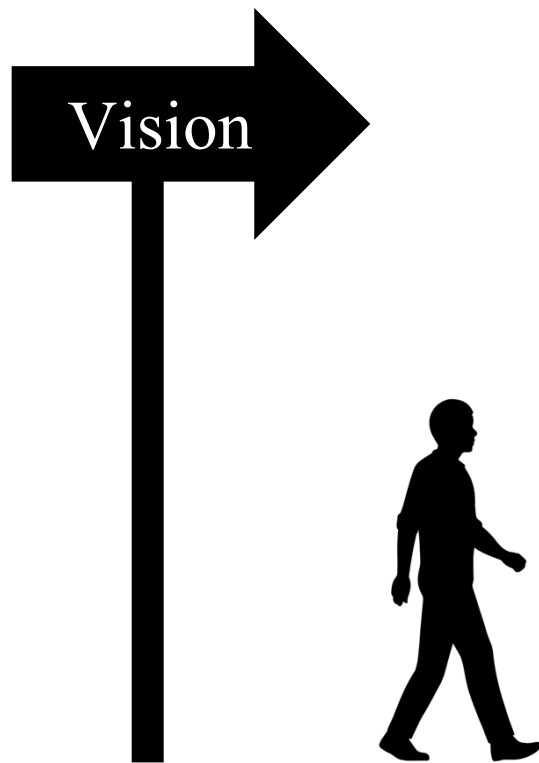




Aalborg Universitet

Forankring af visioner

Et multipelt casestudie af forankringen af visioner i danske kommuner

Januar 2023 – Juni 2023

Aalborg Universitet

**Politik og Administration – specialisering i Ledelse og Forvaltning
Speciale, 10. semester**

Jacob Werner Kragh Hansen	20183285
Sofie Bach	20185008
Sif Dragsbæk Keeney	20184375

Vejleder:

Christian Lindholst

Tegnangivelse:

Antal tegn med mellemrum: 228.909

Antal normalsider: 95,4

Antal ord: 33.176

Abstract

In this thesis, we examine the embedding of vision in Danish municipalities. The existing research concerning vision in the public sector focuses little on the process of embedding. However, the existing Danish research focuses on the relation between vision and Public service motivation, vision as motivating force, and the role of vision in an organization. Furthermore, we find much discussion on how a vision should be and what it is influenced by. On these grounds, we find a lack of knowledge regarding the embedding of vision in the Danish public sector. The main research question this thesis aims to answer is therefore: *How does vision entrench in Danish municipalities?*

To answer our research question, we draw inspiration from the scientific theoretical approach: critical realism. Furthermore, we conduct a multiple case study of two municipalities. Our research method consists of two qualitative content analyses of the vision of the municipalities. Additionally, we conduct two focus group interviews within both municipalities. We use an inductive research approach in the qualitative content analyses of the two vision. In this analysis, we discover information about what the vision of the municipalities consists of, which gives us an understanding of the elements in the vision.

To analyze the findings of the qualitative content analysis of the focus group interviews, we use a more deductive approach. We create a theoretical framework inspired by William Richard Scott's "Three Pillars of Institutions", "The Scandinavian Institutionalism", Henry Mintzberg and James A. Waters' "Theory of Strategies, Deliberate and Emergent", and finally Carl May and Tracy Finch's "Normalization Process Theory". We use this theoretical framework to understand and uncover underlying patterns concerning how a vision is embedded, as expressed in our two cases.

Based on the analysis, we conclude that the embedding of a vision is a process. However, there are variations in the way this happens in each of the municipalities, and furthermore it is also discovered that the embedding of the vision differs in the focus groups in both municipalities. We find transversal thematic content in the vision which involves a narrative of the municipality, a focus on development, management trends and methods of translating the

vision, and finally contextual themes about local possibilities and challenges. Furthermore, we discover that in both municipalities a general and broad vision with objectives helps with the embedding of the vision, given that it creates space for the employees to interpret the vision in their daily work. Finally, the thesis also illustrates how both municipalities each have their history and context, which is considerable when examining the embedding of vision. Finally, we find that the process of embedding in both cases follows interdependent common steps, which involve existing institutions, communicating the vision, participation opportunities, sensemaking both in networks and personally, and also the coupling between activities in the organization and the vision. We argue that this is the embedding of the vision our empirical data generally display.

Indholdsfortegnelse

Abstract	1
Kapitel 1 - Indledning	6
1.1 Problemfelt	6
1.2 Problemformulering.....	10
1.2.1 Specialets forløb.....	10
1.3 Baggrund	11
1.4 Afgrænsning.....	16
Kapitel 2 - Specialets teoretiske perspektiver	18
2.1 Specialets teoretiske fortolkningsramme.....	18
2.2 Organisatorisk institutionalisme og de tre institutionelle søjler	21
2.2.1 Den regulative søjle	22
2.2.2. Den normative søjle.....	23
2.2.3 Den kulturelt-kognitive søjle	24
2.3 Den skandinaviske institutionalisme	24
2.3.1 Løs kobling	25
2.3.2 Meningsskabelse og translation	26
2.4 Mintzberg og Waters' former for strategier.....	26
2.5 Normalization Process Theory.....	29
2.5.1 Kohærens.....	30
2.5.2 Kognitiv deltagelse.....	30
2.5.3 Kollektiv handling.....	31
2.5.4 Refleksiv monitorering.....	32
2.6 Opsamling på teoretisk fortolkningsramme og operationalisering	32
2.6.1 Aktøradfærd.....	33
2.6.2 Meningsdannelse	34
2.6.3 Kobling mellem vision og den formelle organisation	35
2.6.4 Aktiviteter og materielle indsatser	36
2.6.5 Organisatorisk identitet.....	36
Kapitel 3 - Metodiske valg og refleksioner.....	38
3.1 En kritisk realistisk inspireret tilgang	38
3.2 Forskningsdesign	40
3.3 Dokumentanalyse.....	47
3.3.1 Udvælgelse af dokumenter og kvalitetsvurdering	47
3.3.2 Analysestrategi for dokumentanalyse	50
3.4 Interviewanalyse	52
3.4.1 Fokusgruppeinterviews.....	53
3.4.2 Udførelse af fokusgruppeinterview	54
3.4.3 Interviewguide	59
3.4.4. Analysestrategi for interviewanalyse.....	61

Kapitel 4 - Analyse	65
4.1 Resultater af dokumentanalyse	65
4.1.1 Vejle Kommune	65
4.1.2 Sønderborg kommune	69
4.2 Resultater af fokusgruppeinterviews.....	74
4.2.1 Vejle Kommune	74
4.2.2 Sønderborg Kommune	80
4.3 Sammenligning af resultater	87
Kapitel 5 - Diskussion	93
5.1 Specialets bidrag.....	93
5.2 Specialets styrker, begrænsninger og udsigelseskraft	94
5.3 Teoretiske perspektiver og deres bidrag i specialet	96
5.4 Forslag til videre undersøgelser.....	99
Kapitel 6 - Konklusion	101
Kapitel 9 - Bilagsoversigt.....	103
Litteraturliste.....	104

Figur- og tabeloversigt

Figur 1: Former for strategier	27
Figur 2: Kriterier for inddeling af danske kommuner	44
Figur 3: Forskningsdesign	46
Figur 4: Tragtmodel for fokusgruppeinterviews	60
Figur 5: Induktiv kodning af Vejle Kommunes vision.....	67
Figur 6: Induktiv kodning af Sønderborg Kommunes vision.....	71
Figur 7: Empirisk funderet proces for forankring af visioner	91
Tabel 1: Information vedrørende dokumenterne	48
Tabel 2: Eksempler på kodet data fra dokumentanalysen	52
Tabel 3: Informantgruppe 1	56
Tabel 4: Informantgruppe 2	57
Tabel 5: Eksempler på kodet data fra interviewanalysen	64

