

Den lærende organisation

-samskabelse mellem kommune og erhvervsliv



Kandidatspeciale

Sanne Rosa Nielsen 20162966 & Louise Vinkel 20161939

Cand. Mag. I Læring og Forandringsprocesser

Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi

Aalborg Universitet

STANDARD FORSIDE

TIL

EKSAMENSOPGAVER

Fortrolig

☐

Ikke fortrolig

☒

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Synopsis	Portfolio	Speciale X	Artikel X	Skriftlig hjemmeopgave/24 timers prøve
-----------------------------	---------	----------	-----------	-------------------	------------------	--

Uddannelsens navn	Læring og Forandringsprocesser	
Semester	10. Semester	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Speciale	
Gruppenummer	Studienummer	Underskrift
Navn Sanne Rosa Nielsen	20162966	Sanne Rosa Nielsen
Navn Louise Vinkel	20161939	Louise Vinkel
Afleveringsdato	Den 31. Maj 2018 kl.12.00.	
Projekttitel/Synopsistitel/Speciale-titel	Den lærende organisation – samskabelse mellem kommune og erhvervsliv	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	336.000	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	217.023	
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	Nanna Friche	

Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlig for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <http://www.plagiat.aau.dk/regler/>

Indholdsfortegnelsen

Forord	1
Abstract	2
Læsevejledning	3
1. Kapitel Indledning	5
1.1. Vores formål med undersøgelsen	6
1.2. Problemformulering	7
1.3. Uddybning af problemformulering	7
1.4. Begrebsafklaring - Hvorfor den lærende organisation?	8
2. Kapitel. Videnskabsteori	10
2.1. Vores videnskabsteoretiske tilgang - Det hermeneutiske videnskabssyn	10
2.2. Den hermeneutiske spiral	11
2.3. Sammensmeltning af horisonter	11
2.4. Sammenfletning af den hermeneutiske forståelse og læring	12
2.5. Vores hermeneutiske sammenfatning	13
3. Kapitel. Metode	13
3.1. Casestudiet som metode	13
3.2. Præsentation af vores case organisation	16
3.3. Kritisk refleksion af casestudiet som metode	17
3.4. Vores etiske overvejelser i mødet med felten	18
3.5. Magtpåvirkninger i felten	19
3.6. Vores abduktive tilgang	20
3.7. Metode til dataproduktion	22
3.8. Metodetriangulering	22
3.9. Generering af data	22
3.1.1. Den kvalitative metode og fortolkende tilgang	23
3.1.2. Vores tilgang til felten ud fra den kvalitative forskning	25
3.1.3. De syv faser af en interviewundersøgelse	26
3.1.4. Strukturerede og semistrukturerede enkeltpersonsinterview	27
3.1.5. Udformning af interviewguides	28
3.1.6. Transskribering af interview	29
3.1.7. Den kvantitativ metode	30
3.1.8. Reliabilitet, validitet, generaliserbarhed og bias	31
4. Kapitel. Teori, analyse og delkonklusion af kulturen i Vesthimmerlands kommune	33
4.1. Introduktion	33

4.2. Argumentation for valg af teori	34
4.3. Kultur og Erhverv ifølge Have	35
4.4. Hans Gullestrups kulturanalysemodel	36
4.5. Evalueringskultur	44
4.6. Capacity Building	47
4.7. Samskabelse	48
4.8. Analyse af kulturen i Vesthimmerlands kommune	50
4.9. Delkonklusion	57
5. Kapitel. Teori, analyse og delkonklusion om anvendelse af den lærende organisation i Vesthimmerlands kommune	57
5.1 Argumentation for valg af teori	57
5.2. Peter Senge om de fem discipliner	58
5.3. Hvordan skabes den lærende organisation?	60
5.4. Relationer og det tværprofessionelt samarbejde ifølge Højholdt	62
5.5. Analyse af anvendelsen af den lærende organisation i Vesthimmerlands kommune	63
5.6. Delkonklusion	69
6. Kapitel. Teori, analyse og delkonklusion om evaluering i Vesthimmerlands kommune	70
6.1 Argumentation for valg af teori	70
6.2. Evaluerings betydning og historisk perspektiv	71
6.3. Human processing-løsninger og evaluering	73
6.4. Evaluerings formål	75
6.5. Informeret evaluering	75
6.6. Tydeliggørelse af evalueringsdesign og evalueringsmodel	80
6.7. Vores didaktiske overvejelser om evaluering	80
6.8. De ni punkter	81
6.9. Målopfyldelsesevaluering	84
6.1.1. Analyse af hvordan evaluering kan anvendes som redskab i Vesthimmerlands kommune	85
6.1.2. Delkonklusion	93
7. Diskussion	94
8. Kapitel. Konklusion	95
9. Kapitel. Litteraturliste	98
9.1. Primær litteratur	98
9.2. Sekundær litteratur	100
9.3. Anvendte hjemmesider	100

10. Kapitel. Bilag	103
10.1. Interviewguide til kulturkonsulent i Vesthimmerlands kommune	103
10.2. Transskribering af interview	105
10.3. Interviewguide til Kultur og Fritidschefen i Vesthimmerlands kommune	116
10.4. Transskribering af interview	117
10.5. Interviewguide til erhvervschef i Vesthimmerlands kommunes	124
10.6. Transskribering af interview	125
10.7. Interviewguide til kulturskoleleder i Vesthimmerlands kommune	129
10.8. Transskribering af interview	130
10.9. Observationer og uformelle samtaler i mødet med kulturskoleleder	138
10.1.1. Observationer samt feltnoter fra uformelle samtaler hos Galleri 14 under Kulturugen	139
10.1.2. Observationer og uformelle samtaler med frivillig kunstner fra Galleri 14 i Vesthimmerlands kommune	139
10.1.3. Observationer og uformel samtale med Borgmester og journalist i Vesthimmerlands kommune	144
10.1.4. Spørgeskemaundersøgelse med en enkelt informant	146
10.1.5. Cirkeldiagram og resultater af evalueringskort undersøgelsen	149
	150
10.1.6. Svarresultater og cirkeldiagrammer fra den uddybende spørgeskemaundersøgelse	153
10.1.7. Jobopslag fra Vesthimmerlands kommune. Undersøgelse: Effekten af samarbejde mellem kultur- og erhvervsliv	168

Forord

Dette speciale er resultatet af vores uddannelse på kandidatuddannelsen i Læring og Forandringsprocesser på Aalborg Universitet. Specialeperioden har været fra den 1. februar til den 31. maj 2018. Specialet har til hensigt at belyse, redegøre, undersøge og diskutere for emnet *“Den lærende organisation - samskabelse mellem kommune og erhvervsliv”*, ud fra følgende tre fokusområder: *kultur, den lærende organisation og evaluering*.

Specialet er udarbejdet i samarbejde med Vesthimmerlands kommunes Kultur-og Fritidsforvaltning, hvor vi har haft fokus på hvordan Vesthimmerlands kommune kan anvende den lærende organisation og samskabelse, som redskab til at bidrage til øget målopfyldelse. I denne kontekst har vi anvendt Vesthimmerlands kommune som vores case organisation, og har derved indgået et samarbejde med kulturkonsulenten og projektmedarbejder fra Aars bibliotek. Vi har via vores empiriske undersøgelser bevæget os mellem erhvervslivet og kommunen, for at skabe et helhedsbillede af den pågældende kontekst i Vesthimmerlands kommune.

Vi vil derfor gerne takke Vesthimmerlands kommune, Aars Bibliotek og erhvervslivet i kommunen.

Derudover vil vi gerne rette en særlig tak til vores vejleder Nanna Friche for et godt og givende samarbejde, samt for hendes yderst motiverende og konstruktive vejledning gennem hele specialeskrivnings processen.

Aalborg den 31. Maj 2018

Sanne Rosa Nielsen & Louise Vinkel

Abstract

This thesis is based and written from an organizational perspective, with a particular focus on the learning that is taking place in organizations today. In this context we have conducted

A study about how implementation and evaluation of a co-operation process can contribute to creating a learning organization. Our interest is therefore on the learning organization, as well as the cooperation between an outer municipality and the business community. In this context, our focus is therefore directed towards Vesthimmerlands municipality, which is also our applied case organization in the thesis. The municipality of Vesthimmerland currently faces a number of challenges as they are affected by public savings while being stigmatized as an outer municipality, which works to increase and maintain the settlement. In this context, Vesthimmerland municipality has implemented a cultural week in which they have focused on co-operation in the form of involvement of both business and citizens in the municipality. Therefore, they wish to develop an evaluation model they can use for the future, with a view to underline the existing cultural life of the municipality, evaluating how they can create learning and thereby improve their way forward. Our focus and empirical studies will therefore be based on three focus areas: the learning organization, evaluation and the culture that we will analyze on the basis of three research questions, as well as applied theory and empirical evidence. In addition, our methodological approach in the thesis is based on our hermeneutical view of science, which will be expressed throughout the entire thesis. In addition, we have operationalized our main theories, Peter Säng's theory of the five disciplines and learning organization, Hanne Kathrine Krogstrup's theory of evaluation and Hans Gullestrup's cultural analysis model. The result of the analysis therefore shows that the municipality of Vesthimmerland currently faces a number of challenges in relation to all five disciplines, which has complicated the process towards defining itself as a learning organization. In addition, the municipality of Vesthimmerland must apply the goal-fulfillment evaluation model for the purpose of evaluating itself so that it could define itself as the learning organization.

Based on our empirical studies, we have found that the municipality of Vesthimmerland does not currently know their existing culture in the municipality, which has an influence on the co-operation process. In addition, there is no common thinking which contributes to the fact that they can not set common goals with the cultural week. Based on this, we therefore consider it necessary for the municipality of Vesthimmerland to use an evaluation model to be regarded as a strategic tool for the purpose of strengthening the process of co-operation.

Læsevejledning

Vi vil i dette afsnit klarlægge specialets opbygning, ved at foretage en kort gennemgang af de forskellige kapitler og afsnit i specialet. Vores kildehenvisninger er angivet ved forfatterens efternavn, årstal for udgivelse samt sideantal.

1. Kapitel. Indledning

Det første kapitel har til formål at skabe en forståelse for vores valg af emne, samt belyse de problematikker, som vi mener gør sig gældende for Vesthimmerlands kommune. Vi vil ligeledes argumentere for udformningen af vores tre forskningsspørgsmål, samt begrunde og eksplicite vores problemformulering. Dette har til formål at skabe en entydig forståelse for specialets kontekst. Vi vil afslutningsvis i kapitlet redegøre for forskellen mellem den lærende organisation og organisatorisk læring i en begrebsafklaring, idet vi mener det har en afgørende betydning for vores forståelse.

2. Kapitel. Videnskabsteori

Vi vil inddele dette kapitel i afsnit, hvor vi vil starte med at redegøre for vores videnskabssyn. Her vil vi inddrage den hermeneutiske spiral, som skal være medvirkende til at skabe et helhedsbillede for konteksten. Efterfølgende vil vi uddybe vigtigheden i at skabe en fælles horisont, samt sammenflette den hermeneutiske forståelse og læring. Vi vil afslutte kapitlet med en kort sammenfatning.

3. Kapitel. Metode

Dette kapitel har vi ligeledes valgt at inddele i flere mindre afsnit, hvor vi vil starte med at redegøre for casestudiet samt præsentere vores case organisation. Efterfølgende vil vi forholde os kritisk til brugen af casestudiet, og dernæst argumentere for vores metodiske og etiske overvejelser samt tilgang til felten. Vi vil afslutte kapitlet med at redegøre for de fire verifikationskriterier, samt komme med en kritisk refleksion af metode kapitlet.

4, 5 og 6. Kapitel. Teori - analyse - delkonklusion

I kapitel 4, 5 og 6 vil vi introducere specialets opbygningen, samt argumentere for valg af teori. Vi vil ligeledes redegøre, uddybe og påpege for specialets anvendt teori, samt teoriens kritiske punkter. Vi har valgt at inddele specialets teori og analyse i tre kapitler, hvor formålet er at besvare vores forskningsspørgsmål i en delkonklusion under hvert kapitel.

7. Kapitel. Diskussion

I dette kapitel vil vi foretage en diskussion af begreberne evalueringskapacitet og evalueringskultur. Dette skal have til hensigt at tydeliggøre, hvordan vores case organisation fremadrettet kan rette fokus på organisationens begrænsninger samt styrker.

8. Kapitel. Konklusion

I dette kapitel afsluttes specialet. Formålet vil her være at besvare specialets problemformulering ud fra vores tre delkonklusioner. Derudover vil vi konkludere på de centrale dele, som er blevet undersøgt i denne kontekst.

9. Kapitel. Litteraturliste

Dette kapitel indeholder vores litteraturliste som vi har inddelt under primær og sekundær litteratur, samt de hjemmesider vi henviser til i specialet.

10. Kapitel. Bilag

Dette kapitel indeholder vores empirisk data i form af bilag.

1. Kapitel Indledning

Specialet tager udgangspunkt i vores interesse inden for det organisatoriske perspektiv, da vi igennem vores uddannelse har haft et særligt fokus på organisationers udvikling samt læring. Vores interesse indenfor emnet *Den lærende organisation - samskabelse mellem kommune og erhvervsliv* er derfor opstået, som en kobling af vores uddannelsesmæssige fokus samt vores viden fra Universitetet. Derudover er mediernes konstante fokus og problematikker omkring besparelser af den offentlige velfærd, medvirkende til at øge vores interesse og lyst til at undersøge feltet yderligere inden for den pågældende kontekst.

I forhold til ovenstående antager vi derfor, at problematikken omkring de offentlige besparelser er medvirkende til at presse kommunerne. Dette resulterer derfor i, at kommunerne er nødsaget til at kigge nærmere på hvordan den offentlige sektor kan inddrage og samarbejde via samskabelse med de lokale aktører i kommunerne. Dette er i forhold til at finde løsninger, som kan være medvirkende til at løse de komplekse samfundsproblemer. Derudover skal det også kunne udvikle kommunerne i retningen mod den lærende organisation, da kapaciteten i organisationen opbygges gennem læring (Den offentlige). Vigtigheden bliver yderligere påpeget i følgende citat af formanden for FTF¹ Bente Sorgenfrey, som udtaler sig således *“Med finanslovsaftalen kommer regeringen uundgåeligt til at sænke kvaliteten og serviceniveauet i velfærden til borgerne”* (Ritzau). Ovenstående citat anser vi som et udtryk for, hvor pressede kommunerne fremadrettet vil blive. Dette er i forhold til at leve op til borgernes forventninger omkring kvalitet og service, kontra de ressourcer kommunerne har til rådighed. Derfor antager vi, at kommunerne vil være udfordret i forhold til udnyttelse af de offentlige ressourcer. Udfordringerne indeholder yderligere, at flere forskellige aktørers viden er i spil i forhold til at finde en fælles løsning, som virker for de pågældende kommuner.

For at imødekomme de ovenstående problematikker må kommunerne derfor forsøge, at supplere og mobilisere de ressourcebesparelser med nye ressourcer (Den offentlige). *“Kommunerne varetager en meget stor del af de nære velfærdsopgaver i Danmark. Kommunernes tilgang til at løse disse opgaver er derfor afgørende for den velfærd borgerne oplever”* (Kommunernes Landsforening). Følgende citat påpeger derfor vigtigheden af at kommunerne

¹ FTF er hovedorganisationen for 70 faglige organisationer. Talerør for 450.000 mennesker, som arbejder for at skabe velfærd og vækst i samfundet. (FTF)

retter blikket indad, og derved ser på egen udvikling. Derved er dette medvirkende til at skabe en forståelsesramme med konkrete anvisninger på, hvordan der skabes læring i organisationen. Vi anser derfor samskabelse som et element til at kunne løse kommunernes udfordringer i forhold til de manglende ressourcer, og derved være medvirkende til at skabe en mere effektiv og billigere løsning for kommunerne i samarbejdet med eksempelvis erhvervslivet (Kommunernes Landsforening).

For at kunne belyse ovenstående har vi valgt at tage udgangspunkt i Vesthimmerland kommune, som befinder sig på den brændende platform. Vi anser den brændende platform som et udtryk for stigmatiseringen i kommunen, de offentlige besparelser samt manglende ressourcer. Derudover står Vesthimmerlands kommune overfor en problematik, i forhold til at øge og fastholde bosætningen, samt tiltrække ny arbejdskraft til kommunen. *“Temaet bosætning handler om Vesthimmerlands Kommunes udfordring i forhold til at øge/fastholde indbyggertallet og på den måde sikre et fortsat stabilt indtægtsgrundlag. Med landets laveste udskrivningsgrundlag vil en negativ udvikling i befolkningstallet have en væsentlig betydning for kommunens mulighed for at bevare et bæredygtigt serviceniveau”* (Vesthimmerlands Kommune). For at imødekomme udfordringerne har Vesthimmerlands kommune valgt at afholde en kulturugen, hvor temaet var fællesskab. *“Med den nye kulturuge forsøger Vesthimmerlands Kommune at bane vejen for kulturaktørerne finder nye legekammerater indenfor erhvervslivet, skoler, institutioner – i håbet om at dette fællesskab kan skabe kulturelle oplevelser til gavn og glæde for både kultur, borgere og erhvervslivet.”* (Vesthimmerlands Kommune).

Ovenstående leder os derfor videre til at redegøre for formålet med undersøgelsen, samt udformning af vores forskningsspørgsmål. Redegørelsen har til hensigt at afdække samt udarbejde en mere dybdegående undersøgelse af den pågældende kontekst, som Vesthimmerlands kommune befinder sig i.

1.1. Vores formål med undersøgelsen

Vi har nu afklaret specialets problemfelt i form af vores indledning, hvilket leder os videre til udformning af vores forskningsspørgsmål. Forskningsspørgsmålene skal have til hensigt at skabe struktur, samt opstille rammerne for vores metodeovervejelser i vores undersøgelse af feltet. I det nedenstående har vi inddelt vores forskningsspørgsmål under hvert fokusområde.

Fokusområde: Kultur

Forskningspørgsmål 1: *Hvordan kan den eksisterende kultur anvendes som et strategisk redskab til at styrke samskabelsesprocessen?*

Fokusområde: Den lærende organisation

Forskningspørgsmål 2: *Hvordan kan Vesthimmerlands Kommune arbejde systematisk hen imod at blive den lærende organisation?*

Fokusområde: Evaluering

Forskningspørgsmål 3: *Hvordan kan en evalueringsmodel anvendes som redskab, og derved være medvirkende til at understøtte processen frem mod fælles mål?*

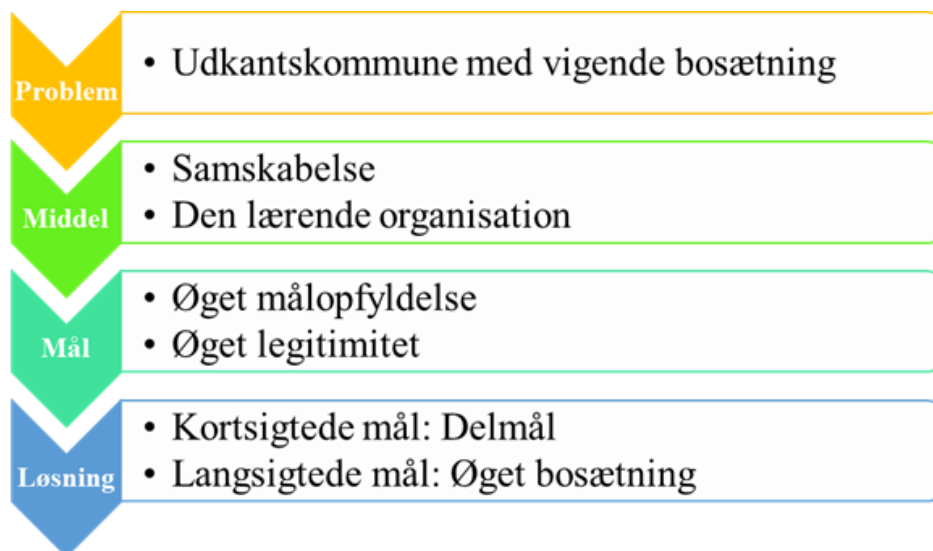
Tilsammen danner forskningspørgsmålene grundlaget for vores teorivalg, samt empirisk undersøgelser. De tre forskningspørgsmål har derfor til hensigt at styrke vores forskningsproces, og derved skabe retning for specialet. Ovenstående forskningspørgsmål har ført os frem til udformning af følgende problemformulering.

1.2. Problemformulering

Hvordan kan den lærende organisation og samskabelse anvendes som redskab til at bidrage til øget målopfyldelse i Vesthimmerlands kommune?

1.3. Uddybning af problemformulering

Vi har i dette afsnit valgt at eksplicitere vores problemformulering yderligere, da vi ønsker at skabe en entydig forståelse i forhold til specialets kontekst. Vil vi benytte os af den nedenstående model, som skal være medvirkende til at illustrere vores tanker bag specialets problemformulering.



2

Ovenstående model illustrerer og operationalisere vores problemformulering, i forhold til at belyse vores proces fra start til slut. Ud fra vores indledning anser vi derfor Vesthimmerlands kommune, som en udkantskommune der på nuværende tidspunkt har et problem i forhold til en vigende bosætning i kommunen. Vi mener derfor, at samskabelse og den lærende organisation skal anvendes som et middel, hvilket har til hensigt øge målopfyldelse og legitimiteten i kommunen. Den øgede målopfyldelse og legitimitet skal føre til en løsning, som gør kommunen i stand til at opfylde de kortsigtede mål i form af delmål, samt det langsigtede mål om fremadrettet at øge bosætningen i kommunen.

1.4. Begrebsafklaring - Hvorfor den lærende organisation?

I dette afsnit vil vi argumentere for hvorfor vi har valgt at anvende den lærende organisation frem for organisatorisk læring.

Vi anser organisatorisk læring som en bestræbelse på at forbedre organisationens evne til sammen med omverden, at forfølge egne mål. Hvilket vil sige, at medarbejderne i organisationen ikke kun lærer i mens de befinder sig i organisationen, men også interagere med omverden. På denne måde kan organisationen regulere og tilpasse udefrakommende påvirkninger, som baseres på viden og erfaringer i forhold til forandringer i organisationens adfærd (Stegeager & Laursen, 2013, s. 69). Vi mener derfor ikke at organisatorisk læring er relevant at beskæftige sig med på nuværende tidspunkt, da Vesthimmerlands kommune i første omgang skal rette fokus på egne læring og udvikling. Det vil sige, at organisatorisk læring fremadret-

² Egen illustration

tet kan anvendes, når organisationen har fået opbygget det fundamentale grundlag samt opfyldt deres mål.

Dette leder os videre til at redegøre for hvorfor vi har valgt at anvende den lærende organisation i specialet.

Ifølge Peter Senge defineres den lærende organisation som *”en organisation, hvor alle til stadighed øger deres evne til at skabe resultater, som de virkelig ønsker at opnå – hvor organisationen opmuntrer til nye måder at tænke på, hvor den kollektive vision om at skabe det bedste er sat på fri fod, og hvor alle til stadighed lærer, hvordan man lærer sammen”* (Hau-en, Strandgaard & Kastberg, 1995, s. 39).

Ud fra ovenstående definition tolker vi, at organisationen er nødt til at gøre sig tanker og overvejelser omkring hvilke krav der stilles udefra, samt hvordan disse krav bedst muligt varetages. Vi anser det derfor som en nødvendighed, at organisationen i en vis grad er “selvlærende”, hvilket vil sige at fokus skal rettes på at udvikle egne kompetencer. Den “selvlærende” organisation er derved en forudsætning for, at organisationen kan lære og samtidig udvikle sig. Vi mener ligeledes den lærende organisation i denne kontekst, kan anvendes til at rette fokus på medarbejderne samt deres gruppelæring i organisationen. Dette kan være medvirkende til, at skabe grundlaget for at grupperne i organisationen kan eksperimentere med nye tanker, ideer og metoder, og derved lære af egne erfaringer og historier. Den lærende organisation kan være medvirkende til, at grupperne via gruppelæring kan lære af hinandens erfaringer, samt styrke deres fælles kompetencer. På denne måde kan deres viden spredes ud til hele organisationen, og danne rammerne for skabelse af en fælles vision samt opfyldelse af fælles kort- og langsigtede mål. Vi mener derfor, at den lærende organisation kan skabe en kollektiv vision for vores case organisation, samt øge medarbejdernes evne til at lære, og derved udvikle, øve og opnå egne samt organisations mål.

I det nedenstående kapitel vil vi redegøre for vores videnskabsteoretiske tankegang via anvendelse af det hermeneutiske videnskabssyn.

2. Kapitel. Videnskabsteori

2.1. Vores videnskabsteoretiske tilgang - Det hermeneutiske videnskabssyn

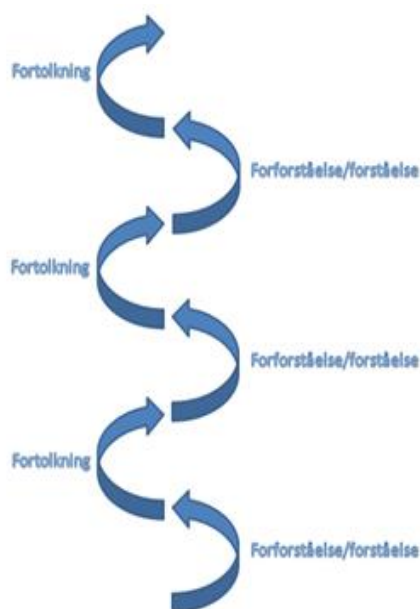
I dette afsnit vil vi redegøre for det hermeneutiske videnskabssyn, hvor vi vil inddrage den hermeneutiske spiral. Dette er med henblik på at skabe et helhedsbillede ud fra vores fokusområder. Derudover anvender vi den hermeneutiske tilgang, idet vores undren igennem vores problemformulering er dannet på baggrund af vores forståelse for problematikken i Vesthimmerland kommune. Vi anvender ligeledes den hermeneutiske spiral for at synliggøre vores proces, i forhold til veksling mellem vores forforståelse, tolkning og forståelse af konteksten. Efterfølgende vil vi kort redegøre for den hermeneutiske sammensmeltning, og koble læring sammen med den hermeneutiske forståelse. Til slut vil vi runde kapitlet af med en sammenfatning af de ovenstående afsnit.

Begrebet hermeneutik stammer fra det græske *hermeneuein*, og defineres som det at tolke eller fortolke noget (Thisted, 2013, s. 48). Det vil sige, at vi har mulighed for at skabe en forståelse igennem vores fortolkning, og derved danne en ny forståelse. Grundlaget for hermeneutikken er opbygget omkring menneskets subjektive virkelighedsopfattelse, hvilket vil sige at vi fortolker virkeligheden. Via den hermeneutiske metode og teoretiske viden opfatter og fortolker vi verden gennem vores sanser, indlevelsessevne og erfaringer, og derved skaber vi en forforståelse af konteksten. Det indebærer at vores forforståelse/forståelse ud fra fortolkning kommer til udtryk gennem handlinger, og måden vi møder felten på (Lund, 2011, s. 98-99). Derved dannes et bestemt menneskesyn hvor mennesket anses som en skabning, som udelukkende forholder sig til sig selv, og dermed fortolker både sig selv og egne handlinger (Jørnø, 2014, s. 48). Dette vil sige, at vi gennem brugen af det hermeneutiske videnskabssyn indtager en subjektiv rolle. Her forholder vi os til verden i den optik, vi har tilegnet os gennem vores erfaringer og fortolkninger af verden.

Ovenstående leder os videre til den hermeneutiske spiral, som vi vil uddybe i nedenstående afsnit.

2.2. Den hermeneutiske spiral

Vi har valgt at arbejde ud fra den hermeneutiske spiral, for at illustrere vekselvirkningen mellem vores forforståelse (del), erfaring og forståelse (helhed). Gennem denne cirkulære bevægelse, bevæger vi os frem og tilbage mellem en forståelse af de enkelte dele, og forståelsen som helhed (Lund, 2011, s. 99). I forhold til vores tre fokusområder anvender vi den hermeneutiske spiral, til at forstå helheden som i dette speciale er *den lærende organisation - samskabelse mellem kommune og erhvervsliv*. Vi er derfor nødt til at kunne forstå de enkelte dele som er kultur, den lærende organisation og evaluering og omvendt, at kunne forstå helheden for at forstå de enkelte dele. Dette viser derfor den vekselvirkning vi foretager igennem specalet via vores fokusområder. I vores analyse vil den hermeneutiske spiral træde frem, idet vi anvender vores teori, altså vores forståelse til at analysere hvordan sammenhængene er mellem vores tre fokusområder.



3

Vi vil i det følgende afsnit belyse sammenhængene mellem Vesthimmerlands kommune og erhvervslivet ud fra den hermeneutisk tilgang.

2.3. Sammensmeltning af horisonter

I dette afsnit vil vi redegøre for relevansen af, at Vesthimmerlands kommune og erhvervslivet sammen får udformet en fælles horisont. Dette finder vi relevant, da Vesthimmerlands kommune og erhvervslivet har indgået et samarbejde i forhold til afholdelse af kulturugen. Det at

³ Egen illustration

forstå hinanden er en bestræbelse på at sætte sig ind i den andens horisont. Kigger vi nærmere på begrebet horisont anvendes det oftest i relation til det enkelte individs perspektiv og syn. Ifølge den tyske filosof Hans-Georg Gadamer er vores forståelse en af de fordomme, som har overlevet fra tidligere. Ifølge Gadamer mener han, at en horisont kan beskrives således: *"Horisonten er noget, som vi vandrer ind i, og som vandrer med os"* (Riis, 2006, s. 20-21). I denne kontekst anser vi derfor, at der befinder sig to forskellige horisonte, i form af Vesthimmerlands kommune samt erhvervslivet. De to horisonter skal anses som værende uafhængige af hinanden, og er derfor medvirkende til at der i forståelsesprocessen skabes et spændingsfelt. Forståelsen handler derfor om at forbinde de to uafhængige horisonter i en fælles horisont. Gadamer forklarer således: *"Den historiske bevidsthed er bevidsthed om sin egen anderledeshed og udhæver derfor overleveringens horisont på baggrund af sin egen horisont. Men på den anden side er den selv om en aflejring over en fortsat virkende tradition, og derfor sammenfatter den med det samme det, der er blevet adskilt, for at formidle sig med sig selv i den historiske horisonts enhed, som den på denne måde erhverver"* (Riis, 2006, s. 20-21). Ud fra ovenstående citat forklares hvordan Vesthimmerlands kommune og erhvervslivet medbringer hver deres historiske baggrund, det vil sige at horisonten er deres erfaring, i forhold til hvordan de forstår og handler i forskellige situationer. Derved skal Vesthimmerlands kommune og erhvervslivet sammen finde en fælles horisont, og skabe en fælles erfaring. For at styrke den fælles horisont skal samskabelse indgå som bindemiddel i læringsprocessen, hvilket vil vi redegøre for yderligere i det nedenstående afsnit.

2.4. Sammenfletning af den hermeneutiske forståelse og læring

For at tydeliggøre det ovenstående yderligere vil vi sammenkoble begrebet læring ud fra den hermeneutiske forståelse, samt inddrage Vesthimmerlands kommune og erhvervslivet. Vi finder det relevant at inddrage læring, idet vi gennem specialet anskuer læring ud fra den lærende organisation. Derved kan vi danne vores forforståelse/forståelse af begrebet læring ud fra et hermeneutisk videnskabssyn.

I forhold til det hermeneutiske syn anses læring som den forandring der sker over tid, hvilket er medvirkende til at ændre adfærden i organisationen, og derfor skal læring anses som processer. Læringsprocesserne bliver iværksat ved hjælp af en forstyrrelse. For at kunne vurdere om denne forstyrrelse fører til en ændret adfærd afhænger, dette af det enkelte menneske samt aktørerne, som befinder sig i konteksten og processen. Det er her vigtigt at medtænke, at

organisationen kan have intentioner om at forandre, men den vil ikke være i stand til at styre processerne uden samspillet fra de involverede aktører. Eksempelvis hvis formålet er at synliggøre Vesthimmerlands kommunen, så anses kulturugen som en speciel form for kommunikation. Dette er i forhold til at frembringe budskabet af det eksisterende kulturliv ved hjælp af erhvervslivet, da de er en del af kulturugen. Det skal derfor forstås således, at Vesthimmerlands kommune ikke kan stå alene, og er afhængig af erhvervslivets måde at forstå, omsætte og anvende det lærte i praksis. Det vil sige at der først sker en forbedring af forforståelse og forståelse af det lærte, når der sker en sammensmeltning af Vesthimmerlands kommune og erhvervslivet horisonter i et fælles samspil.

2.5. Vores hermeneutiske sammenfatning

Helheden i vores forståelse er den lærende organisation, da vi ser en organisation som værende dynamisk, hvilket vil sige at den løbende ændre og forandre sig. Derfor er det nødvendigt, at vi hele tiden revidere vores forståelse igennem vores tolkninger, hvilket er medvirkende til at påvirke vores forståelse af vores fokusområder. Igennem vores hermeneutiske videnskabs-syn forsøger vi derfor løbende, at forstå hvorfor mennesket handler som det gør, samt hvordan det skaber mening i verden. Derudover belyses vigtigheden af sammensmeltningen mellem de to horisonter, i forhold til at finde frem til en fælles forståelse samt erfaring.

Dette leder os derfor videre til vores metode kapitel, hvor vi vil redegøre og begrunde for vores metodevalg.

3. Kapitel. Metode

Vi vil i det følgende kapitel redegøre for vores metodiske tilgange, som ligger til grunde for specialets udformning. Vi vil starte med at redegøre for vores brug af casestudie, samt præsentere vores case organisation. Efterfølgende vil vi forholde os kritisk til brugen af casestudie, som metode. Vi vil ligeledes løbende argumentere for vores anvendte metoder, derudover den abduktive, samt fortolkende tilgang i metodekapitlet. Formålet vil her være at styrke vores metodiske overvejelser samt tilgang til felten.

3.1. Casestudiet som metode

Vi har i vores speciale valgt at anvende casestudiet som metode, og anser Vesthimmerlands kommune som vores case organisation. Dette har vi valgt at gøre fordi vi mener, at casestudi-

ets metodiske ramme giver os en forudsætning for at kunne undersøge felten yderligere. Dette er på baggrund af at der ikke har eksisteret data og mål, i forhold til afholdelse af kulturugen i Vesthimmerlands kommune.

Vi vil starte med at definere begrebet casestudie og efterfølgende redegøre for casestudiet, som metode ud fra samfundsforsker Bent Flyvbjergs måde, at anskue casestudiet på.

Case-studie, (af eng. case 'tilfælde' og studie), *kvalitativ undersøgelse af et konkret og afgrænset tilfælde med det formål at opnå detaljeret og praktisk baseret viden. Case-studier frembringer viden, som er afhængig af den konkrete sammenhæng, og metoden er ofte baseret på brug af flere forskellige dataindsamlingsmetoder: observation, kvalitative interviews, brug af dokumentarisk materiale* (Gyldendal - Den store Danske).

I forhold til ovenstående definition skal casestudie altså anses, som en intensiv undersøgelse af en enkelt enhed med det formål at kunne generalisere på tværs af et større antal enheder. Det vil sige at casestudiet anses som et studie af tilfælde, og derfor et studie af et fænomen som kun forekommer én gang og ikke er planlagt. Casestudiet er derved medvirkende til at studere hvilke fænomener der forekommer, samt hvad de bringer med sig. I denne kontekst skal fænomenet opfattes som de problematikker der ikke er synlige, men som fremkommer undervejs i vores forskningsproces i felten.

Fordelen ved at anvende casestudiet som metode, er at den giver os mulighed for, at undersøge fænomenet på forskellige niveauer, og derved påvise forskellige forklaringer af det undersøgte fænomen. Ulempen ved anvendelsen af casestudiet er, at vi er medvirkende til at træffe både bevidste og ubevidste valg under undersøgelsen, og på den måde kan påvirke undersøgelsens resultater. Derudover kan brugen af casestudiet være en ulempe, idet der kan opstå bias, altså at materialet ikke altid er det, som det giver sig ud for at være. Dette vil derfor kunne påvirke og medføre en lav validitet af undersøgelsen (Thisted, 2013, s. 141).

Ovenstående redegørelse påpeger væsentlige faktorer, i forhold til at anvende casestudiet som metode. Derfor finder vi det relevant at inddrage Flyvbjergs forståelse af casestudiet, for at tydeliggøre ovenstående fordele og ulemper.

Ifølge Flyvbjerg indeholder hver videnskabelig undersøgelse af konkrete fænomener et formål, hvilket vil sige at opnå en detaljeret viden omkring fænomenet. Derved mener han, at casestudiet er velegnet til at kunne identificere givne problematikker i den pågældende kontekst, idet casestudiet er velegnet til at gå i dybden med undersøgelsen “Casestudiet er særligt

velegnet til identificering af *“sorte svaner”*, fordi casestudiet er designet til at gå i dybden: *Det, der tilsyneladende er ”hvidt”, viser sig ofte ved nærmere eftersyn at være ”sort”* (Flyvbjerg, 2006, s. 472). I forhold til ovenstående identificere vi *“de sorte svaner”* som eventuelle problematikker der synliggøres gennem felten og det indsamlede empiri, samt i vores analyse. Dette kommer eksempelvis til udtryk i Vesthimmerlands kommunes manglende struktur omkring kulturugen, hvor der ikke var opsat mål. *“Så skal vi have en vision, vi skal have nogle mål og vi skal have nogle strategier for hvordan vi skal arbejde med det her”* (Bilag 12.6.), *“Kulturen skulle gerne være tidløs, og være noget man oplever nu og her, som ikke handler om dårlige tal, men som handler om fordybelse”* (Bilag 12.1.1.). I forhold til ovenstående citater af kultur- og fritidschef og kulturskolelederen fra Vesthimmerlands kommune er det tydeligt, at *“de sorte svaner”* bliver synlige, da der er forskellige synspunkter og holdninger omkring kulturugen.

Flyvbjerg mener ligeledes, at det er vigtigt at udvikle et nuanceret syn og billede på virkeligheden for at vores opfattelse af den menneskelige adfærd betragtes i sammenhæng med konteksten, og ikke alene. Dette er grundlaget for, at vi gennem vores metodetriangulering har anvendt forskellige forskningsmetoder for at kunne betragte konteksten og de indblandede aktører, samt vores case organisation ud fra et helhedsperspektiv.

Ifølge Flyvbjerg er selve anvendelse af casestudiet ikke af særlig høj værdi før det afprøves, og derved kan kobles sammen med de udarbejdede forskningsspørgsmål, som vi har udarbejdet (Flyvbjerg, 2006, s. 464-473). Ovenstående er medvirkende til at danne grundlaget for vores udarbejdelse af forskningsspørgsmål, da de skal skabe og understøtte validiteten af vores undersøgelse. Forskningsspørgsmålene skaber derfor grundlaget for at kunne besvare vores delkonklusioner, hvilket skal lede videre til en besvarelse af vores problemformulering i en samlet konklusion.

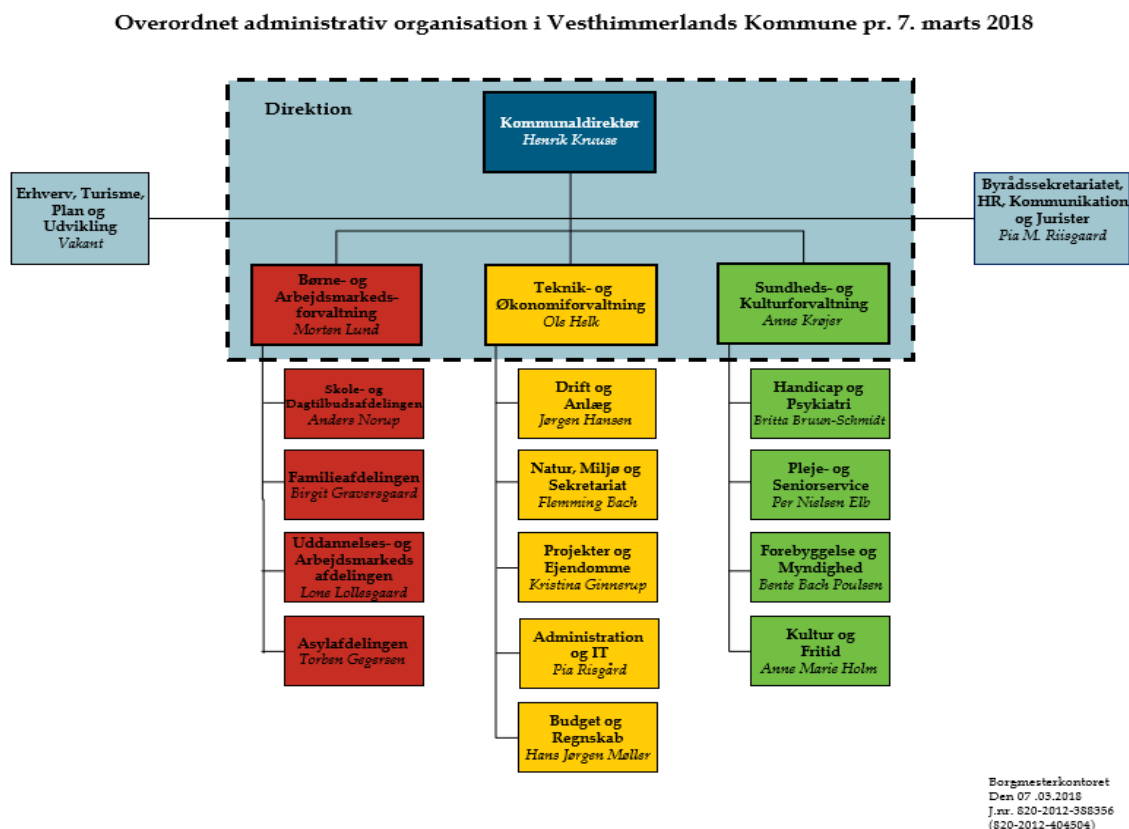
Casestudiet er ifølge Flyvbjerg anvendeligt, i forhold til at vi kan placere os som forsker i den pågældende kontekst som undersøges, for derved at kunne opnå en større forståelse for det vi observerede. På denne måde mener Flyvbjerg, at selve læreprocessen indholdsmæssigt giver os en mere avanceret forståelse af det iagttagende, end vi ellers ville kunne få i vores undersøgelser. Ser vi nærmere på vores læringsproces, er en af grundelementerne, at vi igennem den forhenværende forståelse og erfaring af det observerede tilegner os en ny viden til videre brug i vores forståelse af det undersøgte (Flyvbjerg, 2006, s. 481). Derved kommer vores hermeneutiske videnskabssyn til syne, da vi løbende operationalisere vores case organisation

med det formål at skabe et mere nuanceret billede af selve konteksten, samt helheden som casen befinder sig i (Flyvbjerg, 2006, s. 486).

I det nedenstående vil vi præsentere vores case organisation, hvor vi vil belyse de vigtigste pointer.

3.2. Præsentation af vores case organisation

Vesthimmerlands Kommune er en mindre kommune i Region Nordjylland, som pr. 1 januar 2018 har et indbyggertal på 37.285 borgere. Kommunen består af byerne Aars, Løgstør, Aalestrup, Farsø samt en række mindre byer (Danske Kommuner). Kommunen er hierarkisk organiseret med en direktion og tre forvaltninger, der varetager hver deres kerneområde, hvilket er illustreret i den nedenstående organisationsmodel:



(Vesthimmerlands kommune, "Organisationsdiagram")

Vesthimmerlands kommune har over en årrække arbejdet med et fælles overordnet mål, som er at øge og fastholde bosætningen i kommunen. Dette er blandt andet for at komme urbani-

sering⁴ til livs samt skabe vækst i kommunen, i forhold til arbejdspladser og bosætningen. Som et led i den langsigtet bosætningskampagne har Vesthimmerlands kommunes Kultur og Fritidsforvaltning i marts 2018 afholdt og gennemført en kulturuge under overskriften ”*Aha! – Når kulturen rykker ud*”. Kulturugen havde temaet fællesskab som omdrejningspunkt. Tanken var her, at skabe nye samarbejdsrelationer ved at inddrage erhvervslivet som kulturaktør. Formålet var også at danne et fællesskab, som kunne skabe kulturelle oplevelser til gavn og glæde for både borgere og erhvervslivet i Vesthimmerland kommune. (Vesthimmerlands Kommune, ”*Når kulturen rykker ud*”).

Vi anser derfor kulturugen som en samskabelsesproces mellem kommune og erhvervslivet. Dette mener vi er medvirkende til at danne grundlaget for, at Vesthimmerlands kommune kan opnå det fremadrettet langsigtede mål, om at øge og fastholde bosætningen i kommunen.

I forhold til ovenstående case vil vi i det nedenstående afsnit forholde os kritisk, i forhold til vores anvendelse af casestudiet som metode.

3.3. Kritisk refleksion af casestudiet som metode

I dette afsnit vil vi forholde os kritisk til vores anvendte metode i form af casestudiet. Dette vil vi gøre ved at reflektere over hvorfor, samt hvordan casestudiet har været medvirkende til at påvirke vores samlede resultater. Vi vil i det nedenstående starte med at reflektere over vores anvendelse af casestudiet.

I forhold til vores anvendelse af casestudiet kan der rejses et spørgsmål omkring vores forståelse af den empiriske virkelighed, idet vores anskuelse af case organisationen og de involverede aktører er baseret på vores observerede antagelser. Derfor kan casestudiet kun anses som en ”midlertidig virkelighed”, der er isoleret og tilpasset til nuværende tidspunkt. Det vil sige, at næste års afholdelse af kulturugen formentlig vil skabe en anden ”midlertidig virkelighed”. Derved kan vi argumentere for, at vores anvendte teori og metodevalg har været medvirkende til at skabe retningslinje for vores måde at anskue vores case organisationen på. Derfor er det nødvendigt at opsætte en ramme i form af en præsentation af case organisationen, for derved at give et indblik i hvilke problemstillinger som gør sig gældende i denne kontekst. På denne

⁴ Urbanisering, den proces, hvorved en stigende andel af befolkningen bosætter sig i byer.

måde skabes der en helhed, som giver mening for vores besvarelse af den udarbejdede problemformulering.

3.4. Vores etiske overvejelser i mødet med felten

I dette afsnit vil vi redegøre for vores etiske overvejelser før, under og efter vores empiriske undersøgelser af felten. Dertil vil vi tage udgangspunkt i professor Steinar Kvaless tre etiske retningslinjer for humanistisk og samfundsvidenskabelig forskning, som vi vil uddybe i det følgende afsnit. Vi finder det relevant at inddrage Kvaless etiske retningslinjer, da vi mener at, de er medvirkende til, at give os en rammesætning for hvilke overvejelser og konsekvenser vi skal være opmærksomme på i vores møde med felten.

Den første retningslinje er informeret samtykke: Dette vil sige, at vi skal sikre os, at informanterne har den nødvendige viden om undersøgelsens formål samt anvendelse (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 89-92). Derfor valgte vi at informere de pågældende informanter om specialets indhold og formål inden undersøgelsernes start. Den anden retningslinje omhandler fortrolighed: Her drejer det sig om at sikre informanterne i forhold til deres anonymitet, samt oplyse dem om undersøgelsens tilgængelighed (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 89-92). I denne kontekst valgte vi derfor at give informanterne muligheden for anonymitet, idet vi mener at dette kunne bidrage til en åbenhed i forhold til besvarelse af vores spørgsmål. I den sidste retningslinje er der tale om konsekvenser: Det vil sige, at vi i vores undersøgelser skal medtænke de menneskelige og samfundsmæssige konsekvenser, hvilket skal ses i lyset af de resultater, som undersøgelsen kan medføre (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 89-92). Dette er i forhold til at undgå eventuelle konsekvenser for de pågældende informanter samt case organisation. I denne kontekst har dette ikke gjort sig gældende, idet informanterne ikke ønskede anonymitet. Vi mener dog, at dette kan have en negativ konsekvens og indvirkning, da der kan fremkomme informationer, som kan medføre eventuelle konflikter i organisationen (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 89-92).

Ovenstående afsnit leder os videre til at redegøre for den magt påvirkning, som vi har været underlagt i vores møde med felten, hvilket kan være medvirkende til at påvirke vores empiriske undersøgelser samt adgang til felten.

3.5. Magtpåvirkninger i felten

I dette afsnit vil vi redegøre for de magtpåvirkninger, samt indflydelse heraf, som gjorde sig gældende i vores møde med felten. Dertil vil vi anvende den østrigske kommunikationsteoretiker Paul Watzlawick, fordi vi i felten undersøger et socialt fænomen, som udgør forskellige relationer i samspillet og interaktion med kulturugen.

Ifølge Watzlawick vil vi altid indgå i et kommunikativt samspil med andre, hvori vi påvirker, og bliver påvirket af de relationer vi indgår i. Watzlawick anser derfor magten, som en kraft der er indlejret i de sociale relationer, og derfor er enhver relation også en magtrelation (Høier, Hersted & Laustsen, 2015, s. 56-57). Watzlawick taler om to former for magt, den formelle og den uformelle magt. Den formelle magt skal defineres igennem de positioner den enkelte besidder i organisationen, som eksempelvis direktør eller afdelingsleder. Derudover taler han om den uformelle magt, som altid vil være tilstede i samspillet og relationen. Denne form for magt er skiftende og ikke bestemt på forhånd, men afhænger af den sociale relation og konteksten (Høier, Hersted & Laustsen, 2015, s. 57).

I vores møde med felten spillede magten en afgørende rolle, i forhold til de relationer vi løbende indgik i. I forhold til den formelle magt anser vi derfor vores gatekeeper, samt de øvrige aktører, som være i besiddelse af den formelle form for magt, i form af deres position i kommunen. Derfor skulle vi hele tiden være bevidste omkring deres positioner i forhold til deres indflydelse på processen, i henhold til de resultater og muligheder der løbende opstod under vores empiriske undersøgelser af felten. I forhold til den uformelle magt, så har vi igennem vores udvælgelse af informanter og interviewguides, hele tiden været medvirkende til at forme processen. Derved skulle vi løbende reflektere over hvordan vi bedst muligt forvaltede denne magt i de forskellige kontekster og relationer, som vi indgik i. Ser vi nærmere på vores rolle deri, blev det tydeligt hvordan den skiftende position ændrede sig undervejs i forløbet, i takt med de indgående relationer og den generede viden. Derved tilskrev vi os en formel magt som værende "konsulenter", hvilket medførte et skift i forhold til vores magtpåvirkning af felten. Dette kom til udtryk gennem kommunens forespørgsel omkring vejledning i forhold til udarbejdelse af statistikker, evalueringsmodel samt faglig sparring til spørgeskemaundersøgelserne.

Denne skiftende tilgang gjorde sig også gældende i forhold til vores forskningsmetode, hvilket vi vil uddybe i det nedenstående afsnit.

3.6. Vores abduktive tilgang

I det følgende afsnit vil vi forklar og uddybe vores abduktive tilgang ud fra et teoretisk perspektiv. Efterfølgende vil vi koble den abduktive tilgang på vores speciale, i forhold til at synliggøre vores forskningsmetode. Vi har valgt denne tilgang fordi vi undervejs i specialet skifter mellem teori og empiri, for løbende at kunne revidere vores forståelse af det undersøgte. Derudover harmonere den abduktive tilgang med vores hermeneutiske videnskabssyn, da vi via vores fortolkning skaber en ny forståelse og derved generere ny viden.

