



Sammenhæng i **VIBORG** KOMMUNE

*En undersøgelse af den strategiske praksis
med udgangspunkt i Sammenhængsmodellen*

Speciale
Kommunikation

Amanda Synnestvedt Olsen
10. semester
AAU CPH

Vejleder: Rikke Kristine Nielsen

Juni 2022



**AALBORG
UNIVERSITET**

Sammenhæng i Viborg Kommune

- en undersøgelse af den strategiske praksis med udgangspunkt i Sammenhængsmodellen

10. semester
Kandidatspeciale
30 ECTS

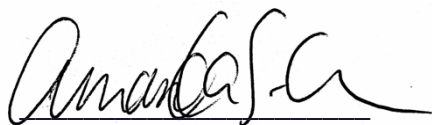
Kommunikation
Aalborg Universitet København

Vejleder: Rikke Kristine Nielsen
Gruppenummer: 32
Studienummer: 20133800

Afleveret d. 3. juni 2022

Omfang: 191.931 anslag inklusive mellemrum svarende til 79,9 normalsider
427 sider afleveret, heraf 347 sider bilag fordelt på 30 bilag

Logo på forsiden venligst lånt fra Viborg Kommune
https://viborg.dk/media/Ingfilnn/designguide_vk_2020_1.pdf



Amanda Synnestvedt Olsen
Silkeborg, 3. juni 2022



**AALBORG
UNIVERSITET**

Abstract

Background: Years of dividing organizations into specified task units to optimize and enhance efficiency has resulted in a public sector with a large divide between units. The units often have intertwined cases, and experience citizens stuck between several units, professional agendas and in transitions between institutions or services. This is the motivation behind the Danish municipal of Viborg's implementation of a new management tool: "*The model of Connectivity*". The model consists of 21 goals formulated by the city council. The goals apply to all units and employees in the organization regardless of function, task, or hierarchical level, and replaces a complex of politics and strategies of all kinds. The model is both a collection of common goals across the organization and a mode of accomplishing these goals. Inherent in the model is an invitation to cooperate across sectors, units, and professions to achieve connectivity.

This master thesis investigates how the Danish municipality of Viborg strategize connectivity based on the new management tool "The Model of Connectivity" recently implemented in the organization. The tension between wanting connectivity and common goals in a diverse multifunctional public organization give rise to questions regarding the framework for the realization of the management tool and not least communication's role in the strategizing-process of getting to connectivity in Viborg.

The case represents an investigation of strategy realization in a large multifunctional organization with a professional breadth. The motive of the investigation is to examine existing and new structures influencing the strategizing of connectivity as an example of management strategy, and in addition nuances of understanding of the strategy in practice and initiatives to realize the model.

Design/methodology/approach: The theoretical framework of the thesis is founded in a CCO-perspective but consists further of an extended literature review with presentation of relevant concepts from the fields of organizational communication, strategizing and collaboration/boundary spanning. The concepts contribute to the analysis.

The research design is based on McPhee & Zaug's Four Flows Model (2009) and Gulbrandsen & Just's Triple-A Model (2016) supported by a range of relevant concepts brought out from the literature search.

Data: Primary empirical data is eight interviews with employees from different sectors and managerial layers in Municipality of Viborg. In addition to that, interviews are conducted with Municipal Director of Municipality of Viborg and Acting Head of Communications. Apart from that several documents retrieved from the organization's website and through informants are included as the empirical foundation of the paper.

Findings: The key finding in this thesis is that strategizing requires a broad vision of communication as a driver of change. The analysis of the case study reveals two practices of communication coexisting in the organization. One of classic communication theory origin, where communication is a planned act of transmitting the goals, plans and progress of the planned linear strategy process. And one of a different origin, where communication is a strategizing practice in an integrated internal

communicative perspective running in two tracks: One track in which the success of the strategizing-process is very much depending on the local translation and distribution of “The Model of Connectivity”, which is in the hands of the local leaders and employees within a framework of existing and new structures. And a second track in which the strategy-realization is communicated as an emergent process of trial in which new relations and boundary spanning cooperation emerges and are strengthened in a self-structuralizing communicative flow.

Keywords: strategizing, CCO, affordance, assemblage, integrated internal communication, strategy-as-practice, strategy realization, local strategy translation, organizational communication

Forord

Dette speciale omhandler et kommunalt styringsværktøj, som fordrer tværgående samarbejde på alle leder og kanter i Viborg Kommune. Jeg har valgt at stille skarpt på nuancerne i organisationen, og derfor består empirien for indeværende undersøgelse af interviewmateriale indsamlet med deltagelse fra ansatte i Viborg Kommune. En stor tak til Viborg Kommune og kommunaldirektør Lasse Jacobsen for at lade mig rode med jeres organisation, og ikke mindst tak til konstitueret kommunikationschef Lene Bækgaard og de øvrige otte informanter, som har indvilget i at tale med mig i forbindelse med mit speciale.

Med dette speciale markerer jeg enden på mine studier ved Aalborg Universitet. Jeg har været længe om det med en stor nysgerrighed på verden og livet, hvorfor det skulle tage mig ni gode, hårde og lange år at nå i mål. Jeg er taknemlig for, at jeg har haft muligheden trods udfordringer og muligheder undervejs. Tak til det danske system, og til Gorm Larsen for at have min ryg undervejs.

Specialet er udarbejdet med udgangspunkt i min personlige erkendelsesinteresse, som i løbet af min studietid har bevæget sig hen dér, hvor organisation møder kommunikation. Jeg finder dette krydsfelt enormt spændende blandt andet inspireret af professorer på min uddannelse, som kompetent og engageret har delt ud af egne erfaringer og viden fra denne kommunikationsvidenskabelige pool. Tak for det!

Jeg skylder mange mennesker tak for at støtte, holde ud og holde mig jordbunden gennem min studietid. Jeg vil rette en tak til min familie, for at støtte mig til det sidste. Tak til min far for den bittersøde gave, jeg fik, interessen for kommunikation, ledelse og mennesker. Tak til min mor for at minde mig om, at viden ikke er livet. Livet er livet. Tak til min forlovede for at holde alle projekter, eksamener, kriser og sejre ud. Tak for, at du ved, at et bord kan være en hat. Tak til min søde lille datter for at lære mig så meget mere om livet end jeg kunne på skolebænken alene, også selvom Sertralin var én af lektionerne.

Og ikke mindst en stor tak til min vejleder Rikke Kristine Nielsen for endnu engang at være villig til at give mig retning og hjælpe til med mestring af begrænsningens kunst. Du har været en inspirationskilde og et tilgængeligt menneske på moderskibet i Sydhavnen. Tak for mange både relevante og irrelevante snakke – de har alle sammen hjulpet mig på vejen hertil. Tak!

Indholdsfortegnelse

Læsevejledning	2
1. Indledning.....	4
1.1. Problemfelt.....	5
1.2 Casebeskrivelse	7
2. Videnskabsteoretisk afsæt	12
3. Metode	15
3.1 Casestudiet.....	15
3.2 Dataindsamling	15
3.3 Databehandling og analyse.....	21
3.4 Hvad svarer jeg så på hvordan?	23
3.5 Kvalitet	24
4. Teoretisk grundlag.....	25
4.1 Kommunikation	25
4.2 Strategi og kommunikation.....	31
4.3 Tværgående samarbejde.....	33
4.5 Operationalisering af begreber – en analysestrategi.....	36
4.5.1 Four Flows Model.....	36
4.5.2 De tre A'er	38
4.5.3 Analysestrategi.....	40
5. Analyse	41
5.1 Sammenhængsmodellen som rekonfiguration af Viborg Kommune.....	41
5.1.1 Hvilken sammenhæng?	42
5.1.2 Implementering.....	43
5.1.3 Rekonfiguration af Viborg Kommune	47
5.2 Sammenhængsmodellen som strategisk praksis.....	49
5.2.1 Assemblage.....	49
5.2.2 Affordances	50
5.2.3 Agency	64
5.3 Implikationer	66
6. Konklusion	67
7. Perspektivering	69
Litteratur	70
Links	75

Læsevejledning

Indledning

I specialets indledende dele præsenteres min undren og tilhørende operationalisering i tre arbejdsspørgsmål. Videre præsenterer jeg Viborg Kommune som case-organisation og hertil kommunens styringsværktøj Sammenhængsmodellen og planen for realiseringen af denne.

Videnskabsteoretisk afsæt

Specialets videnskabsteoretiske afsæt præsenteres for at rammesætte metodiske refleksioner samt afsættet hvorfra det teoretiske fundament for undersøgelsen betragtes.

Metode

I specialets metodeafsnit præsenterer jeg fremgangsmåden og tilhørende metodiske refleksioner. Jeg vil behandle udvalget af informanter, interview og diverse databehandling samt forholde mig til, hvad jeg svarer på hvordan.

Litteraturgrundlag og teoretisk fundament

I denne del af specialet forholder jeg mig til litteratur på krydsfeltet mellem organisation, strategi og kommunikation. Denne gennemgang af litteratur udgør mit teoretiske fundament for undersøgelsen, idet jeg præsenterer og udfolder begreber med relevans for undersøgelsen, mens jeg forholder disse til relevant forskning på området.

Operationalisering af begreber

I forlængelse af gennemgang af litteraturen og præsentation af en række relevante begreber præsenterer jeg de centrale modeller til anvendelse i analysen med tilhørende teoretiske begreber. Denne præsentation munder ud i en analysestrategi, hvori begreberne operationaliseres.

Analyse

Specialets analyse er todelt, og består af en rammeanalyse af hhv. sammenhæng, initiativerne bag strategirealisering og en placering af undersøgelsens fokus i Robert D. McPhee og Pamela Zaugs Four Flows Model (2009) efterfulgt af en analyse af strategien af sammenhæng med udgangspunkt i Sammenhængsmodellen ved anvendelse af Ib T. Gulbrandsen og Sine N. Justs Triple A-model (2016).

Konklusion

På baggrund af analysen vil jeg besvare specialets problemformulering og tilhørende arbejdsspørgsmål

Perspektivering

Ved besvarelsen af specialets problemformulering er der opstået en række muligheder for fremtidige undersøgelser. I perspektiveringen vil jeg pege på relevante perspektiver, som i forlængelse af dette speciale, kunne undersøges.

Bilag går fra 1-26 og er vedlagt specialet, ligesom liste over henholdsvis litteratur og links er vedlagt.

God læselyst!

It is through communication that organizations (and individuals) inspire themselves to set higher standards and formulate interesting aspirations. Only by articulating such aspirations loud and clear (...), do they become real

(Christensen Morsing & Thyssen, 2015, 22)

1. Indledning

I 2018 fik Viborg Kommune et nyt styringsværktøj: "Sammenhængsmodellen". Modellen skal være et opgør med mange og til tider modsatrettede politikker og strategier for det kommunale arbejde. Essensen i modellen er *sammenhæng*.

Med udgangspunkt i strategy-as-practice betragter jeg i denne undersøgelse Sammenhængsmodellen som strategi for at drive kommune i Viborg. Jeg interesserer mig for, hvordan Viborg formår at drive kommune, og skabe sammenhæng.

Sammenhæng drejer sig per definition om, at to eller flere har en relation (ordbog). I en stor og relativt kompleks organisation med mange forskelligartede opgaver er "det der med at skabe sammenhæng (...) enormt forførende og flatterende. Der er jo ikke nogen, der ikke er enige. Alle synes det her, det er bare en vildt lækker mission" (bilag 4, ll. 316-318). Sådan beskriver en informant sammenhængsdagsordnen i Viborg Kommune. Alle vil have sammenhæng. Men hvilken sammenhæng?

Fortidens effektiviseringsstrategi med funktionsopdeling af organisationer for fokuseret procesoptimering bliver med Sammenhængsmodellen droppet for et ønske om sammenhæng. Alt er historisk betinget, også denne strategirealisering. Rammer, ressourcer og strukturer i organisationen står på et fundament af tidligere tiders funktionsopdeling. Man har altså delt en organisation op i småstykker for nu at udrulle en sammenhængsstrategi. Funktionsopdelingen består, men tanken er, at kommunen skal begå sammenhæng på tværs af denne opdeling.

Byrådet har søsat 21 mål med opfordring til at arbejde for sammenhæng med et "Gå i gang. Øv jer" (bilag 9, l. 273 & 677) sideløbende med centrale initiativer fokuseret på ledere og ledelse i organisationen. Kan man undgå, at organisationen løber i hver sin retning, når de skal 'øve sig' i sammenhæng? Ved organisationens medlemmer mon, hvori sammenhængen består i Sammenhængsmodellen?

1.1.Problemfelt

Med afsæt i ovenstående interesserer jeg mig for, hvordan Viborg Kommune begår sammenhæng med udgangspunkt i Sammenhængsmodellen.

Min undren omhandlende strategien af Sammenhængsmodellen indeholder flere elementer. Som beskrevet i indledningen har jeg en definitorisk undren på fænomenet *sammenhæng* i Sammenhængsmodellen, som nødvendigvis må afklares for at rammesætte undersøgelsen af sammenhængspraksis i Viborg. Yderligere må undersøgelsen af praksis rammesættes af en rammeanalyse af initiativerne for strategirealisering. Min primære undren går dog på, hvordan medarbejderne i organisationen forstår strategien, modellen og fænomenet *sammenhæng*. Dette ud fra en betragtning af organisationen konstitueret af medlemmernes kommunikation.

Jeg vil med et fokus på strategi i praksis samt nuancer af forståelser af strategien søge at besvare nedenstående problemformulering.

Problemformulering

Hvordan strategeres sammenhæng i Viborg Kommune med udgangspunkt i Sammenhængsmodellen?

Ordvalget i problemformuleringen er et bevidst tilvalg af strategizing-perspektivet, hvor jeg har oversat "to strategize" til en dansk udgave, "at strategere". Denne handlen dækker over en strategisk handlen (Gulbrandsen & Just, 2016, 28), som jeg vil uddybe i operationaliseringen af begreber forud for analysen.

For at besvare ovenstående har jeg udarbejdet tre arbejdsspørgsmål, som konkretiserer og strukturerer min undersøgelse. Arbejdsspørgsmålene er delt op i to dele, hvoraf den første del, som består af de to første spørgsmål, rammesætter undersøgelsen, mens anden del står på fundamentet udgjort af rammeanalysen og derfra sigter på en besvarelse af problemformuleringen.

- *Hvad ønskes sammenhængende med Sammenhængsmodellen?*
- *Hvilke initiativer er taget fra den kommunale topledelse for at opnå sammenhæng og målopfyldelse blandt organisationens medarbejdere, og hvilken rolle spiller kommunikation i den forbindelse?*
- *Hvordan opleves rammer og forudsætninger for arbejdet for sammenhæng og målopfyldelse af medarbejdere i Viborg Kommune, og hvilken betydning har disse for strategien af sammenhæng med udgangspunkt i Sammenhængsmodellen?*

Mit empiriske grundlag består blandt andet af en række interviews med et udvalg af medarbejdere i organisationen. Med ovenstående fokuserer jeg på rammer og forudsætninger for at begå sammenhæng, og oplevelsen af disse blandt informanterne, som repræsenterer forskellige ledelseslag og sektorer i organisationen.

Undersøgelsens problemfelt tager udgangspunkt i forskellige videnskabsteoretiske og teoretiske positioner med betydning for formuleringen af problemet for indeværende speciale, hvorfor jeg her vil opridse positionerne.

Positionerne er

- kommunikation (i alle hjørner af organisationen) konstituerer organisationer
- organisationer er emergente sociomaterielle netværk
- strategi besiddes ikke, men gøres

Disse teoretiske og videnskabsteoretiske positioner vil jeg redegøre for i kommende afsnit.

Afgrænsning

Indeværende kommunikationsspeciale har fokus på organisation og strategi i en kommunikationsfaglig ramme. Afsættet for undersøgelsen af Sammenhængsmodellen er en forståelse af organisation, og dermed den strategiske praksis, konstitueret af kommunikation.

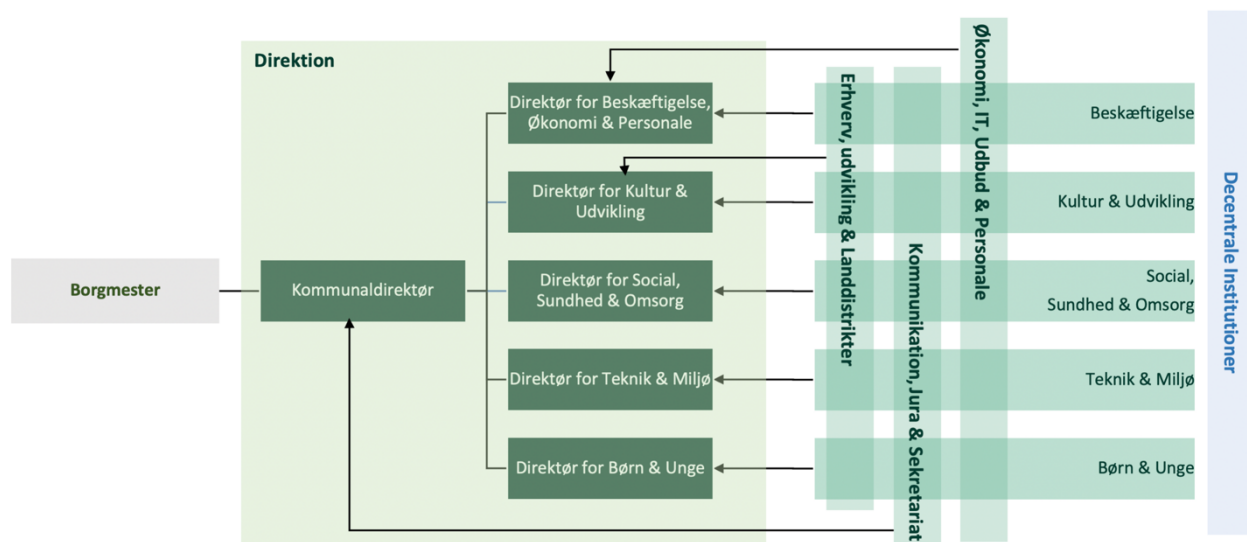
Viborg Kommune er en offentlig organisation, men specialets problemfelt beskæftiger sig med organisatoriske dynamikker vedrørende strategi og kommunikation, som ikke er direkte betingede af, at organisationen er offentlig. Derfor afgrænser jeg mig fra at beskæftige mig med organisationens myndighedskarakter i undersøgelsen. Dette har konsekvenser for undersøgelsen, ligesom det ville have konsekvenser for undersøgelsen at tilvælge den offentlige kontekst i specialets problemfelt.

1.2 Casebeskrivelse

Viborg Kommune blev til i sin nuværende form ved Strukturreformen i 2007, hvor seks og en halv kommune blev til én ny samlet enhed (TrapDanmark, 2019, 134). Dette gør Viborg til Danmarks næststørste kommune fordelt på areal (1408,9 km²) (TrapDanmark, 2019, 11) og tiende største kommune, når det gælder befolkningstal (96847 pr. 12/4 -2022) (link 1).

Viborg Kommune har i perioden efter strukturreformen haft tre forskellige partier på borgmesterposten, og var også før reformen kendt som en svingkommune med skiftende partier på borgmesterposten, og en tendens til at personer mere end ideologier afgør hvem, der får borgmesterkæden (TrapDanmark, 2019, 153). Nuværende borgmester er Ulrik Wilbek (V), som ved seneste kommunalvalg kunne beholde borgmesterkæden, som han fik tildelt med konstitueringsaftalen ved kommunalvalget i efteråret 2017 (link 2).

Organisationen er fordelt på fem direktørområder og nogle stabsfunktioner (link 3), og beskæftiger cirka 7.500 medarbejdere (link 4).



Figur 1 - Udarbejdet på baggrund af Administrationsgrundlag (bilag 17)

Øverste ledelse i den administrative organisation er direktionen, som består af kommunaldirektøren og de fem direktører fra direktørområderne. Direktionen "skal fungere som et tværgående, strategisk og helhedsorienteret ledelsesteam (...) [som, red.] skal sammenkoble helhedssyn og faglige hensyn" (bilag 17, 2). I Viborg har man organiseret stabsfunktionerne centralt til understøttelse af den samlede organisation, således at der i fagforvaltningerne kun i begrænset omgang etableres stabsfunktioner (bilag 17, 2).

Borgeren i centrum

Ifølge Administrationsgrundlaget skal borgeren og ikke fagligheden være det organisatoriske omdrejningspunkt. Dette er også understreget i Sammenhængsmodellen, hvor borgerfokus udgør stammen af træet (se fig. 3), hvorfor services og ydelser må fokusere på borgerens behov:

Den administrative organisation skal sikre helheden for borgerne og derfor bygge på det bærende princip "Fra borgeren-og-ind". Succeskriteriet er at undgå, at borgeren skal henvende sig mere end ét sted. Det tilstræbes, at det er kommunen og ikke borgeren, der skal stå for koordineringen mellem involverede eksperter og systemer (bilag 17, 3)

Decentral, lokal beslutningskompetence

Af Administrationsgrundlaget fremgår det, at "beslutningerne træffes så tæt på borgeren og den konkrete opgaveløsning som muligt" (bilag 17, 5). Dette understøttes af Ledelsesgrundlaget (bilag 18), hvor der lægges vægt på værdibaseret ledelse og delegering af ansvar og kompetence i videst muligt omfang (bilag 18, 2-4). Dette indebærer blandt andet det, Viborg Kommune kalder 'omvendt beslutningskompetence', som giver ledere ansvaret for at fortolke de overordnede rammer (bilag 18, 4). Denne dynamik kaldes i Ledelsesgrundlaget "central styring, decentral ledelse" (bilag 18, 3). Ledelsesgrundlaget er et dokument, som har overlevet Sammenhængsmodellens opgør med tidligere politikker og strategier.

Sammenhængsmodellen

Med et nyvalgt byråd og ny borgmester valgt i ultimo 2019, vinkede Viborg Kommune farvel til mere end 50 politikker og strategier, og erstattede disse med "fælles retning og fælles mål" og tydelig politisk retning (bilag 20, 2) i *Sammenhængsmodellen*. Modellen blev endelig godkendt i byrådet 19. december 2018 (bilag 21, 2). Den repræsenterer derfor en forandring i måden, Viborg er kommune på. Nedenfor ses organisationens egen visualisering og formulering af denne forandring:

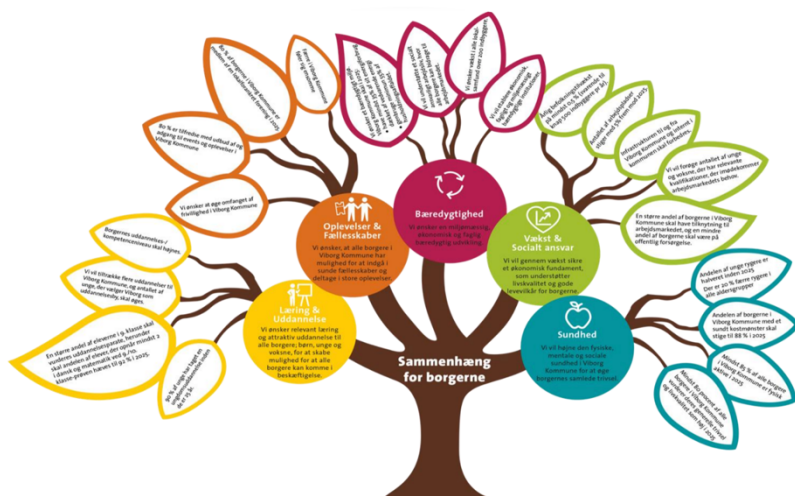


Figur 2: (Fra bilag 21, 10)

Baggrunden for forandringen består af to dele:

- Ønsket om sammenhæng mellem den politiske prioritering og målsætning og den administrative realisering (bilag 9, l. 70)

- Ønsket om sammenhæng i ydelser for borgere, så ingen falder mellem to (eller flere) stole (bilag 9, l. 97)



Figur 3: Sammenhængsmodellen visualiseret

Derfor blev Sammenhængsmodellen til, og denne ses afbilledet på figur 3.

Stammen på træet er centrum for modellen og kommunens arbejde for "sammenhæng for borgerne". Fem målsætninger er repræsenteret med forskellige farver og symboler. Til hvert tema er fire-fem målsætninger repræsenteret ved blade på træet. En oversigt over målene kan findes i bilag 24.

I 2018 blev mål og temaer udvalgt og formuleret af byrådet. Dette giver politisk forankring af målsætningen for det kommunale arbejde for målopfyldelse (i2, 421-432; i3, ll.

429-432; i4, ll. 185-187), og er et opgør med mangel på samme før Sammenhængsmodellen (bilag 9, ll. 55-65).

Sammenhængsmodellen bliver på Viborg Kommunes hjemmeside beskrevet som en "væsentlig forenkling" (link 5). Sammenhængsmodellen er 21 mål fordelt på 5 temaer og et borgerfokus som grundstamme. Men Sammenhængsmodellen er også et modus for det kommunale arbejde, idet målene er fælles: "grenene vokser på kryds og tværs af den politiske og administrative organisering" (bilag 20, 3), hvilket adskiller sig fra tidligere arbejde i organisationen. Derfor er Sammenhængsmodellen af ledelsen blevet serveret med en anmodning om "et ændret mindset og tilgang til samarbejde på tværs!" (bilag 20, 11) og en understregning af forandringen som *markant* (bilag 20, 11; se også bilag 5, l. 264; bilag 8, l. 65) hvilket konkretiseres i, at målene fordrer en fælles indsats: "Vi skal løfte en opgave, der er større end os selv, Det vi skal gøre, kan vi kun gøre sammen (...) Det stiller nye krav til alle ansatte, og vi får brug for at udvikle nye kompetencer" (bilag 20, 10a) og ændret adfærd (bilag 19, 15).

Opfølgning på målene sker én gang årligt på baggrund af svar fra borgere i Viborg Kommune vedrørende 8 af målene samt oplevelsen af sammenhæng. De øvrige 21 mål findes der registerbaseret data på. I september 2020 blev 4100 borgere adspurgt – 1800 svarede (bilag 20, 9).

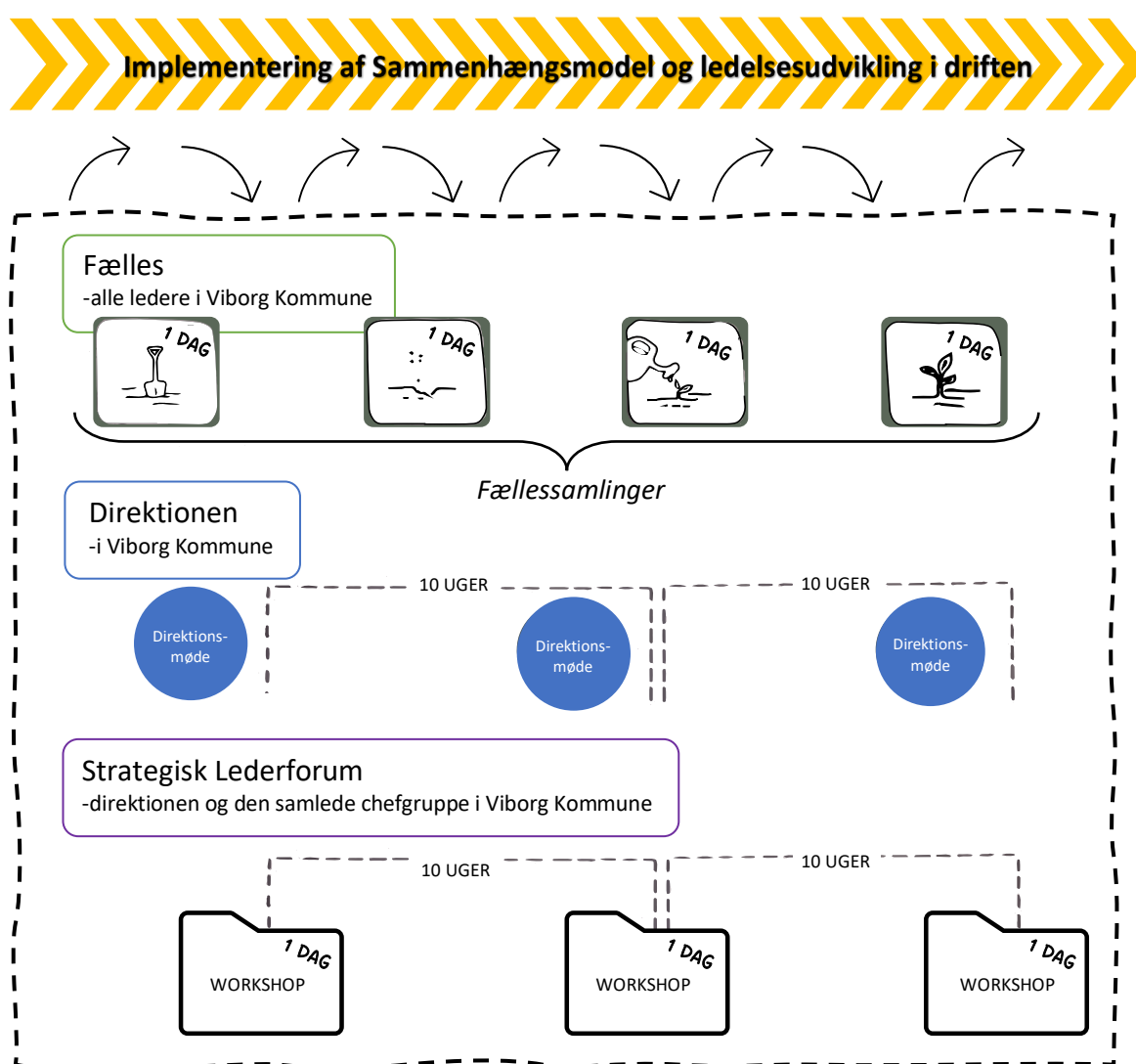
Implementeringen består af to samtidige spor: (1) hele organisationen er præsenteret for, og opfordret til at arbejde efter Sammenhængsmodellen, og (2) struktureret kompetenceudvikling og udvikling af konkrete værktøjer til arbejdet for sammenhæng og 21 mål på ét niveau ad gangen (centrale initiativer) (bilag 9, ll. 271-274).

Leder- og ledelsesudviklingsforløbet

Implementeringens fokus har siden 2018 været på ledelse i Viborg Kommune i et "ambitiøst leder- og ledelsesudviklingsforløb: Ledelse i Sammenhæng (LIS)" (bilag 20, 13). Her har fokus været på at

”styrke organisationens evne og kapacitet til at rykke hurtigt og samlet på nye tværgående udfordringer” (bilag 20, 13) ved ”tværgående ledelse kombineret med fortsat udvikling af kompetent, sammenhængende og effektiv opgaveløsning vertikalt” (Viborg Kommunes Sammenhængsmodel, 16) og få forankret ”viden- og erfaringsdeling på kryds og tværs i organisationen – og på tværs af ledelsesniveauer” (bilag 20, 13).

Den konkrete plan ses herunder gengivet efter bilag 19 (s. 18), hvoraf det fremgår, at der også er tre sub-spor i arbejdet med leder- og ledelsesudvikling, nemlig samlet ledergruppe (alle ledere), strategisk lederforum (direktion og chefgruppe) og direktionen. Forløbene bestod blandt andet af at ”ledere snakkede med hinanden, de sad i nogle grupper, og snakkede med hinanden”, hvormed italesættelsen og interaktionen var i højsæde.



Figur 4: Plan gengivet efter bilag 19 (s. 18)

Implementering i den øvrige organisation

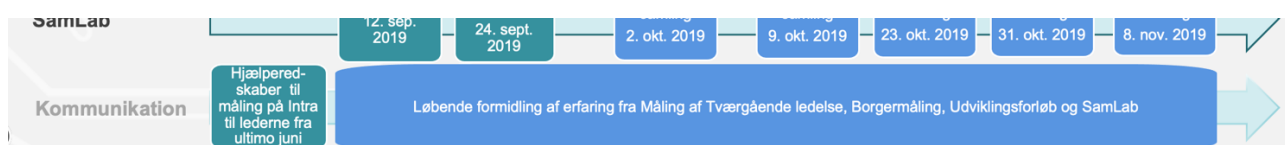
Med ledelsesudviklingen ønskes en løbende implementering i ledernes respektive afdelinger og områder. På den måde er planen at lade Sammenhængsmodellen ”sive ned gennem systemet” (bilag

9, l. 675), mens en hovedpointe med udbredelsen er, at implementeringen skal ske ved "iterationer" og "små korte processer, der ikke er perfekte" (bilag 20, 38). Kommunaldirektøren formulerer det dobbelte spor, og opfordringen til at eksperimentere således til organisationen: "vi gør noget centralt, men gå i gang, øv jer" (bilag 9, ll. 676-677).