Kapitel 1 - Indledning

1.1 Problemfelt

Tanker og forestillinger om den ideelle fremtid kaldes typisk visioner. I den offentlige sektor tilvejebringes disse tanker og forestillinger, som er opstået gennem forhandling og kompromisser mellem politikere (Klausen, 2014, s. 13). Visionsledelse blev først præsenteret i 1979 af politologen James MacGregor Burns, hvori han, blandt andet, undersøgte præsidenter i datidens sociale bevægelser (Burns, 1979). Burns fremhævede i sit bidrag, at visionær ledelse er centralt for at øge organisationers mål og i motiveringen af medarbejdere. Sidenhen har flere forskere tilsluttet sig Burns' argumentation i forhold til vigtigheden i at studere visionsledelse og hvordan visioner bidrager i organisationer (Bass, 1985; Park & Rainey, 2008; Kotter, 1999; Kirkpatrick, 2017, Høstrup & Andersen, 2022). Kurt Klaudi Klausen (2014) er en central forsker inden for dansk ledelsesforskning med særligt henblik på den offentlige sektor. Han tilslutter sig argumentet, at skabelsen af visioner medvirker til oplevelsen af meningsfuldt arbejde blandt medarbejdere og dertil understøtter en tro om en bedre fremtid (Klausen, 2014, s. 124). Visionerne skal således fungere som troværdige pejlemærker, som understøtter fælles forpligtende prioriteringer om fremtiden i en organisation.

Forskning i visioner er tæt knyttet til forskning i strategisk ledelse. Ifølge Kurt Klaudi Klausen (2014) omhandler strategisk ledelse vigtigheden i at tage fremtiden alvorligt og stille kritiske spørgsmål om en organisations eksistensberettigelse i forhold til dens fremtidige position (Klausen, 2014, s. 13). Klausen argumenterer for, at fremtiden fundamentalt er uigennemskuelig og uforudsigelig, hvorfor han kalder strategisk ledelse for et potentielt futilt projekt (Klausen, 2014, s. 15). Det er også i kraft af dette, at han fremfører argumenter for, at strategisk ledelse er vigtigt, eftersom det kan anses som en teori om en organisations fremtidige succes, altså skabelse af organisationens strategiske fit og alignment med fremtiden. Heri eksisterer også en forståelse af, at uden strategisk ledelse risikerer en organisation ikke at tage fremtiden seriøst, hvorfor denne potentielt kan opleve udfordringer med sin eksistensberettigelse og strategiske misfit (Klausen, 2014, s. 19). Dertil eksisterer et paradoks i forhold til prioriteringer og forestillinger om fremtiden i kraft af, at forudsigelse og gennemskuelighed ikke kan gøres med sikkerhed og autoritet, men det alligevel foregår og anskues som nødvendigt (Klausen, 2014, s. 121). Det er ydermere i denne forbindelse, at

Klausen argumenterer for, at strategisk ledelse kan illustreres i et hierarki, hvor visioner ligger i toppen som retningsgivende for underordnede delstrategier og handleplaner (Klausen, 2014, s. 19). Vi anser derfor visioner som værende et væsentligt styringsredskab til at bidrage til legitimering af en organisations eksistensberettigelse samt til at skabe retning for en organisations ønskværdige fremtid.

Forskning i visioner fremstiller i stort omfang, at en vision for en organisation er et vigtigt styringsredskab for netop at sikre en meningsfuld fremtid (Kotter, 2012, s. 70-72; Venus, Stam & Knippenberg, 2019, s. 5-6; Høstrup & Andersen, 2022, s. 588-589). Der findes flere eksempler på, hvordan visioner har betydning for flere dele af organisationers styring, blandt andet, i forhold til meningsskabelse og motivation blandt medarbejderne, ledelse, identiteten i en organisation og i det offentlige regi, hvorfor visioner i offentlig kontekst bidrager til at understøtte demokratiet samt de folkevalgte politikeres fokus (Høstrup & Andersen, 2022, s. 595; Ledelseskommissionen, 2018, s. 49-50; Kolowich, 2022; Ashkenas & Manville, 2019). Dog eksisterer der også en debat om visioners betydning i forhold til, at debattører på den ene side argumenterer for, at visioner er overflødige og på den anden side argumenterer debattører for, at visioner er vigtige (Qvick, 2021a). I forhold til dette beskriver Christian Nyvang Qvick, at visioner kan være relevante til at påvirke medarbejderes adfærd, såfremt visionerne er konkrete og udstikker en retning. Han argumenterer for, at visioner risikerer at blive varm luft, hvis de er for bredt og abstrakt formuleret, da dette ikke nødvendigvis er retningsgivende for embedsværket (Qvick, 2021b). Ydermere findes der dilemmaer i forhold til strategisk ledelse i den offentlige sektor, som visioner netop eksisterer i. Klausen (2014) argumenterer for, at der opstår krydspres lignende situationer mellem krav og forventninger, som særligt embedsværket skal navigere i. Disse krydspres lignende situationer og strategiske dilemmaer kan, ifølge Klausen, skabe tvivl om, hvad der er fornuftigt at gøre, da der kan være flere handlemuligheder. I denne forbindelse kan dekobling inddrages, da krydspres og dilemmaer, blandt andet, kan håndteres herigennem, hvilket betyder, at idéer spredes, men ikke indoptages og forankres (Klausen, 2014, s. 60). Dekobling kan således anvendes til at forklare, hvordan idéer fremsættes udadtil, eksempelvis gennem en vision, men indadtil ikke udøves og derfor ikke forankres (Westphal & Zajac, 2001, s. 222). På baggrund heraf kan der argumenteres for, at såfremt en vision skaber en retning, men omsætningen og udførelsen modarbejder denne, så opstår der dekobling. I kraft af dette eksisterer der en risiko for, at strategier, herunder visioner, ikke forankres efter hensigten, hvorfor det potentielt kan skabe utroværdige situationer i

forhold til, hvordan strategiske dokumenter anvendes (Klausen, 2014, s. 60). Med dette skabes derfor et billede af, at der kan være flere årsager til, at visioner forankres eller potentielt ikke forankres samt hvorfor det kan være vanskeligt at arbejde med visioner. Af ovenstående årsager finder vi det relevant at undersøge, hvordan embedsværket anskuer forankringen af visioner både med henblik på, om de forankres eller ikke. Dette belyser potentielt om, hvorvidt visioner risikerer at blive eller agerer som futile projekter i offentlige organisationer.

I studiet af organisationers visioner er mål og målsætninger væsentlige elementer. Dette skyldes, at visioner ofte er organisationens ideelle fremtid, hvorfor mål får en central funktion i at sikre, at visionen ikke blot bliver ønsketænkning (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 35; Klausen, 2014, s. 20). Hermed kan målsætninger være bidragende til, at visionen realiseres. I litteraturen fremhæves målsætninger som værende en styrende funktion, der udstikker retningslinjer, rammesætter ansattes adfærd og beslutningsgrundlag (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 33). Klausen (1996) fremhæver i sit studie, at strategi og målsætninger i den offentlige kontekst må være særlige, da målsætninger heri er anderledes end i den private sektor. Dette skyldes, at mål og opgaver i højere grad er præget af at være uklare, tvetydige, konflikterende og ustabile, da flere hensyn skal tages (Klausen, 1996, s. 23-24). I forlængelse af dette illustreres det, at eksistensberettigelsen i private virksomheder særligt er koblet til profit, hvorimod eksistensberettigelsen i den offentlige sektor typisk drejer sig om skabelsen af legitimitet. Med dette menes, at de offentlige organisationer opleves som troværdige og anerkendelsesværdige i det nødvendige arbejde med offentlige opgaver, som denne organisation er betroet (Klausen, 2014, s. 48-49).