Den abduktive tilgang positioneres mellem deduktion og induktion, og fremhæver samspillet mellem empiri og teori. En abduktiv tilgang kan udføres på forskellige måder, men pointen er at analysen af empirien er central, i forhold til udviklingen af ideer, anskuelser og meninger. Vores teoretiske position bidrager derved med perspektiver til forståelsen af empirien. Abduktive studier starter med vores undren eller overraskelse over enten en observation, fænomen eller case, det vil sige en situation hvor vores forventninger eller forudgående viden ikke stemmer overens med det vi oplever eller observerer (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s. 208). Den abduktive tilgang har derfor også en sammenhæng med Flyvbjergs måde at anskue casestudiet på, i det vores undren over casen ikke stemmer overens med virkeligheden, og de givne problematikker som befinder sig i case organisationen. Disse "sorte svaner" vil derfor komme til udtryk gennem vores empirisk data som anvendes i analysen. Derfor skal vi forsøge at forstå observationen, altså at gøre "overraskelsen mindre overraskende" ved hjælp af vores teorier. Dette åbner op for nye indsigter og nye overraskelser, som vi må forsøge at gøre forståelige i vores analyser (Flyvbjerg, 2006, s. 472). Derved har vi løbende været i stand til, at opbygge og sammenkoble en ny fortolkning og forståelse, i forhold til vores indsamlede empiri for derved løbende at generere ny viden.

Vores udarbejde spørgsmål i de forskellige interviewguides er ligeledes udarbejdet ud fra vores teoretiske viden, samt vores empiri i form af observationer/uformelle samtaler i felten. Dette gør sig ligeledes gældende for vores senere bearbejdning af vores samlede empiriske data, samt selve analysens opbygning, da denne er præget af både teori og empiri.

Forskningsstrategien adskiller sig som tidligere nævnt fra deduktion og induktion, idet den abduktive tilgang ikke er rettet mod at udvikle eller teste generelle love, men derimod fokusere på den kontekst som udløste vores undren. (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s. 208).

I den nedenstående figur vil vi illustrere vores abduktive forskningsstrategi med det formål, at tydeliggøre vores forskningsproces yderligere.



5

Forholdet mellem empiri og teori i dette speciale er abduktiv i den forstand, at vi starter med en deduktiv forforståelse, og dernæst afgrænser via vores indledning. Indenfor denne ramme får empirien induktivt lov til at pege på de endelige teorier, som anvendes som teoretiske værktøjer til brug i analyserne.

Fordelen ved at anvende en abduktiv tilgang, er at vi kan drage fordel af deduktionens systematik og målretning samt induktionens tilpasning efter de empiriske resultater af vores undersøgelser (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s. 208). Den abduktive tilgang kommer også til udtryk i vores metode til dataproduktion, hvilket vi vil uddybe nærmere i det nedenstående afsnit.

⁵ Egen illustration

3.7. Metode til dataproduktion

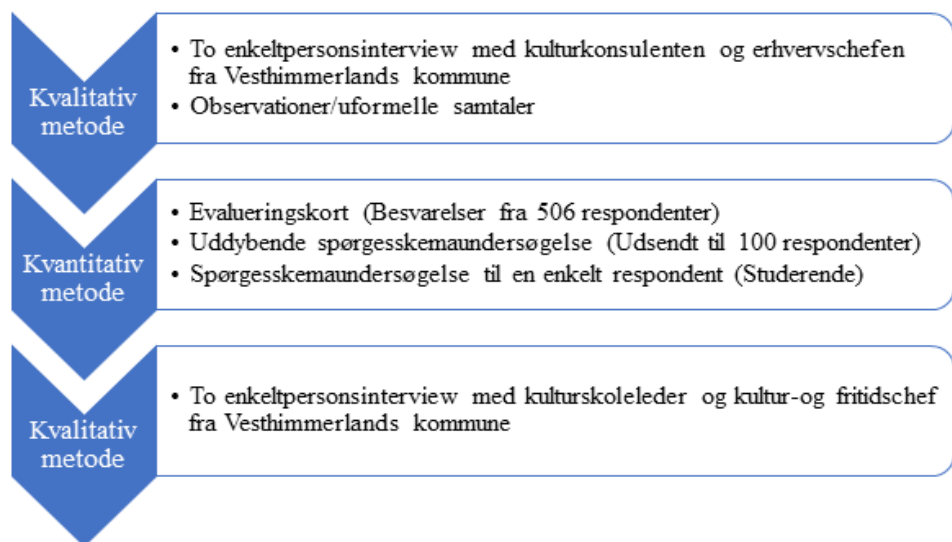
I forhold til vores indsamling af empiri har vi anvendt både kvalitative samt kvantitative forskningsmetoder, herunder interview, observationer/uformelle samtaler og spørgeskemaer. Det vil sige, at vi foretager en triangulering, da vi kombinere disse tre forskellige metoder i specialet. Dette har vi valgt at gøre, idet vi mener, at en metodetriangulering vil styrke vores reliabilitet i forhold til det indsamlede empiri, og derved være medvirkende til at give os et helhedsbillede af konteksten, som casen befinder sig i (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 137).

3.8. Metodetriangulering

Via metodetriangulering har vi valgt at sammenkøre vores data fra både de kvalitative samt kvantitative forskningsmetoder. Vi har via den kvalitative metode foretaget observationer/uformelle samtaler, samt afholdt fire enkeltpersonsinterview. I forhold til den kvantitative metode har vi benyttet os af en større spørgeskemaundersøgelse, som er udarbejdet af Vesthimmerlands kommunes Kultur og Fritid forvaltning. Derudover har vi udarbejdet et spørgeskema til en enkelt respondent, samt en uddybende spørgeskemaundersøgelse som er uddelt til 100 respondenter. De kvantitative undersøgelserne var udarbejdet i forbindelse med afholdelse af kulturugen, i forhold til at få indsamlet samt udført en større optælling af forskellig empirisk data. Ved at benytte metodetriangulering, og derved sammenkøre de forskellige metoder antager vi, at trianguleringen gøre os i stand til at indsamle brugbare resultater, som skal danne grundlaget for en valid undersøgelse. Vores metodetriangulering vil vi illustrere yderligere i nedenstående afsnit om generering af data.

3.9. Generering af data

For at illustrerer vores generering af data har vi anvist rækkefølgen af vores metodetriangulering i nedenstående model. Dette er i forhold til at illustrere, at vi løbende har foretaget en metodetriangulering mellem de kvalitative samt kvantitative metoder. Metoderne har derfor gjort os i stand til at foretage en løbende fortolkning af vores indsamlet empiri. Derved har vi dannet en ny forståelse af felten, som igen danner grundlag for fortolkningen, hvilket også afspejler den hermeneutiske spiral.



6

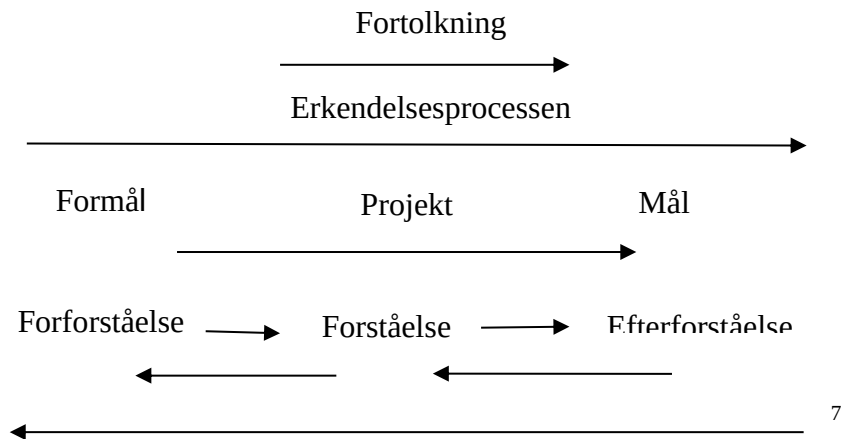
I nedenstående afsnit vil vi yderligere uddybe hvorfor, samt hvordan vi har valgt at anvende den kvalitative metode i specialet.

3.1.1. Den kvalitative metode og fortolkende tilgang

Som det fremgår af vores afsnit om generering af data har vi benyttet os af forskellige former for kvalitative metoder. I det følgende afsnit vil vi redegøre for anvendelsen af de kvalitative metoder.

I forhold til den kvalitative metode har vi gennemgående haft en fortolkende tilgang til felten, det vil sige at *“Filosofisk set er en fortolkende tilgang til stede i den menneskelige livspraksis, dvs. det er kernen i den måde, vi som mennesker forholder os til verden på”* (Thisted, 2013, s. 168-169). I forhold til førnævnte uddrag vil det sige, at vores grundlæggende erkendelsesmæssig og videnskabelige tilgang til verden er kvalitativt, hvilket vi vil illustrere i nedenstående figur og efterfølgende uddybe den.

⁶ Egen illustration



I forhold til den øverste linje fortolkning drejer dette sig om, at vores erkendelsesproces i specialeforløbet har en fortolkende tilgang, i forhold til vores anskuelse af verden. Ser vi nærmere på selve specialets forløb, skal dette anses som værende afgrænset, idet der er en start og slutning, som markeres ved de to lodrette streger på proceslinjen. Processens formål skal i denne kontekst forblive gennemgående i hele forløbet, samt fungere styrende, i forhold til det endelig mål med specialet. Selve specialeforløbet fordeles i tre faser som er følgende: forforståelse, forståelse og efterforståelse. Forforståelse er selve forståelsen af vores case organisation, samt vores antagelser omkring det undersøgte. Denne forforståelse er derfor bidragene, i forhold til at udarbejde vores interviewguide. Vi antager forståelsen som en erkendelsesmæssig fase ved gennemførelsen af vores undersøgelser, og derved også den forståelse vi opnår via vores empiriske undersøgelser. Sidste punkt efter forståelsen leder os videre til efterforståelsen. Dette omhandler den fase som er afsluttende for specialet. Derudover er de afsluttende resultater et samlet helhedsbillede, det vil sige, at selve undersøgelsen har mulighed for at perspektivere ud til en større og bredere sammenhæng (Thisted, 2013, s. 168-170).

Denne tilgang gør sig derfor gældende i vores speciale, idet den kommer til udtryk gennem vores hermeneutiske videnskabssyn, samt den abduktive tilgang som samlet fremgår via den fortolkende tilgang. Fælles for de tre tilgange er vores anskuelse ud fra forforståelse, forståelse og fortolkning samt genereringen af ny viden. Dette kommer også til udtryk i vores tilgang til felten, som vi vil uddybe yderligere i nedenstående afsnit.

⁷ Egen illustration

3.1.2. Vores tilgang til felten ud fra den kvalitative forskning

I forhold til vores tilgang til felten har vi valgt at anvende observationer/uformelle samtaler, da vi mener at de kan være medvirkende til at åbne felten yderligere op. Derved er de medvirkende til at gøre vores adgang til empiriske data tilgængelige i vores undersøgelser. Vores observationer/uformelle samtaler består i denne kontekst af en samtale med Vesthimmerlands kommunes borgmester, samt vores deltagelse i kulturugen.

Vi har under vores feltarbejde søgt efter “de sorte svaner” i felten, for derved at opnå en erkendelse af, at “før vi kan forstå hvad andre forstår”, så må vi finde vej ind til en forståelse, som på forhånd er ukendt. Dette valgte vi at gøre for at skabe en forståelse af informanternes verden, samt konteksten de befinder sig i. Vi valgte derfor at påtage os en beskeden rolle, idet fokus var på hvad informanterne fandt relevant, og betydningsfuldt i selve konteksten. Vi anvendte derfor det antropologisk blik i form af at kunne se, betragte og være til stede i sociale situationer (Saltofte, 2016, s. 19). Dette var for at skabe orientering og gøre felten velkendt for derved at få øje på det implicite (Saltofte, 2016, s. 33-35). Derfor valgte vi ligeledes at anvende uformelle samtaler, da de er medvirkende til at danne et virkelighedsbillede af vores case organisation (Saltofte, 2016, s. 32). Dette virkelighedsbillede gav os derfor mulighed for at udarbejde spørgsmål til vores interviewguides, som vi senere vil redegøre for i afsnittet omkring strukturerede og semistrukturerede interview.

Udover den uformelle samtale har vi derudover anvendt observationer som metode. Dette har vi anvendt, idet observationerne kunne frembringe informationer, som vi ikke umiddelbart ville få adgang til via vores spørgeskemaundersøgelser samt interviews. Derudover anvendte vi vores observationer til at danne den grundlæggende forståelse, som vi kunne bringe videre i vores udformning af spørgsmål i vores interviewguide samt spørgeskemaundersøgelse. Vi valgte ikke at udarbejde observationsskemaer, idet vi mente at vores undersøgelse ville medføre en bredere viden da informanterne på sin vis kunne få mulighed for at styre samtalen, samt inddrage de emner som skulle berøres. Derudover har vi anvendt enkeltpersonsinterview som forskningsmetode, hvilket vi vil uddybe i følgende afsnit. Vi vil starte med at redegøre for Steinar Kvaales syv faser af en interviewundersøgelse, som skal være med til, at synliggøre den systematik vi har anvendt i forhold selve opbygningen af interviewguides. Dette afsnit leder derfor videre til vores overvejelser omkring interview som forskningsmetode.

3.1.3. De syv faser af en interviewundersøgelse

I denne kontekst har vi anvendt interview med det formål at fremskaffe ny viden via hjælp af den systematiske metode i forhold til vores interviewundersøgelserne. Vi vil forholde os til Kvaless syv faser, som skal være medvirkende til at gøre os i stand til at sikre en højere kvalitet gennem interview samspillet. Vi har ligeledes valgt at anvende de syv faser, for at tydeliggøre hvilken valg vi skal træffe undervejs i processen. Dette er i forhold til at foretage velovervejede beslutninger, som er baseret på vores fokusområder. Dette indebærer ligeledes de valgmuligheder som vi skal tage højde for i de etiske implikationer, som kan være medvirkende til at påvirke, og derved få konsekvenser for vores interview som helhed (Kvale & Brinkmann, 2014, s.151).

- Den første fase er tematisering, som har formuleret formålet med undersøgelsen, og opfattelsen af det emne som skal undersøges, altså spørgsmålet om hvorfor og hvad skal der afklares. I denne kontekst har vores hensigt været at indsamle empirisk data, som vi senere vil anvende i vores besvarelse af forskningsspørgsmål samt problemformulering.
- Den næste fase omhandler design. Her planlægges undersøgelsens design i forhold til at opnå en mere tilsigtede viden, samt de eventuelle hensyn som skal foretages i forhold til undersøgelsens moralske implikationer. Denne fase refererer til afsnit 3.4 og 3.1.2.
- Tredje fase er selve gennemførsel af interviewet, som er dannet på baggrund af en udarbejdet interviewguide. Dette vil vi komme nærmere ind på i afsnit 3.1.5 omkring interviewguide.
- Den fjerde fase er transskription. Her skal interview materialet transskriberes og analyseres fra talesprog til det skrevne sprog. Dette vil vi uddybe nærmere i afsnit 3.1.6 om transskribering af vores interviews.
- Femte fase er analyse. Her afgøres det hvilken analyseværktøjer i form af teori vi har anvendt til at analysere vores interviews ud fra.
- Sjette fase er selve verifikation, som omhandler validiteten, reliabilitet og generaliserbarheden af resultaterne fra interviewene. Dette vil vi uddybe nærmere i afsnit 3.1.8.
- Den sidste fase i interviewundersøgelsen er rapportering, som i dette tilfælde munder ud i vores udarbejdet speciale. Her fremlægges undersøgelsens resultater, og de an-

vendte metoder i forhold til de videnskabelige kriterier, som giver et endeligt billede af vores besvarelse af vores problemformulering (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 154).

Udover Kvales syv faser inden for de pågældende interviewundersøgelser er det vigtigt, at vi anskuer og reflektere over eventuelle udfordringer undervejs i processen. En udfordring som kan opstå under afholdelse af interviewene, er hvorvidt vi skal følge op på de nye ”spor” som fremkommer i interviewene. Vælger vi at følge op på de nye ”spor”, vil dette skabe et nyt felt samt nye muligheder, som ikke vil gøre sig gældende hvis vi udelukkende kun forholdt os til interviewguiden, og derved havde planlagt ”vejen” for de metodiske valg i processen.

Det første valg vi foretog os inden interviewenes udformning og afholdelse var hvorvidt, de kvalitative interviews havde været medvirkende til at kunne besvare vores forskningsspørgsmål. Interview skal vælges hvis vi i vores forskning berører et emne, som vedrører aspekter af det enkelte individ. Ud fra vores hermeneutiske videnskabssyn skal interview derfor ses ud fra individets oplevelsesverden, hvilket vil sige at individet har sin egen oplevelse af følelser, tanker, meninger og fortolkninger af verden (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 153- 154). Vi har derfor valgt at anvende interview, idet vores emne berører de menneskelige aspekter, i forhold til at få et bredere perspektiv ud fra de forskellige aktører. Derved danner vi et overblik over mulige elementer, som har en afgørende rolle i forhold til undersøgelsens validitet (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 153- 154). Dette leder os videre til at redegøre for det strukturerede og semistrukturerede enkeltpersonsinterview, som vi har anvendt i vores forskningsundersøgelse.

3.1.4. Strukturerede og semistrukturerede enkeltpersonsinterview

I vores undersøgelse har vi valgt at anvende det strukturerede og semistrukturerede interview. I løbet af undersøgelserne foretog vi et skift fra det strukturerede til det semistrukturerede, hvilket kom til udtryk i vores proces og mængde af den tillærte viden fra start til slut. Denne proces var en del af vores begrænset forståelse og viden i forhold til feltet, som først blev revideret efter det første interview. Her foretog vi en fortolkning af det afholdte interview, og det indsamlede data, som derved gav os en ny forståelse af feltet. Den nye forståelse resulterede i en ny tillært viden, som vi kunne anvende i det efterfølgende interview, som derved havde indflydelse på det semistrukturerede interview. Skiftet fra det strukturerede til det se-

mistrukturerede interview vil vi belyse yderligere i det nedenstående ud fra Kvaless to hovedopfattelser.

Den første hovedopfattelse defineres som den rejsende-metaforen. Her drager den rejsende ifølge Kvale ud i verden og vender tilbage med en historie, som den rejsende har fået via sin rejse samt mødet med menneskene deri. Rejsen bliver altså et billede på en erkendelse, der fører til viden. Deri er der indlejret en refleksionsproces, som er med til at konstituerer den verden som erkendes (Thisted, 2013, s. 178-179). Den anden hovedopfattelse defineres som minearbejder-metaforen, hvor viden betragtes som noget der skal graves efter. Nogen minearbejder søger efter mening, andre søger efter objektive kendsgerninger og viden består heri at afdække virkeligheden. Kendsgerninger og betydninger fremdrages derved analytisk, og får deres endelig form (Thisted, 2013, s. 178).

Vores tilgang har derfor bevæget sig fra at være rejsende til minearbejder, alt efter hvilken kontekst vi befandt os i. Eksempelvis ved observation/uformelle samtaler har vi bevæget os fra at være rejsende til minearbejder. Vi har fra start søgt den brede viden, som kunne give os en erkendelse, og derved føre til refleksion og ny viden. Ud fra denne nye viden har vi kunne foretage os et skift til minearbejder, hvor vi har kunne udføre en dybdegående undersøgelse, hvor det var muligt at afdække den pågældende virkelighed yderligere.

Ud fra de to hovedopfattelser af viden var disse derfor med til at give os en grundlæggende viden, som gjorde det muligt at udforme vores forskellige interviewguides. Dette vil vi yderligere redegøre for i det nedenstående afsnit.

3.1.5. Udformning af interviewguides

Forud for vores forskellige forskningsinterview har vi udarbejdet forskellige interviewguides med fastlagte temaer og spørgsmål, som er tematiserede efter de fokusområder vi ønskede at afdække. Vores interviewguides har været medvirkende til at skabe overblik, og derved fungerede som et styrende redskab for undersøgelserne. Derudover var spørgsmålene deri udformet ud fra et dagligdags sprog med det formål at gøre spørgsmålene letforståelig, og fri fra det akademiske sprog. Grundlaget for dette var for at skabe et fælles sprog og udgangspunkt for undersøgelserne, og på den måde sikre forståelsen samt kvaliteten. Vores interviewguides indeholdte både indledende, opfølgende, sonderende, strukturerede, fortolkende samt direkte

og indirekte spørgsmål. Eksempelvis indledende spørgsmål: *Hvad er din stilling og hvad består dit arbejde af?*⁸ Direkte spørgsmål: *Hvad er det i gerne vil måle på?*⁹ Sonderende spørgsmål: *Kan du forestille dig fremadrettet at det bliver bredt mere ud til andre kommuner?*¹⁰ Ved at anvende de forskellige spørgsmålstyper fik vores informanter mulighed for at uddybe deres besvare af spørgsmålene, hvilket resulterede i en dybere forståelse samt ny viden af vores undersøgelser.

I nedenstående afsnit vil vi redegøre for vores proces efter afholdelse af interviewene. Dette er i forhold til transkriberingen af det indsamlet empiriske data, som skal være medvirkende til at danne grundlaget for analyserne.

3.1.6. Transskribering af interview

I det tidligere afsnit omkring Kvaless syv faser af før, under og efter interviewet omhandlede den fjerde fase transskriberingen af interviewene. Ifølge Kvale anses transskriberingen som en fortolkningsproces, hvor forskellene mellem det talte- og skrevne sprog rejser spørgsmål, i forhold til hvordan vi tolker, og derved tillægger svarende en betydning. Transskriberingen er derfor det materiale, som danner grundlaget for analysen (Thisted, 2013, s. 187).

Når der afholdes interview er det typisk en ansigt til ansigt-samtale, som udvikles mellem to mennesker via dialog, hvorimod samtalen igennem transskription omdannes til en skriftlig form (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 235). Det vil sige, at set ud fra et sprogligt perspektiv er transskription altså en oversættelse fra talesprog til skriftsprog, hvor der sker en oversættelse fra den mundtlige diskurs til den skriftlige diskurs. Begge diskurser er en narrativ form, og derved får vi også begrebet transskribere, altså at skifte fra en form til en anden. Under transskriberingen er det vigtigt, at vi laver en række vurderinger og beslutninger, i forhold til at kunne højne kvaliteten af interviewet og transskriberingen. Det kan dog diskuteres om vi vælger at anvende denne måde at håndtere empirien på, idet vi igennem transskriberingen skaber en form for kunstig konstruktion, og derved ikke får hele det sociale samspil med i transskribering. Dette kan resultere i, at der igennem transskriberingen er en række elementer som ikke er muligt at få med. Det kan blandt andet være tempoet, tonefaldet og kropssproget, hvilket gøre det vanskeligt for læseren at få betydningen af samtalen, idet læseren befinder

⁸ Se bilag 10.8.

⁹ Se bilag 10.2

¹⁰ Se bilag 10.8

sig uden for den pågældende kontekst (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 236). Derfor er det vigtigt, at vi igennem vores transskribering og fortolkning af interviewet får formidlet selve essensen af interviewet til læseren. Dette er for at synliggøre eventuelle faktorer, som kan være medvirkende til at påvirke retningen af interviewene. Derfor har vi i denne kontekst valgt at nedskrive udråbsord som eksempelvis *øhh* eller *jaa*¹¹, da dette er medvirkende til at skabe et virkelighedsbillede af stemningen under interviewene.

Udover den kvalitative metode har vi ligeledes valgt, at anvende den kvantitative metode, idet vi finder det relevant at indsamle data fra et større segment. Det er ligeledes medvirkende til at styrke validiteten af undersøgelsen, hvilket vi vil uddybe nærmere i afsnittet omkring validitet, reliabilitet, generaliserbarhed og bias. Dette leder os videre til afsnittet om den kvantitative metode, hvor vi vil redegøre for anvendelsen af, samt begrundelsen for den valgte metode

3.1.7. Den kvantitativ metode

Vi vil i dette afsnit redegøre for den kvantitative metode i form af vores spørgeskemaundersøgelser, og efterfølgende uddybe hvordan vi har arbejdet med disse i felten.

En spørgeskemaundersøgelse kan omfatte en større undersøgelse, da den kan bredes ud til et større antal respondenter. Formålet med denne form for undersøgelsen er via de fremstillede spørgsmål, at få kortlagt og afdækket det undersøgte felt eksempelvis via en optælling (Thisted, 2013, s. 104-105). I forbindelse med Vesthimmerlands kommunes afholdelse af kulturugen havde kommunen udformet en spørgeskemaundersøgelse, som havde til formål at tælle og danne et overblik over den gruppe af borger, som valgte at deltage i kulturugen. En spørgeskemaundersøgelse udsendes ofte sammen med et følgebrev og svarkuvert, hvor de udvalgte respondenter informeres om formålet med undersøgelsen, samt en opfordring til at besvare denne (Thisted, 2013, s. 104-105). Vesthimmerlands kommune havde fra start fået trykt 2000 antal evalueringskort¹², men havde under kulturugen ikke fået skabt sig et overblik over antallet af uddelte kort, som var blevet fordelt til de forskellige aktører fra erhvervslivet. Dette resulterede derfor i, at Vesthimmerlands kommune ikke havde overblik over besvarelsesprocenten, hvilket kunne være medvirkende til at påvirke den samlede validitet af undersøgelsen. Derudover blev der yderligere udarbejdet et spørgeskema til de borger, som ønskede at give

¹¹ Se bilag 10.2

¹² Se bilag 10.1.5

en mere dybdegående besvarelse omkring den eksisterende kultur i kommunen samt kulturugen. Her fungerede vi som sparringspartner i forhold til udarbejdelse af disse spørgsmål.

¹³Derudover valgte vi at udforme en mindre spørgeskemaundersøgelse til en enkelt respondent, hvilket havde til formål at afdække kommunens samskabelse med erhvervslivet.¹⁴ Vi har i denne kontekst derfor anvendt ovenstående, som understøttende belæg til vores kvalitative metoder.

I forhold til vores spørgeskemaundersøgelser har vi været bevidste omkring bortfald i undersøgelserne. Bortfaldet skal forstås som den del af de udvalgte respondenter, som ikke vælger at besvare spørgeskemaundersøgelserne (Thisted, 2013, s. 105;139). Derfor vil et stort bortfald kunne påvirke undersøgelsens samlet validitet, da det ikke er en forudsætning at den gruppe af respondenter, som besvare undersøgelsen er repræsentativ for populationen. I denne kontekst vurderer vi at gruppen er repræsentativ, da størstedelen af respondenterne er bosat i Vesthimmerlands Kommune.

Afsnittene omkring vores anvendelse af de kvalitative samt kvantitative undersøgelsesmetoder bringer os derfor videre til det sidste afsnit i metodekapitlet, som omhandler reliabilitet, validitet, generaliserbarhed og bias. Dette afsnit skal belyse og redegøre for vores undersøgelsesernes gyldighed og troværdighed.

3.1.8. Reliabilitet, validitet, generaliserbarhed og bias

I dette afsnit vil vi forholde os til de fire verifikationskriterier: *reliabilitet*, *validitet*, *generaliserbarhed* og *bias*, som vi vil redegøre for i det nedenstående. Vores videnskabelige data samt resultaternes troværdighed anser vi som de to vigtigste hovedelementer, da de er sammensatte forhold med validiteten og reliabiliteten.

Reliabilitet vedrører analysernes resultaters troværdighed, og omhandler derfor hvorvidt vores undersøgelser er pålidelige, hvilket vil sige om vi måler det, der faktisk måles. Vi har derfor været bevidste om vores egen subjektivitet, idet vi ikke har ladet denne været styrende, da dette ville kunne påvirke vores resultater (Thisted, 2013, s. 141). Reliabiliteten er ligeledes en forudsætning for undersøgelsesernes validitet.

¹³ Se bilag 10.1.6

¹⁴ Se bilag 10.1.4

Validitet betyder gyldighed, og siger noget om hvor sikkert vi måler det der skal måles. Der er derfor en tæt sammenhæng mellem problemformuleringen, det som skal undersøges og det der faktisk måles på ifølge undersøgelsens design. Validitet kan inddeles i intern og ekstern validitet. Den interne angiver i hvilken grad undersøgelsen er gyldig for den undersøgelsesgruppe, som specialet omhandler. Den eksterne angiver i hvilken omfang undersøgelsens resultater er generaliserbar til andre populationer (Thisted, 2013, 141).

Bias er gældende når et materiale ikke er hvad det giver sig ud for at være. Dette drejer sig om fejlkilder, som fremkalder en skævhed i resultaterne. Bias vil derfor give en lav validitet i undersøgelsen (Thisted, 2013, s. 141-142).

I forhold til indsamlingen af vores kvalitative undersøgelser er vi bevidste om, at der undervejs i processerne kan opstå bias, eksempelvis i form af om vi formår at stille tydelige og klare spørgsmål. Vi har derfor i denne kontekst været bevidste om, at få skabt troværdighed omkring vores undersøgelses formål. Derved har informanterne haft mulighed for at beskrive deres virkelighedsbillede af den kontekst de har befundet sig i på daværende tidspunkt. Dette er medvirkende til, at vi antager den interne validitet som værende gyldig, idet der i høj grad tages udgangspunkt i undersøgelsesgruppens kontekst.

Vi har ligeledes undervejs i interviewene været opmærksomme på, at omformulere eller uddybe de stillede spørgsmål, hvis det adspurgte har fremstået utydeligt. Dette var i forhold til, at kunne få belyst og besvaret de spørgsmål, som vi på forhånd ønskede besvaret, i forhold til den problematik vi valgte at undersøge. Derved har vi undgået vi at der opstår bias, og styrker derved reliabiliteten yderligere så undersøgelsen anses som valid.

Som en del af vores undersøgelse og indsamling af empiri afholdte vi et interview med Vesthimmerlands kommunes borgmester. Under transskribering af data mistede vi det pågældende interview, hvilket medførte at vi var nødsaget til at nedskrive interviewet som observationer/uformel samtale. Dette har derfor medført bias, hvilket har haft indflydelse og betydning for anvendelsen af empirien i specialet. Vi har derfor på dette grundlag valgt ikke at inddrage vores observationer/uformelle samtale, i så høj en grad at dette kunne påvirke reliabiliteten og validiteten af undersøgelsen. I forhold til vores anvendelse af casestudiet mener vi, at der kan opstå bias, idet det undersøgte ikke altid er det, som det giver sig ud for at være, da virkelighedsbilledet forandre sig løbende.

I forhold til vores observationer/uformelle samtaler har vi forsøgt, at agere som “de fremmede”, hver gang vi har befundet os i felten. Dog har dette været en udfordring, da vi har været tilskrevet en rolle som studerende “udefra”, da Vesthimmerlands kommune er en mindre kommune “hvor alle kender alle”. I forhold til undersøgelsens kontekst har vi været bevidste omkring at skulle forholde os objektivt, i forhold til ikke at påvirke felten. Dette har derfor været medvirkende til at udfordre reliabiliteten i undersøgelsen, da vi altid i en vis grad vil påvirke konteksten med vores tilstedeværelse, også set i lyset af kommunes størrelse. I forhold til vores spørgeskemaundersøgelser har vi ikke været med til at udvælge respondenterne. Samtidig har spørgsmålene til dels været udarbejdet af Vesthimmerlands kommune, hvilket påvirker undersøgelsens validitet, idet dette har betydning for om der måles på det, som vi ønskede at måle på i forhold til vores undersøgelser. I forhold til undersøgelsesernes samlede validitet så anser vi det som værende en gyldig undersøgelse, da der ikke er opstået yderligere og betydningsfulde bias undervejs. Vi er ligeledes bevidste om at undersøgelserne er kontekstafhængighed, idet fokus overordnede er på Vesthimmerlands kommunes kulturuge. Vi mener endvidere, at den eksterne validitet derfor er medvirkende til styrke gyldigheden, i henhold til at kunne foretage generaliseringer til brug i andre kontekster. I vores analyse vil vi tillade os at være generaliserende. Dette skal forstås ud fra de generaliseringer, som vi udelukkende laver på baggrund af vores case organisation, samt det indsamlet empiri.

Vi har igennem metodekapitlet gennemgået vores tilgang til felten, samt de undersøgelsesmetoder vi har anvendt til, at kunne analysere vores indsamlet empiri. Dette leder os derfor videre til nedenstående kapitel, hvor vi vil redegøre for den valgte teori, som vi vil anvende i analysen.

4. Kapitel. Teori, analyse og delkonklusion af kulturen i Vesthimmerlands kommune

4.1. Introduktion

Specialets teori, analyse og delkonklusioner er opdelt i tre kapitler, hvor vi under hvert kapitel vil redegøre for de anvendte teorier med inddragelse af nedenstående forskningsspørgsmål.

Fokusområde: Kultur

Forskningsspørgsmål 1: *Hvordan kan den eksisterende kultur anvendes som et strategisk redskab til at styrke samskabelsesprocessen?*

Fokusområde: Den lærende organisation

Forskningsspørgsmål 2: *Hvordan kan Vesthimmerlands kommune arbejde systematisk hen imod at blive den lærende organisation?*

Fokusområde: Evaluering

Forskningsspørgsmål 3: *Hvordan kan en evalueringsmodel anvendes som redskab, og derved være medvirkende til at understøtte processen frem mod fælles mål?*

Vi valgt at tydeliggøre anvendelsen af vores udvalgte teori i forhold til besvarelse af ovenstående forskningsspørgsmål. Under hver analysedel vil vi kort sammenfatte og besvare det enkelte forskningsspørgsmål i en delkonklusion. Formålet med opdeling af de tre fokusområder er at kunne skabe en sammenhæng mellem begreberne, samt de tre delkonklusioner. Derudover skal de tre delkonklusioner være medvirkende til at kunne besvare vores problemformulering, i en samlet konklusion.

4.2. Argumentation for valg af teori

I dette afsnit vil vi kort præsentere de teoretikere, samt teorier som vi har valgt at anvende i specialet. Vi vil i det nedenstående redegøre for det udvalgte teori, som tager udgangspunkt i vores tre fokusområder kultur, den lærende organisation og evaluering.

I vores første teori kapitel er vores fokusområde kultur. Her vil vi anvende Christian Have, som er kreativ direktør inden for kommunikationsfeltet. Have beskæftiger sig indenfor kultur, hvor han har fokus på synliggørelse og formidling af kultur begrebet ud fra et erhvervsmæssigt perspektiv (Have, 2013, s. 113). Vi mener at Haves perspektiv på kultur, er relevant da han anses for at have en markante stemme inden for området, som vi mener er aktuelt at inddrage og diskutere i vores speciale. Vi vil ligeledes anvende professor Hans Gullestrup med det formål, at kunne få en indsigt i hvorfor og hvordan Vesthimmerlands kommunes kultur fungerer, som den gør i sin kompleksitet. Vi har valgt at anvende Gullestrup, idet vi mener, at hans kulturanalysemodel er medvirkende til at skabe et billede af den eksisterende kultur i forhold til belyse en kultur, som “arves fra en generation til en anden”. Derudover vil vi an-

vende professor og evalueringsforsker Peter Dahler-Larsens måde at anskue evalueringskulturen på. Vi finder det relevant at medtænke evalueringskulturen, idet der skal foretages en evaluering i en organisatorisk kontekst. Ifølge Dahler-Larsen mener han, at det er vigtigt at medtænke evalueringskulturen i form af normer, værdier og vaner, da dette er med til at understøtte evaluering. Til sidst vil vi redegøre for Hanne Kathrine Krogstrups perspektiv omkring Capacity Building og samskabelse, i forhold til at kunne tydeliggøre samskabelsesprocessen i Vesthimmerlands kommune.

4.3. Kultur og Erhverv ifølge Have

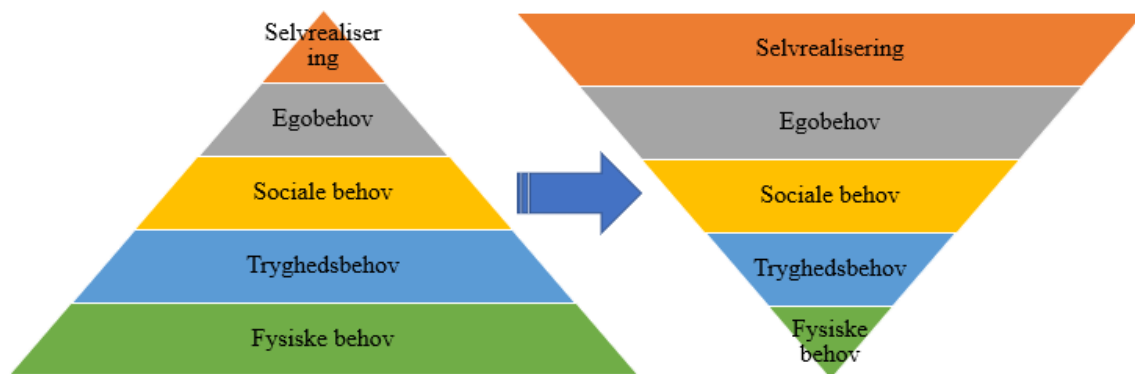
I dette afsnit vil vi inddrage og redegøre for Haves synspunkter i forhold til at anskue brugen af kulturen og samarbejdet med erhvervslivet, samt deres gensidige afhængighed i forhold til at skabe de bedste forudsætninger for Vesthimmerland Kommune. Derudover vil vi redegøre for, hvorfor Have mener det er vigtigt at der afholdes fælles arrangementer, som bindeled mellem kultur, erhvervslivet samt det organisatoriske liv i en kommune.

Ifølge Have er det helt grundlæggende, at vi skal skabe en fælles platform for ethvert budskab som ønskes formidlet (Have, 2004, 93-94). For at finde årsagen til hvorfor denne tendens er blevet forstærket de seneste par år, er det nødvendigt at kigge på den samfundsmæssige udvikling. Vi er ifølge Have gået fra at være et informationssamfund til at blive et oplevelses- og følelsessamfund (Have, 2004, 93-94). Her er det essentielle, at kulturlivet er medvirkende til at aktivere følelser samt skabe oplevelser i forhold til den kommercialisering¹⁵, som foregår i kommunerne. Hertil følger der en bevidsthed med sig i eksempelvis at skabe kulturarangementer, som er en nødvendighed for, at kommunen gør sig synlige, og derved bliver den bærende platform. Ifølge Have er inddragelsen af erhvervslivet i kulturlivet sammenhængende med ovenstående udvikling. Derudover nævner Have, at der er et behov for at fortælle historier, eksempelvis når der skal sælges et produkt, så skal det gøres på sådan en måde at man rammer den følelsesmæssige og engageret måde (Have, 2004, 93-94). Derved skabes der en ramme hvor man fortæller sin historie på en unik og usædvanlig måde. På denne måde skal alt det der foregår ske på en ekstraordinær måde, for derved at opnå den tilstrækkelige synlighed og gennemslagskraft for at vinde opmærksomheden (Have, 2004, 93-94).

Vi finder det relevant at inddrage Abraham Maslows behovspyramide, idet Vesthimmerlands kommune har valgt at afholde en kulturuge, som derved skal afspejle kommunes individer.

¹⁵ At ændre eller behandle noget med det formål at tjene penge på det (Den Danske ordbog, *Kommercialisere*)

Have påpeger et egocentreret fokus som individet har udviklet igennem tiden. Derfor tager han udgangspunkt i Maslows behovspyramide, hvor han påpeger at selve modellen i dag ikke er tidssvarende til de behov, som individet i dag udtrykker. For at modellen skal være tidssvarende til nutidens individer, er det en nødvendighed at vende modellen på hovedet. Det vil sige at selvrealisering står øverst i pyramiden *”Selvrealisering er for den unge generation blevet det basale og naturlige behov, der går forud for alle andre”*. (Have, 2004, s. 35-36)



16

Ifølge Have er erhvervslivet derfor også afhængig af, at fremstå som eksempelvis en organisation der har et kreativt og evolutionært potentiale, for at kunne tiltrække samt fastholde de dygtigste medarbejdere. Dette er fordi de via kulturen, skaber resultater med kunstneriske engagement som udgangspunkt og som et investeringsobjekt. Her skal erhvervslivet derfor lærer at kombinere deres evne til at tjene penge, og evne til at være en platform for individets selvrealisering. (Have, 2004, s. 93-94) Den ovenstående udviklingen forklares ifølge Have således *”drømmen om berømmelse - vores kulturs dybeste drøm”*. På denne måde udtrykker Have den egobranding, som i dag ligger øverst hos individet, og som eksempelvis kommunen og erhvervslivet skal kunne opfylde og være opmærksomme på for derved, at kunne tiltrække borgere og medarbejdere (Have, 2012, s. 20).

Haves synspunkter om kultur og erhverv leder os derfor videre til Gullestrups kulturanalysemodel, som vi vil redegøre for i det nedenstående.

4.4. Hans Gullestrups kulturanalysemodel

I det følgende afsnit vil vi beskæftige os med Gullestrups kulturtilgang og kulturanalysemodel. Dette er for at kunne klarlægge, hvordan en kultur er opbygget, hvilke elementer den kan

¹⁶ Egen illustration

bestå af, samt hvordan den kan ændres. Vi vil i det nedenstående starte med at definere og uddybe begrebet kultur ud fra Gullestrups definition af kulturen, og efterfølgende vil vi forklare to dimensioner fra kulturanalysemodellen.

Ifølge Gullestrup defineres kulturen som *“Kultur er den verdensopfattelse og de værdier, moralnormer og faktisk adfærd - samt de materielle og immaterielle frembringelser heraf - som mennesker overtager fra en foregående generation; som de - eventuelt i ændret form - søger at bringe videre til næste generation; og som på forskellig vis adskiller dem fra mennesker tilhørende andre kulturer”* (Gullestrup, 2007, s. 21). Med ovenstående citat opfatter Gullestrup kulturen, som noget der kan forandres over tid, og som har flydende grænser, hvor værdier, normer og adfærd overføres fra en generation til en anden. Gullestrup betragter ligeledes kulturen som noget der adskiller individer, tilhørende én kultur fra en anden kultur (Gullestrup, 2007, s. 55-56). Denne tilgang kan give en indsigt i, samt anvendes til, at beskrive, forstå og fortolke de forskellige kulturer, som gør sig gældende i forhold til vores case organisation. Når en kultur skal beskrives og analyseres er der visse forbehold, som der skal tages højde for ifølge Gullestrup. Disse forbehold inddeler han i tre punkter, som vi vil uddybe for i det følgende.

1. En given kultur kan *aldrig* beskrives, analyseres og forstås empirisk som en klar afgrænset enhed i forhold til en eller flere andre kulturer, da grænseflader er alt for udflydende (Gullestrup, 2007, s. 56).
2. En given kultur kan *aldrig* beskrives, analyseres og forstås empirisk i sin endelige form, da en kultur altid vil være under forandring. Dog har kulturen ifølge Gullestrup en vis form for stabilitet, som gør det muligt at foretage en semi-statisk analyse, som derved er medvirkende til at frembringe et øjebliksbillede af kulturen (Gullestrup, 2007, s. 56-57).
3. En given kultur kan *aldrig* empirisk beskrives, analyseres og forstås objektivt, idet den menneskelige beskrivelse og forståelse af omverden rummer elementer af sociale konstruktioner (Gullestrup, 2007, s. 57).

For at vi kan udpege og tydeliggøre de elementer som indgår i kulturen, er det ifølge Gullestrup en forudsætning at anvende en metode til, at kunne analysere kulturen samt de indbyrdes samspil deri. Derfor vil vi tage udgangspunkt i den semi-statiske model, hvori der er to dimensioner - nemlig en horisontal og en vertikal dimension, som vi vil forklare og uddybe i det nedenstående. Vi er bevidste om, at modellen ligeledes indeholder en tidsmæssig dimen-

sion, men denne dimension vil vi ikke forholde os til i denne kontekst, da vores fokus udelukkende vil være på den horisontale og vertikale dimension.

Den horisontale dimension - centrale kultursegmenter

I den horisontale dimension kan man vælge at analysere alle segmenter eller udvælge nogle enkelte, alt efter ens kulturelle fokus. Dimensionen består af otte kultursegmenter, som ifølge Gullestrup går på tværs af alle kulturer, og som alle kulturer skal forholde sig til. Den er ligeledes med til at skabe et indblik i hvordan den pågældende kultur fungerer. Ved horisontal menes der at alle segmenterne er lige betydningsfulde, og dækker over de mere fundamentale behov som eksempelvis den sanselige del, som også vil være tilsted i alle kulturer. Denne dimension med de otte kultursegmenter omhandler derfor de håndgribelige sanselige elementer som for eksempel det der høres, ses, føles, lugtes og/eller smages (Gullestrup, 2007, s. 67).

I det følgende vil vi uddybe de otte kultursegmenter:

1. Forarbejdningssegmentet (kulturens teknologi): Omhandler den proces, som naturen bearbejdes på. Derfor er det en forudsætning for, at menneskets alene eller i interaktion med andre er i stand til at overleve under disse givne naturforhold. Denne bearbejdning vil ske under anvendelse af forskellige teknologier, som er udviklet, lånt eller overført fra andre kulturer (Gullestrup, 2007, s.68).
2. Fordelingssegmentet (Kulturens økonomi): Her er det tale om den proces, hvorigennem man fordeler resultater og udbyttet fra forarbejdningssegmentet. Der er altså tale om de forskellige forarbejdningsprocesser, mellem grupperne i den pågældende kultur (Gullestrup, 2007, s. 68-69).
3. Samværssegmentet: Dette segment dækker over den sociale adfærd i samfundet. Det vil sige, at det er her samværet for de forskellige kulturer finder sted, og derfor omhandler det den måde man forholder sig til hinanden på (Gullestrup, 2007, s. 69).
4. Ledelses- og beslutningssegmentet: Dette segment anses, som det politiske system i den pågældende kultur og heri reguleres magtforholdet ligeledes mellem de enkelte medlemmer af kulturen. Det vil sige, at der her reguleres hvem der bestemmer over hvem (Gullestrup, 2007, s. 69-70).
5. Formidlingssegmentet: Anses som kulturens kommunikation. Her bliver forskellighederne tydelige i de forskellige kulturer, da disse forskelligheder kommer til syne i selve formidlingsprocessen. Her drejer det sig om den måde hvorpå der kommunikeres, i form af at formidle informationer, indsigt og holdninger (Gullestrup, 2007, s. 70-71).

6. Integrationssegmentet: I dette segment drejer det sig om den måde hvorpå man integrerer, opretholder og videreudvikler fællesskabet. Dette sker eksempelvis gennem opdragelse, uddannelse og social kontrol, som ligeledes er medvirkende til at vedligeholde den aktuelle kultur (Gullestrup, 2007, s. 71).
7. Det identitetsskabende segment: Omhandler hvordan det enkelte individ oplever sig selv og andre, samt hvorledes andre oplever individet. Det er altså den måde, hvorpå individet skaber og opretholder en fælles social identitet, samt måde at tale og opføre sig på (Gullestrup, 2007, s. 71-72).
8. Det tryghedsskabende segment: Drejer sig her om måden den enkelte i de forskellige kulturer, forholder sig til livets store spørgsmål som eksempelvis livet og døden, samt de forklaringer der søges som svar hertil. Dette segment er derfor medvirkende til at skabe en mere tryk, og overskuelig tilværelse (Gullestrup, 2007, s. 72-73).

De otte kultursegmenter vil finde sted i alle kulturer, og omfatter samlet de processer og handlinger i den givne kultur på et sanseligt niveau. Segmenterne skal opfattes som flydende og samtidig have en tryghedsskabende virkning, da handlingerne heri udføres på nogenlunde samme måde. Ifølge Gullestrup er dette medvirkende til at skabe samhørighed, inden for den pågældende kultur (Gullestrup, 2007, s. 74-76).

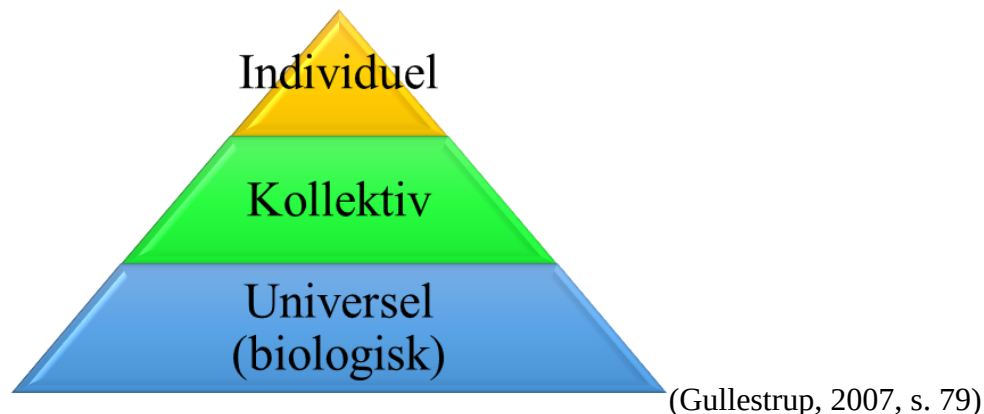
Den vertikale dimension - det centrale kulturlag

I den vertikale dimension henviser Gullestrup til professor og kulturanalytiker Geert Hofstede's mentale program. Dette omhandler at det enkelte individ ifølge ham handler efter et mentalt program, og er derfor medvirkende til, at klarlægge hvilket niveau man befinder sig på når en ukendt og fremmede kultur skal analyseres. Et mental program kan ikke sanses, og beskriver hvordan det enkelte individ med en vis stabilitet, vil reagere nogenlunde ensartet i nærmest identiske situationer (Gullestrup, 2007, s. 77). For at beskrive denne kulturelle situation nærmere kan vi drage paralleller til, når vi eksempelvis læser en bog fra venstre mod højre, kontra befinder vi os derimod i andre dele af verden, vil bogen eksempelvis skulle læses fra højre mod venstre.

I forhold til Hofstedes mentale programmer så skelnes der mellem tre typer, som vi finder relevant at beskrive i det følgende:

1. Det universelle eller biologiske program er stort set ens for alle og dækker over menneskets basale behov, og gør os i stand til at vise vores følelser. Størstedelen af dette program vil derfor være nedarvet (Gullestrup, 2007, s. 78).
2. Det kollektive program er fælles for de mennesker, som tilhører den samme kultur, og har derfor stor indvirkning på hvordan det enkelte individ lever sit liv. Dette ses for eksempel i form af hvilken mad der spises eller hvilken form for humor den enkelte besidder, samt hvordan det enkelte individ forholder sig til andre (Gullestrup, 2007, s. 78).
3. Det individuelle program er unikt for det enkelte individ. Det vil sige, at ikke to personer er helt ens, uanset om de deler den samme kulturelle baggrund, eller har samme familie (Gullestrup, 2007, s. 78).

I den nedenstående figur er de mentale programmer illustreres efter graden af det tillærte og nedarvet. I den øverste del er det kun en smule, der er tillært og nedarvet. I den midterste del er størstedelen tillært, og den i sidste del er der tale om noget som er nedarvet.



Den vertikale dimension skal ifølge Gullestrup anses som det centrale kulturlag, og har til formål, at undersøge hvorfor en kultur fungerer, som den gør. Dimensionen er inddelt i to hovedgrupperinger, som hver indeholder forskellige kulturlag i form af i alt seks lag. De tre øverste lag er de mest synlige i en kultur, og betegnes som den manifeste kultur. De nederste tre lag er dybereliggende og ikke synlige og betegnes som kernekulturen, og kræver derfor en tolkning. I det nedenstående vil vi uddybe de seks lag yderligere, hvor vi vil starte med den manifeste kulturs tre lag:

Den manifeste kultur - Det umiddelbart sansebare proceslag:

Dette lag anses som værende overfladisk men er relevant at tage udgangspunkt i, da det indeholder de bestanddele, som er med til at præsentere kulturens egenskaber. Det indeholder ligeledes de elementer, som præsenterer kulturens karakteristika. Laget er derved medvirkende til at give en grundlæggende adgang til den pågældende kultur (Gullestrup, 2007, s. 82).

Laget inddeles i følgende tre kategorier:

1. Proceselementer anser vi som handlinger: Dette omhandler eksempelvis teknologiske og økonomiske processer, familie og forskellige venne- og kollegiale interaktionsformer, kommunikation og finkulturelle aktiviteter samt rituelle forløb (Gullestrup, 2007, s. 83).
2. Materielle frembringelser anser vi som artefakter: Indeholder eksempelvis redskaber, bolig, infrastruktur og håndværks- og industriproduktion (Gullestrup, 2007, s. 83).
3. Immaterielle frembringelser: Drejer sig eksempelvis om forskning, viden og færdighed, samt forskellige kulturelle elementer i form af musik, lyrik, sang og dans (Gullestrup, 2007, s. 83).