Kommunikation af Sammenhængsmodellen

Kommunikationsfunktionen i Viborg Kommune er organiseret som en del af kommunaldirektørens område. Af organisationsdiagrammet fremgår kommunikationsafdelingens opgaver som følgende; ekstern kommunikation og presse, markedsføring, intern kommunikation og Grafisk Service.

Funktionens opgave i forbindelse med Sammenhængsmodellen er fremført i præsentationen af Sammenhængsmodellen fra 2019 på følgende måde i oversigten over status og aktiviteter i 2019:



Figur 5: Udsnit af pptx-præsentation bilag 19, s. 20

Den konstituerede kommunikationschef bakker dette op: "vores rolle i det her har jo været at sige jamen, at være med til ligesom at registrere og formidle" (bilag 10, ll. 251-252).

Altså er løbende formidling hovedopgaven i forbindelse med Sammenhængsmodellen. Dette ses også i afdelingens 'Kommunikationsplan' for kommunikationsaktiviteter ifm. Sammenhængsmodellen, som overvejende er formidlingsaktiviteter på forskellige medier, bl.a. Vicki (intranet), LinkedIn og viborg.dk (bilag 22). Dog blev denne kommunikationsplan ifølge konstituerede kommunikationschef ikke fulgt yderligere op på, da covid-19 gjorde sit indtog i 2020 (bilag 10, 270-272).

Kommunikationsafdelingen har udarbejdet det visuelle artefakt, træet, som grafisk repræsenterer Sammenhængsmodellen (bilag 10, ll. 11-14), formuleret 'grundfortællingen' om Sammenhængsmodellen på baggrund af briefing fra borgmesteren til lederne i Viborg Kommune (bilag 10, ll. 165-166) og har ansvaret for formidling af resultaterne af den årlige måling på "Sammenhængsbarometeret" (bilag 10, l. 190), som kan tilgås via viborg.dk. Desuden bringer afdelingen historier på både intranet og kommunens hjemmeside om sammenhæng, for at udbrede eksemplariske fortællinger om sammenhæng og samordning til medarbejdere i Viborg Kommune (bilag 10, ll. 73-74; se eksempler på sådanne historier i bilag 23).

Ydermere har kommunikationsafdelingen understøttet leder- og ledelsesudviklingsforløbet med det, de kalder 'et lederkit' eller en 'værktøjskasse' (bilag 10, l. 37; bilag 4, l. 258; bilag 9, ll. 483-484; bilag 20, 37-38), som ledere og kunne 'turnere rundt med', blandt andet indeholdende grundfortællingen i et slide show (bilag 10, ll. 37-44; bilag 9, ll. 287-289).

2. Videnskabsteoretisk afsæt

Udgangspunktet for specialets problemfelt består af et spændingsfelt mellem kommunikation, organisation og strategi. Specialets undren går på henholdsvis gøren og nuancer af sammenhæng i organisationen Viborg Kommune på baggrund af en udrulning af Sammenhængsmodellen, kommunens nye styringsværktøj, i indeværende speciale betragtet som en strategi. Gøren af strategi kombineret med et tema om divergens rammesætter specialets videnskabsteoretiske afsæt. I dette afsnit vil jeg præsentere det videnskabsteoretiske afsæt for specialet, som især udgøres af det ontologiske forhold mellem kommunikation, organisation og forandring. Positionen, som ontologien repræsenterer, er væsentlig for undersøgelsens konklusioner samt anskuelsen af analytiske pointer undervejs. Ligeledes har denne position betydning for, hvilke teoretiske begreber fra litteraturen som anvendes til analyse.

Kommunikation

I et kommunikationsspeciale har kommunikation hovedrollen i undersøgelsens fundament: "Communication, from a communicational perspective, is not a secondary phenomenon that can be explained by antecedent psychological, sociological, cultural, or economic factors; rather, communication itself is the primary, constitutive social process that explains all these other factors" (Craig, 1999, 126). Dette på baggrund af, at "reality is typified and experienced through language" (Christensen et al, 2015, 15). Kommunikation er derfor både genstanden, der søges undersøgt og forklaret, *explanandum*, samt elementet, som kan belyse og forklare genstandsfeltet, *explanans* (Schoeneborn, Kuhn & Kärreman, 2019, 480; Schoeneborn, Blaschke, Cooren, McPhee, Seidl & Taylor, 2014, 303). I denne undersøgelse behandler analysen kommunikation som en del af strategien af Sammenhængsmodellen, og på samme tid belyser dynamikker i organisationen gennem forståelsen af kommunikation som konstituerende for organisationen og Sammenhængsmodellen.

Afsættet for specialet er en forståelse af kommunikation "not as reflecting or representing some deeper mechanisms, but instead as where organization lives" (Schoeneborn et al, 2019, 476).

... og organisation

Med udgangspunkt i et CCO-perspektiv betragter jeg kommunikation som mere end et værktøj til transmission af information eller en funktion i organisationer (Putnam, Nicotera & McPhee, 2009, 2; Vásquez & Schoeneborn, 2018, 6; Schoeneborn et al, 2014, 304, Schoeneborn et al, 2019, 476), men som konstituerende for organisationer (Cooren, Bartels & Martine, 2017, 513; Schoeneborn et al, 2019, 476; Vásquez & Schoeneborn, 2018, 2; Schoeneborn et al, 2014, 286; Putnam et al, 2009, 2; McPhee & Zaug, 2009, 21; Heide, von Platen, Simonsson & Falkheimer, 2018, 456).

Organisationer konstitueres i kommunikation "through the ways leaders and members speak about and account for organizational decisions, plans and activities" (Christensen et al, 2015, 16), altså gennem italesættelse og interaktion (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič & Sriramesh, 2007, 23), hvormed en social praksis transformeres, formes og reproduceres (Christensen et al, 2015, 16) - med andre ord tales organisationer til væren (Vásquez & Schoeneborn, 2018, 2).

CCO-perspektivet har flere teoretiske rødder (Putnam et al, 2009, 2; Bisel, 2010, 125), men fællesnævneren er kommunikations centrale placering i organisationers ontologi (Heide et al, 2018, 456; Bisel, 2010, 124).

En del af CCO-perspektivet er en anerkendelse af, at al kommunikation konstituerer organisationen, hvorfor flere parter tager del i konstitueringen. Derfor er en væsentlig pointe, at “language constitutes the world, yes, but as a result of struggle and negotiation” (Schoeneborn et al, 2019, 478) idet “organizational collectives are fundamentally driven by dissensus (rather than consensus) as a driving force of their communicative perputation” (Schoeneborn et al, 2014, 306). Dette giver i indeværende undersøgelse anledning til at inddrage polyfoni-begrebet for at belyse nuancer af sammenhæng blandt kommunikerende, strategerende parter i Viborg Kommune.

For mit speciale har det videnskabsteoretiske afsæt betydning for, hvordan jeg undersøger, og hvad jeg på baggrund af undersøgelsen kan konkludere. Med en forståelse af kommunikation som et fænomen med konstituerende ‘kraft’ må jeg forholde mig til min interviewteknik, idet jeg ved dataindsamling indgår i en kommunikation med informanterne, hvorved min deltagelse i interaktionen påvirker, hvordan vi i fællesskab skaber viden, som min undersøgelse baserer sig på.

Med kommunikation, som er et relativt bredt defineret fænomen, som faglig ramme for specialet vælger jeg at inddrage begreber, som ikke har et ophav i CCO-perspektivet til forklaring og belysning af kommunikationsfaglige, organisationsfaglige dynamikker på spil i casen for undersøgelsen: “Mastering multiple vocabularies of communication theory makes it possible to examine communication problems from various points of view and to apply vocabularies that seem appropriate and helpful in each case” (Craig, 1999, 152). Foruden en belysning af strategirealisering og kommunikation i organisationen Viborg Kommune fra flere teoretiske ståsteder, har jeg desuden valgt at anvende CCO-perspektivet som en rammesætning af en hovedanalyse, som ikke er en egentlig CCO-analyse af den egentlige konstituering af organisationen, men en analyse af strategeren med udgangspunkt i kommunikation af sammenhæng og Sammenhængsmodellen. På denne måde bliver CCO-perspektivet til et videnskabsteoretisk afsæt for analysen.

... og forandring

Forandringsspektivet i indeværende undersøgelse er relevant, idet Sammenhængsmodellen repræsenterer en forandring fra tidligere praksis i Viborg Kommune. Ydermere er forandring relevant i forbindelse med et videnskabsteoretisk afsæt, idet ovenstående ontologiske forhold mellem organisation og kommunikation influerer, hvordan specialet forholder sig til forståelsen af forandring. Overordnet kan forandring forstås på traditionel vis som planlagt lineær proces rettet mod specifikke resultater eller som emergent og kommunikativt konstitueret (Johansson & Heide, 2008, 290). I specialet anerkendes en tilgang til forandring som planlagt i organisationer, mens specialets videnskabsteoretiske afsæt er - i overensstemmelse med CCO (Vásquez & Schoeneborn, 2018, 7) og strategizing-begrebet (Gulbrandsen & Just, 2016, 320) - en emergent tilgang til organisationer og dermed forandring, hvormed forandring forstås “as the normal condition of organizational life” (Tsoukas & Chia, 2002, 567) gennem kommunikation: “change is the reweaving of actor’s beliefs and habits of action as a result of new experiences obtained through interaction” (Tsoukas & Chia, 2002, 570).

Med denne forståelse af forandring og kommunikation udbredes begge, så hverken forandring eller kommunikation er isolerede hændelser eller tiltag, men nærmere er konstante og allestedsnærværende elementer i organisationer med betydning for form og retning på denne.

Specialet forholder sig ikke til de forskellige retninger inde for CCO-paradigmet, som adskiller sig fra hinanden i forståelsen af blandt andet materialitet og individets agens. Denne begrænsning i det (videnskabs)teoretiske fundament er jeg bevidst om, og pointen samt konsekvenserne vil jeg behandle i en perspektivering.

Med ovenstående betragtninger fremhæves specialets videnskabsteoretiske afsæt i forståelsen af organisation og strategi gennem den kommunikative praksis.

3. Metode

Omdrejningspunktet for indeværende undersøgelse er forståelse, oplevelse og udøvelse af styringsmodellen i Viborg Kommune, Sammenhængsmodellen. Strategien for undersøgelsen er at indsamle data gennem interviews med otte informanter, og belyse dette med data indsamlet ved to ekspertinterviews og øvrig empiri i form af en række forskellige dokumenter. I dette afsnit vil jeg præsentere mine metodiske overvejelser i forbindelse med undersøgelsen, herunder casestudiet, udvælgelse af informanter, interviews, databehandling og analysestrategi.

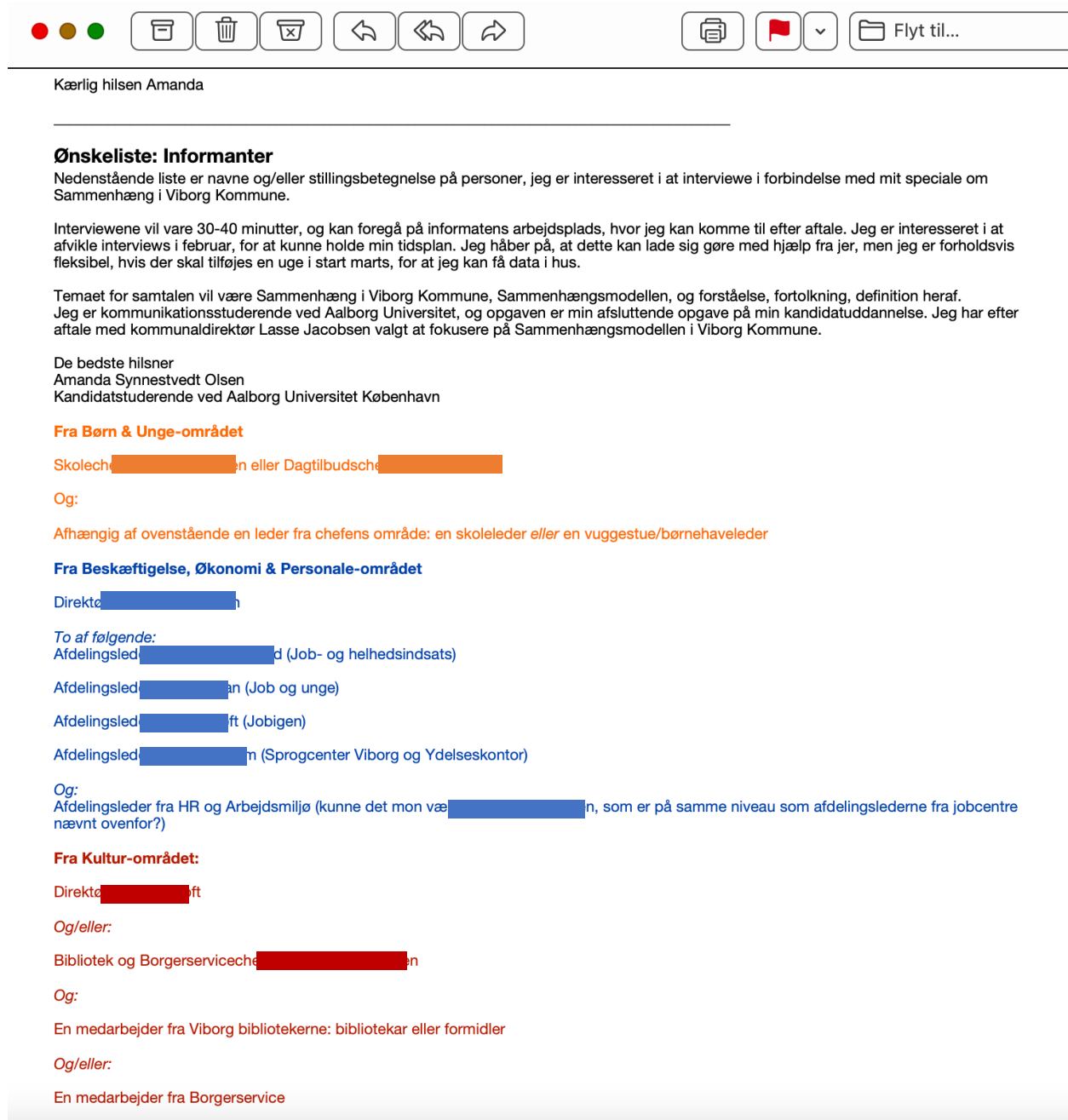
3.1 Casestudiet

Casen består af flere informanter, men i en afgrænset arena i organisationen Viborg Kommune. Med et casestudie kan man forstå komplekse sociale fænomener i dybden og have et helhedsorienteret perspektiv på konteksten for casen (Yin, 2014, 4; Thisted, 2011, 203; Flyvbjerg, 2015, 500). I dette tilfælde får jeg muligheden for at undersøge de enkelte informanters oplevelser i dybden, og forholde mig til konteksten omkring mig, som i kraft af casestudiets natur ikke 'blot' er kontekst, men betydningsfuldt for det undersøgte.

Ved min udvælgelse af informanter har jeg stillet specifikke krav til deres faglighed, funktion og position i organisationen (bilag 11). Dette i stedet for at lave en tilfældig udvælgelse eller forsøge at opnå et repræsentativt udsnit af informanter. Forskellen er på, om fokus er på (a) udbredelse og karakter af forståelse og oplevelse af sammenhæng og Sammenhængsmodellen i organisationen, eller (b) årsager og kontekstbaserede sammenhænge bag de pågældende oplevelser og forståelser. Her er sidstnævnte i fokus. Ud fra et forståelsesorienteret perspektiv vil en strategisk udvælgelse i casestudiet frem for repræsentativitet give mening (Flyvbjerg, 2015, 507) netop af den årsag.

3.2 Dataindsamling

Jeg har foretaget, optaget og transskriberet otte interviews med otte forskellige informanter á 35-44 minutters varighed. Derudover to ekspertinterviews. Informanterne er udvalgt på baggrund af overvejelser om informanternes placering i organisationen. Den konkrete udvælgelsesproces udspillede sig sådan, at jeg undersøgte organisationens formelle opbygning, og var interesseret i at favne bredt på fagligheder, borgerkontakt, funktion, ledelsesrolle og personaleansvar. På den baggrund sendte jeg en 'ønskeliste' til kommunaldirektør Lasse Jacobsen, som videreformidlede mine ønsker til relevante direktører. Jeg forfattede et skriv med ønskelisten (bilag 11), som han kunne sende med til relevante direktører. Ydermere udpegede jeg specifikke personer ved navn for at gøre processen nemmere for organisationen. Nedenfor fremgår den sendte mail (navnene er maske-rede), mens ønskelisten er vedlagt som bilag 11:



Figur 6: Screenshot af mail sendt til kommunaldirektøren 2/2-2022 kl. 16:39

Jeg ønskede informanter fra tre forskellige direktørområder for at få et bredt overblik, men have mulighed for at få flere informanter fra de forskellige områder, og dermed opretholde en balance på ressourcerne til rådighed ved specialets udformning.

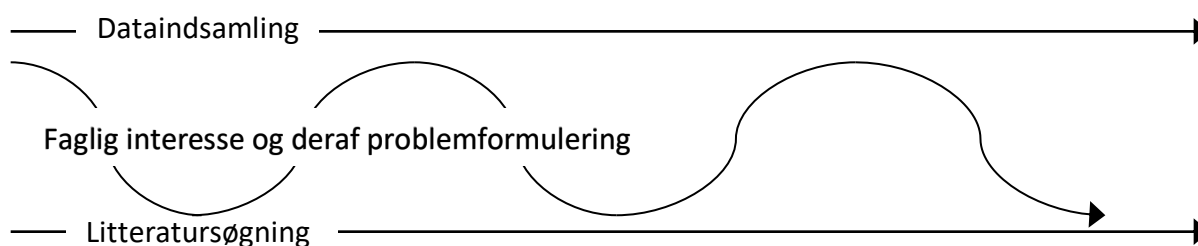
- Årsagen til ønskerne på Børn- & Ungeområdet er på baggrund af en forhåbning om at få blik for dynamikker på spil i sammenhængsforståelsen mellem en chef og en leder under pågældende chef.
- Årsagen til ønskerne på Beskæftigelse, Økonomi & Personale-området, som er en direktør, to afdelingsledere fra Jobcentre og en afdelingsleder fra HR & Arbejdsmiljø, drejer sig om spændet mellem direktør og afdelingsleder(e) i området. Videre vil jeg have mulighed for at

kigge på spændet mellem to afdelingsledere på samme niveau i samme område (jobcentre). Slutteligt øjnede jeg muligheden for at få en samtale med en leder i en stabsfunktion uden borgerkontakt om Sammenhængsmodellen – og det én på samme niveau som de to øvrige afdelingsledere i direktørområdet, som ganske vist har en direkte borgerrettet opgave.

- Årsagen til ønskerne til informanter i Kultur & Udvikling er først og fremmest kontakten til en medarbejder med borgerkontakt i sit daglige arbejde, som ikke har personaleansvar. I den forbindelse fandt jeg det væsentligt at tale med direktøren eller chefen for Bibliotek og Borgerservice, idet titlen på afdelingen er interessant i forbindelse med Sammenhængsmodellens tværgående samarbejde-dogme. Desuden er Bibliotek og Borgerservice begge arenaer, som jeg forud for undersøgelsen forestiller mig kunne have tråde til mange andre steder i organisationen Viborg Kommune.

Med en eksplorativ tilgang til Sammenhængsmodellen og fænomenet forståelse på en bred vifte af lokationer i Viborg Kommune var mit mål at lade empirien diktere en mere specifik retning for undersøgelsen.

Den eksplorative tilgang blev gjort ud fra interessespecifik position, hvormed jeg ikke var åben for hvad som helst i problemfeltet: "Man er altid positioneret et sted, hvorfra man ser verden" (Tanggaard & Brinkmann, 2015b, 529). Med min faglighed og personlige erkendelsesinteresser er det væsentligt at nævne, at jeg interesserer mig for mellemmenneskelige forhold og dynamikker med betydning for fællesskabet, i dette tilfælde Viborg Kommune. Videre er jeg optaget af forståelse, fortolkning og konstruktioner på baggrund af kommunikation og ledelse, hvorfor disse emner sandsynligvis vil springe i øjnene på mig, når jeg tilgår en situation som den, jeg har oplevet i Viborg Kommune. Dette er relevant for at forstå, hvorfor min undersøgelse har fået den vinkel, som den har. For min personlige faglige interesse er i samspil med dataindsamling og litteratursøgning afgørende for, at min problemformulering ser ud, som den gør.



Figur 7: Sideløbende processer

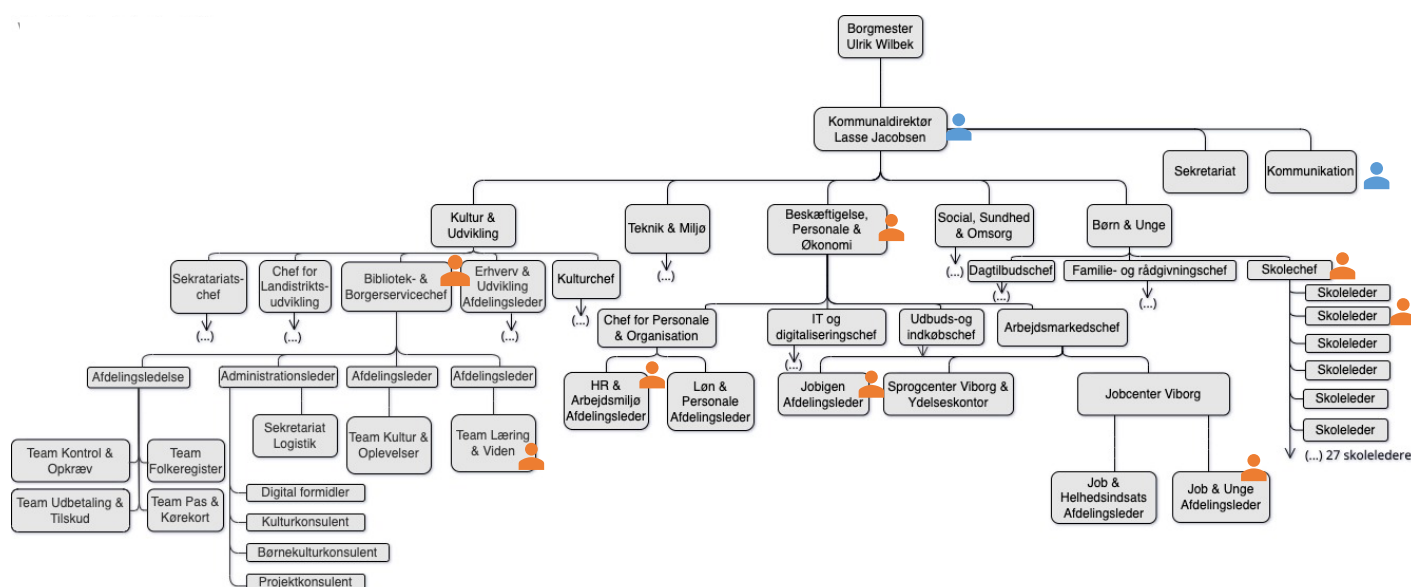
Jeg fik mine ønsker opfyldt, og endte med otte informanter fordelt på tre direktørområder. Nedenfor fremgår en præsentation af informanterne samt informationer om interviewsituationerne.

Informant	Position og direktørområde	Tidspunkt og lokation	Varighed
1	Bibliotekar Kultur & Udvikling	21/2-2022 kl. 11:00 Viborg Hovedbibliotek	00:42:20:12
2	Skoleleder Børn & Unge	11/3-2022 kl. 11:30 Viborg Rådhus	00:35:37:21
3	Biblioteks- og Borgerservicechef Kultur & Udvikling	28/2-2022 kl. 12:00 Viborg Rådhus	00:42:00:08

4	Afdelingsleder, HR & Arbejdsmiljø Beskæftigelse, Økonomi & Personale	8/3-2022 kl. 14:30 Viborg Rådhus	00:41:46:03
5	Skolechef Børn & Unge	11/3-2022 kl. 10:45 Viborg Rådhus	00:35:36:12
6	Afdelingsleder, Jobigen Beskæftigelse, Økonomi & Personale	2/3-2022 kl. 15:00 Teams, virtuelt møde, da informanten var smittet med covid-19	00:36:25:03
7	Afdelingsleder, Job & Unge Beskæftigelse, Økonomi & Personale	2/3-2022 kl. 14:00 Viborg Rådhus	00:44:07:13
8	Direktør Beskæftigelse, Økonomi & Personale	28/2-2022 kl. 13:30 Viborg	00:39:49:06

Informanterne er kaldt et nummer frem for deres navn fordi, deres navne ikke er undersøgelsen vedkommende, og for at bevare et fokus på besvarelsen af problemformuleringen. Dog er dette ikke en anonymisering, da informanternes placering i organisationen er relevant for undersøgelsen. Denne maskering og ikke-anonymisering er sket med mundtligt samtykke fra samtlige informanter. Henvielse til informanter i specialet vil gøres ved forkortelsen I1, I2, I3 og så fremdeles. Ved citater vil der blive henvist til transskriptionen i bilag med linjehenvielse, eksempelvis (bilag 2, ll. 324-325). Her svarer bilagsnummer til informantnummer, så interview med I2 vil forefindes i bilag 2.

Jeg har på baggrund af de forskellige dele af organisationens lokale organisationsdiagrammer tilgængelige online (link 6-11) udarbejdet et organisationsdiagram, hvor for min undersøgelse relevante dele er angivet med afdelinger påtegnet. Derfor er Social, Sundhed & Omsorg og Teknik & Miljø ikke udvidet afbilledet, ligesom afdelinger, som jeg ikke beskæftiger mig med, ikke er angivet i detaljer. Jeg har markeret, hvor de otte informanter og to eksperter er placeret i organisationen.



Figur 8: Organisationsdiagram med markering af informanter (orange) og eksperter (blå) udarbejdet på baggrund af link 6-11

For overskuelighedens skyld har jeg videre oversat til en forenklet opstilling, hvor informanternes indbyrdes positioner er tydeliggjort uden involvering af andre medarbejdere eller organer – ej heller eksperterne. Dette er udelukkende for at skabe overblik over indbyrdes relationer informanterne imellem. Informanterne er angivet som i1-i8.

	Beskæftigelse, Personale & Økonomi			Børn & Unge	Kultur & Udvikling
Direktør	i8				
Chef				i5	i3
Afdelingsleder	Jobcentre		HR & Arbejdsmiljø	i2	
	i6	i7	i4		
Medarbejder					i1

Ingen informanter blev briefet forud for interviewet, da jeg ville lade refleksionerne ske under interviewet. Ligeledes ville jeg undgå, at informanterne forberedte sig ved samtaler med nærmeste leder eller konsultation af Sammenhængsmodellen, som muligvis ville give et billede af deres forståelse, som ikke stemmer overens med "dagligdags-forståelsen". Risikoen herved var en bekymring/angst hos informanterne ved mødestart, men jeg forsøgte at imødekomme dette med en grundig briefing før interviewets start.

Jeg foretog første interview med informant 1 og blev undervejs opmærksom på mulighed for at optimere min metodik. Konkret sporede jeg undervejs i interviewet en usikkerhed og en søgen hos informanten, som var usikker på, "hvad jeg ledte efter":

O: Altså hvad er relationen mellem folkebiblioteket og så den kommune, I er placeret i, altså udover geografien, mener jeg?

I1: Øh. Det bliver jeg da faktisk, sådan lidt. Altså. Der bliver jeg faktisk lidt svar skyldig, (...) jeg tror Britta, ville kunne svare bedre på det, fordi hun sidder i det netværk, ikk?

O: Ja.

I1: Men jeg tænker, at øh. At. Nej, jeg ved ikke om borgere. Jo, jeg tror faktisk borgeren tænker Viborg Kommune, så tror jeg faktisk også de tænker Viborg Bibliotekerne, hvis det er i den retning, du tænker. Jeg tænker faktisk, at der er et fint blik på hinanden, når man sidder oppe på kommunen, så har man blikket ned til os, og omvendt.

O: Ja. Yes.

I1: Er det. Jeg ved ikke om det er helt, Amanda, det du tænker på?

O: Jeg tænker ikke noget specifikt, jeg synes det er så fint svar. Jeg synes det er helt fint.

(bilag 1, ll. 39-52)

Dette var en mulig 'støj på linjen' i skabelsen af viden mellem informanterne og mig, hvis informanternes svar blev fordrejet af et ønske om at møde mig i min søgen efter specifikke svar – særligt fordi jeg *ikke* søgte specifikke svar, men en umiddelbar oplevelse af deres forståelse af

Sammenhængsmodellen. Undervejs i interviewet gentog jeg min pointe fra briefing forud for interviewet, hvorfor informanten svar fortsat er brugbare i undersøgelsen. Ydermere brugte jeg tid på at debriefe informanten særligt grundigt, da denne anspændthed bygget op omkring 'at svare rigtigt' muligvis kan forstærkes, når informanten eventuelt spekulerer på, hvad formålet med interviewet er (Kvale, 2012, 132).

Men hvad vigtigere var, så brugte jeg min erfaring fra interviewet til at forbedre indramningen af de kommende syv interviews. Derfor tilføjede jeg en 'kontekst'-side (bilag 13) til min interviewguide, som blev præsenteret for alle informanter før alle interviews. Denne briefing og debriefing blev ikke altid foretaget inden for referat, men blev foretaget hver gang uden undtagelse, ligesom jeg for åbenhed og transparens overfor informanterne tilbød dem et eksemplar af et resultat-skriv efter min eksamen. Jeg oplevede ikke en søgen efter specifikke svar igen.

For at opnå fokuseret viden om informanternes oplevelser, daglige arbejde og forståelse af Sammenhængsmodellen forberedte og anvendte jeg en interviewguide (bilag 12). Dette for at opnå svar omhandlende samme emner på tværs af alle informanter.

For at få så fyldestgørende svar som muligt på mine spørgsmål anlagde jeg en løs struktur. Den løse struktur var tænkt som understøttelse til en eksplorativ tilgang til feltet, og eventuelt bidrag til en sideløbende indsnævring af både litteratursøgning og konkretisering af specialets undren. Interviewene var løst struktureret på den måde, at spørgsmålene i guiden var opstillet i prioriteret rækkefølge, så de første spørgsmål (foruden indledende spørgsmål) var vigtigst at få besvaret, mens de sidste var mindst vigtige.

Et semistruktureret interview kan bidrage til en mere dybdegående viden, idet der interviewer har en fleksibilitet i sin fremfærd (Thisted, 2011, 184). Graden af fleksibilitet understreger min eksplorative proces, hvor jeg tillod uforudsete perspektiver at emergere under dataindsamlingen ved at lade en samtale køre med en bevidsthed og et anker i sikring af besvarelse af mine spørgsmål. Dette også i en erkendelse af, at interview som dataindsamlingsmetode er en social forhandling og konstruktiv proces, hvor viden skabes mellem de involverede (Silverman, 2006, 112).

I interviewet konstrueres en version af verden mellem interviewer og den interviewede gennem social forhandling, hvormed interviewet aldrig kan være neutral grund, som giver adgang til en objektiv sandhed (Silverman, 2006, 118; Kvale, 2002, 130; Tanggaard & Brinkmann, 2015a, 30; Holstein & Gubrium, 150): "interaktionen mellem interviewer og interviewede er afgørende for den viden, man opnår" (Tanggaard & Brinkmann, 2015a, 33). I denne sammenhæng afgør min rammesætning af interaktionen, og ikke mindst interaktionen i sig selv, hvordan sammenhæng, Sammenhængsmodellen og det daglige arbejde i Viborg Kommune repræsenteres i denne undersøgelse.