I sit værk fra 2014 beskriver Klausen, at der findes en række spilleregler og normer, som bidrager til definering af den offentlige sektors kontekst og legitimering af organisationernes eksistensberettigelse. Disse er politisk lederskab, offentligt retligt grundlag, almenvellet og wicked problems, bureaukrati, nonprofitering og et udvidet produkt, som også kaldes en offentlig etos (Klausen, 2014, s. 40). Endvidere argumenterer Andersen og Pors (2014) for, at grundet offentlige organisationers konstante søgen efter fremtidens fremtid skabes potentialisering. Andersen og Pors beskriver potentialisering som: *“bestræbelser på hele tiden at overskride det aktuelle og måske endda det mulige”* med udgangspunkt i at skabe muligheder for fornyelse i det, som umiddelbart kan forestilles (Andersen & Pors, 2014, s. 37). Dette udfordrer organisationers evne til at beslutte og prioritere, fordi bestræbelserne uafbrudt søger

at overskride det aktuelle fokus. I kraft heraf må forbehold foretages, når offentlige organisationer studeres i relation til klassisk organisationsteori om strategi og ledelse, da denne litteratur ofte er funderet i forhold til den private sektor (Klausen, 1996, s. 29). Ydermere bidrager dette til en forståelse af, at en undersøgelse af visioner i den offentlige sektor kontekst er præget af forskelligartede og talrige betingelser, der er definerende for den strategiske ledelse. Dette fordrer en relevans i at undersøge, hvordan visioner og målsætninger i den offentlige kontekst omsættes og forankres af embedsværket og i organisationen, hvis målsætningerne er præget af at være konstant foranderlige, tvetydige og uklare. Herfor foreligger der en antagelse om, at realiseringen af visioner har anderledes forudsætninger i det offentlige end i det private.

Vi finder forholdsvis lidt forskning i forankringen af visioner i offentlig dansk kontekst. Dette kan potentielt forklares ved at begrebet 'forankring' er abstrakt og anvendes næsten synonymt med implementering, realisering, eksekvering, oversættelse, institutionalisering og normalisering (Madsen, 2018; Holst-Mikkelsen, 2013; Noble, 1999; May et al., 2009). På denne baggrund inddrager vi i det teoretiske kapitel teori, som kan bidrage til at begrebsliggøre ordet, således det er muligt at undersøge selve forankringen af visioner. Den danske forskning, som findes, handler i høj grad om, hvordan visioner bidrager til motivering af medarbejdere, rummer et borger-fokus og skaber strategiske kompetencer i offentlige organisationer (Høstrup & Andersen, 2022, Andersen, Andersen & Pallesen, 2016; Tangkjær & Hartmann, 2003; Andersen, 2012). Dog findes der ydermere forskning, som tegner et billede af, at der i strategisk ledelse eksisterer dilemmaer og krydspres, som skaber risiko for dekobling samt at arbejdet med diverse strategiske dokumenter ikke er meningsfuldt. Ifølge Ledelseskommissionen (2018) beskrives det, at 23 procent af medarbejdere i det offentlige "sjældent" eller "aldrig" oversætter organisationens mål til sine opgaver, hvilket ligeledes understøtter interessen i, hvordan visioner forankres (Ledelseskommissionen, 2018, s. 49). Dette skyldes en nysgerrighed i, hvordan kommunerne formår at forankre visionerne og skabe et billede af den ideelle organisation blandt medarbejderne, hvis ikke de skaber sammenhæng mellem medarbejdernes opgaver og organisationens målsætninger. Ligeledes viser undersøgelser, at flere organisationer er mere optaget af planlægningsfasen i at skabe en vision end selve udmøntningen, hvorfor det fjerner ledelsens fokus på iværksættelse af strategier. Det bliver vigtigere at kunne henvise til en vision snarere end at forsøge at implementere den, hvilket potentielt medfører dekobling (Mintzberg, 1994, s. 293). I kraft heraf understøtter dette også

nysgerrigheden i, hvordan visioner forankres i organisationer med henblik på, hvorfor der skabes visioner, hvis ikke der arbejdes målrettet med at implementere disse. Til trods for det ovenstående præsenterede litteratur i dansk forskning om visioner, har vi ikke kunne finde konkret litteratur eller artikler om, hvordan visioner forankres i den offentlige kontekst, hvorfor vi argumenterer for, at dette er et videnshul i forskning af dansk kommunal forvaltning både i henhold til, hvordan visioner forankres og potentielt, hvorfor de ikke forankres.

1.2 Problemformulering

Vi har i ovenstående problemfelt søgt at fremsætte relevansen i at afdække det videnshul, vi anser, i litteraturen om, hvordan visioner forankres i offentlig forvaltning. Heri eksisterer en nysgerrighed i, hvordan visionerne manifesterer sig i en kommunal kontekst gennem forskellige dele af embedsværket, eftersom ovenstående kortlægning af visioners potentielle effekter kan være af væsentlig betydning i kommunal forvaltning. Dette leder til følgende problemformulering:

Hvordan forankres visioner i danske kommuner?

1.2.1 Specialets forløb

Af dette kapitel præsenteres specialets fokus og problemformulering. For at besvare problemformuleringen fyldestgørende anser vi det som en nødvendighed først at afdække, hvad visioner indebærer og hvordan disse historisk er anvendt som et styringsværktøj. Hertil afgrænser vi os ydermere til at undersøge visioner i den offentlige sektor.

I vores andet kapitel præsenteres vores teoretiske fortolkningsramme, hvori vi rammesætter, hvordan forankring af visioner udfoldes i eksisterende teorier og hertil potentielt udspiller sig i institutioner, herunder de mekanismer og forudsætninger, der gør sig gældende i denne proces. Vi funderer vores teoretiske fortolkningsramme på bidrag fra Mintzberg og Waters, Scott, Boxenbaum og Pedersen, May og Finch, Røvik, Meyer og Weick, som sammen med vores videnskabsteoretiske position, inspireret af kritisk realisme, søger at besvare problemformuleringen gennem et multipelt casestudie af to danske kommuner; Vejle

Kommune og Sønderborg Kommune. De to kommuner undersøges først gennem en kvalitativ indholdsanalyse af deres visioner. I forlængelse heraf anvender vi to fokusgruppeinterviews for hver kommune til at undersøge, hvordan embedsværket oplever forankringen af visionerne. I denne forbindelse bruger vi kvalitativ indholdsanalyse til at analysere vores data.

Indholdsanalysernes resultater sammenholdes med hinanden, hvorefter vi, blandt andet, diskuterer disse i forhold til deres bidrag til den eksisterende forskning, resultaternes udsigelseskraft, teoriernes bidrag samt giver vores forslag til videre forskning i forankringen af visioner i kommuner. På baggrund af ovenstående elementer præsenterer vi slutteligt vores konklusion på fremsatte problemformulering.

1.3 Baggrund

Med udgangspunkt i ovenstående problemformulering søger vi i nærværende afsnit at afdække, hvad der kan præge visioner i danske kommuner i 2023. Dette skal bidrage med indsigt i, hvilken størrelse visioner kan have og dertil, hvordan vision optræder historisk samt hvordan det kan præge styringen og strukturen i kommunerne i 2023.

Først og fremmest finder vi det centralt at definere begrebet 'vision' for at skabe en forståelse af, hvad visioner rummer. I nedenstående boks, inspireret af tabel 6.3 i Palmer et al. (2022), indgår fire definitioner:

Definitioner på vision

“A leader’s statement of a desired, long-term future state for an organization”

(Kirkpatrick, 2017, s. 87)

*“Image of an ‘ideal future’. It is aspirational and idealistic,
a guiding star with dreamlike qualities”*

(Haines, Aller-Stead & McKinlay, 2005, s. 139)

“A picture of the future of our organization”

(Auster, Wylie & Valente, 2005, s. 50)

*“A detailed description of a desired future that provides clarity as to how the organization
will need to operate differently in order to meet the changing conditions of its
markets, customers, and overall business environment”*

(Belgard & Rayner, 2004, s. 116)

Egen illustration med inspiration fra Palmer et al., 2022, s. 184

Som det fremgår af definitionerne på *vision*, kan visioner udformes på mange måder, hvorfor det ikke kan siges, at der findes én bestemt form. Dog fremgår det fælles i definitionerne, at en vision typisk har fremtidsudsigter og skal være både inspirerende og idealistisk i forhold til organisationens fremtid. Dertil afspejles det også, at visioner skal være: *“a guiding star”* eller skabe klarhed om organisationens formål, hvorfor dette bidrager til en forståelse af, at visionerne også skal skabe mening med organisationens eksistens. I vores speciale forstår vi således visioner som organisationers beskrivelse af den ideelle fremtidige tilstand, der skal fungere som drivkraft og rettesnor, når der træffes beslutninger eller defineres opgaver.