Den manifeste kultur - Det vanskeligt sansebare strukturlag:

Dette lag omhandler den menneskelige adfærd og indeholder de mønstre og regler, som det enkelte individ følger i den givne kultur i ensartede situationer. Denne adfærd som det enkelte individ udviser, er individuel, men sker på en bestemt måde og bestemmes af forskellige faktorer, som eksempelvis alder, køn samt placering i samfundet. Det vil sige, at et kendskab til dette lag, vil kunne medføre en større indsigt og viden om en anden kultur, hvilket vil skabe en forståelse for disse mønstre og regler. Reglerne heri er både skrevne eller uskrevne regler, og har eksempelvis til formål at undgå sanktioner fra andre (Gullestrup, 2007, s. 83-84). Vi vil i det nedenstående redegøre for nogle af de væsentlige kulturelementer, som dette lag indeholder, og som kan bidrage til forståelsen af den givne kultur:

1. Sociale strukturer: Her drejer det sig om familie, køn, alder, slægt, uddannelses- eller organisationsstrukturer med videre.
2. Økonomiske strukturer: Omhandler eksempelvis interne virksomhedsstruktur, løn- og arbejdsforholdsstrukturer, samt beslutningsstrukturer.
3. Politiske- og administrative strukturer: Indeholder eksempelvis en makrobeslutningsstruktur, partistruktur og fagforeningsstruktur.
4. Sprog- og kommunikationsstrukturer: Drejer sig om generelle kommunikationsstrukturer, herunder eksempelvis sprog- og dialektstrukturer (Gullestrup, 2007, s. 84).

Den manifeste kultur - Det formaliserende norm- og regellag

I dette lag skal vedtægter, forordninger og regler med videre anses som en formalisering af den moral, som eksistere indenfor rammerne af den pågældende kultur. Herunder hører der sig også eksplicitte regler for, hvordan det enkelte individ bør eller skal opføre sig overfor andre i forskellige situationer. Disse regler kan eksempelvis bestå af love eller vedtægter, og anses som et udtryk for den formaliserede og nedfældende moral. Dette er dog uden at være et udtryk for, at det behøver at være i overensstemmelse med det fundamentale værdigrundlag (Gullestrup, 2007, s. 85). Hvis disse fundamentale værdier ikke kommer til udtryk via love og regler, vil de ifølge Gullestrup komme til udtryk via sociale normer, hvilket eksempelvis kan medføre misbilligelse fra individer fra den givne kultur (Gullestrup, 2007, s. 87). I de følgende afsnit bevæger vi os over i de nederste tre lag, som er de dybereliggende og ikke synlige lag, som betegnes som kernekulturen og derfor kræver en tolkning.

Kernekulturen - Det ikke-sansebare tilstedeværende - eller "det, som er uden at være der":

Laget omhandler situationer hvor noget eksempelvis bringes frem, uden der sker noget efterfølgende. Eksempelvis kunne det være en information som bringes videre uden at der kommenteres på det, og derved frembringes der en reaktion uden at man kan finde ud af hvorfor eller hvordan (Gullestrup, 2007, s. 87). I laget kan der derfor drages paralleller til non verbal kommunikation eller det tavse sprog, hvor sproget omhandler sanserne, og det at fortolke og forstå ud fra skjulte elementer (Gullestrup, 2007, s. 88-89).

Kernekulturen - Det fundamentale værdilag:

Under det fundamentale værdilag tillægges der forskellige betydninger for kulturforståelsen ud fra forskellige tider og paradigmer (Gullestrup, 2007, s. 90). Værdi begrebet skal i dette lag forstås som "*De følelser og holdninger i individets mentale program, som for den pågældende afgør - eller legitimerer - hvilken adfærd, moral eller holdning der er bedre end andre*" (Gullestrup, 2007, s. 92). Det vil sige at laget er individuelt, og dækker over hvad det enkelte individ opfatter som rigtig eller forkert.

Dette lag er ligeledes inddelt i to kategorier, som vi vil uddybe i det nedenstående.

1. De partielt legitimerede værdier: Værdierne er relateret til mere afgrænset aspekter af kulturen. Det vil sige, at det drejer sig om hvordan individet forholder sig til andre in-

divider i forbindelse med indgåede kontraktforhold mellem eksempelvis forretningsforbindelser eller samarbejdende. Det kunne også dreje sig om hvordan det enkelte individ forholder sig til eksempelvis dyr, kønsrelationer eller behandling af kriminelle (Gullestrup, 2007, s. 93).

2. De alment accepterede højesteværdier: Værdierne ligger til grunde for alle aspekter i en given kultur. Dette er for eksempel i form af individets rettigheder over for samfundet eller det sociale ansvar overfor andre individer. Værdierne er derfor gældende for alle medlemmer af kulturen, og har ligeledes stor betydning for forståelsen af en fremmede kultur (Gullestrup, 2007, s. 93-94).

Kernekulturen - Den grundlæggende verdensopfattelse:

Den grundlæggende verdensopfattelse tager udgangspunkt i, at enhver kultur eksempelvis har beskæftiget sig med spørgsmål omkring, hvordan verden ser ud eller hvordan den er opstået. Der drages ligeledes en parallel til kulturen, hvor man i denne kontekst kan spørge ind til de menneskelige aspekter, eksempelvis i form af hvad sker der efter døden, menneskets plads og rolle i naturen eller blandt andre grupper. Disse forskellige spørgsmål opfattes som fælles, men svarene er forskellige, og derfor er der tale om forskellige sociale konstruktioner eller verdensopfattelser. Det er derfor denne socialt konstrueret verdensopfattelse, som er medvirkende til at adskille de forskellige kulturer fra hinanden, samtidig med at svarene knyttes sammen med en vis form for overtro, filosofi og religion (Gullestrup, 2007, s. 95). Denne verdensopfattelse kan opstå som mere eller mindre bevidst for de enkelte individer i en kultur, da den på et tidspunkt vil fremstå som korrekt. Dette værdilag vil derfor have stor indflydelse på de andre lag i den manifesterede kultur, og derfor betragtes det også som den afgørende kerne i den eksisterende kultur. Derfor er det en forudsætning at rette fokus på verdensopfattelsen, for derved at kunne opnå den fulde forståelse af en given kultur (Gullestrup, 2007, s. 96-97).

Vi har i det ovenstående forklaret og uddybet de to dimensioner i Gullestrups kulturanalysemodel. I forhold til den horisontale dimension, så anser vi den som selve indgangen til at skabe en forståelse af den eksisterende kultur, i forhold til vores case organisation. Det vil sige, at denne dimension ligeledes vil være medvirkende til at skabe en forståelse for de øverste lag i den vertikale dimension. Derved kan to forskellige kulturer ofte minde om hinanden på overfladen, men når man bevæger sig videre ned i modellen, vil de dybereliggende lag være medvirkende til at skille dem ad, samt give et billede af den eksisterende kultur.

I det nedenstående vil vi påpege det vi finder kritisk ved anvendelsen af Gullestrup teori om kulturanalysemodellen. Dette er medvirkende til at påvirke vores anskuelse og metodevalg af det undersøgte, og derved påvirke vores resultater.

I forhold til anvendelse af Gullestrups kulturanalysemodel finder vi modellen relevant at anvende, da den er medvirkende til at skabe et tydeligt billede af en eksisterende kultur. Dog mener vi at modellen i denne kontekst ikke anvendes med dens fulde potentiale, da vi ikke har kunne udføre en fyldestgørende analyse af kulturen. Dette udspringer sig af, at vi har haft fokus på det organisatoriske perspektiv i stedet for eksempelvis borgerne i kommunen. Derudover mener vi ligeledes modellen er usammenhængende, i forhold til nutidens anskuelse af organisationer. Dette vedrører eksempelvis de segmenter, og lag som er relevante for at kunne analysere den pågældende kultur i kommunen. Derfor bliver helhedsbillede af kompleksiteten i modellen ikke anvendt og tydeliggjort til dens fulde, i forhold til analysen af hvordan og hvorfor kulturen fungerer som den gør i Vesthimmerlands kommune.

Dette leder os derfor videre til evalueringskultur, idet vi mener at Vesthimmerlands kommune skal have kendskab til den eksisterende kultur for at kunne overføre og skabe en evalueringskultur i kommunen.

4.5. Evalueringskultur

Vi vil i det nedenstående afsnit inddrage begrebet evalueringskultur, idet vi anser det som en nødvendighed, at Vesthimmerlands kommune skal kunne beherske og arbejde hen imod en evalueringskultur. Dette er for at Vesthimmerlands kommune kan skabe de bedste resultater, og derved formå at eksplicitere deres viden, samt begrunde deres metoder henimod at kunne anvende den lærende organisation som redskab. Derfor mener vi det er vigtigt, at Vesthimmerlands kommune begynder at fremstille en kultur hvor kommunen lærer at lære sammen, og af deres læringsproces. I det nedenstående vil vi ved hjælp af Dahler-Larsens forståelse adskille, redegøre og definere begreberne kultur og evaluering. Til sidst vil vi sammenkoble de to begreber til evalueringskultur.

Kultur kommer af det latinske cultura/colere, og betyder at dyrke noget. Kulturen skal derfor anses som værende menneskeskabt, og det som vi mennesker har. (Dahler-Larsen, 2006, s.

21) Kultur skal ifølge Dahler-Larsen anses som et hyperkomplekst begreb, idet kompleksiteten indgår i et mere kompliceret samspil mellem begrebets komponenter (Dahler-Larsen, 2006, s. 21). Derfor anses kulturbegrebet som værende et dynamisk begreb, som er i bevægelse og udvikling i alle kontekster, hvilket understøttes af Gullestrup som opfatter kulturen, som noget der overføres fra en generation til en anden, og derved forandres over tid. Derudover mener Dahler-larsen, at kultur kan defineres og forstås på mange forskellige måder, alt efter hvilken kontekst der er tale om.

Ud fra Dahler-Larsen betegner vi kulturen som en fælles livsform, hvilket vil sige at omverden opleves på en ensartet måde. Vi anser derfor ikke kulturen som noget der er medfødt, men derimod nærmere noget som tillæres gennem livet via en løbende proces. Vi anser altså kulturen som værende meningsfuld i form af normer, værdier, ritualer med videre. (Dahler-Larsen, 2006, s. 22). Derved forsøger vi som individer at opnå de samme ting, og udviser ofte en ensartet adfærd i form af hvordan tingene bør være, altså vi forsøger at skabe et fælles verdensbillede (Rasmussen & Bank-Mikkelsen, 2005, s. 6). Derfor skal kulturen anses som noget der er konstrueret, påvirket og menneskeskabt, og som har indvirkning på hvordan vi agerer og handler i selve konteksten. Derudover er der mulighed for at formindske eller forstørre de kulturelle videnslager igennem fortolkning, modificering og omdefinering alt efter strukturen i konteksten. Derfor bliver kulturbegrebets opgave ifølge Dahler-Larsen at skabe en forståelse for en eventuel adfærd, som vi ikke kan forstå i vores møde med den anden. Derved giver dette os et tredje synspunkt som gør vores synspunkt relativ, og derved skaber mening. (Dahler-Larsen, 2006, s. 24-25).

Vi vil ligeledes anvende den svenske evalueringsforsker Evert Vedungs definition af evaluering som er følgende *“Evaluering er en systematisk, tilbageskuende (og en fremadskuende) vurdering af processer, præstationer og effekter i offentlig politik”*. (Krogstrup, 2006, s.17). Vi forbinder derfor i denne kontekst begrebet evaluering med en faglig vurdering af processer, hvilket vi definerer som at fastsætte, måle eller bedømme noget, både med et tilbageskuende samt fremadskuende blik i en faglig kontekst.

I nedenstående model skitseres vi forskellene mellem evaluering og kultur, ifølge Dahler-Larsen og Vedungs definition.

Evaluering	Kultur
• Eksplicit (Kan ses) • Vurdering af processer • Fastsætte, måle og bedømme • Fremadskuende og tilbageskuende blik	• Implicit (Ikke så nem at se) • Meningsfuldt for kommunen • Vaner, normer mv. er centralt for kulturen i kommunen • Beskriver en verdensorden • Legitimitet i sig selv

(Dahler-Larsen, 2006, s. 38)

Sammenkobler vi derfor de to begreber, skal evalueringskultur altså kunne understøtte evalueringen, og derved påpege hvad der skal undlades og medbringes i evalueringen (Dahler-Larsen, 2006, s. 40). Evalueringskulturen skal være medvirkende til at danne grundlaget for et redskab, hvor eksempelvis kommunen har mulighed for at være opmærksom på, at det implicitte skal formidles eksplicit og derfor være skeptiske omkring deres vaner og normer. Derudover skal evalueringskulturen anvendes til at skabe resultater som for kommunen er meningsfuldt legitim, og som understøtter den offentlige anliggende i form af det samfundet er fælles omkring (Dahler-Larsen, 2006, s. 39).

Evalueringskultur skal derfor i praksis fungere som et redskab til at opretholde en forskel mellem det man bør og det man ikke burde. Dette skal derved bidrage til en produktiv og meningsfuld proces, som ikke påvirker kommunen negativt (Dahler-Larsen, 2006, s. 40). Vi vil derfor i dette speciale forholde os til den kultur som gør sig gældende i vores case organisation, og som betegnes som udkantsdanmark eller en yderkommune. Vi vil løbende trække citater ind fra vores indsamlede empiri, som skal være medvirkende til at understøtte vores udsagn og påstande om den kultur, som gør sig gældende i Vesthimmerlands kommune, i forhold til at bevirke deres evalueringsproces.

I det følgende vil vi definere og redegøre for begreberne samskabelse og Capacity Building. Disse begreber skal danne den grundlæggende forståelse samt skabe sammenhæng for, hvordan vi anvender og anskuer det anvendte teori samt de pågældende problematikkerne i det undersøgte.

4.6. Capacity Building

Vi har valgt at inddrage begrebet Capacity Building, da vi mener at dette begreb kan gøre sig gældende for at danne vejen for at Vesthimmerlands kommune via samskabelse kan opnå målene. Derfor skal Capacity Building anses som “vejen” dertil, og samskabelse som “opskriften”. I det nedenstående vil vi redegøre for begrebet Capacity Building.

Capacity Building anses i dag som en tilgang til etablering af samskabelsesprocesser, og er ligeledes medvirkende til at formulere målet med selve samskabelsesprocessen, og omhandler derfor også opøvelse af evner (Jensen & Krogstrup, 2017, s. 57). Begrebet Capacity Building anvendes på tre forskellige niveauer, alt efter hvilken kontekst der er tale om. Er der eksempelvis tale om en proces hvor mange organisationer er involveret er der tale om makro-niveau. Drejer det sig om lokale organisationer eller institutioner er der tale om mesoniveau og mikroniveau i forhold til de enkelte individer (Jensen & Krogstrup, 2017, s. 60). Der eksisterer ingen direkte enighed om, hvordan begrebet Capacity Building eller kapacitetsopbygning defineres eller hvad det indebærer i praksis. Vi vil derfor i denne kontekst tage afsæt i følgende definition, som betragtes som en sammenskrivning af en række forskellige definitioner af begrebet: *“Capacity Building er: enhver handling, der medvirker til at forbedre individers, organisationers eller systemers evner til at nå egne mål”* (Jensen & Krogstrup, 2017, s. 58). Det vil sige, at Capacity Building drejer sig om konstant at opbygge evnen til at styrke evner, samt evnen til at identificere udviklingsbehov. Behovet for skabelse af nye kompetencer kan ligeledes være medvirkende til opfyldelse af egne mål (Jensen & Krogstrup, 2017, s. 58). I denne sammenhæng spiller selve konteksten derfor også en afgørende rolle da, det er forskelligt hvad eller hvordan det virker for det enkelte individ. Antagelsen er dog at menneskets evne og mulighed for at træffe valg, prioritere og handle er med til at optimere mulighederne for at udvikle sig samt opnå egne mål. Fratages mennesker disse evner og muligheder vil dette have en modsat effekt (Jensen & Krogstrup, 2017, s. 58). I begrebet er der ligeledes en dobbelt opbygning, som anses som selve kernen i Capacity Building. Det vil sige at det indeholder en fælles problemløsning eller samskabelse og en kompetenceudvikling af individer, fællesskaber og samfund (Jensen & Krogstrup, 2017, s. 58). Capacity Building indeholder ligeledes en særlig tilgang til forandringsprocesser, som kan udfoldes på alle niveauer, herunder både i samfundet, organisationer og i det enkelte individ (Jensen & Krogstrup, 2017, s. 58). I forhold til det organisatoriske perspektiv som gør sig gældende i denne kontekst anses Capacity Building som en *“organisatorisk intern proces, som bygger på eksis-*

sterende styrker, snarere end en proces, der starter fra scratch”(Jensen & Krogstrup, 2017, s. 59). Capacity Building indebærer ligeledes en tilgang til forandringer, da det er opbygget omkring antagelsen om at samfundsudvikling eller organisatorisk udvikling, kræver inddragelse af både menneskelige samt kulturelle ressourcer. Dette er for at være i stand til at kunne udvikle eller øge allerede eksisterende kompetencer.

Det vil sige at i forhold til forandringsprocesser så anses alle individer som unikke, da de besidder forskellige kompetencer samt kulturelle muligheder for deltagelse i fællesskaber, både i og udenfor organisationen. Det handler derfor om at få aktiveret de pågældende ressourcer via forandring og udviklingsprocesser (Jensen & Krogstrup, 2017, s. 59). Inden for Capacity Building vil forandringsprocesserne derfor næppe lykkedes, hvis ikke de menneskelige forudsætninger er til stede i organisationen. Det vil altså sige at Capacity Building repræsenterer de kompetencer og værdier, som er en del af samskabelsesprocessen hvor der tages udgangspunkt i individets kompetencer og ressourcer, hvilke medfører en aktiv indflydelse samt magt over eget liv (Krogstrup & Mortensen, 2017, s. 149).

Dette leder os derfor videre til at definere og redegøre for begrebet samskabelse, samt sammenhængen mellem Capacity Building og samskabelse.

4.7. Samskabelse

I dette afsnit vil vi redegøre for begrebet samskabelse og samskabelsesprocessen, samt anske samskabelse ud fra tre niveauer. Derudover vil vi anvende den amerikanske politolog Elinor Ostrom til at redegøre for de fire betingelser, som gør sig gældende for en vellykket samskabelsesproces.

Begrebet samskabelse er en sammensmeltningen af begreberne co-production og co-creation. Disse to begreber overlapper hinanden, og anses som to sider af samme sag (Krogstrup & Mortensen, 2017, s. 151). Ser vi nærmere på de to begreber har co-creation fokus på borgerne og borgernes medvirken i selve processen, hvor der fokuseres på formålet med- og værdien af processen, som kommer til udtryk gennem udviklingen og designet af eksempelvis ydelser. Co-production ligger den primære vægt på at involvere borgerne, og derved skabe et forhold som er ligeværdigt mellem de involverede partnere. Her ligger fokuset i, at borgerne bidrager med deres egne perspektiver, i forhold til hvordan de eksempelvis mener at kultur-

ugen og selve udformningen skal være i deres kommune. Co-production skal altså defineres som det potentielle forhold, som befinder sig mellem hovedaktørerne, det vil sige kommunen og erhvervslivet. Hermed medtænkes at de ønsker at opnå en forandring i form af afholdelsen af kulturugen, som vi antager kan være medvirkende til at synliggøre kulturlivet i Vesthimmerlands kommune (Krogstrup & Mortensen, 2017, s. 151).

Kigger vi nærmere på samskabelse kan begrebet anskues ud fra forskellige niveauer. Det ene niveau er makroniveau, som handler om et netværk af organisationer som eksempelvis EU, NATO, WHO og andre større internationale organisationer. Det andet niveau er mesoniveauet, hvor samskabelsen omhandler samarbejdet mellem frivillige organisationer, offentlige instanser med videre. Det tredje niveau er mikroniveauet, hvor fokuset er på samarbejdet mellem borger, offentlige organisationer og inddragelse af lokalsamfundet. Disse tre niveauer inden for samskabelse kan ikke adskilles, idet de skal ses som værende sammenhængende. Grundlaget for dette er, at de forskellige niveauer kan have implikationer for selve samskabelsen på det ene eller andet niveau. Eksempelvis befinder Vesthimmerlands kommune sig både på mes- og mikroniveauet, idet de har valgt at inddrage erhvervslivet i kulturugen (Krogstrup, 2017, s. 10-11).

Ud fra ovenstående skal begrebet samskabelse anses, som en bred rammesætning i den måde man arbejder på. Derfor kan samskabelse spænde fra interaktionen mellem borgerne og organisationen, altså borgerinvolvering, samt inddragelse i ledelse og evaluering (Krogstrup & Mortensen, 2017, s. 152). Derfor anses samskabelse, som en proces der kan finde sted parallelt og derved kombineres alt efter konteksten og de involverede (Krogstrup & Mortensen, 2017, s. 150).

For at en organisation er i stand til at udføre samskabelse i praksis, mener Ostrom at der skal være fire betingelser til stede for at øge muligheden for en vellykket samskabelsesproces. Den første er at aktørernes inputs, forståelser og perspektiver, som skal være medvirkende til at skabe en mulighed for at samspillet mellem aktørerne forstærker hinanden, så effekten tilsammen bliver større end de enkeltes bidrag til samskabelsen. Anden betingelse er, at der skal være mulighed for fleksibilitet i forhold til at have indflydelse på selve strukturen og konteksten, aktørerne befinder sig i. Tredje betingelse er selve opbyggelse af tillid, engagement og forpligtelse mellem de involverede aktører. Den sidste betingelse som skal være tilstede for at øge samskabelsesprocessen er passende incitamenter. Det vil sige, at der skal befinde sig en grund for og en lyst for de involverede eksempelvis borgerne eller erhvervslivet, som er

medvirkende at opmuntre til at samskabe i samarbejde med kommunen (Krogstrup & Mortensen, 2017, s. 152).

Udover de fire betingelser skal samskabelse i praksis udformes, og konstrueres forskelligt alt efter hvilken kontekst samskabelsesprocessen finder sted i. Derfor vil samskabelse og selve processen være forskellige fra kommune til kommune, eller organisation til organisation. Derfor bliver begrebet samskabelse et begreb, som eksempelvis kommunen har mulighed for at tolke, og udvikle i den retning de finder hensigtsmæssigt hen imod de mål de ønsker at opnå (Krogstrup, 2017, s. 10-11). Dog skal kommunen have i mente, at de i processen indtager en rolle, som skal være medvirkende til at understøtte og rådgive de pågældende aktører og involverede i processen. Eksempelvis bliver erhvervslivet tildelt et ansvar i forhold til afholdelsen af kulturugen (Krogstrup & Mortensen, 2017, s. 153).

Som tidligere nævnt er samskabelse kontekstafhængig, og vil derfor ofte være et lokalt anliggende, hvilket også kommer til udtryk i den efterliggende evaluering af samskabelsesprocessen. Det er derfor vigtigt, at de involverede partnere ikke kun er en del af samskabelsesprocessen, men så vidt også inddrages aktivt i evalueringen af processen. Dette skal anses som en forudsætning for at der sker en generering af den indsamlede viden lokalt, som fremkommer af evalueringen, og som kan anvendes til forbedring af den pågældende proces (Krogstrup & Mønsted, 2017, s. 204-205).

Men for at dette er muligt skal kommunen være i stand til at evaluere på sig selv i forhold til samskabelsesprocessen, og derved kunne håndtere et eventuelt evalueringsarbejde.

4.8. Analyse af kulturen i Vesthimmerlands kommune

Vi vil i det nedenstående foretage den første analysedel med henblik på at nå frem til at kunne besvare vores forskningsspørgsmål i en delkonklusion. Vi vil starte med at analysere vores empiri ud fra Gullestrups kulturanalysemodel. Vi vil ligeledes inddrage Haves perspektiv på kultur og erhverv. Vi anser derfor Gullestrups model, som en metode til at skabe indsigt samt forståelse for en anden kultur, herunder kulturen i Vesthimmerlands kommune. Vi vil derfor anvende modellen som et analyseredskab, som sammen med vores indsamlede empiri skal have til formål at klarlægge den eksisterende kulturs opbygning og kompleksitet. Efterfølgende vil vi foretage den sidste del af analysen, hvor vi inddrager og sammenkobler evalueringskultur, som derved leder videre til Capacity Building og samskabelse.

I teori afsnittet om Gullestrups kulturanalysemodel forholder vi os til de to dimensioner, den horisontale og den vertikale dimension. Vi vil derfor i det nedenstående foretage vores analyse ud fra de forskellige segmenter samt kulturlag i modellen. Vi vil starte med den horisontale dimension, som har til formål at undersøge hvordan kulturen fungerer. Denne dimension indeholder otte kultursegmenter, hvor vi har valgt at inddrage de segmenter som vi finder relevante at analysere i forhold til vores case organisation. Den horisontale dimension samt de otte segmenter anses som lige betydningsfulde, og går på tværs af alle kulturer, og er derfor noget som alle kulturer skal forholde sig til.

Vi vil starte med at analysere det tredje segment i modellen som er samværssegmentet. Dette segment omhandler, hvordan man i en kultur lever sammen i form af den sociale adfærd samt måde at forholde sig til hinanden på. Hertil vil vi inddrage to citater fra Vesthimmerlands kommunes kulturkonsulent *“Vi har et håb om, at der er nogen som får øje på at kulturlivet måske også kunne være noget for dem”, “Altså det er et råb om at vores nuværende borgere i alle årgange bruger de der tilbud”* (Bilag 10.2.). Disse citater er med til at understøtte, at Vesthimmerlands kommune har et ønske om, at kulturugen kan være medvirkende til at styrke det sociale og fælles anliggende i kommunen, i forhold til at benytte kulturugen og tilbudene deri. I den uddybende spørgeskemaundersøgelse omkring spørgsmålet *“Hvad betyder det lokale kulturliv for dig?”* (Bilag 10.1.6.) er alle besvarelserne fra borgerne omkring kulturlivet i kommunen positive *“Det er med til at gøre livet værd at leve”, “Det er en væsentlig del af at bo i Vesthimmerland”, Det er livsbekræftende at følge det lokale kulturliv”, “Det giver gode oplevelser og inspiration til samvær med venner og familie”* (Bilag 10.1.6.). Disse ovenstående citater er med til at understøtte hvordan kulturugen er medvirkende til, at skabe et billede af hvordan befolkningen opfatter kulturlivet i kommunen.

I forhold til det fjerde segment, Ledelses- og beslutningssegmentet, så anses det som det politiske system i kulturen, det vil sige, at det tydeliggøres hvem der bestemmer over hvem. I det følgende citat fra Vesthimmerlands kommunes erhvervschef, bliver det tydeliggjort at kommunen opfattes, som den bestemmende aktør *“Jamen den primære årsag er at jeg blev bedt om det, og når kommunen beder om noget så siger vi jo ikke nej”* (Bilag 10.6.). Dette understøttes ligeledes i følgende citat fra kultur og fritidschefen *“Det synes jeg er god drøftelse værd og det skal vi også have med vores politikere, tror jeg. Fordi det er dem der skal gå i spidsen for det her også, vi kan ikke gøre det alene”* (Bilag 10.4.). Det ovenstående citat viser dog en uenighed, da kommunen ikke selv mener at de er den bestemmende aktør, men der-

imod anser politikerne i Vesthimmerlands kommune som de bestemmende aktører. I det femte segment Formidlingssegmentet som omhandler kommunikation, i forhold til hvordan man i en kultur formidler informationer, viden, ideer samt holdninger til hinanden. I de følgende citater udtrykker Vesthimmerlands kommunes kulturskoleleder følgende *“men så finder vi ud af at det her med, hvordan får vi flere til at snakke om kultur og forhold sig til kultur”, “Vi kan jo bare selv begynde at fortælle nogle andre historier, det er jo det hele kulturugen går ud på”, “Så kultur kan ikke gøre det selv. Men landevejen kan heller ikke gøre det selv. Erhvervslivet kan ikke gøre det selv”* (Bilag 10.8.). Ovenstående citater er medvirkende til at give et billede af hvordan man ønsker at formidle viden og informationer til hinanden. Problematikken er dog, at der ikke er skabt et fælles formål, omkring hvad det er man ønsker at formidle, og derfor bliver det uklart, i forhold til hvad Vesthimmerlands kommune ønsker at få ud af denne formidlings vej. Hvilket også fremgår af nedenstående citat af kulturskolelederen *“Vi går ikke efter at lave en ny stor begivenhed, men mere den der dialog om kulturen og mangfoldigheden, helst noget som ikke kan kontrolleres, men bare fortælles”* (Bilag 10.8.). Vigtigheden af at der skabes fælles mål for formidlingen understøttes også af Have, som mener at kultur-, erhvervslivet og det organisatoriske liv er afhængige af hinanden. Dette er i forhold til kulturugen, som helt grundlæggende skal have til formål at skabe en fælles platform, som kan formidle ethvert budskab.

Det sjette segment Integrationssegmentet, omhandler den måde, hvorpå man integrerer, opretholder og videreudvikler fællesskabet. Her anser vi Vesthimmerlands kommune som en institution, som skal videreudvikle fællesskabet via kulturugen. *“Altså ligesom man har forsøgt med kulturugen, altså gøre den demokratisk”, “Hvis vi i Vesthimmerlands skal have store kulturbegivenheder, så kan det kun give mening, hvis soklen er intakt”* (Bilag 10.8.). Ovenstående citater fra kulturskolelederen påpeger derfor, at kommunen skal være institutionen for at opretholde og videreudvikle fællesskabet, og derfor er kommunen hovedansvarlig for at “soklen” er intakt. Dog er udfordringen, at kommunen ikke har integreret kriterierne med kulturugen, idet de ikke selv har haft kendskab til formålet. Dette kommer derfor også til udtryk gennem erhvervschefens udtalelse *“Altså normalvis er forholdet mellem kommune og erhverv jo myndighed og virksomhed”* (Bilag 10.6.). Her påpeges det at man skal anse de to hovedaktører som to vidt forskellige enheder, som ikke har dannet og videreudviklet et fællesskab, som de kan gøre brug af. Dog mener erhvervschefen følgende *“Vi har ikke ressourcer til at gøre ret meget selv, så vi er nødt til at få folk til at samarbejde og bruge hinanden”* (Bilag 10.6.). Her tydeliggøre erhvervschefen vigtigheden i at kunne opretholde og videreud-

vikle i fællesskab i forhold til at udnytte de forskellige ressourcer, som hver aktører kan bidrage med i kulturugen. Dette understøtter Have, idet han mener at kommunen og erhvervslivet sammen skal skabe synlighed og gennemslagskraft, for at gøre opmærksom på den eksisterende kultur i Vesthimmerlands kommune. Dette skal ske via en unik og ekstraordinær måde, for derved at kunne opnå tilstrækkelige opmærksomhed fra borgerne.

Dette leder os derfor videre til den vertikale kulturdimension, som indeholder to lag, det synlige og ikke synlige kulturlag. I denne analysedel har vi valgt at inddrage de kulturlag, som vi finder relevante at analysere i forhold til vores case organisation. Formålet med denne dimension er at undersøge, hvorfor kulturen fungerer som den gør. Vi vil starte med at analysere ud fra den manifesterede kulturs tre lag, hvor det første lag omhandler det umiddelbart sansebare proceslag, som inddeles i yderligere tre kategorier.

I den første kategori som omhandler proceselementer, anser vi kulturugen som handlingen i forhold til hvordan individerne i kommunen interagerer med hinanden gennem kulturugens arrangementer. Dette ses i Vesthimmerlands kommunes uddybende spørgeskemaundersøgelse, hvori borgerne bliver adspurgt omkring følgende *“Kulturugen har sat særligt fokus på at rykke kulturen ud af vante rammer og gøre den tilgængelig på andre scener - bl.a. via samarbejder med erhvervslivet. Har det gjort en forskel for din brug af kulturugen?”* Hertil svarede 72,5% ja og 27,5% nej (Bilag 10.1.6.). Dette understøttes ligeledes af de uddybende svar i spørgeskemaundersøgelsen *“Det er dejligt at forretninger - foreninger og ikke mindst, at befolkningen bakker op omkring kulturugen”, “Ja det er spændende at komme nye steder og nyde kulturen”, “Har deltaget i et arrangement som jeg ikke tidligere ville have deltaget i normalt”* (Bilag 10.1.6.). På baggrund af ovenstående anses kulturugen som en værdi for de enkelte individer, og derved bliver kulturugen en positiv handling i kommunen.

Den anden kategori omhandler materielle frembringelser i form af artefakter, hvilket vi ikke finder relevant i forhold til vores analyse. Dette bringer os videre til den tredje kategori immaterielle frembringelser, som omhandler forskellige kulturelle elementer i form af musik, lyrik, sang og dans, hvilket afspejler kulturugens indhold. Disse frembringelser kommer til udtryk i kommunens uddybende spørgeskemaundersøgelse, hvor borgerne skulle svare på følgende spørgsmål *“Hvad har været særligt godt ved kulturugen?”* Her blev svarende omkring kulturugens indhold via undersøgelsen tydeligt, hvilket fremgår i det nedenstående citat *“Mange forskellige AHA oplevelser rundt i det meste af kommunen på både store og små*

steder - Mange af kommunens borgere, som ikke plejer at gå til kulturelle arrangementer har deltaget, er mit indtryk, og det er godt, hvis det kan lykkedes igen næste år - Det var et bredt udvalg af kulturelle spændende arrangementer - Det var svært at vælge, men der jo kun godt med de mange muligheder” (Bilag 10.1.6.). Hermed understøtter borgerne, at der i kulturugen har været et bredt udvalg af kulturelle elementer. Dette bringer os videre til det vanskelige sansebare strukturlag, hvori der findes fire strukturere. Vi vælger derfor at sammenkoble de fire strukturer, i det dette skal vise et overordnet billede af mønstre, regler og adfærd, som befinder sig under kulturugen i Vesthimmerlands kommune. Dette fremkommer af Vesthimmerlands kommunes evalueringskort, som viser følgende deltog i kulturugen Mænd: 36%, Kvinder: 64%, som gik fra alderen 0-81+, hvor den største andel var i målgruppen 61-70 år samt aldersgruppen 41-60 år (Bilag 10.1.5). Derudover viser følgende citat af Galleri14 et indblik i, hvorledes den økonomiske struktur spiller ind i forhold til kommunens samarbejde med erhvervslivet *“Nej. Vi har ikke fået noget. Nej. Vi har ikke søgt noget, og heller ikke fra kommunen fra kultur”* (Bilag 10.1.2.). Derudover ses det, at Vesthimmerlands kommune ud fra det politiske lag ikke har anvendt selve kulturen i form af kulturugen til at udforme en kulturpolitik. Hvilket understøttes af følgende citat fra Vesthimmerlands kommunes kulturkonsulent *“Kulturområdet i kommunen har været sådan lidt, tilfældigt vil jeg nok sige. Altså man har ikke haft hverken en politik eller strategi på området”* (Bilag 10.2.).

I den sidste struktur som omhandler kommunikationsstrukturer, i form af eksempelvis sprog- og dialektstrukturer finder vi det ikke relevant at inddrage dette i analysen, idet dette ikke har relevans for besvarelse af forskningsspørgsmålet.

Dette bringer os videre til det formaliserende norm- og regellag, som omhandler de formaliseringer af den moral, som gør sig gældende i Vesthimmerlands kommunes kultur. Manglen på dette udtrykker Vesthimmerlands kulturkonsulent i følgende citat *“Kulturområdet i kommunen har været sådan lidt tilfældigt vil jeg nok sige”* (Bilag 10.2.). Ovenstående citat påpeger altså, at der i Vesthimmerlands kommune ikke eksisterer en formalisering, hvilket kan medfører misbilligelse, altså kritik fra individerne fra den givne kultur, idet de ikke har mulighed for at se værdigrundlaget i kommunen omkring kulturen. I de næste lag bevæger vi os videre i kulturanalyse, i det ikke-synlige lag. Dette omhandler det *“som er der uden at være der. Dette vil sige situationer, hvor noget eksempelvis bringes frem uden der sker noget efterfølgende. I nedenstående citat af kultur- og fritidschef udtrykkes det at Vesthimmerlands kommune i sin formidling har besluttet at kulturugen afholdes i samarbejde med erhvervsliv-*

vet. Dog får erhvervslivet ikke mulighed for at deltage eller kommentere på de opfølgende møder *“og det var en beslutning der var truffet inden jeg kom, de kunne sidde en tre stykker.. Jeg tror det var Inge Lise, Randi og Kristian”* (Bilag 10.4.). På denne måde bliver eventuelle beslutninger og justeringer kun formidlet begrænset, i det feedbacken fra erhvervslivet ikke er tilstede, og temaet var bestemt på forhånd af styregruppen. Det andet sidste lag er individuel, og omhandler det fundamentale værdilag, som drejer sig om individets opfattelse af hvad der opfattes, som rigtig eller forkert i kulturen. Det sidste lag er den grundlæggende verdensopfattelse, som omhandler, at enhver kultur har beskæftiget sig med spørgsmål omkring, hvordan verden ser ud og hvordan den er opstået. Vi finder det derfor ikke relevant at inddrage disse lag, da vores fokus er på det sociale aspekt i konteksten. Derudover er vi klar over, at den grundlæggende verdensopfattelse er medvirkende til at skabe den fulde forståelse af en given kultur. I denne kontekst mener vi derfor ikke at det får betydningen for vores analyse, idet vi anvender kulturanalysen til at frembringe et overordnede billede af kulturen i Vesthimmerlands kommunes.

Ovenstående kulturanalyse bringer os derfor videre til, at kunne analysere, hvorvidt Vesthimmerlands kommune er i stand til, at kunne skabe en evalueringskultur fremadrettet. Her mener Dahler-Larsen, at en kommune skal kunne formå at udpege hvilken elementer der skal undlades, og hvad der skal medbringes i evalueringen. Ifølge erhvervschef mener han at *“Når vi har med kultur at gøre, så tapper vi ind i noget udvikling som går ud over erhvervsudvikling, bosætning og branding af kommunen i det hele taget, så der er andre elementer i det”* (Bilag 10.4.). Dette modstrider derfor kommunens forventninger til, hvad der skal indgå i evalueringen, og hvad den skal kunne bidrage til. Dette kommer til udtryk i følgende citat af kulturkonsulenten *“Noget med, hvordan vi får det her gjort strategisk fremadrettet så det også er internt, hvem der griber tingene øhh”* (Bilag 10.2.). Derudover mener Dahler-larsen, at evalueringskulturen skal kunne anvende som et redskab til at skabe resultater, som er meningsfuldt for kommunen. I følgende citat nævner kulturkonsulenten således *“Det er for at få noget datamateriale vi kan bruge i vores argumentation for at det gør en forskel at have et rigt kulturliv”* (Bilag 10.2.). Her fremgår det tydeligt, at kommunen gerne vil anvende evalueringen som belæg, i forhold til at kunne forbedre og argumentere for at kulturugen gør en forskel. Derudover antager vi, at kommunen burde skabe en evalueringskultur som i praksis er medvirkende til at skabe en produktiv proces, og derved skabe et positivt resultat for kommunen, hvilket nedenstående citat fra kulturkonsulenten er medvirkende til at understøtte *“Men vi vil også rigtig gerne evaluere fordi det jo os skal være et tilbagevendende arrange-*

ment så vi også bliver bedre og sådan så at vi tager ved lære af tingene løbende og kan justere ind” (Bilag 10.2.). I forhold til ovenstående citat udtrykker Vesthimmerlands kommune et ønske om at udvikle nye kompetencer, som gør dem i stand til at styrke egne evner og identificere egne udviklingsbehov. Dog står Vesthimmerlands kommune over for en række udfordringer i forhold til deres evalueringskultur. Dette omhandler altså kommunens evne til at kunne evaluere på sig selv, og derved udføre arbejde som er bevidst, i forhold til at kunne vedligeholde eller skabe de organisatoriske processer, som er medvirkende til at implementere evalueringen i kommune.

Derudover giver evalueringskulturen begrænsninger, i forhold til manglende ressourcer i kommunen, hvilket kommer til udtryk gennem følgende citat af kulturkonsulenten *“Jeg ved ikke om det besluttet er kompetencer vi mangler, det er måske snarere nogle ressourcer”* (Bilag 10.2.) Dette er derfor medvirkende til at understøtte, at kommunen ikke kan opbygge en evalueringskultur. Derudover er der internt i kommunen forskellige holdninger til hvordan arbejdsmetoden skal være, hvilket kommer til udtryk i følgende citat af kultur- og fritidchefen *“Jeg tænker at der er nogle arbejdsprocesser, som vi kan optimere på. Og det skal vi sætte os ned og finde ud af”* (Bilag 12.4) samt følgende citat af kulturkonsulenten *“jo mere vi sådan snakkede om det jo mere stod det klart at vi måske havde mere brug for at gøre noget i praksis i stedet for at lave noget der står på en hylde”* (Bilag 10.2.). Dette er medvirkende til at begrænse opbyggelsen af evalueringskulturen i kommunen. Derfor anser vi Capacity Building, som en vej til at kommunen via handlinger i form af evaluering fremadrettet kan opfylde og forbedre egne mål. Derfor mener vi at det er relevant at inddrage samskabelse, idet Vesthimmerlands kommune i samarbejde med erhvervslivet, har afholdt en kulturuge. I følgende citat af kulturskolelederen udtrykker han følgende omkring samskabelse *“Så kultur kan ikke gøre det selv. Men landevejen kan heller ikke gøre det selv. Erhvervslivet kan ikke gøre det selv”* (Bilag 10.8.). Med dette mener han, at samskabelse er en nødvendighed, idet ingen af aktørerne kan skabe og gennemføre kulturugen alene, hvilket også understøttes i følgende to citater af erhvervschefen *“Jamen kommunen kan jo gøre nytte af erhvervslivet, hvis man etablere en positiv samarbejdsrelation om at lave sådan noget her”, “Det har været sjovt, og bekræftende i forhold til at man kan samarbejde på tværs, både med kommunale instanser og erhverv, som ikke til daglig arbejder sammen”* (Bilag 10.6.).

4.9. Delkonklusion

I forhold til vores ovenstående analyseafsnit vil vi via nedenstående delkonklusion besvare, og konkludere i forhold til vores forskningsspørgsmål *Hvordan kan den eksisterende kultur anvendes som et strategisk redskab til at styrke samskabelsesprocessen?*

På baggrund af ovenstående analyse kan vi konkludere, at på nuværende tidspunkt bevæger Vesthimmerlands kommune sig hele tiden på det overfladiske niveau, hvor de ikke gør sig tanker om kulturen samt hvorfor “de gør som de gør”. Derfor bliver anvendelsen af den eksisterende kultur som strategisk redskab ikke muligt for Vesthimmerlands kommune, idet de har nogle udfordringer i forhold til de forskellige segmenter samt lag i Gullestrups model. Vesthimmerlands kommune har derfor en problematik i forhold til at de er stagneret, og derved ikke kan bevæge sig videre i modellen. Vesthimmerlands kommune er derfor nødt til at skabe sig et billede af deres eksisterende kultur, for derved at kunne ændre og tilpasse kulturen, så den kan anvendes som et strategisk redskab til at styrke samskabelsesprocesserne fremadrettet.

Vi kan ligeledes konkludere, at Vesthimmerlands kommunen skal have opbygget en evalueringskulturen ved hjælp af samskabelse med erhvervslivet, da dette kan være medvirkende til at styrke processen. Den eksisterende kultur begrænser derved evalueringskulturen, og hæmmer derfor midlerne i form af samskabelse, hvilket er medvirkende til at påvirke opfyldelsen af de kort- og langsigtede mål for kommunen.

5. Kapitel. Teori, analyse og delkonklusion om anvendelse af den lærende organisation i Vesthimmerlands kommune

5.1 Argumentation for valg af teori

For at afdække vores andet fokusområde om den lærende organisation har vi valgt, at anvende den amerikanske forsker Peter Senge og hans teori om den lærende organisation samt de fem discipliner. Dette finder vi relevant, da Senge anses som værende ophavsmanden bag begrebet, og derved er medvirkende til at angive en “opskrift” for at blive den lærende organisation. I denne kontekst er det i forhold til, at belyse hvordan Vesthimmerlands kommune skal tænke og handle, for at kunne anvende den lærende organisation som redskab. Denne teori mener vi kan være medvirkende til at skabe og udvikle en organisation, som både på det

individuelle og organisatorisk niveau rummer udfordringer, som er medvirkende til at skabe et flow for forandringer. Derudover har vi valgt at inddrage lektor Andy Højholdts perspektiv af det tværprofessionel samarbejde, da han både har bekræftiget sig med dette område i teori og praksis. Derfor mener vi, at hans perspektiv er medvirkende til at belyse de pågældende samarbejdsrelationer i Vesthimmerlands kommune.

Vi har i denne kontekst valgt, at anvende Senges teori om de fem discipliner og den lærende organisation. Vi vil starte med at uddybe og redegøre for de fem discipliner, og efterfølgende den lærende organisation. Til slut vil vi redegøre for relationer og det tværprofessionelt samarbejde, ifølge Højholdt.

5.2. Peter Senge om de fem discipliner

Ifølge Senge skal en organisations have fokus på de fem discipliner, for at kunne definere sig som den lærende organisation. En disciplin er en mængde af teori og praksis, som organisationen er nødt til at kunne beherske og anvende. Derfor skal en disciplin anses som en udviklingsvej, i forhold til at medarbejderne og organisationen kan erhverve sig nye evner og kompetencer, som kan anvendes i vejen mod at definere sig som den lærende organisation (Senge, 1999, s. 19). Vi vil i det følgende uddybe Senges fem discipliner:

1. Systemtænkning: Ifølge Senge kan man eksempelvis anse erhvervslivet og andre aktørers udfoldelser som systemer. Det vil sige at de er forbundet i "usynlige" mønstre af deres indbyrdes handlinger, uanset tid og sted. De har hver især indflydelse på hinanden, som for det meste ikke synlige. Derfor er det vigtigt, at man sammentænker hele konteksten som værende et, og ikke kun anser det som en enkelt del af systemet. Systemtænkning skal derfor anses som en viden masse, som udvikles og tydeliggøres, for derved at kunne ændre på mønstrene i organisationen (Senge, 1999, s. 16).
2. Personligt mesterskab: Defineres som det at være i stand til at kunne afklare og uddybe ens personlige visioner, og derved udvikle sig. På denne måde anskues ens egen personlige livslang læring for at kunne se virkeligheden ud fra et objektivt perspektiv. Denne disciplin er ifølge Senge en vigtig grundsten i den lærende organisation, da en organisations evne til at lære aldrig kan blive større end eksempelvis medarbejdernes evne til dette. Derfor er det en nødvendighed, at organisati-

onen ser og udvikler de ressourcer, som den enkelte medarbejder besidder (Senge, 1999, s. 16-17).

3. Mentale modeller: Ifølge Senge er det de antagelser, generaliseringer og forestillinger som påvirker den måde vi anskuer, og forstår verden på. Vores antagelser skabes ubevidst, og derfor er vi ikke altid klar over hvilken mentale modeller, som har indvirkning på vores handlen. Denne disciplin drejer sig ifølge Senge om at arbejde med de mentale modeller, for derved at vende ”spejlet” indad i organisationen. Dette er i forhold til, at lære at se det billede vi har af verden samt bringe dem frem, for derved at kunne lade andres indflydelse ændre på disse (Senge, 1999, s. 17-18).
4. Skabe og opbyggelse af en fælles vision: Ifølge Senge drejer dette sig om evnen til at opstille et fælles billede af den verden, organisationen søger. I organisationens bestræbelser på at finde den fælles vision er det vigtigere, at fokus er på at involvere medarbejderne, end at de skal indordne sig under visionen. Derfor er det en nødvendighed, at organisationen bestræber sig på at finde den fælles vision. Derved skabes evnen til at afdække de fælles billeder af fremtiden, som er medvirkende til at give organisationen næring. Når organisationen har fundet deres fælles vision, så giver det mulighed for, at medarbejderne kan lære og derved udvikle sig (Senge, 1999, s. 18).
5. Gruppelæring: Denne disciplin tager udgangspunkt i dialogen, samt medarbejdernes evne til at blive en del af den fælles tænkning. Ifølge Senge er denne form for tænkning med til at give en indsigt, som ellers ikke ville kunne være opnået hver for sig. Her er det ifølge Senge gruppen som udgør den fundamentale læringsenhed. Det vil sige, hvis ikke gruppen kan lære, så antages det at organisationen heller ikke vil formå at lære (Senge, 1999, s. 18-19).

Ifølge Senge er det af en væsentlig betydning at de fem discipliner udvikles sammen, idet de ikke kan stå alene. Senge mener ligeledes, at systemtænkning er den grundlæggende disciplin, som integrerer de andre discipliner, og derved får dem til at smelte sammen. Eksempelvis vil en vision uden systemtænkning, ikke kunne skabe en dybere forståelse. Dette vil sige, at det er en forudsætning at man kan beherske visionen for derved, at kunne opfylde den. Dog har systemtænkning brug for de andre discipliner, for at kunne realisere sit fulde potentiale,

idet de hver især retter fokus mod noget forskelligt i organisationen. Discipliner er også med til at skabe en organisation, hvorpå der skabes nye måder at opfatte sig selv og verden på. Disciplinerne er derfor medvirkende til, at skabe den lærende organisation hvor medarbejderne fortsat opdager hvordan de er medvirkende til at skabe deres virkelighed. Derfor skal perspektivet anskues ud fra, at helheden er større end summen af de enkelte dele i organisationen (Senge, 1999, s. 20-21).

5.3. Hvordan skabes den lærende organisation?

I dette afsnit vil vi definere og redegøre for Senges måde at anskue den lærende organisation, samt uddybe hvilke elementer der gør sig gældende i at blive den lærende organisation.

Ifølge Senge skal den lærende organisation forstås ud fra følgende citat *"Virkelig læring griber fat i det centrale i at være menneske. Igennem det at lære genskaber vi os selv. Gennem læring sætter vi os i stand til at gøre noget, vi aldrig har kunnet gøre før. Gennem læring genopfatter vi verden og vor forbindelse til den. Gennem læring udvider vi vor evne til at skabe, til at være en del af den generative livsproces"* (Senge, 1999, s. 22). Ifølge Senge er det ovenstående citat den grundlæggende betydning af den lærende organisation. Altså at den lærende organisation er *"En organisation, der til stadighed udvider sin kapacitet til at skabe sin egen fremtid."* (Senge, 1999, s. 22) og derved en organisation, som hele tiden forsøger at øge evnen til at skabe.