Ekspertinterviews

Undervejs i min dataindsamling og med sideløbende litteratursøgning blev det klart, at jeg i mine interviews fik rig data på informanternes oplevelse af og forståelse af Sammenhængsmodellen og kommunikation af denne. Men det blev ligeledes klart for mig, at jeg ikke havde adgang til kommunikationen af Sammenhængsmodellen, som udgør grundlaget for oplevelsen blandt informanterne. Derfor tog jeg en beslutning om at foretage interviews med kræfterne bag implementering og

formulering af Sammenhængsmodellen, specifikt kommunaldirektøren og kommunikationschefen. Kommunikationschefen, som havde været i funktionen før og under Sammenhængsmodellen, havde netop opsagt sin stilling og fået en anden position i organisationen, og var ikke interesseret i at svare på mine spørgsmål, hvorfor jeg i stedet foretog et interview med konstitueret kommunikationschef – med et forudgående brief om, at jeg var interesseret i situationer og handlinger fra 2018, da Sammenhængsmodellen blev til og blev implementeret i Viborg Kommune. Hun er konstitueret fra afdelingen, og har været ansat i Kommunikation under formulering og implementering af Sammenhængsmodellen.

Med ekspertinterviewene var intentionen at få belyst både implementering og kommunikation af Sammenhængsmodellen, og hvad intentionen bag implementering og kommunikation har været. Dette i en erkendelse af, at interview giver adgang til en konstruktion af viden i interaktionen (Tanggaard & Brinkmann, 2015a, 31), hvorfor strategeren i informanternes daglige arbejde ikke kan tilgås direkte, hvorfor intentionen kunne belyse informanternes oplevelse af strategirealiseringen.

Sondringen mellem informanter og eksperter har betydning i min analysestrategi som fortsat drejer sig om informanternes svar, mens eksperternes belysning af proces og intention skal fungere som supplerende, opklarende data til mine fund.

Øvrig empiri

Udover data i form af interviews har jeg indhentet en række dokumenter med relevans for undersøgelsen. I de enkelte bilag fremgår, hvordan jeg har indhentet materialet.

- Lokalt udarbejdede versioner af Sammenhængsmodellen, hertil lokale visioner, grundfortællinger og strategier
 - o Viborg Bibliotekernes Undringer 2022 (bilag 27)
 - o Notesbog-omslag fra Personale & Organisation (bilag 28)
 - o Rammesætning for ledere i Børn & Unge: "Forskellig i Fællesskab" (bilag 26)
 - o Grundfortælling fra Jobcenter Viborg: "Vi er Jobcenter Viborg" (bilag 29)
- Diverse præsentationer. Nogle anvendt af kommunaldirektøren til ledere i Viborg Kommune, andre anvendt af ledere til præsentation internt og eksternt (bilag 19-21)
- To versioner af en rullende kommunikationsplan fra 2020 (bilag 22)
- To 'historier' om sammenhæng fra organisationens intranet 'VICKI', udarbejdet af Kommunikationsafdelingen (bilag 23)
- Administrationsgrundlag for Viborg Kommune (bilag 17)
- Ledelsesgrundlag for Viborg Kommune (bilag 18)
- Fagudvalgenes prioritering af målsætningerne i Sammenhængsmodellen i 2021 (bilag 25)

Øvrig empiri spiller en birolle, idet min undersøgelse fokuserer på interviews med informanterne.

3.3 Databehandling og analyse

Alle interviews blev optaget og efterfølgende transskriberet. Transskribering muliggør en grad af transparens i undersøgelsen, hvor det sagte, og samtalekonteksten kan genfindes (Bryman, 2012, 482). Transskriptionen er første databehandling, og analytiske spadestik kan tages allerede i denne fase, da dette bidrager til at 'få materialet under huden', hvormed en idegenerering til analytiske pointer naturligt opstår (Tanggaard & Brinkmann, 2015a, 43).

Transskribering involverer oversættelse fra et medie til et andet (Brinkmann, 2013, 61), hvorfor jeg som undersøger må være opmærksom på, hvilke valg jeg tager. Formålet med interview,

transskription og undersøgelsens sigte bør være eneste regelsætter for, hvordan transskriberingen udføres (Brinkmann, 2013, 61). Jeg har valgt at transskribere med en tilstræbt grammatisk korrekthed, idet formålet med transskriptionen – og undersøgelsen, ikke er på *hvordan*, men *hvad* der bliver sagt. Min undersøgelse er fokuseret på begreber og forståelsen af disse hos informanterne. Med et klart sprog i transskriptionen øges endvidere læsbarheden ved brug i analysen, hvorfor det ikke vil være nødvendigt at redigere i citater fra transskriptionen ved brug i analysen, udover markeringen af talere, som fortløbende i specialet vil være således:

O: Interviewer, undertegnede

I1-8: Interviewede, informant 1-8

LJ: Kommunaldirektør, Lasse Jacobsen

LB: Konstitueret kommunikationschef Lene Bækgaard

Alle transskriptioner kan findes i bilaget svarende til informantens nummer. Eksempelvis er bilag 1 transskription af interview med I1.

Efter en tidskrævende transskriberingsproces, stod det klart for mig, at jeg måtte reducere materialet og skabe overblik over de 161 siders transskriptioner. Med en samtidig litteratursøgning og konkretisering af problemfeltet, ønskede jeg fortsat at lade data få medindflydelse på de øvrige processer, og derfor ikke strukturere på baggrund af teori og litteratur i feltet. Derfor valgte jeg at strukturere data på baggrund af den åbne interviewguide med en tilføjelse af en 'hvad ellers'-kategori til opståede relevante emner. Årsagen til valget om at skabe struktur på baggrund af konstruerede spørgsmål i stedet for en åben kodning, hvor data styrer kategoriseringen er, at jeg ønsker at sammenholde informanternes oplevelser med hinanden. Med kategorier på tværs muliggøres en sammenligning direkte

Kodning er datareduktion; en proces, hvor data nedbrydes i håndterbare enheder, som "eksemplificerer den samme deskriptive eller teoretiske ide" (Kristiansen, 2015, 484), hvormed der både kan skabes overblik (Tanggaard & Brinkmann, 2015a, 47), og drages analytiske konklusioner (Kristiansen, 2015, 485; Bryman, 2012, 568; Miles & Huberman, 1994, 56). I dette tilfælde gør begge formål sig gældende for kodningen, idet den bidrager til et overblik over flere informanternes svar, samt gør det enklere at se på tværs af flere informanter, for på denne måde at skabe grobund for applikation af teoretiske begreber. Dog er det en sammensmeltning af formålene med en erkendelse af, at både dataindsamling, datareduktion og databehandling er en selektiv proces (Miles & Huberman, 1994, 55), hvor undersøgeren fra sin position anlægger et bestemt perspektiv på situationen, senere data og efterfølgende analysen – om ikke andet med sine spørgsmål og sit formål med undersøgelsen.

Kodningsprocessen bestod af at samle alle relevante udsigelser fra informanterne under tilhørende spørgsmål fra interviewguiden. Enkelte spørgsmål kan være besvaret på flere måder af samme informant i forskellige sektioner af interviewet. Den første kodning fremgår af bilag 15, hvor 161 A4 siders transskription er reduceret til 18 A3 siders overblik. Med sideløbende litteratursøgning og indkredsning af teoretiske begreber til brug i analysen har jeg analyseret kodningen manuelt. Dette fordi 18 A3-sider fortsat er et omfattende materiale at danne sig et overblik over, hvorfor yderligere, men teoretisk funderet reduktion har tjent et analytisk formål. For transparens har jeg vedlagt

kodningen henholdsvis uden analyseproces (bilag 15) og med analyseproces (bilag 16). Kodningen med analysepointer illustrerer min proces, og mit råmateriale forud for formuleringen af analysen. Et udsnit fra kodningsskemaet med analysepointer er gengivet nedenfor, hvor farverne, som repræsenterer forskellige analytiske pointer på tværs af informanterne, og den analoge analyse ses som udtryk for min proces:

BiBLOV						
Er målene, opgaverne, rammerne anderledes i de andre kommunale områder?	"A: Vi har nok været, altså, uden at sådan skulle forklejne noget, så har vi nok været længere fremme i det end. Men det er fordi vi her i huset har en stor tradition for at samarbejde udad, når vi har har O: Formidlingsopgaver? A: Nogle projekter eller arrangementer eller hvad det er." (216-220) "Ja, det kunne jeg egentlig godt forestille mig, men det er også fordi at, jeg betragter os meget som en projektkommunikation. Vi har rigtig mange projekter ind over os. (...) Biblioteket, ikke? Hvor jeg tænker, at det gør man nødvendigvis måske ikke i nogle af de andre forvaltninger. (...) Oh, så derfor kan rammerne jo godt være forskellige." (454-460)	"Lige som i de andre kommunale områder i Viborg Kommune har sin egen, hvad skal vi sige, eh, hældede, hjemmestrikede flit i det store patchwork-bæppe, fordi vi skal omsætte den ind i den verden, som vi skal være, som vi arbejder med i forhold til målopfyldelse af borgerens behov. Og den er jo meget forskellig om man skal have støtteskramper, eller skal skrives op i børnehaven, eller skal have plejefamilieplads, eller skal lære at læse, eller." (313-317) "Men jeg tror også, de har været skarpe på de andre områder. Der har der bare, altså nogle er jo meget. Beskæftigelsesafdelingen er der jo meget klare nationale og uddannelsespolitiske ting, de skal i forhold til arbejde, altså at få folk i arbejde, uddannelsespolitiske ting, som har nogle eksterne snævre lovgivninger, som har holdt dem i deres målopfyldelse snarere end de der lidt mere diffuse. Hvor på mit område, i hvert fald i biblioteket, der er jo, det er jo en rammeoplysning. Der kan vi jo fremme uddannelse, oplevelser og kulturelle aktiviteter, altså. Det er noget mere. Det fortæller vi lige som vi, ikk? (...) Vi har nogle andre rammer. Det parret med, at vi jo meget ofte er, altså, har været trænet. Vi sparer her, vi sparer her, vi sparer på kultur, og er et lille område, det har gjort, at vi har et kæmpe stort netværk ud af kommunen. (...) Altså det er så lille en sektor, så vi er gode til at hjælpe hinanden, og gode til at lave projekter på tværs. Vi har jo i de sidste fem år, syv otte millioner i ekstern finansiering, som vi simpelthen søgte	"Jeg tror, at hvis [Informant 7, red.] var her, så ville hun sige, vi føler os nogle gange lidt lidt i stikken med KUL-indsat, fordi rigtig meget udviklingskraft er blevet brugt på de øvre niveauer. De øvre ledelsesniveauer, men da vi så ligesom skulle vælge ud og rulle med det drift, så skulle vi selv finde ud af det. (...) Og det kan jeg godt følge hende i. Altså det kan jeg godt følge hende i, fordi det bliver ikke mindre indre besværligt og mindre komplekst." (329-335) "Og så kan man godt sidde i en lidt privilegeret position, som man gør i en stab, hvor man ikke har andet end udviklingskraft at lyde ind med. Vi, jamen selvfølgelig understøtter vi, men det er også vores kerneopgave. Det er det, vi skal. Men så har vi så de ressourcer, vi har. Men når man sidder ude i en drift og skal lykkes med en drift og en budgetoverholdelse og samtidig skal ikke ind i nogle fælles udviklingsstiltag, så kan det godt komme til at rive lidt, tænker jeg." (354-359) "Det kunne jo være på skoleområdet, det kunne være på omsorgsområdet, hvor man kan sige, omsorgsområdet er måske et af de eksempler, vi har, som også er allermest synligt på. Du, må du dosere med, men du må ikke, Altså her, du Borgeme er videret til den der ydelse, så sammenhængsmødelen, tænker jeg også, kalder på, at vi også som organisation kigger på, hvor stramt vi vil styre ud i ydelse. I Oh, og det tror ikke helt, vi er nået til endnu." (369-373) "Tror på, at kerneopgaven kan blive og bliver prioriteret over Sammenhængsmødelen eller lura sig i organisationsdelen, det sidste handler om, "hvor styret" forskellige områder og afdelinger i deres opgaver (369) "fordi når man har store budgetter, så kan der også nogle gange være større muligheder for at flytte noget rundt. Men, eh, det er mit indtryk, at nogle af vores store velfærdsområder da også er så økonomisk pressede, at der ikke er ret meget økonomisk rådgivning, jeg er heller ikke sikker på, at der er ret meget økonomisk rådgivning der går forskellen. Det er jo også en institution der ville til, eh. (...) Det kalder på ledelse, som også både har et blik for, hvor kan vi gøre noget smartere eller hvor	Jeg sidder da ikke på en en, eh, jeg sidder da ikke, hvad skal vi sige, for bordenden af en organisation, der der er, der er super lige til. Den er ret kompleks. O: Tror du Teknik og Miljø har det nemmere med at lave sammenhæng? H: Nej, det har jeg da ikke, det har jeg ikke grund til at tro, de har lettere ved. (...) Men men der er sikkert nogle andre, eh, de sidder jo også med en masse lovgivning og direktiver, og hvad fanden ved jeg. Selvfølgelig gør de det. Og er pressede på, at oh byggepriser stiger og inflation og gæsserme nu, og hvordan. Så jeg siger jo ikke, der er noget, der er mere komplekst end andet. Der er bare så mange, som du selv siger, rigtig mange forhold i spil hele tiden. Så vi er jo nødt til at forholde os til. Vi kan jo ikke bare lukke øjnene og sige, oh, det, oh, det er ikke komplekst, fordi vi skal jo bare skabe sammenhæng. Men det er jo så det, vi må øve os på. Og hele tiden have den der borger derude, du ved, her foran os, ikk?" (535-547)	hvad er? "Det er ikke lige for alle forvaltninger, afdelinger (312) "Altså, det er vi jo ikke. Det er jo ikke bare et spørgsmål om penge, det er også et spørgsmål om, hvordan det er organiseret, hvad man tænker, der er vigtigt. (...) Fordi du har også en kerneopgave, eh. Og det er klart, den altid vil blive prioriteret først." (316-319) Biblioteket har nemmere ved at lave sammenhæng, end andre, fordi deres berøringsflade er større end så mange andre (324-331) (hun kommer i tanke om, at hendes egen berøringsflade også er stor, og at det også gør det nemt for hende) men fortsætter, og tænker at det er en myndighedsopgave styret af regler i højere grad end eget område: men hvis jeg sådan [uf] kigger på nogen af, nogen af myndighedsopgaverne eller på myndighedsopgaverne, ikk på myndighedsfunktionerne, så deres muligheder er mindre. "Fordi deres kerneopgaver er smalle, og den er meget mere regelsstyret, oh. Nu snakker du jo med en, der ikke er så regelsstyret. (...) Og som godt kan gøre noget, oh, der ikke nødvendigvis står i reglerne. Vi har ikke sådan mange love og paragraffer, vi skal forholde os til. (...) Vi skal forholde os til de mennesker, der kommer." (832-842)	Relationer "O: Så alle områder arbejder for alle temaerne, og alle målene ligeværdigt, og alle medarbejdere, og? JF: Ja, fordi det er jo et spørgsmål om at arbejde målet ned i den kontekst du sidder med. Så når jeg har sammenhængstæret oppe i min ledergruppe eller nede i min medarbejder, så er der jo også nogle der siger, hvad? O: Har vi med rykning at gøre? JF: Hvad har vi med sundhed eller rykning eller et eller andet, igå. Og der tænker jeg, Ledelsen har fået en kæmpe oversættelsesopgave. Og en kæmpe opgave i at gøre det nærværende for det område. For hvis jeg bare gik ned og sagde, vi havde sammenhængstæret, og nu skal i høre, bom bom bom, så ville alle sige, hvad har det med mig at gøre, nej tak. Jeg tror bare jeg går ud og klarer min egen biks, ikk også. Men ved at man arbejder hele vejen rundt, så oplever jeg faktisk medarbejderne bliver vidtsomt engagerede i, jamen hvad er det lige præcis rykning eller berøringsflade eller hvad er det, de kan have. Hvad kan det begreb eller de ting have af værdi for mit område. Og så er det jo det der med hansen eller søgget og hvordan. Og der er da også nogle gange nogle ting, som man lige vifter lidt, og siger jamen nu skal du høre, det har jo en stor betydning, fordi at hvis vi skal, oh, højnet levede eller gjort flere sunde og arbejdsdygtige i længere tid ude på arbejdsmarkedet, så bliver rykning jo et problem i forhold til det.

Figur 9: Udsnit af kodningsskema med analysenoter (bilag 16)

3.4 Hvad svarer jeg så på hvordan?

Min empiri giver mig mulighed for at undersøge et relativt snævert udsnit af en organisation med knap 7000 ansatte. Desuden har jeg ikke adgang til eller opsøgt den totale kommunikation og ledelse, informanterne er blevet 'udsat for', eller dagligdagsdialog på deres arbejdsplads, hvor de udøver (eller ikke udøver) sammenhæng i Sammenhængsmodellens navn. Jeg har til gengæld adgang til at undersøge informanternes vidnesbyrd om deres oplevelse, forståelse og version af modellen og udøvelsen. Jeg har videre med kontakt til 'eksperter' forsøgt at indfange intentionen bag og beskrivelsen af tiltag, som er blevet gjort i forbindelse med udbredelse af modellen i organisationen. Dette for at kontekstualisere, belyse og opklare de pågældende oplevelser og forståelser, jeg måtte finde i informanternes vidnesbyrd.

På denne baggrund tjener informanternes oplevelse af sammenhæng og Sammenhængsmodellen som eksempler på, hvordan medarbejdere forstår, hvad der skal hænge sammen med den ny styringsmodel i Viborg Kommune. Jeg er ikke interesseret i at afdække hyppighed og udbredelse, men anlægger et forståelsesorienteret perspektiv på casen, hvor forståelse og forklaring af dynamikker identificeret i empirien søges (Flyvbjerg, 2015, 507). Dette gør, at min undersøgelse drejer sig specifikt om de udvalgte informanter, og at dette tjener som eksempel. Generaliserbarhed er derfor heller ikke et mål med undersøgelsen, hvilket i traditionel forståelse af videnskab sænker kvaliteten af undersøgelsen. Dog vil jeg lade Bent Flyvbjerg (2015)'s ord stå for sig selv i denne forbindelse: "Vi har kun specifikke tilfælde og kontekstbunden viden" (502). Flyvbjerg (2005, 1991) argumenterer videre for, at formel generalisering er overvurderet, mens "eksemplets magt" er undervurderet (Flyvbjerg, 2015, 506; Flyvbjerg, 1991, 147), da casestudiet af specifikke tilfælde "kan indgå i den

kollektive vidensakkumulation" (Flyvbjerg, 2015, 505) trods mangel på generaliserbarhed, hvormed der fortsat er videnskabeligt potentiale (Flyvbjerg, 1991, 147). Ikke-generaliserbarhed underkender ikke en undersøgelses kvalitet, hvis en undersøgelse ikke hævder at undersøge mere eller andet end kontekstuel forståelse af et eksempel eller en enestående case (Bryman, 2012, 408).

3.5 Kvalitet

Undersøgelsers kvalitet vurderes ofte ud fra kriterierne validitet, reliabilitet og replikabilitet (Bryman, 2012, 46; Tanggaard & Brinkmann, 2015b, 522) som til sammen kan siges at gøre et studie videnskabeligt. Disse kriterier underkender ifølge Lene Tanggaard og Svend Brinkmann (2015b) den kvalitative forskning (522), som i stedet "må vurderes ud fra kriterier, der anerkender forskningens mål og ambitioner" (Tanggaard & Brinkmann, 2015b, 523).

Søren Kristiansen (2015) fremhæver transparens og autenticitet som (ofte) relevante kvalitetskriterier i kvalitativ forskning, for herved at opnå pålidelighed og gyldighed af et studie (494; Bryman, 2012, 390). Med specifikke træk og vægtningen af kontekstuelle forhold i kvalitativ forskning af ideografisk karakter bør graden af metodologisk refleksion prioriteres for at øge transparens, så en læser kan følge undersøgelsens gang og vejen til konklusionen (Tanggaard & Brinkmann, 2015b, 523).

I denne undersøgelse er mit udgangspunkt, min proces og mine metodologiske refleksioner prioriteret i formidlingen af undersøgelsen. Konkret har jeg forsøgt at visualisere og være tydelig om mine sideløbende processer under formuleringen af problemet, jeg undersøger, hvor både dataindsamling og litteratursøgning har spillet en rolle. Ligeledes har min eksplorative metodik for at rumme de sideløbende processer været understreget i forbindelse med udarbejdelse af interviewguide og pre-analytiske strukturering af data. Denne proces-transparens bidrager forhåbentlig til, at min læser kan følge mine slutninger. Ydermere har jeg valgt at fuldtransskribere samtlige interviews (bilag 1-10) samt vedlægge både interviewguide (bilag 12) og briefing-papir (bilag 13) i sin oprindelige håndskrevne form. Desuden har jeg vægtet et afsnit, hvor jeg forholder mig til, hvad jeg kan svare på med tilgængelige empiri i en snæver case med det valgte fokus. Alt dette for at øge transparensen i min arbejdsproces samt vurdere min undersøgelses gyldighed.

Udover gyldighed og pålidelighed, nævnes også *relevans* som et kvalitetskriterie for kvalitativ forskning, men som "the importance of a topic within its substantive field or the contribution it makes to the literature on that field" (Bryman, 2012, 396). I Viborg Kommune er man netop gået ind i første kontinuitetsperiode for den ny styringsmodel: et nyt byråd kan potentielt (og sandsynligt) vælge at cementere styringsmodellens gyldighed ved at fortsætte med denne. En implementeringsproces er fortsat i gang – herunder et længere leder- og ledelsesudviklingsforløb. Dermed er forståelsen og udøvelsen af sammenhæng og modellen om noget relevant for både direktion, ledere og medarbejdere i organisationen. Derfor er undersøgelsen som minimum relevant i det felt, den undersøger, nemlig Viborg Kommune.

4. Teoretisk grundlag

Denne del af specialet består af en gennemgang af relevant litteratur om kommunikation, kommunikation i organisationer, strategi og tværgående samarbejde. Jeg vil præsentere centrale artikler og begreber forbundet med de nævnte områder. Et traditionelt literaturew review udformes for at få en trædesten til at præsentere et teoretisk grundlag for en undersøgelse. Jeg udformer et literature review, hvor jeg yderligere redegør for begreberne fra litteraturen, som er relevant for min undersøgelse. Denne udformning gør undersøgelsens teoretiske fundament bredere og mere nuanceret. Literature reviewet munder ud i en operationalisering af to modeller: Four Flows Modellen (McPhee & Zaug, 2009) og Triple-A modellen (Gulbrandsen & Just, 2016), som præsenteres og sættes sammen i et analysedesign. Tanken bag denne udformning er, at begreber fra litteratursøgning skal supplere operationaliseringen af teorien i analysen. Derfor består mit teoretiske grundlag for undersøgelsen af en gennemgang af litteraturen på feltet, og herunder en præsentation af relevante begreber samt en operationalisering af modeller i et analysedesign.

For at få dannet mig et overblik over litteraturen, herunder de teoretiske, metodiske og empiriske strømninger, har jeg foretaget en litteratursøgning sideløbende med min dataindsamling. I bilag 14 er litteratursøgningen registreret. På baggrund af søgningen i relevante databaser fandt jeg 27 artikler, hvoraf 14 viste sig at være relevante, mens 5 yderligere artikler blev tilføjet efter læsning. 37 artikler og kapitler viste sig relevante efter en fuld læsning – inklusive pensumlitteratur fra uddannelsen. Idet min søgning i litteraturen er sket sideløbende med indsamling af data er nogle temaer skærpet grundet empiriske fund. Dette vil fremhæves undervejs i litteraturgennemgangen, som følger herefter. Jeg indleder med at definere og undersøge *Kommunikation*, hvorefter dette koncept placeres i en intraorganisatorisk ramme under overskriften *Kommunikation i organisationer*. Herefter behandler jeg temaet for min undersøgelse af intraorganisatorisk kommunikation, nemlig strategi og særligt implementering og realisering i et praksis-perspektiv, hvorfor jeg inddrager *strategizing*-begrebet. Slutteligt vil jeg præsentere litteratur og begreber om genstandsfeltet for undersøgelsen, nemlig *Tværgående samarbejde*.

4.1 Kommunikation

Kommunikation er ikke 'bare' kommunikation. Frank E. X. Dance arbejdede i 1970 med definition af kommunikationskonceptet, og pointerer en bredde i kommunikationsdisciplinen, som vanskeliggør en simpel definition af konceptet. Bredden kan lede både praktikere og akademikere i forskellige og nogle gange modsatrettede retninger på trods af, at de alle arbejder efter med kommunikationsdisciplinen (Dance, 1970, 209). Dance's karakteristik af kommunikationsfeltet som løst defineret, kan ifølge ham medføre "dissension, academic sniping, and theoretical divisiveness", men på samme tid advarer han mod "seeking or, worse, of finding a single, rigid, exclusive definition", da en divers metodologi kan tjene et komplekst fagområde som kommunikation (Dance, 1970, 210), bakket op af Robert T. Craig: "a perfectly coherent field would be a static field, a dead field, but the practice of communication itself is a very much alive and endlessly evolving" (Craig, 1999, 124). Derfor har både Frank E. X. Dance (1970) og Robert D. Craig (1999) oplyst forskellige grene af kommunikationsdisciplinen, som kan ses som en "'family' of related concepts rather than a unitary concept" (Craig, 1999, 122). Forgreningerne vil ikke tjene min pointe her, dog er bredden i forståelser af kommunikationsfænomenet sigende, også når det gælder intraorganisatorisk kommunikation. Derfor vil jeg med afsæt i dette undersøge den del af feltet.

Definitionsarbejdet ses også hos Kirk Hallahan, Derina Holtzhausen, Betteke van Ruler, Dejan Verčič og Krishnamurthy Sriramesh (2007), som undersøger *strategisk kommunikation*, og på den måde har afgrænset sit kommunikationsperspektiv til ét koncept i familien, men det til trods formår at fremlægge seks under-distinktioner af kommunikationsdisciplinen i organisationer (Hallahan et al, 2007, 4). Flere leger samme definitionsleg i deres indledende definition af feltet; nogle fremhæver praksis-specialer (Hallahan et al, 2007; Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012, 224 (interne specialer); Kalla, 2005, 305 (interne specialer)) mens andre går ontologisk til værks, hvor særligt sondringen mellem et funktionalistisk perspektiv, et konstruktivistisk, fortolkende perspektiv, og et kritisk perspektiv på kommunikation er udbredt (Simoes & Esposito, 2014, 325; Johanson & Heide, 2008, 290), hvilket videre har affødt sondringen mellem kommunikation som værktøj, proces eller social transformation (Johanson & Heide, 2008, 291). Denne sidste sondring gør den instrumentelle tilgang til kommunikationsdisciplinen til en 'undermåler' i det teoretiske felt, som ikke anerkender kommunikations potentiale i meningskonstruktion i et mere procesorienteret perspektiv (Hallahan et al, 2007, 26). Dog tilbyder sondringen en analytisk mulighed for at undersøge organisationers kommunikationsperspektiv og konsekvensen af dette for deres kommunikationspraksis.

Den ontologiske distinktion mellem perspektiver på kommunikation inddrager Claude E. Shannon og Warren Weaver's transmissionmodel (1964, 7), hvor kommunikation er transmission af information i en envejsproces (Obembe, Al-Mansour & Kolade, 2020, 1956; Hallahan et al, 2007, 20), som stilles som modpol til en forståelse af kommunikation som konstituerende og konstruerende proces, hvor mening produceres og reproducere i et social samspil (Hallahan et al, 2007, 20). Et udbredt argument for sidstnævnte perspektiv, er at kommunikationsbegrebet overskrider førstnævnte perspektiv (Simoes & Esposito, 2014, 325; Schoeneborn et al, 2014, 304), men ifølge Craig (1999) er det "not a binary choice between two competing models, transmission versus, constitutive", da transmissionsmodellen er en simpel streg-model, som kan være brugbar i udvalgte tilfælde, og ligeledes kan indgå i en forståelse af kommunikation som konstituerende.

Den funktionalistiske tilgang til kommunikation udmøntes i kommunikation som et værktøj eller en kompetence, som kan aktiveres for at opnå et specifikt mål (Hallahan et al, 2007, 26; Simoes & Esposito, 2014, 325).

Ovenstående definitioner og forståelser af kommunikationsfænomenet giver anledning til, at jeg afgrænser denne undersøgelses felt til én relevant gren i kommunikationsdisciplinen. Her må jeg henvise til specialets ontologiske afsæt i CCO-perspektivet, som beskriver kommunikation som konstituerende (se afsnit 2: *Videnskabsteoretisk afsæt*). Jeg vil i min gennemgang af litteraturen stille skarpt på kommunikation i organisationer, da undersøgelsen omhandler organisationen Viborg Kommune, og dennes arbejde med kommunikation til (og med) medarbejdere med udgangspunkt i strategien Sammenhængsmodellen. Jeg vil i de kommende afsnit afdække teoretiske temaer, hvorunder jeg vil præcisere kommunikationsperspektivet i relation til disse temaer yderligere.

4.1.1 Kommunikation i organisationer

Eftersom kommunikation er besøgt ovenfor, vil jeg indledningsvist definere *organisation* med udgangspunkt i Gulbrandsen og Justs (2016) definition af organisationer, da denne i sin form også positionerer sig i det øvrige felt af organisationsdefinitioner ved at inddrage, hvad organisationer *ikke* er i nedenstående tre aspekter:

- "Organizations are networks, not entities" (Gulbrandsen & Just, 2016, 314)
- "Organizations are socio-material constructs, not purely human communities" (Gulbrandsen & Just, 2016, 316)
- "Organizations are contingent processes, not deliberate decision-makers" (Gulbrandsen & Just, 2016, 319)

Opsummeret i definitionen:

a dynamic assemblage of human and non-human actors; that is as "... ad hoc groupings of diverse elements, of vibrant materials of all sorts" (Bennett, 2010, 23) in which no one actor is able to set the goal or determine the outcome of organizational action (citat i oprindelig tekst, Gulbrandsen & Just, 2016, 321)

Definitionen tager med tre negationer afstand fra den klassiske definition af organisationer. Den klassiske definition af organisationer som sociale enheder med kapaciteten til at bevæge sig mod specifikke mål, som fremgår af negationerne, går i tråd med den traditionelle, funktionelle kommunikationsforståelse, hvor det er muligt at tilrettelægge kommunikation med specifikt indhold fra en afsender til en modtager.

Den sproglige konstituering af organisationer foregår ved, at: "actors employ particular forms of language in their social practices of interaction in order to socially accomplish the restructuring of an organization over time" (Jarzabskowski, Balogun & Seidl, 2007, 10), hvormed det emergente perspektiv understreges. Haridimos Tsoukas & Robert Chia (2002) beskriver organisationer som et mønster konstitueret, formet og fremkommet af forandring: "an emergent property of change" (Tsoukas & Chia, 2002, 570).

Denne tilgang til organisationer, som taler ind i et proces-perspektiv med et blik for kommunikations konstitutive kapacitet, danner et fundament for analysen af strategien af sammenhæng i Viborg Kommune. Dette i overensstemmelse med CCO-perspektivet (jf. afsnit 2: *Videnskabsteoretisk afsæt*).

4.1.2 Definition af intern kommunikation

Ligesom konceptet kommunikation er også forgreningen 'intern kommunikation' et bredt felt (Welch & Jackson, 2007, 178; Kalla, 2005, 304). Disciplinen defineres som "the strategic management of interactions and relationships between stakeholders at all levels within organizations" (Welch & Jackson, 2007, 183). Man kan betragte intern kommunikation som en funktion i organisationer, som, hvis ikke denne har sin egen afdeling, ofte er placeret i Kommunikationsafdelingen eller HR (Verčič et al, 2012, 224). Hanna K. Kalla (2005) har identificeret fire domæner, som intern kommunikation opererer i:

(...) business communication addresses the communication skills of all employees, management communication focuses on the development of the managers' communication skills and capabilities, corporate communication focuses on the formal corporate communication function, and organizational communication addresses more philosophically and theoretically oriented issues (305)

Mary Welch og Paul R. Jackson (2007) kategoriserer opgaver efter interesser: "internal line manager communication, internal team peer communication, internal project peer communication and internal corporate communication" (184). Ansgar Zerfass og Neele Franke (2013) præsenterer kommunikationsprofessionelles potentiale i en række forskelligartede konsulentopgaver i egen organisation (118), hvormed den kommunikationsprofessionelles faglighed (også) bliver konsulterende.