Som det, blandt andet, fremgår af flere definitioner, er visioner typisk langsigtet, hvortil nogle har en tidshorisont. Afgrænsede tidshorisonter er dog ikke typisk ifølge Jacobsen og Thorsvik, da visioner sjældent er fastsat i tid (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 35). På trods heraf inddrager vi kommunale visioner, som potentielt har en tidshorisont, dette uddybes yderligere i *Kapitel 3 - Metodiske valg og refleksioner*. Ifølge Torfing og Sørensen (2014) er kommunalpolitiske visioner ofte ambitiøse i den forstand, at udmøntning og forankring af visionen kræver både tid

og ressourcer, før denne kan realiseres. På baggrund heraf argumenterer de for, at beskrivelser af mulig og nær fremtid i en vision potentielt kan inspirere en tidshorisont for visionen (Torfing & Sørensen, 2014).

Udover tidsperspektivet er visioner, blandt andet grundet definitionen, ofte beskrevet eller illustreret billedligt og gennem metaforer og symbolik (Isaksson & Jørgensen, 2010, s. 120). Visioner beskriver, som nævnt, ofte et billede på organisationens ønsket fremtid (Bager, Andersen & Høstrup, 2020; Lundkvist & Vedsted, 2017, s. 67). Dette påvirker hermed indholdet i en vision og kan være afgørende i specialets videre analyse af kommunernes visioner. På baggrund af visioners billedlige fortællinger og udgangspunktet, at de ofte tegner et billede af organisationers ideelle fremtid, er de typisk også bredt og abstrakt formuleret. Dette betyder således, som beskrevet i *1.1 Problemfelt*, at organisationer typisk formulerer strategier eller målsætninger med udgangspunkt i visionen, som dermed er mere konkrete og potentielt målbare samt kan tjene som evalueringskriterier (Lundkvist & Vedsted, 2017, s. 67). Til trods herfor eksisterer der, jf. *1.1 Problemfelt*, en debat om, hvorvidt brede visioner er anvendelige og adfærdsregulerende, da visioner i den offentlige sektor kontekst kan være præget af formuleringer, som ifølge Qvick (2021b) er så brede, at de kan fremgå som selvfølgeligheder og derfor ligegyldige for medarbejderne (Qvick, 2021b). I kraft heraf forstår vi, at visioner i den offentlige sektor kontekst både kan være brede og abstrakte, men der kan også være kommuner som vælger mere smalle og retningsgivende visioner.

Som det også er beskrevet indledningsvis, anvendes visioner ofte til at skabe mening med organisationens eksistens og for, blandt andet, at motivere medarbejdere (Høstrup & Andersen, 2022). Dette er særligt interessant i et offentligt forvaltningsmæssigt perspektiv, hvor der kan være skiftende ledelse minimum hvert fjerde år, grundet kommunalvalg. Dette kan have afgørende betydning for, hvilken fremtid kommunens ledelse stræber efter og hvilken rettesnor embedsværket i kommunerne skal sigte efter. I danske kommuner er visionen defineret af kommunalbestyrelsen. Kommunalbestyrelsen har ofte modsatrettede holdninger til, hvordan kommunen skal ledes, hvorfor visioner i den offentlige sektor, som beskrevet i afsnit *1.1 Problemfelt*, kan være præget af målkonflikter, tvetydigheder og uklar retning (Storgaard & Hansen, 2021, s. 131; Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 53; Torfing & Sørensen, 2014). Dette sker, da offentlige organisationer skal drives omkostningseffektivt og leve op til demokratiske idealer om ligestilling, forudsigelighed, inddragelse, som i opfyldelsen af disse idealer rummer

en række skjulte målkonflikter. Dette kan hermed have betydning for en visions tilblivelse og dermed indholdet. Offentlige organisationer har derfor indbyggede modsatrettede mål, hvorfor de offentlige målsætninger forventes at indeholde flere kompromiser og modstridende elementer og uklarheder (Storgaard & Hansen, 2021, s. 131).

Politikere i kommuner anvender typisk mål i offentlige organisationer som et udtryk for handlekraft og dertil, hvad der ideelt set bør gøres. Dette medfører, at de er mere opmærksomme på tilblivelsen af mål end igangsættelsen og tilførsel af nødvendige ressourcer, for at sikre vellykket gennemførsel (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 53-54). Dette er derfor med til at understrege interessen for den offentlige kontekst og forankringen af politiske målsætninger gennem visionerne.

Ydermere finder vi det nærliggende at afdække, hvordan visioner er indtrådt i dansk forvaltning, herunder den historiske udvikling. Generelt styres den offentlige sektor af flere forskellige ledelseslag, som løbende udvikles med nye tanker og forestillinger om offentlig styring og ledelse, der imødekommer nye behov og forventninger i samfundet (Pollitt & Bouckaert, 2004, s. 6; Klausen, 2021, s. 197). Dette afspejler således, at styring og ledelse processuelt forandres og historikken i dansk forvaltning gradvist har skabt betingelserne for og den kompleksitet, som præger den ledelse og styring, herunder visioner, der drives i dag (Rennison, 2007, s. 7; Torfing, 2013, s. 1).

Et historisk indblik i visioners frembrud i styringen af den offentlige sektor er central for at skabe en forståelse af den struktur- og styringstænkning, der præger kommunerne i dag (Klausen, 2021, s. 205). Som beskrevet i *1.1 Problemfelt*, nævnes visionsledelse første gang af politologen James MacGregor Burns i 1979. Ledelse gennem visioner vinder for alvor indpas i løbet af 1980'erne og er i denne periode en del af litteraturen og forskningen i transformationsledelse (Burns, 1979; Bass, 1985; Park & Rainey, 2008). Det er bemærkelsesværdigt, at i samme periode næsten sideløbende begynder litteraturen om styring at centrere omkring styringsparadigmet New Public Management, NPM. I dette styringsparadigme er fokus i høj grad på inddragelse af markedslignende mekanismer og mere professionel ledelse og management inspireret af den private sektor (Hood, 1991, s. 3-4). Dertil argumenterer Osborne og Gaebler (1992) for, at styringen af den offentlige sektor er en politisk opgave, hvorimod omsætningen af styringen skal ske decentralt. De er særligt kendt for

udtrykket: “*the job of government is to steer, not to row the boat*” (Osborne & Geabler, 1992, s. 25). Osborne og Geabler fremhæver, at politikerne skal fastsætte målsætninger, som decentrale administrative ledere skal omsætte og stræbe efter (Osborne & Geabler, 1992, s. 33). Af ovenstående kan centrale dele af begrebet *vision* afspejles, da der er et fokus på at skabe en fremtidsorienteret retning vedtaget af det politiske niveau, som herefter skal opfølges med målsætninger (Lundkvist & Vedsted, 2017, s. 67). Til trods herfor er det væsentligt at fremhæve, at skønt NPM og ledelse gennem visioner begge vandt indpas i perioden fra start 80’erne, så eksisterer der næsten modsatrettede opfattelser heri angående styring. Dette skyldes, at transformationsledelse, hvori visionsledelse særligt indgår, i den periode med udgangspunkt i Burns bidrag, anser medarbejdere som individer, hvis egeninteresser tilsidesættes gennem visionær ledelse, hvorimod NPM repræsenterer det modsatte syn på individer netop som egennyttmaksimerende (Burns, 1979; Hood, 1991; Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2020, s. 61). I denne forbindelse kan styringsparadigmet New Public Governance, NPG, med fordel inddrages.