Senges tænkning indenfor læring i organisationer har fokus på at det ledelsesmæssige niveau udvikles i en bevidst læringsstrategi for hele organisationen, som er forankret i systemtænkning. Her skal organisationen gøre det muligt for den enkelte medarbejder i alle funktioner og niveauer at frigive læring. På denne måde skal organisationen prøve at kanalisere den enkeltes læring ud, så den varetager helhedsinteresserne i organisationen. Dette skal forstås således, at organisationen og medarbejderne skal kunne se helheden og sammenhængen i organisationen, og den kontekst som de på daværende tidspunkt befinder sig i. På denne måde er det muligt at tilpasse de aktuelle arbejdsopgaver, og dertil optimere læringen for den enkelte medarbejder og organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 332-333). Senge mener, at den lærende organisation er en organisation, hvor der er mulighed for at øge kvalitetsudviklingen. Det vil sige, at organisationen eksempelvis giver medarbejderne muligheden for at lære noget nyt gennem et relevant kursus. Her skabes der mulighed for at udvikle egne kompetencer hos den enkelte, men lige såvel sammen med kollegaer, og på denne måde få opstil-

let en fælles vision. *"I den lærende organisation inddrages alle virksomhedens menneskelige ressourcer løbende for at få det bedste resultat og samarbejde. Indlæring sker i stor udstrækning i teams"* (Hauen, Strandgaard & Kastberg, 1995, s. 45). Ifølge Senges definition er ovenstående citat omkring teams et af elementerne i at blive den lærende organisation. Lige såvel er det vigtigt, at organisationen har evnen til at øge den enkelte medarbejders indlæring og mål. Derved skal organisationen opmuntre til, at medarbejderne kan tænke selvstændigt og bidrage med eventuelle løsninger til aktuelle arbejdsopgaver via samarbejdsprocessen *"man lærer, at viden og indsigt er den korteste vej til målet, og man lærer at dele sin indsigt med andre i organisationen"* (Hauen, Strandgaard & Kastberg, 1995, s. 43). Dette betyder eksempelvis, at medarbejderne som udgør gruppen, skal forsøge at opnå et samlet resultat samt arbejde med egne evner i organisationen, for derved at skabe optimale resultater. *"I den lærende organisation lærer man at tage vare på samarbejds- og indlæringsprocesserne. Man lærer, at foruden et indhold har ethvert emne sin egen proces, der skal plejes og dyrkes, for at man hurtigt og effektivt kan opnå sine mål alene og i fællesskab med andre"* (Hauen, Strandgaard & Kastberg, 1995, s. 42). For at udvikle sig hen imod at blive den lærende organisation er det derfor ifølge Senge vigtigt, at organisationen har evnen til at skabe mening og retning. På denne måde formår organisationen at skabe en helhedsforståelse for den enkelte samt organisationen (Hauen, Strandgaard & Kastberg, 1995, s. 235).

I det nedenstående vil vi påpege de kritiske punkter vedrørende anvendelsen af Senges teori om de fem discipliner samt den lærende organisation.

I forhold til Senges teori om de fem discipliner så anser vi det som værende kritisabelt, at de grundlæggende ikke kan stå alene, samt er gensidigt afhængige af hinanden. Det skal forstås således, at de påvirker og bliver påvirket af hinanden, hvilket skaber hinandens forudsætninger og konsekvenser. I forhold til vores case organisation og den pågældende kontekst antager vi, at det bliver problematisk for Vesthimmerlands kommune, at skulle navigere i alle fem discipliner, for at kunne opretholde en ligeværdig sammenhæng og samspil mellem disciplinerne. Derudover mener vi, at det kan udfordre processen, idet der i Senges teori bliver igangsat forskellige læringsprocesser, som skal vurderes og sammenkobles for at Vesthimmerlands kommune kan arbejde sig i retning mod at anvende den lærende organisation som redskab.

Vi finder i det relevant at inddrage lektor Andy Højholdts perspektiv på relationer og det tværprofessionelle samarbejde i nedenstående afsnit. Vi har valgt at inddrage Højholdt, da vi mener hans perspektiv på relationer og det tværprofessionelle samarbejde gør sig gældende for denne kontekst, som vores case organisation befinder sig i.

5.4. Relationer og det tværprofessionelt samarbejde ifølge Højholdt

I dette afsnit vil vi redegøre for hvilken forståelsesramme der ifølge Højholdt skal være til stede for at kunne udvikle et design, og derved rammesætte det tværprofessionelle samarbejde mellem Vesthimmerland kommune og erhvervslivet. I forhold til ovenstående er designende de aktiviteter, som er medvirkende til at kunne realisere de målsætninger der er opsat, i forhold til gode samarbejdsrelationer med andre professionelle (Højholdt, 2009, s. 141). Den direkte realisering af de opstillede målsætninger for de gode tværprofessionelle samarbejdsrelationer, ses altid som værende lokalt og præget af de vilkår, som de lokale respektive organisationer har opstillet. Det er derfor vigtigt, at de forskellige aktører i det tværprofessionelle samarbejde har et krav om forandring, og derved ser dette som en mulighed igennem deres visioner og kommunikation. *”Forandringer kan opleves som et problem, men det er ikke forandringerne i sig selv, der udgør problemet. Det kan lige så vel være den mening, man tilskriver forandringerne, der kan være problemet”* (Højholdt, 2009, s. 147). For at kunne forstå, og anse en organisation som et netværk af relationer skal der fokuseres på at skabe mening bag organisationens arbejde. Dette skaber en undren, som giver anledning til følgende antagelser: Hvad er grunden til at udarbejde disse tiltag og derved styrke samarbejdsrelationerne mellem kommunen og erhvervslivet? Hvordan skaber de mening i organisationen? Sker det igennem relationerne? (Højholdt, 2009, s. 145). Kan et samarbejde med forskellige faggrupper, forskellige fagkulturer overhovedet fungere?

Det kan fungere, hvis de relationer som indgås, skaber en værdi, som er velegnet til formålet. En organisation skal opfattes i et systemisk perspektiv, som et netværk af relationer. Et netværk, hvor der indgår forskellige faggrupper, fagkulturer som sammen udvikles gennem kommunikationen af meninger og synspunkter, som de forskellige aktører har i forhold til tiltaget. Derved skal det tværprofessionelt samarbejde forstås som en relation, hvor kommunikationen af meningen mellem de forskellige mennesker hver især besidder særlig betingelser. (Højholdt, 2009, s. 148). I et systemisk perspektiv tages der udgangspunkt, i at forandringer udvikles gennem fællesskab med andre ved at man involverer sig aktivt, og derved forsø-

ger at bidrage til en ny organisationsudvikling. Derved skabes der gode rammer for de aktiviteter, som organisationen mener er medvirkende til at skabe værdi for fremtiden (Højholdt, 2009, s. 151).

Ser vi nærmere på Vesthimmerlands kommune skal de anses som en organisation, som skal levere en vare/ydelse, altså de skal skabe værdi for andre. Dette kan være meget komplekst, og kræver derfor at organisationen kan prioritere, i forhold til de forskellige tiltag og beslutninger som træffes i Vesthimmerland kommune samt i deres samarbejde med erhvervslivet. Flytter man perspektivet til den overordnede helhed er organisationens primært vilkår udstedt af den politiske enhed eksempelvis byrådet i kommunen. Det er byrådet som træffer beslutninger omkring rammen for organisationens muligheder, i form af diverse midler til anvendelse i samarbejdet og skabelsen af eksempelvis kulturugen. Vilkårene skaber derfor kommunens rammebetingelser, for at indgå i samarbejde med erhvervslivet. Disse vilkår og mål som organisationen er påtvungen fra den politiske side skal opfyldes inden for de bestemte områder. (Højholdt, 2009, s. 142-143). For at organisationen kan opnå målene og derved klare diverse opgaver på bedst mulig måde, er det en nødvendighed med retningslinjer. Derudover anses regler, normer og værdier som en betydningsfuld faktor i forhold til hvordan organisationen og erhvervslivet handler, idet de udgør en del af konteksten samt forståelsesrammen. Det skal forstås således at jo tydeligere konteksten er, jo nemmere bliver det at finde den fælles forståelsesramme for organisationen og erhvervslivet i deres samarbejde. (Højholdt, 2009, s. 142-145).

De organisatoriske udfordringer som kan blive en del af det tværprofessionelle samarbejde, kan være at drage nytte af den dynamik, der befinder sig i relationen og se det potentiale der befinder sig i forandringen og samarbejdet (Højholdt, 2009, s. 148). Derudover er det en udfordring at få skabt overensstemmelse mellem relationerne, og kravet om forandringer. Der skal derfor opsættes en rammesætning og kommunikationsmodel, som gør aktørerne i stand til at kommunikere med andre professionelle aktører for at skabe en fælles ramme og forståelse af tiltaget. (Højholdt, 2009, s. 149).

5.5. Analyse af anvendelsen af den lærende organisation i Vesthimmerlands kommune

Vi vil i det nedenstående foretage den anden analysedel med henblik på, at besvare vore forskningsspørgsmål i en delkonklusion. Hertil vil vi anvende Senges teori om de fem disci-

pliner samt den lærende organisation. Vi vil ligeledes løbende inddrage Højholdts anskuelse af relationer og det tværprofessionelle samarbejde, idet vi antager, at disse to begreber er centrale i forhold til vores case organisation. Til dette vil vi ligeledes sammenkoble og inddrage vores indsamlede empiri.

Vi vil starte med at analysere vores case organisation ud fra de fem discipliner, hvor vi vil analysere en disciplin ad gangen. I forhold til den første disciplin som er systemtænkning, anses aktørerne i denne kontekst som værende erhvervslivet og Vesthimmerlands kommune. De to aktører har alle en indflydelse på kulturugen, og derved påvirker de gensidigt hinanden. Dette kommer til udtryk gennem følgende tre citater af Vesthimmerlands kommunes kulturkonsulent *“Det skal være at vi udvikler noget nyt sammen og det kræver tid og dialog og velvilje overfor og finde ud af hvem er hinanden, hvad er forudsætningerne”* (Bilag 10.2.). Derudover kommer det til udtryk, at de to aktører hver især har deres måde at anskue og begribe processen på *“der er nogle processer der er forskellige og det skal vi øve os i og det skal vi ville øve os i”* (Bilag 10.2.). I det de to aktørers måde at anskue processen på ikke indeholder den fælles grundtænkning, bliver dette derfor medvirkende til at processen udfordres *“Der er noget sprogkode, der spiller ind der nogen...”*, *“Altså der nogle koder som som... hvor vi simpelthen tænker forskelligt og hvor vi har glæde af at etablere et nyt fælles sprog omkring det”* (Bilag 10.2.). Derfor ser vi det som en nødvendighed, at de to aktører sammen finder en fælles vej, og derved udvikler et fælles sprog, for at kunne ændre deres mønstre til en samlet systemtænkning. Ifølge Senge mener han at systemtænkning er den grundlæggende disciplin, som integrerer de andre discipliner, og derved får dem til at smelte sammen.

Dette leder os videre til den anden disciplin, personligt mesterskab. Her vælger vi at tage udgangspunkt i Vesthimmerlands kommunes kulturkonsulent, som hovedsageligt har været en af tovholderne for kulturugen. Denne disciplin handler derfor om at udvikle de ressourcer medarbejderen besidder, idet organisationens evne til at lære, aldrig kan overgå medarbejderens evne. Denne udfordring bliver især påpeget af Vesthimmerlands kommune kulturkonsulent, som udtaler følgende *“Og der er ikke blevet taget opgaver fra os, så vi skal klare alt det her oveni det sædvanlige vi plejer at have travlt med, så der er helt klart noget organisering og noget ressourceprioritering der skal kigges på i forhold til, skal tingene udvikle sig eller skal de stabiliseres eller hvad skal vi med det her...”* (Bilag 10.2.). Derudover bliver det også tydeligt, at Vesthimmerlands kommune ikke selv mener at have evne til at kunne lære, hvilket kommer til udtryk gennem følgende citat af kultur og fritidschefen *“Og så skal vi finde ud*

af hvordan vi bruger vores ressourcer bedst muligt i den del. Måske skal vi købe nogen ind til, at gøre noget som nogle andre har gjort. Altså der er nok blevet lidt presset og stresset her til sidst” (Bilag 10.4.). Dette bringer os videre til den tredje disciplin mentale modeller, som omhandler de antagelser, generaliseringer og forestillinger, som påvirker den enkeltes måde at anskue og forstå verden på. Dette kommer især til udtryk i de antagelser, som Vesthimmerlands kommunes kulturkonsulent selv nævner kan have indvirkning på modtagelsen af kulturugen set fra borgernes forestillinger om Vesthimmerland kommune *“Og det har vi da et håb om at vi kan være med til at rykke lidt på, at øhh det bliver synligt at nogle af de fordomme er forkerte, men også at vi gør noget for at fordommene ikke bliver bekræftet”* (Bilag 10.2.). *“Men vi håber der er en synlighed for hele kommunen og også rundt omkring men især internt. Altså vi får genopbygget nogle fortællinger om at Vesthimmerlands kommune altså ikke kun er dårlige historier”* (Bilag 10.2.). Det ovenstående er derfor modstridende i forhold til følgende citat af Vesthimmerlands kommunes kulturskoleleder *“Det er en kommune med serviceniveau, det er en kommune med selvværd. Det er en kommune i balance”* (Bilag 10.8.). Dette strider imod den systemtænkning, som skal gøre sig gældende for at finde den fælles vej, hvilket derved bliver en udfordring for Vesthimmerlands kommune. Dette er derfor ikke medvirkende til at kunne nedbringe de generelle antagelser og fordomme, som befinder sig i organisationen samt hos de involverede aktører. Ovenstående påpeger derfor denne forskellighed i forhold til at forstå helheden og sammenhængen.

Dette medvirker derfor til, at Vesthimmerlands kommune står overfor en problematik i forhold til, at kulturugen ikke formår at kunne opnå og opfylde formålet, samt de pågældende kriterier med kulturugen. Dette leder os derfor videre til den fjerde disciplin, som omhandler at få skabt og opbygget en fælles vision. I forhold til Vesthimmerlands kommune drejer det sig om at få skabt, og opbygget en fælles vision i forhold til kulturugen. *“Så er det også det der med at lægge det ud til en balance i forhold til og sætte i gang og ikke være styrende og samtidig holde øje med, jamen sker der så også noget eller kører det af sporet eller hvad foregår der... Og så er der pludselig nogen der synes de har hørt noget om nogle andre der har hørt noget andet og så er der nogle tredje der gør noget og hvad...”* (Bilag 10.2.). Ovenstående citat af kulturkonsulenten understøtter derfor, at Vesthimmerlands kommune ikke har formået at opbygge deres fælles vision, hvilket resulterer i kaos, og derfor giver dette ikke medarbejderne mulighed for at lære, og derved udvikle sig til at kunne håndtere processen. Denne udfordring påpeges også af Vesthimmerlands kommune kultur- og fritidschef, som udtaler følgende *“så vi skal have en vision, vi skal have nogle mål og vi skal have nogle stra-*

tegier for hvordan vi skal arbejde med det her” (Bilag 10.4). Dette citat understøtter, at Vesthimmerlands kommune på nuværende tidspunkt ikke har fået opbygget en fælles vision. Derudover står Vesthimmerlands kommune også overfor en udfordring i forhold til deres samarbejde med erhvervslivet. Her er der igen ikke opsat en fælles vision for hvordan Vesthimmerlands kommune og erhvervslivet skal udføre og håndtere processen, hvilket kultur- og fritidschefen ligeledes påpeger, som en væsentlig udfordring i deres håndtering og gennemførelse af kulturugen *“Jeg tror der er gået rigtig meget tid med snak, lad mig sige det sådan. Øhh og det er nok også rigtig vigtigt i en proces, øhh og der tænker jeg, at for at alle kan være med fremadrettet, at der skal vi have fokus på at der også er nogle ting der ligesom begynder at komme på plads nu og så er der den der gør det og gør det”* (Bilag 10.4.). Den manglende fælles vision kommer også til udtryk gennem kulturskolelederens udsagn i følgende citat *“Hvor der er, hvis man vil yderligere udvikle, så skal man også have en holdning til hvad vej i vil gå, og hvordan vil vi gøre det”* (Bilag 10.8.)

I den sidste disciplin som omhandler gruppelæring tages der udgangspunkt i dialogen samt medarbejdernes evne til, at skabe og blive en del af den fælles tænkning. Denne disciplin er ligeledes forudsætningen for, at Vesthimmerlands kommune kan lære. Det vil sige, at hvis ikke gruppen kan lære, så vil organisationen heller ikke formå at gøre dette hvilke følgende citat fra kulturskoleleder er med til at understøtte *“Der synes jeg vi har arbejdet på en måde som kommunen kan lære af, hvis man vil og hvis man kan få øje på det”, “Vi giver kommunen et værktøj, som man ikke helt har kunnet se tidligere, altså lige pludselig har man fået øje på noget, og det synes jeg også er en stor tjeneste”* (Bilag 10.8.). Her bliver det tydeligt, at der internt i styregruppen har foregået en dialog, som har skabt en fælles tænkning og derved medført gruppelæring. Dette har været medvirkende til at danne en fundamental læringsenhed, som i sidste ende er medvirkende til at skabe læring. Vi antager derfor, at der er foregået en læringsproces i styregruppen i forhold til afholdelse og gennemførelse, idet denne proces er resultatet af kulturugen i Vesthimmerlands kommune. Dog kommer det til udtryk gennem fritids- og kulturchefen, at der ikke hersker en samlet læring i kommunen hvilket påpeges i følgende citat *“Så kunne jeg jo selvfølgelig også have et stort håb om at vi i den her kommune internt, kunne få lidt mere øjnene på tværs af kommunen”, “og der tror jeg også vi har et indsatsområde eller det har vi”* (Bilag 10.4).

I forhold til ovenstående fem discipliner skal disse ses som “veje” til at blive den lærende organisation. I nedenstående analyse vil vi påpege hvor langt Vesthimmerlands kommune, er

i sin vej mod at kunne anvende den lærende organisation som redskab til at øge målopfyldelsen.

Ifølge Senge mener han at organisationen, og medarbejderne skal kunne se helheden og sammenhængen i organisationen. I følgende citater af kulturkonsulenten påpeges det ligeledes at Vesthimmerlands kommune har svært ved at se helheden, sammenhængen samt den strategiske anvendelse af kulturugen *“Ja dels at vi kan blive bedre, tage ved lære og også at vi kan... matche den..bruge den strategisk i forhold til at spille ind på de rigtige niveauer”* (Bilag 10.2), *“Så sådan nogle koordinerings udfordringer har vi og det har også noget at gøre med vores egen organisering at gøre. Det er meget græsrods agtig internt også, vi har ikke haft nogen projektleder, en udnævnt projektleder. Vi har haft et par rugbrøds arbejdende heste... som så har påtaget sig opgaven, øhh med der er også noget skal have lært af...”* (Bilag 10.2.) Derudover mener Senge, at det i den lærende organisation skal være muligt at tilpasse de aktuelle arbejdsopgaver, og derved optimere læringen for den enkelte medarbejder og organisationen. Her bliver det igen tydeligt, at Vesthimmerlands kommune har en udfordring i forhold til deres arbejdsprocesser, hvilket kultur og fritidschefen udtrykker i følgende citat *“men jeg tænker at der er nogle arbejdsprocesser, som vi kan optimere på. Og det skal vi sætte os ned og finde ud af”* (Bilag 10.4). Dette påvirker derved deres læringsproces i organisationen, samt medarbejdernes evne til at udvikle ressourcer, hvilket gør sig gældende i udformningen samt gennemførsel af kulturugen.

Dette har derfor ifølge Senge en virkning på evnen til at øge den enkelte medarbejders indlæring og mål, for derved at opmuntre til at tænke og handle selvstændigt. Hvilket også kommer til udtryk i Vesthimmerlands kulturkonsulents følgende to udsagn *“Men der har vi ikke, os der sidder med det, vi har ikke tilstrækkelig faglig viden, er min personlige bekymring”* (Bilag 10.2). Dette er derfor medvirkende til, at medarbejderne ikke kan bidrage med eventuelle løsninger til de aktuelle arbejdsopgaver via deres samarbejdsprocesser. Derfor bliver det svært at se meningen og helheden omkring den strategiske brug af kulturugen *“Ja dels at vi kan blive bedre, tage ved lære og også at vi kan... matche den..bruge den strategisk i forhold til at spille ind på de rigtige niveauer”* (Bilag 10.2) I forhold til ovenstående er det centrale og gennemgående for Vesthimmerlands kommune og erhvervslivet, at der sker en sammen-smeltningen inden for den samlet læring.

Dette er ud fra et samlet perspektiv for, at Vesthimmerlands kommune går i retning mod at blive den lærende organisation. Derfor vælger vi at inddrage Højholdts systemisk perspektiv i forhold til at anskue de tværprofessionelle relationer og samarbejde, som giver anledning til udfordringer for Vesthimmerlands kommune samt deres læringsproces i den pågældende kontekst. Dette kommer til udtryk i følgende citat fra kulturskoleleder *“Så muligheden for i Vesthimmerlands kommune og lave relationer og lave aftaler, er nem. “Det har vist sig at folk rigtig gerne vil samarbejde, så det er en positiv fortælling”* (Bilag 10.8.). Dog mener Højholdt, at der skal tages udgangspunkt i at forandringer udvikles gennem fællesskab med andre. Dette sker ved at man involverer sig aktivt, og derved forsøger at bidrage til en ny organisationsudvikling.

Derved skabes der gode rammer for kulturugen, som Vesthimmerlands kommune mener er medvirkende til at skabe værdi for deres fremtid. Dette understøtter følgende citat fra kommunens kulturkonsulent *“Så håber vi jo også at den vej rundt at vi får opdyrket nogle nye samarbejdsrelationer, som kan skabe noget nyt fordi vores kulturliv skal jo også udvikle sig”* (Bilag 10.2.). Det bliver dog tydeligt at der igen er nogle udfordringer i forhold til at finde den fælles vej og derved skabe en fælles forståelse for det samarbejde, som foregår på tværs i Vesthimmerlands kommunen med erhvervslivet. Følgende to citater fra henholdsvis kulturkonsulent og Galleri 14 viser den modstridende forskel, i forhold til deres opfattelse af samarbejdet *“Men vi har så inviteret dem ind og sagt og også udfordret kulturlivet og sagt, det skal være et ligeværdigt samarbejde”* (Bilag 10.2.), *“Vi har ikke haft noget samarbejde med kommunen. Vi har ikke mærket nogle ting. Vi er heller ikke med, så de har holdt os udenfor og det ved jeg ikke fordi... altså... vi er jo ikke de sorte får”* (Bilag 10.1.2.). Derudover mener Højholdt, at det er nødvendigt med retningslinjer, regler, normer og værdier for at kunne opnå målene, og derved skabe kontekst og en fælles forståelsesramme *“Der fremgik det at erhvervslivet synes at det der med at være en del af opgaven med at få folk til at bosætte sig her det var en kommunal opgave. Altså det kunne virkelig ikke være erhvervslivets opgave”* (Bilag 10.2.). I ovenstående citat ses det tydeligt at Vesthimmerlands kommune og erhvervslivet ikke har formået, at skabe den fælles forståelsesramme. Hvilket derfor giver nogle samarbejds- og forståelsesmæssige udfordringer undervejs i processen.

5.6. Delkonklusion

I forhold til vores ovenstående analyseafsnit vil vi i nedenstående delkonklusion besvare og konkludere i forhold til vores forskningsspørgsmål *Hvordan kan Vesthimmerlands Kommune arbejde systematisk hen imod at blive den lærende organisation?*

Ud fra ovenstående analyse kan vi konkludere at Vesthimmerlands Kommunes måde at arbejde systematisk hen imod at blive den lærende organisation rummer nogle udfordringer, som besværliggøre processen frem mod afholdelsen af kulturugen. Ud fra ovenstående kan vi konkludere, at Vesthimmerlands kommune har udfordringer i forhold til alle fem discipliner, da den første disciplin om systemtænkning ikke er en integreret del af Vesthimmerlands kommune. Vores analyse peger på, at kommunen svigter teoriens første disciplin, om at etablere en fælles systemtænkning i organisationen, og derfor er de ikke i stand til at skabe den fælles tænkning i forhold til deres måde at arbejde, anskue og begribe processerne på. Dette er i forhold til den fælles forståelsesramme, som skal være til stede i forhold at kunne finde en fælles vej samt sprog.

Vi konkluderer ligeledes i forhold til kommunens samarbejde med erhvervslivet, at det ikke er muligt at finde frem til fælles løsninger omkring kulturugen. Dette sker på baggrund af at der internt i kommunen hersker en usikkerhed omkring formålet og målet med kulturugen, hvilket medfører at der ligeledes opstår en udfordring eksternt i kommunens samarbejde med erhvervslivet. Systemtænkningen har derfor en indvirkning på de øvrige fire discipliner, da den anses som den grundlæggende disciplin, for at kunne ændre mønstre og adfærd i organisationen. Dette kommer også til udtryk via deres læringsproces. Her ses det at selve gruppelæringen kun foregår internt i styregruppen, og at man ikke formår at formidle den tillærte viden videre ud i organisationen for at skabe den fælles grundtænkning.

Konsekvensen bliver derfor, at der befinder sig forskellige holdninger og meninger af forståelsen for kulturugen, samt hvordan den kan anvendes som et strategisk redskab i kommunen. Derudover bliver konsekvensen, at Vesthimmerlands kommunes udfordringer kommer til at spænde ben for medarbejdernes læring, samt læring generelt i kommunen. For at Vesthimmerlands kommune kan imødekomme disse udfordringer, og blive den lærende organisation skal de derfor have anlagt den grundlæggende vision. Dette skal være retningsgivende, i forhold til at finde en fælles vision, mål og retning for arbejdsprocesserne, samt en fælles forstå-

else for kulturugen. Dette vil derfor være medvirkende til, at Vesthimmerlands kommune kan anvende den lærende organisation som redskab, i forhold til at styrke processen, samt finde mening og sammenhæng i deres fremtidig tiltag af kulturugen. Derved kan de korrigere og tilpasse planlægningen samt gennemførelsen af kulturugen fremadrettet. Vi mener derfor, at Vesthimmerlands kommune skal arbejde systematisk samt forholde sig til ovenstående, for at kunne anvende den lærende organisation som redskab. På denne måde skaber de bevidsthed omkring de fem discipliner, især med fokus på systemtænkning.

6. Kapitel. Teori, analyse og delkonklusion om evaluering i Vesthimmerlands kommune

6.1 Argumentation for valg af teori

I vores sidste kapitel er fokusområdet evaluering. Her har vi valgt at anvende professor og evalueringsekspert Hanne Kathrine Krogstrup, idet hun anses som værende en af Danmarks førende ekspert i evaluering. Vi har derfor udelukkende valgt at forholde os til Krogstrups teori, og derved tager vi udgangspunkt i hendes forskning af evaluering, for derved at kunne operationalisere evalueringsbegrebet.

Vi vil i dette kapitel starte med at operationalisere evalueringsbegrebet ud i mindre afsnit, hvor vi vil starte med at belyse evalueringens betydning samt historiske perspektiv. Efterfølgende vil vi komme med en mere detaljeret forklaring af Human processing-løsninger, hvor vi vil uddybe simple, komplicerede og komplekse problemer samt interventioner. Dette vil lede os videre til en uddybning af evalueringens formål i forhold til, hvordan vores case organisation kan bruge evaluering fremadrettet. Dernæst vil vi redegøre for informeret evaluering, hvor vores fokus vil være på det forberedende arbejde inden selve udvælgelse af evalueringsmodellen. Vi vil ligeledes tydeliggøre forskellen mellem evalueringsdesign samt evalueringsmodeller. Dernæst vil vi redegøre for vores didaktiske overvejelser om hvad, hvorfor og hvordan evalueringsredskabet kan anvendes i vores case organisation. Endvidere vil vi eksplicitere vores overvejelser i henhold til de ni punkter, i forhold til at kunne udvælge den mest optimale evalueringsmodel. Dette leder os videre til at redegøre for vores valg af evalueringsmodel. Afslutningsvis vil vi analysere ud fra vores anvendte teori og empiri, samt besvare vores forskningsspørgsmål i en delkonklusion.

6.2. Evalueringens betydning og historisk perspektiv

I dette afsnit vil vi redegøre for evalueringens betydning og historiske perspektiv, da vi mener det er relevant i forhold til vores forståelse af begrebet evaluering, og dens historiske udvikling. Derudover mener vi at, det er relevant at belyse den historiske udvikling, da dette er medvirkende til at skabe en ny forståelse for begrebet. Vi kan derved foretage en fortolkning ud fra case organisationens kontekst og operationalisere begrebet yderligere i dette kapitel. Derudover anvendes afsnittet som argumentation og belæg, for at dette begreb er en vigtig del i at en organisation kan lære.

I dag lever vi i et samfund, hvor evalueringsbegrebet igennem de senere år, for alvor er kommet til udtryk og anses i flere sammenhæng, som et styringsinstrument til eksempelvis kvalitetsmålinger, kvalitetsudvikling eller resultatstyring (Dahler-Larsen, 2006, s. 7-8). Vores samfund bestræber sig løbende på at forbedre sig, for at kunne leve op til definitionen af et velfærdssamfund. Forudsætningerne for at dette kan lade sig gøre er blandt andet, at der løbende inddrages forskellige evalueringsmodeller, som skal anvendes til at gennemføre forskellige samfundsmæssige vurderinger i forhold til, at øge eller forbedre det danske velfærdssamfund (Krogstrup, 2016, s. 12). Ud fra et samfundsmæssigt perspektiv har evaluering derfor stor betydning i forhold til, at sikre vores velfærdsstat fremadrettet. I bestræbelserne på hele tiden at forbedre vores samfund anvender vi evaluering i form af forskellige evalueringsmodeller, som alle har forskellige perspektiv og formål på diverse ydelser og værdigrundlag (Krogstrup, 2016, s. 12). Begrebet evaluering er derfor et velkendt ord, som indgår i vores dagligdagssprog, og fortæller os om at noget vurderes. Ifølge den danske ordbog defineres evaluering som *“systematisk, faglig vurdering af fx en institutions formåen eller kvaliteten af et forløb”* (Den Danske ordbog, *Evaluering*). I denne kontekst lader vi os igen inspirere af Vedungs definition af evaluering, som er følgende *“Evaluering er en systematisk, tilbageskuende (og en fremadskuende) vurdering af processer, præstationer og effekter i offentlig politik”* (Krogstrup, 2006, s.17). Vi forbinder derfor i denne kontekst begrebet evaluering med en faglig vurdering af processer, hvilket vi definere som, at fastsætte måle eller bedømme noget både med et tilbageskuende, samt fremadskuende blik i en faglig kontekst.

Evalueringen har igennem de senere år indvundet sit indpas, og er blevet et tidstypisk styringsinstrument i Danmark (Dahler-Larsen, 2006, s. 7). Evalueringen er blevet til en slags kulturel bevægelse som det eksempelvis ses i *Bekendtgørelse af lov om Danmarks Evalueringsinstitut* inden for eksempelvis uddannelsesinstitutionerne med videre. ” § 1. Danmarks

Evalueringsinstitut er en selvstændig statslig institution, der har til formål at medvirke til at sikre og udvikle kvaliteten af undervisning, uddannelse og læring i Danmark. Stk. 2. Evalueringsinstituttet rådgiver og samarbejder med undervisningsministeren og andre offentlige myndigheder og uddannelsesinstitutioner m.v. i spørgsmål om evaluering og kvalitetsudvikling af uddannelser m.v. Stk. 3. Evalueringsinstituttet har til opgave at samle national og international erfaring med evaluering og kvalitetsudvikling samt løbende at udvikle og forny metoder til evaluering og kvalitetsudvikling.” (EVA-loven, Bekendtgørelse af lov om Danmarks Evalueringsinstitut)

Evalueringsbølgen har igennem årene bestyrket sig selv, idet evalueringen anses som et vigtigt element for organisationerne. Dette begreb kan per automatik være svært at argumentere imod, og samtidig anvendes som et styringsredskab til videns indsamling, hvilket har til hensigt at forbedre eller styre eventuelle indsatser (Dahler-Larsen, 2006, s. 8-9). I det nedenstående vil vi se nærmere på de fire evalueringsbølger, som hidtil har fundet sted og den femte evalueringsbølge som menes at begynde sin etablering, som den nye måde at evaluere på (Krogstrup & Mønsted, 2017, s. 202).

Den første evalueringsbølge fandt sted i 1960'erne, hvor fokuset var på at skabe viden, som kunne bidrage til at øge effekten af de offentlige ydelser. Evalueringen blev anvendt på en randomiserede og kontrollerede måde, ved anvendelse af småskala-forsøg til at teste eksempelvis politiske indsatsområder. Derved var evalueringen mere fokuseret som en bedømmelses orienteret metode, som enten kunne påvise at det virkede eller ikke virkede. Problemet med denne form for evaluering var, at man hurtigt blev opmærksom på at selvom det ikke virkede i Danmark, kunne indsatsen godt virke i et andet land. Derudover beskrev evalueringen heller ikke hvorfor indsatsen virkede, kun hvad man kunne forvente den ville kunne, og samtidig tog den ikke højde for det sociale og komplekse i konteksten (Krogstrup & Mønsted, 2017, s. 199-200).

Den anden evalueringsbølge kom i starten af 1970'eren, hvor fokuset nu på at man var mere responsiv, altså lydhør i sin evaluering, i forhold til de konkrete og lokale sammenhænge, hvis evaluering skulle have en effekt og derved være medvirkende til at bidrage til forbedringer. Her var fokuset blandt andet at inddrage involverede interessenter, og derved anskuede man evalueringen som organisatorisk udvikling og læring som en samlet enhed. På denne måde skulle det forstås, at evaluering var i en konstant bevægelse, og hele tiden udviklede sig mod en forbedring i organisationen (Krogstrup & Mønsted, 2017, s. 200).

Den tredje evalueringsbølge kom til i 1980'eren i kølevandet på New Public management¹⁷, hvor der var fokus på organisationens måde at håndtere arbejdsopgaver på, i forhold til en række performancekriterier, som den øverste ledelse havde fastlagt. På denne måde kunne man justere og kontrollere, så arbejdsopgaver i en højere grad lå tættere på de performance-mål, som var blev fastlagt fra starten af og på den måde kunne effektivisere (Krogstrup & Mønsted, 2017, s. 202).

Den fjerde evalueringsbølge som kaldes evidensbølgen, opstod parallelt med New Public Management. Her var fokuset på at anvende evidensbaseret viden, i forhold til tilrettelæggelsen og planlægningen, og derved danne grundlaget. På denne måde mente man, at dokumenteret viden havde sammenhæng med den pågældende indsats og effekten heraf. Evidensbølgen ville altså skabe en viden, som man mente var kontekst uafhængig, fordi den var videnskabelig dokumenteret. Derfor ville denne evaluering kunne fungere og generere viden uden for konteksten, og stadig have en virkning samt øge effekten, uanset kontekst og organisation (Jensen & Krogstrup, 2017, s. 38-39).

Den femte og sidste evalueringsbølge handler primært om samskabelse, hvor der er fokus på organisationens evne til at kunne evaluere på sig selv, og derved anvende den viden som de i organisationen generer til at kunne forbedre og øge effekten (Krogstrup & Mønsted, 2017, s. 202). Vi anser derfor i denne kontekst den femte evalueringsbølge som grundlaget og tanken bag organisationernes måde at udvikle og optimere læring i organisationen.

Dette leder os derfor videre til nedenstående afsnit, hvor vi vil redegøre for Human processing-løsninger, idet vi mener dette kan være medvirkende til at definere de problemer som Vesthimmerlands kommune står overfor.

6.3. Human processing-løsninger og evaluering

I forhold til vores case organisation antager vi at der eksisterer et socialt samfundsmæssigt problem, da kommunen langsigtet mål er at forøge antallet af tilflyttere, og derved øge og fastholde bosætningen. Dette vil de imødekomme ved hjælp af kulturugen. I denne kontekst finder vi det derfor relevant at undersøge nærmere, hvordan evaluering af interventioner over for sociale samfundsmæssige problemer, kan benyttes som metode og redskab til, at kunne ændre den pågældende situation. Vi vil derfor i det følgende afsnit starte med at definere et

¹⁷New Public Management (NPM) er en betegnelse for fokus på resultatorienteret ledelse og markedsstyring i den offentlige servicelevering. (Væksthus for ledelse)

socialt problem, hvilket vil lede os videre til en operationalisering af Human processing-løsninger. Human processing-løsninger defineres som *“implementering af en intervention (er) med det formål at skabe positiv forandring i forhold til et socialt problem”* (Krogstrup, 2016, s. 21). For at der overhovedet kan være tale om at definere et socialt problem er det en nødvendighed, at selve problemet påstås at eksistere, hvilke i denne kontekst gør sig gældende i forhold til vores case organisation. I forhold til at komme med en definition af hvad vi forstår ved et socialt problem, vil vi lade os inspirere af professor Earl Rubington & sociolog Martin Weinbergs definition af et socialt problem, som lyder *“An alleged situation that is incompatible with the value of a significant number of people who agree that action is needed to alter the situation”*. (Krogstrup, 2016, s. 21). Et socialt problem vil vi derfor i denne kontekst definere som en samfundsmæssig eller organisatorisk situation, hvor et betydelig antale mennesker sammen er enige om, at der er behov for en handling der medfører en intervention af en bestemt situation. Denne indgriben eller intervention af det pågældende sociale problem afgøres af de samfundsmæssige værdier, prioriteringer og indblanding fra eksempelvis politikere eller ledere (Krogstrup, 2016, s. 21-22).

I forhold til de sociale problemer så kan de opdeles, ved at nogle betegnes som simple eller komplicerede og andre som komplekse problemer. I denne sammenhæng efterspørger de sociale problemer ligeledes nogle tilsvarende interventioner, som i denne kontekst opdeles i tilsvarende simple, komplicerede og komplekse interventioner (Krogstrup, 2016, s.23). I det følgende vil vi uddybe de forskellige definitioner. De simple problemer defineres også som tamme problemer og kan karakteriseres som tekniske problemer, hvor målene er tydelige. Simple interventioner kan gennemføres uafhængig af andre, og indeholder en tydelig årsag-virkning-sammenhæng, hvor der hersker en enighed om målet med interventionen. Med andre ord vil det sige, at følger man den planlagte proces uden indblanding fra andre, kan “intet gå galt”. Processen kan derfor med fordel gentages på samme måde som tidligere (Krogstrup, 2016, s. 23-24). Ved de komplicerede problemer, og interventioner hersker der de samme kendetegn, som ved de sociale problemer bortset fra at de komplicerede problemer i denne kontekst løses i samarbejde med andre. Fokus her er derfor at indgå forskellige samarbejder, hvor man er sammen om at løse det komplicerede problem, og derved nå det fælles mål (Krogstrup, 2016, s. 24). Ved de komplekse problemer også kaldes for de vilde problemer, og interventioner er der fokus på den sociale del. Det vil sige, at problemet er under en konstant forandring, og kan ikke defineres klart, samt løsningen er social afhængig. Dette medfører, at det enkelte individs handling vil være medvirkende til at påvirke andre individers muligheder

samt livssituation. Processen er derfor cirkulær, og skaber hele tiden nye situationer og adfærdsmønstre, hvilket også er medvirkende til at der ikke findes én løsning på problemet. Effekten vil derfor variere alt efter behov, erfaring, situation og ønsker (Krogstrup, 2016, s. 25).

Samlet set kan vi anskue, at Human processing-løsninger i sidste ende er medvirkende til at forbedre vores samfund, da fokus er på forbedring af livskvalitet og livsmuligheder.

Når der skal evalueres på Human processing-løsninger, er fokus derfor på, at kunne vurdere om interventionen fører til det forventede resultat. Udfordringerne her kan derfor være at finde den relevante evalueringsmodel, som matcher forestillingen om hvordan interventionen over for det pågældende sociale problem bør evalueres (Krogstrup, 2016, s. 35).

Dette leder os videre til hvad formålet med selve evalueringen indebærer, hvilket vi vil uddybe i det efterfølgende afsnit.

6.4. Evalueringens formål

Evalueringens overordnet formål er indenfor det sociale område, at forbedre livschancer- og kvalitet, samt at forbedre den pågældende politik som er gældende på området (Krogstrup, 2006, s. 25). I forhold til vores case organisation er det overordnede formål, at evalueringen skal være medvirkende til at skabe læring inden for de organisatoriske rammer. Derudover skal evalueringen også bruges som et fremadrettet redskab til, at måle og vurderer på effekten af kulturugen i Vesthimmerlands kommune. Inden selve evalueringsformen udvælges er det en nødvendighed, at vi gør os overvejelser omkring hele processen, i forhold til den senere evaluerings udvælgelse. Disse overvejelser vil vi uddybe i det følgende afsnit om informeret evaluering.

6.5. Informeret evaluering

I evalueringsteorien findes der forskellige modeller og definitioner af evaluering. I det følgende afsnit vil vi derfor indkredse fire komponenter, som er fælles for de forskellige evalueringsmodeller og en forudsætning for den senere udvælgelse af evalueringsdesignet.

Når vi taler om informeret evaluering drejer dette sig om de overvejelser vi har gjort os inden selve evalueringsdesignet udvælges, eller når en allerede gennemført undersøgelse skal vurderes. Ved informeret evaluering skal man ifølge professor og evalueringsforsker William R.

Shadish gøre sig overvejelser omkring følgende fire komponenter inden selve evalueringen skal designes, da evaluering altid omhandler et overvejet valg i forhold til de fire komponenter (Krogstrup, 2006, s. 40). Disse fire komponenter vil vi uddybe i det følgende:

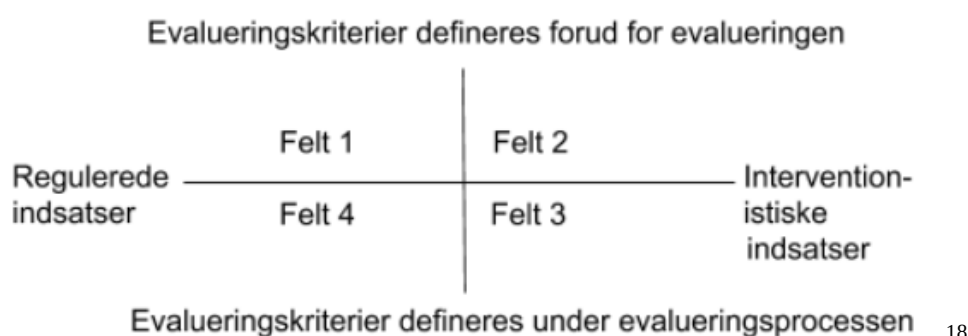
Genstandsfeltet

Her drejer det sig om den teori der anvendes i forhold til hvordan praksisfeltet fungerer med henblik på vidensgrundlaget, indsats typer og implementeringsstruktur. Genstandsfeltet skal derfor forstås som den indsats, som der evalueres på (Krogstrup, 2006, s. 40-42). I denne kontekst definere vi genstandsfeltet som kulturugen i Vesthimmerlands kommune. Det vil sige at det er en evaluering af en igangværende proces, som har til formål at skabe fokus på det eksisterende kulturliv. For at skabe et mere nuanceret billede af genstandsfeltet har vi valgt, at skelne imellem de følgende to indsats typer regulerende indsatser og interventionistiske indsatser.

De regulerende indsatser er kendetegnet ved, at de er specifikt formuleret, og ikke er åbne over for fortolkning i implementeringsprocessen. De udtrykker derfor en klar politisk målsætning, hvor retningslinjerne er udformet ud fra evidensbaseret viden eller vedtaget fremgangsmåde (Krogstrup, 2006, s. 42). I modsætning til dette er de, interventionistiske indsatser, som er situationsbestemt og anses som kompleks og udfordrende at håndtere i praksis og evalueringssammenhæng. Den defineres ved, at den offentlige myndighed via egne organisationer forsøger at påvirke aktørernes adfærd under skiftende planlagte betingelser (Krogstrup, 2006, s. 42). Det vil sige, at der i denne kontekst er tale om interventionistiske indsatser, da vores case organisation forsøger at påvirke erhvervslivet i kommunen til, at ændre deres adfærd ved at inddrage dem som frivillige aktører i kulturugen. Denne adfærdsændring skal forstås som, at erhvervslivet skal være medvirkende til at skabe nye positive fortællinger om kommunen i form af kulturugen, og samtidig have fokus på den eksisterende kultur i kommunen. I genstandsfeltet gør de komplicerede problemer sig også gældende. Dette er i form af, at Vesthimmerlands kommune og erhvervsliv indgår nogle forskellige samarbejder i forhold til planlægning og afholdelse af kulturugen. Vesthimmerlands kommune og erhvervslivet har en fælles problematik, i forhold til at løse det overordnet mål som er at øge og fasthold bosætningen.

Værdier

Omhandler den viden der er indlejret i de kriterier, som danner hele grundlaget for den evaluering eller de spørgsmål som stilles i denne. Disse kriterier er bestemmende for selve vurderingen og resultaterne, som vil fremgå af den pågældende evaluering. Selve evalueringen vil medføre et udfald, som kan have konsekvenser for fremtiden. Derfor er det en forudsætning, at evaluator gør sig overvejelser omkring, hvilken kriterier indsatsen vurderes ud fra, da disse kriterier er bestemmende for om indsatsen vurderes positiv eller negativ. Derfor anses det som en nødvendighed at tydeliggøre de pågældende kriterier, så det er muligt efterfølgende, at kunne forholde sig kritisk til evalueringens resultater, og derved være i stand til at kunne forholde sig til evalueringens validitet. Disse kriterier kan dog være udfordrende at definere inden evalueringen påbegyndes, og derfor kan det være en nødvendighed at evaluator definere evalueringsskriterierne forud for selve evalueringen. Dette kan eksempelvis ske via et koordinatsystem, hvor der fremstilles en sammenhæng mellem genstandsfelt og kriterier (Krogstrup, 2006, s. 42-43). Dette er illustreret og forklaret i den nedenstående figur:



Den vandrette akse: Henviser til træk ved selve indsatsen, og har derved konsekvens for valg af evalueringsmodel. Ved den regulerende indsats indebærer det en god implementering i form af, at pågældende medarbejder er bekendt med denne regulering, og derved er i stand til at administrere arbejdet efter hensigten. Er der derimod tale om en interventionistisk indsats omhandler implementering, hvorvidt der tilbydes en indsats som kan påvirke adfærden i processen. Dette kan eksempelvis være i form af forandringer og variationer i felten, som leder hen til hvordan målet opnås (Krogstrup, 2006, s.43-44).

¹⁸ Egen illustration

I forhold til denne akse anser vi os selv som den regulerende indsats, som derved er medvirkende til at påvirke adfærden i Vesthimmerlands kommune. Dette er i forhold til, hvilken overvejelser kommunen bør gøre sig, samt hvilken hensigter de mener kulturugen indebærer. Derfor bringer vi kommunen ind i en refleksionsproces, hvor vi påvirker dem til at reflektere over hvorfor de gør som de gør, idet der ikke forefindes yderligere dokumentation på viden samt mål for kulturugen.

Den lodrette akse: I denne akse er overgangen fra yderpunkterne stort set umærkbare, men selve yderpunkterne er klart forskellige. Her indeholder det øverste yderpunkt selve tilgangen til evalueringen, hvor fokus er på at fastsætte klare og entydige kriterier. Dette vil derfor typisk finde sted på øverste niveau i organisationen. I forhold til det nederste yderpunkt i modellen, så henviser det til fastsættelse af selve evalueringskriterierne undervejs i processen (Krogstrup, 2006, s. 44).

I det øverste yderpunkt bliver det overordnet og fremadrettet mål for Vesthimmerlands kommune tydeligt, hvilket er at fastholde og øge bosætningen i kommunen. For at dette er muligt opstiller vi derfor kriterierne i form af delmål, som skal være medvirkende til, at Vesthimmerlands kommune kommer tættere på det overordnede langsigtede mål.

Felt 1: I dette felt vil det være mest hensigtsmæssigt hvis indsatserne reguleres inden påbegyndelse af selve evalueringen, da reguleringen danner grundlaget for selve kriteriefastsættelsen (Krogstrup, 2006, s. 44). Under dette felt har Vesthimmerlands kommune ikke lykkedes med at udføre en regulering, samt fastsætte kriterier. Derfor finder vi det nødvendigt at indgå som den regulerende indsats, og derved fastsætte kriterierne af kulturugen for kommunen.

Felt 2: Dette felt indeholder de interventionistiske indsatser, hvor kriterierne er blevet defineret. Her er fokus derfor på resultater i form af effekter, præstationer og processer (Krogstrup, 2006, s. 45-46). I denne kontekst har der fra start ikke været opstillet kriterier, hvilket har gjort at formålet har været uklart. Dette har medført, at vi som evaluator har skulle fastlægge kriterier i samarbejde med vores gatekeeper fra Vesthimmerlands kommune.

Felt 3: I dette felt skal der rettes fokus på specifikke implementeringsbetingelser, som selve arbejdet finder sted under. Her opstilles evalueringskriterierne derfor i samarbejde mellem evaluator, og de pågældende interessenter. I dette felt indfinder der sig et særlig stort lærings- og udviklingspotentiale, da denne type evaluering medfører en viden omkring hvad der sker under selve udførelsen af indsatsen. Her er der ligeledes særligt fokus på processen i stedet for resultatet (Krogstrup, 2006, s. 47). Her er det en forudsætning, at vi har haft fokus på implementeringsbetingelser i selve processen, da dette gør sig gældende i Vesthimmerlands kommunes læringsproces. Derudover gør det sig ligeledes gældende, hvorvidt Vesthimmerlands kommune kan imødekomme de opstillede kriterier, og derved anvende den nuværende viden fra processen.

Felt 4: I det sidste felt defineres kriterierne undervejs i forhold til de statisk regulerende indsatser, hvilket i nogle tilfælde kan være medvirkende til at de gennemførte evalueringer kan ændres undervejs i processen (Krogstrup, 2006, s. 47-48). I dette felt er de endelig kriterierne fastsat, men Vesthimmerland kommune skal fremadrettet være opmærksomme på, at kriterierne løbende kan reguleres og ændres i afholdelse af kulturugen fremadrettet.

Viden

Omhandler de metoder som anvendes samt overvejelser over metodens muligheder, begrænsninger samt den viden som der ønskes at frembringe. I forhold til den tredje komponent som omhandler viden så ønsker vi, at Vesthimmerlands kommune får frembragt en viden, som de kan lære at lære af. Derudover ønsker vi at frembringe viden som kan dokumenteres, i forhold til at kulturugen gør en forskel, og derved bliver synliggjort i Vesthimmerlands kommune. Dette ønsker vi skal frembringes igennem vores empiriske undersøgelser, ved inddragelse af vores kvantitative og kvalitative undersøgelser.

Anvendelse

Drejer sig om de overvejelser der skal gøres omkring selve anvendelsen af evalueringen (Krogstrup, 2006, s. 40-41). I den sidste komponent som handler om anvendelse, skal anvendelsen ses i forhold til, at Vesthimmerlands kommune får udarbejdet et evalueringsredskab, som de fremadrettet kan anvende i deres måling af kulturugen samt opstillede kriterier.

Vi vil i det nedenstående afsnit forklare, samt belyse forskellene mellem evalueringsdesign og evalueringsmodeller. Dette finder vi relevant, da dette er medvirkende til at belyse vores

proces frem mod en endelig udarbejdet evalueringsmodel, som er tilpasset Vesthimmerlands kommune.

6.6. Tydeliggørelse af evalueringsdesign og evalueringsmodel

I dette afsnit vil vi redegøre for evalueringsdesign og evalueringsmodel, samt tydeliggøre forskellen mellem disse.

Evalueringsdesign

Et evalueringsdesign er en detaljeret forskningsmetode, som fortæller og illustrerer om selve evalueringens praktiske gennemførelse. Et evalueringsdesign kan vælge udelukkende at benytte sig af kvantitative metoder. Hvilket indebærer en enighed om en stringent overholdelse af designets præskriptioner for selve gennemførelsen, samt overholdelse af de korrekte teknikker undervejs i processen. Designet kan ligeledes benytte sig af kvalitative metoder, som ikke er præget af den samme stringente form, men derimod er mere fortolkende og fri (Krogstrup, 2016, s. 43).

Evalueringsmodel

En evalueringsmodel er en teoretisk sammenhængende metode, som anvendes til gennemførelse af en evaluering. Det er en rettesnor som fører evaluanden gennem evalueringsprocessen fra start til slut. Evalueringsmodellen indeholder ligeledes en ramme, hvor et evalueringsdesign kan designes eller fungere som en "opskrift" (Krogstrup, 2016, s.42-43).

I nedenstående vil vi beskrive de overvejelser, vi har gjort os i forhold til hvilken evalueringsform vi finder anvendelig i forhold til et fremadrettet arbejdsredskab til vores case organisation.

6.7. Vores didaktiske overvejelser om evaluering

Vi har i denne kontekst gjort os en del didaktiske overvejelser omkring hvad, hvorfor og hvordan et evalueringsredskab kan anvendes i vores case organisation. Dette har til formål at kunne anvendes i en fremadrettet evaluering, som opfylder målene for Vesthimmerlands kommune. For at dette var muligt, valgte vi igennem vores undersøgelse samt indsamling af

empiri, at få italesat eventuelle mål. I det nedenstående vil vi derfor illustrere ovenstående didaktiske overvejelser over hvad, hvorfor samt hvordan.

