethics* 17: 1379-94

Quiggin, John (2003) 'Word for Wednesday: Reform (definition)', i

Rappaport, Alfred (1986) *Creating Shareholder Value: the new standard for business performance* (New York: Free Press)

Rasmussen, Lars Lykke (2006) 'Kvalitetsreform - derfor! ', i, *StrukturMagasinet - Det uafhængige magasin om strukturreformen*: EC-1 Media Aps)

Regeringen (2004a) 'Det nye Danmark', i

Regeringen (2004b) 'Det nye Danmark - en enkel offentlig sektor tæt på borgeren', i: Schultz)

Rendtorff, Jacob Dahl (2003) 'Værdiernes økonomiske fornuft - Kritikken af værdibaseret ledelse', i (Roskilde: Center for Værdier i Virksomheder Institut for Samfundsvidenskab og erhvervsøkonomi RUC)

Rendtorff, Jacob Dahl (2007) 'Religionens økonomiske fornuft - Kritikken af værdibaseret ledelse', i Joel Haviv (ed), *Medarbejder eller modarbejder - religion i moderne arbejdsliv* (Århus: Klim)

Revydeltagerne (2007) 'REVEN 2007', i (Middelfart Middelfart Kommune)

Rip, Arie (2008a) 'Technology as prospective ontology', i, *"A Turn to Ontology?"* (Saïd Business School

Rip, Arie (2008b) 'Technology as prospective ontology', i

Roundtable, The Business (1997) 'Statement on Corporate Governance', i

Ryan, Marie-Laure (1991) *Possible Worlds - Artificial Intelligence and Narrative Theory* (Bloomington: Indiana University Press)

Sammenlægningssekretariatet (2006a) 'Handleplan for harmonisering og yderligere udvikling inden for HR og organisation', i (Middelfart: Middelfart Kommune)

Sammenlægningssekretariatet (2006b) 'Personalefordeling og opgavebeskrivelser - Ny Middelfart Kommune', i (Middelfart

Sammenlægningssekretariatet (2006c) 'Tryghedsaftale - For ledere og medarbejdere i Middelfart Kommune', i Sammenlægningssekretariatet (ed) (Middelfart: Middelfart Kommune)

Sammenlægningsudvalget (2006a) 'Midlertidig Arbejdsmiljøpolitik', i Ole Steen Rasmussen (ed) (Middelfart: Middelfart Kommune)

Sammenlægningsudvalget (2006b) 'Punkt 10: Forslag til etablering af sammenlægningssekretariat', i Søren Andersen (ed) (Middelfart. Dagsorden. Sammenlægningsudvalget 09.01-2006)

Schatzki, Theodore R., et al. (eds) (2001) *The Practice Turn in Contemporary Theory* (New York London: Routledge)

Schultz, Majken (1997) 'Værdier som konkurrenceparameter: Samspil imellem Virksomhedens Kultur, Identitet og Image', i Erik Johnsen og Steen Hildebrandt (eds), *Ledelse 97 - bliv ajourført og inspireret af 10 danske professorer* (København: Børsens Forlag)

Schön, Donald A. (1983) *The Reflective Practitioner - How Professionals Think in Action* (New York: Basic Books)

Shapin, Steven (1979) 'The Politics of Observation: Cerebral Anatomy and Social Interests in the Edinburgh Phrenology Disputes', i Roy Wallis (ed), *On the Margins of Science: The Social Construction of Rejected Knowledge* (Keele, U.K: J. H. Brookes, Limited): 139-79

SISU-Hovedudvalg (2004) 'Opsigelse af aftaler/politikker', i Søren Andersen og Bent Outzen (eds) (Middelfart: Middelfart Kommune)

Skaarup, Jens P. (2002) 'Find virksomhedens værdier', i, *Berlingske Tidende Nyhedsmagasin* (København)

Small, Stephen (1995) 'Action-Oriented Research: Models and Methods', *Journal of Marriage and the Family* 57/4: 941-55

Smergut, Peter (2005) 'Creating a Values-Based Road Map: Here's how to build an organization that will prosper', i, *Nonprofit World*: 22-23

Smircich, L. (1983) 'Concepts of Culture and Organizational Analysis', *Administrative Science Quarterly* 28/2: 339-58

Staben (2007) 'Virksomhedsplan for 2007-2008', i (Middelfart

Star, Susan Leigh (1991) 'Power, Technology and the phenomenology of Conventions — On Being Allergic to Onions', i John Law (ed), *A Sociology of Monsters — Essays on Power, Technology and Domination*: Routledge): 26-56

Star, Susan Leigh (2002) 'Infrastructure and ethnographic practice - Working on the fringes', *Scandinavian Journal of Informatics* 14/2: 107-22

Stormer, F. (2003) 'Making the Shift: Moving from "Ethics Pays" to an Inter-Systems Model of Business', *Journal of Business Ethics* 44/4: 279-89