I perioden fra 00’erne og frem argumenterer Osborne (2006) for en udvikling i styringen af den offentlige sektor, der fører i en ny retning, som gør op med den stigende fragmentering følgelig NPM. NPG har i højere grad fokus på offentlige værdier, hvor målfastsættelse ikke blot er et politisk anliggende (Osborne, 2006, s. 381-82; Torfing & Triantafillou, 2017, s. 25; Moore, 2013, s. 31-32). Litteraturen om paradigmet fokuserer i højere grad på, at udvikling af den offentlige sektor må ske gennem netværk og inddragelse af flere relevante aktører for at skabe målsætninger, der kan løse det stigende antal wicked problems (Torfing & Triantafillou, 2017, s. 26). I relation til skabelsen af visioner og ledelse herigennem anlægger bidrag inden for NPG et større fokus på skabelse af visioner gennem netværk frem for fastsættelse af det politiske niveau (Andersen et al., 2020, s. 154). Dette lægger sig nærmere de oprindelige bidrag om visioner fra transformationsledelse, da der eksisterer et fokus på at skabe en fælles mening om værdier gennem netværk.

Ovenstående perspektiver fra udviklingen i styringsparadigmer i den offentlige sektor er således interessant i undersøgelsen af, hvordan visioner forankres, da disse afspejler forskellige opfattelser af, hvordan vision- og målfastsættelse skal udformes. Hvor bidrag fra NPM argumenterer for, at det er det politiske niveau, som sætter retningen, så argumenterer bidragene fra NPG i højere grad for, at det skal skabes gennem netværk og hermed flere aktører

end blot det politiske niveau. Dette er en væsentlig sondring, da det kan have afgørende betydning for, hvem der har bidraget til formuleringen af de overordnede kommunale visioner.

Afslutningsvis er det ydermere væsentligt at fremhæve, at Klausen (2021) argumenterer for, at forståelsen af dansk forvaltning må rodfæstes i, at styringstænkningen og strukturen er en hybrid af tidligere paradigmer og forståelser, hvor elementer fra flere paradigmer indgår (Klausen, 2021, s. 205). Dette tegner således et billede af, at dele af de tidligere forestillinger om styring er institutionaliseret, hvorfor kommunerne anvender redskaber og forestillinger fra flere styringsparadigme, hvilket medfører en form for layering af paradigmerne (Torfing, 2013, s. 11). Det skyldes blandt andet, at kommunerne i høj grad tilpasser deres struktur- og styringstænkning efter erfaringer og lokale forhold, hvilket er afgørende for måden, hvorpå strategier og formål formuleres og forankres i praksis (Klausen, 2021, s. 212).

1.4 Afgrænsning

I følgende afsnit reflekterer vi over vores afgrænsning, herunder til- og fravalg, der har betydning for specialets udformning samt fokus.

Feltet, som vi bidrager med ny viden til, er som nævnt, hvordan visioner forankres i danske kommuner. I kraft heraf er der foretaget et bevidst tilvalg af forankring i en offentlig sektor frem for visioner i den private sektor. Dette skyldes, som beskrevet indledningsvis, at der er stor forskel på visionerne i de to sektorer, hvortil det offentlige særligt er karakteriseret ved tvetydige og uklare visioner. Dette har således skabt en nysgerrighed i, hvordan visioner, som potentielt er uklare og tvetydige, forankres (Osborne & Geabler, 1992, s. 33). Det er ydermere relevant at specificere delen af problemformuleringen, som omhandler kommuner, da der er forskel på den politiske ledelse af de offentlige organisationer i forhold til om der er et statsligt, regionalt og kommunalt fokus. Derfor afgrænser vi os fra at undersøge, hvorvidt forankring af visioner sker på samme måde i den politiske centraladministration (Christensen, Christiansen & Ibsen, 2022, s. 58-60).

Vi beskriver i afsnit 1.3 *Baggrund*, at paradigmer påvirker offentlig styring og kan have betydning for, hvordan ledelse udøves i kommunerne i dag. Vi har i den videre undersøgelse fravalgt at undersøge, hvordan historiske paradigmer påvirker den offentlige ledelse og forankring af visioner i en kommunal kontekst, da det ikke er perspektiverne på offentlig

ledelse afspejlet i diverse styringsparadigmer, som vi søger at skabe ny viden om, dog anser vi dem stadig som relevant baggrundsviden for at forstå den kontekst vi undersøger. Det fravælges ydermere at inddrage et historisk perspektiv i specialet, idet vi anser det som mere hensigtsmæssigt, først og fremmest at forstå, hvordan visioner forankres i en nutidig kontekst. Eftersom et longitudinelt undersøgelsesdesign endvidere potentielt kræver informanter, som har deltaget i både nuværende og tidligere visioner, er dette ikke nødvendigvis tilgængeligt. Hermed afgrænser vi os fra at inkludere en tidsmæssig variation i vores undersøgelsesdesign (Andersen, Binderkrantz & Hansen, 2012, s. 86-87).

I forlængelse af ovenstående finder vi det relevant at afgrænse os fra at undersøge formuleringen og udarbejdelsen af en vision på trods af, at dette også kan have betydning for forankringen heraf. Dette skyldes, at vi finder det nødvendigt at afgrænse os til et område, hvor vores interesse omhandler forankring. Såfremt vi var interesserede i formulering og udarbejdelse af en vision, ville dette kræve et andet forskningsfokus og dertil potentielt, at vi kunne undersøge kommuner, som var midt i processen, hvilket ikke har kunne lade sig gøre. Til trods herfor udfolder vi dog, hvordan organisationer opstiller mål for at skabe en bedre forankring af en vision i organisationen, hvorfor dette i nogen udstrækning kan anskues som et element i tilblivelsen af visionen (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 35). Dette anvendes dog særligt i vores udvælgelse af kommuner. Til trods herfor er det centralt for os at pointere, at vores fokus er at undersøge og forstå forankring af visioner, hvortil vi ikke har et kausal effekt-perspektiv af målsætninger, men i højere grad anskue, hvordan medarbejdere forstår og eventuelt anvender disse til at forankre visionen. Dertil afgrænser vi os fra at vurdere visionerne i henhold til, om embedsværket lykkes med forankring, da dette kræver et andet genstandsfelt end vores. Vi undersøger udelukkende, hvordan visionerne forankres.

Som præsenteret indledningsvis beskriver eksisterende dansk forskning inden for offentlig visionsledelse, hvorledes visioner kan bidrage til medarbejdermotivation, hvilken rolle visioner har i en organisation og hvordan de fungerer som drivkraft (Høstrup & Andersen, 2022; Andersen, 2012; Tangkjær & Hartmann, 2003). Det er imidlertid ikke vores intention at undersøge dette, da vores fokus tager udgangspunkt i det processuelle i, hvordan en vision forankres. Til trods herfor kan det ikke udelukkes, at forankring af visioner ikke medvirker til motivering, som drivkraft eller beskriver, hvilken rolle visioner har i en organisation. Det er dog, som beskrevet, ikke vores fokus.

Kapitel 2 - Specialets teoretiske perspektiver

I dette kapitel søger vi at redegøre for den teoretiske ramme, som anvendes i analysen. Denne redegørelse skal fungere som fortolkningsramme til at forstå de mekanismer og forudsætninger, som gør sig gældende i forankringsprocesser samt kan være bidragende eller hindrende i denne proces. Dertil skal fortolkningsrammen anvendes til at afdække eventuelle mønstre, ligheder og forskelle, der potentielt opstår i forbindelse med analysen. Dette kapitel indledes med en indskrivning i selve den teoretiske fortolkningsramme og de teoretiske perspektivers ophav. Herefter udfoldes organisatorisk institutionalisme og William Richard Scotts tre institutionelle søjler efterfulgt af en præsentation af den skandinaviske institutionalisme. I forlængelse af dette beskrives Mintzberg og Waters' former for strategier. Endvidere introduceres Carl May og Tracy Finchs normaliseringsprocessteori. Kapitlet afrundes med et afsnit, hvor teorierne sættes i forhold til hinanden. Dette afsnit skal hermed også fungere operationaliserende for måden, hvorpå teorierne kan sættes i spil i forhold til at besvare problemformuleringen, herunder hvordan de enkelte teoretiske perspektiver bidrager til forklaring af forankring af visioner i danske kommuner.