Hvad (Behov)	Hvorfor (Formål)	Hvordan (Udførelse)
Opstilling af mål	Indsamling af data	Evaluerings
Læring	Hvordan bliver vi bedre	Evaluerings
Fokus på samskabelse	Læringsprocesser	Evaluerings
Fælles mål for Vesthimmerlands kommune	Fokus på samskabelse	Evaluerings
Argumentation for kulturli-vet gør en forskel	Dokumentation for fremad-rettet kultur tiltag	Evaluerings

Vi vil i det nedenstående beskrive og forklare Krogstrups ni punkter, som er medvirkende til at give et overblik over hvilken beslutninger der skal tages højde for i forbindelse med selve evalueringen.

6.8. De ni punkter

Inden selve udførelsen af evalueringsmodellen skal der foretages en række beslutninger, samt forskellige afgrænsninger. For at skabe et klart overblik over dette har vi valgt at tage udgangspunkt i Krogstrups ni punkter, i forhold til at designe og udvælge en evalueringsmodel. Dette skal hjælpe os med, at skabe et indblik i hvilken opgaver vi skal have løst undervejs i processen (Krogstrup, 2016, s. 44-45).

1. Definition af genstanden for evaluering og udformning af evalueringsspørgsmål. Via udformningen af evalueringsspørgsmålene vil selve formålet med evalueringen samt undersøgelsen fremstå tydeligt. Derudover vil spørgsmålene anvendes som en guide til evalueringsprocessen, samt danne grundlaget for at kunne foretage en vurdering af den endelig validitet.
2. "State of the art". Indkredsning og identifikation af den eksisterende viden, da dette kan være medvirkende til at skærpe formuleringen af selve evalueringsspørgsmålene. Dette kan ligeledes være medvirkende til, at redegøre for hvordan evalueringen kan bidrage med ny viden.

3. Valg af evalueringsdesign. Her ekspliciteres tilgang og evalueringsmodellen, samt udføre en beskrivelse af hvordan modellen afviger fra andre modeller.
4. Præcisering af evalueringskriterier.
5. Valg af datakilder. Her bør udgangspunktet være evalueringens problemstilling. Den valgte evalueringsmodel vil derudover være medvirkende til, at bestemme hvilken interesserter som skal inddrages.
6. Indsamling af data, eksempelvis ved brug af kvantitativ, kvalitativ eller i en sammenkobling.
7. Analyse af data med henblik på at opnå et resultat af evalueringen.
8. Fortolkning af resultaterne og vurdering af om evalueringen har bidraget til ny viden. Derudover anbefalinger til en fremadrettet proces.
9. Formidling af resultater (Krogstrup, 2016, s. 44-45).

Nedenstående figur er vores overvejelser og beskrivelser for evalueringsplanen, i forhold til de ni ovenstående punkter. Figuren skal være medvirkende til at danne grundlaget for udvælgelse af selve evalueringen.

Punkter i evalueringsplanen	Beskrivelse
1.	Kan Vesthimmerlands kommune: - Bruge kulturen som et strategisk redskab til at synliggøre den eksisterende kultur? - Anvende kulturen strategisk til at nå deres langsigtede mål? - Styrke samskabelsesprocesserne via kulturugen? - Anvende den tillærte viden i praksis? - Gennem tiltag synliggøre kulturen?
2.	Der forefindes ingen relevant dokumentation af viden. Der skal skabes og udvikles dokumenteret viden som kan anvendes i målsætningen.
3.	Vores videnskabssyn og metodevalg er begge inden for den fortolkende tilgang. Derfor vil dette også gøre sig gældende i vores

	evalueringsdesign. Ud fra ovenstående vil vi tage udgangspunkt i målopfyldelsesevaluering, som vi vil forklare og uddybe i afsnit 6.9.
4.	Hvordan kan case organisationen: - Styrke samskabelsesprocessen i kommunen? - Synliggøre kulturen/kulturlivet - Blive bedre til planlægning og gennemførsel af kultur-ugen? - Skabe struktur i processen - Udnytte ressourcer i selve organiseringen af planlægning og gennemførsel. - Skabe dokumentation - Gøre implicit til eksplicit - Lære at lære
5.	<i>Hvordan kan en evalueringsmodel anvendes som redskab, og derved være medvirkende til at understøtte processen frem mod fælles mål?</i> Til at besvare dette forskningsspørgsmål vil vi inddrage Vesthimmerlands kommune samt erhvervslivet.
6.	Vi vil benytte os af de kvalitative og kvantitative metoder i form af interviews og spørgeskemaundersøgelser.
7.	Analysen af data vil vi uddybe i afsnit 6.1.1 Hvor formålet er at besvare vores forskningsspørgsmål.
8.	Fortolkning og vurdering af resultater samt evaluering, vil fremkomme gennem vores delkonklusion i afsnit 6.1.2.
9.	Formidling af resultaterne sker i denne kontekst gennem en skriftlig fremstilling via vores speciale samt en mundtlig fremlæggelse til Vesthimmerlands kommune.

Via Krogstrups ovenstående ni punkter er vi kommet frem til valg af evalueringsmodel, da vi mener at målopfyldelsesevaluering vil kunne matche Vesthimmerlands kommunes kriterier for valg af evalueringsmodel.

6.9. Målopfyldelsesevaluering

Vi vil i dette afsnit starte med at begrunde for valg af evalueringsmodel. Dernæst vil vi redegøre og definere målopfyldelsesevaluering, samt sammenkoble målopfyldelsesevaluering og Vesthimmerlands kommune. Dette er i forhold til, hvorfor vi mener at denne evalueringsform gør sig gældende i denne kontekst.

Ud fra de ovenstående ni punkter om design og valg af evalueringsmodel har vi i denne kontekst valgt, at anvende målopfyldelsesevaluering. Argumentationen for dette valg er, at vi mener at målopfyldelsesevaluering er medvirkende til at kunne skabe grundlaget for, at Vesthimmerlands kommune fremadrettet kan anvende denne model. Dette er i forhold til at vurdere og dokumentere for deres gennemførelse af kulturugen, samt opfylde de opstillede kriterier. Derudover mener vi, at målopfyldelsesevaluering kan være medvirkende til at skabe struktur og rammer for processen, som gør Vesthimmerlands kommune i stand til at anvende den lærende organisation som redskab. Dette tvinger derfor kommunen til at reflektere over hvorfor de gør, som de gør samt på hvilket grundlag.

Målopfyldelsesevaluering betegnes som en af de klassiske evalueringsformer, hvor fokus er på at undersøge i hvor høj grad målet eller målene er opfyldt. Begrebet mål skal i denne kontekst forstås som en *“en fremtidig ønsket tilstand”*, som ofte præsenteres i form af et målhierarki med henholdsvis både delmål og hovedmål (Krogstrup, 2016, s. 75). I denne form for evaluering kan indsatsen vurderes som god, hvis de legitime mål er opnået. Det vil sige, at det her drejer sig om mål, som er defineret på et politisk niveau eller ledelsesniveau. Derfor er formålet også at stille relevante spørgsmål, som kan indfri disse mål (Krogstrup, 2016, s. 75). Forudsætningerne for gennemførelse af denne form for evaluering er derfor, at de politiske eller ledelsesmæssige mål er mulige at anvende, som kriterier for evalueringen (Krogstrup, 2016, s. 75). I forhold til vores case organisation har der på forhånd ikke været opstillet mål for evalueringen, og derfor har formålet været uklart. Dette har derfor været medvirkende til, at vi som evaluator har haft til opgave at sørge for en legitim operationalisering af målene.

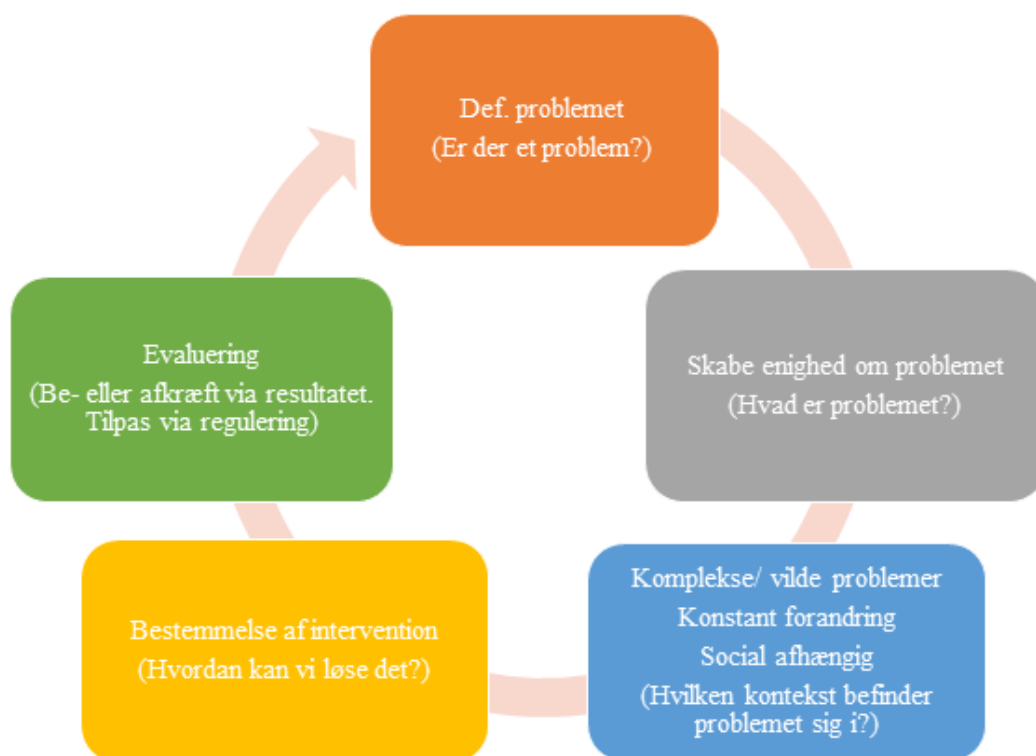
I denne kontekst har det betydet, at vi selv har fastsat de kriterier, som ligger til grund for evalueringen. For at dette ikke skulle have indflydelse på specialets validitet, har vi valgt at inddrage en gatekeeper fra vores case organisation, hvor vi sammen har haft en dialog omkring hvordan målene operationaliseres.

6.1.1. Analyse af hvordan evaluering kan anvendes som redskab i Vesthimmerlands kommune

Vi vil i det nedenstående foretage den sidste analysedel med henblik på at nå frem til at kunne besvare vores forskningsspørgsmål i en delkonklusion. Hertil vil vi anvende Krogstrups teorier om evaluering, som er vores grundtænkning i forhold til de udarbejdede modeller, som vi inddrager i analysen sammen med vores indsamlet empiri. Dette skal have til formål at tydeliggøre vores proces frem mod anvendelsen af det endelige evalueringsredskab til Vesthimmerlands kommune.

I forhold til Human processing-løsninger som defineres som implementering af interventioner der har til formål at skabe positive forandringer, i forhold til et socialt problem. Så antager vi, at der i forhold til vores case organisation er tale om komplekse/vilde problemer og interventioner. Dette antager vi da fokus er på den sociale del, hvor problematikken er under konstant forandring, og derfor ikke kan defineres klart. Dette er medvirkende til, at det enkelte individs handling vil påvirke andre individers muligheder samt livssituation. Vesthimmerlands kommunes problematik i forhold til komplekse/vilde problemer kommer til udtryk via vores egne observationer samt møde med Vesthimmerlands Borgmester i følgende "*Væk fra stigmatiseringen om at Vesthimmerland er en yderkommune*" (Bilag 10.1.3.). I forhold til den nævnte stigmatisering så er der en samlet enighed i kommunen om, at de har et problem i forhold til at øge og fastholde bosætningen. Dette er derfor medvirkende til at påvirke det enkelte individs muligheder og livssituation i kommunen. Hvilket også bliver bekræftet af Vesthimmerlands kommunes kulturkonsulent "*Altså vi får genopbygget nogle fortællinger om at Vesthimmerlands kommune altså ikke kun er dårlige historier*" (Bilag 10.2).

Vi har i den nedenstående model illustreret hvordan vores case organisation kan anvende human processing løsninger samt evaluering, som en metode til at håndtere den problematik, som på nuværende tidspunkt befinder sig i Vesthimmerlands kommune.



19

Modellen skal forstås som en cirkulær proces, i det problematikken er en kompleks problemstilling, som befinder sig i en social kontekst. Derfor bliver processen dynamisk, og er i konstant i forandring. Modellen er opdelt i fem dele, som vi vil analysere ud fra, idet nedenstående.

I den første del mener vi, at Vesthimmerlands Kommune skal starte med at antage og definere, at der eksistere et socialt samfundsmæssigt problem i kommunen. Vi antager derfor at Vesthimmerlands kommune i den første del er klar over at de har et problem. Derfor vælger de at inddrage studerende for at kunne skabe klarhed over problemet, og derved udarbejde en løsning som giver mening for kommunen. Dette kommer til udtryk via kommunens jobopslag *“Vi søger en studerende eller en studiegruppe, der har lyst til at afprøve deres dataindsamlings, - analyse og evalueringsevner inden for det kulturelle felt”* (Bilag 10.1.7). Derudover bliver det også tydeligt igennem vores interview med Vesthimmerlands kommunes kulturkonsulent *“Har behov for noget øhh faglige input til hvad er det vi gør klogt i at måle på netop øhh jeg kan have nogle ideer jeg kan have nogle forudsætninger for at have nogle ideer”* (Bilag 10.2.).

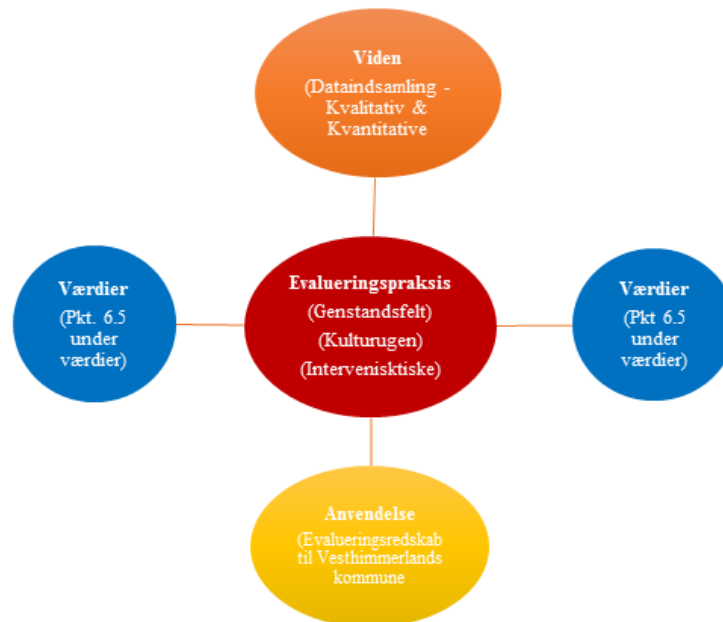
¹⁹ Egen illustration af model 1 - den cirkulære model

Dernæst anser vi i anden del af modellen, at det er en nødvendighed, at Vesthimmerlands kommune definerer den antagne problematik som gør sig gældende i kommunen. I nedenstående citater af kultur- og fritidschefen for Vesthimmerlands kommune bliver det tydeligt at kommunen, er udfordret i forhold til at kunne definere den antagne problematik, og derved formår de ikke at konkretisere den givne problematik. *"Jeg tænker vi skal sige bosætningen der.. man har lyst til at flytte tilbage.. det må være vores mål", "Så vi skal have en vision, vi skal have nogle mål og vi skal have nogle strategier for hvordan vi skal arbejde med det her", "Og så skal vi finde ud af, de mål vi får sat op.. der har ikke sådan været mål.. Øhh og det skal vi have og så skal vi holde vores ressourcer op imod det"* (Bilag 10.4.).

Det ovenstående leder os derfor videre til den tredje del, som omhandler at kunne definere kommunens problemer. Vi antager derfor, at der i denne kontekst er tale om komplekse/vilde problemer og interventioner, da fokus er på den sociale del i kommunen.

I den fjerde del i modellen skal Vesthimmerlands kommune have fokus på hvordan de håndtere interventionen i forhold til, hvordan de løser den pågældende problematik i kommunen. Dette understøtter følgende to citater fra henholdsvis kulturskoleleder og kultur- og fritidschefen i Vesthimmerlands kommune. *"og det vi skal gøre nu er jo at lave noget evaluering over, og med dem som har været med, og lave en tidlig fortælling om at der til næste år er det samme"* (Bilag 10.8.). *"Jeg tror bare at vi skal gentænke konceptet og så sætte nogle mål og det er de mål vi skal forfølge. Og være tro imod dem"* (Bilag 10.4.). De ovenstående to citater viser dog, at der hersker en uenighed omkring hvordan kommunen skal håndtere interventionen, hvilket vi antager kan have indvirkning på selve processen.

I den femte og sidste del af modellen indgår evaluering, som skal lede videre til vores evalueringsmodel, da formålet med denne er at matche forestillingen om, hvordan interventionerne overfor pågældende sociale problem kan evalueres på. Dette vil vi komme nærmere ind på senere i analysen, hvor vi vil opstille kriterierne for evalueringen. I det følgende vil vi analysere og indkredse de fire komponenter fra informeret evaluering. Dertil vil vi ligeledes benytte os af egen model, som skal illustrere de overvejelser vi har gjort os i denne kontekst.



20

Den ovenstående model har vi anset som et analytisk redskab, til at tydeliggøre vores arbejdsproces hen imod valget af evalueringsmodellen. I forhold til genstandsfeltet skal det forstås som den indsats, som der evalueres på. I denne kontekst anser vi kulturugen som genstandsfeltet, hvilket vil sige at det er en evaluering af en igangværende proces, som har til formål at skabe fokus på det eksisterende kulturliv. Hvilket også understøttes af kulturkonsulent i Vesthimmerlands kommune *"Vi ønsker jo at de eksisterende kulturtilbud bliver brugt noget mere og vi har også et håb om, at der er nogen som får øje på at kulturlivet måske også kunne være noget for dem"* (Bilag 10.2.). Derudover er der ligeledes tale om interventionistiske indsatser, som kommer til udtryk, ved at kommunen inddrager erhvervslivet som frivillige aktører i kulturugen *"Helst noget som ikke kan kontrolleres, men bare fortælles"* (Bilag 10.8.). Dette skal være medvirkende til at skabe nye positive fortællinger om kommunen i form af kulturugen, som kulturskolelederen mener er et vigtigt element i forhold til den interventionistiske indsats *"Og det vi skal gøre nu er jo at lave noget evaluering over, og med dem som har været med, og lave en tidlig fortælling om at der til næste år er det samme"* (Bilag 10.8.). *"Noget anerkendelse igennem fortællinger, historier og billeder til"* (Bilag 10.8.). I forhold til cirklen som omhandler viden er fokus på, at frembringe en ny viden som Vesthimmerlands kommune kan lære af, og derved anvende som dokumentation af kulturugen. Denne efterspørgsel omkring viden kommer til udtryk via følgende citater af kulturkonsulenten i Vesthimmerlands kommune. *"Det er for at få noget datamateriale vi kan bruge i vores*

²⁰ Egen illustration. Model 2 - Informeret evaluering

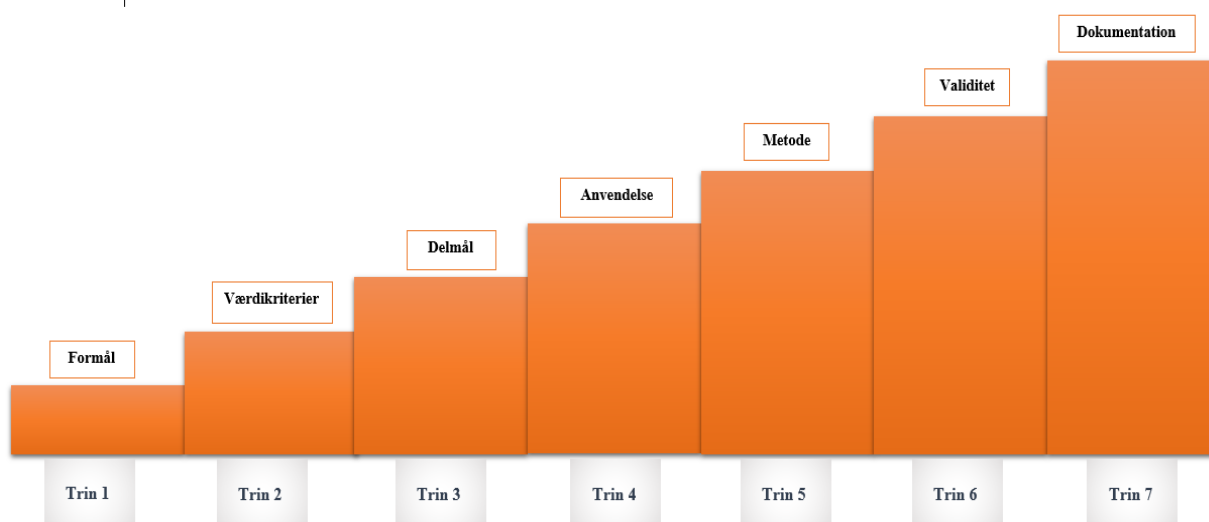
argumentation for at det gør en forskel at have et rigt kulturliv”, ”Vi har startet en lille snebold og at vi så også netop kan lave noget dokumentation for at det gør en forskel” (Bilag 10.2.). De ovenstående citater er medvirkende til, at udtrykke at kommunen mangler empirisk data, som kan være medvirkende til at dokumentere, at kulturugen gør en forskel i forhold til de opstillede kriterier for kommunen. ”Vi vil gerne have noget data som ikke kan tilbagevises. Haha. Som vi kan sige jamen det gør en forskel, hvis man fokusere og målretter og tænker strategisk omkring sit kulturområde for kommunalt hold.”, ”Vi har jo lavet nogle spørgeskemaer.. så vi har nogle kvantitative tal på det” (Bilag 10.2.). Ovenstående citater tydeliggøre at Vesthimmerlands kommune er særligt udfordret i forhold til, hvordan de skal danne det grundlæggende og fundamentet for det empiriske data, for at understøtte at kulturugen gør en forskel.

Dette er medvirkende til, at understøtte at Vesthimmerlands kommune kun har befundet sig som “rejsende”²¹ i processen, hvorimod vi i vores empiriske undersøgelser har indtaget “minarbejder”²² rollen med det formål at grave dybere ned via den kvalitative undersøgelsen. *”Jamen der har vi også brug for jeres vurdering af hvad der tjener os bedst i den sammenhæng” (Bilag 10.2.). Vesthimmerlands kommune giver derfor udtryk for, at de er særligt udfordret, i forhold til hvordan de skal indsamle kvalitativ empirisk data for at understøtte deres indsats. Dette kommer til udtryk gennem følgende citat af Vesthimmerlands kommunes kulturkonsulenten ”Har behov for noget øhh faglige input til hvad er det vi gør klogt i at måle på netop øhh jeg kan have nogle ideer jeg kan have nogle forudsætninger for at have nogle ideer”, “Men der har vi ikke, os der sidder med det, vi har ikke tilstrækkelig faglig viden, er min personlige bekymring” (Bilag 10.2.). I forhold til cirklen omkring anvendelse drejer dette sig om udarbejdelsen af et evalueringsredskab til Vesthimmerlands kommune. Kulturkonsulenten mener, at evalueringen skal have til hensigt at kunne ”Evaluere fordi det jo os skal være et tilbagevendende arrangement, så vi også bliver bedre og sådan så at vi tager ved lære af tingene løbende og kan justere ind.” (Bilag 10.2.).*

I forhold til ovenstående analyse leder dette os videre til den analytiske del, omkring vores udarbejdet design omkring målopfyldelsesevaluering til Vesthimmerlands kommune.

²¹ Se metode afsnit 3.1.4.

²² Se metode afsnit 3.1.4.



23

Vi har valgt at udarbejde ovenstående målopfyldelsesevaluering model til Vesthimmerlands kommune. Formålet med modellen er, at de fremadrettet skal anvende den i forhold til at kunne måle, vurdere og evaluere på kulturugen. Vi vil i det nedenstående forklar og analysere modellen trin for trin med inddragelse af vores empirisk data, som skal danne grundlag og belæg for modellens opbygning.

I det første trin som omhandler formål skal Vesthimmerlands kommune stille sig selv et spørgsmål om *hvad er vores formål med evalueringen?* De nedenstående citater fra henholdsvis Vesthimmerlands kommunes kulturkonsulent samt kulturskoleleder er medvirkende til at understøtte vigtigheden af det første trin i vores model. *“Jamen vi ønsker jo at de eksisterende kulturtilbud bliver brugt noget mere”* (Bilag 10.2.), *“At de nære relationer og de nære fortællinger omkring familie, byliv og kultur er de også bliver fortalt”* (Bilag 10.8.), *“For vi er jo en kommune som har behov for at tiltrække nogle tilflyttere og noget fastholdelse af dem som der bor her allerede”, “Så vi håber jo også at den vej rundt at vi får opdyrket nogle samarbejdsrelationer, som kan skabe noget nyt, fordi vores kulturliv skal jo også udvikle sig”* (Bilag 10.2.).

I det andet trin skal Vesthimmerlands kommune tydeliggøre deres værdikriterier. Det vil sige, de skal finde ud af hvad det er for en viden de skal frembringe, for at kunne opstille kriterier i form af delmål. På nuværende tidspunkt har Vesthimmerlands kommune ikke kunne opstille kriterier, hvilket vi har valgt at gøre i afsnit 6.8. punkt 3. Fremadrettet kan Vesthimmerlands

²³ Model 3. Egen model af målopfyldelsesevalueringssmodel

kommune anvende de samme kriterier eller udforme og tilpasse nye alt efter hvilken kontekst de befinder sig i på daværende tidspunkt.

Dette leder videre til næste trin, som indeholder udarbejdelse af delmål. I nedenstående citater af kultur- og fritidschef, erhvervschef og kulturskolelederen er medvirkende til at understøtte, at Vesthimmerlands kommune ikke har opsat fælles kriterier i form af delmål, men hver især har deres antagelser omkring delmålene for kulturugen *"Hellere fem store gode arrangementer end tyve små, ikke dårlige.. men i ved godt hvad jeg mener"* (Bilag 10.4.), *"I hvor høj grad de deltog, fordi vi havde ambitioner om at det blev et højere antal, og det blev det jo ikke i så høj grad, som man kunne have drømt om, men det kan jo udvikle sig"* (Bilag 10.6.), *"Får berøring med kulturen.. meningsfuldt for dem, enten ved at deltage og komme til begivenhederne, eller melde ind og komme med begivenheder. Det er en stor succes kriterie"* (Bilag 10.8.). Det bliver derfor en udfordring for Vesthimmerlands kommune at sætte delmål, som vi kun kan antage er på grundlag af manglende målopsætning, hvilket også kommer til udtryk i følgende citat af Vesthimmerlands kommunes kulturkonsulent *"Altså man har ikke haft hverken en politik eller strategi på området øhh og det kan der kan der være mange fordele ved og der kan være rigtig mange ulemper"* (Bilag 10.2.). Dette er derved medvirkende til, at delmålene for kulturugen er udefinerbar hvilken betyder at aktørerne hver især arbejder mod hver deres antagelse omkring formålet med kulturugen. Derfor har vi fundet det nødvendigt at opstille følgende delmål, for at Vesthimmerlands kommune kan foretage en evaluering af kulturugen, og derved understøtte evalueringsprocessen. Se nedenstående delmål for Vesthimmerlands kommune:

- *Styrke samskabelsesprocessen i kommunen?*
- *Synliggøre kulturen/kulturlivet*
- *Blive bedre til planlægning og gennemførsel af kulturugen?*
- *Skabe struktur i processen*
- *Udnytte ressourcer i selve organiseringen af planlægning og gennemførsel.*
- *Skabe dokumentation*
- *Gøre implicit til eksplicit*
- *Lære at lære²⁴*

Grundlaget for følgende opsætning af delmål tager udgangspunkt i det empiriske data, samt kapitel 6, herunder målopfyldelsesevaluering afsnit 6.9.

²⁴ Se afsnit 6.8, pkt 4.

Det fjerde trin omhandler anvendelse. Her skal Vesthimmerlands kommune reflektere over *hvilken kontekst evalueringen skal indgå i samt hvordan den skal anvendes i praksis?* Dette bliver uklart i citatet af Vesthimmerlands kommunes kulturkonsulent *“Æhh det er jeg spændt på for vi skal jo også lave en eller anden form for evaluering med dem der så har budt ind”* (Bilag 10.2.).

På nuværende tidspunkt hersker der forskellige antagelser omkring kulturugen, hvilket derfor er medvirkende til at skabe et uklart billede af, hvem der skal anvende evalueringen i praksis samt hvilken kontekst den skal indgå i.

Dernæst skal kommunen reflektere, samt eksemplificere hvordan de skal indsamle data samt, hvilken metoder der gør sig gældende i denne kontekst. *“Derfor har vi også vi har prøvet at lave, altså sådan nogle fuldstændige lavpraktiske ting med spørgsmål er du mand, kvinde, hvor meget plejer du at bruge kulturtilbuddene til og forventer du at komme til at bruge det mere og så igen om fem år eller løbende følge med i sker der en udvikling”* (Bilag 10.2). Ovenstående citat af kulturkonsulenten understøtter, at der ikke er skabt klarhed over hvilken metoder der kan anvendes i den pågældende kontekst. Dette er i forhold til at kunne indsamle en mængde empiri, som gør dem i stand til at foretage en valid undersøgelse og evaluering af kulturugen. I andensidste trin som omhandler validitet skal kommunen definere hvilken krav der er til resultaternes validitet. *“Utroligt svært at vurderer om det bliver 100% svarrate eller om det er en 0,2% besvarelse.”*, *“For vi ved jo dybeste set ikke hvor mange der har været til arrangementerne æhh.”* (Bilag 10.2.). Her bliver det tydeligt, at kommunen ikke har gjort sig overvejelser over evalueringens validitet, hvilket vi antager kan være medvirkende til at medføre bias af evalueringen. I sidste trin skal Vesthimmerlands kommune gøre sig overvejelser omkring hvordan evalueringens resultater skal formidles og dokumenteres i forhold til fremadrettede indsatser. *“Evaluering, hvor vi kan sige, nå jamen det var jo ikke det vi lærte eller det kan vi måske”* (Bilag 10.2.). Det bliver i det ovenstående tydeligt, at kommunen ikke har gjort sig overvejelser omkring selve formålet med evalueringen af kulturugen, samt hvad den skal bidrage til og med.

Dog er Vesthimmerlands kommunes kultur- og fritidschef klar over, at der i processen med kulturugen har været manglende synlig dokumentation i forhold til kulturugen. *“Vi kommer til generelt på kulturområdet lige så vel som på fritidsområdet der skal vi have lavet en fælles vision for hele området og generelt”* (Bilag 10.4.).

6.1.2. Delkonklusion

I forhold til vores ovenstående analyseafsnit vil vi via nedenstående delkonklusion besvare, og konkludere i forhold til vores forskningsspørgsmål *Hvordan kan en evalueringsmodel anvendes som redskab, og derved være medvirkende til at understøtte processen frem mod fælles mål?*

På baggrund af ovenstående analyse kan vi konkludere, at Vesthimmerlands kommune er udfordret omkring hvordan de skal håndtere og gribe evalueringsprocessen an. Det bliver især tydeligt, at der i Vesthimmerlands kommune, samt hos de involverede aktører hersker forskellige antagelser, omkring formålet med kulturugen. Dette har været medvirkende til at besværliggøre opstillingen af de relevante kriterier, for derved at kunne evaluere på kulturugen.

For at kunne besvare vores forskningsspørgsmål, finder vi det relevant at inddrage vores egen proces i forhold til at udvælge den mest optimale evalueringsmodel. Vi konkluderer derfor på baggrund af vores evalueringsfaglige overvejelser, at det er nødvendigt at Vesthimmerlands kommune anvender vores målopfyldelsesevaluerings model som redskab. Denne evalueringsmodel vil ifølge vores vurdering, kunne hjælpe kommunen med at opstille fælles og klare mål for kulturugen. Derved mener vi, at vores målopfyldelsesevaluerings skal anvendes trin for trin til at understøtte processen fra start til slut, og derved tydeliggøre de fælles mål i henhold til kulturugen. Vesthimmerlands kommune skal derfor undervejs i processen via målopfyldelsesevaluerings modellen blive i stand til at vurdere formålet, samt få indsigt i kriterier som endnu ikke er defineret. Derudover konkludere vi, at Vesthimmerlands kommunen skal danne et vidensgrundlag, som indsatsen kan baseres på, så de derved kan indsamle valid data til at understøtte processen. Modellen er ligeledes designet til fremadrettet at kunne anvendes som evalueringsredskab til evaluering af kulturugen, idet der er mulighed for at justere og tilpasse indhold i modellens syv trin.

7. Diskussion

Med afsæt i vores analyser samt delkonklusioner vil vi her afdække hvad Vesthimmerlands kommune bør være opmærksomme på, i forbindelse med hvordan de kan anvende den lærende organisation, samt samskabelse til at øge deres målopfyldelse i kommunen. Vi har valgt at bevæge os ud over de opsatte rammer og fokusområder, idet vi mener at der igennem analyserne og delkonklusioner bliver fremstillet en gennemgående problematik i form af manglende ressourcer. Derfor mener vi, at begrebet evalueringskapacitet er relevant at inddrage i forhold til alle tre analyser samt delkonklusioner, hvilket vi vil diskutere i det nedenstående.

I forhold til begrebet evalueringskapacitet så handler det ifølge Dahler-Larsen om kommunens evne til at evaluere, og udføre arbejdsopgaver, i forhold til at kunne vedligeholde eller skabe de organisatoriske processer (Dahler-Larsen, 2006, s. 92). Dahler-Larsen mener at, dette skal være medvirkende til at gøre evalueringen til en del af kommunens rutiner. Vi har i vores delkonklusioner konkluderet, at kommunen på nuværende tidspunkt ikke formår, eller har evnen til at evaluere på egne arbejdsopgaver i forbindelse med afholdelse af kulturugen. Vi mener derfor, at Vesthimmerlands kommune med fordel kan forholde sig til evalueringskapacitet, og derved være i stand til at få oparbejdet og udviklet en kapacitet i kommunen. Derfor antager vi at dette er medvirkende til at kunne understøtte og skabe de organisatoriske processer fremadrettet i kommunen.

Vi mener derfor, at Vesthimmerlands kommune i denne kontekst skal være opmærksomme på, at evalueringskapacitet og evalueringskultur sammen har et tilknytningsforhold, idet medarbejdernes holdninger er en del af de pågældende dimensioner i evalueringskapaciteten. Det vil sige, at kapaciteten ligger tæt op ad det kulturelle, i form af normer og vaner, som er medvirkende til at understøtte evalueringen i kommunen (Dahler-Larsen, 2006, s. 92). Hvis ikke de formår at skabe denne bevidsthed, så mener vi at evalueringskultur og evalueringskapaciteten vil blive hinandens begrænsninger. Vi sætter derved spørgsmålstegn ved om de manglende ressourcer hos medarbejderne kan være medvirkende til, at Vesthimmerlands kommune ikke fremadrettet kan formå at få opbygge en evalueringskultur, som kan fremme kapaciteten i kommunen (Dahler-Larsen, 2006, s. 92).

I forhold til ovenstående diskussion leder det os derfor videre til den samlet konklusion.

8. Kapitel. Konklusion

På baggrund af vores tre delkonklusioner vil det følgende afsnit lede os videre til at kunne besvare vores problemformulering som er følgende:

Hvordan kan den lærende organisation og samskabelse anvendes som redskab til at bidrage til øget målopfyldelse i Vesthimmerlands kommune

I denne kontekst finder vi det nødvendigt at fastslå at analyseafsnittet om den lærende organisation i Vesthimmerlands kommune er med til at understøtte, at det er en nødvendighed at Senges discipliner får en relevans og værdi. Dette er med henblik på, at kommunen får skabt nogle redskaber, så disciplinerne derved kan medtænkes i den udviklingsproces, som Vesthimmerlands kommune befinder sig i på nuværende tidspunkt. Vi kan derfor konkludere, at Vesthimmerlands kommune på nuværende tidspunkt ikke kan anvende den lærende organisation som redskab, idet de har udfordringer i forhold til de fem discipliner. Vi konkludere derfor, at Vesthimmerlands kommune bør gøre sig nogle overvejelser, samt skabe rammerne for at grupperne i kommunen kan understøtte mestringen af disciplinerne. Dette er på baggrund af at disciplinerne repræsenterer nogle retningslinjer for hvordan man tænker, samt handler i den lærende organisation.

Vi anser det derfor som en nødvendighed, at Vesthimmerlands kommunen som det første led i processen skal forholde sig til disciplinen systemtænkning. Derved skaber de forudsætninger, samt evnerne til at kunne udvikle og skabe deres fælles fremtid mod at kunne anvende den lærende organisation som redskab. I forhold til Senges anden disciplin konkludere vi, at Vesthimmerlands kommune skal skabe rammerne for at den enkelte medarbejder kan gøre sig overvejelser over, hvad der er betydningsfuldt samt hvordan de kan uddybe personlige mål og visioner. De skal ligeledes have fokus på de mentale modeller, da evnen til at skabe en bevidsthed om den enkeltes verdensbillede vil være medvirkende til, at påvirke organisationens samlede verdensbillede. Dette kræver derfor, at ledelsen i kommunen skal have skabt et fælles verdensbillede, som vil gøre det nemmere for kommunen at opstille mål, og derved gå i en fælles retning, så de kan anvende den lærende organisation som redskab. Ud fra Senges fjerde disciplin konkludere vi, at det er en nødvendighed, at kommunen ligeledes kan få opstillet en fælles vision for kulturugen. Derfor skal de have fokus på at sammenkoble de individuelle og fælles visioner, som allerede eksisterer i kommunen, hvilket ledelsen skal bane vejen for. I

forhold til de ovenstående fire discipliner fremstår det tydeligt at kommunen skal lære at lære sammen, hvilket vi konkludere er en ledelsesmæssig opgave, i forhold til at strukturere og lede arbejdsprocesserne. Derved vil kommunen via dialog få skabt gruppelæring, hvor de får mulighed for at trække på hinandens kompetencer og derved udgøres den samlede sum som en fælles enhed. Dette konkludere vi ligeledes er medvirkende til, at de samlet kan opnå og bidrage til at øge målopfyldelsen. Anvendelse og implementering af disciplinerne vil derfor kræve en målrettet indsats fra især ledelsen i kommunen, da vi anser det som deres ansvar at lede og styre grupperne i retningen af at kunne anvende, medtænke og implementere disciplinerne i organisationen. Fokus skal ligeledes i denne kontekst rettes mod det konkrete lærings-element i form af de enkelte discipliner, da vi konkludere at Vesthimmerlands kommune skal bearbejde én disciplin ad gangen. Ledelsen skal derudover gøre sig overvejelser om, hvordan disse læringsforløb skal planlægges samt implementeres, da vi anser det som en nødvendighed, for at adfærden i Vesthimmerlands kommune kan tilpasses og udvikles. Derved kan Senges discipliner implementeres og anvendes med det formål, at kommune kan anvende den lærende organisation som redskab, og derved være i stand til at bidrage til en øget målopfyldelse i kommunen.

Derudover konkludere vi, at for at Vesthimmerlands kommune kan anvende samskabelse som et redskab, til at bidrage til øget målopfyldelse, er det en nødvendighed at de har større fokus på samspillet med erhvervslivet. Derved kan de sammen skabe en fleksibilitet, der er medvirkende til at forstærke samspillet og strukturen. Kommunen skal ligeledes anvende samskabelse med det formål at skabe en lyst til deltagelse hos aktørerne, så de derved i fællesskab kan bidrage til øget målopfyldelse. Vi konkludere derfor, at kommunen skal have en mere aktiv rolle i processen, da dette kan være med til at understøtte og vejlede erhvervslivet i forhold til kulturugen. Ved at Vesthimmerlands kommunen anvender samskabelse som redskab, kan de i fællesskab med erhvervslivet bidrage til øge målopfyldelse. Ud fra ovenstående kan vi ligeledes konkludere, at Vesthimmerlands kommune står over for en række udfordringer, idet de ikke kender den eksisterende kulturer. Dette får derfor indvirkning på samskabelsesprocessen, og den fremadrettet evaluering.

Derudover kan vi konkludere, at det er nødvendigt at Vesthimmerlands kommune har fokus på deres ressourcer. Vi konkluderer yderligere, at de manglende ressourcer i Vesthimmerlands kommune får betydning for deres kapacitet. Dette betyder at den manglende kapacitet besværliggør samskabelsesprocessen med erhvervslivet, idet Vesthimmerlands kommune

ikke trækker og inddrage erhvervslivets kompetencer og ressourcer. Derfor er dette medvirkende til at påvirke kulturugen, som vi anser som vejen til at kunne øge målopfyldelsen i Vesthimmerlands kommune.

9. Kapitel. Litteraturliste

9.1. Primær litteratur

Dahler-Larsen, Peter, "*Evalueringskultur - Et begreb bliver til*", (2006), 2. udgave, 2 oplag, Syddansk Universitetsforlag, ISBN: 978-87-7674-178-5

Gullestrup, Hans, "*Kulturanalyse - en vej til tværkulturel forståelse*", (2007), 4. udgave, 1. oplag, Akademisk Forlag, ISBN 978-87-500-3957-0

Hauen, Finn van, Vagn Strandgaard & Bjarne Kastberg, "*Den lærende organisation – om evnen til at skabe kollektiv forandring*", (1995), 1. udgave, 2. oplag, Industriens Forlag, ISBN: 87-600-0032-5

Haukrogh, Henrietta & Flemming Riishøj, "*Den interne konsulent - iværksætter og koordinator af læreprocesser*", (2005), 4. udgave, Danmarks Forvaltningshøjskoles Forlag, ISBN: 978-87-7392-620-8

Have, Christian, "*Ansvar eller anarki - Om kunsten og kulturens dilemmaer og potentialer*" (2013), 2. udgave, 1. oplag, Have Publishing, ISBN: 978-87-40419-33-7

Have, Christian, "*Synlighed er eksistens - Kunstens og kulturens PR og Kommunikation*" (2004), 1. udgave, 1. oplag, ICMMS forlag, ISBN: 87-7665-002-2

Have, Christian, "*Synlighed er eksistens 3.0 - Kunstens og kulturens kommunikation i den digitale tidsalder*" (2012), 1. udgave, 1. oplag, Aalborg Universitetsforlag, ISBN: 978-87-7112-015-8

Højholdt, Andy, "*Den tværprofessionelle praktiker*", (2009), 1. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag, ISBN: 978-87-412-5306-0

Justesen, Lise & Nanna Mik-Meyer, "*Kvalitative metoder - i organisations og ledelsesstudier*", (2010), 1. udgave, 2. oplag, Hans Reitzels Forlag, ISBN 978-87-412-5380-0

Jørnø, Marianne Leth, "*Videnskabsteori for praktikere - kvalitative og kvantitative metoder*", (2014), 1. udgave, Hans Reitzels Forlag, ISBN: 978-87-412-5827-0

Krogstrup, Hanne Kathrine & Julie Borup Jensen, (2017), "*Capacity Building i den offentlige sektor*", Krogstrup, Hanne Kathrine, "*Samskabelse og capacity building – i den offentlige sektor*", (s. 57-60), Hans Reitzels Forlag, ISBN: 978-87-412-6589-6

Krogstrup, Hanne Kathrine & Nanna Møller Mortensen, (2017), "*opbygning af kapacitet til samskabelse og brugerinvolvering*", Krogstrup, Hanne Kathrine, "*Samskabelse og capacity building – i den offentlige sektor*", (s. 149-153), Hans Reitzels Forlag, ISBN: 978-87-412-6589-6

Krogstrup, Hanne Kathrine & Søren Kristiansen, "*Deltagende observation*", (2015), 2. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels forlag, ISBN: 978-87-412-5868-3

Krogstrup, Hanne Kathrine, "*Evalueringsmodeller*", (2006), 2. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag, ISBN 978-87-7675-218-7

Krogstrup, Hanne Kathrine, "*Evalueringsmodeller*", (2016), 3. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag, ISBN 978-87-412-6324-3

Krogstrup, Hanne Kathrine, "*Samskabelse og capacity building – i den offentlige sektor*", (2017), 1. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag, ISBN: 978-87-412-6589-6

Krogstrup, Hanne Katrine & Bolette Rye Mønsted, (2017), "*Samskabelse og Evaluation Capacity Building*", Krogstrup, Hanne Kathrine, "*Samskabelse og capacity building – i den offentlige sektor*", (s. 204-205), Hans Reitzels Forlag, ISBN: 978-87-412-6589-6

Kvale, Steinar & Svend Brinkmann, "*Interview – Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*", (2014), 3. udgave, 1 oplag, Hans Reitzels Forlag, ISBN: 978-87-412-6015-0

Lund, Christian, "*Videnskabsteori og faglige metoder*", (2011), 1. udgave, 2. oplag, Frydenlund, ISBN: 978-87-788-7967-7

Mørch, Susanne Idun, "*Den pædagogiske kultur - Grundbog i kommunikation, organisation og ledelse*", (2008), 1. udgave, 8. oplag, Susanne Idun Mørch og Academica, ISBN 978-87-7675-061-9.

Saltofte, Margit, "*Pædagogisk antropologi - Et overblik*", (2016), 1. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag, ISBN: 978-87-412-6296-3

Senge, Peter M. "*Den femte disciplin - Den lærende organisations teori og praksis*", (1999), 1. udgave, Forlaget Klim, ISBN: 87-7724-839-2

Thisted, Jens "*Forskningsmetode i praksis - Projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetode*", (2013), 1. udgave, 4. oplag, Munksgaard, ISBN 978-87-628-0933-8

9.2. Sekundær litteratur

Høier, Mille Obel, Lone Hersted & Louise Laustsen, "*Kreativ procesledelse - Nye veje til bedre praksis*", (2015), 1. udgave, 5 oplag, Dansk Psykologisk Forlag A/S, ISBN: 978-87-7706-7

Jacobsen, Dag Ingvar & Jan Thorsvik, "*Hvordan organisationer fungerer – en indføring i organisation og ledelse*", (2014), 3. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag, ISBN: 978-87-412-5860-7

Kvale, Steinar & Svend Brinkmann, "*Interview - Introduktion til et håndværk*", (2009), 2. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag, ISBN 978-87-412-5198-1

Rasmussen, Anne Skaarup & Georg Bank-Mikkelsen, "*Det kulturelle møde*", (2005), 1. udgave, Systime, ISBN: 87-61611-17-4

Riis, Anita Holm, "*Kulturmødets hermeneutik - en filosofisk analyse af kulturmødets forudsætninger*", (2006), 1. udgave, 1. oplag, Forlaget Univers, ISBN: 87-91668-10-7

Stegeager, Nikolaj & Erik Laursen "*Organisationer i bevægelse - Læring - udvikling - intervention*", (2013), 1. udgave, 3. oplag, Samfundslitteratur, ISBN: 978-87-593-1549-1

9.3. Anvendte hjemmesider

- Fagordbog - Finansministeriet, <https://www.fm.dk/borger/fagordbog> (Set d. 27.03.2018)
- FTF <https://www.ftf.dk/om-ftf/> (Set den 30.05.2018)
- Gyldendal - Den store Danske
http://denstoredanske.dk/Geografi_og_historie/Folkeslag/Etnografiske_termer/urbanisering (set. 27.03.2018)
- Gyldendal - Den store Danske, "*case-studie*"
http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Sociologi/Sociologisk_metodologi/case-studie (set. 03.05.2018)
- Den offentlige, *Farvel til grønthøsterbesparelser: Nu skal velfærden fornys gennem en arena for samskabelse*, af Professor Eva Sørensen og professor Jacob Torfing, Roskilde Universitet (Set den 03.05.2018). <http://www.denoffentlige.dk/farvel-til-groenthoesterbesparelser-nu-skal-velfaerden-fornys-gennem-en-arena-samskabelse>

- Ritzau, *Økonomisk Redegørelse: Finanslov er spareplan for den offentlige sektor* (Set den 03.05.2018). <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/okonomisk-redegorelse-finanslov-er-spareplan-for-den-offentlige-sektor?publisherId=8577850&releaseId=11975163>
- www.kl.dk, *KØF 2017: Fremtidens velfærd skal nytænkes* (Set den 03.05.2018) <http://www.kl.dk/Okonomi-og-dokumentation/KOF-2017-Fremtidens-velfard-skal-nytankes-id214174/>
- Kommunernes Landsforening, *Hvad er samskabelse?* (Set den 03.05.2018) <http://www.kl.dk/Menu---fallback/Hvad-er-samskabelse-id176104/>
- Flyvbjerg, Bent, *“Fem misforståelser om casestudiet”* - (set d. 03.05.18) https://www.academia.edu/3426290/Fem_misforst%C3%A5elser_om_casestudiet
- Danske Kommuner, *“Vesthimmerland Kommune”* (Set d. 03.05.18) http://www.danskekommuner.dk/Borgmesterfakta/Ny_struktur/Region-Nordjylland/Vesthimmerlands-Kommune//
- Vesthimmerlands kommune, *“Organisationsdiagram”*, (Set d. 03.05.2018) (<https://www.vesthimmerland.dk/kommunen/om-kommunen/forvaltninger-og-organisering/organisationsdiagram/>)
- Vesthimmerlands Kommune, *Her sætter vi særlig fokus* (Set den 03.05.2018) <https://www.vesthimmerland.dk/kommunen/nyheder-presse-og-social-medier/seneste-nyt/2017/her-saetter-vi-saerligt-fokus/>
- Vesthimmerlands Kommune, *“Når kulturen rykker ud”* (Set d. 03.05.2018) <https://www.vesthimmerland.dk/kommunen/nyheder/seneste-nyt/2017/naar-kulturen-rykker-ud/>)
- Vesthimmerlands Kommune, *“Kulturugen Aha”* (Set den 03.05.2018) <https://www.vesthimmerland.dk/kommunen/emner-i-fokus/emner-i-fokus/2018/kulturugen-aha/>)
- Den Danske ordbog, *Evaluering* (Set den 03.05.2018) <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=evaluering>
- Den Danske ordbog, *Kommercialisere* (Set den 03.05.2018) <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=kommercialisere>
- EVA-loven, *Bekendtgørelse af lov om Danmarks Evalueringsinstitut* <https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=190107> (Set den 08.05.2018)

- Væksthus for ledelse, *NPM* eller/og *NPG* - *Hvad kan de bruges til?* <https://www.lederweb.dk/strategi/organisationsudvikling/artikel/100867/carste-greve> (Set den 30.05.2018)

10. Kapitel. Bilag

I de nedenstående afsnit vil der i vores indsamlede empiri fremgå navne på informanter samt respondenter idet ingen har ønsket at blive anonymiseret.

10.1. Interviewguide til kulturkonsulenten i Vesthimmerlands kommune

Interview afholdt tirsdag den 27. februar 2018 med Vesthimmerlands kommunes kulturkonsulent og har en varighed på 38.10 minutter.

Fokusområder: Afklaring og formål, evaluering, samarbejde/samarbejdsrelationer og forandringer/den lærende organisation.

Afklaring og formål

1. Hvorfor vil Vesthimmerlands kommunen lave en kulturuge?
2. Hvad er formålet med kulturugen?
3. Har I en forventning om at kulturugen kan være medvirkende til at øge bosætning - skabe arbejdspladser eller lignende i kommunen?
4. Hvilken målgruppe henvender kulturugen sig til? (unge/gamle - for borgerne i kommunen/udefra)?

Evaluering

1. Hvorfor vil Vesthimmerlands kommune evaluere på kulturugen?
2. Hvad er formålet med evaluering af kulturugen?
3. Hvad skal evalueringen anvendes til?
4. Hvad er det I gerne vil måle på?
5. Hvem skal bruge evalueringen?
6. Hvilken slags data vil I gerne have? Kvantitative/kvalitative?