Strukturkommissionen (2004) 'Strukturkommissionens betækning - Sammenfatning', i

Styregruppen, Den Administrative (2005) 'Personalefordelingsmodel', i LOEMA (ed) (Middelfart: Middelfart Kommune)

Swidler, A. (2001) 'What anchors cultural practices?', i Th. Schatzki et al (ed), *The practice turn in contemporary theory* (London: Routledge)

Sørensen, Martin og Bjørn, Camilla (2007) 'Værdibaseret ledelse - en moderne udbytning af mennesket', i: Kritisk Debat)

Thorsen, Sune Skadegård (2003) 'Menneskerettigheder og erhvervslivet – med fokus på de oversete rettigheder', i Jacob Dahl Rendtorff (ed), *Værdier, etik og socialt ansvar i virksomheder - Brudflader og konvergens* (Roskilde: Center for Værdier i Virksomheder - Institut for Samfundvidenskab og Erhvervsøkonomi)

Tiratsoo, Nick (2004) 'Mintzberg, shareholder value, and the business schools: who has a case to answer?', i, *EBK Working Paper* (Nottingham: Nottingham University Business School)

- TNS-Gallup (2006) 'Personalepolitisk undersøgelse 2006 blandt ansatte i amter og kommuner', i: TNS Gallup for Det Personalepolitiske Forum)
- Traweek, Sharon (1988) *Beamtimes and Lifetimes: The World of High Energy Physicists* (Cambridge & London: Harvard University Press)
- Trollestad, Claes (1998) 'At styre med værdier?', i, *Ledelse i Dag*: Ledernes Hovedorganisation): 148-57
- Tønnesen, Christian (2005) 'Toward Non-Deterministic Foundations for Studying Technology in Organisations - A Literature Review', i (Oxford: CERN IT Openlab Programme)
- Tønnesen, Christian (2007) 'Wormeries and Ipods - The Role of Mundane Artefacts in Ethicising Organisations', i, *Judge Business School Spring Doctoral Conference* (Cambridge University
- Vaill, P. B. (1993) 'Visionary Leadership', i A. R. Cohen (ed), *The Portable MBA in Management* (New York, Chichester, etc.: John Wiley): 12-37
- Vaill, P. B. (2002) 'Visionary Leadership', i A. R. Cohen (ed), *The Portable MBA in Management* (New York, Chichester, etc.: John Wiley): 17-47
- Vallentin, Steen (2003) 'Socially Responsible Investing - Approaches and perspectives', i Jacob Dahl Rendtorff (ed), *Værdier, etik og socialt ansvar i virksomheder - Brudflader og konvergens* (Roskilde: Center for Værdier i Virksomheder - Institut for Samfundvidenskab og Erhvervsøkonomi)
- Valør og Tinge (2002) 'Nye spilleregler for kommunikation? – interview med 100 kommunikationschefer', i
- Vinderslev, Steen (2008) 'Stordriftsfordele?', i Kasper Ostrowski (ed) (Middelfart: Middelfart Kommune)
- Vivaldi (2007) 'Høringssvar: Arbejdsplads - Vivaldi', i (Middelfart: Middelfart Kommune)
- Weber, Max (1995) *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd* (København: Nansensgade Antikvariat)
- Webster, Dictionary (1913) i

- Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing* (New York: McGraw-Hill)
- Weick, K. E. (2006) 'Faith, Evidence, and Action: Better Guesses in an Unknowable World', *Organization Studies* 27: 1723-36
- Whittington, R. og Melin, L. (2003) 'Organizing/Strategizing', i A. Pettigrew, et al. (eds), *Innovative Forms of Organizing*
- Wilson, Rowan (2001) 'Seven steps to value-based HR management', *Strategic HR review* /Launch
- Wise, J. MacGregor (1997) *Exploring Technology and Social Space* (London: Sage)
- Woolgar, Steve (2006) 'Mundane governance: an STS perspective on governance and accountability (with some examples of rubbish research)', i Dan Neyland (ed), *Managing Science in Society* (Gilleleje, Denmark: CBS)
- Yin, Robert K. (1994) *Case Study Research - Design and Methods* (Thousand Oaks London New Delhi: SAGE Publications)
- Zuiderent, Teun (2002) 'Blurring the center: On the politics of ethnography', *Scandinavian Journal of Informatics* 14/2: 59-78
- Ældreområde Nord (2007) 'Høringssvar: Arbejdsplads - Ældreområde Nord', i (Middelfart: Middelfart Kommune)
- Ørholm, Henrik (2006) 'Værdiløse værdier og visioner', i, *Jyllands Posten* (København
- Østre Skole Skoleudvalg (2007) 'Høringssvar vedr. det fremsendte forslag om værdier og værdiprocess', i (Middelfart: Middelfart Kommune)