2.1 Specialets teoretiske fortolkningsramme

I det følgende afsnit præsenteres vores teoretiske ramme med udgangspunkt i teoriernes ophav. Den valgte teori skal fungere som en fortolkningsramme til at analysere vores cases, hvorfor dette afsnit til hensigt overordnet at beskrive, hvorfor den inddragede teori bidrager til at besvare problemformuleringen.

Jævnfør vores problemformulering finder vi det relevant først og fremmest at reflektere over de institutioner, som præger kommuner. Dette skyldes antagelsen, at de institutioner, som eksisterer i danske kommuner, har betydning for måden, forandringen og nye praksisser forankres heri. Vi har således en antagelse om, at det er nødvendigt til at have en teoretisk ramme, der kan forklare og skabe forståelse af den sociale verden og de institutioner, som eksisterer i kommunerne, da det har betydning for forankringen af visionerne. I kraft heraf søger vi at afdække den organisatoriske kontekst, der betinger kommuner i Danmark, hvorfor vi finder det væsentligt at inddrage teori om organisatorisk institutionalisme. Det medvirker til at skabe en forståelse af den organisatoriske kontekst og de institutioner, som visioner er udformet i og hvorledes dette kan præge indholdet af visionerne samt forankringen heraf. Den

organisatoriske institutionalisme er et bidrag i nyinstitutionel teori, som i nogen udstrækning gør op med den klassiske institutionalismes institutionsbegreb. Organisatorisk institutionalisme, ligesom historisk institutionalisme, Rational choice institutionalisme og sociologisk institutionalisme, fokuserer på de faktiske strukturer, herunder de uformelle institutioner og forholdet mellem aktør og netværk. Hvorimod den tidlige klassiske institutionalisme primært fokuserede på de formelle strukturer, såsom regler, forfatning og government samt anså personer og grupper som naturligt indlejret i strukturen (Meyer, 2017, s. 833). I udfoldelsen af dette anvender vi William Richard Scotts (2014, 4. ed.) tre institutionelle søjler; den regulative søjle, den normative søjle og den kulturelt-kognitive søjle (Scott, 2014). Scotts bidrag er inspireret af de tre nyinstitutionalismer, men kombinerer og relaterer idéer herfra i sit værk, hvorfor Scotts framework kan gøre sig gældende på forskellige arenaer (Scott, 2017, s. 854-855 & 866). Med vores anvendelse af de tre søjler tillades forståelse og en fortolkningsramme på, hvordan den sociale verden præger kommunerne, hvilket derfor har betydning for forankringen.

I forlængelse af Scotts institutionelle søjler inddrages perspektiver fra den skandinaviske institutionalisme. Vi finder det væsentligt at inddrage dette teoretiske perspektiv, da denne gren af nyinstitutionalisme kan bidrage med perspektiver på, hvordan organisationer og medarbejdere, særligt med henblik på den offentlige sektor, har betydning for forandring og nye praksisser i organisationer. Dermed bidrager dette perspektiv til fortolkningsrammen i forhold til, hvordan den offentlige sektor præger forankringen af visioner i kommunerne. Dertil kan denne også bidrage med perspektiver på, hvordan indoptagelse, både formelt og uformelt, foregår organisatorisk. Vi inddrager perspektiver fra Eva Boxenbaum og Jesper Strandgaard Pedersen (2009), som er en redegørelse af den historiske udvikling af skandinavisk institutionalisme. Dertil inddrages centrale bidrag til den skandinaviske institutionalisme. Denne institutionalisme er opstået som en særskilt variation i litteraturen om institutionalisme, da der opstod et ønske om at formalisere transatlantiske samarbejder (Boxenbaum & Pedersen, 2009, s. 178). Særlige bidrag til denne institutionalisme krediteres James G. March, Karl E. Weick, Nils Brunsson, Johan P. Olsen, Barbara Czarniawska, Guje Sevón med flere. Blandt de nævnte forskere bidrog flere til skabelsen af et uformelt netværk i 1970'erne, som søgte at skabe viden om, hvordan offentlige reformer havde betydning for den organisatoriske praksis. Dette er i begyndelsen af 1990'erne blevet formuleret og kaldes første gang for skandinavisk

institutionalisme i værket “*Translating Organizational Change*” af Czarniawska og Sevón i 1996 (Boxenbaum & Pedersen, 2009, s.181; Czarniawska & Sevón, 1996).

Endvidere inddrages Henry Mintzberg og James A. Waters’ (1985) former for strategier, der ligeledes anvendes som et teoretisk perspektiv til at forstå, hvordan visioner forankres. Dette skyldes, at deres teori indeholder perspektiver, der beskriver, hvordan intenderede strategier realiseres samt hvordan der i organisationer fremvokser strategier, som har en betydning for den realiserede strategi. Dermed tillader dette perspektiv besvarelse af problemformuleringen med henblik på, om visioner, ligesom strategier, intenderes, realiseres og fremvokser i danske kommuner, hvorfor det har betydning for forankringen. Mintzberg bidrag er af særlig stor betydning i henhold til forskning i ledelse og organisationer, herunder strategisk ledelse. Vi tager udgangspunkt i Mintzberg og Waters’ (1985) værk *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, hvori formerne for strategier først præsenteres.

Afslutningsvis inddrager vi bidrag og begreber fra normaliseringsprocesteori til at skabe forståelse af den forankring, som foregår af visionerne. Dette skyldes, at denne teori medvirker til indsigt i, hvordan implementering, indlejring og integrering af sociale processer foregår og kommer til udtryk i sociale organisationer, hvorfor det bidrager til fortolkningsrammen af, hvordan visioner forankres i kommunerne. I de teoretiske perspektiver argumenteres der grundlæggende for, at materielle praksisser bliver rutinemæssigt indlejret i sociale kontekster på baggrund af, at aktører implementerer disse, individuelt og kollektivt. Derfor bidrager dette med forklaringer på, hvordan visioner konkret forankres med henblik på de forskellige aktører i organisationen. I kraft heraf kan vi med inddragelse af denne teori udfolde, hvordan generative mekanismer præger implementeringen, indlejringen og integreringen af en bestemt praksis, hvilket vores speciale netop omhandler. Inddragelsen af normaliseringsprocesteori tager primært udgangspunkt i May og Finch (2009) bidrag hertil. Teorien blev udviklet og formuleret i begyndelsen af 00’erne med henblik på at gøre op med vanskeligheden i at identificere og forklare årsager til indlejring af nye praksisser både i forhold til, hvorfor nogle forandringer fejler, men også i forbindelse med hvordan forandring og nye praksisser planlægges, evalueres og implementeres (May et al., 2009, s. 2).

Med udgangspunkt i ovenstående er specialets teoretiske fortolkningsramme kort beskrevet. Vi anvender teorierne supplerende både i kraft af, at de bidrager forskelligt til at undersøge,

hvordan visioner forankres i danske kommuner og dertil, fordi perspektiverne har forskellig udsigelseskraft med henblik på det niveau, som de bevæger sig på. Scotts tre søjler og den skandinaviske institutionalisme bevæger sig primært på et makroniveau i forhold til analysen af de institutionelle kontekster, hvorimod Mintzberg og Waters samt Normaliseringsproces-teori i højere grad bidrager med meso- og mikroperspektiver på forankring. Jævnfør ovenstående beskriver vi i den resterende del af nærværende kapitel de teoretiske perspektiver og afslutningsvis skaber vi syntese mellem teorierne og i forhold til besvarelsen af vores problemformulering. Dette skal således også fungere operationaliseret i forhold til den analyserende del af specialet.