Disse vifter af opgaver, domæner og hatte til kommunikationsprofessionelle med sigte mod opgaver inde i organisationen vidner om en bredde inde for denne (allerede afgrænsede) kommunikationsdisciplin, hvilket understøtter en pointe om kommunikation som vigtigt for organisatoriske processer – og måske væren. En bredere term for konceptet foreslås (Verčič et al, 2012, 229), konkret: intraorganisatorisk kommunikation (Verčič et al, 2012, 225). På samme tid har andre på feltet introduceret en integreret tilgang til intern kommunikation (Kalla, 2005), som ligeledes søger at indfange bredden i disciplinen og fænomenet: "the concept of communication as the key factor in constituting and maintaining organizations is consistent with the holistic, integrated approach of strategic communication" (Heide et al, 2018, 456).

4.1.3 Integreret intern kommunikation

Kalla (2005) har i sit literature review om intern kommunikation fundet, at videndeling i organisationer forstået som "formal and informal exchanges through ongoing social interaction (...) [to, red.] mobilise knowledge that is dispersed around the organization" (Kalla, 2005, 310) er en essential del af den interne kommunikationsopgave. Særligt i organisationer, hvis kerneydelse er baseret på viden, som er lagret i og benyttes af medarbejdere, er kommunikation mellem medarbejdere og enheder afgørende for at optimere organisationens processer og samlede resultat. Derfor er hovedopgaven med dette perspektiv at skabe mekanismer, hvor medarbejdere kan koordinere aktiviteter og ageren for at integrere den viden, de hver især besidder og har behov for (Kitchen & Daly, 2002, 47). Kalla (2005) definerer på baggrund af en vifte af discipliner, der ligger i den interne kommunikationsopgave, integreret intern kommunikation som "all formal and informal communication taking place internally at all levels of an organization" (Kalla, 2005, 304). Definitionen lægger sig op af den brede definition på intern kommunikation ved at inddrage alle niveauer i organisationen, men udelader strategisk arbejde. Det strategiske arbejde med integreret intern kommunikation er kommunikationsprofessionelles opgave, mens det holistiske perspektiv på organisationens kommunikationsaktiviteter er en måde at betragte kommunikationsprocesser på. At koordinere aktiviteterne på strategisk vis er et professionelt valg, som bakkes op i litteraturen (Hallahan et al, 2007, 7), og på den måde udelukker integreret intern kommunikation ikke et strategisk arbejde med kommunikation, men bidrager med et blik på organisationen som konstitueret af kommunikation på *alle* planer i organisationen.

Man kan på den måde betragte intraorganisatorisk kommunikation som et fænomen, noget der sker og eksisterer på alle niveauer i organisationen (Kalla, 2005, 309; McPhee & Zaug, 2009, 27; Heide et al, 2018, 463; Schmeltz & Kjeldsen, 2019, 315), og altså ikke 'kun' noget, kommunikationsprofessionelle roder med (Barrett, 2002, 221) eller noget, der udføres mellem andre aktiviteter (Christensen et al, 2015, 15), men i højere grad en del af alle medarbejders daglige arbejdsliv (Kalla, 2005, 309; Heide et al, 2018, 463) – og dermed alle medarbejders ansvar for organisationens ageren, idet "communication even by members low in power still does forceful work on the constitutive task" (McPhee & Zaug, 2009, 27). På den måde repræsenterer medarbejderkommunikation,

lederkommunikation og al øvrig kommunikation, som den intraorganisatoriske kommunikation udgøres af, et potentiale for organisationer, som formår at få videndelt og kommunikeret effektivt (Heide et al, 2018, 463; Schmeltz & Kjeldsen, 2019, 315).

Potentialet kan indfries, hvis (1) kommunikationsprofessionelle ser og anerkendes i, at deres rolle ændrer sig fra en producerende funktion, der udfører og leder kommunikationsprocesser til konsultation, facilitering, mediering (Schmeltz & Kjeldsen, 2019, 315; Zerfass & Franke, 2013, 120) af en organisatorisk udviklingsproces, så de kan opbygge "communicative capacity" (Zerfass & Franke, 2013, 120), og (2) alle medarbejdere i organisationen forstår og tager på sig, at alle medarbejdere – ikke kun kommunikationsprofessionelle – er vigtige kommunikationsled i deres bidrag til den samlede opgave, der løses, hvorfor alle medarbejdere må mestrer kommunikation (Kalla, 2005, 310; Zerfass & Franke, 2013, 120).

Med udviklingen i samfund, organisationer og opgaver bliver kommunikation stadig vigtigere (Heide et al, 2018, 463; Verčič et al, 2012, 223). Potentialet er stort, hvis kommunikation varetages optimalt. Litteraturen beskriver sammenhæng mellem strategisk intern kommunikation og organisatorisk effektivitet (Verčič et al, 2012, 224; Barrett, 2002, 220; Welch & Jackson, 2007, 178), sandsynligvis på baggrund af kommunikations betydning for de enkelte processer, men i høj grad også fordi kommunikation er afgørende for tillid, og derfor det sociale klima i organisationer (Welch & Jackson 2007, 190), herunder både formelle og uformelle relationer (Welch & Jackson, 2007, 189).

Desuden er sammenhængen mellem kommunikation, forandring og strategiimplementering yderst relevant for min undersøgelse, og der er ikke meget tvivl i litteraturen: Effektiv kommunikation er afgørende for en vellykket forandring (Obembe et al, 2020, 1955; Barrett, 2002, 219; Kitchen & Daly, 2002, 49). Forståelse af strategisk retning og nødvendigheden af denne er ifølge Welch og Jackson (2007) nødvendig for at opbygge engagement blandt organisationens medarbejdere (190), og dette understøttes af flere andre i feltet (Kitchen & Daly, 2002, 50; Chong, 2007, 203; Simoes & Esposito, 2014, 325). Konkret er det dog ikke nok at skrive retningen for organisationen på en kaffekop eller en plakat for at opnå forståelse og engagement, da en forandring på baggrund af dialog har større sandsynlighed for at rodfastes i medarbejderne – og derfor organisationen (Simoes & Esposito, 2014, 329; Chong, 2007, 203)

4.1.4 Intern og ekstern kommunikation

I litteratur om det integrerede perspektiv på kommunikation pointeres det, hvordan grænser udvikles. Særligt grænserne mellem intern og ekstern kommunikation forsvinder (Welch & Jackson, 2007, 180; Verčič et al, 2012, 229). Dog forekommer opdelingen fortsat i litteratur om intern kommunikation (Kalla, 2005, 306; Hallahan et al, 2007, 13), hvor pointer relateret til øvrige temaer beskrives i forhold til intern og/eller ekstern kommunikation. Uanset intention om opretholdelse af sondringen manifesteres denne herved. Jeg undersøger intraorganisatorisk kommunikation og opretholder derfor ikke sondringen mellem *disciplinerne* intern og ekstern kommunikation, da denne sondring ikke er yderligere analytisk relevant for min undersøgelse. Pointen nævnes dog idet den er genstand for diskussion i feltet om organisationskommunikation, tværgående samarbejde og strategien. Min undersøgelse tager udgangspunkt i kommunikation mellem medlemmer af organisationen, og kan derfor med denne sondring placeres som intern kommunikation.

4.1.5 Aligned polyfoni

Med et integreret perspektiv på kommunikation medregnes alle i organisationen som aktive kommunikatører, og med et CCO-perspektiv, også som medkonstituerende aktører af organisationen. I en erkendelse af, at mange er med til at gøre og være organisation, må vi også "recognize employees, not as a homogenous unit entering into the dialogue, but as a composite group with many, potentially diverse, voices" (Schmeltz & Kjeldsen, 2019, 315). Hermed anerkendes pluralisme i organisationer, og deraf flersproglighed (Helder, 2007, 162; Cuccurullo & Lega, 2013, 611), hvor "many voices participate in the defining what the organization 'is'" (Christensen et al, 2015, 12). Denne erkendelse tilbyder et alternativ til ensretning og konsistent organisatorisk kommunikation, som forbindes med et ønske om at opnå en 'tilregnelighed' og undgå diskrepans (Christensen et al, 2015, 11).

Dog er en anerkendelse af pluralisme ikke en modsætning til *alignment* i organisationer. I indeværende undersøgelse omhandler alignment overensstemmelsen i kommunikation om/af sammenhæng på tværs af enheder i organisationen. Denne overensstemmelse er et gradsspørgsmål, hvorved man kan stile efter en mere eller mindre aligned strategien af sammenhæng. I Viborg Kommune er dette interessant i forbindelse med strategirealiseringen af Sammenhængsmodellen, idet lokale oversættelser forefindes side om side med et leder- og ledelsesudviklingsforløb indeholdende elementer om oversættelsesopgaven for ledere ude i organisationen.

(Strategisk) alignment kan bidrage til effektivitet og bedre performance i organisationer (Helder, 2007, 161; Chong, 2007, 202), mens en åbenhed for forskellige stemmer kan lede til en mere informeret co-creation af en fælles retning (Doeleman, van Dun & Wilderom, 2021, 55), omend muligvis i en mere kompliceret proces, end med idealet om ensretning (Cuccurullo & Lega, 2013, 611). Dog er denne komplikation underordnet, hvis erkendelsen er, at det ikke kan lade sig gøre at ensrette de mange stemmer, da de kontinuerligt vil være medskabere af organisationen. At være aligned betyder, at organisationen deler en forståelse af en fælles retning (Chong, 2007, 202; van Riel, 2008, 352), og man kan argumentere for at alignment af flerstemmighed er muligt, hvis divergensen bidrager til eller er en del af den fælles retning.

Lars T. Christensen, Mette Morsing og Ole Thyssen (2015) anvender termen *polyfoni* som alternativ til den konsistente uniforme organisationskommunikation, og definerer organisatorisk polyfoni ved: "multiple contrasting voices that express themselves simultaneously and autonomously" (Christensen et al, 2015, 12). Med polyfoni kommer også muligheden for *kakofoni*, som er disharmoni mellem de mange stemmer i organisationen (Schmeltz & Kjeldsen, 2019, 305). Velorkestreret flerstemmighed kalder vi polyfoni, mens disharmonisk flerstemmighed altså er kakofoni. På denne måde er ideen om polyfoni en anerkendelse af mange stemmer i organisationen i overensstemmelse med den integrerede kommunikationstilgang præsenteret ovenfor, hvor alle medarbejdere har en stemme.

Polyfoni vil i et CCO-perspektiv bidrage til et 'drive' og forandring (Christensen et al, 2015, 12), idet kommunikationen konstituerer organisationen i et dialog-rum, hvor tvetydighed, hvis ikke dissensus, regerer (Schoeneborn et al, 2014, 306). Dette også kaldet produktiv polyfoni (Schmeltz & Kjeldsen, 2019, 315). Mats Heide, Sara von Platen, Charlotte Simonsson og Jesper Falkheimer (2018) forbinder CCO-perspektivet med antagelsen om, at organisationer er polyfoniske eller multivokale

(Heide et al, 2018, 457), hvilket understøtter koblingen af det integrerede kommunikationsperspektiv med det pluralistiske organisationsperspektiv fra en CCO-position i indeværende undersøgelse af sammenhæng i Viborg Kommune.

Med en anerkendelse af de mange stemmer og subgrupper, som organisationen består af, følger en kommunikationsopgave med tilrettelæggelse af kommunikationen herefter (Welch & Jackson, 2007, 184; Kitchen & Daly, 49f), idet relevant indhold gør kommunikation effektiv, men relevans er afhængig af modtagergruppen. Kommunikationsopgaven er i høj grad også betinget af graden af alignment, som tilstræbes i processen. I indeværende undersøgelse står spørgsmål om det lokale fortolkningsrum sammenholdt med anerkendelse af og potentialet i mulig polyfoni centralt i forbindelse med strategirealiseringen initieret af ledelsen i Viborg Kommune.

4.1.6 (Intern) kommunikation og ledelse

Hvis alle medarbejdere i organisationen er aktive kommunikatører og derfor medskabere af den organisatoriske virkelighed, inkluderer dette også ledere. Ifølge Tsoukas og Chia er forskellen dog mellem medarbejdere og ledere, at ledere har deklarativ magt, hvilket giver en mulighed for at "introduce a new discursive template that will make it possible for organizational members to notice new thing, make fresh distinctions, see new connections (...) which they will seek to accomodate by reweaving their webs of beliefs and desire" (Tsoukas & Chia, 2002, 579). Derfor er det ikke overraskende essentielt for ledere at varetage et strategi-ansvar. Dog må ledere fra et proces-perspektiv, hvor forandring sker kontinuerligt, indse, at deres tilbud af nye fortolkningsskemaer blot kan være en start eller del af en kontinuerlig forandring (Tsoukas & Chia, 2002, 579).

Der er en forskel mellem kommunikation som en ledelsesaktivitet og ledelse som en kommunikativ aktivitet, selvom det er en hønen eller ægget-distinktion. "Ledelse antages at være en konstruktiv disciplin, hvor sprogets konstruktioner skaber virkelige konstruktioner" (Helder, 2007, 160), altså kan ledelse anses som en kommunikativ aktivitet.

Hvis man konsulterer litteratur omhandlende intern kommunikation beskrives kommunikation som en "managerial activity" (Christensen et al, 2015, 13), "management instrument" (Welch & Jackson, 2007, 178) og "constitutive activity of management" (Hallahan et al, 2007, 27) og en "(ledelses)resource" (Helder, 2007, 159), hvilket man kunne være tilbøjelig til at tolke som en leders opgave. Men ledelse er en disciplin som ikke *kun* varetages af ledere, ligesom kommunikation ikke *kun* udøves af kommunikationsprofessionelle.

4.2 Strategi og kommunikation

For at blive klogere på implementering og realisering af Sammenhængsmodellen, har jeg betragtet denne som en strategi, og en ny strategi repræsenterer en forandring. Derfor har jeg undersøgt litteratur om strategi.

Strategi er i Oxford Dictionary beskrevet som "a plan that is intended to achieve a particular purpose" (Oxford Dictionary, 2005, 1516). Definitionen er et logisk grundlag for den traditionelle forståelse af strategi i organisationer som en plan for besejring: en top-down proces med et særligt fokus på ledelse (Jarzabkowski et al, 2007, 11) målsætning, målbare resultater, actionplans (Hallahan et al, 2007, 11) og sandsynligheden for at nå et mål via en planlagt lineær proces.

Der er dog argumenter for, at denne forståelse "does not do justice to its [strategy's] richness" (Hallahan et al, 2007, 11), hvorfor man i stedet må betragte strategier som socialt konstruerede og forbundne 'flows' af aktivitet og fælles beslutninger (Gulbrandsen & Just, 2016, 322; Jarzabkowski et al, 2007, 14), hvilket jeg vil uddybe i de kommende afsnit. Denne definition er fortsat stærkt forbundet til organisationens overlevelse og kapacitet (Hallahan et al, 2007, 13), idet aktiviteten og beslutninger er af kritisk karakter. Dette gør medarbejderne til nøgleaktører i konstruktionen af organisationen, idet "they shape strategic activity through who they are, how they act and what practices they draw upon in that action" (Jarzabkowski et al, 2007, 10). Aktivitet af strategisk karakter defineres som "consequential for the strategic outcomes, directions, survival and competitive advantage of the firm" – også aktivitet som ikke har intenderede konsekvenser eller er en del af den formelle strategi (Jarzabkowski et al, 2007, 8).

Strategi på denne måde er altså ikke en strategi, som organisationer har, men noget organisationens medlemmer gør (Jarzabkowski et al, 2007, 6), på samme måde som den kommunikative konstruktion af organisationen beskrevet tidligere. Strategien 'gøres' ligeledes på alle planer i organisationen, hvorfor organisationens 'strategier' i denne forståelse, er alle aktører i organisationen (Aaltonen & Ikävalko, 2002, 416). Dette understøtter en forståelse af organisationer som netværk af kontingente processer af meningsformation, og organisationer som dynamiske og emergente netværk (Gulbrandsen & Just, 2016, 314), hvormed kommunikation (i forbindelse med meningsformationer, netværksdannelse og italesættelse af strategi og organisationen i forbindelse med daglige aktiviteter) får en hovedrolle i gøren af strategi.

"Gøren af strategi" betegnes i litteraturen som '*strategizing*' (Jarzabkowski et al, 2007, 8; Cuccurullo & Lega, 2013, 610; Doleman et al, 2021, 312; Gulbrandsen & Just, 2016, 28), hvilket jeg i denne undersøgelse har oversat til verbet 'strategieren'. Strategieren beskrives som "a messy process" (Gulbrandsen & Just, 2016, 311) i modsætning til forståelsen af strategi som et resultat af en analyse af situationen, en plan og en lineær implementeringsproces med et intenderet resultat. Strategieren er en proces af fælles aktivitet og interaktion, som resulterer i organisationens væren og retning. Emergens er nøgleordet i denne forståelse, idet strategien opstår og udøves i alle disse handlinger og interaktioner, og ikke i en formulering fra ledelsen (Aaltonen & Ikävalko, 2002, 415). Aaltonen og Ikävalko argumenterer for, at der ude i virkeligheden er et dialektisk forhold mellem planlagt og realiseret strategi, hvorfor et resultat af en strategiproces er et resultat af både planlægning og emergens (Aaltonen & Ikävalko, 2002, 416). I det ligger en erkendelse af, at fortolkning og udøvelse spiller en rolle i strategirealisering, hvorfor agensen og definitionsretten udbredes til flere end ledelse eller planlæggere.

4.2.1 Fra implementering til realisering

Med en traditionel forståelse af strategi er planlægning og en lineær implementering mulig. I et strategizing perspektiv er det mere rammende at tale om strategirealisering. Dette betyder dog ikke at denne del af strategiprocesen er mindre vigtig. "Without implementation, even the most superior strategy is useless" (Aaltonen & Ikävalko, 2002, 415), dette gælder selvfølgelig også en realisering, da hverken strategien selv eller et skriv på en kaffekop gør en strategi til virkelighed (Tsoukas & Vladimirov, 2001, 980). Jeg tillader mig at bruge litteraturen om strategiimplementering til pointer om strategirealisering, da pointerne med en vished om, at processen og dermed resultatet

påvirkes af aktivitet og interaktion på alle planer i organisationen, kan benyttes. Forskellige elementer er afgørende for at få succes med strategien:

- En klar retning fra centralt hold (Doeleman et al, 2021, 67; Barett, 2002, 225))
- Agilitet på decentrale positioner (Doeleman et al, 2021, 67)
- Kompetente involverede aktører (Peng & Litteljohn, 2001, 362)
- Interaktion mellem ledelse og medarbejdere (van Riel, 2008, 351)

I et strategizing perspektiv, kan man tale om, at alle strategiske aktiviteter er vigtige dele af en samlet helhed af fælles strategien, og derfor er *hvordan* dette udspiller sig generelt vigtigt for værdien af processen for organisationen (Gulbrandsen & Just, 2016, 329). På baggrund af denne pointe, mangler minimum ét væsentligt element på listen ovenfor: "the need for shared understanding between top managers, middle managers and the workforce" (Obembe et al, 2020, 1956). Udfordringen her kommer med at få strategien til at give mening i dagligdagens arbejdsopgaver (Aaltonen & Ikävalko, 2002, 417), og at opnå en strategisk konsensus i organisationen.

Også i strategirealisering spiller kommunikation en vigtig rolle i organisationer (Aaltonen & Ikävalko, 2002, 416; Obembe et al, 2020, 1956; Hallahan et al, 2007, 27), dog er effektiv, tilstrækkelig kommunikation ingen garant for succesfuld realisering (Hallahan et al, 2007, 27; Obembe et al, 2020, 1956).

Kommunikation kan være "informational, persuasive, discursive, as well as relational" (Hallahan et al, 2007, 17), og derfor være et vigtigt led for organisationen til at opnå sit overordnede mål (Heide et al, 2018, 452; Hallahan et al, 2007, 4) – altså strategisk. Men fra et CCO-perspektiv, hvor kommunikation konstituerer organisationen, tilsat en tilgang til strategi som emergent, vil strategisk kommunikation spille en hovedrolle i en kontinuerlig forandringsproces som en relationel agens konstitueret gennem de muligheder og beslutninger, der tages (Gulbrandsen & Just, 2016, 310).

4.2.2 Ledelse og strategi

Med erkendelsen af kommunikation som konstituerende faktor i en organisation, hvor strategi udøves af alle medspillere, står vi tilbage med spørgsmålet om lederens rolle? Hvis både kommunikation og strategi i praksis 'udliciteres' til organisationens lag, hvad er lederens opgave så? Lederen er dog fortsat en vigtig karakter i både strategi og strategisk kommunikation i organisationen (van Riel, 2008, 35212; Doeleman et al, 2021, 55), nogle specificerer mellemlederens vigtige rolle (Obembe et al, 2020, 1968; Aaltonen & Ikävalko, 2002, 417; Jarzabkowski et al, 2007). Særligt fremhæves det, at lederen må være 'med ombord' for en succesfuld forandringsproces (Doeleman et al, 2021, 55; van Riel, 2008, 352), men særligt kommunikation i form af interaktion mellem ledelse og personale, præsentation af strategi (herunder relevant oversættelse), facilitering af videndeling, sikring af adgang til information (Obembe et al, 2020, 1957 & 1968; Aaltonen & Ikävalko, 2002, 417) er et ledelsesansvar i forbindelse med at sikre forståelse i organisationen.

4.3 Tværgående samarbejde

Tværgående samarbejde integrerer, forbinder og koordinerer på tværs af organisatoriske grænser (Beechler, Søndergaard, Miller & Bird, 2009, 121), hvilket kan bidrage til øget fleksibilitet (Askenas, 1999, 6), at nå målsætninger (Marrone, 2010, 914), øge kvaliteten af arbejdet og øget kapacitet, på

baggrund af viden, læring og potentialet i et større udvalg af muligheder (Sørensen & Torfing, 2011, 843; Beechler et al, 2009, 125). Ikke mindst fodrer tværgående samarbejde innovation og nytænkning (Beechler et al, 2009, 125; Askenas, 1999, 6; Marrone, 2010, 929; Doberstein, 2016, 838; Torfing, 2019, 2; Bommert, 2010, 29). Chris Ernst og Donna Chrobot-Mason (2011) har udarbejdet en model for ledelse af tværgående samarbejde med forslag til tiltag for at booste samarbejde på forskellig vis i forskellige faser, som alle kan bidrage til det, de kalder *Nexus-effekten*, hvor grupper samarbejder for at skabe nye muligheder og resultater, som er bedre end det, de kunne opnå hver for sig (Ernst & Chrobot-Mason, 2011, 84), altså er det med tværgående samarbejde muligt at $2+2=5$. Dette muliggøres når: "teams bridge otherwise diverse and disconnected parties and act as critical conduits for information transfer, knowledge creation, and innovation" (Marrone, 2010, 913). Diversitet, diskrepans – eller ligefrem dissensus, kan bidrage til potentialet i problemløsning (Crosby, 't Hart & Torfing, 2017, 664). Derfor må grænser ikke kun ses som problemer, der skal nedbrydes, men som potentielle muligheder (Ernst & Chrobot-Mason, 2011, 84).

Dog vil pointen ikke i sig selv være at nedbryde siloer, og arbejde på tværs, men derimod, hvad denne måde at arbejde på kan bidrage med til organisationens opgaveløsning og overlevelse (Ashkenas, 1999, 10).

I litteraturen beskrives fem typer grænser:

- *Vertikale grænser*, som går på rank, privilegie og hierarki (Ernst & Chrobot-Mason, 2011, 82; Beechler et al, 2009, 122; Askenas, 1999, 6)
- *Horisontale grænser*, som adskiller faglige funktioner, enheder på baggrund af ekspertise (Ernst & Chrobot-Mason, 2011, 82; Beechler et al, 2009, 122; Askenas, 1999, 6)
- *Interessent-grænser*, døre og vinduer i organisationen til samfundet 'udenfor' (Ernst & Chrobot-Mason, 2011, 82; Beechler et al, 2009, 122; Askenas, 1999, 6), herunder til kunder/borgere/gæster, leverandører, samarbejdspartnere, myndigheder
- *Geografiske grænser*, gjort af fysisk distance (Ernst & Chrobot-Mason, 2011, 84; Beechler, 2009, 122), særligt relevant i multinationale selskaber
- *Demografiske grænser* gjort af indbyrdes forskelle mellem fx alder, ideologi, religion, race og køn i organisationer (Ernst & Chrobot-Mason, 2011, 83)

Grænser i en organisation blev til for selv samme effektivitet, som nu ønskes ved tværgående samarbejde, i en specialisering af funktionerne (Ashkenas, 1999, 5). Grænser i en organisation definerer karakteristika ved organisationen og dennes enheder med inklusion og eksklusion af nogle frem for andre (Aldrich & Herker, 1977, 217), hvilket bidrager til en form for organisatorisk orden, som kan indgyde ansvarlighed i de enkelte områder (Torfing, Røiseland & Sørensen, 2016, 14). Ikke mindst bidrager grænser i en organisation til at fremme områdespecifik identitet. Hvis grænsen er trukket på baggrund af fagspecifikke inklusionskrav, kan dette gavne faglig identitet og etik, men samtidig hindre deling af denne fagkundskab til den øvrige organisation (Torfing et al, 2016, 14), hindre fleksibilitet grundet 'låst faglig identitet' (Ashkenas, 1999, 5), hvorfor: tværgående samarbejde.

At fremme tværgående samarbejde, og gøre dette til en metode i organisationen, gøres dog ikke ved et trylleslag, men i en iterativ proces (Ashkenas, 1999, 10), hvor indsatsen må integreres med organisationens målsætning og de daglige opgaver for medarbejderne (Ashkenas, 1999, 7). Samarbejde fremmes ved at introducere mekanismer til deling af ideer, erfaringer og information

(Ashkenas, 1999, 8), for på den måde at opnå øget fleksibilitet og bedre koordinering på tværs (Beechler et al, 2009, 123). Disse mekanismer kan med fordel "bages ind" i eksisterende praksisser og tjene den eksisterende kerneydelse. Med fokus på kerneydelsen, kan man opnå en betragtning af organisationen som et samlet sæt ressourcer og processer, som kan mobiliseres for at nå et resultat (Ashkenas, 1999, 8).

4.3.1 Ledelse på tværs

Tværgående samarbejde kræver ledelse (Crosby et al, 2017, 656). Men hvordan får en leder stimuleret samarbejde og nytænkning? Ledere må orkestrere netværksarbejdet, katalysere samarbejde og nytænkning (Crosby et al, 2017, 656) og stimulere interaktion og deling af viden og ressourcer (Crosby et al, 659). Dette kan gøres ved at "utforme en fælles arena, avgrænse deltakerkretsen, understøtte samarbejdsprocessen gennem at skabe tillit og fælles forståelsesrammer, drive processen fremover og hjælpe med at håndtere de risikoer som uløseligt er forbundet med at lave nye og innovative løsninger" (Torfing et al, 2016, 14) – med andre ord, der skal, selvom processen er fælles, arbejdes proaktivt og tages et ansvar for samarbejdet på tværs.

På samme tid er empowerment en stor del af at motivere medarbejdere i samarbejdsprocessen, hvorfor "a combination of hands-off tools such as institutional design and network framing and hands-on tools such as process management and direct participation" (Sørensen & Torfing, 2011, 861) kan fungere som en understøttende ledelsesform. Ved at give kompetence videre i systemet, gøres beslutningsprocessen mere effektiv (Ashkenas, 1999, 7).

Med henvisning til lederens oversættelsesopgave i forbindelse med strategisk kommunikation, kan vi drage paralleller til oversættelsesopgaven der er i samarbejdet mellem forskellige enheder. Ledere fungerer især på vertikale grænser som gatekeepere i forhold til information, som skal filtreres, sorteres og reguleres, så det bliver relevant og brugbart for medarbejdere i enheden (Aldrich & Herker, 1977, 218). Det er uklart i litteraturen, hvem der med fordel eller typisk får rollen i andre tværgående samarbejder, men pointen må stå for sig selv: filtrering og sortering af information på grænserne (og samarbejdet) er fordelagtig.

"It [boundary spanning] (...) lies at the center of an organization's ability to know what it knows and build value from that knowledge" (Beechler et al, 2009, 131), og lederens opgave må nødvendigvis være at administrere denne evne for at opnå den ønskede værdi af potentialet.

4.3.2 i en offentlig organisation

Undersøgelsen af, hvordan Viborg kommune strategiser Sammenhængsmodellen foretages i en offentlig kontekst. For at kontekstualisere casen, har jeg valgt at inddrage litteratur om offentlige organisationer, selvom det ikke indgår i specialets problemformulering.

Den offentlige sektor associeres med stive bureaukratiske siloer organiseret i et komplekst system af regler og rettigheder (Doeleman et al, 2021, 67; Sørensen & Torfing, 2011, 848), men flere steder nævnes et skift, hvor samarbejde, samskabelse eller samordning er en del af et paradigmeskifte (Ansell & Gash, 2007, 543; Crosby et al, 2017, 666; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2011, 3; O'Leary & Vij, 2012, 518; Sørensen & Torfing, 2011, 857; Torfing et al, 2016, 10). Bureaukratiet har tidligere været en barriere for offentlig innovation (Sørensen & Torfing, 2011, 848), hvilket i stigende grad er efterspurgt (Crosby et al, 2017, 655). Tværgående samarbejde kunne besvare denne efterspørgsel (Sørensen & Torfing, 2011, 853). Med kerneydelsen for øje, som tidligere pointeret, kunne

kommunen blive en samarbejdsarena på tværs af enheder, ledelseslag og andre organisatoriske grænser, hvor fagprofessionelle kan arbejde sammen om koordinerede og fuldstændige løsninger for borgeren (Torfing et al, 2016, 12). Og dette er ifølge kommunaldirektøren netop essensen i Sammenhængsmodellen (bilag 9, ll. 989-1001). Hvordan det er gået med oversættelsen, rammerne for realiseringen og strategien i den forbindelse vil min undersøgelse se nærmere på.

4.5 Operationalisering af begreber – en analysestrategi

Jeg vil slå en krølle på ovenstående definitioner og sondringer ved at citere Welch og Jackson (2007), for at understrege kompleksiteten ude i virkeligheden, og vores utilstrækkelighed i academia i vores forsøg på at overskue, forstå og undersøge denne: "Communication models and theory may represent useful ways of depicting communication, but they can seldom capture the complexity of the world" (Welch & Jackson, 2007, 194).

I det følgende afsnit vil jeg med udgangspunkt i litteraturen redegøre for begreberne relevante for min undersøgelse, herunder operationalisere dem, så de kan anvendes i en analysestrategi.

Som beskrevet brød jeg min empiri ned i mindre dele for at få et overblik over den store mængde data, og for at få mulighed for at identificere mønstre på tværs af data med henblik på applikation af teoretiske begreber. Disse mønstre og tværgående pointer er genstand for min analyse, som jeg med begreber fra litteraturen vil anvende til besvarelse af min problemformulering. Jeg forsøger på den måde at lave en bevægelse, hvor jeg på én og samme tid bryder data ned i mindre dele, og bygger en sammenhængende analyse op, for at belyse min problemstilling: "At analysere betyder bogstaveligt talt at bryde noget ned i mindre dele.(...) I virkeligheden er analyseprocessen en bevægelse mellem at analysere (bryde ned, stille skarpt) og syntetisere (bygge op, sætte sammen), og målet er at ende med et overblik over materialet, der sætter en i stand til at se nye sammenhænge, en ny orden, som ikke var åbenbar fra begyndelsen" (Tanggaard & Brinkmann, 2015a, 46)

Denne bevægelse vil jeg her redegøre for, ved at præsentere min analysestrategi som er en konkret operationalisering af de teoretiske perspektiver. Jeg har udvalgt to modeller, som på forskellig vis kan bidrage til at belyse, hvordan der begås sammenhæng i Viborg Kommune. Disse to modeller indeholder ikke per se de præsenterede teoretiske begreber fra litteraturen. Men begreberne kan understøtte mit analytiske arbejde med modellerne og empirien.