Samarbejde/samarbejdsrelationer

1. Hvorfor har I lige valgt at samarbejde med erhvervslivet?
2. Hvad mener I at de kan bidrage med i forhold til kulturen?
3. Hvad er jeres forventninger som kommune til virksomhederne?
4. Hvad tænker I at virksomhederne gerne vil have "ud af" at deltage i kulturugen?
5. Har I haft udfordringer i forhold til at indgå samarbejde med virksomhederne?

Forandringer/den lærende organisation

1. Hvorfor er der brug for at I ændrer den nuværende situation?
2. Hvem har besluttet at det skal ske ændringer og ud fra hvad?
3. Hvis I når jeres mål med forandringerne i form af kulturugen, hvilken nye muligheder giver det så Vesthimmerlands kommune?
4. Hvilke udfordringer rummer forandringerne og hvordan vil I tackle dem?
5. Hvilke nye kompetencer har I brug for?

10.2. Transskribering af interview

Interviewer kaldes for I og kulturkonsulenter for KK

I: Hvorfor vil Vesthimmerlands kommunen lave en kulturuge?

KK: Hmm det er sådan blevet flere og flere grunde til. I første omgang var det fordi vi havde et ønske om at vi måske fik lavet en kulturpolitik. Kulturområdet i kommunen har været sådan lidt, tilfældigt vil jeg nok sige. Altså man har ikke haft hverken en politik eller strategi på området øhh og det kan der kan der være mange fordele ved og der kan være rigtig mange ulemper. Men min tidligere chef XXX han havde ligesom fået til opdrag at lave en kulturpolitik. Det var vi så nogle folk der blev inviteret ind i og jo mere vi sådan snakkede om det jo mere stod det klart at vi måske havde mere brug for at gøre noget i praksis i stedet for at lave noget der står på en hylde. Og det udviklede sig til en idé om at få etableret en årlig tilbagevendende kulturuge, som kunne sætte spot på alt ved kulturliv der allerede eksisterer ved kommunen og som måske er den vej at kommunen internt bliver opmærksom på det og begynde at bruge det strategisk blandt andet også i forhold til bosætningskampagne som man er i gang med at rulle ud. For vi er jo en kommune som har behov for at tiltrække nogle tilflyttere og noget fastholdelse af dem som der bort her allerede. Og fra vores, fra kulturområdet mener vi jo... der er både forskning men der er også praksis der tyder på at et rigt kultur og fritidsliv, det kan tiltrække den type af borgere som man gerne vil have flere af i Vesthimmerland. Netop folk med en længere gående uddannelse og dermed jo også en højere, en forventning om en højere indtægt som giver skattekrone i kommunens kasse, så det er sådan nogle bagvedliggende tanker på det strategiske niveau og så er det også et ønske om at anerkende alle de frivillige kræfter der skaber det enormt mangfoldige kulturliv der findes i Vesthimmerland, fordi det er jo, gud ske tak og lov havde jeg nær sagt ikke kommunalt drevet... Men det er drevet af ildsjæle, som brænder for deres... det område som de nu har kastet sig over og det giver langt de bedste aktiviteter. Så det er sådan...

I: Hvad er formålet med kulturugen, hvad ønsker i at få ud af den her uge?

KK: Jamen vi ønsker jo at de eksisterende kulturtilbud bliver brugt noget mere og vi har også et håb om, at der er nogen som får øje på at kulturlivet måske også kunne være noget for dem og det gør vi blandt andet ved at vi har søgt kontakt med erhvervslivet øhh og især også erhvervsskolerne, fordi gymnasiet har jo, hvad kan man sige tradition for at man i hvert fald tænker at gymnasieelever de er kultur interesseret, hvorimod erhvervsskoleeleverne, de skal have en pistol i ryggen for at opsøge kultur. Og det er jo ikke sikkert at det er sådan det er.

Og det har vi da et håb om at vi kan være med til at rykke lidt på, at øhh det bliver synligt at nogle af vores fordomme er forkerte, men også at vi gør noget for at fordommene ikke bliver bekræftet. Så ja altså vi gør os ingen forestillinger om at vi med den første kulturuge opnår at der er nogen der flytter hertil på grund af det, men vi håber der er en synlighed for hele kommunen og også rundt omkring men især internt. Altså vi får genopbygget nogle fortællinger om at Vesthimmerlands kommune altså ikke kun er dårlige historier.

I: Har i så en forventning om at kulturugen på sigt kan være medvirkende til at øge bosætning - skabe arbejdspladser i kommunen?

KK: Det håber vi øhh og det er jo så også noget med, hvordan vi får det her gjort strategisk fremadrettet så det også er internt, hvem er det der griber tingene øhh... det det jeg ved ikke om det er over et fem års perspektiv eller hvad, men øhh vi håber da på at vi har startet en lille snebold og at vi så også netop kan lave noget dokumentation for at det gør en forskel, fordi kultur har det jo nemt med at blive nå jamen det er flødeskum på lagkagen og når lagkagen er spist så er flødeskummen... så bliver det sådan lidt ligegyldigt, man vil jo gerne have det bragt hen, så det er rent faktisk en del af hovedmåltidet hver gang. Det er at man også er bruger af kulturlivet, fritidslivet i et eller andet udstrækning.

I: hvad er det så for en målgruppe kulturugen henvender sig til, altså er det unge/gamle eller er det for borgere primært i kommunen eller udenfor kommunen, eller er det bare alle generelt?

KK: Altså det nemmeste vil være at sige at det bare er for alle, men det kræver at alle kender til det og i første omgang så er det internt i kommunen, altså det er et råb om at vores nuværende borgere i alle årgange bruger de der tilbud, der er både til børnefamilier og der er til rigtig mange af kommunens grå hjelme, som vi kalder dem. Men dem som står bag arrangementerne. Det er jo dem som har tiden og lysten til at gøre det. Men vi har faktisk, jeg tror næsten det er ti arrangementer, hvor ungerådet og ungdomsskolen sammen med biblioteket står bag arrangementerne og det er jo også en måde at inddrage og give dem noget ejerskab til det og så får de deres venner med til det og pludselig opdager de, hov okay det var måske alligevel noget for mig. Så så og så håber jeg jo måske på at de har fået smag for og være arrangører for de kan se at det kan lade sig gøre og at de så også resten af året finder på noget som vi så kan hjælpe dem med og så gennemført enten ved at de kan søge nogle midler til det eller vi kan hjælpe dem med noget praksis. Så vi håber jo også at den vej rundt at vi får opdyrket nogle nye samarbejdsrelationer, som kan skabe noget nyt, fordi vores kulturliv skal jo også udvikle sig.

I: Så har vi noget til evaluering. Hvorfor vil Vesthimmerlands kommune evaluere på den her kulturge?

KK: Det er for at få noget datamateriale vi kan bruge i vores argumentation for at det gør en forskel at have et rigt kulturliv. Det er den ene side at det altså simpelthen at have ja noget datamateriale som... Der er jo nogen der har en tendens til at altså man det er nemt at afvise og sige ja ja men vi kan også bare finde noget andet. Vi vil rigtig gerne have noget data som ikke kan tilbagevises hahaha som vi kan sige jamen det gør en forskel, hvis man fokusere og målretter og tænker strategisk omkring sit kulturområde for kommunalt hold. Det skal ikke bare være tilfældighederne der gør at nå jamen så sendte de en ansøgning før de andre og så var det dem der fik eller i dag blæste vinden i den retning. Vi vil gerne kunne dokumentere at det gør en forskel og derfor har vi også vi har prøvet at lave, altså sådan nogle fuldstændig lavpraktiske ting med spørgsmål er du mand kvinde, hvor meget plejer du at bruge kulturtilbuddene til og forventer du at komme til at bruge det mere og så igen om fem år eller løbende følge med i sker der en udvikling. Men vi vil også rigtig gerne evaluere fordi det jo os skal være et tilbagevendende arrangement så vi også bliver bedre og sådan så at vi tager ved lære af tingene løbende og kan justere ind. Så ja det er de to formål der er.

I: Hvad skal evalueringen bruges til?

KK: Jamen det skal jo bruges til... ja dels at vi kan blive bedre, tage ved lære og også at vi kan... matche den... bruge den strategisk i forhold til at spille ind på de rigtige niveauer. Er det ungeområdet vi skal gøre noget mere eller er det... gør det en forskel for bosætningen så vi skal gøre noget mere med erhvervslivet eller hvor er det vi skal sætte ind æhh for at vi kan byde ind med noget som andre også kan have glæde af. Det er jo fjollet at bosætningskampagnen går og gør en hel masse og vi går og gøre en hel masse og vi vil egentlig dybeste set det samme. Kan vi så måske ikke hjælpe hinanden og understøtte øhh hinandens ønsker og områder.

I: Hvad er det helt specifikt i gerne vil måle på?

KK: Ja, der er vi jo lidt usikre øhh... og har behov for noget øhh faglige input til hvad er det vi gør klogt i at måle på netop øhh jeg kan have nogle ideer jeg kan have nogle forudsætninger for at have nogle ideer... men men men der er jo i øjeblikket mig bekendt i hvert fald på forskningsområdet en stor interesse i at finde ud af hvordan måler man overhovedet på kultur for man har jo altid afvist at gøre det fordi man har sagt, det kan vi ikke. Vi kan ikke omgøre det til tal og vi kan ikke... det er oplevelser og dem kan man ikke måle eller veje. Det er der jo så alligevel nogen på forskningsområdet der er begyndt at dykke ned i og sige, jamen det er vi simpelthen nødt til hvis vi skal blive ved med at tages alvorligt om andet end bare un-

derholdning. Så er vi nødt til og spille spillet som de andre også spiller øhh selvom det måske er lidt på trods af at det handler om modvilje, men det giver god mening, at man måler på nogle ting. Men der har vi ikke, os der sidder med det, vi har ikke tilstrækkelig faglig viden, er min personlige bekymring. Så det er noget med at få noget input til det som vi så kan bruge til og matche det som regnedrengene i andre afdelinger netop med bosættninger og sådan noget de kan godtage, fordi der er... Der er noget sprognose, der spiller ind der er nogen... Det oplevede vi da vi da vi inviterede eller vi spurgte erhvervslivet om de ville være partnere i forbindelse med den første kulturuge her og der oplevede vi, vi vidste det jo godt at vi blev beskæftiget i at der er en sproglig barriere. Altså der er nogle koder som som... hvor vi simpelthen tænker forskelligt og hvor vi har glæde af at etablere et nyt fælles sprog omkring det, fordi vi i erhvervslivet jo ofte oplever når kulturen henvender sig så er der for at få penge og erhvervslivet skal være sponsorer og de skal betale for et eller andet og så skal de egentlig helst ikke blande sig. Men vi har så inviteret dem ind og sagt og også udfordret kulturlivet og sagt, det skal være et ligeværdigt samarbejde. Det skal ikke bare være betalt for det vi synes kunne være sjovt at lave. Det skal være at vi udvikler noget nyt sammen og det kræver tid og dialog og velvilje overfor og finde ud af hvem er hinanden, hvad er forudsætningerne. Det er blandt andet noget af det jeg sidder med lige nu, der gør at der er nogle ting som der lige skal tilspidises fordi vi arbejder bare forskelligt. Der er nogle processer der er forskellige og det skal vi øve os i og det skal vi ville øve os i og der kan man også have glæde af og have noget evaluering, hvor vi så kan sige, nå jamen det var jo ikke det vi lærte eller det kan vi måske spotte noget om imødegå noget hurtigere end vi gjorde sidste gang. Også i forhold til bosættningskampagnen, jamen hvad er det for nogle argumenter der bruges, altså Vesthimmerland har jo haft den der Made in Denmark golfturnering og den blev jo i den grad hypet som, det var bare hele grundlaget for bosættningskampagnen og personligt synes jeg at det er lidt morsomt fordi det var en weekend om året. Hvis man forestiller sig at en weekend om året kan få folk til at rykke deres familier op med roden og flytte et andet sted hen. Altså der tror jeg lidt mere på at et stabilt kulturudbud, fritidsmuligheder kan være langt mere afgørende for om man kan rykke til. Men vi har en udfordring i forhold til at være synlige og det har vi ikke været gode nok til. Og det er jo blandt andet det her med fordi vi synes jo at vi siger det hele tiden, men vi må jo sige det på den forkerte måde. Det er modtageren der bestemmer budskabet. Så det skal vi lære noget af, helt sikkert.

I: Hvem er det der skal bruge evalueringen, er det kommunen eller er det også erhvervslivet?

KK: Jeg tænker.. altså det afhænger jo lidt af hvad indholdet af evalueringen bliver... spørgsmålene og sådan. Men jeg håber da at erhvervslivet også er interesseret i og dykke ned i jamen hvad er det så der er blevet fundet ud af, så vi kan få lavet en evaluering der også har deres interesse og det ikke kun er vores interesse... Så kom jeg til at tænke på at det sagde jeg jo egentlig ikke i forbindelse med den evaluering, men når du spørger på den måde så tænker jeg lidt, den må gerne have et design der gør at erhvervslivet også har en interesse i og gøre brug af resultatet.

I: Hvad er det så for noget data i ønsker, kvalitativ, kvantitativ eller?

KK: Jamen der har vi også brug for jeres vurdering af hvad tjener os bedst i den sammenhæng. Er det... altså vi har jo lavet nogle spørgeskemaer, som vi håber at arrangørerne vil være søde at få delt ud og få samlet ind igen og få afleveret, så vi har nogle kvantitative tal på det. Og det bliver jo utroligt svært at vurdere om det bliver 100% svarrate eller om det er en 0,2% besvarelse... For vi ved jo dybeste set ikke hvor mange der har været til arrangementerne æhh så lidt kvalitativt...øhh kvantitativt håber vi jo på at få samlet ind på den måde øhh.... Jeg er stor tilhænger af de kvalitative men igen når jeg så tænker strategisk så tror jeg at det noget af det som nogle af regnedrengene har en tendens til at tilbagevise fordi de jo bare... noget som minder om hinanden.... Så jeg er sådan lidt i tvivl og vil derfor rigtig gerne være lydhør overfor, hvad vurdere andre der har med os at gøre.

I: Hvorfor har i valgt at samarbejde med erhvervslivet i forhold til den her kulturuge?

KK: Åhh der var øhh.... Jeg tror det kom sig lidt af den her bosætningskampagne, hvor noget af det der har været nogle konsulenter på, som har lavet nogle undersøgelser, hvor noget af det materiale, der var kommet tilbage derfra, der fremgik det at erhvervslivet synes at det med at være en del af opgaven med at få folk til at bosætte sig her det var en kommunal opgave. Altså det kunne virkelig ikke være erhvervslivets opgave. Hvor jeg blev lidt provokeret fordi jeg tænkte undskyld mig men er i ikke også interesseret i at øhh... i kan rekruttere den rigtige arbejdskraft og er det ikke også bedre at de bor her og derfor bliver i området også med en partner end at i flyver dem ind alverdens steder fra, for vi har jo faktisk nogle ret store virksomheder heraf internationalt niveau hvor der er nogle muligheder. Og de har ifølge bosætningskampagnen selv en udfordring i forhold til at gøre sig lækre fordi man kan godt rekruttere én, men man tror dem der søger, de tror ikke at deres partnere kan få job her, så det bliver bare midlertidig man pendler ind og ud fordi man vil i hvert fald ikke vil rykke teltpælene op. Og der tænkte jeg at der kunne vi jo så netop byde ind med noget at fortælle om det gode hele liv i Vesthimmerland. Så jeg tror det udsprang lidt af, at vi blev ops på det her... Vi kunne også have valgt sundhedsområdet, det er utroligt moderne i øjeblikket og øhh det har

vi også planer om at det skal være en af de fremtidige samarbejdspartnere og erhvervslivet ruller videre, men det er ikke det vi har i fokus de næste gange.. Øhh og så var det jo også bare det at det var så fremmede for os, at det var spændende for ikke netop.. fordi med sundhed der kunne jeg godt have lidt bekymring om... men så er det jo så laver vi noget af det som motion og bevægelse og ud i naturen agtig. Det med at skulle spille sammen med erhvervslivet, det er så fremmede for os og det kunne virkelig udfordre os her første gang. Det synes jeg kunne være rigtig spændende. Det udsprang så lidt af forskellige ting og da vi så henvendte os til erhvervschefen, så bed han på med det samme og så var det jo sådan lidt, fedt så er der det vi gør. Hvis han nu havde været sådan lidt.... Det tror jeg så ikke vi skal, så havde vi jo nok fundet noget andet. Men vi var klar over at vi ville finde en samarbejdspartner, som kunne... der er også lidt derfor vi kalder den når kulturen rykker ud... At vi skal have kulturen rykket lidt ud af de vante rammer. Både for at udfordre kulturlivet, men også for at udfordre kulturbrugerne og måske især dem som ikke bruger det. At det bliver tilgængeligt for nye.

I: Hvad mener i så at erhvervslivet kan bidrage med i forhold til kulturen?

KK: Øhh jamen.... Nye øjne, nye vinkler på det vi plejer at gøre. Øhh nu er erhvervsskolerne, de er faktisk øhh stemplet ind med at deres elever på tværs af fagopdelingerne, få den samme opgave som hedder boxed, så får de en, en gang en meter kasse, hvor de skal lave et eller andet indeni, med det faglige udtryk som de nu engang har. Og det synes jeg er mega spændende, at man tager det på sig og udfordre... billedkunst hvad det nu er de sidder med øhh, med deres håndværksmæssige faglighed. Det det det er sådan noget hvor jeg håber på, jamen kan vi så også bringe nye vinkler på og kan noget af det de så får produceret kan vi så efter kulturugen udstilles det et eller andet sted så de traditionelle gallerist, galleri besøgende får det at se og tænker, nå kan de også sådan noget. Det synes jeg kunne være lidt sjovt, at vi kan udfordre hinanden på noget og også altså nu Lyngsø de har inviteret en lokal kunstner ind og han så udstiller sine kunstværker og så åbner de faktisk deres kantine for besøgende. Det vil sige at man kan komme ind og se virksomhederne. Det kunne måske også give en... nogen en tanke om, nåe jamen når nu min søn eller svigerdatter eller en skal søge arbejde, det virker da egentlig meget rart der. Altså ja vi kan åbne nogle døre for hinanden. Det er det jeg sådan håber på at det kan være med til.

I: Hvad er jeres forventninger, som kommune til virksomhederne?

KK: Åhh som kommune... Tja det ved jeg faktisk ikke... Det skal du nok snarere spørge vores politikere om. Fordi det er jo dem der sådan udstikker den dagsorden. Det ved jeg ikke... Nej

I: Hvad tænker i så at virksomhederne gerne vil have ud af at deltage i kulturugen?

Altså har de et eller anden langsigtet mål?

KK: Det tror jeg ikke. Det tror jeg ikke de har nået at tænke. Dem der har bidt på nu, det er fordi de personligt har... er kulturinteresserede og har set det her som en mulighed for og ikke udleve det men måske ikke selv har tænkt hov jeg kan bruge min private interesse i forbindelse med mit erhvervsliv øhh og måske opnå noget nyt med min virksomhed på den måde. Det tror jeg det har været en øjenåbner, blandt andet XXX oppe ved XXX hvor vi lavede et VIP-arrangement, han har da i den grad fået øje på at kultur det at bruge kultur det kan måske være med til at øge hans forretning og omsætning. Altså det har givet ham et nyt kort på hånden øhh og hvis der er flere der opdager det og får øje på, hov der kommer flere til vores møder og bosætningen f.eks. boligforeningen de får nogle helt andre betalings stærke ansøgere. Og ejendomsmæglerne sælger nogle større villaer. Kan vi øge omsætningen fordi der lige er et skud klassisk sang undervejs. Så var det måske ikke så dårligt. Og de klassiske sangere og dem der optræder, jamen de får måske ovenikøbet et lille honorar med sig derfra og så har de vel også fået øget deres forretning og deres kundegrundlag og måske også... Kan vi få sådan noget, fordi vi har så også... jeg har haft et ønske om at når så erhvervslivet har spurgt os om vi kunne hjælpe dem med at finde nogle kunstnere, så syntes jeg det kunne være fint hvis vi kunne bruge de lokale kunstnere øhh så de også kan få noget forretning ud af det, hvis det var muligt. Det er jo så ikke altid, der kan jo være særlige ønsker, men øhh ja... højere synlighed med dybeste set også noget omsætning, hvis de kan bidrage med det. Men om erhvervslivet sådan på sigt kunne øhh... ja jeg tror da nok at der er nogen der er begyndt at tænke anderledes i forhold til øhh hvad gør vi strategisk, hvilke værktøjer har vi til at gøre noget... Nu må vi se... Det er jo også noget af det man eventuelt kan evaluere på med erhvervs vinkel, og sige hvad gør i jer nu af forestillinger og er det noget i vil gøre mere af fremadrettet og med hvilke formål skulle det så være.

I: Har i haft nogle udfordringer i forhold til at indgå de her forskellige samarbejder med virksomhederne?

KK: Øhh ja det har vi, det har vi... Ej altså de har jo en travl hverdag, det har vi alle sammen og der kan bare være et sammenstød mellem... Igen det der med forestillingerne om hinanden. Erhvervslivet de øhh sådan... de kommunale... vi kan også godt. Jeg tror vi har overrasket nogen i forhold til hvor hurtigt vi har ageret men det er jo også... sådan er det politiske system og vi har haft kommunalvalg oveni og dermed er der bare ting der spiller ind... Vi havde faktisk gang i en rigtig spændende ideudvikling på et arrangement nede ved Rebsund net/Hvalpsund net. Det blev så lige overhalet i at de skulle have installeret noget nyt it og en

ny økonomichef og... jamen så kan det bare ikke lade sig gøre. Og det er jo den virkelighed vi så også står i, at uanset hvor mange gode intentioner, så er der en virkelig der træder over... Øhh og når ja... Så er det også det der med at lægge det ud til en balance i forhold til og sætte i gang og ikke være styrende og samtidig holde øje med, jamen sker der så også noget eller kører det af sporet eller hvad foregår der... og så er der pludselig nogen der synes de har hørt noget om nogle andre der har hørt noget andet og så er der nogle tredje der gør noget og hvad... Så sådan nogle koordinerings udfordringer har vi og det har også noget med vores egen organisering at gøre. Det er meget græsrods agtig internt også, vi har ikke haft nogen projektleder, en udnævnt projektleder. Vi har haft et par rugbrøds arbejdende heste... som så har påtaget sig opgaven, øhh men der er også noget vi skal have lært af... Hvordan lægger vi det frit ud, fordi vi har jo trods alt knap 50 arrangementer, så folk har taget bolden og gået med den. Meeeen det har været ude af vores hænder og er det godt eller skidt. Kan vi bruge det, kan vi ikke bruge det... hmm hvad og hvordan gør vi det lige... Min bekymring kan godt være at vi kvæler barnet i fødslen, fordi der er så mange og det er de samme. Dem der skal komme til tingene de er i fuld gang med at afholde et andet arrangement hvor de står og venter på at dem... og det kræver jo netop at man har fået markedsført tingene rigtig godt. Om vi har været gode nok til og gøre arrangørerne opmærksomme på at i skal selv markedsføre... det er jeres eget ansvar at der kommer nogen. Vi laver en fælles brochure men det er jo ikke nødvendigvis kun den der får folk til at spæne afsted hver aften i den kommende uge. Æhh det er jeg spændt på for vi skal jo også lave en eller anden form for evaluering med dem der så har budt ind... Æhh hvad de siger om de bare siger det så helt håbløst eller de siger jamen det var skide fedt. Det må jeg sige der må jeg sige...

I: Hvorfor har i brug for at ændre den nuværende situation i er i?

KK: Jeg ved ikke om vi har brug for, vi har lyst til og det er jo sådan noget man skal gøre når man har overskuddet... øhh men jeg tænker også, at vi har brug for det på den måde, at vi vil gerne være mere synlige vi vil gerne være... tages med ind i de strategiske overvejelser for kommunen i det hele taget. Øhh og for at blive set så er vi nødt til at gøre noget og det prøver vi så med kulturugen.

I: Hvem har besluttet at der skal ske en ændring og ud fra hvad, hvor er ideen lige opstået fra?

KK: Jamen den opstået fra den lille gruppe bestående af Kultur og fritidschefen og chefen for bibliotekerne og kulturskole lederen og så mig som er kulturkonsulent. Det er os der har fostret ideen og det er XXX kulturskoleledere og mig der har sådan har været tovholder på det,

i forhold til at få det til at ske. XXX har haft den der chef agtige leder kasket på og jeg har konsulent niveauet.

Og så har vi jo inddraget kolleger på alle niveauer i forhold til alle de opgaver vi har. Vi har sammensat en gruppe af folk med forskellige faglige kompetencer, men også placeret forskellige steder i organisationen, blandt andet har vi inddraget kommunikationsafdelingen, dels fordi de har kommunikationsopgaven for kommunen, men også fordi de sidder tæt, netop på bosættningens kampagnedelen. Så det er vel sådan en måde at komme ind på den og og ja... nogle gange er man nødt til at snige sig ind på tingene og det gør vi lidt med det her.

I: Hvis I når jeres mål med forandringerne i form af kulturugen, hvilken nye muligheder giver det så Vesthimmerlands kommune?

KK: Ja der tænker jeg at det giver nogle nye muligheder for og rekruttere nye borgere og nye folk. Altså bare det at i som studerende har fået øje på, hov Vesthimmerlands kommune er måske en samarbejdspartner i forhold til et forskningsniveau. Det har vi i den synlighed ikke rigtig haft... tradition for at have. Vi har elever i det kommunale system, em det der med at samarbejde med forskningsmiljøet det... øhh jeg kan ikke sige med 100% sikkerhed det har der ikke været, med det tror jeg ikke er en hel masse af. Der kan være andre afdelinger der har haft det, men jeg tror det næsten ikke. Så det at vi bliver synlige på nogle forskellige niveauer, nu har vi øhh... kulturskolen har også i en anden sammenhæng et samarbejde med Aalborg Universitet øhh vi vi vi... det håber vi jo også kan smitte af på andre så de kan få ideen om at hov, kan vi få sådan nogle studerende, som praktikanter eller... og at de og jeres medstuderende kan få øje på, hov er man ingeniør kan det jo godt være at man skal prøve at henvende sig til Lockstock rør fordi der er spændende opgaver og karrieremuligheder eller... det er jo lidt et usynligt land tænker jeg. Jeg har selv gået på Aalborg Universitet og jeg vidste da ikke noget om Vesthimmerland, overhovedet. Jeg har aldrig sat mine ben her rigtigt... så det er jo kommunens opgave at gøre sig lækker over for dem man gerne vil rekruttere og på sigt er det jo også bosættningen, det er jo også når i er færdig. Vi har jobmuligheder... så det ja...

I: Hvilke udfordringer rummer forandringerne og hvordan vil I tackle dem?

KK: Ja det sidste det er jo sådan lige... du kan jo godt fornemme det er jo sådan lidt learning by doing med det her projekt. Øhh altså jeg kan da sagtens se den her udfordring igen, som vi havde før med at kvæler vi barnet ved fødslen. Det tænker jeg også på det strategiske niveau fordi... får vi gjort os lækre med noget som vi så rent faktisk ikke har. Har vi de der gode arbejdspladser. Ja vi har arbejdspladserne, men har vi de ledige stillinger. Har vi de huse som er interessante for de vi gerne vil have til at bosætte os. Har vi det lønniveau det er en hel

anden diskussion, som jeg selv bliver ramt af. Vil man, er man indstillet på at når vi så har fået dem til at bo her, så vil vi faktisk også gerne selv ansætte dem... eller synes man måske at det er de andre der skal ansætte dem... Fordi vi ikke vil betale så høj en løn... der har vi nogle udfordringer, helt klart helt klart. Der bliver brugt argumentet med, at vi er en udkantskommune så vi kan ikke betale så meget i løn, hvorfor tror i så at man ikke søger herud... så skal man jo så til gengæld have nogle utrolig interessante stillinger, så man tænker det er ikke lønnet det er jobbet og der kan jeg godt se nogle udfordringer, der er det ikke nok med en fed kulturuge og en masse aktiviteter. Altså der er rigtig mange niveauer og hvordan de skal inddrages og det kan da godt være at vi har tænkt nogle tanker om det, men det har vi ingen indflydelse på overhovedet, så der kan være nogle udfordringer...

I: Hvilke nye kompetencer har I brug for?

KK: Utrolig mange... Jeg har f.eks. lige skulle finde og få transporteret nogle podier... Ja-men kompetencer.... Jeg ved ikke om det decideret er kompetencer vi mangler, det er måske snarere nogle ressourcer. Fordi jeg synes faktisk at vi har været en rigtig kompetent gruppe af folk der har været omkring det. Altså XXX her fra biblioteket som har nogle grafiske evner og som også... og jeg er selv uddannet i kommunikation og... altså vi har alle sammen nogle faglige baggrunde der supplerer hinanden... men ved det at vi ikke har vist hvor stor opgaven efterhånden vil blive, så har vi jo... så er der jo ikke afsat ressourcer overhovedet til det. Og der er ikke blevet taget opgaver fra os, så vi skal klare alt det her oveni det sædvanlige vi plejer at have travlt med, så der er helt klart noget organisering og noget ressourceprioritering der skal kigges på i forhold til skal tingene udvikle sig eller skal de stabiliseres eller hvad skal vi med det her... Fordi det laver sig ikke af sig selv og det vedligeholder sig ikke af sig selv. Altså jeg tænker da at resten af året er der jo også en opgave i at understøtte kulturlivet, så de er klar igen til næste gang der er uge 10 og de ikke har tabt pusten og tænker ork det kan da også bare lige være det samme. Det har vi haft et andet eksempel på med et arrangement der var skide godt, men det var kun de første par år... og så... og det er også personafhængig det var mig der startede det og så gik jeg på barsel og dem der overtog det de fik en mærkelig opgave som ikke rigtig nogen ville noget andet med det og så er det total kuldsejlet og det er mega ærgerligt. Men det er jo hvad der sker øhh og dem de frivillige der så har været involveret i det de syntes godt nok, det er rigtig skidt det her. Og det giver ikke gode point til kommunen, så det er man nødt til også at forhold sig til, at når man sætter sådan noget i værk, så skal man have en plan med enten at lukke det ned eller vedligehold det eller uddybe det. Man kan ikke bare.... Vi ser... øhh og det er noget også det jeg tænker at evaluering kan væ-

re med til at sætte fokus på, hvor er det knasterne er, hvor er det vores akilleshæl er i forhold til... og hvad kan vi så med det vi har, skal vi udvikle skal vi stabilisere skal vi lukke ned.

10.3. Interviewguide til Kultur og Fritidschefen i Vesthimmerlands kommune

Interview afholdt tirsdag den 13. marts 2018 med Vesthimmerlands kommunes Kultur og Fritidschef og har en varighed på 22.39 minutter.

Fokusområder: Indledende spørgsmål, kultur og læring.

Indledende spørgsmål

1. Hvad er din stilling og hvad består dit daglige arbejde af?
2. Hvad har din rolle været i forhold til kulturugen?
3. Hvad er dine forventninger til kulturugen?

Kultur

1. Hvorfor vil Vesthimmerlands kommune lave en kulturugen?
2. Hvad er formålet med kulturugen?
3. Hvad er kommunens langsigtede mål i forhold til kulturugen?
4. Hvem har været inden over planlægningen af kulturugen?
5. Hvad skal kulturugen bidrage til i kommunen?
6. Hvad mener du at kommunen kan bidrage med i forhold til selve kulturugen?
7. Hvorfor valgte I at inddrage erhvervslivet i kulturugen?
8. Hvad tror du at samarbejdet mellem kommunen og erhvervslivet kan bidrage med?
9. Er der en sammenhæng mellem bosætningskampagnen og kulturugen?
10. Hvad gør I som kommune for at gøre jer attraktiv, for virksomhederne og bosætning ?

Læring

1. Hvordan oplever du at har processen har været fra start til nu?
2. Mener du der er nogle barriere i forhold til "hvad man vil/ønsker", og de ressourcer man har til rådighed i kommunen?
3. Mener du der er udfordringer i forhold til hvordan virksomhederne forstår kultur, og hvad I som kommune får begrebet?
4. Foreligger der en tydelig fælles vision omkring kulturugen? Skaber I mening sammen?
5. Hvordan er det interne samarbejde omkring kulturugen?
6. Har der været udfordringer internt i forhold til samarbejde omkring kulturugen? (arbejdsdag, ressourcer mv.)

10.4. Transskribering af interview

Interviewer kaldes for I og kulturkonsulenter for AM

I: Hvad er din stilling og hvad består dit arbejde af?

AM: Jeg er kultur og fritidschef her i Vesthimmerlands Kommune. Mit job det består selvfølgelig meget af og lede og fordele arbejdet og de opgaver der er, de kontakter der er til det politiske niveau og det handler selvfølgelig rigtig meget om strategi, mål og rammer, økonomi og personaleledelse.

I: Hvad har din rolle så været i forhold til kulturugen?

AM: Jamen øhh... Det hører nok med til historien at jeg startede her den første i tiende, så der var man jo lidt i gang og øhh havde sådan aftalt hvornår det skulle være og man havde bestemt hvor meget tid man kunne bruge til og forberede øhm og der var der så det her VIP arrangement, som var opstarten på det hele, jeg tror det var den tredje oktober eller sådan noget. Øhh så hvad skal man sige... der fra og så indtil nu så har jeg jo været med i styregruppen, jeg har været den der sådan har... det var sådan lidt rammen omkring øhh opgaverne og økonomien og de ting, det var meget løst defineret da jeg kom og ja... Det har vi selvfølgelig skulle have helt på det rene hvor meget har vi og gøre med og hvor meget tid skulle vi bruge på det her og hvilke veje ville være taktisk kloge og gå. Så det er sådan sparringspartner og en del af styregruppen, og få styr på økonomien, hvad har vi og ja. Og så selvfølgelig også at være en del af, hvad skal man sige relationen til samarbejdspartner.

I: Hvad har du haft af forventninger til kulturugen? Tid.02.05

AM: Ja altså jeg har selvfølgelig haft et håb om at der kom nogle af vores borgere. Jeg har også haft et håb om at de borgere der kom at det også var nogle af dem som vi ikke normalt så eller ser. Øhh jeg vil rigtig gerne at kulturen bliver udbredt i sin bredeste form, hvis man kan sige det på den måde og at der var nogen der kunne få lyst til og prøve og deltage. Det er sådan i forhold til borgere. Så har jeg selvfølgelig haft et stort ønske om, at erhvervslivet stemplede ind og der har de jo gjort og det skal vi jo selvfølgelig til og have undersøgt lidt mere. Hvad var deres forventninger, hvad fik de ud af det, hvordan kommer vi længere ud, altså nogen af dem som vi jo måske der, i hvert fald til en start, havde tænkt kunne være en del at setuppet af åbningsceremonien med Aalborg Symfoniorkester hvor det sådan virkelig var ude i en hal med olie og smede og... Det var i hvert fald det politiske ønske på det tidspunkt, og hvor man også sad ude i den der hald under koncerten. Den den blev jo ikke og det derfor var det jo helt fantastisk at erhvervsskolerne de stempler ind og det blev det, det blev

jo det mest optimale som det overhovedet kan blive, så på den måde gik det jo godt. Men man kan jo selvfølgelig spørge sig selv, hvordan at en åbning skal være næste gang. Men det kommer vi nok tilbage til... Fordi det er jo også noget med at have en erkendelse af, hvad fylder det et symfoniorkester der på 65 mand de kom, hvad kræver det egentlig både fysiske rammer og logistik. Altså dem kan man ikke bare lige sætte ind i en eller anden tilfældig lagerhal et eller andet sted, altså så det er også lidt sådan med, at være realistisk i forhold til den del, er det jo helt fantastisk at, den måde de allerede nu har stemplet ind på. Så det er jeg glad for.

I: Hvorfor vil Vesthimmerlands Kommune lave den her kulturuge?

AM: Øhh ja... Jamen jeg synes jo selvfølgelig... Som sagt jeg var jo ikke med i opstarten... Øhh og hvad der ligger til grund for at de går ind på det tidspunkt, det ved jeg ikke. Det var sådan lidt som jeg har forstået det. Det var sådan noget som der er opstået måske... Både bevidst men også ubevidst, hvor man fanger sig lidt frem og arbejder... Men men det kommer og der tænker jeg også at vi har en væsentlig rolle i forhold til de her politisk indsatsområder som er fastsat af Vesthimmerlands kommunes byråd, hvor bosætning blandt andet er den ene, og der skal vi selvfølgelig finde vores afsæt i det vi kan levere til den del. Fritidsområdet har helt fantastiske gode rammer på det og det har vi også på kulturområdet. Vi er ikke så synlige og det er noget af det, hvor jeg så tænker vi kan blive meget synligt omkring det her og det har kulturugen jo været med til om noget. Og så tænker jeg at det der indsatsområde som man jo havde i den sidste valgperiode og jo som nok også kommer igen i den her... man kan næsten ikke undgå bosætning... så skal man jo sådan tænke bosætningen i sin videre rammer, så det kan jo være i forhold til, virkelig hardcore at gå efter at tiltrække, men det kan jo også være i forhold til at fastholde øhh det der er her. Og så tænker jeg også at at det er nok ikke, eller det er det ikke, der er ikke kulturen man flytter hertil for, men og det er nok heller ikke, jo mere i forhold til den fastholdelse, der tænker jeg nok at kulturen og fritiden kan være et element, men jeg tænker også at hvis man nu vælger imellem to byer og skal bosætte sig. Hobro og Aars, lad os bare tage de to, det er to forskellige kommuner, men de ligner hinanden på mange områder men men så vil man jo foretrække... Altså man flytter jo ikke decideret efter kulturen, man flytter efter arbejdspladser og man flytter efter hvordan den kommunale kerneydelse den er. Men hvis man så står og skal vælge imellem et sted hvor der er gang i den kulturmæssigt, hvor der sker noget, hvor der er en hel masse tilbud. Så tror jeg at det er der vi skal byde ind. Og det er det vi kan være med til og sige jamen Vesthimmerlands kommune, er en kommune hvor der er rigtig mange tilbud i alle kategorier. Så der er det jeg tænker i forhold til bosætningen. Og øhh der er vores erhvervsliv jo selvfølgelig også

en stor medspiller på den del og det er vores turisme også, så vi skal have udbygget samarbejdet den vej rundt så at vi prøver at få en fælles platform, så vi kan navigere mere udefra.

I: Hvad har kommunens mere langsigtede mål så været i forhold til kulturugen? Tid 07:48.

AM: Jeg tænker at vi skal sige bosætningen der. Men også... det er i hvert fald noget af det jeg selv tænker.. det er at hvis man nu som barn og ung har nogle gode oplevelser, så kan man fint tage afsted og få en uddannelse og alle de ting der hører med i den del af ens liv... Men så kan, så skulle det jo gerne være sådan at man har lyst til at flytte tilbage. Vi ved jo alle sammen, at når der først er kommet børn og sådan nogle ting, så er det rart at være i nærheden af sit netværk og der tænker jeg at der skal vi gøre os godt på det område, at de har lyst til at komme tilbage. Det læste jeg faktisk i avisen at der var en eller anden yngre kvinde der udtalte i forbindelse med kulturugen, at hun gerne... eller skulle ud og tage uddannelse og så, det blev vist i Århus og så ville hun gerne flytte tilbage. Det må være det der er vores mål, fordi så begynder vi jo at få småbørnsfamilier.

I: Så hvis man skal kigge på en målgruppe, så er det børnefamilier, altså nogen der har taget en uddannelse og...?

AM: Altså der skal ikke være nogen hemmelighed at det er dem vi rigtig gerne vil have til at bo her, også...

I: Hvem har så været inde over hele planlægningen omkring kulturugen, har du været inde over det eller er det kun..?

AM: Altså der er jo nogen der har siddet med alle de praktiske ting og så har vi jo selvfølgelig givet noget sparring. Jeg har selvfølgelig været på sidelinjen i forhold til Inge Lise, men de har haft deres tirsdagsmøder, tirsdags skriveværksteder har de vist kaldt dem. Og det var en beslutning der var truffet inden jeg kom, at de kunne sidde en tre stykker... Jeg tror det var Inge Lise, Randi og Kristian. Kristian over fra Kommunikationen. Jeg tror det er dem der sådan i det praktiske har været... Så har Kristian Dalgaard jo selvfølgelig også været en væsentlig del af den, men måske knap så meget i den praktiske del. Men det må i lige spørge dem om. Men jeg har tænkt at det er der den ligger. Kristian fra Kommunikation og så Randi og der er en mere over fra Biblioteket, er det Anne Sophie eller hvem er det der er... Ja det finder i ud af og så Inge Lise. De har været de primære i det praktiske og så har vi andre været på sidelinjen, men mere i periferien.

I: Hvad skal kulturugen så bidrage med i forhold til kommunen, hvad skal den give jer som kommune? Tid 10:30

AM: Vi skal... Den der synlighed tænker jeg. Vi skal gøre os lidt interessante på den del, fordi der er vanvittig mange gode tilbud. Øhh og også, ikke bare gode, men også bedre... Bedre kvalitet i tilbuddet end som man ser og end som man også forventer. Og det er både inde i kommunen, men også udadtil. Så kunne jeg jo selvfølgelig også have et stort håb om at vi i den her kommune internt, kunne få lidt mere øjnene op for hinanden og samarbejde lidt mere på tværs af kommunen. Og der tror jeg også vi har et indsatsområde eller det har vi.

I: Hvad mener du så at kommunen kan bidrage med i forhold til selve kulturugen?

AM: Det vi gør... Vi har faktisk også lagt mange ressourcer i.. Øhh det behøver vi ikke at være kendt for ude i systemet, men vi har været dem der har koordineret og faciliteret og dem der hele tiden har fået det hele til at gå op i en højere enhed. Så vi har bidraget med rigtig rigtig meget. Vi har holdt, hvad skal vi sige... Forankringen og været med til og få søsat det ejerskab som der skal være i sådan et kæmpe projekt. Og nå tingene har været svært så stadigvæk så sige, nå jamen nu går vi ind til det. Så det tænker jeg.

I: Hvordan kan det så være at i valgt at inddrage erhvervslivet i kulturugen?

AM: Det har noget med bosætningen at gøre. Øhh jeg ved ikke om i ved det men turist var jo med som en start... og trækker sig på et tidspunkt. De havde trukket sig lige inden jeg kom... Så det skal du få nogle andre til at sætte ord på. Jeg har hørt lidt om det men der er alligevel nogle andre, som skal fortælle om det...

I: Hvad tror du hele det her samarbejde mellem erhvervsliv og kommune det kan bidrage med?

AM: Det tror jeg simpelthen det kan bidrage... os til at vi er en kommune i fremdrift at vi er en kommune, som både kan og vil noget på den lidt mere utraditionelle del også. Og der kommer synligheden jo så ind, hvor de siger, jamen de kan noget derover og det samarbejde på tværs. Vi kæmper sammen. Den der vilje til og komme ud over rampen. Det tror jeg er rigtig vigtigt i de her små landkommuner. Men at vi tænker på tværs det... og gør hinanden gode. Det er nok måske det der er allermest vigtigt.

I: Er der er sammenhæng mellem bosætningskampagnen og så kulturugen? Tid 13:56.

AM: Desværre nej. Det tror jeg ikke der har, jeg har ikke nej... tænkt selv privat... Jeg har i hvert fald ikke mærket at vi har været en del af det. Og det gik jo på den kommunale kerneopgave, skoler og billige huspriser og alle de ting det nu kan være. Og der tænkte jeg bare, der kunne jo godt have været ti sekunder om kultur og fritid. Men jeg skal heller ikke kunne sige... det kan jo godt være at det har været tænkt ind. Jeg har bare ikke ser det.

I: Hvad er det så i gør som kommune for at gør jer attraktive for både virksomheder, bosætning og arbejdspladser. Både for at fasthold og øge bosætningen?

AM: Der tror jeg du skal spørge Dan, vores erhvervschef.

I: Hvordan oplever du så hele den her proces har været fra starte til nu omkring kulturugen? Tid 15:16.

AM: Altså samarbejdet i gruppen og med de andre?

I: Ja, både samarbejdet, processen, planlægningen og...

AM: Jamen altså når sådan noget nyt og stort det starte op, så skal vi jo lære og det er også mit indtryk at det er det vi har gjort. Altså der er ikke nogen der har kendt... Vi har haft et mål, men hvordan vi kommer derhen og hvordan vi finder den rigtige vej. Og det tænker jeg at det har været en stor læringsproces og nu tænker jeg at nu skal vi så til at evaluere på den læringsproces og så skal vi se hvordan vi kommer rigtig fra start næste gang. Jeg tror der er gået meget tid med snak, lad mig sige det sådan. Øhh og det er nok også rigtig vigtigt i en proces, øhh og der tænker jeg ,at for at alle kan være med fremadrettet, at der skal vi have fokus på at der også er nogle ting der ligesom begynder at kommer på plads nu og så er der den der gør det og gør det. Og så skal vi finde ud af hvordan vi bruger vores ressourcer bedst muligt i den del. Måske skal vi købe nogen ind til, at gøre noget som nogle andre har gjort. Altså der er nok blevet lidt presset og stresset her til sidst.

I: oplever du at der har været nogle barrierer i forhold til det man vil og ønsker i forhold til de ressourcer der har været til rådighed?

AM: Det synes jeg faktisk ikke. Nej det syntes jeg faktisk ikke... Jeg vil sige at jeg syntes at de har gjort et kæmpe stort godt stykke arbejde... Og de har leveret det man kunne forvent og også mere end det. Men jeg tænker at der er nogle arbejdsprocesser, som vi kan optimere på. Og det skal vi sætte os ned og finde ud af.

I: Mener du så der er nogle udfordringer i forhold til hvordan virksomhederne forstår kulturen, som begreb i forhold til hvordan i som kommune forstår kulturbegrebet?

AM: Det tror jeg altid der vil være og ja jeg tænker jeg måske også og det er uden at have noget dokumentation for men men... der vil også været noget af erhvervslivet der ikke har ejerskab til det her. Der er nogen der har stort ejerskab og der er nogen der er med på sidelinjen og så er der også nogen som der er tænker, hvad er det nu for en gang fis. Altså jamen sådan er det jo. Vi er ikke færdige med og samarbejde med erhvervslivet og vi skal blive ved. Vi kan blive meget større.

I: Har i på nuværende tidspunkt fået skabe den her fælles vision omkring kultur ugen og mener du i skaber ny mening sammen?

AM: Jeg mener bestemt vi skaber ny mening sammen og jeg tror vi skaber mest mening sammen der hvor, at man er aktiv, hvis i kan følge mig. Altså ved de virksomheder, som vi

har været i direkte samarbejde med, dem der har holdt arrangementer, dem der var med over i Aars til VIP arrangementet. Der tænker jeg at der har vi... der har vi et godt afsæt for øhh... men jeg tror da stadig at vi har et stort arbejde sådan helt generelt ude i erhvervslivet. Det tror jeg.

I: Hvordan har det interne samarbejde været omkring kulturugen? Tid 18:45.

AM: Og det interne tænker du at der er her i forvaltningen eller her i blandt dem fra kommunen?

I: Altså dem der har været aktører i kulturugen.

AM: Det fornemmer jeg at det har været godt. Man har villet det samme og man har været utrolig engageret og også ambitiøs. Jeg tror... øhh nu snakker vi også det der med visioner og mål. Vi skal... som sagt jeg er ny. Vi kommer til generelt på kulturområdet lige så vel som på fritidsområdet der skal vi have lavet en fælles vision for hele området og generelt. Og der har vi fået et nyt byråd vi har fået et kultur og fritidsudvalg og der tænker jeg for at få deres ejerskab med også, det har vi stadigvæk også, det er slet ikke det og de har været rigtig stolte af det der foregår, men jeg må også indrømme at der også er et par stykker fra udvalget som vi ikke har set... Og hvad betyder det lige... De er nye i udvalget øhh så så vi kommer til og helt overordnet at arbejde med en politik, hvor kulturugen er et element i den politik. Der er jo flere ben at gå på... Så vi skal have en vision, vi skal have nogle mål og vi skal have nogle strategier for hvordan vi skal arbejde med det her. Men kulturugen er kommet for at blive på et eller andet niveau. Og så skal vi finde ud af, de mål vi får sat op... der har ikke sådan været mål.. Øhh og det skal vi have og så skal vi holde vores ressourcer op imod det. Hvad er det egentlig vi kan. Jeg har også sådan tænkt... også igennem ugen og også før og der havde vi også en kulturrådsformand som sagde, hellere fem store gode arrangementer end tyve små, ikke dårlige... men men i ved godt hvad jeg mener... Men det andet med vi får 49 i det program, der er nogen der har virkelig fået taget rundt for at nå det hele øhh og det er rigtig fint for det er jo mange af de lokale kulturer aktører der også har budt ind og der er også kommet gæster stort set alle steder. Men bliver det for farseret og skal vi gøre det på en anden måde. Det synes jeg er godt drøftelse værd og det skal vi også have med vores politikere, tror jeg. Fordi det er dem der skal gå i spidsen for det her også, vi kan ikke gøre det alene.

I: Hvor meget er rent politisk og hvor meget er de inde over kulturugen?

AM: Altså den formand vi havde i den sidste periode var jo en del af styregruppen. det er den nuværende også og de har begge to været meget meget arrangeret og syntes at det er rigtig godt og det bliver også ved med at være... men jeg tror vi har en opgave i forhold til nogle ganske få enkelte. Så derfor vores evaluering den skal vi være meget meget skarpe på og ha-

ve det bedste ud af. Men det er ikke sådan at der er nogen der tænker at det ikke skal være. jeg tror bare at vi skal gentænke konceptet og så sætte nogle mål og det er de mål vi skal forfølge. Og være tro imod dem.

10.5. Interviewguide til erhvervschef i Vesthimmerlands kommunes

Interview afholdt mandag den 12. marts 2018 med Vesthimmerlands kommunes erhvervschef og har en varighed på 12.19 minutter.

Fokusområder: Kultur/kulturugen, bosætningskampagne, erhvervsliv, samskabelse og evaluering.

1. Hvorfor valgte du at gå ind i samarbejdet omkring kulturugen?
2. Hvad er dit formål med at deltage i kulturugen, i forhold til din stilling som erhvervschef?
3. Tænker du bosætningskampagnen ind i kulturugen?
4. Hvordan kan du se meningen omkring samarbejdet? I forhold til at erhvervslivet er en del af selve kulturugen?
5. Hvordan har du bidraget til udformning af kulturugen?
6. Hvordan mener du at erhverv og kommune kan gøre nytte af hinanden?
7. Kulturugen og kultur generelt.
8. Hvem har været inden over planlægningen af kulturugen?
9. Hvordan har processen været fra start til nu?
10. Hvem fik ideen om at det skulle være et symfoniorkester?
11. Anvender I dokumentation, til at evaluering på jer selv?
12. Mener du der er nogle barrierer i forhold til "hvad man vil/ønsker", og de ressourcer man har til rådighed i kommunen?
13. Hvordan synes du at virksomhederne har taget imod det? Har de forventet en gulerod eller?
14. Er der nogle problematikker i forhold til samarbejdet mellem disse aktører?
15. Hvorfor tror du at erhvervslivet vælger at deltage i så høj grad som det har vist sig i kulturugen?
16. Så bosætningskampagnen, tror du den sidder i baghovedet på virksomhederne? Tror du de har den med i overvejelserne?
17. Tænker du at der er et fælles ansvar i forhold til at gøre Vesthimmerland kommune mere attraktiv i forhold til at tiltrække arbejdskraft samt øge bosætningen?

10.6. Transskribering af interview

Interviewer kaldes for I og kulturkonsulenter for EC

I: Hvorfor valgte du at gå ind i samarbejdet omkring kulturugen?