2.2 Organisatorisk institutionalisme og de tre institutionelle søjler

Eftersom vi undersøger, hvordan forankring af visioner sker i danske kommuner, finder vi det relevant at inddrage organisatorisk institutionalisme i vores teoretiske fortolkningsramme. Dette skyldes, at organisatorisk institutionalisme kan bidrage til at skabe forståelse af, hvordan institutioner, politikdannelse, aktøradfærd og strukturelle betingelser bliver institutionaliseret i organisationer. Organisatorisk institutionalisme lægger sig særligt til nyinstitutionalisme og neoinstitutionalisme, hvori der eksisterer et fokus på både formelle og uformelle regler og normer, herfor præsenterer nyinstitutionalisme nye perspektiver i forhold til den klassiske institutionalisme, der særligt havde fokus på de formelle regler og forfatning (Scott, 2014, s. 56). Vi inddrager endvidere organisatorisk institutionalisme i kraft af, at vi har en antagelse om, at formelle og uformelle regler og normer præger den daglige organisation og er af betydning for forankringen af visionerne. Derfor er organisatorisk institutionalisme med til at skabe en forståelsesramme af, hvordan institutioner og sociale kontekster har betydning for de organisatoriske processer, hvorfor det betinger forankringen af kommunale visioner generelt og dermed bidrager til at besvare vores problemformulering. I forlængelse af dette inddrager vi William Richard Scotts teori vedrørende institutioner og tre institutionelle søjler; den regulative søjle, den normative søjle og den kulturelt-kognitive søjle. Dette skyldes, at Scotts samlede perspektiv bidrager til at skabe forståelse af, hvordan institutioner kan forstås og dermed indlejres i organisationer, hvorfor de betinger forankringen af visionerne i danske kommuner.

Scotts bidrager med følgende perspektiv på, hvad institutioner består af: *“Institutions comprise regulative, and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and*

resources, provide stability and meaning to social life” (Scott, 2014, s. 56). Af citatet fremgår det, at Scott anser institutioner som sociale konstruktioner skabt af symbolske elementer, sociale aktiviteter og materielle ressourcer, der er relativt robuste overfor forandring. Vi anlægger et lignende perspektiv på institutioner grundet vores antagelse, at formelle og uformelle regler og normer præger den daglige organisation, hvilket er betinget af de sociale konstruktioner, som, i relation til vores genstandsfelt, forudsætter forankringen af visionerne. Ydermere er institutioner, ifølge Scott, centrale for meningsdannelsen og stabiliteten i organisationer (Scott, 2014, s. 57). Institutioner er centrale byggeklodser for en organisations identitet og struktur, da de er forudsat af organisationens historie, dens aktører og hvordan deres idéskabelse er. Det er i manifesteringen af disse symbolske elementer, sociale aktiviteter og materielle ressourcer, at organisationer formår at opbygge underliggende uformelle regler, normer og kulturelt-kognitive opfattelser (Scott, 2014, s. 22-24). I kraft heraf finder vi det aktuelt at forstå ovenstående, da den mening, identitet og struktur, som eksisterer i en kommune, har betydning for indoptagelsen af sociale konstruktioner.

På trods af at institutioner bidrager til en stabil organisation, kan institutioner ændres over tid, både inkrementelt og revolutionært (Scott, 2014, s. 58). Dette er relevant, da forudgående events, som enten sker internt eller eksternt, kan have en stor betydning for forankringen af kommunale visioner. På trods af vores fravalg i at undersøge forankring over tid er det relevant at forstå, at forudgående begivenheder og eksisterende institutioner præger kommunerne, hvori forankringen af visioner sker. Som nævnt inddrager vi endvidere Scotts tre institutionelle søjler. Dette skyldes, at de tre søjler alle bidrager med forskellige aspekter og særlige mekanismer for, hvordan organisatoriske institutioner kan opfattes og hermed, hvordan disse kan have betydning for forankringen af visioner. I kraft heraf er det også vigtigt at forstå adskillelsen mellem de tre søjler. Ydermere skaber de et kontinuum fra det bevidste til det ubevidste og fra det formelt vedtagne til det, som tages for givet. Søjlerne optræder ofte i sammenhæng med hinanden, men nogle gange dominerer den ene mere end den anden (Scott, 2014, s. 56-57). De tre søjler tillader hermed nuanceret indblik i de mekanismer, som kan betinge forankringen af visioner, hvorfor det kan bidrage til at besvare problemformuleringen.

2.2.1 Den regulative søjle

Den regulative søjle af Scott beskrives som den adfærdsregulerende søjle, hvor præmissen er, at gennem regler, monitorering og sanktioner kan sociale aktørers fremtidige adfærd reguleres

(Scott, 2014, s. 60). Sanktioner kan fremgå uformelt i form af udskamning af en bestemt adfærd eller kan være i en formel setting, hvor bestemte aktører har mulighed for at sanktionere ud fra reglement eller lovmæssigt. Det er ydermere interessant for os at undersøge, om forankringen af visioner er betinget af regulativer, herunder om der eksisterer sanktioner forbundet med brud på visionerne eller, hvorvidt der er uformelle sanktioner i form af adfærd, som er modstridende med de kommunale visioner. De formelle regler eksisterer på et kontinuum af tre dimensioner; obligation, præcision og delegation. Obligation omhandler, hvorvidt aktører er bundet til en bestemt adfærd ud fra kritisk observation af eksterne aktører. I forlængelse heraf omhandler præcision, hvilken grad reglerne præciserer en bestemt adfærd i udførelsen af en opførsel. Sidst afdækker delegation, hvorvidt eksterne aktører har fået delegeret ansvar til at tilføre regler og løse konflikter (Scott, 2014, s. 59-62). Det er i forbindelse med den regulative søjle også nærliggende at undersøge om det, at vores cases indgår i den offentlige sektor, er betinget af regulativer, observation, præcision og delegation, som potentielt skaber betingelser for forankringen af visionerne. Ydermere drejer den institutionelle logik i den regulative søjle sig om, at individer skaber love og regler, som de tror vil understøtte deres interesser, hvorfor de tilpasser sig love og regler, fordi de er nyttemaksimerende (Scott, 2014, s. 62).

2.2.2. Den normative søjle

Ydermere argumenterer Scott for, at institutioner er betinget af den normative søjle. Heri introduceres præskriptive, evaluerende og obligatoriske dimensioner, hvori normative regler og værdier fungerer som præfereret adfærd (Scott, 2014, s. 64). Værdier er opfattelser af det foretrukne og ønskværdige. Normer specificerer, hvordan adfærd bør være og definerer den legitime vej. Det normative system udformer de foretrukne og ønskværdige mål samt hvordan disse bør opnås. Normer fokuserer også på roller for personer, som opretholdes af andre aktørers forventninger til bestemte personers rolle (Scott, 2014, s. 64). Dette skaber et eksternt pres, normative forventninger, som bidrager til en opretholdelse af en bestemt adfærd. Roller kan blive formelt skabt i en organisatorisk kontekst i form af bestemte stillinger med rettigheder og ansvar. Derudover kan roller også opstå gennem uformelle interaktioner (Scott, 2014, s. 64). I relation til vores speciale er dette interessant både i henhold til den offentlige sektor kontekst, som vores cases indgår i, og i henhold til forankringen af visionerne. Dette skyldes, at det potentielt er muligt at anskue eksisterende normer og værdier vedrørende den præfererede adfærd i kommunerne, som både kan være givet af den enkelte kommunale kontekst samt at de er offentlige institutioner eksempelvis underlagt det politiske lederskab eller

nonprofiteringen. Scott beskriver ydermere, at den normative søjle baserer sin institutionelle logik ud fra passendehedslogik, logic of appropriateness, hertil tilskrives aktørers adfærd, som værende betinget af deres opfattelse af situationen og deres rolle heri. Dette er givet af, hvad der opfattes som den passende adfærd (Scott, 2014, s. 64-65). I denne forbindelse er det hermed også interessant, om der eksempelvis kan spores tendenser til dekobling eller former for omsætningen af praksisser, som beskriver forankringsprocesser. I kraft af ovenstående er det, med udgangspunkt i vores problemformulering, relevant at undersøge, hvordan kommunernes normer og værdier har betydning for måden visioner forankres i kommunen og dertil om de kommunale visioner og embedsværket er underlagt normer givet af den offentlige sektor kontekst.