For at få tag om min empiri og bringe de præsenterede begreber i spil, har jeg valgt at strukturere min analyse på baggrund af henholdsvis McPhee og Zaugs Four Flows Model (2009) og Gulbrandsen og Justs Triple A-model (2016). I dette afsnit vil præsentere analysestrategien, herunder de to nævnte modeller.

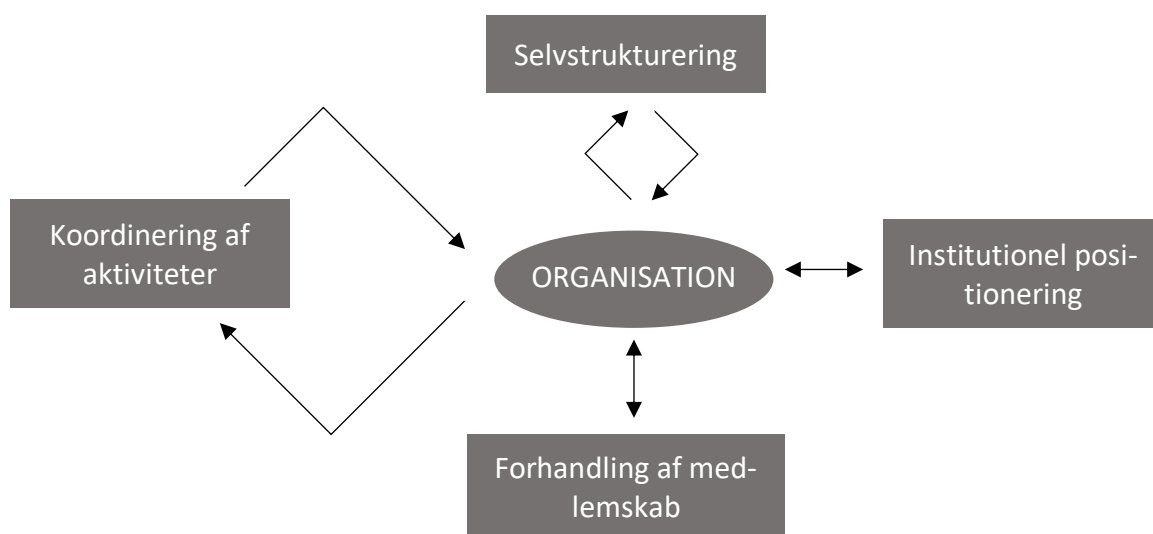
4.5.1 Four Flows Model

Med denne model vil jeg rammesætte mit analytiske fokus. Modellen kan bidrage til undersøgelsen med et mellemmenneskeligt kommunikativt fokus på Sammenhængsmodellen samt konstitueringen af Viborg Kommune som organisation. I rammeanalysen vil jeg forholde modellen til Sammenhængsmodellen, og på denne måde skærpe analysens fokus

På baggrund af en antagelse om, at "all communication has consitutive force" (McPhee & Zaug, 2009, 28) har MCPhee og Zaug (2009) udarbejdet modellen, som består af fire kommunikative flows, der tilsammen skaber organisationen (McPhee & Zaug, 2009, 32).

De kommunikative flows er "circulating systems or fields of messages" (McPhee & Zaug, 2009, 29), som i et procesperspektiv kan betragtes som selve arenaen, hvor organisationen kan udvikles, afvikles og forandres fundamentalt over tid (McPhee & Zaug, 2009, 32), idet den konstitutive kapacitet består i "a sort of social structure (...) generated through interaction" (McPhee & Zaug, 2009, 33) som i sidste ende udgør organiseringen.

De forskellige flows forbinder organisationen til sine medlemmer, sig selv, omgivelser og sine processer, hvilket er illustreret i figur 10.



Figur 10: Four Flows Model på baggrund af MCPhee & Zaug, 2009, s. 33

Institutionel positionering

Dette flow udgøres af kommunikation med og til omgivelserne, hvorigennem organisationens position til andre institutioner, organisationer og eksterne aktører konstitueres (McPhee & Zaug, 2009, 39). I Viborg Kommunes tilfælde positioneres organisationen i forhold til omgivende aktører som andre myndigheder, kommuner, virksomheder, men også til samfundet og borgere. Man kan sige, at dette flow konstituerer organisationens position på landkortet.

Forhandling af medlemskab

Gennem kommunikation konstitueres og opretholdes relationer til og grænser for, hvad og hvem, der betragtes som medlem af organisationen. Eksempelvis er socialiseringsprocesser, rekruttering og processer med fokus på identitet kommunikative flows, som organisationen forhandler medlemskab gennem. Konstitueringen af organisationen i dette flow er basal eksistens: en organisation består af medlemmer, og med specifikke medlemmer består en specifik organisation (McPhee & Zaug, 2009, 35).

Koordinering af aktiviteter

Arbejdsgange og praktiske udfordringer i forbindelse hermed koordineres gennem kommunikation, hvormed kerneopgaven i en organisation koordineres og til tider gennemføres kommunikativt. Hvad der ikke kan koordineres gennem formaliseret selvstrukturering, må løses i situationen ved dette kommunikationsflow i forbindelse med arbejdet (McPhee & Zaug, 2009, 38).

Selvstrukturering

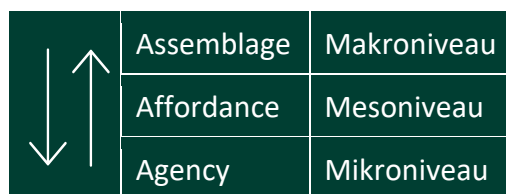
Dette flow omhandler også kommunikation 'inde i' organisationen, men i modsætning flows direkte relateret til arbejdsopgaver indeholder dette flow kommunikative processer om interne relationer, normer og sociale koder som strukturer for forbindelser, fleksibilitet og formen på arbejdsgange i organisationen. Dette på et mere overordnet og langsigtet plan end enkelte aktiviteter og opståede udfordringer, idet det består af en refleksiv selvstrukturering (McPhee & Zaug, 2009, 35), som "design the organization, the setting up of subsystems, hierarchical relationships, and structural information-processing arrangements" (McPhee & Zaug, 2009, 36). På denne måde predefineres mange processer i relation til især aktivitetskoordination og medlemskabsforhandling i disse flows. Dog er dette flow i en erkendelse af diversitet i organisationens kommunikation ikke nødvendigvis et lineært flow med ensartede meddelelser om organisationens design, men et flow som kan indeholde diskrepans og multivokal interaktion (McPhee & Zaug, 2009, 37).

Særligt de to sidstnævnte flows er relevante for min undersøgelse, hvilket jeg vil uddybe nærmere i rammeanalysen, ligesom jeg vil kommentere på, hvilke implikationer prioriteringen af nogle flows har for min undersøgelse.

4.5.2 De tre A'er

Triple A-modellen er en model, som illustrerer relationen mellem tre elementære dele, assemblage, affordance og agency, i strategisk kommunikationspraksis. Dette perspektiv står på et fundament af kommunikation som konstituerende i en strategisk praksis, hvor kommunikation betragtes ikke blot som værende strategisk eller et værktøj for en strategi, men som en *strategeren*; en performativ proces (Gulbrandsen & Just, 2016, 29). Denne kommunikative strategeren kan belyses ved et blik på de tre sammenhængende dele af en sådan praksis, som jeg nedenfor vil udfolde, før jeg i analysen vil anvende begreberne til at undersøge Viborg Kommunes strategeren; hvordan begår de sammenhæng ved brug af Sammenhængsmodellen?

Strategeren er strategi i praksis, noget mennesker og organisationer gør – frem for noget, organisationer har og tænker (Gulbrandsen & Just, 2016, 146). Med et konstituerende perspektiv på kommunikation, får kommunikation yderligere strategiserende kapacitet.



Figur 11: De tre A'er efter Gulbrandsen & Just (2016, 329)

I modellen konstitueres agens relationelt i og gennem affordances, som videre konstitueres i og konstituerer assemblages. Pilene i figur 11 markerer, hvordan konstitueringen af assemblage på makroniveau sker ved handlinger

på mikroniveau og vice versa, mens mesoniveauet, katalyserer denne dialektiske konstituering (Gulbrandsen & Just, 2016, 329).

Assemblage

Et assemblage defineres som "temporarily stabilized or ordered relationships between people and things" (Gulbrandsen & Just, 2016, 323). Relationen mellem humane og nonhumane enheder skaber det assemblage, som udgør en organisation eller en kommunikativ kontekst (Gulbrandsen & Just, 2016, 323). Dette niveau udgør konfigurationen af netværket (Gulbrandsen & Just, 2016, 329), hvilket i indeværende undersøgelse er et hovedtema i forandringen, som Sammenhængsmodellen repræsenterer, da man kan tale om en ønsket rekonfiguration af Viborg Kommune.

Affordances

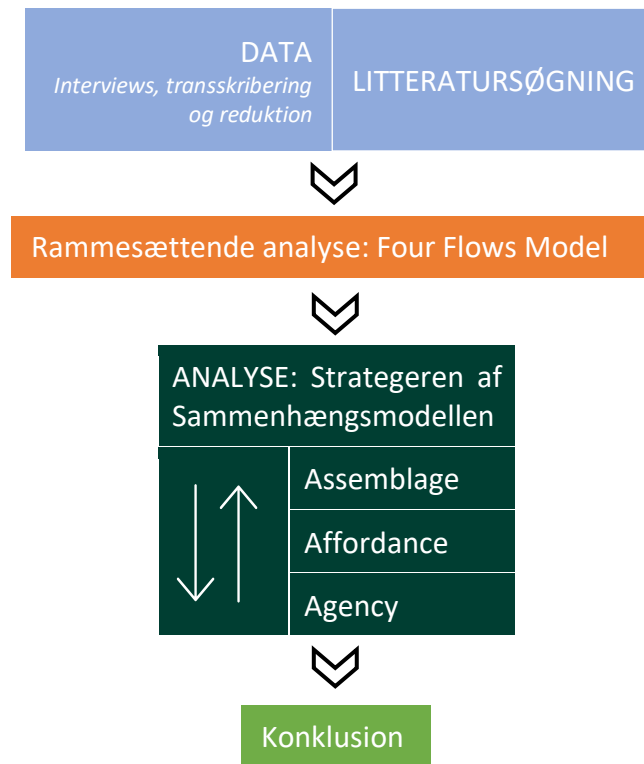
En affordance kan beskrives som en tilgængelig handlingsmulighed i en specifik kontekst for en specifik aktør. Det er væsentligt at en affordance ikke kan være afgørende, men rammesættende for en mulig handling; det er op til aktøren at handle (på én måde) eller lade være (Gulbrandsen & Just, 2016, 324). Affordance er ikke handlingen, og heller ikke en genstand, men handlingsmulighed(e)r tilbudt med en genstand, ramme eller et vilkår til en specifik aktør i en specifik kontekst (Gulbrandsen & Just, 2016, 325). I analysen af en strategi-kontekst er det frugtbart at have øje for, hvilke teknologier og værktøjer, der tilbydes i udmøntningen af den pågældende strategi, for at få blik for, hvilke affordances, der er tilgængelige for aktørerne.

Agency

På mikroniveauet i modellen beskæftiger modellen sig med agens, som i denne forbindelse er relationelt konstitueret gennem affordances og det pågældende assemblage (Gulbrandsen & Just, 2016, 328). Overordnet drejer dette niveau sig om, hvilke handlemuligheder, aktørerne vælger (Gulbrandsen & Just, 2016, 329) som et resultat af interaktionen med teknologien og deraf affordances. Et objekt kan tilbyde forskellige handlemuligheder til forskellige aktører, men, hvordan disse tilbud modtages og handles på, handler om agens (Gulbrandsen & Just, 2016, 327). På den måde sætter affordances rammen for agensen, og agensen er reaktionen på denne rammesætning, hvorfor agency-begrebet i forbindelse med strategirealisering blandt andet handler om villighed til at deltage i strategien af organisationen og dennes dagsorden (Gulbrandsen & Just, 2016, 329).

4.5.3 Analysestrategi

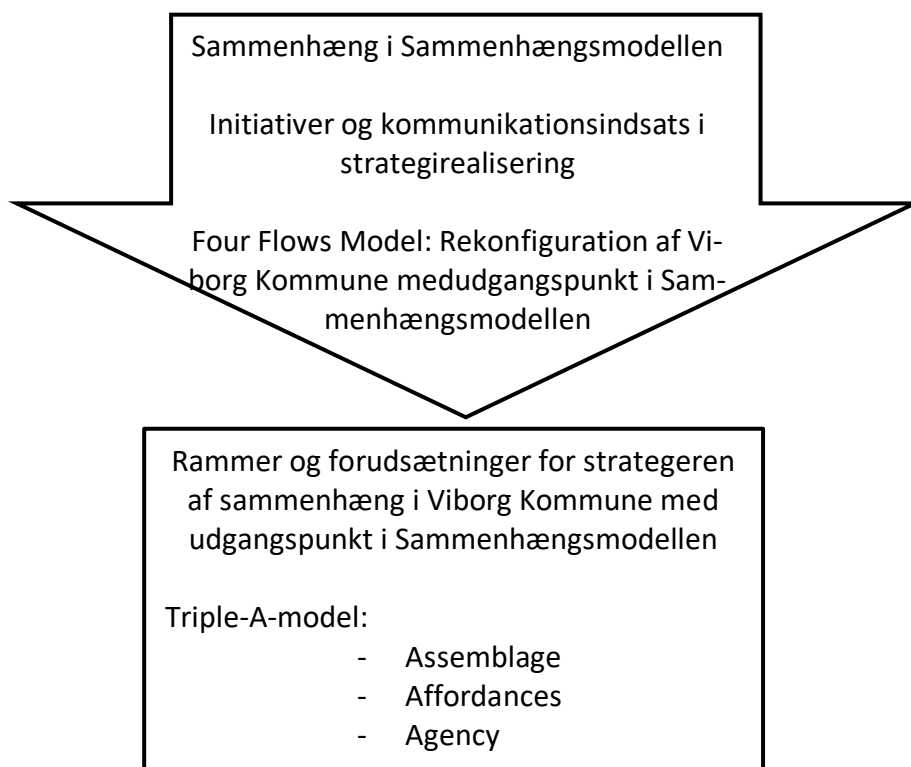
Med ovenstående modeller, vil jeg besvare min problemformulering. Konkret vil jeg rammesætte min analyse ved brug af Four Flows modellen, mens analysen af strategeren af sammenhæng i Viborg Kommune vil ske ved anvendelse af Triple-A modellen. Hertil vil jeg anvende begreber fra litteraturen til at understøtte mine pointer og bidrage til at belyse sammenhængspraksissen i kommunen. Derfor er min analysestrategi en fusion mellem de to modeller med bidrag fra relevant litteratur illustreret som en del af det overordnede undersøgelsesdesign nedenfor.



Figur 12: Analysedesign

5. Analyse

Analysen er delt i to: En indledende analyse under overskriften "Sammenhængsmodellen som rekonfiguration af Viborg Kommune", repræsenteret ved pilen i figur 13. Den anden del "Sammenhængsmodellen som strategisk praksis" er struktureret efter Gulbrandsen og Justs Triple A-model (2016), med hvilken jeg især undersøger, hvilke rammer Viborg Kommune har for at begå sammenhæng. Analysens helhed bidrager til en besvarelse af, hvordan der strategeres sammenhæng i Viborg Kommune med udgangspunkt i Sammenhængsmodellen.



Figur 13

5.1 Sammenhængsmodellen som rekonfiguration af Viborg Kommune

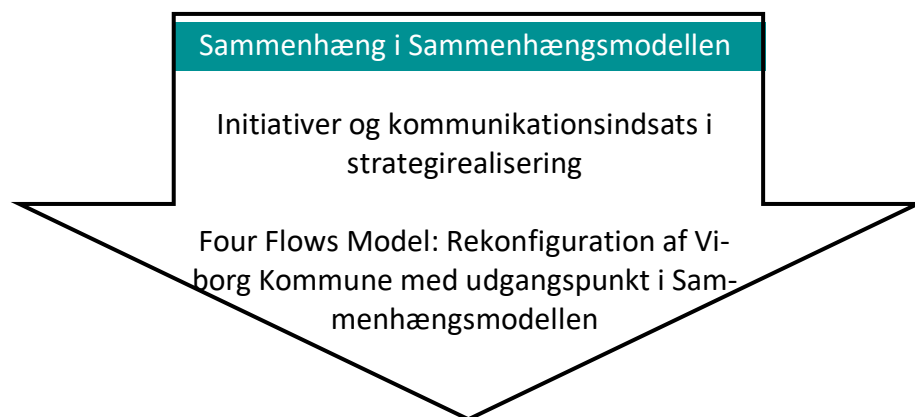
Denne del af analysen består af tre dele, som hver især bidrager med en rammesætning af specialets hovedanalyse. Første del behandler sammenhæng med udgangspunkt i en definatorisk undren og informanternes udlægning af hvilken sammenhæng, der skal være i Viborg Kommune. Anden del behandler strategien bag Sammenhængsmodellen beskrevet af henholdsvis kommunaldirektør Lasse Jacobsen og konstitueret kommunikationschef Lene Bækgaard. Tredje del er en opsamling. Jeg placerer mit undersøgelsesfokus i McPhee og Zaug's Four Flows Model (2009) for at få specificeret, hvilken del af organisationens kommunikation, som er genstand for min interesse. På denne måde fungerer de tre dele i den indledende del af analysen som en udvidelse af casebeskrivelsen med anvendelse af relevante begreber fra litteraturen.

5.1.1 Hvilken sammenhæng?

Sammenhængsmodellen tager "afsæt i, at der skal være 'sammenhæng for borgerne'" (link 5), og titlen i sig selv er 'sammenhæng', men hvad skal hænge sammen?

I Nudansk Ordbog er sammenhæng defineret ved "det at noget har at gøre med noget andet, el. at det består af forbindelser mellem forskellige ting" (Politikens Nudansk Ordbog, 2010). I beskrivelsen af Sammenhængsmodellen fremgår det ikke, hvilke forhold eller ting, der skal knyttes til hinanden, derfor

spurgte jeg informanterne, hvilke dele, der skal have hvilken relation.



Fire typer af enheder, som ønskes forbundet, er identificeret i informanternes besvarelser, henholdsvis sammenhængende ydelse for borgeren (bilag 2, ll. 228-255; bilag 3, ll. 483-486; bilag 5, ll. 337-339), sammenhæng mellem organisatoriske enheder (afdelinger, matrikler, områder) (bilag 5, ll. 302-309; bilag 7, ll. 109-123, sammenhæng mellem fagligheder gennem videndeling (bilag 1, ll. 501-520; bilag 6, ll. 176-180), og sammenhæng i overgangen mellem systemer (bilag 5, ll. 337-338)

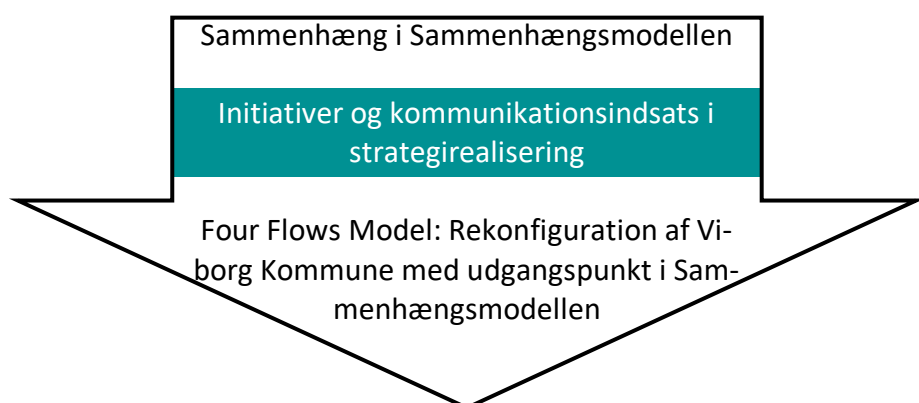
Disse former for sammenhæng er forbundet med hinanden på kryds og tværs, og flere informanter beskriver, hvordan sammenhæng bag fortæppet vil kunne resultere i sammenhængende ydelser til borgeren (bilag 3, ll. 514-517; bilag 5, ll. 339-341; bilag 6, ll. 131-134), mens i8 argumenterer for, at hvis man har et fokus på sammenhæng for borgeren, vil dette afstedkomme sammenhæng mellem parterne bag skranken horisontalt, vertikalt og fagligt (bilag 8, ll. 682-693). Relationerne, som ønskes etableret, er altså især på tværs af vertikale og horisontale grænser i organisationen.

Der er altså mange slags sammenhæng på spil med Sammenhængsmodellen i Viborg Kommune, og en ret bred definition på fænomenet blandt informanterne – dog er der ikke nødvendigvis modsatrettede eller gensidigt ekskluderende definitioner identificeret blandt informanterne. Derimod antydes der en bredde i sammenhængsfænomenet i Sammenhængsmodellen.

Sammenhængsmodellen er på den måde mål og modus i ét. Målene er formuleret, mens modus er implicit, og kommer i to udgaver; tværgående samarbejde er at foretrække overfor tværgående samarbejde som en nødvendighed for målopfyldelse. Sammenhængsmodellen indeholder en opfordring til tværgående samarbejde for sammenhæng mellem organisatoriske enheder og ydelser for borgeren. Adspurgt om Sammenhængsmodellen som overordnet strategi er lige dele mål og modus, siger kommunaldirektør Lasse Jacobsen: "Det er begge dele (...) Det er mest det sidste" (bilag 9, ll. 1016-1020). Det sidste henviser her til modellen som modus for arbejdet i kommunen. Dette kunne skyldes omskifteligheden i målsætningernes politiske ophæng. Sammenhængsmodellen som strategi og målsamling er politisk formuleret, og med et nyt byråd ved tilbagevendende kommunalvalg skal Sammenhængsmodellen revurderes med konstitueringsaftalen. Med andre ord er modellen flyttet ind i et system baseret på kontinuerlig forandring.

5.1.2 Implementering

Implementeringen af Sammenhængsmodellen er som beskrevet i casebeskrivelsen en flersporet størrelse med to ben: ét ben bestående af leder- og ledelsesudvikling, og et ben, hvor processen sættes fri og medarbejderne opfordres til at 'gå i gang, øv jer!' (bilag 9, ll. 271-274).



Denne tobenede 'plan' for strategirealisering, er et eksempel efter bogen på det, som Petri Aaltonen og Heini Ikavälko (2002) kalder et dialektisk forhold mellem planlagt og emergent strategirealisering (146). Dialektikken er et vilkår for implementering af strategi, idet en planlagt implementering oftest, hvis ikke altid, i et sociomaterielt netværk, vil møde muligheder og begrænsninger som et resultat af processen (Gulbrandsen & Just, 2016, 311), mens en forandring er svær at initiere helt uden at udpege en retning og lægge en overordnet plan. I Viborg vidner den tobenede implementeringsstrategi om en åbenhed i planen, hvor der er en bevidsthed om emergens. Dog rammesættes denne emergente del af realiseringen af Sammenhængsmodellen gennem det 'planlagte ben', hvor ledere kompetenceudvikler på ledelsessystemets kapacitet.

5.1.2.1 Kommunikation understøtter begge ben

Kommunikation i implementeringen er tænkt som en registrering og formidling af eksempler på sammenhæng i processen og det visuelle artefakt, træet (bilag 10, ll. 10-14 & l. 252; link 5) Dette med henblik på at understøtte de to implementeringsben. Kommunikationsafdelingen varetager disse opgaver, og den daværende kommunikationschef var ligeledes med til at producere grundfortællingen om Sammenhængsmodellen på baggrund af et brief fra borgmester og direktion (bilag 9, ll. 969-972; bilag 10, ll. 165-166). Som beskrevet i casebeskrivelsen varetager kommunikationsfunktionen i organisationen formidling og produktion af envejskommunikation via intranet, hjemmeside og sociale medier. Kommunaldirektøren beskriver den interne kommunikationsindsats som "det der, med at få fortalt historierne. Det er det der med at sørge for, at vi har et fælles grundlag, vi fortæller om det her på" (bilag 9, ll. 909-910) og giver kommunikationsfunktionen en producerende rolle, som handler om at tilrettelægge kommunikation for at sikre en fælles retning på fortællingerne.

Disse opgaver vidner om et traditionelt blik på kommunikationsfunktionen i organisationen. I en produktionsfunktion ses kommunikation som et værktøj eller en kompetence (Hallahan et al, 2007, 26; Simoes & Esposito, 2014, 325; Johanson & Heide, 2008, 291). Denne forståelse af kommunikation som værktøj i processen hænger dårligt sammen med ledelsessystemets (kommunikative) oversættelsesopgave. Dette tyder på en diskrepans mellem perspektivet på kommunikationsfunktionens varetagelse af kommunikation som værktøj og kommunikationsfænomenets potentiale som potentiale til konstituering og forankring af strategi i praksis.

Værktøjsperspektivet placerer kommunikation som element inde i organisationen som enhed (jf. afsnit 4.1.1: *Kommunikation i organisationer*), mens kommunikation som konstituerende fænomen

er i overensstemmelse med et integreret perspektiv, hvor kommunikation i alle hjørner af organisationen har betydning for organisationens væren (Kalla, 2005, 304).

Konstitueret kommunikationschef Lene Bækgaard kalder kommunikationsfunktionen integreret med henvisning til, at de producerer historier, som kan bruges både internt og eksternt ved at "versionere den, så den både på en måde kan vende udad og indad" (bilag 10, ll. 381-382). Dog er denne karakteristik af kommunikationen som uafhængig af eksterne/interne grænser blot en side af mønten af integreret kommunikation. Integreret intern kommunikation defineres af Kalla (2005) som "all formal and informal communication taking place internally at all levels of an organization" (Kalla, 2005, 304). Altså en bredere forståelse af kommunikation, hvori også medarbejder- og lederkommunikation medregnes i kommunikationsfunktionens opgaveportfølje, og kommunikation bliver til et ansvar for flere end blot de kommunikationsprofessionelle (Kalla, 2005, 310).

Konstitueret kommunikationschef Lene Bækgaard beskriver kommunikationsfunktionen i Viborg Kommune som en formidlerrolle, hvilket stemmer dårligt overens med Kallas (2005) udlægning af et integreret kommunikationsperspektiv, hvor kommunikation i alle hjørner af organisationen understøttes og optimeres ved brug af både formidlingsværktøjer og konsultation på baggrund af kommunikationsfaglighed under et fælles ansvar på tværs af fagligheder: "internal communications through the integrated lens, it can be seen to manifest itself both as a multidisciplinary and a multilevel phenomenon. This then implies that in order for organisations to communicate effectively, they need to view internal communications as strategic rather than as skill-oriented, and also include managers and employees at all levels to ensure the delivery of important messages. This change, however, cannot occur unless employees understand that communication is as a core competence for everyone – not a competence required by corporate communication alone" (Kalla, 2005, 310).

Specialets videnskabsteoretiske CCO-position har en konsekvens for den analytiske pointe om Viborg Kommunes diskrepans i forståelsen af kommunikationsfunktionens kapacitet og kommunikationsfænomenets potentiale i konstitueringen af organisationen med udgangspunkt i Sammenhængsmodellen. Idet jeg forholder mig til en kommunikationsfunktionens formidler-praksis gennem en CCO-prisme, har jeg en bevidsthed om et alternativ til eksisterende kommunikationsafdelingens kommunikationpraksis, hvor et integreret perspektiv på kommunikation tilbyder andre opgaver for kommunikationsfunktionen, som i højere grad lægger vægt på interaktion og processer.

Implementeringens andet ben med fokus på ledelsessystemet og ideen om, at grundfortællingen om Sammenhængsmodellen skal sive i systemet, så hvert ledelseslag udbreder modellens målsætning og modus til egne enheder, er et godt eksempel på den kommunikative konstituering af det nye Viborg Kommune med Sammenhængsmodellen. Fordi ledelsesudviklingen og oversættelsesarbejdet ned i systemet er kommunikative handlinger. I denne proces har der været fokus på, "at ledelsen skulle tage den her tænkning til sig" (bilag 10, l. 52). Ifølge kommunaldirektøren siger: "hvis ikke vi lykkes med cheferne, så lykkes vi ikke" (bilag 9, l. 340), og giver dermed ledelsesforløbet og ledere hovedrollen i strategien af sammenhæng: "Cheferne er vores vigtigste redskab overhovedet" (bilag 9, l. 394). Kommunaldirektøren understreger ledernes hovedrolle med endnu en facet af sammenhæng, idet han beskriver, at forudsætningen for en succes med Sammenhængsmodellen, er at få ledelsessystemet til at hænge sammen vertikalt og horisontalt (bilag 9, ll. 944-945).

Baggrunden for at fokusere på ledelsen er ifølge kommunaldirektøren et fokus på hele organisationen: "Jamen jeg fokuserer ikke kun på ledelse. Jeg fokuserer jo på ledelse fordi, at ledelse er afgørende for, at gartneren derude også bliver ledet i den opgave der er at realisere Sammenhængsmodellen, for det kræver også ledelse. Det er jo ikke noget, vi kan jo ikke bare satse på, at de 7000 begynder at gøre noget anderledes. Det foregår gennem ledelsessystemet. Så derfor er mit fokus ledelsessystemet. Det betyder jo ikke, at jeg ikke taler med medarbejdere, det betyder ikke, at jeg ikke taler med MED-systemet, og vi skriver ting ud og vi holder oplæg og alt det der, men det er ledelsen, der skal sørge for, at det sker" (bilag 9, ll. 667-673).

Ledere har en formel deklarativ magt, hvilket gør deres kommunikation til en væsentlig del af konstitueringen af organisationen, idet de med deres kommunikation tilbyder medarbejderne nye tankegange (Tsoukas & Chia, 2002, 579). Ledelsessystemets hovedrolle i strategien af Sammenhængsmodellen giver altså god mening, idet lederne har mulighed for at påvirke den strategien som sker blandt medarbejderne. På den måde bliver ledere i Viborg Kommune nøglepersoner i den kommunikative strategien af sammenhæng, og ledelsen i forbindelse med strategirealiseringen er dermed en kommunikativ aktivitet.

Ledelsesforløbet var ifølge kommunaldirektøren et forløb med fokus på at rammesætte en ledelse, som skulle udmunde i at den øvrige organisation "kommer til at gøre det her (sammenhæng, red)." (bilag 9, ll. 237-238) gennem italesættelse og relationsdannelse (bilag 10, ll. 240-243), altså overordnet et ønske om, at ledere "skal (...) bringe det ud til deres medarbejdere" (bilag 10, l. 282).

Kommunaldirektøren beskriver ledelsesopgaven i forbindelse med implementering af Sammenhængsmodellen som en oversættelsesopgave – altså en kommunikationsopgave: "Kæmpe oversættelsesopgave. Få det her til at give mening for de medarbejdere I har, uanset om det er socialrådgivere eller dem der, der løber rundt ude i Park og Vej (...) det er det, vi har øvet os i i det der lederudviklingsforløb". Essensen i oversættelsesopgaven er altså at gøre Sammenhængsmodellen vedkommende og relevant, men tage højde for modtagergruppen, idet relevans afhænger af modtagergruppen (Welch & Jackson, 2007, 184; Kitchen & Daly, 49).

Lederudviklingsforløbene omtalt i citatet er varetaget af et konsulentbureau, HR og en konsulent tilknyttet direktionen (bilag 9, l. 1090). Kommunikationsafdelingen er ikke nævnt i denne forbindelse, da deres rolle i processen har været at tilrettelægge kommunikation. Kommunikationsfunktionens bidrag har været at udforme slideshows, træet og de gode historier fra organisationen. Dette understreger organisationens syn på kommunikationsfunktionen som begrænset i sin faglighed til tilrettelæggelse af envejskommunikation, og den integrerede kommunikation, som kommunikationschefen nævnte, er i højere grad en integration mellem et tidligere skel mellem intern og ekstern kommunikation, og i mindre grad end integration af flere slags kommunikation i organisationen; medieret og interpersonel, medarbejderkommunikation, lederkommunikation, og alt derimellem.