EC:Jamen den primære årsag er at jeg blev bedt om det, og når kommunen beder om noget så siger vi jo ikke nej, for vi er jo sådan set et kontor der arbejder for kommunen. Det er jo den direkte, men den anden og den lige så vigtige var fordi jeg synes det var spændende og nysgerrig på det, og havde lyst til at se hvad det kunne give. Alt hvad jeg laver skal jo vurderes i forhold til om jeg tror det kunne have interesse for erhvervslivet. Hvis jeg ikke havde troet på det, så havde jeg nok prøvet at undslippe, men det troede jeg rent faktisk at der var nogen som kunne have interesse i. Så det synes jeg jo var spændende nok og bruge lidt tid på.

I: Hvad er dit formål med at deltage i kulturugen, i forhold til din stilling som erhvervschef?

EC: Altså der er jo.. Der er det jeg gerne vil have ud af det, og så er der dem som jeg repræsenterer der skal have ud af det. Det er to forskellige ting. Det du spørger til er hvad jeg skal have ud af det? Jamen det er jo at skabe nye relationer. Det er at vise at vi er en vigtig spiller her på erhvervskontoret, for den totale udviklingsplan for kommunen. Vi tapper jo også ind i det, når vi har med kultur at gøre, så tapper vi ind i noget udvikling som går ud over erhvervsudvikling, bosætning og branding af kommunen i det hele taget, så der er andre elementer i det. Men det er jo at slå fast at jeg og vi er en seriøs aktør, der kan noget.

I: Tænker du bosætningskampagnen ind i kulturugen?

EC: Det ved jeg kommunen gør, men jeg tror ikke på det, som en direkte afledt effekt. Men det er et af mange små elementer i en fortælling om at kommunen er spændende. Spændende at arbejde i, spændende at etablere sig i, spændende at flytte til. Der er noget godt for de unge mennesker, og så videre og videre, som man kan oplever her som kulturbruger. Men det her element, flytter intet, men der indgår i en større sammenhæng.

I: Hvordan kan du se meningen omkring samarbejdet? I forhold til at erhvervslivet er en del af selve kulturugen?

EC: Altså samarbejde er mit mellemnavn. Så hvis man ikke kunne samarbejde, så vil det her ikke fungere. Hele mission på erhvervskontoret det er jo at skabe samarbejde, fordi vi er jo ikke. Vi har jo ikke ressourcer til at gøre ret meget selv, så vi er jo nødt til at få folk til at

samarbejde og bruge hinanden. Det er jo sådan set det allervigtigste vi har. Så det ligger i DNA'et.

I: Hvordan har du bidraget til udformning af kulturugen?

EC: Den har været deltagende fra første færd. Jeg har siddet i styregruppen, jeg har siddet i arbejdsgruppen, jeg har stået der. Jeg har stået i front, jeg har stået på scenen, og kastede faktisk rigtig mange ressourcer i det.

I: Hvordan mener du at erhverv og kommune kan gøre nytte af hinanden?

EC: Omkring kultur?

I: Kulturugen og kultur generelt.

EC: Jamen kommunen kan jo gøre nytte af erhvervslivet, hvis man etablere en positiv samarbejdsrelation om at lave sådan noget her. Fordi hvis man er overvejende positiv i en sammenhæng, så kan man håbe at det smitter af i andre sammenhænge. Altså normalvis er forholdet mellem kommune og erhverv jo myndighed og virksomhed. Sådan det er jo noget med godkendelser, tilsyn og så videre, som skal udveksles. Hvis der så der er en eller anden form for utilfredshed, jamen så er det jo godt at lægge noget i den anden vægtskål, som giver positiv energi. Så det handler jo om igen at se det i et større samspil. Hvis man er positiv omkring et samarbejde på en front, så smitter det forhåbentligt positivt af på andre områder. Men i det daglige så er en kommune og en virksomhed en relation til hinanden.

I: Hvem har været inden over planlægningen af kulturugen?

EC: Det har jeg selv. Så havde jeg en praktikant indover. Det er ligesom de to ressourcer jeg havde bragt ind i det. Der er gået mange timer, det kan jeg godt afsløre.

I: Hvordan har processen været fra start til nu?

EC: Jamen det har været fantastisk. Det har været sjovt, og bekræftende i forhold til at man kan samarbejde på tværs, både med kommunale instanser og erhverv, som ikke til daglig arbejder sammen. Den måde vi fik erhvervsskolen på banen, var jo også helt fantastisk. De er generelt bare positive, men det at komme og sige vil I være med til noget vildt, vi kommer med et symfoniorkester, vil I så være med? Det var sjovt.

I: Hvem fik ideen om at det skulle være et symfoniorkester?

EC: Jamen jeg tror den udsprang af at en af orkesterlederen faktisk var med herover, da vi havde kick off arrangementet over ved Peugeot, hvor han så sidder med nogle ressourcer, hvor orkesteret skal ud og spille nogle andre scener, end musikhuset i Aalborg, så der er mulighed for at lave noget, og så tror jeg at han snakkede med Inge-Lise eller Kristian, og så opstod ideen. Vi har få symfoniorkesteret, og så blev det ophøjet til en beslutning, og vi skal have symfoniorkesteret som et åbningsarrangement, og så blev den så spillet over til mig. Dan find et sted vi kan være. Det må godt lugte lidt af motorolie, træspåner eller svejsegnister. Det skal være en erhvervsvirksomhed, det skal ikke bare være en koncertsal eller messehal, og det er faktisk svært, fordi der er ikke nogen virksomheder som har plads til det, det fyldte jo enormt. Der skulle jo kunne sidde 400 deltager og publikummer. Det fyldte virkelig meget, og det var et kæmpe arbejde at få det til at fungere. Så det ene og rette valg, var at gøre det på erhvervsskolen. Det havde alle de elementer som vi søgte. Så det var super.

I: Anvender I dokumentation, til at evaluering på jer selv?

EC: Hvis du spørger vi som i mig, så nej.

I: Mener du der er nogle barrierer i forhold til “hvad man vil/ønsker”, og de ressourcer man har til rådighed i kommunen?

E: Jamen ressourcerne er selvfølgelig en barriere, fordi man har skulle lave dette uden det måtte koste noget, vi skulle selv ud og søge sponsorater for at få økonomien til at hænge sammen. Vi skal ud og bede virksomheder om at byde ind, uden at få noget for det. Så ressourcer er en barriere, men det gør det også lidt sjovt, fordi så har du mere hjerte med når du vælger at gøre det uden og ikke tænker økonomi for det. Ressourcerne har været den største barriere.

I: Hvad synes du at virksomhederne har taget imod det? Har de forventet en gulerod eller?

EC: Nej, overhovedet ikke. Men der har også været nogle som simpelthen ikke kunne magte det. Vi havde en ambition om at få endnu flere erhvervsarrangementer, da vi startede ud og har haft dialog med mange, hvor nogle af forskellige årsager ikke kunne finde tid til eller lige håndtere det, når det kom til stykket. Men dem der har været her skal jo bare være glade for.

I: Er der nogen problematikker i forhold til samarbejdet mellem disse aktører?

EC: Igen, ressourcer, tilgængelighed. Så har personen ikke lige været der, og hvad gør vi så. Så må man jo bare klø på. De er jo travle mennesker, som vi er. Der er jo ikke nogen som sidder og venter ved telefonen for at vi skal ringe. Så det er jo det her med at lære i sådan et samarbejde, at der skal man også have tålmodighed, og man skal være fleksibel. Fordi det er jo os der kommer, og beder dem om et eller andet. Kunne I tænke jer at være med, jamen så må vi jo også ligesom være mest ydmyge.

I: Hvorfor tror du at erhvervslivet vælger at deltage i så høj en grad som det har vist sig i kulturugen?

EC: Igen, kan vi jo diskutere. I hvor høj grad de deltog, fordi vi havde ambitioner om at det blev et højere antal, og det blev det jo ikke i så høj grad, som man kunne have drømt om, men det kan jo udvikle sig. Det er der jo forskellige årsager til. Nogle virksomheder gør det jo for at sætte sig selv positivt på landkortet, i avisen, og blive omtalt eller lave en intern markedsføring det kan handle om deres evne til at tiltrække medarbejdere, det kan handle om mange ting. Det kan også være den følelse om at vi gør noget godt. Det kan have mange varianter.

I: Så bosætningskampagnen, tror du den sidder i baghovedet på virksomhederne? Tror du de har den med i overvejelserne?

EC: Nej, det de tænker er arbejdskraft. Kompetente arbejdskraft. Nogle er på jagt efter faglærte, andre er på jagt efter ufaglærte og nogle er på jagt efter nogle med højere videregående uddannelser, og så er der bare nogle mønstre i folks bevægelser. Hvis du er ufaglært, så vil du typisk gerne bo tæt på din arbejdsplads, hvor du kan cykle til din arbejdsplads, eller tag kollektiv transport. Hvis du er faglært, jamen så har du typisk en længere radius, i forhold til arbejdsplads, hvor du anvender bil. Er du højtuddannet så har du ofte en meget lang aktionsradius, hvor du kan pendle. Så alt efter hvilken virksomhed vi snakker om, kan der være forskellige interesser i bosætningen kontra god infrastruktur til en god vej som du kan komme kørende på, så det er sådan nogle lidt forskellige mekanismer der spiller ind.

I: Tænker du at der er et fælles ansvar i forhold til at gøre Vesthimmerland kommune mere attraktiv i forhold til at tiltrække arbejdskraft samt øge bosætningen?

EC: Det har jeg vist allerede svaret positivt på, at det er der.

10.7. Interviewguide til kulturskoleleder i Vesthimmerlands kommune

Interview afholdt Mandag den 12. marts 2018 med Vesthimmerlands kommunes Kulturskoleleder og har en varighed på 50.12 minutter.

Fokusområder: Indledende, Kultur/kulturugen, bosætningskampagne, samskabelse, mål, organisering, ressourcer og evaluering.

1. Hvad er din stilling og hvad består dit job af?
2. Hvordan kom du til at samarbejde med Inge Lise omkring kulturugen?
3. Hvad har du rolle været i det her forløb med kulturugen?
4. Hvad er formålet med kulturugen?
5. Hvad kan kulturugen bidrage med?
6. Mener du der er nogle barrierer i forhold til "hvad man vil/ønsker", og de ressourcer man har til rådighed i kommunen?
7. Samarbejder I med erhvervslivet i Vesthimmerland til daglig? Hvorfor, hvorfor ikke?
8. Hvad er formålet med kulturugen for jer? Hvad ønsker I at der skal komme ud af det? Langsigtet.
9. Hvordan vil du beskrive kulturugen i Vesthimmerlands kommune?
10. Kan du forestille dig fremadrettet at det bliver bredt ud? Til andre kommuner?
11. Kan I som kulturskole mærke at Vesthimmerland er en yderkommune? Hvis ja hvordan?
12. Hvad er der af fordele og ulemper ved at arbejde i en yderkommune?
13. Hvordan tror du at man kan fremtidssikre Vesthimmerlands kommune, i forhold til at tiltrække flere borgere?
14. Hvordan ser du den bosætningskampagne der har været? Ser du den som en del af kulturugen og omvendt? Er der en rød tråd igennem det hele?
15. Hvad skal man som yderkommune sælge sig selv på? Hvad skal Vesthimmerland sælge sig på?
16. Hvordan får man den vendt? Hvordan får man de unge tilbage til kommunen?

10.8. Transskribering af interview

Interviewer kaldes for I og kulturskoleleder for K.

I: Hvad er din stilling og hvad består dit job af?

K: Jeg er leder af kulturskolen i Vesthimmerland. Kulturskolen er det som i gamle dage var musikskolerne. Vi underviser i primært fra 0-25 år, i musik, billedkunst og drama, men man kan også gå til undervisning hos os som voksen. Kommunerne er forpligtede til at have en kulturskole, og folkeskolerne og kulturskolen er forpligtige i at samarbejde, så mit arbejde består rigtig meget i at tænke vores kultur ind i lærernes. Det går rigtigt godt i Vesthimmerland. I forhold til den åbne skole så prøver vi at banke på, sådan at noget undervisning foregår om formiddagen også.

I: Hvordan kom du til at samarbejde med Inge Lise omkring kulturugen?

K: Jamen det startede tilbage med vores daværende kultur og fritidschef Bruno, som også er rimelig ny i Vesthimmerland. Jeg tror egentlig han kiggede på sin kultur afdeling, og så bibliotekerne og kulturskolen og Inge-Lise som kulturkonsulent, og så er der også en svømmehal. Hvordan kan vi bedre sætte kulturen på dagsorden. Jamen Ingelise kom hjem fra en barselsperiode, og så startede vi egentligt op der. Så det er egentlig meget ham, som i startede inviterede til noget, og så opstår der nogle ideer. Der er et blad som hedder kultur-tit, som køre nu, som Ingelise står for, der har jeg ikke været så meget med, men så finder vi ud af det her med, hvordan får vi flere til at snakke om kultur og forholde sig til kultur, og vi snakker om det der med om vi skal presse på om der skal være en kulturstrategi, hvor Brunos udsagn egentlig var at han synes bare vi skulle lave noget praksis, og så opstod det billede med om vi skulle lave en kulturuge, og så har det rullet derfra, og så har jeg samarbejdet meget med Ingelise om det.

I: Hvad har din rolle været i det her forløb med kulturugen?

K: Jamen jeg tror min rolle har været at bringe noget leder vilje, og leder muskler ind i det. Hvad kan man sige, altså sammen med Bo som er leder af biblioteket, så har vi ligesom været to leder personer, som har bakket op om det, og afsat ressourcer til udvikling, så mit bidrag har nok været fra et lederperspektiv, at der har været støtte ovenfra fra mit udgangspunkt.

I: Hvad er formålet med kulturugen?

K: jamen det er med en kommune som Vesthimmerland, med de traditioner og muligheder der er, så fået forløst noget energi, på en måde hvor vi ikke skubber nogle væk, men hvor vi får mulighed for at få en bred vifte i forhold til det arbejde omkring kultur, for at alle kan være med, og får øje på den mangfoldige kultur, der er mange mangfoldige kompetencer, og vi skal både have plads til de større begivenheder, men det er under en forudsætning af at.. hvad kan man sige.. at de nære relationer og de nære fortællinger omkring familie, byliv og kultur er de også bliver fortalt. Så kan vi sparke til den tradition. Vi har lige haft et møde nu her, hvor vi er fem personer, vi var kun fire fordi der var en person som ikke kunne være der, men vi har lige været fire personer som bare lige har siddet og fejret hinanden efter afslutningen. Hvor vi snakkede meget om netop den demokratiske tilgang til kulturen, at vi går ikke efter at lave et nyt stort kulturhus, vi går ikke efter at lave en ny stor begivenhed, men mere den der dialog om kulturen og mangfoldigheden, helst noget som ikke kan kontrolleres, men bare fortælles. Det kunne jeg godt tænke mig kunne komme til at opstå, fordi det er det jeg tror er mest realistisk, og meningsfuldt for Vesthimmerland. Så jeg håber der er så mange som muligt, som får berøring med kulturen, og som synes det er meningsfuldt for dem, enten ved at deltage og komme til begivenhederne, eller melde ind og komme med begivenheder. Det er en stor succes kriterie.

I: Hvad skal kulturugen bidrage med?

K: Kulturugen i forhold til den arbejdsmetode vi har haft synes jeg kan bidrage på mange plan. Der er noget med metode, der er noget med hvordan de kommunale ressourcer som vi repræsenterer i vores ansættelser, hvordan bliver de talt sammen i et eller andet formål, hvor flere bevæger sig i samme retning, uden vi skal snakke om mere økonomi, men en fælles motivation. Der synes jeg vi har arbejdet på en måde som kommunen kan lære af, hvis man vil og hvis man kan få øje på det, så er der hele det her serviceniveau til borgerne omkring at vi skal facilitere kultur set fra et kommunalt og administrativt udgangspunkt, vi skal være med til at understøtte. Det vi har været med til at lave en bevægelse med logo og alt det her hjemmeside og Facebook, det kan bruges af mange til diskussion eller gøre reklame for sit eget, så der bidrager kulturugen med en helt ny platform for kommunen. Så tænker jeg også, hele det her med politikker altså man har bosætningspolitik, man har ungepolitik og alt sådan noget. Vi giver kommunen et værktøj, som man ikke helt har kunnet se tidligere, altså lige pludselig har man fået øje på noget, og det synes jeg også er en stor tjeneste. Der er mange elementer i det. Der er både internt, men også eksternt. Jeg synes også det er fedt at vi i denne uge har stjålet så mange overskrifter. Det er faktisk det vi har snakket om. Det er det kulturen kan.

Kulturen skulle gerne være tidløs, og være noget man oplever nu og her, som ikke handler om dårlige tal, men som handler om fordybelse. De overskrifter trænger Vesthimmerland til, så det ikke bare hedder Udkantsdanmark. Jeg synes jo der er en enorm god grund til optimisme, hvis man er realistisk, altså hvis ens ambitionsniveau er realistisk, så det har også vist sig at det vi har bidraget med det er jo en eller anden forløsende energi, som trænger til at blive forløst, ellers tror jeg simpelthen ikke vi havde oplevet denne medvind, som allerede.. man har ligesom ligget og ventet på en fest. Så kulturugen for mig det er en fest. En festlig holdelse af de muligheder der ligger i Vesthimmerland.

I: Mener du der er nogle barrierer i forhold til “hvad man vil/ønsker”, og de ressourcer man har til rådighed i kommunen?

K: Ja, det er der. Det handler om noget med realisme. For handler det om det her med at når man er engageret, som jeg synes den indre kerne var, de var meget engageret i det, vi synes det var sjovt. Så er barrieren en tilpas tålmodighed i forhold til at det her er en lang bevægelse, og det at succeskriterierne skal være realistiske for det. Vi har lige siddet og snakket om nu her, at vi faktisk er glade for at der har været så mange gode arrangementer, folk har benyttet sig af det. Så måske skal vores ambitionsniveau ikke være ret meget højere næste år. Altså det der med hvor er balancen henne i det, og hvor er det vi skal prikke til noget, hvor er det vi vil have fokus på i det kommende år. Det er noget vi skal optimere på. Noget vi kan optimere på er den måde vi laver arbejdsfordeling på, så det ikke er en person som det hele kommer til at ligge hos, men ellers synes jeg knasterne lidt nu er tålmodighed, fordi det her er sådan noget som lige så stille skal udvikle sig, hvis der i dit spørgsmål ligger at der skal kanaliseret flere kommunale midler til området, altså det må vi se, det tror jeg kommer, hvis det giver mening, altså det er den tålmodighed vi skal have, hvis vi skal have folk til at røre ved det politisk. Politikerne skal have lov til at italesætte kulturen, og så tænker jeg hvis der kommer nogle gode billeder af hvorfor gør vi ikke, hvad koster det. Det må vi se. Men det har også vist sig at vi kan lave meget kultur uden at vi siger at betingelse er at vi siger vi skal have flere penge, altså vi kan lave rigtig meget ved at gå i gang. Det der egentligt har været i kulturugen, har jo ikke været at man skulle sige at vi skal lave en masse nyt, altså det skal vi også, men temaet kultur og erhverv er nyt, men vi har egentlig opfordret til at man valgte at lægge de ressourcer man i forvejen havde tænkt sig at ligge ind med, men bare på samme tidspunkt for at indgå i en meget større fortælling end vi var vant til, og det synes jeg egentligt har lykket sig.

I: Samarbejder I med erhvervslivet i Vesthimmerland til daglig? Hvorfor, hvorfor ikke?

K: Nej, det har vi ikke. Ikke så vidt jeg ved. Øm. Jeg har været her i snart tre år, og jeg har ikke været med til at lave nogle ting med erhvervslivet. Jeg tror tidligere har man haft held til og søge fonde og få noget hjem. Øm. Men nej der hvor jeg er meget opmærksom er mit samarbejde med skolerne, fordi vi skal have børnene til at interessere sig for vores tilbud, som er vores kerneopgave. Så den her kulturuge er ligesom noget som ligger ovenpå det vi egentlig er sat i verden for, og sæt i gang. Men det kan være det kommer.

I: Hvad er formålet med kulturugen for jer? Hvad ønsker I at der skal komme ud af det? Langsigtet.

K: Den helt egoistiske nære ting omkring kulturskolen, det er at jeg siger at det er sjovere at være kulturskoleleder i en kommune, som snakker om kultur. Altså på den måde giver det mening. Vi har simpelthen.. Nogle af de ting vi har været med i, i år i Aars med konfirmander, skolekor og sådan noget har vi fået så meget opmærksomhed på, altså Facebook, kan vi se, og også anerkendelse i det nære skolesamarbejde og vi har et lærer orkester som er hammer professionelle og rigtig gode, og der kan folk lige pludselig mærke hvad sker der, når en musiker spiller når 200 børn som synger. Der tænker jeg at det er den bedste PR vi kan lave, det er i samarbejde og det er i praksis, og det er jeg sikker på, igen tålmodighed, det er jeg sikker på med den goodwill omkring egentlig et seriøst kulturarbejde, et ordentligt professionel seriøst kommunalt kulturarbejde. Det tror jeg kan betale sig.

I: Hvordan vil du beskrive kulturen i Vesthimmerlands kommune?

K: Jeg vil sige at den eksisterende kultur er meget folkeligt båret. Altså jeg oplever at der er rigtig mange kompetente kulturformidler. Der er rigtig mange folk som ved noget om kultur, det kan både være historisk eller nutidigt, omkring kultur, der er kunst. Der er rigtige mange kultur nydere. Det kan vi også se på besøgstillene, der har været mange besøgende på vores arrangementer, så det er egentlig det jeg synes har været kendetegnet for kulturen indtil videre, noget der er meget folkeligt båret. Det som vi peger på, og som vi vil prikke noget til er hvis kulturen på en eller anden måde skal have sådan noget, nogle steder på grafen hvor den lige pludselig stikker ud, så skal der en fælles vilje til, som også skal være kommunal styret. Det vil sige at hvis vi skal lave større begivenheder end vi har været vant til. Øm. Ellers vil jeg sige at det vi har været vant til er at det er folkeligt båret. Frivillighed er jo en enorm stor buzzword i Vesthimmerland, så vi skal være meget påpasselig i forhold til ikke at skubbe de

frivillige ud. Så hele øvelsen går ud på hvordan de frivillige synes de står stærkere når Aalborg Symfoniorkester har været her, så det er en helhed. Jeg var på mors i august, hvor der var et kulturmøde, hvor der var et åbent kulturmøde for folketinget, hvor der var nogle eksperter, hvor Christian Have og den dygtige teaterleder fra Fredericia musical, og der var en forsker omkring turisme og kultur, og så var der en professor fra Odense, som snakkede meget om hvad der egentlig gik galt, da Odense skulle fejre HC Andersen. Jeg ved ikke om I kan huske historien, men det var noget med at man havde hyret Tina Turner og hun skulle jo så spille i København, og hun kostede jo sindssygt mange millioner, og det der gik galt for den historie, var jo at i stedet for at det blev en folkefest, og man var stolte af HC Andersen, så vendte folk sig mod det. Og det har vi være meget opmærksomme på. Vender folk sig. Hvis vi i Vesthimmerland skal have store kulturbegivenheder, så kan det kun give mening, hvis soklen er intakt. Altså hvis der er et.. Hvis det vi siger at vi er kultur nyder i Vesthimmerland, ellers bliver det en isoleret ting, som kan vække lige så meget modstand som kan være med til.. Så så.. Øm. Altså den der forankring, altså den brede forankring det er både det der er nu og forhåbentlig også det vi skal servicere, og hvis det er, så kan vi lykkes med de store ting. Hvor fortællingen er ens, men det skal vi også være tålmodige omkring.

I: Kan du forestille dig fremadrettet at det bliver bredt mere ud? Til andre kommuner?

K: Det må vi se. Altså jeg glæder mig over at Vesthimmerland på en eller anden måde har fundet et momentum her, og for mig at se så er jeg meget egoistisk på kommunens vegne. Altså jeg som kulturskoleleder kan ikke bruge nogen som helst undskyldning for hvad der kommer fra staten eller kommunen. Vi må jo bare gå i gang med at gøre de ting vi tror på, og så må vi finde de ressourcer der skal til. Der handler om prioritere, og den samme ambition har jeg for kommunen, jeg er ikke ligeglad med forsker siger eller hvad andre kommuner gør. For mig handler det om hvad vi får forløst af potentiale i Vesthimmerland, og spiller hinanden gode. Det er meget det vi snakker om, altså giver noget anerkendelse gennem fortællinger, historier og billeder til.. også helst noget vi ikke sætter i gang, men som kommune kan vi godt være der og bevidne det der foregår og dermed gøre arbejdet større for dem der laver indsatsen. Det er meget det vi snakker om er vores opgave.

I: Kan I som kulturskole mærke at Vesthimmerland er en yderkommune? Hvis ja hvordan?

K: Ja det synes jeg. Nu har jeg været i Aalborg i ti år. Der er nogle ting som kommer af sig selv i Aalborg, som ikke kommer af sig selv i Vesthimmerland. Det er både socioøkonomisk

og det er også hvad kan man sige. Vi har ikke videregående uddannelser, altså der er et ungdoms segment som simpelthen forsvinder fra kommunen. Det giver nogle forudsætninger. Men jeg vil sige at vi som kulturskole i Vesthimmerland har et godt realistisk udgangspunkt, altså størrelsesmæssigt passer vi godt til kommunen. Men positivt fortegn vil jeg sige at jeg kender Vesthimmerland som en liberal kommune det vil sige at kommunens topstyring er ikke så udtalt, og det synes jeg man kan mærke på skoleområdet f.eks. hvor den enkelte skoleleder sammen med sine lærer har en stor kompetence til at stikke af i den retning, som man synes giver mening. Det betyder når jeg kommer ud og banker på, at hvis de synes at det var meningsfuldt, jamen så kan de bare blive enig og så kør på. Så muligheden for i Vesthimmerlands kommune og lave relationer og lave aftaler, er nem. Det har vist sig at folk rigtig gerne vil samarbejde, så det er en positiv forudsætning.

I: Hvad er der af fordele og ulemper ved at arbejde i en yderkommune?

K: Relationelt er det en kæmpe fordel. Kommunen er til at overskue, og kommunen rummer rigtig mange stærke ressourcer, altså. Der er noget med professionalisering, omkring hvad er kommunens opgaven i forhold til at facilitere nogle bevægelser. Hvor der er, hvis man vil yderligere udvikling så skal man også have en holdning til hvad vej vil vi gå, og hvordan vil vi gøre det. Men det skal man også gøre lige så stille, altså udvikle, og ikke skubber nogle fra sig. Vi har da været sådan lidt opmærksomme på, gad vide om når vi nu tager det her initiativ centralt fra om det vækker modstand, og der har jo været nogle spørgsmål, hvor man kunne tænke om det var fordi de var i mod eller.. hvor vi bare har støttet og sagt nu køre vi og så må vi se hvad der sker, og i forhold til de tilbagemeldinger der har været, så synes jeg at folk har taget fuldstændigt fantastisk imod det, og glæder sig over.. Og det vi skal gøre nu er jo at lave noget evaluering over, og med dem som har været med, og lave en tidlig fortælling om at der til næste år er det sammen, og hvis i nu går og koger over en eller anden ide, så vend det med os eller kog videre, og så meld ind, så er i en del af pakken til næste år.

I: Hvordan tror du at man kan fremtidssikre Vesthimmerland kommune, i forhold til at tiltrække flere borgere?

K: 100%. Der var en forsker i en af artiklerne fra Stiftstidende som jo ligesom.. øm. Anfægter at kultur gør at folk flytter til. Det tror jeg faktisk han har fuldstændig ret i, altså man bosætter sig af mange tilfældige årsager, altså mange gange så flytter man sig efter den partner man finder eller uddannelse. Men jeg har bare det billede af det, hvis nu man siger at kommunen er en enhed ligesom familien er en enhed. Tænk sig at have en familie hvor man al-

drig holdt familiefester, altså det er et billede. Ovre ved naboen der er der altid gang i den, børnene kommer hjem, men herover er lysene slukket, altså jeg tror bare det er det vi snakker om. Kulturen i sig selv er ikke nok, men hold da op hvis der er kultur, og jeg tror også det man kan få ud af det, hvis der er kulturbegivenheder, at man kobler det med erhverv, man kobler det med f.eks. som Aars boligforening gjorde i en sang oplevelse, samtidig med en bolig fortælling om bomuligheder, så bliver kulturen med til at lave det klima som man går fra mødet med, om man er gået lidt opløftede der fra, så får man måske lyst til, et værdisæt for den boligforening, her må det være rart at være, men det der gør at man bor der er selvfølgelig noget med priser og arbejde, børn og så videre, så kultur kan ikke gøre det selv. Men landevejene kan heller ikke gøre det selv. Erhvervslivet kan ikke gøre det selv.

I: Hvordan ser du den bosætningskampagne der har været? Ser du den som en del af kulturugen og omvendt? Er der en rød tråd igennem det hele?

K: Altså jeg synes der er en rød tråd til viljen. Jeg virkelig gerne man vil på en eller anden måde arbejde med hvad er bosætningspolitik for noget, og der tænker jeg at man kunne godt. Altså ligesom man har forsøgt med kulturugen, altså gøre den demokratisk. Man kunne godt på en eller anden måde lave en mere levende dialog omkring bosætningspolitik mellem de forskellige aktører. Fordi så tror jeg det køre lidt i satellitter, hvor den ene satellit ikke får signaler fra den anden. Det kunne man godt arbejde med. Men hvis man ønsker en samlet fortælling, fordi bosætningen er ikke enten billig byggegrunde eller kulturuge, det er det hele. Selvom jeg tænker at et stort aktivt i en bosætningskampagne, som jeg tror folk vil tage til sig, er den vilje at folk gerne vil spille hinanden gode. Kulturen anerkender erhvervslivet. Erhvervslivet anerkender kulturen. Ældreområder anerkender børnefamilierne. Den der økologiske sammen slagskraft i fortællingen. Det tror jeg vi kan blive bedre til.

I: Hvad skal man som yderkommune sælge sig selv på? Hvad skal Vesthimmerland sælge sig på? Det er også kulturen. Det er gode skoler, det er gode arbejdspladser, det er lave omkostninger i forbindelse med bolig, det er tæt på storbyerne, det er en kommune med serviceniveau, det er en kommune med selvværd. Det er en kommune i balance. Vi snakker hele tiden om at vi er en presset kommune. Det synes jeg vi skal komme væk fra, jeg synes man skal snakke om at finde frem til hvad er Vesthimmerlands balanceret udgangspunkt. Det synes jeg egentlig i det hele taget er en opgave som menneske i dag i det pres vi alle lever med, hvor er den balance. Det skal man også som kommune. Vi kan jo bare selv begynde at fortælle nogle andre historier, det er jo det hele kulturugen går ud på. Vi vil gerne sjæle nogle over-

skrifter. Vi kan da vælge vores ord med omhu. Vi kan holde op med at sige at vi er en yder-kommune. Vi kan bare sige herfra min verden går. Der er ingen steder, der er federe end Vesthimmerland. Der er problemer alle steder. Det er der også i Aalborg, hvis man får øje på det. Der har man jo også udfordringer. Men altså f.eks. så har vi igen i Vesthimmerland en fantastisk natur, som ressource. Naturressource, hvad ligger der i naturen. Der ligger noget med balance. Træk stikket. Og så har vi egentlig nogle meget viljestærke bysamfund, det er min oplevelse. Landsbyordninger, bysamfund som arbejder med at få øje på sig selv, og tager ansvar for at udvikle. Det synes jeg er godt. Det der med at selvfølgelig kan vi godt, at lægge sig hen i hjørnet og synes det er uretfærdigt at der ikke ligger en storby i vores område, altså vi kan også bare komme i gang. Selvfølgelig skal vi ikke lave det man laver i storbyer, for det kan vi ikke. Vi har ikke et universitet, vi har ikke et symfoniorkester, nej. Men vi har noget, og hvis vi får øje på det, så vil der garanteret være nogen som siger jamen det der er mere mig end storbyområdet.

I: Hvordan får man den vendt? Hvordan får man de unge tilbage til kommune?

K: Jamen nu sidder I jo her, og er i et universitetsforløb, og vi har haft Pernille med. En ting kunne være at hun havde haft en god oplevelse om at være studerende i Vesthimmerlands kommune, og kunne forestille sig at kigge jobannoncerne herude, altså det er hele tiden det her med relationer. Vi skal gøre os umage. Jeg synes jo det er så dejligt, at I kunne se noget meningsfuldt i og hapse på den her overskrift i jobopslaget. Mit ønske er at I går herfra og så tænker at det egentlig var nogle spændende og visionære ting der sker i Vesthimmerland. Det tror jeg er måden. Hele tiden arbejde med relationer, og strategisk. Vi har hele tiden snakket om strategisk at vi vil rigtig gerne have studerende til at være med i det her, fordi I kan noget vi ikke kan, og fordi vi ikke har ressourcerne til det, men nærmeste også i en bosætningsstrategi, at gøre os attraktive i forhold til universiteterne. Vi skal ikke være kede af at der er et godt universitet i Aalborg eller Aarhus. Vi skal bare fremstå som spændende samarbejdspartner til universitet. Ligesom det var utroligt dejligt at Aalborg symfoniorkester var med til åbningen, og vi kunne give dem en platform som de ikke havde prøvet før. Så de fik noget ud af det, vi fik noget ud af det. Så hvad kan et universitet få ud af en kommune, som ligger sig som et empirisk grundlag med den forudsætning vi har, og står ved det. Det kunne da være spændende.

10.9. Observationer og uformelle samtaler i mødet med kulturskoleleder

Observationerne og uformelle samtaler blev afholdt Mandag den 12. marts 2018 med Vesthimmerlands kommunes Kulturskoleleder.

Bosætningskampagnen fylder meget lidt hos virksomhederne, og den trænger også til at blive revalideret. Den er fra 2014. Er det det rigtige design eller kampagneform? Den har været for tørt og støvet i sit look kampagnen. Der er kastet mange penge efter den, men som politiker skal man jo tænke om det er de rette elementer man skal bruge fremadrettet, eller skal man forny det? Det er klart at de her ting skal indgå som et element, men som jeg sagde lige før, var det et af mange små elementer. Hvad er det der gør at et ungt menneske vil komme og stifte familie og flytte til Aars. Nu kan vi jo bare kigge hinanden i øjnene. Hvor stor en sandsynlighed er der for at I flytter til Aars? Jeg tror ikke I bor her, vel? Hvor stor er sandsynligheden for at I flytter til Aars? Det er jo det vi er oppe imod. Mange af de mennesker, som tager en uddannelse i en af de større uddannelsesbyer, de får en et andet mind-set. Det kan godt være I kan få et fedt job i Vesthimmerland, det er der faktisk sandsynlighed for at I kan, men det er federe at bo i Aalborg, og så pendle. Det er der mange ledere og højtuddannede folk i virksomhederne, der gør. Pendler. Men hvis vi vender den om. Jeg vil gerne bo tæt på mit arbejde, og vil gerne bo billigt, naturskønt, og hele serviceudbuddet. Det er der faktisk her. Kulturugen skal være en intern succes først, før man breder det ud.

10.1.1. Observationer samt feltnoter fra uformelle samtaler hos Galleri 14 under Kulturugen

Observationerne og uformelle samtaler blev afholdt torsdag den 8. marts 2018 med frivillig kunstner.

Primært fire personer som styrer stedet, økonomisk mv. Stedet er finansieret af kunstnere, som betaler for deres udstillingsplads. Kommunen er ikke involveret som sådan, dog har de udsendt en invitation om deltagelse i kulturugen. Virksomheden står selv for reklame. Bidrager med to arrangementer, dog ligger den ene uden for selve kulturugen. Fremmøde til første arrangement ca. 12 personer, som deltog. Alle folk som enten bor i byen eller som har en relation til galleriet. Under arrangementer, kom et par forbi og kiggede rundt i galleriet.

10.1.2. Observationer og uformelle samtaler med frivillig kunstner fra Galleri 14 i Vesthimmerlands kommune

Observationerne og uformelle samtaler blev afholdt torsdag den 8. marts 2018 med frivillig kunstner.

Intervieweren: **Hvad er kultur for jer? Hvordan vil I definere kultur?**

Virksomhed: Det er et godt spørgsmål. Det er inden for.. altså det er indenfor visse rammer, som vi holder os til, og det er malerkunst og kreative ting, så som glas og keramik og male billeder.

I: Så alt der er et kunstnerisk.

V: Ja, alt der er kunstnerisk er det vi holder os til. Det er ligesom fordi.. men vi har også noget musik ind imellem, som også bliver koblet på, det er jo ligesom to sider af samme sag.. Så det musiske sprog billedsproget, og så har man jo dansen, men den har vi så ikke med.

I: Men alt der kan udtrykkes gennem kunst og musik.

V: Ja, men altså mest det andet.

I: Hvorfor har I valgt at deltage i denne kulturuge?

V: Det kan jeg ikke svare dig på, fordi det ved jeg ikke. Øh. Jeg kom til at læse i "tit" bladet.

I: Kultur blandet?

V: Ja, kultur bladet, og der læste jeg at det havde de gjort sidste år.. og der var.. og der var det holdt her i kommunen, men der var det mere kommercielt og det tager jeg lidt afstand fra. Det er ligesom det med at ”brande”, ligesom en bilforretning der tager noget ind, og så skal man lave kunst og så kommer folk ind til deres forretning, og så er det ligesom for at sælge biler og ting der. Så tænkte jeg ”arrg, det gider jeg godt nok ikke”, så står jeg af. Fordi vi er.. vi har ikke kræfter og energi til det.. fordi vi er over pensionens alderen og vi skal også lave noget selv. Vi arbejder jo også selv, så vi må ligesom skralde helt ind til benet, og så.. hvis der er nogen som vil det, så må de komme og så må de låne eller leje vores billeder og få det derop, men vi er for gamle til det der. Desværre. Altså vi er jo over 70. Vi rummer det her galleri, og så er det det. Men der er også nogle af de andre, de tager jo ud med deres kunst, og det gør jeg også, men ikke.. jeg må sige at jeg er kommet dertil, hvor jeg ikke gider at blande de to ting sammen, biler og maleri. Så må de gerne komme og låne malerierne til bil messerne, men nej der tager jeg.. Der gider jeg ikke lægge energien.

I: Har I nogle forventninger til det her med at det er en del af kommunens plan. Det er jo et arrangement de har stablet på benene. Hvad tænker du om det samarbejde mellem jer og kommunen?

V: Jamen det har vi jo ikke haft. Vi har ikke haft noget samarbejde med kommunen. Vi har ikke mærket nogle ting. Vi er heller ikke med, så de har holdt os udenfor og det ved jeg ikke fordi.. altså.. vi er jo ikke de sorte får.. Vi har jo fået pris.. Kulturprisen, nytårs prisen, så jeg ved egentlig ikke hvorfor vi ikke er blandet ind i det. Sonja er vidst, men hun kommer og siger til mig at vi skal have kvindernes kampdag, om det ikke var en idé at male fælles maleri, så sagde jeg jo det synes jeg var godt, ja fordi det er jo en kulturuge, og så har vi ikke snakket mere om det. Så går jeg på biblioteket og finder den der, du ved, ”aha”, og så læser jeg om det, og læser om det i den her, så bliver jeg jo lidt klogere. Det er jo tilbagevenden, og det begyndte vi på sidste år.. men jeg vil da tro at folk.. tager den her.. fordi det er noget nyt, og det er meget godt. Den her er meget godt.

I: Hvad tænker du om det blad?

V: Jeg tænker at det er vældigt godt, fordi.. Jeg har det derhjemme, og det lægger på køkkenet bordet, og så kan jeg se hvad er det for noget der interessere mig her og som kan være interesse, fordi der er jo flere tangenter at spille på. Der er en bred vifte af kultur, og så ved jeg at galleri har den lysegrønne farve, så kan jeg jo tjekke dem ud først, og så kan jeg se at det kunne jeg godt tænke mig, og hvornår. Så lægger man det væk.. Jeg tror folk har det så-

dan, som et opslag... De sidder og kigger i det. Det har en anden størrelse, så man smider det ikke bare ud.

I: Det har blikfang?

V: Ja det har nemlig blikfang. Den er rigtig god.. Sååå jeg tror der er mange der... Om der er mange der bruger den, det ved jeg ikke. Fordi det er jo nyt. Det er jo ikke mere end et års tid.

I: Nu kan jeg forstå på ham som viste os rundt her, at I er finansieret af de kunstnere som har udstillingerne her. Er det sådan helt generelt? I får ikke tilskud andre steder fra?

V: Nej.. Vi har ikke fået noget. Nej. Vi har ikke søgt noget, og heller ikke fra kommunen fra kultur. Nej det har vi ikke. Jeg ved ikke om vi har søgt.. Meen vi har ikke fået noget, fordi vi er jo pensionister, vi er jo ikke.. Vi er jo ikke sådan nogle unge som er på vej op, og har gået på akademiet og er i fuld gang. Det er vi jo ikke. Vi står med det ene ben i graven.

I: Hvordan er det ligesom opstået det her galleri?

V: Vi var 14 kunster, for 14 år siden. Der var nogle som gik forbi og så det stod tomt. Det var jo været en boghandler, et bogtrykkeri. Et bogbinderi på anden, og bogforretning, papirforretning. I den anden ende var det tasker og forskellige, og sådan noget. Lædervarer, og så byggede de centeret, en mand der hedder Kaj Jensen. Han byggede centeret. Alle butikkerne kom ligesom derhen, og så blev det her stående og var ledig, men kun på den præmis at han skulle købe det, altså ham som havde bygget det. Han skulle købe det her af boghandleren, og så blev det altså ståene tomt, og så kom der nogle kunstnere forbi og så det stod tomt, og så har de lejet det, og begyndte de på den måde, at de betalte et indskud for at have deres ting her, så betalte de per måned. Men så har de lejet det meget billigt og så kom jeg med et år eller to efter. Men så var der nogle af kunstnerne som gik. Vi var jo kun 14, og så fandt vi på at vi skulle leje væggene ud, til kunstnerne og så få lidt husleje, så kunne vi have hovedet over vandet og klare det økonomisk. Fordi vi giver ikke ret meget i husleje. Men vi skal jo have til husleje, til forsikring, og til reklame. Så det kan det lige blive til.

I: Hvor reklamere I henne? Er det i lokalavisen.

V: Vi er i VisitDenmark, eller VisitVesthimmerland, der har vi en lille pakke og så reklamere vi i avisen, den lokale, og så har vi en hjemmeside og så laver vi reklamer som ligger rundt omkring, på bibliotekerne, hoteller og diverse.

I: Det er jer selv som står for det?

V: Ja, der er ikke nogen andre. Sonja laver hjemmeside og vi sender også op til Nordjyske og har annoncer i der.

I: Nu kan jeg forstå at kommunen ikke er ret meget inde i det her. Er det noget som du tænker der kunne gavne jer at kommunen kom lidt mere på banen i forhold til at støtte jer økonomisk, og reklamere for jer? Altså fortælle at I ligger her? Så der kunne komme flere besøgende til?

V: Ja, for der er kommet mange flere besøgende efter vi har fået den pris, for der var vi nemlig i Nordjyske, på en side eller to. Så det kunne være fint, hvis de kunne reklamere lidt med galleriet.

I: Så der kunne de godt være lidt mere på banen?

V: Ja, det kunne de godt. Meeen det er jo nok noget for noget. Fordi det er jo rimelig kommercielt, med handelsbyen og sådan noget. Fordi vi har jo gjort så meget. Vi har stået nede på torvet og fået børnene til at male på T-shirts, og sådan noget. Malet store malerier til.. når de har haft.. golf.. Vi har gjort mange ting..

I: Var I en del af golfturneringen?

V: Ja,... Altså jysk, Larsen. Han tog jo rundt og holdt tale for at sælge sig selv ik.. og der kom mange folk hertil byen, fordi de ville handle her og sådan noget... Vi skulle lægge rød løber ud og vi skulle sætte blomster, krukker ud. Flag og sådan noget. Det skulle bare se lækkert ud. Sådan har det sikkert været i flere forskellige byer. Så vi gjorde jo hvad vi kunne, men der kom jo ingen. Fordi dem som kom, de tog jo ind til Aalborg. Der var jo busser ind til Aalborg, så det var jo derfor de tog derind. Det er også fuldt forståeligt, men altså så har vi da prøvet det.

I: Ja, så kan i vinge den af.

V: Ja, nemlig. Et lille flueben. Så altså vi bliver jo rimelig egoistiske herinde, og så gør vi det vi formår og det vi kan. Det vi føler vi kan stå indenfor, ik. Og det er først og fremmest og have åbnet 3 gange om ugen og få nye udstiller til, og så at vi kan arbejde selv.

I: Ja for jeg kan jo se at dem som udstiller, de kommer jo mange steder fra. Det er meget bredt. Det er flot, at I kan tiltrække så mange forskellige.

V: Ja, det er det nemlig. Ja det er det faktisk, men det er også fordi de ser det på hjemmesiden. Men i Aars der tager Sonja til den der.. kunst for alle, eller det er hvert fald en kunstmesse som er i Aars. Der kommer der mange fra hele landet, mange udstiller fra hele landet. Og der snakker hun med dem, og der får vi også nogle stykker fra. Men ellers så ser de den på hjemmesiden.

I: Hvad mener du at I bidrager med, vidst vi snakker kultur, altså generelt for kommunen?

V: Vi kan bidrage med et vindue ind i kulturen, altså ind i det kunstneriske. Det er det vi kan bidrage med, når vi holder åbne og folk kan komme ind og kigge. De synes også det er et flot galleri.

10.1.3. Observationer og uformel samtale med Borgmester og journalist i Vesthimmerlands kommune

Vi har afholdt møde med Vesthimmerlands kommunes borgmester Per Bach Laursen samt journalist og presseansvarlig Mick Bunde Jensen. Mødet blev afholdt på borgmesterens kontor d. 20. marts 2018 fra kl. 10-12. I det nedenstående afsnit er vores observationer og feltnoter.

Borgmesteren startede med at beskrive hans jobfunktioner i form af hvilke arbejdsopgaver han har som borgmester samt give en helt konkret beskrivelse af Vesthimmerlands kommune. Vesthimmerland er præget af meget frivillighed. Vesthimmerland mangler akademisk arbejdskraft samt tilflytter, herunder børnefamilier. Vesthimmerland kommune har ført flere bosætningskampagner, herunder den "røde sofa", hvor det var borgerne i kommunen, som skulle beskrive den gode liv i Vesthimmerlands kommune. Boligpriserne i Vesthimmerlands kommune er billige, grundpriserne er billige, ejendomsskatten er ikke særlig høj i forhold til andre kommuner. Vesthimmerlands kommunes borger er hovedsageligt det ældre segment. Vesthimmerlands kommune skal kendetegnes ved deres natur, korte og hurtige kommunikationsveje. I forhold til landsbyerne, ser man en tendens som går mod centralisering i forhold til at de små landsbyer begynder at slå sig sammen, for at stå stærkere i forhold til at øge bosætning. For at tiltrække nye tilflytter er en del af fokuset at skabe et byliv, som er tiltrækkende eksempelvis med cafeer. Borgmesteren snakker meget omkring den historie som Vesthimmerland indeholder, i forhold til historiske fund. Det er sat på dagsorden at Vesthimmerland skal blive mere synlige i forhold til de sociale medier, eksempelvis via facebook for at sætte sig selv på landkortet. Vesthimmerlands kommune kæmper mod en fordom omkring at de primært kun er en landbrugskommune. Vesthimmerlands kommune vil gerne have øget fokus på at tiltrække studerende til kommunen og eventuelt have etableret et samarbejde med diverse uddannelsesinstitutioner fra andre kommuner, herunder Aalborg. Mange ansatte i kommunen som pendler til og fra andre kommuner. Lønningerne er lavere i Vesthimmerlands kommune, men samtidig er huspriserne og institutionspladserne også tilsvarende lavere. Kørselsfradrag. Sammenligner sig med Rebild kommune. Mål med kulturugen. Fokus på at udarbejde tilbud til de unge/teenagere i kommunen. Bosætningskampagnerne har været mangelfulde. Kommunen er et godt sted at arbejde. Unge fraflytter kommunen for at uddanne sig - fokus på hvordan de kommer tilbage. Væk fra stigmatiseringen om at Vesthimmerland er en yderkommune. Lanternen sportshal har lige vundet en pris - elbiler (de har fået ændret loven

omkring dem) Får igangsat mange projekter, men har ikke økonomi til at afslutte projekterne, og får derfor ikke fulgt det til dørs, og derved falder det til jorden. Der bliver brugt mange ressourcer på innovative ideer, men manglende ressourcer og økonomi gør det besværligt.

12.

10.1.4. Spørgeskemaundersøgelse med en enkelt informant

Denne spørgeskemaundersøgelse blev lavet med en studiepraktikant, som har været i praksis forløb ved erhvervschefen i Vesthimmerlands kommune. Hendes fokusområder har derfor været at skabe kontakt og styrke samskabelsesprocesserne mellem erhvervsliv og Vesthimmerlands kommune. Fokusområderne i spørgeskemaundersøgelsen er: Informantens rolle, kulturugen, erhvervslivet og samarbejde.

Din Rolle

Hvordan blev du en del af kulturugen?

Jeg blev optaget i praktik hos Erhverv Væksthimmerland, og skulle i den forbindelse være med til at opstarte samarbejdet om kulturugen.

Kan du prøve at beskrive din rolle ift. planlægningen af kulturugen?

Min rolle var at skabe kontakt til erhvervslivet og vække deres interesse og motivation for at deltage i et samarbejde med kulturlivet. Yderligere var jeg den primære tovholder/ koordinator på projektet fra erhvervslivets side.

Hvordan har du fået skabt kontakt til erhvervslivet?

Jeg tog telefonisk kontakt samt opsøgte virksomhederne personligt.

Kulturugen

Hvad er formålet med kulturugen?

Formålet med kulturugen er at skabe en kontakt mellem erhvervslivet og kulturlivet, og derved give parterne en indsigt i, hvorledes de kan anvende hinandens ressourcer til at skabe synlighed omkring sig selv eller skabe nye ideer i virksomheden, og derved på sigt skabe vækst i Vesthimmerlands Kommune.

Hvad skal kulturugen bidrage med?

Jeg tænker den skulle bidrage til synlighed omkring Vesthimmerlands Kommune som en innovativ og nytænkende kommune, hvor alt kan lade sig gøre. Yderligere tænker jeg at den skulle bidrage til at skabe nye arenaer for kulturlivet, hvilket bidrager til nye samarbejder kultur- og erhvervsliv imellem.

Hvem henvender kulturugen sig til? (unge/gamle - for borgerne i kommunen/udefra)

Jeg tænker ugen primært henvendte sig til borgere fra kommunen i alderen 35 – 75 år, som i forvejen har en interesse for kultur.

Samarbejde med erhvervslivet

Hvordan kan du se meningen omkring samarbejdet? I forhold til at erhvervslivet er en del af selve kulturugen?

For mig var meningen, at erhvervslivet skulle tilegne sig en viden om, hvad kultur kan bidrage til ift. at skabe innovative løsninger i en virksomhed. Det kunne f.eks. være ved at inddrage medarbejderne i et projekt hvori de skulle samarbejde med en kunstner om at skabe noget der kunne øge synligheden på virksomheden. F.eks. gennem udsmykning af hallen i en virksomhed, hvor medarbejderne har malet/ designet noget. Derved kan det bidrage til medarbejdernes motivation gennem inddragelse, og det vil give virksomheden en ny og anderledes omtale.

Ydermere tænker jeg at kulturlivet vil kunne anvende erhvervslivet som arenaer for deres kunst, blive udfordret i et samarbejde med medarbejderne og derved tiltrække et nyt publikum.

Hvordan mener du at erhverv og kommune kan gøre nytte af hinanden?

Jeg tænker helt sikkert at de kan gøre nytte af hinandens kontakter. Desuden oplevede jeg hvorledes vi kunne skubbe til hinandens faste tanke- og handlemønstre og derved skabe nye refleksioner og nye ideer på tværs.

Hvordan har processen været fra start til nu?

Processen har været meget befordrende, men der har også været perioder med mindre frustrationer over manglende samarbejde fra andre parter (erhvervs- eller kulturlivet). Til trods herfor har alle bidraget med en positiv energi og et stort engagement.

Mener du der er nogle barrierer i forhold til "hvad man vil/ønskede", og de ressourcer man har til rådighed?

Jeg kunne helt sikkert godt have tænkt mig at vi havde fået nogle samarbejder, hvor medarbejderne i en virksomhed blev inddraget i et mindre projekt med en kunstner. Men det har været svært for erhvervslivet at se hvorledes de kunne bruge kulturaktørerne til andet end udsmykning af deres virksomheds kantine eller lign.

Er der nogle problematikker i forhold til samarbejdet mellem erhvervslivet og kommune?

Jeg er ikke støt på decideret problematikker, men jeg har kunne mærke hvorledes kommunen er underlagt nogle politiske retningslinjer, hvor beslutninger skal vendes og diskuteres på et højere plan, og det tager ofte noget tid. Til gengæld er erhvervsrådet ikke underlagt nogle retningslinjer på samme niveau, så der kan beslutninger nogle gange blive for forhastede.

Hvorfor tror du at erhvervslivet vælger at deltage i kulturugen?

Jeg tror de deltager for "branding'ens" skyld. De kommer i medierne og bliver omtalt af mange personer inden for erhvervs- og kulturlivet, hvilket skaber noget synlighed om deres virksomhed.

Andet

Tænker du at der er et fælles ansvar i forhold til at gøre Vesthimmerland kommune mere attraktiv i forhold til at tiltrække arbejdskraft samt øge bosætningen?

Ja det tænker jeg er et fælles ansvar for alle borgere i kommunen. I et samfund hvor tilpasningsparathed og globaliseringen har så stor indflydelse på organisationers overlevelse, der tænker jeg at hver person har et ansvar for at være imødekommende overfor nye tiltag/ ideer mm. på deres arbejdsplads, ligesom det er arbejdspladsens ansvar at imødekomme medarbejdernes nye ideer. Tænker det samme gælder i kommunen.

Har der været fordele og ulemper ved at arbejde for en yderkommune?

Det er svært at besvare, da jeg ikke har prøvet andet. Men tænker at mange af de kommunale beslutninger ville tage endnu længere tid hvis det havde været en større kommune. En fordel har vel derfor været at der ikke er så langt fra ”bunden” til ”toppen”, og stort set alle kender alle.

10.1.5. Cirkeldiagram og resultater af evalueringskort undersøgelsen

Nedenstående cirkeldiagram viser resultaterne fra evalueringskort undersøgelsen. Spørgsmålene i undersøgelsen var følgende:

1. Er du mand, kvinde, ikke angivet?
2. Postnummer?
3. Hvor mange arrangementer har du besøgt/har planer om at besøge i kulturugen?
4. Hvor hørte/læste du om arrangementet?
5. På en skala fra 1-10, hvor meget benytter du dig normalt af kulturelle arrangementer i Vesthimmerland?

HJÆLP OS
OG DELTAG I KONKURRENCEN OM FINE PRÆMIER

Er du? ☐ Kvinde ☐ Mand Alder: _____

Postnummer: _____

Hvor mange arrangementer har du besøgt/har du planer om at besøge i kulturugen? _____

Hvor hørte/læste du om arrangementet? (sæt gerne flere krydser)

☐ Arrangørens PR	☐ Lokal avis
☐ Direkte invitation	☐ KulturThit
☐ OplevVesthimmerland.dk	☐ Programhæftet
☐ Kulturugens hjemmeside	☐ Ven/bekendt
☐ Facebook	☐ Nyhedsbrev
	☐ Andet - hvor: _____

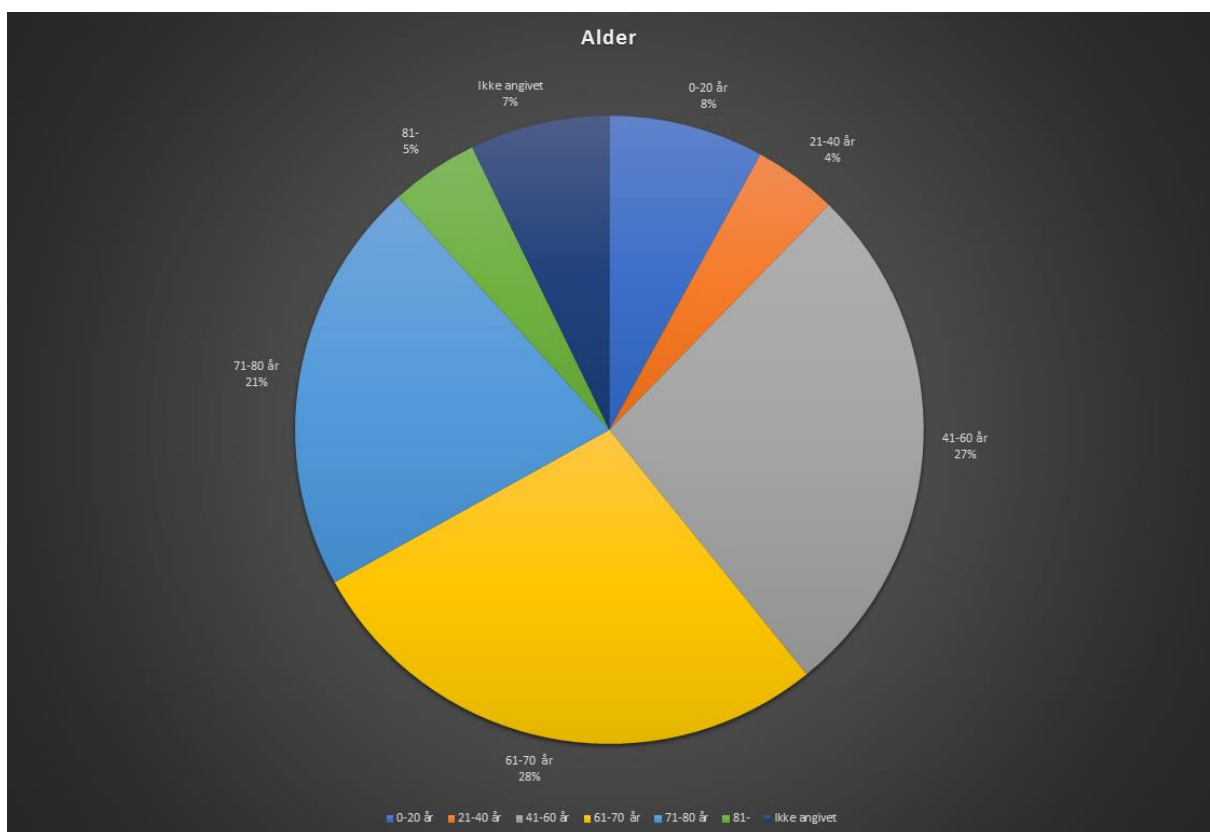
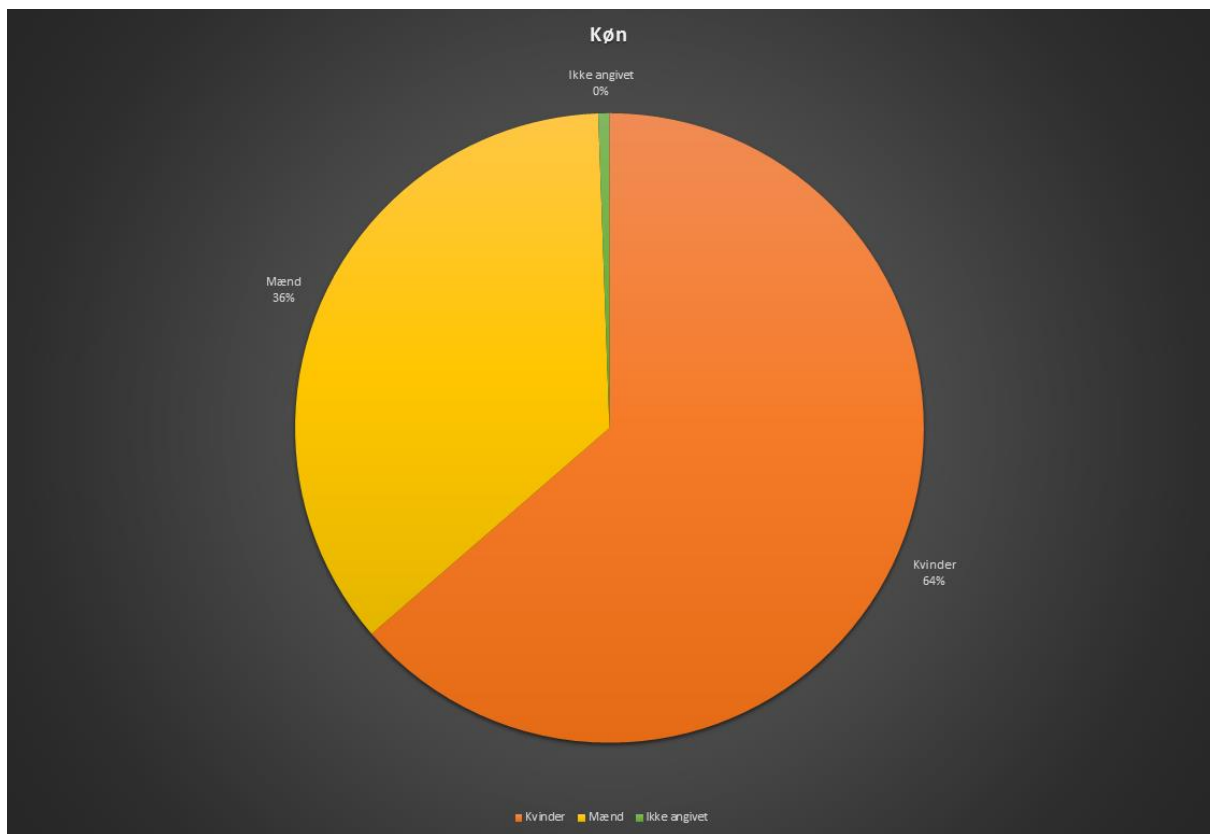
På en skala fra 1-10, hvor meget benytter du dig normalt af kulturelle arrangementer i Vesthimmerland?

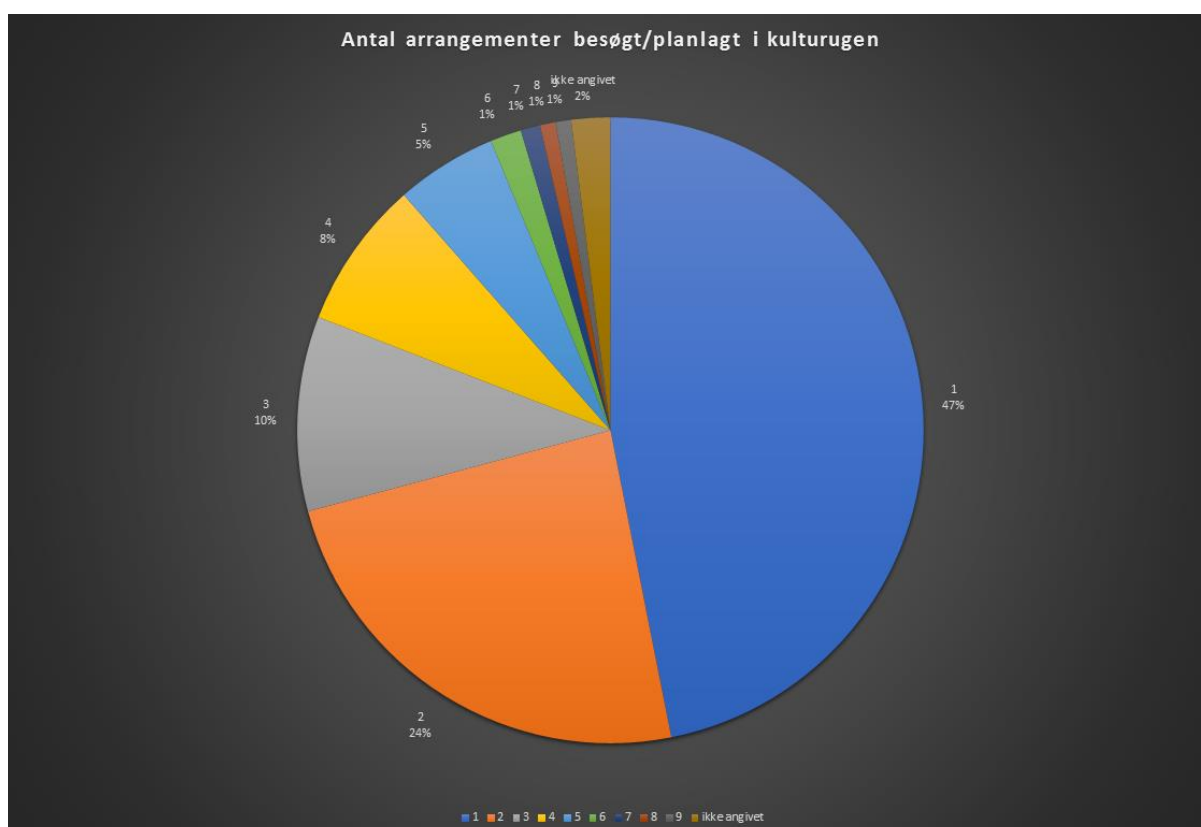
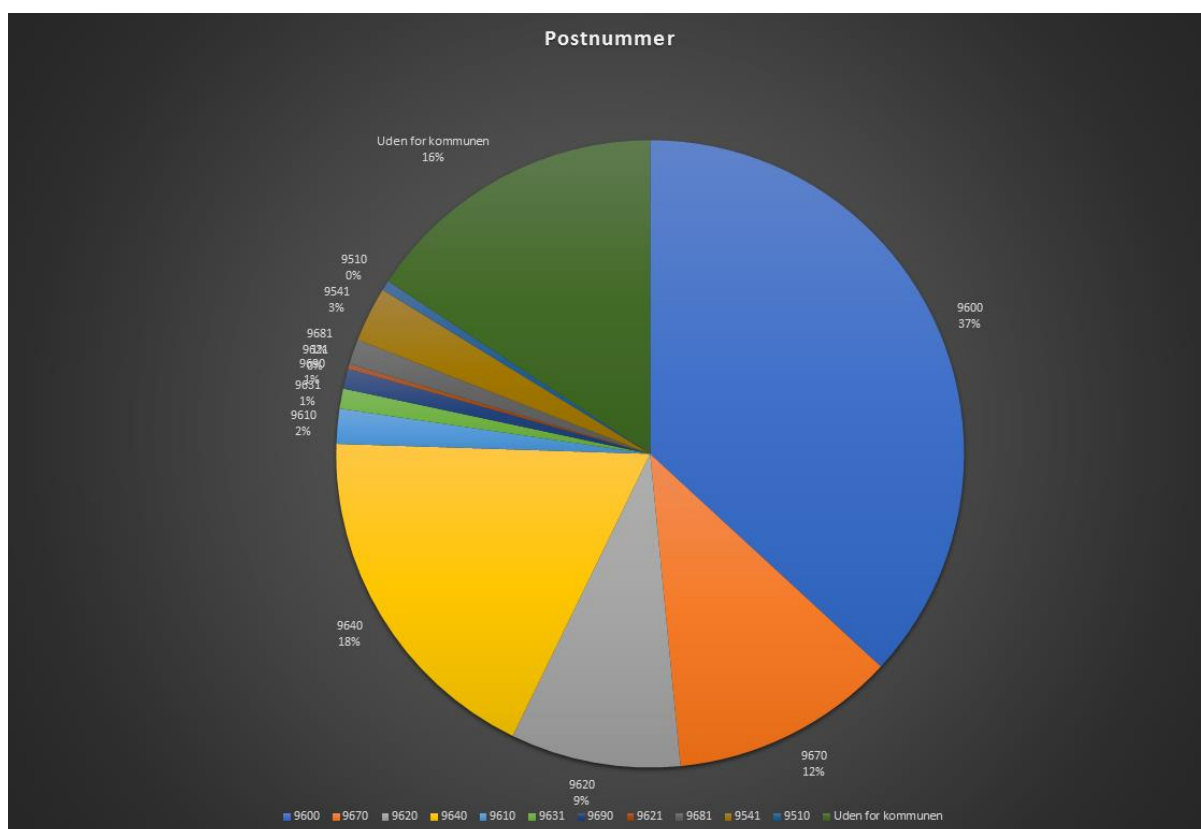
Nærmest aldrig ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Super-bruger

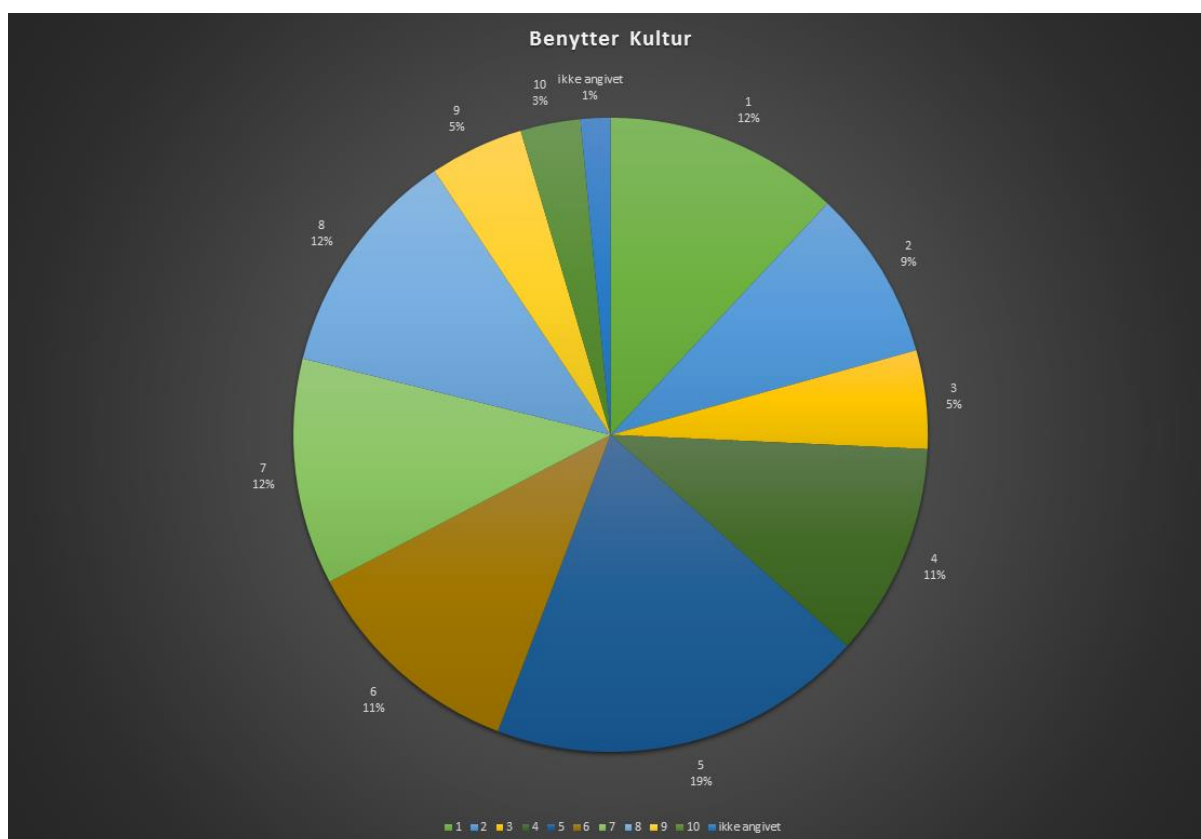
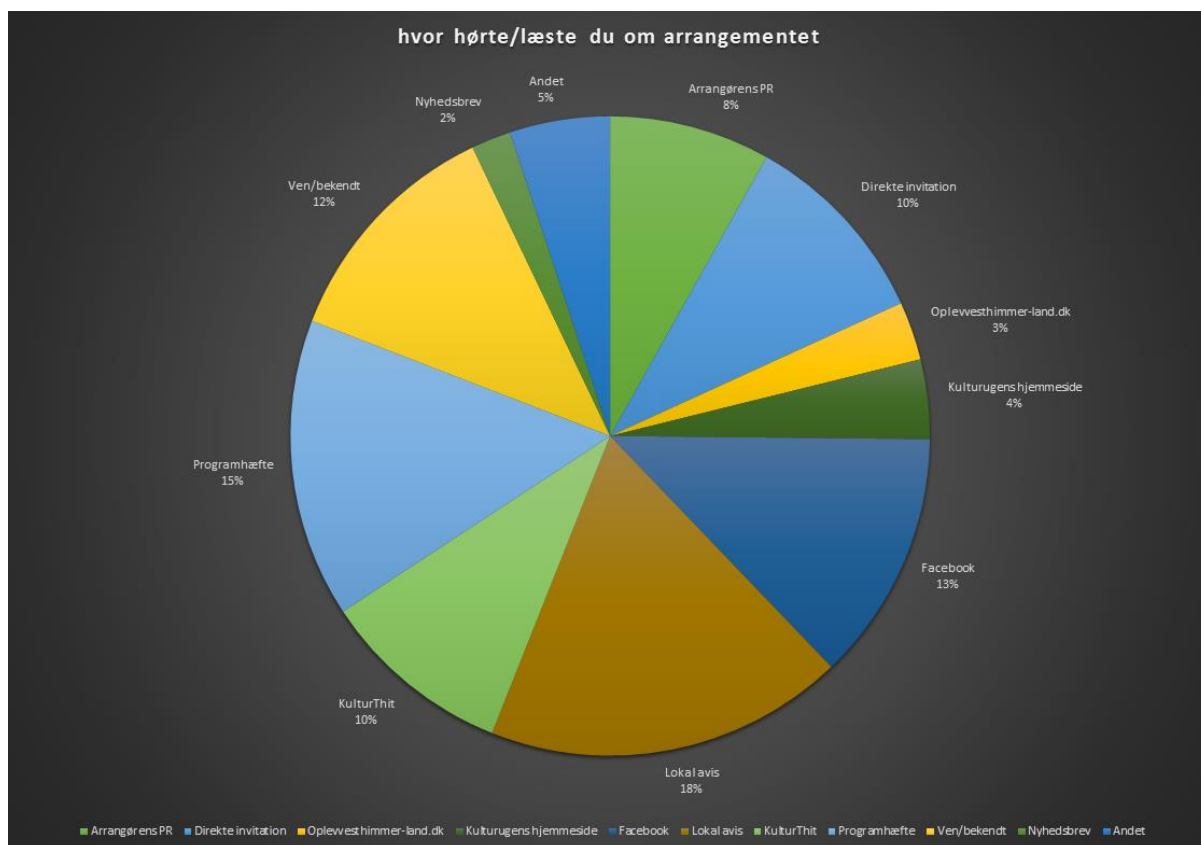
Tak for din besvarelse!

VIND 2 FLASKER VIN
Skriv dit tlfnr. her og deltag i konkurrencen:

VIND FLERE OG STØRRE PRÆMIER
Skriv din email-adresse, så sender vi et spørgeskema:







10.1.6. Svarresultater og cirkeldiagrammer fra den uddybende spørge-skemaundersøgelse

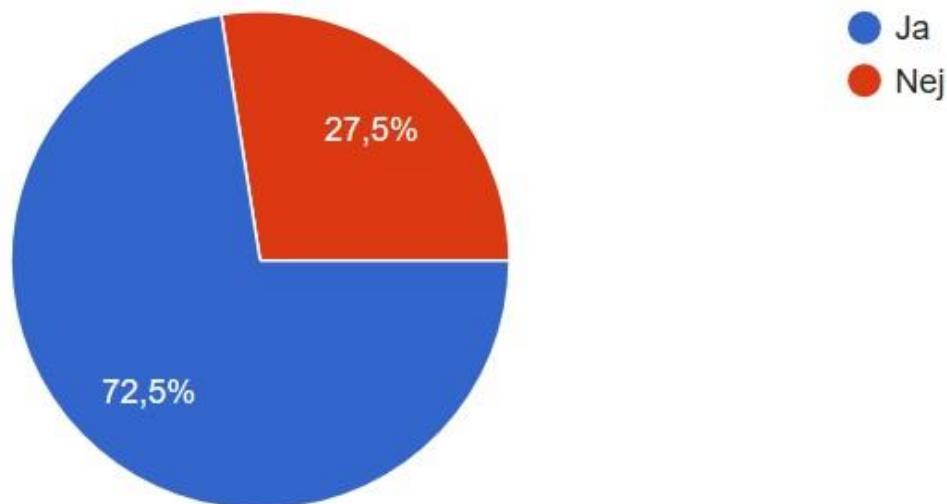
Hvad har været særligt godt ved kulturugen?

- Marathon Oplæsningen i rådhusets foyer
- x
- Mange forskellige tilbud forskellige steder
- Spændende og varierede arrangementer
- At der har været så mange tilbud og platforme at mødes
- Gode arrangementer, stor mangfoldighed og godt fordelt i kommunen
- At programmet var så alsidigt
- Mange aktører og mange forskellige aktiviteter - på "fremmede" lokaliteter.
- De mange forskellige arrangementer
- Det var fint med arrangementer i hele kommunen. Flot med Aalborg symfoniorkester samt mange af de øvrige arrangementer.
- Et godt tiltag at komme rundt i kommunen og st der sker noget i lokalområder
- Musik på Erhvervsskolerne
- Man bliver opmærksom på nogle ting
- At vi fik gang i kulturlivet i vkh Næste år bliver der endnu mere gang i den
- Bred målgruppe
- Jeg havde nogle gode musikoplevelser som ikke kostede en formue
- Hele kulturugen
- MANGE TING. JEG KAN IKKE NÆVNE NOGET PRÆCIST. HÅNDPLUKKEDE DE TING, SOM JEG FANDT INTERESSANTE. KUNSTMØDET PÅ FARSØ BIBLIOTEK VAR RIGTIG GODT.
- Det er et bredt program. Noget for alle
- God musik og sang
- Symfoniorkestret på Erhvervsskolerne
- Spændende på Erhvervsskolerne. Anderledes symfoniorkester- når der mellem land-brugsmaskiner
- Mangfoldigheden. Og korstævnet i alfa.
- Ghita Nørby aftenen

- Mange forskellige "AHA" oplevelser rundt i det meste af kommunen på både store og små steder. Mange af kommunens borgere, som ikke plejer at gå til kulturelle arrangementer har deltaget, er mit indtryk, og det er godt, hvis det kan lykkes igen næste år. Der var et bredt udvalg af kulturelle spændende arrangementer. Det var svært at vælge, men det er jo kun godt med de mange muligheder.
- Caroline Henderson
- At det har været med til at samle kommunen og der har været et politisk fokus på ugen.
- De alsidige tilbud fordelt over dag og aften, så man kan deltage uanset arbejdstider.
- Jeg var til Rom smagning... fantastisk aften...
- At det har været et bredt program for alle aldersgrupper.
- Fællesskab mellem kultur udøvere og erhvervsfolk
- Rigtig mange gode tilbud til en god pris
- At jeg opdagede det skete
- Jeg var til koncert med Caroline Henderson søndag aften. Det var en gave, og det eneste, jeg har deltaget i, og det var godt.
- At nogen vil bruge tid på det
- Der var tilbud til alle aldre og sociale levekår. Det var et "overflødigshorn".
- Spændende tilbud
- Det har været så varieret
- Der var et bredt specter af kulturelle tiltag, gode udstillinger, fin underholdning at se en del af handelsskolen og også høre musikken i mindre grp.

Kulturugen har sat særligt fokus på at rykke kulturen ud af vante rammer og gøre den tilgængelig på andre scener - bl.a. via samarbejder med erhvervslivet. Har det gjort en forskel for din brug af kulturugen?

Ja: 72,5 % Nej: 27,5 %



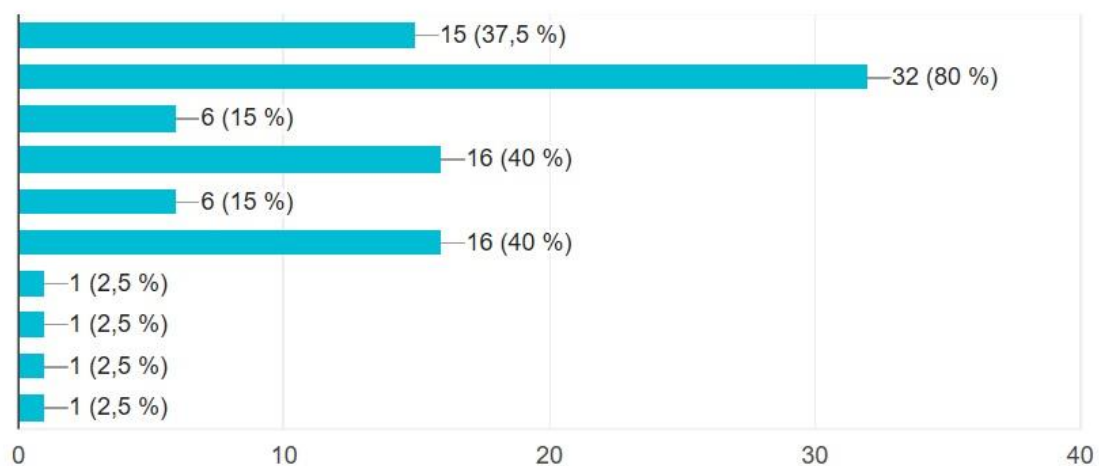
Uddyb dit svar her:

- Super spændende åbningsarrangement på Erhversskolerne
- y
- Mere spændende
- Jeg bor i Aalborg og kommer ikke i området i dagtimerne
- Ikke ud over det vanlige
- Godt at bruge fx erhvervsskolerne - erhvervslivet kan bidrage med mere kapital til arrangementerne
- jeg benytter gerne tilbuddene uanset lokation
- Folkevirke arbejdede sammen med biblioteket og Thits Venner samarbejdede med Johannes V. og Museet i Aars. Begge dele er nyt.
- Mulighed for at se forskellige lokationer

- Det betød et varieret program.
- Det var musikken der viste vej på erhvervsskolen i Års og åbnede nye døre.
- Ja helt sikkert.
- Jeg ville have deltaget i det jeg var med til alligevel , men det gjorde oplevelsen bedre
- Arrangeret på erh Aars var virkeligt godt
- Har kun været til et tilbud
- Det var en god oplevelse at være på erhvervsskolen
- Alternative steder er altid spændende!
- JA, JEG KOM DA UD TIL ANDRE DESTINATIONER END JEG PLEJER.
- Det ved jeg ikke. Jeg var til arrangementet med Ghita Nørby. Fantastisk. Gerne oplevelser med
- Får øje på noget som vil ellers ikke ser.
- Det fangede opmærksomheden i blandt de mange tilbud
- Anderledes end ofte
- Det var fedt at se erhvervsskole på den måde med symfoniorkestret.
- Jeg tror det får mange flere til at interessere sig for kulturugen
- Spændende at se, at kulturen fungerer på uvante steder.
- Søgte en specifik koncert, så det betød ikke noget
- Arrangementet på erhvervsskolen var rigtig godt.
- sjovt med fælles oplevelser.
- Det er dejligt at forretninger - foreninger og ikke mindst, at befolkningen bakker op omkring Kulturugen.
- Vi var til åbningen med symfoniorkesteret på erhvervsskolerne. Det var et spændende arrangement.
- Der skal mod til at lave koncerter og foredrag i virksomheder og det har vist sig, at det kan lade sig gøre
- Ja det er spændende at komme nye steder og nyde kultur
- jeg er sædvanligvis opmærksom, kommer til meget, særlig sang og musik.
- Jeg er ikke fra Års, og jeg var som nævnt kun til den ene koncert
- Ved ikke
- Symphoniorkesteret på Erhvervsskolerne var et hit. Vildsted Friskole m “ tavse poet” var en meget stor oplevelse. Operaen i biografen var i særklasse. Her i Vesthimmerland!
- Har deltaget i et arrangement som jeg ikke ville have deltaget i normalt

- Man har fået lyst til mere
- Der var adgang til andre lokaliteter end man normalt kommer i et ærinde
- der er mulighed for at se virksomheder /undervisningssteder der ellers ikke er åbne så man som alm. borger kan få at se

Hvor vil du gerne orientere dig om kulturugens aktiviteter? Afkryds gerne flere svarmuligheder.



15- 37,5: Facebook

32 - 80 %: Lokalavisen

6 - 15 %: Nordjyske (avis)

16 - 40 %: Programhæfte

6 - 15 %: Kulturugens egen hjemmeside

16 - 40 %: KulturThit

1 - 2,5 %: Hos arrangøren af arrangementet

1 - 2,5 %: Familie

1 - 2,5 %: Lokalindblik.dk

1 - 2,5 %: Mail

Hvilke idéer/ændringer har du til en gentagelse af kulturugen i uge 10 2019?

- Ingen (4)
- En succes kan godt gentages

- z
- Ved ikke
- Tydelig annoncering - gerne i P4 Nordjylland med små anmeldelser
- Bedre koordinering af tidspunkter så man kan nå at deltage i så mange kulturtilbud som muligt
- Måske lidt flere arrangementer for unge
- Jeg synes ikke jeg kan bidrage med nye ideer.
- Jeg er ikke så ide rig, men jeg tror både Thits Venner og Folkevirke er med igen, men nye samarbejdspartnere og spændende foredrag/debatter
- Ingen ændringer
- ingen
- Gerne mere musik som vi ikke hører til hverdag
- Vi skal forberede allerede nu på skolerne
- Ingen
- Jeg har ikke specielle ændringsforslag
- DET KAN JEG IKKE SVARE PÅ
- Gerne gode foredrag.
- ??
- O
- Flere annoncer
- Mere
- Mere klassisk musik
- Ikke nogen, men stor ros til planlæggerne.
- Endnu mere reklame for kulturugen
- Jeg tror ting tager tid - og næste år vil man ganske givet se nye tiltag, for nu er der flere der er opmærksomme på mulighederne.
- gerne foredrag --filosofi-- med humor F.eks kunne det være Bodil Jørgensen-- Hella Joof-- eller-??, og arrangement kombination af musik,kunst mad!!!
- Kan ikke komme i tanke omkring noget - skal nok sende noget til jer - hvis der opstår noget i mit hoved...
- Gerne flere bio-film også til det voksne publikum.
- Det kunne være ugen, hvor nyheder bliver præsenteret, både nye produkter og nye kunst ideer

- Jeg syntes at det var rigtig godt og varieret i år, måske kunne man flytte noget kultur ud i naturen.
- f.eks. koruge for alle kor i Vesthimmerlands Kommune
- Evt. en kirkekoncert
- Mere med Kirken. Mere på tværs eks: maleri/ foto / skulptur/ teater eller /og musik.
- p.t. kun ros for dette års arrangement
- Intet på nuværende tidspunkt.
- Mit behov er dækket ved nye tiltag i denne kulturuge
- måske høre musik skolens/musik og sang. udstilling i AARS noget som påske udstilling som i den gamle møbel forretning i Løgstør.

Kulturlivet i Vesthimmerland

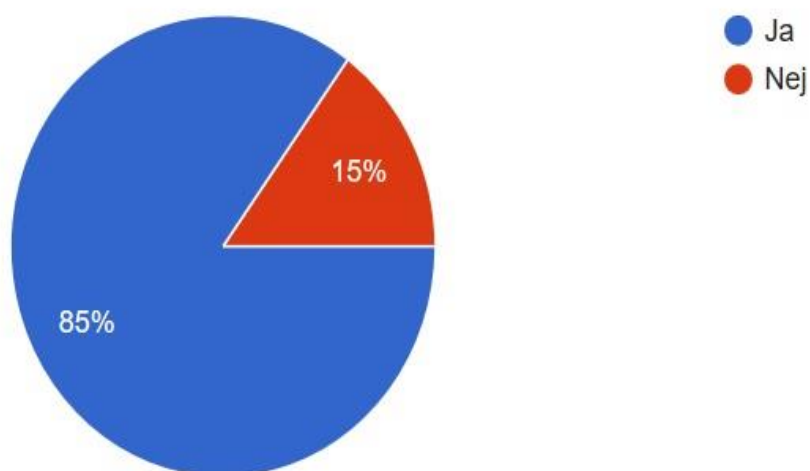
Hvad betyder det lokale kulturliv for dig?

- At jeg kommer op af sofaen
- æ
- Godt at man ikke altid skal tage til større er for at få kultur
- Jeg kan godt lide at benytte tilbud på mindre scener og i de omkringliggende kommuner (udenfor Aalborg)
- Fællesskab, fokus på andet end trivialitet, materialisme og hverdag
- utroligt meget, gør byen livende
- Det er med til at gøre livet værd at leve
- Det giver indsigt / udsyn. Spændende oplevelser. Nye sociale omgangskredse. Sætter "de små grå på arbejde" både som tilhører og som arrangør.
- Mulighed for at opleve kultur i nærmiljøet
- Det er et væsentligt del af at bo i Vesthimmerland.
- Det giver gode oplevelser som jeg ellers ikke ville få
- God underholdning.
- At man bliver glattere for sin kommune
- Mere gang i byen
- At jeg bevarer kontakt til området

- Jeg har ikke været god til at benytte mig af de lokale arrangementer, men har fået en god veninde som er god til at være ops på hvad der sker, så har haft mange gode oplevelser.
- Det er livsbekræftende at følge det lokale kulturliv.
- AT JEG FÅR NYE INDTRYK
- Det giver indhold i tilværelsen. Har været til flere arrangementer på Ertebølle Museum og Års Museum.
- gode oplevelser
- Det betyder oplevelser i nærområdet
- At det er nemmere at komme til
- Indhold til en hverdag der er travl
- Jeg deltager i mange arrangementer, men især musikken har min store interesse
- Det giver gode oplevelser og inspiration til samvær med venner og familie.
- Det er vigtigt at der er liv i det lokale kulturliv, ellers bliver der færre muligheder for vores børn ift. at være kreative/ lære noget om kultur
- Det er vigtigt at vi også husker alle de mange frivillige tiltag der hele tiden er i kommunen - og dejligt at vi kan fejre kulturen med en flot kultur
- en chance for at få noget til sjælen.
- at der er muligheder for at deltage i arrangementer som jeg ikke vil møde op til hvis ikke det var Kulturugen
- Det styrker mit tilhørsforhold til lokalområdet og udvider min horisont
- Meget
- Det er dejligt med så mange tilbud, der er altid noget man kan deltage i
- åbner sind og tanker
- Jeg kan godt lide, at der foregår noget lokalt og i nabolaget (jeg er ikke fra Års)
- Det er godt med en god kultur
- Meget- kort transportafstand. Godt græsrodderne får plads.
- Sammenhold
- En stor del
- Gode oplevelser
- meget- deltager en del også i nabobyer/kommune

Er kulturtilbuddene i kommunen tydelige?

Ja: 85% Nej: 15%



Hvordan bliver du opmærksom på tilbuddene?

- KulturThit
- Hjemmesider, brochurer
- KulturThit
- Kultur Thit - Aars Avis, FaceBook, Nordjyske
- KulturThit - div. aviser - mund-til-mund
- Via dine mails - det lille program vi kunne hente på biblioteket. Lokalaviser.
- Facebook
- Kultur thit. Samt medlemskab af div kulturbærende foreninger
- Til lørdagssang i Alfa
- Folder på biblioteket.
- I Vesthimmerlands avis og kultur Thit
- Hæfte
- Via familie

- Via veninder og lokalavisen
- Lokalavis og folder
- I KULTURTHIT OG LOKALAVISEN
- De foldere jeg finder på biblioteket.
- avis, facebook og hæftet
- Særlit via lokalavisen
- Børns skole, og folder
- Lokal Avisen og Thit
- KulturTHIT, omtale i lokalaviser, Lokalt Indblik og de enkelte arrangørers annonce-ring.
- Søgte koncert med Caroline Henderson på nettet
- Kultur Thit har gjort en stor forskel. Ellers er det typisk via FaceBook
- Lokal avis
- Mail til min arbejdsmail i kommunen
- Følger f.eks medi, hvad der sker i Alfa
- Lokal avis, folder og facebook
- Jeg ved faktisk ikke, om de er tydelige. Det var ikke mig, der havde spottet den koncert.
- Via lokalavisen
- Kultur Thit
- bl.a. gennem arbejdspladsen
- Kukturkalenderen
- Via Kultur Thit

Hvor vil du gerne kunne finde information om kulturtilbuddene?

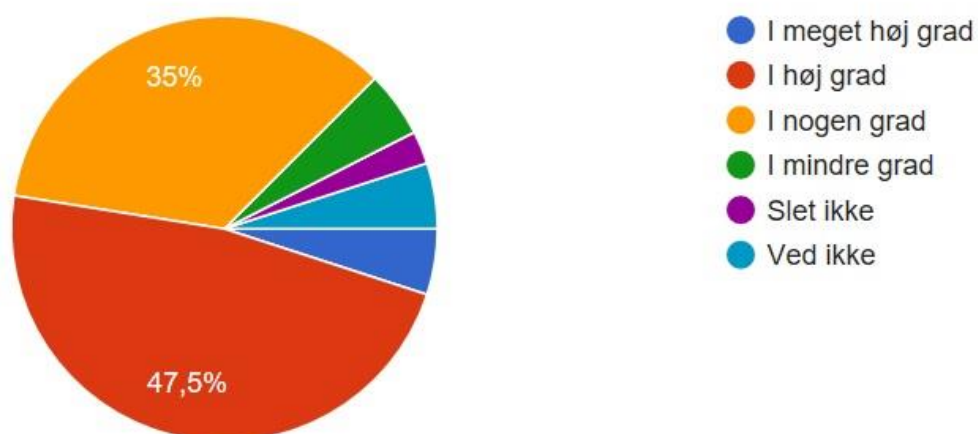
- Ø
- I Nordjyske (weekend læses af de fleste) og e-avis
- Facebook og lokale aviser
- Biblioteket --Måske en plakat søjle med tilbud på torvene,-- i lokalavisen
- Farsø Avis
- uge aviser - også uden for aars

Hvad er vigtigt, for at du har et godt liv i Vesthimmerland?

- Natur og Kultur
- å
- Gode tilbud, både handelsmæssigt og kulturelt
- natur og kultur
- Bla at der foregår interessante ting, at der er et levende bibliotek
- At man kan opleve næsten alt
- Varieret udbud af div. tilbud
- Bl.a. Kulturtilbud og foreningsliv.
- At have familie og venner tæt på
- Kulturen i teaterforeningen og musikforeningen samt Nautilus i Hvalpsund.
- At det er et område med gode tilbud af kulturelle tiltag
- En kreativ kommune.
- Mange forskellige ting
- Gode tilbud
- Bor i anden kommune
- Min familie og veninder
- Hvis det er ang. Kulturlivet så er det et bredt udvalg at vælge mellem
- AT DER SKER NOGET KULTURELT OG FESTLIGT
- Tilbud med teater, foredrag og musik.
- godt arbejde, og tryghed i hverdagen
- Kulturliv, idrætsliv, skoler og butikker
- Endnu mere kultur
- At der er noget at opleve
- At jeg er rask :-)
- Stort udbud af forskellige kulturtilbud.
- At der er flere forskellige tilbud, så der er liv i lokalsamfundet
- Mangfoldighed i kulturen og samarbejde om gode tiltag
- At der sker noget i byen, at der er tilbud man kan invitere venner med til, en chance for at se, høre, smage, føle livet.
- At vi som bor i Vesthimmerland bakker op omkring det der sker her... og ikke bare sidder og kritiserer.... husk at deltage...

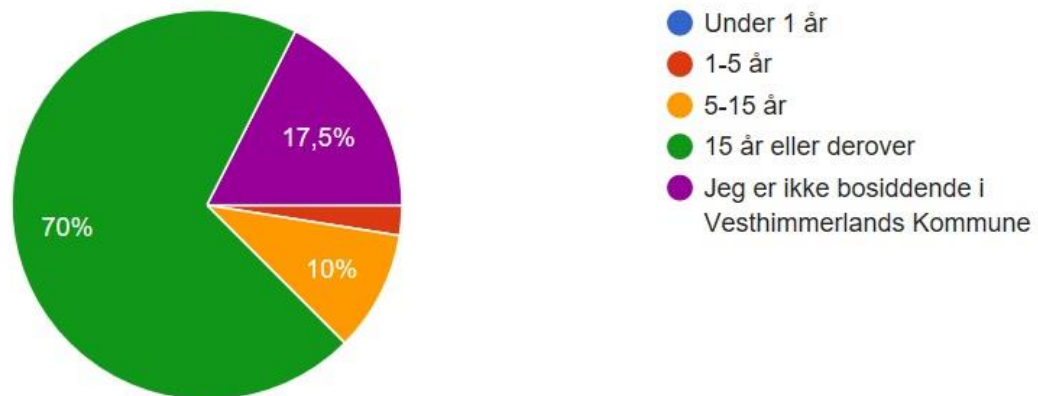
- At der er god tilbud til mine børn og mig selv af skole, uddannelse, fritidsaktiviteter samt indkøbsmulighederne. At der er attraktive (kommunale) arbejdspladser med gode arbejdsforhold.
- At de fysiske rammer er til stede
- Et bredt udbud af aktiviteter
- kultur
- At jeg kan få mine daglige behov dækket, og at der også sker lidt ud over det sædvanlige
- En god kultur
- Familie og fællesskaber
- Lokale tilbud
- At der sker noget.
- Gode foredrag, underholdning for børn og voksne
- varieret tilbud- musik foredrag osv.

Opfatter du Vesthimmerland som en kommune med et rigt kulturliv?



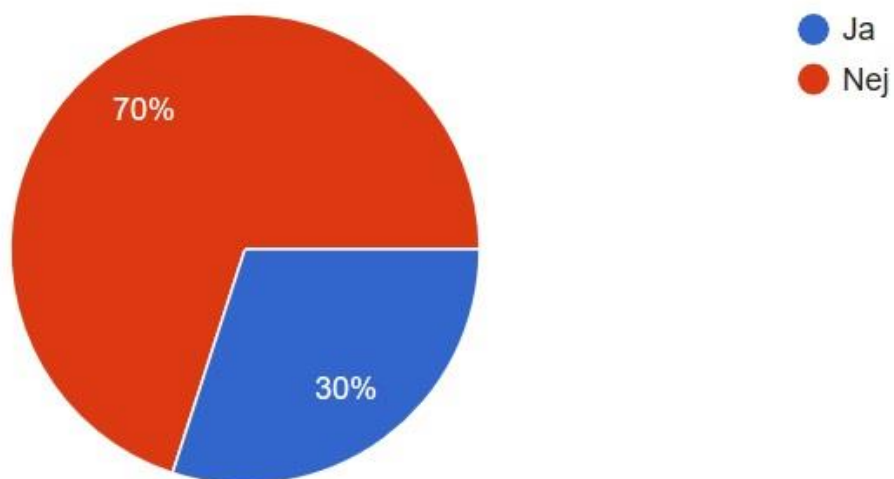
I meget høj grad: 5% I mindre grad: 5 % , Slet ikke: 2,5 % Ved ikke: 5 %

Hvor længe har du boet i Vesthimmerlands Kommune?



Er kulturlivet en faktor i dit valg om at bo i Vesthimmerland?

Ja: 30% Nej: 70%



Uddyb gerne dit svar her:

- Job er vigtigst
- w
- Jeg bor i Aalborg
- Bor på landet men vil på sigt overveje at flytte til års
- ville være det, hvis jeg skulle flytte hertil i dag
- Vi flyttede hertil pga arbejde for 40 år siden
- Nej - for jeg har altid boet i Vesthimmerland.
- nej men en væsentligt indslag i tilværelsen
- Jeg fik arbejde her og tænkte ikke så meget på kultur dengang
- Mit arbejde gør at jeg er bosiddende i Farsø
- HAR BOET HER SIDEN 1974 OG DET ER BLEVET BEDRE OG BEDRE. DE FØRSTE ÅR DROG JEG TIL ÅLBORG TIL KONCERT OG OPERA OG TEATER
- I 1976 var arbejde det vigtigste.
- ER født her
- Jeg har boet i Vesthimmerlands kommune siden 1953- hvor der ikke var storkommune- nu bor jeg i Jammerbugt- men føler, at jeg stadig hører til i Vesthimmerland
- Jeg har boet i Aars hele mit liv
- men det er en vigtig faktor for at blive boende :O)
- synes sjælden man hører om kultut og vesthimmerland
- Jeg flyttede til Vesthimmerland p.g.a. af mit job....
- Det afgørende er arbejdsmuligheder samt skole/uddannelses muligheder
- Nær afstand
- Det er rart ikke at skulle køre langt for at deltage i arrangementer
- tilfældigt vi bor her, nu vil vi sælge vores bolig, vores valg er Århus/Silkeborg, her boede vi indtil 1998, vi har savnet det kulturudbud, der findes der, ofte tager vi til området, og København
- Jeg synes, at kulturlivet er vigtigt. Hvis der ikke er noget, der interesserer mig, hvor jeg bor, så kører jeg gerne til nabolaget eller Aalborg
- Er glad for vores bolig
- Det vil altid betyde noget. men ikke alt
- Jeg har tidligere -sammen med andre kunstinteresserede kørt til andre byer, når emnet eller foredragsholdene var spændende

- ovenstående spørgsmål kan ikke besvares rigtigt da westhimmerlands kommune ikke har eksisteret i 15år el. derover

10.1.7. Jobopslag fra Vesthimmerlands kommune. Undersøgelse: Effekten af samarbejde mellem kultur- og erhvervsliv

Undersøgelse: Effekten af samarbejdet mellem kultur- og erhvervsliv

Studieprojekt/speciale hos Vesthimmerlands Kommune

Skriv dit studieprojekt eller speciale om samarbejdsrelationer mellem kultur- og erhvervsliv i Vesthimmerland.

Under overskriften "Aha! – når kulturen rykker ud" præsenteres en nye kulturuge 3.-11. marts 2018 i Vesthimmerland. Udover de allerede kendte scener, kan man møde kulturen på andre scener og i nye sammenhænge. Det kan f.eks. være i fabrikshaller, på skoler, på institutioner eller et helt fjerde sted. Idéen med initiativet er, at favne bredt og fremhæve de mange kulturelle aktiviteter, der findes i kommunen. Samtidig er ambitionen for kulturugen at skabe rum for etablering af nye samarbejdsflader, der kan understøtte og udvikle kulturlivet. For at kunne opnå indsigt i kulturugen og de bagvedliggende arbejdsganges effekt, søger Vesthimmerlands Kommune derfor studerende, der søger en samarbejdspartner i et studieforløb.

Din studieopgave kan fx omhandle:

- Kulturens påvirkning på samarbejdsrelationer
- Kulturens indflydelse på bosætning (fra borgerens synspunkt)
- Kulturens indflydelse på bosætningsstrategi (fra kommunens synspunkt)
- Udviklingen af samarbejde mellem erhvervs- og kulturliv

Vi søger en studerende eller en studiegruppe, der har lyst til at afprøve deres dataindsamlings-, analyse- og evalueringsevner inden for det kulturelle felt. Vi står i en unik situation, hvor vi har muligheden for at måle på år 0 før den nye kultursatsning med etableringen af en kulturuge, som grundlag for fremtidige undersøgelser af effekten heraf.

Konkret betyder det, at vi ønsker et empirisk grundlag, samt en evaluering af kulturugens forløb og effekt på kommunens borgere, kultur- og erhvervsliv.

Mange studieretninger kan være aktuelle til dette projekt, så vi opfordrer alle til at søge en samarbejdsaftale. Parterne bag kulturugen favner bredt med repræsentanter fra bl.a. kulturskolen, bibliotekerne og kulturkonsulenten. Under et forløb stiller vi gerne op til samtaler og interviews, samt kan tilbyde en fleksibel arbejdsplads som sparringspartner.

Projektstart umiddelbart i det nye år (gerne januar).

Kontaktperson: Randi Kristensen, Vesthimmerlands Biblioteker, raki@vesthimmerland.dk

Ansøgningsfrist: 8. januar