Opgaven omkring kommunikativ understøttelse af strategiprocessen er på den måde opdelt mellem kommunikationsafdelingen, som står for tilrettelæggelse af kommunikation (bilag 10, ll. 71-73), og en udviklingsindsats med fokus på oversættelse og relationer i ledelsessystemet varetaget af eksterne konsulenter med indspark fra HR (bilag 4, l. 240; bilag 9, l. 1090). Altså er der ikke dele af

opgaven, som *ikke* varetages. Spørgsmålet er blot om, organisationen anerkender oversættelse, relationsdannelse og generel strategien af Sammenhængsmodellen som kommunikationsopgaver? Når kommunaldirektøren siger "alt er jo kommunikation" (bilag 9, l. 896), tyder det på, at han har en forståelse af kommunikation som konstituerende og dermed potent element implementering af Sammenhængsmodellen. Men understøttelse af relationsdannelse og forhandling af Sammenhængsmodellens betydning ved samtaler mellem ledere varetages eksternt (og af HR), og anses ikke for en art kommunikationsopgave (bilag 9, l. 888). Der antydes en adskillelse mellem fænomenet og funktionen kommunikation. I Viborg Kommune varetages kommunikationsfunktionen med fokus på tilrettelæggelse og formulering, mens der er en anerkendelse af kommunikationsprocessernes betydning i forandringsprocessen og den kontinuerlige konstituering af Sammenhængsmodellen. Måske netop derfor hyrer man kapacitet udefra til denne side af kommunikationsmønten i forbindelse med implementeringen.

Det bliver interessant, når den konstituerede kommunikationschef anerkender det kommunikative element i implementeringen: "hele den der rammesætning, og den hele mundtligheden omkring hvad er øh Sammenhængsmodellen, var i meget høj grad det, der ligesom kan, synes jeg, var det der har båret ledelseslaget i første omgang, og den oversættelse, der så er sket ned ad i linjen, øh er jo så kommet i tiden derefter. Vi har forsøgt at støtte op med øh, på vores intranet at lave små historier" (bilag 10, ll. 68-71). Hun beskriver en rammesætning, mundtlighed og oversættelse som centrale elementer i ledelsesudviklingsforløbet, men ejer 'kun' formidlingsopgaven på intranettet.

Jeg vil understrege, at jeg ikke mener formidlingsopgaven er ikke-vigtig eller ikke-kompleks. Jeg anerkender som kommunikatør vigtigheden af kommunikation af grundfortælling og narrativet om sammenhæng. Den definitoriske undren om sammenhæng i dette speciale er ydermere en understregning af denne kommunikationsopgaves kompleksitet, for det kan som konstitueret kommunikationschef siger "godt blive lidt fluffy" (bilag 10, 133), hvorfor kommunikationsfunktionen har en vigtig opgave i at tilrettelægge meningsfuld kommunikation om modellens mål og modus. Min pointe går derimod på, at den anden side af mønten også er vigtig i strategien af sammenhæng, når man besøger litteratur på området, hvor der ses sammenhæng mellem succesfuld strategiimplementering, ledelse og kommunikation (van Riel, 2008, 351; Aaltonen & Ikävalko, 2002, 416; Obembe et al, 2020, 1956; Hallahan et al, 2007, 27; Heide et al, 2018, 452; Doeleman et al, 2021, 55; Barrett, 2002, 219; Kitchen & Daly, 2002, 49), og ledernes opgave i høj grad er af kommunikativ art (Helder, 2007, 160; Christensen et al, 2015, 13; Welch & Jackson, 2007, 178; Hallahan et al, 2007, 27; Barrett, 2002, 231) i en erkendelse af, at organisationer konstitueres kommunikativt – i alle former for kommunikation (Jarzabskowski et al, 2007, 10; Cooren et al, 2017, 513; Schoeneborn et al, 2019, 476; Vásquez & Schoeneborn, 2018, 2; Schoeneborn et al, 2014, 286; Putnam et al, 2009, 2; McPhee & Zaug, 2009, 21; Heide et al, 2018, 456. Derfor interesserer det mig, at kommunikationsfunktionen i strategirealiseringen i Viborg Kommune arbejder med udgangspunkt i en funktionalistisk forståelse af kommunikationsfænomenet, mens ledelsesudviklingsforløbets oversættelsesopgave repræsenterer en kommunikationsforståelse med en vægtning af interaktion mellem organisationens medlemmer tyder på en mere holistisk, integreret forståelse af kommunikationsfænomenet (Kalla, 2005, 309; McPhee & Zaug, 2009, 27; Heide et al, 2018, 463; Schmeltz & Kjeldsen, 2019, 315).

5.1.3 Rekonfiguration af Viborg Kommune

Selve Sammenhængsmodellens kerne ligger her, idet netværket søges rekonfigureret for mere sammenhængende kommunedrift, det være sig sammenhængende ydelser ved sammenhængende arbejdsområder, afdelinger, medarbejdere, fagligheder, ledelseslag imellem – alt sammen med borgeren i centrum, så borgeren oplever en såkaldt sammenhængende kommune (bilag 2, l. 279).

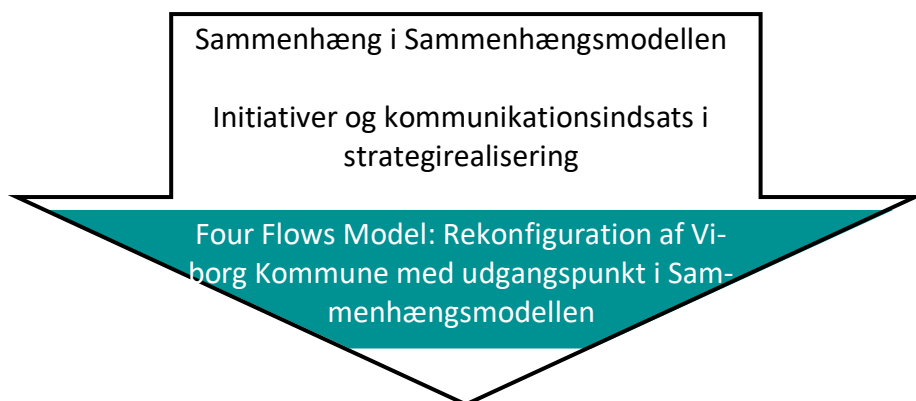
En rekonfiguration af netværket kan på baggrund af McPhee og Zaugs Four Flows Model (2009) ses som et resultat af forandringer i et eller flere kommunikative flows, som konstituerer organisationen. (INDSÆT MODEL)

Rekonfigurationen af Viborg Kommune består især af en forandring i det selvstrukturerende flow, hvilket ofte indebærer ændringer i den formelle struktur i organisationen (McPhee & Zaug, 2009, 36). Rekonfigurationen i Viborg Kommune med Sammenhængsmodellen indebærer ikke flere elementer i organisationsdiagrammet, men man kan sige, at rekonfigurationen indebærer en invitation til flere og tættere relationer mellem de eksisterende elementer med den tidligere nævnte vision om tværgående samarbejde for målopfyldelse. Nye sociale strukturer genereres ved kommunikationen af denne vision om samarbejde. På denne måde ændres det kommunikative flow, hvori organisationen forholder sig til sig selv.

Et eksempel på kommunikation, som indgår i dette selvrefleksive og -strukturerende flow er narrativet i Sammenhængsmodellen, som inviterer til samarbejde på tværs af afdelinger. Senere i analysen vil jeg behandle denne invitation ved at se på målopfyldelse. I2 beskriver fortællingen om Sammenhængsmodellen som en del af sin ledelse af en folkeskole i Viborg:

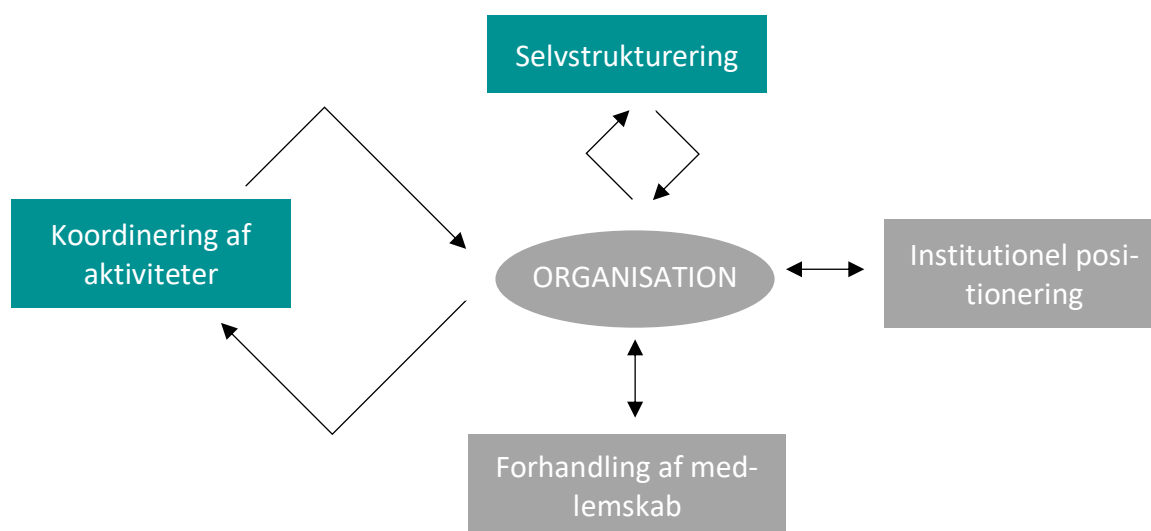
fra mit bord af, eller mit kontor af, den måde jeg italesætter sammenhæng. Det sprog, jeg bruger. Den måde, jeg taler med mit personale. De informationer, jeg sender til forældre. De videoer, jeg sender til forældre. Den måde, jeg taler i MED-udvalg og skolebestyrelse. Det samarbejde, jeg har, med præsten, med andre skoler, ungdomsuddannelser, fodboldklubben, som er naboen, dem der låner mine lokaler, øh, lokale, omklædningsrum, lavede jeg med Kultur og Fritid sammen med en fodboldklub. Så den måde jeg italesætter sammenhæng, det er afgørende for, hvordan vi får det til at lykkes ude ved, øh, Bob i 6.B. (...) Og jeg starter altid med Sammenhængsmodellen (til mine medarbejdere, red.)
(bilag 2, ll. 292-306)

Denne beskrivelse indkapsler i øvrigt en forståelse af, at italesættelsen af Sammenhængsmodellen er afgørende for ydelsen og driften – og i sidste ende Bob i 6.B som borgeren i centrum for denne sammenhæng. Denne fortælling er i overensstemmelse med øverste ledelses strategi for implementering af Sammenhængsmodellen, hvor de netop giver lederkommunikationen en hovedrolle i at få skabt en sammenhængende kommune. Dette vil jeg ligeledes behandle senere i analysen.



Forandringen i sig selv kan betragtes som en opstået situation, hvor opgaven ændrer karakter idet byrådet formulerer ny målsætning. Direktionen implementerer med en fortælling om, at jobbet et nyt (bilag 5, ll. 263-264), og etablerer desuden en forståelse af, at der må asfalteres, mens der køres (se fx. bilag 3, ll. 343-344; bilag 7, 356), men ikke på samme måde som før; løsningerne må begås på en ny måde: tværgående samarbejde og fælles politisk forankret målopfyldelse. Derfor kan Sammenhængsmodellen betragtes som mere end en formel ændring af strukturen i organisationen, idet den indeholder en ændring i mindset og sociale strukturer. Dette medfører, at opgaveløsningen hviler på den ny selvstruktur – både i almene og opståede (eventuelle utilsigtede) opgaver i driften, forstået på den måde, at opståede opgaver sjældent kan løses efter standardformularer, men at Sammenhængsmodellen blandt andet består af en overordnet tænkning, som bliver en standard uden en formular, hvorfor opståede opgaver kan løses som var de almene – med innovative løsninger i tværgående samarbejde, hvor borgeren er i centrum, ydelsen er i centrum for driften.

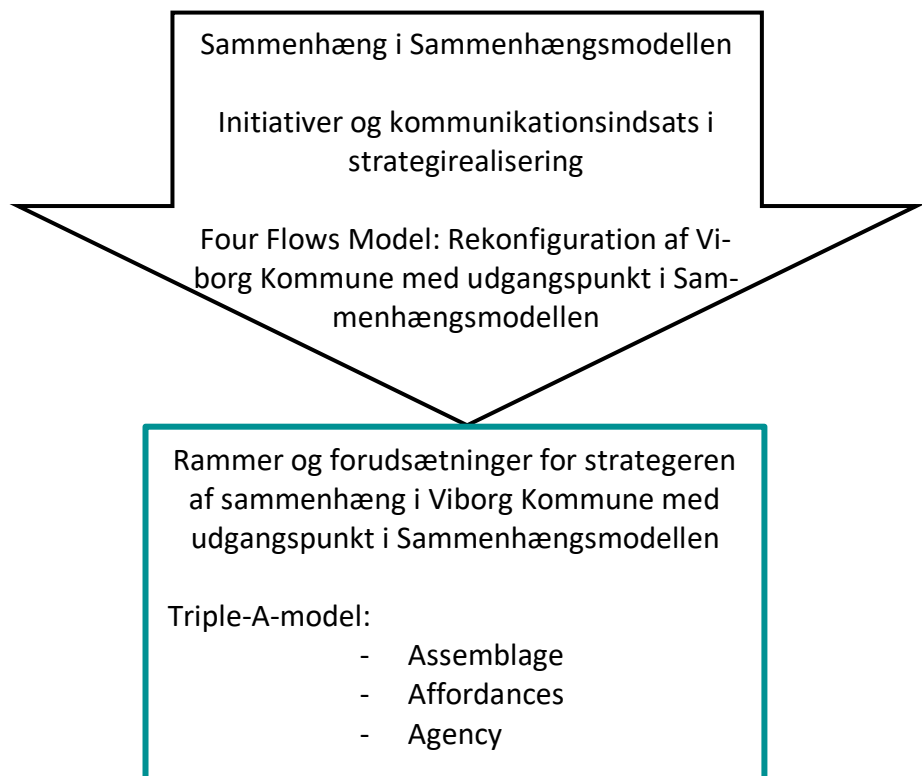
Med ovenstående kan vi placere forandringerne med Sammenhængsmodellen i to af fire flows, men med en bevidsthed om, at de fire flows påvirker hinanden, og i sidste ende er forbundne.



Placeringen i Four Flows modellen bidrager med en ontologisk rammesætning af undersøgelsen, hvor kommunikation har konstituerende kvaliteter, og dermed bliver rekonfigurationen af den sociale struktur i organisation konstitueret af den kommunikation, som foregår i organisationen. Men vigtigst så karakteriserer den Sammenhængsmodellens kerne og belyser dynamikken i forandringen, som modellen repræsenterer.

5.2 Sammenhængsmodellen som strategisk praksis

Analysen nedenfor er overordnet struktureret efter de tre A'er fra Triple A-modellen: assemblage, affordances og agency (Gulbrandsen & Just, 2016, 323f). I afsnittet om assemblage vil jeg identificere relevante aktører. I afsnittet om affordances vil jeg udfolde en række relevante eksempler på rammesætning som giver mig mulighed for at illustrere mine analytiske pointer om strategien af sammenhæng. I afsnittet om agency vil jeg forholde mig til eksempler på kommunikation som kan illustrere aktørernes agens konstitueret i interaktionen mellem assemblage og affordances. På baggrund af denne analyse og med pointer fra rammeanalysen vil jeg besvare specialets problemformulering om, hvordan man i Viborg Kommune strategiser sammenhæng med udgangspunkt i Sammenhængsmodellen.



5.2.1 Assemblage

Rammer og forudsætninger for strategien af sammenhæng i Viborg Kommune med udgangspunkt i Sammenhængsmodellen

Triple-A-model:

- Assemblage
- Affordances
- Agency

På makroniveauet i Triple-A-modellen konstitueres strategiprocessens 'hvem': assemblage, af modellens øvrige niveauer (Gulbrandsen, 2016, 328). Selvom indeværende undersøgelse er afgrænset til et fokus på medarbejdere i en professionel organisatorisk kontekst, består Viborg Kommune som assemblage på baggrund af et netværk af flere aktører, både private, professionelle, og offentlige. Relationerne mellem disse aktører er det, der udgør et assemblage (Gulbrandsen & Just, 2016, 323). Organisationen udgøres ydermere både af individuelle og kollektive aktører, og begge typer af aktører er

relevante i eksekveringen af Sammenhængsmodellen, idet der både på medarbejder-, afdeling, og på direktørrområde-niveau er mulighed for at skabe sammenhæng og udleve Sammenhængsmodellen. Derfor vil jeg her understrege at både individuelle og kollektive aktører med deres indbyrdes relationer udgør det assemblage, som er genstand for denne undersøgelse, samt at undersøgelsen er afgrænset til assemblagets aktører med ansættelse i kommunen.

Netop netværket og relationerne er et hovedfokus i Sammenhængsmodellens rekonfiguration af, hvordan Viborg Kommune driver kommune. Som tidligere nævnt, består Sammenhængsmodellen af en reformulering af målene i kommunen og en opfordring til et tværgående arbejdsmodus for at nå disse mål: "Jeg ser Sammenhængsmodellen som den her prioriteringsmodel, som indlejret i sig

har en en, øh, en ønsket eller en drøm om, hvordan vi kan samarbejde om de her mål. (...) Så hele intentionen og ambitionen, tænker jeg også i Sammenhængsmodellen, er, øh, mere på tværs" (bilag 4, ll. 166-181). Dette tværgående arbejdsmodus er en rekonfigurering af netværket i kommunen, med et udtalt forsøg på at komme siloer til livs: "Inside the house, these walls. Der er det jo rigtig meget søjler altså. Der er det jo søjlerne, som vi arbejder på og få nedmonteret og afmonteret" (bilag 7, ll. 109-110). IS beskriver det med et billede af afdelingsrygmærker, som skal vige for sagen, der skal samarbejdes om: "I bund og grund burde burde vi jo, når vi sidder i de her komplicerede sager, hvor sagen er barnet, at vi smider vores rygmærker, så tværfagligheden står stærk og sag slår fag" (bilag 5, ll. 99-101).

Dette er desuden en hovedpointe i min specificering af undersøgelsens fokus ved brug af McPhee og Zaugg's Four Flows Model (2009) (se afsnit 5.1.3 Rekonfiguration af Viborg Kommune).

Med en opfordring til flere relationer på tværs af afdelinger, direktørområder og ledelseslag redefineres organisationen – og mulighederne heri.

5.2.2 Affordances

Rammer og forudsætninger for strategien af sammenhæng i Viborg Kommune med udgangspunkt i Sammenhængsmodellen

Triple-A-model:

- Assemblage
- Affordances
- Agency

Med dette begreb kan jeg identificere, hvilke handlemuligheder, aktørerne i Viborg Kommune som assemblage tilbydes i relation til Sammenhængsmodellen. For at få tag om affordances i forbindelse med arbejde for sammenhæng i Viborg Kommune, forholder jeg mig til 'teknologier' eller rammerne for dette arbejde. Disse teknologier eller rammer tilbyder aktørerne i assemblaget forskellige handlemuligheder, affordances. Et mere håndfast eksempel vil tjene læsningen af analysen: En blyant som teknologi tilbyder en aktør forskellige handlemuligheder. Blyanten kan anvendes som

skriveredskab, spisepind, hammer eller noget fjerde. Disse handlemuligheder tilbudt ved teknologien i interaktion med aktøren er affordances. Valget af handlemulighed afhænger af aktøren, og repræsenterer agensen. I dette afsnit forholder jeg mig til teknologierne eller rammerne, hvorigennem affordances tilbydes. Jeg har nedenfor valgt at stille skarpt på i alt tre forskellige rammer, som hver især stiller affordances til rådighed. Rammerne illustrerer på forskellig vis centrale pointer, som kan bidrage til besvarelse af hvordan Viborg Kommune strategiser sammenhæng. De oplyste rammer har gennem kodning af datamaterialet været særligt fremtrædende på tværs af informanternes udtalelser, og gør sig dermed gældende på samtlige undersøgte sektorsområder og ledelsesniveauer (se evt. bilag 16). Nedenstående opstilling af rammer og vilkår for arbejdet med Sammenhængsmodellen er ikke en udtømmende liste, idet jeg vil prioritere en udfoldelse af det, der har domineret min empiri, og prioritere en vægtning handlingsmulighederne, der tilbydes inde for de nævnte rammer. Konkret vil jeg behandle juridiske rammer, økonomiske rammer og målsætningen som rammesætning af arbejdet. Noter, at ingen af de nævnte rammer er affordances i sig selv, men er 'teknologier', som rammesætter en strategien af Sammenhængsmodellen og Viborg Kommune, og dermed tilbyder aktører forskellige affordances.

5.2.2.1 Lovgivning

Hæmmer eller katalyserer lovgivning som teknologi sammenhængsarbejdet? Analysen viser, at lovgivning er en meget betydende ramme for opgavens udførelse. Den viser også, at der er forskellige

regler på de forskellige kommunale områder. Nogle har mange og meget strikte regler, andre har færre og mere diffuse regler. Endelig viser analysen at det er forskelligt, om man oplever lovgivning som en hæmmende ramme eller som noget der skaber rum for fortolkning.

Kommunen som offentlig forvaltningsenhed har en række love at forholde sig til i arbejdet. 7 ud af 8 informanter nævner lovgivning som en ramme i arbejdet i kommunen, og som en faktor med betydning for arbejdet for sammenhæng (bilag 2, l. 78; bilag 3, ll. 303-305; bilag 4, ll. 310-312; bilag 5, l. 473; bilag 6, ll. 336-340; bilag 7, l. 71 & 371; bilag 8, ll. 341-369). Forskellige love er rammesættende for forskellige områder af det kommunale arbejde. Informanter i indeværende undersøgelse har i mine interviews fremhævet blandt andre Folkeskoleloven (bilag 2, l. 78), Biblioteksloven og flere love med relevans for Borgerservice herunder GDPR (bilag 3, ll. 303-305 & ll. 528-530).

De juridiske rammer bliver af flere omtalt som udfordrende for sammenhængsdagsordnen (bilag 4; ll. 310-312; bilag 6, ll. 334-336; bilag 7, l. 390). Én lovgivning beskrives dog, særligt af i7 og i8, der begge beskæftiger sig med området reguleret af denne lov, som et sammenfald mellem både mål og modus i Sammenhængsmodellen og lovgivningen fra Christiansborg (bilag 7, ll. 160-167; bilag 8, ll. 222-237). Relationen mellem de to niveauer er ikke relevant i denne analyse, men at en lovgivning kan betragtes som katalyserende for målopfyldelsen i Sammenhængsmodellen er en kontrast til forudindtagelsen om lovgivning som udfordrende for sammenhængsdagsordnen. En helt anden pointe er dog, at den oplevede udfordring flere gange er en mental barriere mere end en juridisk barriere (bilag 4, ll. 341-343; bilag 7, ll. 337-341; bilag 8, ll. 366-367), eksempelvis beskriver i8 anvendelsen og tolkningen af lovgivning som "lidt for restriktivt" (bilag 8, ll. 349-350) før i tiden, hvilket måske kan forklare, at nogle er blevet bedt om "at udfordre den (lovgivningen, red.) på tilpas vis" (bilag 7, ll. 331-337) – altså en alternativ fortolkning, som kan muliggøre tværgående samarbejde. Denne pointe understreger, hvordan den juridiske rammesætning af kommunalt arbejde tilbyder rum for fortolkning, og deraf flere handlingsmuligheder, som i en specifik kontekst af en specifik aktør kan afstedkomme specifikke handlinger. En aktør kan vælge at fortolke en given lovgivning på en måde, som understøtter mål og modus i Sammenhængsmodellen. Da jeg ikke kender til al lovgivning med relevans for kommunalt arbejde, kan jeg ikke konkludere, at det gælder for al arbejde, men jeg kan med eksemplet på alternativ lovfortolkning og placeringen af den juridiske barriere i et mindset, konkludere at rammesætningens handlingsmuligheder begrænses af tanken om rammesætningen, og ikke kun af rammesætningen i sig selv, hvorfor aktøren i høj grad besidder en agens. Med denne agens bliver medarbejdere nøgleaktører i strategien i deres vægtning og fortolkning af gældende rammer (Jarzabkowski et al, 2007, 10), konkret vægtningen af lovrammerne i strategien af sammenhængsdagsordnen.

En lovgivning kan fordre specifikke handlinger; helt overordnet kan man som aktør vælge at rette sig efter lovgivningen – eller man kan lade være. Men selv inde for rammen er der flere handlingsmuligheder, idet en lovgivning oftest efterlader rum til fortolkninger af forskellig art. Dermed kan man betragte lovgivning som en invitation om en mere eller mindre specifik adfærd (følg loven), og altså en rammesættende, men ikke bestemmende faktor for arbejdet i organisationens afdelinger. Eftersom lovgivningen varierer fra opgave til opgave og fra område til område varierer også rammerne for arbejdet. Ydermere beskrives det af informanterne, at områder i forskellig grad er underlagt lovrammer, og man derfor kan tale om en strammere regelstyring (bilag 3, l. 450; bilag 6, ll. 332-342; bilag 5, l. 541) eller mere 'diffus' rammelovgivning med plads til fortolkning eller færre love og

regler at forholde sig til (bilag 3, ll. 451-452; bilag 6, ll. 332-342) på nogle områder, som derfor opfattes mere eller mindre udfordret af disse rammer jf. forståelsen af lovrammer som en udfordring af sammenhængs dagsordnen. Det tilføjes, at kompleksiteten og regelstyringen ligeledes varierer mellem lagene i kommunen, og "at kompleksiteten bare ikke bliver mindre jo længere vi kommer ud og borgernært, øh, i mødet" (bilag 4, ll. 343-344). På denne måde bidrager lovrammerne i det kommunale arbejde til en differentiering af de forskellige områders og lags vilkår for arbejdet med sammenhæng, men det forekommer, at være mere en udfordring mentalt end reelt juridisk.

5.2.2.2 Økonomi

Analysen viser, at økonomi og sammenhæng i nogen grad opleves som konkurrerende dagsordener. Skal jeg holde styr på mit budget eller skal jeg investere i sammenhæng? Analysen viser også, at økonomien er styret i et system, som nogen mener hæmmer sammenhæng. Endelig viser analysen at nogle opfatter det at skabe sammenhæng som en opgave ved siden af driften. En anden økonomi.

Enhver organisation, offentlig eller privat må forholde sig til økonomiske rammer for deres respektive opgave. I Viborg Kommune har man en økonomistyring som giver ledere et budgetansvar som en del af deres ledelsesopgave (bilag 2, l. 322).

Nyt job

Med Sammenhængsmodellen har opgaven for kommunens ansatte ændret sig, nogle vil sige, at selve jobbet er nyt: "Vores direktør har sagt, I har fået nyt job. Det er en markant forandring, ikk? I skal nu til at gøre noget helt anderledes, ikk?" (bilag 5, ll. 263-264). I4 beskriver, hvordan der er flere konkurrerende dagsordner: "altså, vi skal lykkes med målsætningerne, og det er ligesom det, der er succeskriteriet, og vi skal gøre det fælles. Vi skal også lykkes med vores budgetter, og overholde budgetter. Øh, de følger ikke med Sammenhængsmodellen. (bilag 4, ll. 345-348). Konkurrerende dagsordner kan være svære at navigere i:

Hvordan kan vi skabe alt det der ultimativt den der ideologi, hvis vi stadigvæk er bundet op på, at jeg skal overholde min mit budget. (...) Det er jo skide svært for en leder, fordi hvis jeg bliver hyret og fyret til det. Altså. Jeg kan blive hyret på, at. Jeg tænker, jeg er dygtig til det her. Jeg får styr på min butik og alt det der. Jeg jeg har alt muligt. Jeg har en lønsumsstyring. Jeg har et budget. Jeg skal nok få pengene til at passe. Men nu har man pludselig en forventning om, at jeg også skal bidrage lidt over til kollegaen. Og hvordan finder vi lige ud af at dele derude (bilag 5, ll. 488-495)

Konkurrerende dagsordner

Foruden i4 og i5 medgiver desuden i2 (bilag 2, ll. 372-373) og i6 (bilag 6, ll. 263-266 & ll. 246-248), at det kan være udfordrende at finde lejet, når man skal balancere egne budgetter og opgaver med fælles opgaver på tværs, hvor man som i4 beskriver det: "ikke (får, red.) noget for det. Så skal jeg investere i det. Øh, og det kan nogen steder også godt være en barriere, der hvor man er mega presset på sine driftsbudgetter" (bilag 4, ll. 350-352). Dette kan forklare det, som i i6 kalder en "kamp", som i nogle tilfælde kan gå udover borgerens bedste (bilag 6, ll. 263-266), ligesom det lokale budgetansvar kan forklare, at en informant kan sætte pris på "gratis" ydelser fra andre afdelinger i

kommunen: "jeg elsker det, når jeg får teknisk forvaltning til at stå for nogle vedligeholdelsesopgaver, som jeg ikke selv skal betale for." (bilag 6, ll. 205-206).

Der er altså en uoverensstemmelse mellem Sammenhængsmodellen og kommunens strukturer. En væsentlig metodisk refleksion er relevant i denne forbindelse. Jeg må som den undersøgende part være opmærksom på, hvordan empirien er produceret i et samarbejde mellem informanterne og jeg selv. Og det er ikke uvæsentligt, at jeg i forbindelse med spørgsmålet om økonomi har stillet et spørgsmål med en indbygget antagelse. Jeg finder fortsat pointer om økonomiske rammer væsentlige, måske netop grundet informanternes besvarelse af spørgsmålet: "Hvordan fordeles regningen i tværgående samarbejde om sammenhæng?" (bilag 12), som leder den interviewede i retning af, at en regning kan fordeles mellem flere parter. Besvarelserne består ikke af en fordeling eller udpegning af en part. *Hvem* der betaler er mindre interessant. I stedet antydes en forståelse af økonomistyringens uoverensstemmelse med Sammenhængsmodellens opfordring til tværgående samarbejde. Den metodiske overvejelse må altså gå på, at et spørgsmål indeholdende en antagelse om ét kan lede til besvarelser om noget andet, hvormed jeg undgår en punktering af min pointe, men må sande, at mit spørgsmål har fungeret som en dåseåbner for et spændingsfelt gjort af konkurrerende dagsordner.

Idealet

På trods af pointen om uro i samarbejdet gjort af lokalt budgetansvar, dukker også et normativt ideal frem: man må og bør sigte efter en fælles løsning på økonomisk udfordring (bilag 6, ll. 290-291; bilag 7, l. 328), og på den måde lave sammenhæng på trods af lokalt budgetansvar i organisationen.

Idealet om prioriteringen mellem budgetter og sammenhæng udtales hos flere informanter: Lommeregneren skal blive hjemme, når man skal til forhandling, hvor man i stedet skal fokusere på sammenhæng for borgeren (bilag 2, l. 362; bilag 4, ll. 432-433; bilag 7, l. 419): "I bund og grund burde vi jo, når vi sidder i de her komplicerede sager, hvor sagen er barnet, at vi smider vores rygmærker, så tværfagligheden står stærk og sag slår fag, (...) så skulle det gerne være sådan, at det ikke er økonomien, der er en hindring for, om vi lykkes med opgaven, fordi at den hører til skole eller dagtilbud eller familie og rådgivning. Men at vi rent faktisk har et blik for, at vi lige kigger på sagen, og finder de balancer omkring det" (bilag 5, ll. 99-104).

Handlingsmuligheder

At lave sammenhæng på trods, trækker tråde til pointen om, den juridiske ramme, som afføder forskellige handlingsmuligheder gennem fortolkningsarbejde. På samme måde tilbyder den økonomiske ramme for sammenhængsarbejde forskellige handlingsmuligheder. Den økonomiske rammesætning ved kommunens økonomistyringsprincipper om lokalt budgetansvar inviterer aktørerne til handlinger, som ikke stemmer overens med sammenhængsdagsordenen, hvorfor aktøren må vægte dagsordnerne, rammerne for dem, og de handlingsmuligheder som tilbydes heri, for at leve op til de konkurrerende dagsordner. Nøgleordet i denne forbindelse er tilbud – aktøren er ikke bundet, handlingen er ikke defineret, men rammesat. Aktøren kan vælge at overholde sit budget, aktøren kan videre inde for budgetrammen vælge at prioritere forskellige udgifter. Valget er afspejlingen af en række handlingsmuligheder. Det er muligheden for at tænke om rammerne, herunder afdelings-specifikke budgetter, på en måde, som fordrer sammenhæng. Denne antagelse finder man hos flere informanter, som anser strukturerne som mindre vigtige, fordi den "den vigtigste barriere, den er i

virkeligheden stadigvæk. (...) Oppe i hovederne" (bilag 8, ll. 411-413)" – i overensstemmelse med, hvad informanterne udtalte om de juridiske rammer for at begå sammenhæng. Der tegner sig et billede af, at man med de rette tanker om flere strukturelle rammer for arbejdet i kommunen kan begå sammenhæng på trods af disse., men at det til enhver til afhænger af aktøren og dennes beslutninger på baggrund af tilbudte handlingsmulighederne tilbudt af de værende rammer.

Potentiel eller reel barriere?

Og oplevelsen af, at økonomi ikke bare kan være, men er en barriere er af vekslende karakter. I2 medgiver at barrieren findes, og *kan* udfordre samarbejde på tværs, men oplever ikke økonomi som en bremseklods (bilag 2, ll. 322-334). I6 beskriver derimod, at man *kan* komme til at 'holde på sine penge', og måske opgive projekter, hvor enderne ikke kan mødes (bilag 6, ll. 251-254). Disse to informanter er beskæftiget på samme ledelsesniveau, men i to forskellige områder, hvilket kan forklare deres forskellige oplevelse, men den empiriske begrænsning til informanternes udtalelser og ikke konteksten omkring deres oplevelse lader mig ikke undersøge den enkelte praksis, hvorfor jeg ikke kan udlede om oplevelsen er områdebestemt. Jeg kan derimod konkludere, at der er to kontrasterende oplevelser af den økonomiske barriere for sammenhæng, og forekomsten i sig selv er en pointe i besvarelsen af, hvordan sammenhæng strategeres i Viborg Kommune.

Den økonomiske barriere er kun en *potentiel* barriere for nogle, mens andre oplever den som en reel barriere. Dog er pointen om mindset væsentlig her, for kan mindsettet ophæve barrierer generelt? Og kan Viborg Kommune anvende dette aktivt i deres strategien af Sammenhængsmodellen?

Måske gør de allerede det. I7 fortæller om økonomisk udfordring i tværgående samarbejde: "der kan jeg jo fortælle, at jeg er i den, øh, lykkelige situation, (...) at det har jeg fået en meget klar melding på fra kommunaldirektøren og fra direktionen, der hedder, det må vi ikke tænke på, men i sidste ende, så er der nogle højere oppe, der finder ud af, hvis noget skævvrider sig, så må vi få fundet ud af. For de eksisterer jo stadigvæk siloerne med økonomien, kan man sige, på den økonomiske del." (bilag 7, ll. 395-399), og uddyber, at hun ikke ville have mandat til at bruge økonomi som begrænsning på sammenhængsopgaver (bilag 7, l. 415), hvormed jeg i mit udsnit af organisationen har identificeret en medarbejder i kommunen, som har fået denne meddelelse. Hvordan denne meddelelse er nået frem, fremgår ikke af min empiri, og er heller ikke en del af eksperternes fortælling om strategien. Derfor kan jeg med udgangspunkt i min empiri konstatere, at der er en forskelligartet prioritering af sammenhængsopgaver i forholdet til andre konkurrerende opgaver, og at én fortælling er, at medarbejdere ikke har mandat til at nedprioritere sammenhæng og samarbejde til fordel for et budgetansvar, mens en anden fortælling går på en generel omstilling af tankegang, hvor barrierer for samarbejdet skal nedbrydes i hovedet frem for organisatoriske strukturer om økonomi og jura.

Drift og kerneopgave versus sammenhængsarbejde

Trods empirisk begrænsning i at jeg ikke har adgang til at betragte informanternes sammenhængsarbejde, men kun deres udtalelser, har jeg fået adgang til en beskrivelse af deres arbejde. Foruden økonomiske idealer og udfordringer har jeg også fundet en sondring mellem drift og projektarbejde. Dette ses for eksempel konkret på Bibliotekerne, hvor man ifølge i1 opererer med henholdsvis drifts- og projektbudgetter, hvor sammenhængsarbejdet falder under såkaldte projekter (bilag 1, ll. 240-266). Denne opdeling har ikke ophav i implementering af Sammenhængsmodellen, men er en sondring, jeg finder interessant i implementering af et nyt styringsværktøj. Dette fordi pointen

understøttes af andre informanter som laver lignende sondringer mellem kerneopgave og sammenhængsarbejde (bilag 2, ll. 75-79; bilag 4, l. 366; bilag 6; ll. 428-449), eller også omtaler drift som noget andet end sammenhængsarbejde (bilag 4, ll. 354-359). Denne sondring kan opstå på baggrund af handlingsmuligheder tilbudt i økonomistyring, eller på baggrund af handlingsmuligheder tilbudt øvrige organisatoriske strukturer. Ikke desto mindre eksisterer en sproglig sondring mellem drift og kerneopgave på den ene side og sammenhængsarbejde på den anden side.

Sondringen fremgår tydeligt i beskrivelsen af stabenes understøttende arbejde, som bliver undtagelsen, der bekræfter reglen om sondringen mellem driftsområderne og sammenhængsarbejdet. I4, som er konstitueret afdelingsleder i HR og Arbejdsmiljø under Personale og Organisation i Beskæftigelse, Økonomi og Personale, beskriver sin funktion som "en lidt privilegeret position (...) i en stab, hvor man ikke har andet end udviklingskraft at fylde ind med. Vi, jamen selvfølgelig understøtter vi, men det er også vores kerneopgave. Det er det, vi skal. Men så har vi så de ressourcer, vi har. Men når man sidder ude i en drift og skal lykkes med en drift og en budgetoverholdelse og samtidig skal tikke ind i nogle fælles udviklingstiltag, så kan det godt komme til at nive lidt, tænker jeg" (bilag 4, ll. 354-359). Privilegiet består i, at stabenes understøttende udviklingsopgave, som er deres kerneopgave, er 'let' at integrere i dét at begå sammenhæng, mens driftsområderne, kan have sværere ved det, fordi der er forskel på 'egen opgave' og 'fælles opgave'. "Stabe understøtter i sagens natur" (bilag 8, l. 482) ifølge direktør for netop Beskæftigelse, Økonomi og Personale, som både indeholder stabsfunktioner og driftsområdet Beskæftigelse. Men understøtter stabene drift eller sammenhængsdagsordnen? Eller er strategien tænkt som fuldt integreret i øvrig drift? I i4's udlægning bliver stabenes understøttende kerneopgave til sammenhængsarbejde. Ifølge i8, som i kraft af sin direktørfunktion har været med i maskinrummet, da Sammenhængsmodellen blev formuleret, beskriver en ønsket integrering af øvrige dagsordner ind i sammenhængsdagsordnen, så Sammenhængsmodellen bliver grundlaget for øvrig kommunalt arbejde: "Altså eksempelvis siger vi, vi skal ikke længere have en digitaliseringsstrategi. (...) Vores sammenhængsstrategi, den skal være digital. (...) Den vej rundt. (...) Og det prøver vi så også på de andre områder tilsvarende og sige, jamen, vi skal understøtte. Vi skal ikke længere have en udbudspolitik, men vi skal understøtte, at vores udbud og indkøb kan hjælpe til at skabe sammenhæng" (bilag 8, ll. 210-218). Dette peger altså i en retning af en ønsket overordnet strategien med udgangspunkt i Sammenhængsmodellen, så denne bliver baseline for øvrige strategier og processer i kommunen. I så fald bliver det grus i maskineriet, når man i økonomisk forstand direkte tilbydes en handlingsmulighed ved lokalt budgetansvar om at nedprioritere sammenhæng (bilag 4, l. 366), hvis sammenhængen ideelt set skal være en del af driften.

For at opsummere den økonomiske rammesætning af sammenhængsarbejdet, har vi en økonomistyring som fortsat er afdelingsopdelt, hvilket kan udfordre og i nogle tilfælde forhindre tværgående samarbejde om sammenhængende ydelser til borgere. Denne potentielle barriere er af nogle oplevet som en faktisk barriere. Der er fundet en fortælling om, at medarbejdere ikke har mandat til at nedprioritere sammenhængsarbejdet, mens en anden fortælling er, at barrieren for samarbejdet slet ikke er strukturel men mental. Ydermere har den økonomiske rammesætning af sammenhæng afsløret en sproglig sondring mellem kerneopgave og drift overfor sammenhængsarbejdet, hvilket står i kontrast til ønsket om at integrere alle kommunale processer og agendaer ind i Sammenhængsmodellen.

På denne baggrund kan jeg konkludere at den økonomiske rammesætning tilbyder handlingsmuligheder, som ikke er i overensstemmelse med Sammenhængsmodellens motiv, og at den sproglige sondring mellem kerneopgave og sammenhængsarbejde tyder på at organisationen endnu ikke er i mål med at integrere kommunale agendaer med Sammenhængsmodellens motiver.

Men hvorfor så ikke hjælpe den sproglige sondring og en fuld integration af dagsordnerne på vej ved at nedbryde væggene mellem afdelingernes budgetter? Man kunne forestille sig en kommunal fællesøkonomi, som ville være i overensstemmelse med Sammenhængsmodellens tværgående ideal. Men reaktionen er ikke positiv:

i2: (...) vi kan ikke putte hele kommunens økonomi i en stor kasse, og så kan man krabbe fingrene ned i den.

O: Fordi?

i2: Amen det. Men det ville ikke gå. (...) det tror jeg ikke, det er den vej man skal. Jeg tror, vi er nødt til at have nogle økonomistyringsprincipper og måder, vi vil styre en stor kommune på, ikk?

(bilag 2, ll. 352-358)

Faktisk er fællesøkonomien foreslået i organisationen:

Vi er blevet udfordret mange gange af, ja også af chefer, men først og fremmest at ledelseslaget under cheferne på at vi burde lægge vores økonomistyring om. Ja så foreslår de vel lidt med ligesom altså hvis man nu organisatorisk havde lavet en ungeforvaltning 16 til 26 år og så havde man smidt alle penge ind der under én chef. (...) Og det har vi valgt ikke at gøre organisatorisk, og heller ikke økonomisk. (...) Fordi vi alligevel synes, at det der med at have styr på økonomien, det er ret vigtigt

(bilag 8, ll. 398-406)

Der er altså andre grunde til at bevare opdelt budgetter og lokalt budgetansvar. Som nævnt i gennemgangen af litteratur på tværgående samarbejde, kan siloopdeling indgyde ansvarlighed (Torfing et al, 2016, 14), og måske netop dette giver mening, når det gælder budgetter i områderne. Dog kan strategien af sammenhæng aldrig blive totalt omsluttende i organisationen, som altid vil operere med økonomiske rammer, som *kan* udfordre sammenhængsdagsordnen.

I alle interviews spurgte jeg til "regningen" i tværgående projekter under Sammenhængsmodellen, hvorfor den økonomiske ramme for informanternes arbejde var et tema i samtlige interviews. Dette spørgsmål indgik som en del af min spørgeramme for at undersøge et eksempel på et vilkår for at begå sammenhæng, og gør, at jeg som undersøger ikke kan vide, om informanterne ville have nævnt budgetoverholdelse og økonomi spontant i forbindelse med en snak om rammer og vilkår for sammenhæng i Viborg Kommune. Dog bidrager er mit spørgsmål en dåseåbner for eksempler på rammer og vilkår med betydning for informanternes arbejde.

5.2.2.3 Målsætninger

Analysen viser, at der på tværs og i dybden af organisationen er tilslutning til de politisk formulerede mål. Det har i sig selv værdi for organisationen, at der er en tydelig politisk retning. Analysen viser

også, at der i organisationen foregår et oversættelsesarbejde fra de politisk formulerede mål til lokale mål, og der foregår en selektion blandt de 21 mål.

Efter en behandling af rammer uafhængige af Sammenhængsmodellen men med betydning for, hvordan organisationen skaber sammenhæng, vender vi nu blikket mod rammer givet for arbejdet med ophav i selve modellen. Udformningen af Sammenhængsmodellen som 21 mål fordelt på 5 temaer er i sig selv en ramme, som tilbyder forskellige handlingsmuligheder.

Målene i Sammenhængsmodellen beskrives både som statements (bilag 3, l. 326), 'en slags KPI'er' (bilag 2, l. 162), et prioriteringsredskab (bilag 4, l. 160), en fælles referenceramme (bilag 4, ll. 144-145) og byrådets overordnede vision (bilag 8, l. 55), og fungerer på den måde som den 'håndfaste' del af modellen udmøntet i træet med blade.

4 ud af 7 informanter beskriver, at man med tværgående samarbejde kan opnå mere og bedre resultater end hver for sig (bilag 1, ll.113-123; bilag 8, ll. 290-297; bilag 3, ll. 478-480), nogle beskriver ligeledes, hvordan de enkelte mål i Sammenhængsmodellen kun kan opnås i tværgående samarbejde (bilag 4, ll. 175-181; bilag 8, ll. 489-490; bilag 7, l. 301). Både mål og modus i modellen inviterer altså til samarbejde med et rationale om en øget kvalitet og optimering af arbejdet.

Denne tænkning af samarbejde på tværs findes også hos Ernst og Chrobot-Mason (2011), som beskriver et ideal for tværgående samarbejde, hvor flere parter bidrag til en proces kan munde ud i det, de kalder Nexus-effekten, hvor "groups working together to create new possibilities and achieve inspired results well beyond what they could do on their own" (Ernst & Chrobot-Mason, 2011, 84), som oversat til Viborg-kontekst italesættes af i8: "Vi skal have hjælp. (...) Af de andre. (...) Af de andre områder. (...) Idet når vi så reelt sætter os sammen der og ville hjælpe den unge, så kan vi mere sammen end hver for sig." (bilag 8, ll. 290-297), og i1 stemmer i på denne betragtning, som handler om ikke blot at have en større berøringsflade blandt borgere, men "gensidigt at berige de tilbud, vi laver. Fordi jeg sidder med måske en kulturhat, og de sidder med noget sundheds-, øh, og giver mig nogle kompetencer og nogle ting, at reflektere på, og forhåbentlig omvendt, sådan at det vi så laver, det bliver bare det bedre." (bilag 1, ll. 121-123).

Samarbejde gør altså godt i fortællingen hos Viborg Kommune, men andre forstår samarbejde som decideret nødvendigt. I4 mener, at målenes udformning bidrager til forståelsen af samarbejdets nødvendighed: "Ud fra en tænkning om, at de her målsætninger, der er defineret i Sammenhængsmodellen er langt hen ad vejen så overordnede og generelle, at hvis man skal sige, at vi skal kunne lykkes med dem, så kan et område ikke lykkes alene. (...) Der vil være nogle af dem, som har helt klart mere ejerskab til nogle af målsætningerne end andre, men vi kan ikke lykkes alene. Så hele intentionen og ambitionen, tænker jeg også i Sammenhængsmodellen, er, øh, mere på tværs." (bilag 4, ll. 175-181), hvormed man kan betragte målsætningerne som en invitation til at handle med samarbejde om målopfyldelsen. Denne betragtning af samarbejde som en nødvendighed for målopfyldelse ses også hos både i7 (bilag 7, ll. 565-567) og i8:

i8: Altså mangel på arbejdskraft. Der er ingen af os, der kan løse det alene. Det er noget, vi er fælles om og skal bidrage i og i virkeligheden op til til noget større.

O: End man kunne opnå på egen hånd?

i8: Det er ikke når vi lykkes med, og så er det ikke bare mig, der lykkes med noget. Så er det sådan set. Og i sidste instans. Samfundet Viborg Kommune, der lykkes med noget
(bilag 8, ll. 489-494)

i8 beskriver altså både et behov for samarbejde for generel optimering af kvalitet, men også som en nødvendighed for målopnåelse. Jeg peger her en forskel på, at være motiveret om en generel kvalitetsforbedring ved samarbejde overfor at være motiveret af, at målene ikke kan opfyldes uden samarbejde. De to fortællinger inviterer på hver sin måde til samarbejde, men kan rykke ved motivationen bag: Er målopfyldelse vigtigt, eller er samarbejde i sig selv vigtigere og måske målopfyldelse i sig selv? Eller har modellen to ben at stå på, og så længe man arbejder for sammenhæng på den ene eller den anden måde er det 'inde for skiven'?

Ideen i Viborg Kommune om tværgående samarbejde som produktivt, kvalitetsløftende, og drivende for innovation er i overensstemmelse med teori på feltet (Marrone, 2010, 913; Sørensen & Torfing, 2011, 843; Beechler et al, 2009, 125; Ashkenas, 1999, 6). Dog skal samarbejdet lykkes, hvis man skal ramme en Nexus-effekt, hvor man kan opnå mere sammen end hver for sig, som beskrevet hos Ernst og Chrobot-Mason (2011, 84).

Min undersøgelse vurderer ikke samarbejdets kvalitet, men i højere grad rammesætningens invitation til handlemuligheder. I en vurdering af målene som rammesætning af samarbejdet, kan jeg identificere en fortælling om, at målene opnås bedst ved tværgående samarbejde, fordi to plus to, på den måde kan blive til fem (bilag 2, l. 265), hvormed aktørerne inviteres til samarbejde om sammenhæng. Jeg kan på samme tid identificere en fortælling om, at man ved tværgående samarbejde kan opnå mere end hver for sig, hvilket ligeledes er en positiv fortælling om det modus, som modellen inviterer til.

Altså er forskel på, om man mener det kommer af et overordnet ønske om mere kvalitet eller om målopfyldelsen simpelthen er betinget af samarbejde. Ikke desto mindre repræsenterer målene en handlingsmulighed som består af at deltage i samarbejde og at adoptere målene i egen butik.

Adoptionen af målene er for nogle i kommunen en prioritering. I2 fortæller, at: "Vi kan ikke løbe på alle 21 mål. Der er nogle der er mere relevante for os, end andre" (bilag 3, ll. 90-91), hvilket bakkes op af i8 (bilag 8, ll. 550-552), men forklarer at prioriteringen er sket fra politisk hold, hvor fagudvalg har udvalgt et antal mål til områderne. Denne prioritering understøttes af udtalelser fra i5 (bilag 5, ll. 360-365), og er helt konkret at finde i bilag 25, som er en oversigt over prioriteringen af de 21 mål i alle politiske udvalg i Viborg Kommune. Oversigten er udleveret af en informant. Det er ikke relevant at gå ned den enkelte prioritering for udvalgene, og informanternes forhold til dette, i stedet vil jeg rette opmærksomheden på at denne prioriteringsaffordance på baggrund af 21 mål som en forenkling og invitation til tværgående samarbejde om sammenhængende kommunal ydelse opstår i mødet med assemblaget – her tilføjet byrådet og fagudvalgene. Prioriteringens eksistens vidner om, at de 21 mål har inviteret til denne handlemulighed, men at handlingen, og dermed muligheden for denne handling ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med ideen om 'fælles' mål, for man risikerer vel, at målene blot fordeles eller måske endda overses?

5.2.2.3.1 Er alle mål prioriteret af et eller flere udvalg?

I8 forklarer: "Der prøver vi jo selvfølgelig så i direktionen, også i udvalgene, lige at prøve. Er der nu nogen der arbejder på alle 21 mål? For tænk hvis nu alle meldte fra til (et mål, red.)" (bilag 8, ll. 557-559). Det fremgår af bilag 25, at alle mål er en del af et eller flere fagudvalgs prioriteringer for direktørområderne, og på samme tid fremgår det, at nogle mål er mere ombejlede end andre. De enkelte mål kan enkeltvis betragtes som enkelte rammer for arbejdet i kommunen, og det kunne tyde på at nogle mål er mere attraktive end andre, muligvis fordi de er bredere i oversættelsesmulighederne (bilag 3, ll. 333-337), altså mere overordnede, eller fordi de i forvejen er en del af områdernes dagsordner. Da prioriteringen er foretaget politisk, kan jeg kun gisne om baggrunden. Ikke desto mindre er der foregået en prioritering, hvor målene i højere eller mindre grad indgår i fagudvalgenes udvalgte mål for områderne. Denne prioritering præsenterer aktørerne for et lag af handlingsmuligheder ovenpå de muligheder der blev tilbudt med målene i sig selv. Begge prioriteringer er politiske beslutninger, hvoraf den ene er en prioritering af prioriteterne så at sige. Ganske vist prioriteter, som i udgangspunktet var tænkt som fælles over hele linjen. Baggrunden for dette behandles i kommende afsnit om lokale oversættelser af Sammenhængsmodellen som endnu et lag af rammesætning af strategien af sammenhæng.

En informant siger: "Når vi efterhånden bliver klogere og dygtigere, så kan vi se os i alle 21 mål" (bilag 8, l. 574), hvilket tyder på at idealet er at alle skal arbejde efter alle mål. Idealet virker umiddelbart som en modpol til prioriteringen og deraf fordeling af målene blandt direktørområderne.

5.2.2.3.2 Lokale sammenhængsdialekter

Flere informanter nævner "oversættelser" af Sammenhængsmodellen eller på anden vis lokale målsætninger med oprindelse i Sammenhængsmodellen (bilag 1, ll. 196-204; bilag 2, ll. 95-96; bilag 3 ll. 65-106; bilag 4, l. 516; bilag 5, l. 259). Oversættelsesarbejdet er som nævnt anset for at være en stor del af ledelsesopgaven i forbindelse med strategirealiseringen. En oversættelse "always implies some form of meaning negotiation, spoeks objects can also betray the organization - as the Italian saying goes, "traduttore, traditore" [translator, traitor]" (Vásquez & Schoeneborn, 2018, 7). En sådan forræderisk oversættelse kan være mere eller mindre bevidst, og være et resultat af meningsforvrængning af ikke forsætlige årsager, så som faglighed, kultur eller andre vilkår med betydning for meningsskabelse. I Viborg Kommune er denne betragtning relevant idet oversættelserne fungerer som en forlængelse af Sammenhængsmodellen udi områderne og afdelingerne.

Konkret refererer i2 og i5 som er tilknyttet Børn & Unge, til Forskellige i Fællesskab (bilag 2, ll. 192-193; bilag 5, l. 259; bilag 26). i1 og i3 nævner en Undringsbog for Bibliotekerne (bilag 1, ll. 196-204; bilag 3, ll. 65-106; bilag 27), som blandt andet indeholder strategi og mål for Viborg Bibliotekerne, og i4 nævner en notesbog med en oversættelse af Sammenhængsmodellen relevant for medarbejdere i hendes afdeling under Personale & Organisation (bilag 4, l. 516; bilag 28). Kun to afdelingsledere for jobcentre afviser at have udarbejdet en lokal oversættelse, mens jeg med i8 – også fra Beskæftigelse, ikke vendte dette emne, men på baggrund af i7 og i6's besvarelser umiddelbart ikke har en lokal oversættelse af modellen foruden fagudvalgenes prioritering af målene.

De lokale oversættelser manifesteret i lokal strategi tilpasset afdelingens opgaver og faglighed er ikke en gennemgående praksis i organisationen (bilag 7, l. 596; bilag 6, l. 474). Og på samme tid er det ikke en praksis, som problematiseres, så længe forståelserne af sammenhæng er "inde for

spektret" (bilag 9, l. 1013). Oversættelsesopgaven kan altså varetages på forskellige måder - men inde for de overordnede rammer. Dette stemmer overens med ledelsesgrundlaget, hvoraf det fremgår "at vi (Viborg Kommune, red.) centralt udstikker de overordnede mål og rammer, og at man decentralt – indenfor disse rammer – finder de bedste veje til at nå målet. Selv om vi gør tingene forskelligt lokalt, så gør vi det altid ud fra vores fælles grundholdninger (...) Vi forsøger med andre ord både at være helhedsorienterede og samtidig udnytte den styrke, der kan være i forskelligheden." (bilag 18, 3).

Konstitueret kommunikationschef Lene Bækgaard mener, at netop ledelsesgrundlaget giver grundlag for at antage, at ikke alle medarbejdere skal forstå modellen ens (bilag 10, l. 411ff). Ledelsesgrundlaget tager afsæt i værdibaseret ledelse med "delegation af kompetence (som, red.) sker med fuld konsekvens – og med det vi kalder "omvendt kompetence" (bilag 18, 4). Den omvendte kompetence dækker over en aftale, om at kompetencen til handlinger og beslutninger er placeret lokalt medmindre andet er aftalt, hvor den enkelte leder (og medarbejder) altså har et ansvar for at fortolke den overordnede ramme.

5.2.2.3.3 Behovet for oversættelse

I3 forklarer behovet for oversættelserne med at målene er for mange: "Vi kan ikke løbe på alle 21 mål. (...) Så vi har sådan oversat dem(..) Så mine folk, de ved, hver eneste dag, de kommer på arbejde, hvad det er de går på arbejde for. Det er meget meget vigtigt for mig (...) hvorfor møder vi på arbejde, hvad er det vi skal sammen. (...) Det er jo for at afæske de 21 mål. Nu skal vi. Er det en oversættelse. Ja det er det." (bilag 3, ll. 90-106), mens i2 forklarer nødvendigheden af oversættelser, med at medarbejdere har fokus på egen kerneopgave: "det tror jeg er nødvendigt, for jeg tror det er menneskeligt, at vi har fokus på vores egen kerneopgave, og det er der ikke noget forgjort i. (...) Fordi at, øh, det er det vi er sat til verden for" (bilag 2, ll. 508-511), hvormed han implicit beskriver, at der ikke er en umiddelbar forbindelse mellem målene og kerneopgaver i organisationen. Denne pointe om forskellen mellem kerneopgave og Sammenhængsmodellens mål er i tråd med den sondring mellem drift og sammenhængsarbejde, som blev identificeret i forbindelse med den økonomiske rammesætning af at begå sammenhæng. Med oversættelsesarbejdet er der muligvis en løsning på denne sondring, som jf. tidligere pointe, kunne resultere i, at Sammenhængsmodellen ikke bliver integreret i drift og arbejdet med kerneopgaven.

Dette oversættelsesarbejde er ifølge kommunaldirektøren en ledelsesopgave, og strategien for udbredelse af modellens mål og modus hviler i høj grad på leder og ledelsesudvikling i organisationen (se afsnit 5.1.2 Implementering). Dette er også forståelsen hos i7, som selv er leder: "det er jo et spørgsmål om at arbejde målet ned i den kontekst du sidder med. (...) Ledelsen har fået en kæmpe oversættelsesopgave. Og en kæmpe opgave i at gøre det nærværende for det område." (bilag 7, ll. 576-581). Hun mener, at opgaven er stor, og det er i3 enig i: "Det er hele tiden sådan et oversættelsesarbejde, så det kræver ekstremt meget bevidst ledelse. Man kan ikke tage ringbindet ud og så sige, hvad står der på side 74 om hvad jeg skal (...) det kræver knagme nogle dygtige ledere" (bilag 3, ll. 366-369).

Lederne spiller altså en hovedrolle i implementeringen af Sammenhængsmodellen, idet ideen er at 'det breder sig' (bilag 6, l. 153) ned gennem ledelseslagene (se fx bilag 5, ll. 97-118), og i7 argumenterer for, at hvis det skal "starte godt", så skal det være "oppefra" (bilag 7, 204), helt i tråd med implementeringsstrategien (se afsnit 5.1.2 Implementering). Ydermere beskrives ledelsesopgave af

to informanter med ledelsesansvar som en kontinuerlig kommunikationsopgave uden ophør (bilag 2, ll. 470-478; bilag 3, ll. 366-369). Dette i overensstemmelse med gatekeeper-pointen fra litteraturen om boundary spanning leadership, som fremhæver fordelene ved en filtrering og sortering i information på de organisatoriske grænser (Aldrich & Herker, 1977, 218), for på denne måde at optimere brugen af relevant information og viden i driften (Beechler et al, 2009, 131). Derfor er det også afgørende, at ledere i organisationen er med ombord (Doeleman et al, 2021; van Riel, 2008, 352), når de skal fungere som kommunikationsfilter for at få kommunikeret optimalt ud i organisationens afdelinger.

Samtlige informanter tilkendegiver, at de ikke tror, at alle medarbejdere i Viborg Kommune deler forståelse af sammenhæng (bilag 1, l. 469; bilag 2, l. 437; bilag 3, l. 642; bilag 4, l. 550; bilag 5, l. 556; bilag 6, l. 415; bilag 7, l. 542; bilag 8, l. 608), og at det kan afhænge af forskellige faktorer som faglighed, opgave, kultur og menneskesyn. Der er altså umiddelbart en delt forståelse af en diversitet i forståelser af den overordnede strategi både blandt informanterne og i øverste ledelse.

i4 mener, at bredden i forståelsen af sammenhæng og Sammenhængsmodellen skyldes forskellige oversættelser fra forskellige ledere i organisationen (bilag 4, ll. 550-554). Hun mener dog først, at forskellige forståelser bliver problematiske, "hvis det bliver så konsoliderede forståelser, at vi ikke kan arbejde, mødes i dem. Øh, så, men hvis lederne stadigvæk decentralt har mulighed for, øh, at arbejde smidigt ind i Sammenhængsmodellen, og få koblet det, der nu skal kobles, så tænker jeg ikke nødvendigvis, at det er problematisk, at vi har forskellige forståelser af sammenhæng." (bilag 4, ll. 557-560). Denne risiko for for forskellige forståelser ligner en strategisk kakofoni, hvor forståelser og deraf strategierne af Sammenhængsmodellen er i disharmoni, og potentielt kan løbe i hver sin retning, hvis ikke frontalt ind i hinanden i et samarbejde frem for samarbejde. Polyfoni vil til enhver tid være at foretrække frem for kakofoni – såfremt organisationen anser nuancerne som et potentiale i strategierne af sammenhæng. I8 ser et potentiale i forskellige forståelser af vejen til målopfyldelse, idet man gennem dialog kan gøre hinanden klogere ved at videndele og dermed koordinere en bedre løsning sammen med sine forskellige faglige forståelser af målopfyldelsen (bilag 8, ll. 637-647).

Kommunaldirektøren accepterer nuancer af forståelsen – så længe de er inde for spektret (bilag 9, ll. 1010-1013), dermed er der en begrænsning på nuancerne, dog består denne begrænsning i at målforståelsen skal være delt på tværs af organisationen som tidligere nævnt.

Uanset forskelligartet forståelse, tyder det dog på, at der er et udbredt kendskab, og altså en eller anden form for forståelse af Sammenhængsmodellen og ideen med denne i organisationen, hvilket er positivt for engagement blandt medarbejdere (Welch & Jackson, 2007, 190).

Dog beskriver i2 også oversættelsesopgaven som indeholdende et ansvar for korrektion når nødvendigt, så medarbejdere fortsat er 'inde for skiven': "så kan jeg jo godt have en ledelsesopgave, hvis jeg har en, der stikker helt af i sammenhængsordens tegn, om du vil. Så er det jo min opgave som leder, at sige, hm, det var en sjov vej, du gik der. Hvordan kan det være? (...) hvis vi vil tilbage til, det må, og det må du ikke, og det er reglen, så skal vi gå tilbage til de 50 60 politikker, og det vil vi ikke. Vi tror på, vi har dygtige medarbejdere, vi har dygtige folk, kompetente folk, veluddannede folk, folk, der er gode til deres kerneopgave, det går jeg ud fra." (bilag 2, ll. 470-476). Han indikerer at 'inde for skiven' er et fortolkningsspørgsmål, og at tillid til medarbejdernes kompetence

er en del af at have taget afsked med de mange politikker, men spændingen opstår, når man som leder alligevel skal have en fornemmelse af, om folk 'stikker helt af i sammenhængs dagsordenens tegn', og at det er muligt.

Uanset anerkendelse af forskellige forståelser i forskellige områder beskrives oversættelsesopgaven også som varierende fra område til område af i5: "Altså apropos kommunikation, det er, det er ikke en let opgave at oversætte således, at det giver mening derude, noget som egentlig er ret simpelt, tænker vi intuitivt sammenhæng. (...) For mig handler det om at skabe den der diskurs, fortællingen om noget, som man kan lade sig interpellere i, og kan hmm, smage på, og sige, ja sgu. (...) Der er det måske lettere nogle steder på nogle andre, øh, chefområder, hvor man lige har, øh, fem eller syv reference, der kun har, ikke også? Altså lige at blive enige om, hvad er det vi gør her på vores område. Så ja, der er også et stort spænd i kompleksiteten på tværs af direktørområder og chefområder, tænker jeg." (bilag 5, ll. 564-577). Altså varierer forståelserne afhængig af leder, mens lederens oversættelsesopgave ligeledes varierer afhængig af område. I i5's udtalelse indeholder baggrunden for oversættelsesarbejdet, nemlig at få Sammenhængsmodellen til at give mening blandt medarbejdere, hvilket er væsentligt for at organisationen kan lykkes med realiseringen (Aaltonen & Ikävalko, 2002, 417).

i5 illustrerer dét at have en lokal oversættelse i en overordnet fælles ramme på skoleområdet på en måde, som også kan illustrere et alignment af strategien med anerkendelse af diversitet:

- i5: Og allerede i Forskellige i Fællesskab er der noget med, at vi er forskellige først, men fællesskabet er størst.
O: Og det er der en pointe i?
i5: Du er altid bundet af rammen. Det er ikke forskellig og fællesskab.
O: Det er noget andet?
i5: Det er forskellig i fællesskab. Kan du høre den? Det forholdsord der.
(bilag 5, ll. 439-444)

Altså en forståelse af aligned polyfoni, hvor de mange stemmer er forskellige fra hinanden, men i harmoni i en alignment med udgangspunkt i den overordnede fælles ramme.

De to informanter, som afviser at have formuleret en konkret oversættelse beskriver en praksis, hvor de i stedet italesætter modellen og målene i henholdsvis praksis i forbindelse med opgaveløsning (bilag 7, ll. 598-603) eller på årlige evalueringer af målopfyldelse i afdelingen (bilag 6, ll. 465-481). Denne fremgangsmåde er en mindre kontrolleret udgave af ledelsesopgaven med oversættelse, mens konkrete oversættelser kan ses som et anker for denne oversættelsesopgave. En dialogisk strategien af forandring har dog større sandsynlighed for at rodfæstes i medarbejderne og derfor den strategiske praksis end en afskrift af strategien på en kaffekop (Simoes & Esposito, 2014, 329; Chong, 2007, 203) - eller en notesbog. Begge fremgangsmåder hviler dog på kommunikation af modellen og målene med strategien af sammenhæng for øje, og videre for at få afdelingen til at agere efter strategien. Spørgsmålet er om, medarbejderne strategiserer sammenhæng i Viborg Kommune kakofonisk eller polyfonisk.

i8, direktør for i7 og i6, fortæller, at han har undersøgt sine medarbejderes forståelse af målet med en specifik kommunal indsats, og fandt "lidt for forskellige svar" (bilag 8, ll. 612-619), hvor han med 'for' indikerer en normativ tilgang til spektret, hvorpå medarbejdere bør forstå målsætningen. Han uddyber dog med en illustration af en udfordring med tværgående samarbejde, nemlig, at forskellige fagligheder kan have forskellige delmål mod et overordnet mål, og at dette kan have påvirket medarbejdernes svar, og her finder han det førnævnte potentiale i det, han mener, kan være *for* forskelligt.

Jeg kan udlede på baggrund af ovenstående, at de lokale oversættelser er en væsentlig del af den lokale strategien af Sammenhængsmodellen. De lokale oversættelser er jf. ovenstående til for at gøre målene nærværende for medarbejdere i deres konkrete opgave og faglighed, men fungerer de også som ensretning af forståelserne, så det ikke 'stikker af'? Med mit ordvalg fik jeg en reaktion på dette fra i5, som i nedenstående ordveksling tager afstand fra oversættelserne som ensretning:

O: Så har vi snakket Sammenhængsmodellen som en ide og et modus og så videre, en praksis. Så har vi snakket om Forskellige i Fællesskab, som er en ensretning.

H: En ramme. En rammesætning

O: En rammesætning.

H: Ja, fordi der er også det der med, det er en ens retning uden ensretning. Der er ens retning uden ensretning. Vi er forskellige i fællesskab. Vi har et mål, der er fælles, men vi må gerne finde forskellige veje derhen. Altså. Fordi vi er så store.

O: Og forskellige?

H: Og forskellige. Vi er 4000 medarbejdere i Børn og Unge. Jeg har 1700 i min organisation. Det er det største chefområde, ikk? Jeg skal jo give dem plasticiteten til at nå de mål i Sammenhængsmodellen. Og i sidste ende skabe den der merværdi for borgeren (bilag 5, ll. 448-463)

I5 bruger mit ordvalg til at illustrere en pointe om forskellighed og ensartethed med de lokaleoversættelser. Hans pointe er, at der skal være plads til forskellige retninger af sammenhæng inde for rammen, som er givet ved Sammenhængsmodellen. Men forskelligheden skal være inde for rammen, men ikke ensrettet. Altså en erkendelse af flere udgaver eller forståelser, men et ideal om harmonisering af disse, så alle finder hinanden - om ikke andet så i målsætningen. Med andre ord beskriver han en grad af alignment af den multivokale organisation, hvor det lokale fortolkningsrum justeres, så der fortsat er en overordnet ensretning med lokal fleksibilitet.

Videre ser det ud til, at udformningen på målene som overordnede og brede bidrager til to ting: nødvendighed af samarbejde for målopfyldelse og nødvendighed af lokale oversættelser i organisationens områder eller afdelinger.

Der tegner sig et komplekst billede af rammer og vilkår for at begå sammenhæng, hvor flere rammesætninger skal op i en højere enhed: "Der er bare så mange, som du selv siger, rigtig mange forhold i spil hele tiden. Så vi er jo nødt til at forholde os til. Vi kan jo ikke bare lukke øjnene og sige, øh, det, øh, det er ikke komplekst, fordi vi skal jo bare skabe sammenhæng" (bilag 5, ll. 543-546). Disse rammer stiller forskellige affordances til rådighed, og spørgsmålet i den sammenhæng er, hvordan aktørerne interagerer med rammerne og de tilbudte affordances.

5.2.3 Agency

Rammer og forudsætninger for strategien af sammenhæng i Viborg Kommune med udgangspunkt i Sammenhængsmodellen

Triple-A-model:

- Assemblage
- Affordances
- Agency

På dette niveau i modellen vurderes handlingerne. Hvilke muligheder vælger aktørerne i assemblaget at tage op? Strategien i et kommunikativt perspektiv indebærer kommunikation som handling. Kommunikation konstituerer organisationer, hvormed den kommunikative handling er afgørende for strategiprocessen. Agency består af disse handlinger på baggrund af affordances i det specifikke assemblage. Derved skal agency forstås som relationelt konstitueret, og ikke som

et resultat af en aktørs strategiske beslutninger.

Netop derfor bør agency undersøges med et holistisk udgangspunkt, hvor både aktør, handling og kontekst herfor medregnes som konstituerende for agency og dermed det pågældende assemblage (Gulbrandsen & Just, 2016, 328).

Empirisk begrænsning giver mig ikke adgang til den egentlige strategien, den begåede sammenhæng, og de egentlige kommunikative handlinger i forbindelse med Sammenhængsmodellen, hvorfor en analyse af den egentlige agency i denne forbindelse ikke vil kunne udformes med rimelighed. En analyse af agency med øje for både aktør, handling og kontekst kunne være udformet ved adgang til eksempelvis koordinerende møder på tværs af afdelinger eller ved en analyse af egentlig lederkommunikation til medarbejdere. Herigennem ville den egentlige udøvelse af sammenhæng med udgangspunkt i styringsværktøjet kunne belyses.

Til gengæld vil jeg på baggrund af det tilgængelige datagrundlag forholde mig til den strategien, jeg har adgang til. Videre vil jeg reflektere videnskabsteoretisk og metodisk over, hvilke implikationer den manglende empiri har for besvarelsen af min problemformulering.

Strategien

I forhold til Viborg Kommune og Sammenhængsmodellen som strategi, har jeg indtil videre undersøgt assemblaget, rammerne for at begå sammenhæng og de identificerede handlingsmuligheder i den forbindelse. Hovedsageligt består målet med den ny sammenhængsmodel af en rekonfiguration af organisationen og relationerne heri, hvilket rammerne i modellen og organisationen ønskes at understøtte. Dog har vi indtil nu i analysen afdækket en oplevet diskrepans mellem rammerne for det kommunale arbejde og sammenhængsdagsordnen. Men på samme tid har jeg fundet et en fortælling om, at rammerne er mindre vigtige end mindsettet om sammenhæng, hvormed man kan undgå at rammerne hæmmer arbejdet for sammenhæng.

Tilgængelig data på intraorganisatorisk strategien af sammenhæng for indeværende speciale består af dokumenter, som eksisterer og konstituerer lokalt sammenhængsarbejde i Viborg Kommune. Jeg har indhentet en række lokale oversættelser af sammenhængsmodellen:

- Forskellig i Fællesskab fra Børn & Unge (bilag 26)
- Undringer 2022 fra Viborg Bibliotekerne under Kultur & Udvikling (bilag 27)
- P.O.'s notesbog fra Personale & Organisation (bilag 28)

- Vi er Jobcenter Viborg fra Beskæftigelsesområdet (bilag 29)

Oversættelserne, hvad end det er grundfortællinger, omslag på notesbøger, udgør kommunikation som på forskellig vis er strategien af Sammenhængsmodellen. Kommunikationsprodukterne repræsenterer handlinger, som er et resultat af affordances tilbudt med strategirealisering og agency hos aktørerne i assemblaget. Oversættelserne blotte eksistens vidner om flere ting.

Organisationen forholder sig til Sammenhængsmodellen: Sammenhængsmodellen giver anledning ude i områderne og afdelingerne til at inddrage denne i lokale grund- og rammefortællinger samt strategi. Ifølge kommunaldirektøren er modellen overordnet blevet modtaget på tre måder i organisationen: (1) "Yes! Fantastisk" (2) "Det har vi altid gjort, så vi skal ikke ændre vores praksis" og (3) "Det kommer heldigvis ikke til at påvirke min situation, så vi skal ikke ændre praksis" (bilag 9, ll. 188-196).

Disse tre forskellige reaktioner har jeg ikke som undersøger haft adgang til, og må derfor anvende udsagnet om reaktioner som netop et udsagn. Uanset om reaktionerne er opsummeret og opfattet 'korrekt', indikerer forskelligheden, at modellen har været modtaget med blandede reaktioner, og med en art modstand på at ændre egen praksis. Dette har uægtelig en indflydelse på agensen, der udøves i forbindelse med strategirealiseringen, idet interaktionen med medarbejdere, som umiddelbart besidder en resistens for forandring af egen praksis, vil have betydning for summen af strategisk handlen i organisationen. Men eftersom mit datagrundlag ikke med rimelighed kan konkludere på disse reaktioners betydning for den egentlige strategien, vil jeg her forholde mig til den kommunikation, jeg har adgang til.

Organisationens afdelinger vælger at oversætte modellens mål og modus til lokal fag-dialekt. Jf. tidligere analyse afsnit (5.2.2.3.3 *Behovet for oversættelse*) fordrer modellen decentrale oversættelser til lokale fagligheder og opgaver. Ovenstående oversættelser er eksempler på dette. i3 kalder Viborg Bibliotekernes konkrete oversættelse af strategien for "bibliotekskt" (bilag 3, l. 275) og i5 kalder Forskellig i Fællesskab for en "dialekt af Sammenhængsmodellen" (bilag 5, l. 259). De to informanter illustrerer oversættelsesopgavens sproglige, kommunikative art og understreger dermed oversættelsesopgavens kommunikative art.

På den måde vidner rammesætningernes og oversættelsernes blotte eksistens om, at organisationen om ikke andet forsøger at inddrage modellen i driften, og at disse udformes på baggrund af et behov for at gøre det overordnede relevant decentralt. Dette i overensstemmelse med informanternes udsagn analyseret tidligere.

5.3 Implikationer

Problemformulerings fokus på strategien er i ovenstående undersøgelse på baggrund af tilgængeligt datagrundlag undersøgt med et særligt fokus på rammer og forudsætninger for sammenhængsarbejdet. Dette på baggrund af informanternes beskrivelser af disse. Dette har givet mig adgang til nuancer af forskellige opfattelser af henholdsvis jura, økonomi og målsætningernes rammesætning af den strategiske praksis i Viborg Kommune, hvorved jeg kan besvare problemformuleringen om strategien med udgangspunkt i tilbudte handlingsmuligheder i relationen mellem aktør og rammesætning af arbejdet. På trods af, at jeg ikke anvender modellernes fulde kapacitet til besvarelse af min problemformulering anerkender jeg med mit perspektiv (a) at fire flows af kommunikation konstituerer organisationen til sammen, og (b) at strategien består af tre niveauer af henholdsvis assemblage, affordance og agency. Dette underkendes ikke ved en begrænset brug af modellerne til besvarelse af problemformuleringen, hvor to flows af fire i Four Flows modellen (McPhee & Zaig, 2009) og en vægtning af affordances af de tre A'er i Triple A-modellen (Gulbrandsen & Just, 2016) udgør undersøgelsens fokus. Anvendelsen af modellerne foretages i en udstrækning, så besvarelse af problemformuleringen er mulig. På den måde lader jeg min undren styre anvendelsen af modellerne i undersøgelsen og ikke omvendt.

En analyse af den egentlige strategien vil involvere observation og eventuel deltagerobservation i feltet, idet mit fokus er på kommunikative flows som strategisk handlen i forbindelse med strategirealisering af Sammenhængsmodellen. Dette betyder ikke, at jeg med undersøgelsen ikke kan besvare problemformuleringen, men at et andet datagrundlag ville kunne belyse andre dele af den undren, som problemformuleringen repræsenterer. Med min operationalisering af problemformuleringen ved tre arbejdsspørgsmål, har jeg sat en retning for undersøgelsen, som med indeværende datagrundlag kan besvares.

6. Konklusion

Sammenhængsmodellen er en strategi for at drive kommune i Viborg. Strategien er udformet som 21 fælles mål for organisationen med borgeren som centrum. Målene er udformet på baggrund af et ønsket modus: tværgående samarbejde. Modellen er en rekonfiguration af netværket udgjort af ledelse gennem kommunikativ konstituering af fælles mål og deraf nødvendighed eller om ikke andet promovering af tværgående samarbejde for målopfyldelse. Rekonfigurationen består især af forandringer i selvstrukturering og aktivitetskoordination.

Delene, der ønskes sammenhængende, er flere: (a) forvaltninger, sektorer og herunder afdelinger, (b) fagligheder, som skal supplere hinanden, og (c) ydelsen til borgeren, herunder overgange fra en service til en anden. Alt sammen for at opnå et bedre resultat muliggjort af samarbejde på tværs.

Initiativet bag Sammenhængsmodellen består af to overordnede spor: (1) Centrale initiativer med fokus på ledelsessystemet, hvor ledere og deres ledelse klædes på til at varetage det, der kaldes 'oversættelsesopgaven', og (2) opfordring til decentral strategien af sammenhæng med udgangspunkt i egen praksis og de overordnede mål. De to initiativer består i høj grad af kommunikativ strategien. Oversættelsesopgaven er en kommunikativ opgave med fokus på at gøre overordnede mål og modus vedkommende og relevant for de enkelte fagligheder i forbindelse med specifikke opgaver i organisationens forskellige dele. Den mere emergente tilgang til strategirealiseringen med en opfordring til at 'gå i gang og øve sig' er på baggrund af essensen i Sammenhængsmodellen som rekonfiguration af netværket Viborg Kommune en kommunikativ strategien, hvor relationerne i organisationen skal skabes og styrkes i et selvstrukturerende kommunikativt flow.

I forbindelse med strategirealiseringens kommunikative art finder jeg det interessant, at kommunikationsfunktionen varetager en formidlerrolle, hvor fokus er på registrering og afrapportering i processen, mens understøttelse af kommunikation som konstituerende i alle organisationens afkroge er forbeholdt et eksterne konsulentfirma, som er hyret til at varetage ledelsesudviklingsprojektet – det ene ben i initiativerne til strategirealiseringen. I sig selv er en selverkendelse i Viborg Kommune om kommunikationsfunktionens faglige profil og deraf kapacitet ikke videre interessant. Men når opfattelsen af Sammenhængsmodellen som strategi blandt informanter, men især hos kommunaldirektøren er, at modellen er et kommunikationsinitiativ, hvor organisationen skal rekonfigureres gennem kommunikativ strategien i form af selvstrukturerende flows og oversættelsesprocesser med lokale fag-dialekter, opstår en diskrepans mellem forståelsen af kommunikation som fænomen og varetagelsen af kommunikationsfunktionen. Forståelsen af kommunikation som konstituerende og potentiel potent virkemiddel i strategien af sammenhæng stemmer dårligt overens med tilgangen til kommunikationsfunktionens opgaver i organisationen. Dette kan der være flere grunde til, men jeg kan på baggrund af analysen konkludere, at forståelsen af kommunikationsfænomenets potentiale i strategirealisering ikke stemmer overens med forståelsen og/eller anvendelsen af kommunikationsfunktionen i samme proces.

Rammer og forudsætninger for sammenhængsarbejdet er i undersøgelsen behandlet på baggrund af tre eksempler: jura, økonomi og målsætninger. Ved anvendelse af Triple A-modellen er tre eksemplariske rammesætninger af sammenhængsarbejdet for assemblaget i Viborg Kommune analyseret. På denne baggrund har affordances og aktørernes beskrivelser af disse givet et indblik i, hvordan disse forvaltes i strategien af sammenhæng med udgangspunkt i Sammenhængsmodellen.

Strategirealiseringen bør inkorporeres i kerneopgaven, hvis strategirealiseringen skal lykkes. I den forbindelse er der identificeret forståelse af arbejdet for sammenhæng som sekundært og muligt at nedprioritere ved knappe ressourcer hvad end det er tid eller penge. I den forbindelse udledes det videre at en del af grunden til dette er, at tidligere styringsstrukturer influerer det kommunale arbejde i en grad, hvor strategien af sammenhæng påvirkes.

På den baggrund har flere informanternes beskrivelser af arbejdet for sammenhæng givet anledning til en sondring mellem barriere for sammenhængsarbejdet gjort af henholdsvis struktur og rammer eller mindset om disse. Denne pointe er væsentlig for et videre arbejde med Sammenhængsmodellens udbredelse og succesfuld strategirealisering, idet man i den forbindelse kan stille spørgsmål ved om strukturer og rammer på forskellig vis kan enten hæmme, katalysere eller blot eksisterere i forbindelse med sammenhængsordningen i Viborg Kommune.

Ledelse er en kommunikativ aktivitet i strategien af sammenhæng i Viborg Kommune, hvor ledere anvender kommunikation strategisk til at konstituere den ny organisation gennem en kommunikativ rekonfiguration af Viborg Kommune. Med en opfordring til decentral strategien af sammenhæng lægges der ydermere vægt på medarbejdernes betydning for strategirealiseringen. Processen i Viborg Kommune hviler på denne måde både på ledere og medarbejdere som hovedrolleindehavere i strategerende kommunikation og herved konstituering af sammenhæng og Viborg Kommune.

7. Perspektivering

Flere perspektiver, som kan give anledning til videre undersøgelse af strategien af sammenhæng i Viborg Kommune med udgangspunkt i Sammenhængsmodellen har vist sig undervejs i undersøgelsen. Jeg vil i indeværende afsnit særligt fremhæve muligheden for at udfolde CCO-perspektivet.

CCO-perspektivet kunne udfoldes ved adgang til den daglige konstituerende kommunikation. Dermed ikke sagt, at beskrivelsen af praksis i interviews med informanterne *ikke* er en del af den kommunikative konstituering, men en undersøgelse af kommunikation, som indgår i driften, ville give adgang til at undersøge konstitueringen på det praksisnære niveau i intraorganisatorisk interaktion. En sådan undersøgelse kunne baseres på observation af tværgående samarbejde ved koordinerende møder i såkaldte samLABs eller at følge dokumenter og konkret kommunikation i aktivitetskoordinerende flows i organisationen. Med en sådan undersøgelse ville det være muligt at udforske CCO-perspektivet, og de forskellige positioner, som forskellige repræsentanter fra CCO-positionen bringer til forskningsfeltet.

Et empirisk grundlag bestående af daglig kommunikation i drift- og stabsfunktioner ville i forbindelse med udfoldelse af CCO-positionen muliggøre undersøgelse af *hvem* der tager initiativ til tværgående samarbejde, og hvilke valg der tages på daglig praksisnær basis på baggrund af tilgængelige strukturer og rammer for arbejdet, hvilket ville kunne informere en videre strategirealisering, idet organisationen ville kunne benytte sådanne resultater til at modificere videre realisering af Sammenhængsmodellen. Ydermere ville en sådan undersøgelse kunne tjene som eksempel på strategien i tværgående samarbejde i en multidisciplinær kontekst.

Med et datagrundlag bestående af praksisnær intraorganisatorisk kommunikation muliggøres også en undersøgelse af, om planlægning og rammesætningen efterlader plads til, at strategirealiseringen reelt er emergent i sin natur, som kommunaldirektøren inviterer til, når han 'sætter processen fri', eller om ledelsessystemets kompetenceudviklingsforløb lykkes med en fast og ensrettet rammesætning af strategien af sammenhæng ude i leddene – og om der er en intention om en lineær proces, hvor flere aktører bliver medskabere af strategirealiseringen.

SamLABs er matrixgrupper til agil problemløsning med udgangspunkt i målene i Sammenhængsmodellen. Matrixgrupperne fungerer som eksemplarisk sammenhængspraksis, hvor tværgående samarbejde udfoldes i praksis. Denne konstruktion er interessant for en undersøgelse, om der er en vægtning af fagligheder, mål eller direktionsområder, og om nogle kommunale problematikker vejer tungere end andre. Særligt interessant er det i den forbindelse, *hvordan* der træffes afgørelser i forhold til handlingsplaner og lignende for kommunale ydelser. Konkret er det interessant hvilke rammer eller diskurser, som har betydning for, hvis afdelings ydelse placeres først eller sidst i sådanne samordningsprocesser. Dette ville kunne belyse strukturernes betydning for strategien af sammenhæng i Viborg Kommune yderligere samt vægtningen af det politiske ophæng overfor de faglige etikker i det kommunale arbejde.

Litteratur

- Aaltonen, P., & Ikävalko, H. (2002) Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), pp. 415-418
- Aldrich, H., & Herker, D. (1977) Boundary spanning roles and organization structure. *The Academy of Management Review*, 2(2), pp. 217-230
- Ansell, C., & Gash, A. (2008) Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, pp. 543–571
- Ashkenas, R. (1999) Creating the boundaryless organization. *Business Horizons (September-October)*, pp. 5-10
- Barrett, D. J. (2002) Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), pp. 219-231
- Beechler, S., Søndergaard, M., Miller, E. L., & Bird, A. (2009) Boundary spanning: Introduction to the system-level skills of global competency. In H. W. Lane, M. L. Maznevski, M. E. Mendenhall & J. McNett (eds.) *The Blackwell Handbook of Global Management - a guide to managing complexity*, (pp. 121-133). Blackwell Publishing.
- Bisel, R. (2010) A Communicative Ontology of Organization? A Description, History, and Critique of CCO Theories for Organization Science. *Management Communication Quarterly*, 24(1), pp. 124-131
- Bommert, B. (2010) Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review* 11(1), pp. 15-33
- Brinkmann, S. (2013) *Qualitative Interviewing*. New York: Oxford University Press
- Bryman, A. (2012) *Social Research Methods* (4th ed.) Oxford: Oxford University Press
- Chong, M. (2007) The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), pp. 201-212
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2015) The polyphony of values and the value of polyphony. *Essachess-Journal for Communication Studies*, 8(1), pp. 9-25.
- Cooren, F., Bartels, G., & Martine, T. (2016). Organizational communication as process. In A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.) *The SAGE Handbook of process organization studies* (pp. 513-528). SAGE Publications Ltd. <https://dx.doi.org/10.4135/9781473957954.n32>
- Craig, R. T. (1999) Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9, pp. 119-161

- Crosby, B. C., 't Hart, P., & Torfing, J. (2017) Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), pp. 655-669
- Cuccurullo, C., & Lega, F. (2011) Effective strategizing practices in pluralistic settings: The case of academic medical centers. *Journal of Management Gov*, 17, pp. 609–629
- Dance, F. E. X. (1970) The "concept" of communication. *The Journal of Communication* vol. 20, pp. 201-210
- Doberstein, C. (2016) Designing collaborative governance decision-making in search of a 'collaborative advantage'. *Public Management Review*, 18(6), pp. 819-841
- Doeleman, H. J., van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. M. (2022) Leading open strategizing practices for effective strategy implementation. *Journal of Strategy and Management*, 15(1), pp. 54-75
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012) An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22, pp. 1-29
- Ernst, C., & Chrobot-Mason, D. (2011) Flat World, Hard Boundaries: How to Lead Across Them. *MIT Sloan Management Review*, 52(3), pp. 81-88
- Flyvbjerg, B. (1991) *Rationalitet og magt. Bind I: Det konkrete videnskab*. Akademisk Forlag
- Flyvbjerg, B. (2015) Fem Misforståelser om Casestudiet. I S. Brinkmann & L. Tanggaard: *Kvalitative Metoder - en grundbog* (s. 497-520). København: Hans Reitzels Forlag
- Gulbrandsen, I. T., & Just, S. N. (2017) *Strategizing Communication*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007) Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), pp. 3-35
- Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), pp. 452-468
- Helder, J. (2007) One Company, One Language? - en sproglig regibemærkning. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 71(3), s. 159-164
- Holstein & Gubrium (2011) Animating Interview Narratives. In D. Silverman (Ed.) *Qualitative Research* (3rd ed) (pp. 149-167) London, New York: SAGE Publications
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), pp. 5–27

- Johansson, C., & Heide, M. (2008) Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal* 13(3), pp. 288-305
- Kalla, H. K. (2005) Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), pp. 302-314
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002) Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), pp. 46-53
- Kristiansen, S. (2015) Kvalitative analyseredskaber. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative Metoder - en grundbog* (s. 481- 496). København: Hans Reitzels Forlag
- Kvale, S. (2002) *InterView*. København: Hans Reitzels Forlag
- Marrone, J. A. (2010) Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of Management*, 36(4), pp. 911-940
- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2009) The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation. In L. L. Putnam & A. M. Nicotera (eds.) *Building Theories of Organization*, (pp. 21-47). New York & London: Routledge
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994) *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook* (2nd ed). Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications
- O'Leary, R., & Vij, N. (2012) Collaborative public management. *The American Review of Public Administration* 42(5), pp. 507-522
- Obembe, D., Al-Mansour, J., & Kolade, O. (2021) Strategy communication and transition dynamics amongst managers: A public sector organization perspective. *Management Decision*, 59(8), pp. 1954-1971
- Oxford Advanced Learner's Dictionary (2015) (7th edition) Oxford: Oxford University Press*
- Peng, W., & Litteljohn, D. (2001) Organisational communication and strategy implementation - a primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13(7), pp. 360-363
- Politikens Nudansk Ordbog med etymologi (2010) (4. Udgave). København: JP/Politikens Forlagshus A/S*
- Putnam, L. L., Nicotera, A. M., & McPhee, R. D. (2009) Introduction - Communication Constitutes Organization. In L. L. Putnam & A. M. Nicotera (Eds.) *Building Theories of Organization*, (pp. 1-19). New York & London: Routledge

- Schmeltz, L., & Kjeldsen, A. K. (2019) Co-creating polyphony or cacophony? A case study of a public organization's brand co-creation process and the challenge of orchestrating multiple internal voices. *Journal of Brand Management*, 26(3), pp. 304-316
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D., & Taylor, J. R. (2014) The three schools of CCO thinking. *Management Communication Quarterly*, 28(2), pp. 285-316
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. (2019) The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality. *Organization Studies*, 40(4), pp. 475-496. doi:10.1177/0170840618782284
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1964) *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: The University of Illinois Press
- Silverman, D. (2006) *Interpreting Qualitative Data - Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction* (3rd ed). Los Angeles/London/New Delhi/Singapore/Washington DC
- Simoes, P. M. M., & Esposito, M. (2014) Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), pp. 324-341
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011) Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), pp. 842-868
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2015a) Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.) *Kvalitative Metoder - en grundbog*, (s. 29-53). København: Hans Reitzels Forlag
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2015b) Kvalitet i Kvalitative Studier. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.) *Kvalitative Metoder - en grundbog*, (s. 521-531). København: Hans Reitzels Forlag
- Thisted, J. (2011) *Forskningsmetode i praksis – Projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*. København: Munksgaard Danmark
- Torfing, J. (2019) Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*, 21(1), pp. 1-11
- Torfing, J., Røiseland, A., & Sørensen, E. (2016) Samskabelse er bedre og billigere. *Stat og Styring*, 1, s. 10-14
- TrapDanmark (2019) Viborg - Ikast-Brandø (6. udgave) Trap Danmark*
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002) On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change *Organization Science*, 13(5), pp. 567-582

- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001) What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), pp. 973-993
- van Riel, C. B. (2008) Creating a strategically aligned workforce. *Corporate Reputation Review*, 11(4), pp. 351-359
- Vásquez, C., & Schoeneborn, D. (2018) Communication as constitutive of organization (CCO). In R. L. Heath & W. Johansen (eds.) *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
doi:10.1002/9781119010722.iesc0024
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012) Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007) Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), pp. 177-198.
- Yin, R.K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods* (5th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage
- Zerfass, A., & Franke, N. (2013) Enabling, advising, supporting, executing: A theoretical framework for internal communication consulting within organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), pp. 118-135
- *Ikke en del af godkendte litteraturgrundlag (se bilag 30)*

Links

- Link 1* Danmarks Statistik. *Statistikbanken*. Besøgt d. 12/4-2022 på <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectOut/PxSort.asp?file=2022412141553370057701FOLK1A&PLanguage=0&MainTable=FOLK1A&MainTablePretext=Folketal%20den%201.%20i%20kvartal&potsize=104>
- Link 2* tv midtvest (2017) *Ulrik Wilbek ny borgmester i Viborg*. Besøgt d. 12/4-2022 på <https://www.tvmidtvest.dk/kommunalvalget-2017/ulrik-wilbek-ny-borgmester-i-viborg>
- Link 3* Viborg Kommune. *Organisation*. Besøgt d. 12/4-2022 på <https://viborg.dk/om-kommunen/organisation/>
- Link 4* Viborg Kommune. *Job hos kommunen*. Besøgt d. 12/4-2022 på <https://viborg.dk/om-kommunen/job-hos-kommunen/>
- Link 5* Viborg Kommune. *Sammenhængsmodellen*. Besøgt d. 14/5-2022 på <https://viborg.dk/demokrati-og-indflydelse/saadan-styres-viborg-kommune/sammenhaengsmodellen/>
- Link 6* Viborg Kommune. *Beskæftigelse, Økonomi & Personale*. Besøgt d. 1/6-2022 på <https://viborg.dk/om-kommunen/organisation/beskaeftigelse-oekonomi-personale/>
- Link 7* Viborg Kommune. *Kommunaldirektørens område*. Besøgt d. 1/6-2022 på <https://viborg.dk/om-kommunen/organisation/kommunaldirektoerens-omraade/>
- Link 8* Viborg Kommune. *Børn & Unge*. Besøgt d. 1/6-2022 på <https://viborg.dk/om-kommunen/organisation/boern-unge/>
- Link 9* Viborg Kommune. *Kultur & Udvikling*. Besøgt d. 1/6-2022 på <https://viborg.dk/om-kommunen/organisation/kultur-udvikling/>
- Link 10* Viborg Kommune. *organisationsdiagram-juli-2021.pdf*. Besøgt d. 1/6-2022 på <https://viborg.dk/media/k0uhwe4s/organisationsdiagram-juli-2021.pdf>
- Link 11* Viborg Bibliotekerne. *Organisation & ledelse*. Besøgt d. 1/6-2022 på <https://www.viborgbib.dk/node/3918>