2.2.3 Den kulturelt-kognitive søjle

Den tredje institutionelle søjle er den kulturelt-kognitive. Denne handler særligt om mening og meningsskabelse (Scott, 2014, s. 67). I kraft af dette er fokus således på de elementer, som tages for givet, fordi det kulturelt og kognitivt er indlejret i individer og institutioner. Scott argumenterer for, at mening skabes gennem delte antagelser og rammer, som både forudsættes af organisatoriske omgivelser og eksterne forhold, samt de subjektive fortolkninger heraf (Scott, 2014, s. 67). Herigennem skabes legitimitet med handlinger gennem det allerede kendte for aktører og det som de kan genkende, fordi der eksisterer en fælles forståelse af legitime handlinger (Scott, 2014, s. 68-69). Dette er ydermere interessant i forhold til vores genstandsfelt og den offentlige sektor kontekst, i forhold til embedsværkets forståelse af visionen samt hvordan dette udspiller sig grundet deres sociale kontekst. I kraft heraf kan teorien give indblik i den kulturelt-kognitive opfattelse af, hvordan forankring af visioner, strategier eller andre handleplaner optages i den pågældende kontekst.

2.3 Den skandinaviske institutionalisme

I forlængelse af Scotts bidrag, i relation til nyinstitutionalisme, kan den skandinaviske institutionalisme med fordel inddrages. Eftersom vi tager udgangspunkt i den offentlige sektor og jf. *Kapitel 1 - Indledning* antager, at denne kan være karakteriseret af tvetydighed og uklarhed, kan den skandinaviske institutionalisme bidrage med en fortolkningsramme i forhold til, hvordan dette præger organisationerne og forankringen af visioner heri. Dette skal findes i, at den skandinaviske institutionalisme, blandt andet, fremhæver og forklarer intraorganisatoriske dynamikker, der er karakteriseret ved at være dynamiske, unikke,

tvetydige, fragmenterede, under udvikling med mere (Boxenbaum & Pedersen, 2009, s. 187). Bidrag i den skandinaviske institutionalisme er særligt optaget af organisationers reaktioner på institutionelt pres. I forlængelse heraf findes også et fokus på, hvordan organisationer modtager og fortolker institutionelt pres og hvordan disse opfattelser og fortolkninger påvirker den organisatoriske praksis i dagligdagen (Boxenbaum & Pedersen, 2009, s. 187). I kraft af dette tillader inddragelse af dette perspektiv forståelse af, hvordan organisationer og medarbejdere reagerer og fortolker forandring, nye strategier og lignende, hvilket kan være af betydning for kommunernes forankring af visioner. I denne forbindelse inddrager vi begreberne løs kobling samt meningsdannelse og translation, da dette er begreber inden for den skandinaviske institutionalisme, som kan bidrage til forklaring på, hvad forankring af visioner kan være præget af. Disse perspektiver omhandler overordnet processer, der har betydning for, hvordan en praksis, reform eller ændring forankres og indoptages i en organisation. Det er centralt at fremhæve, at dette er tre områder inden for forskning, hvor der foreligger megen litteratur omkring. I nedenstående afsnit redegør vi for disse, således det er muligt at fortolke eventuelle fund i relation hertil.

2.3.1 Løs kobling

Løs kobling refererer i den skandinaviske institutionalisme til aktørers evne til at koble og dekode organisatoriske aktiviteter til en bestemt situation uanset, om det er tilsigtet eller utilsigtet (Boxenbaum & Pedersen, 2009, s. 189; Røvik, 2007, s. 298-299). Løs kobling refererer herfor til sammenhængen mellem en praksis og den formelle organisation, hvorfor de institutionelle rammer i en organisation også har betydning for løs koblingen (Rottenburg, 1996, s. 238). I forlængelse af dette er begrebet dekokling, som refererer til situationer, hvor aktiviteter formelt optages, men indadtil ikke fører til ændringer eller handling. I denne forbindelse er det væsentligt at fremhæve, at dekokling kan ansues som rituel, hvor optagelsen af en aktivitet har ingen til megen lidt praktisk implementering eller konsekvenser. Derudover opstår dekokling også, når optagelsen af nye aktiviteter foregår i praksis, men uden strukturel eller politisk tilpasning (Meyer, 1996, s. 241). I vores fortolkningsramme er dette relevant, såfremt vi i analysen eksempelvis finder, at aktører ikke oplever, at visioner ændrer på måden, som embedsværket udfører opgaver på. Dette vil hermed også have betydning for forankringen af visioner, eftersom det potentielt kan forklare, hvorfor visioner ikke forankres eller i mindre grad forankres.

2.3.2 Meningsskabelse og translation

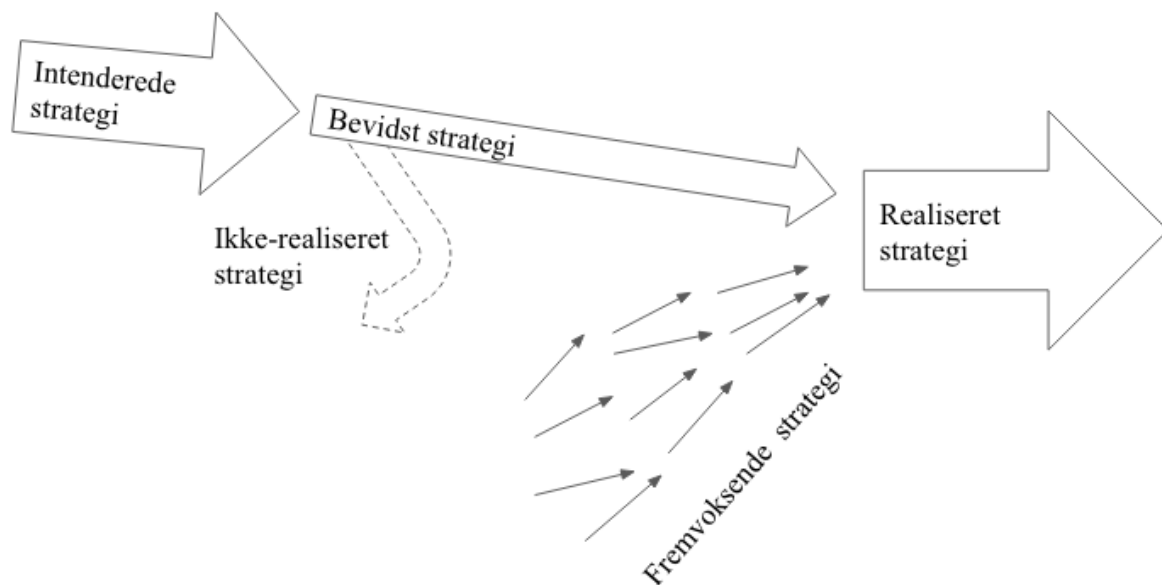
Meningsskabelse og translation refererer i den skandinaviske institutionalisme til situationer, hvor aktører søger at forstå og implementere nye organisatoriske praksisser i deres organisatoriske kontekst (Boxenbaum & Pedersen, 2009, s. 187; Weick, 2012). Vi anser denne del af teorien, som værende et centralt aspekt i at forstå, hvorledes visioner forankres i offentlige organisationer med henblik på, hvilken betydning meningsskabelse og translation mellem aktørerne kan have for forankringen. Dette perspektiv bidrager med forklaring på, hvordan aktører skaber mening med igangværende praksisser og eventuelle ændringer forudsat af deres sociale kontekst og måden, hvorpå de fortolker dette. Ydermere handler meningsskabelse og translation også om, hvordan aktører, som fortolkere af institutionel pres, forstår dette og dertil har betydning for udfaldet af institutionaliseringen af en praksis (Boxenbaum & Pedersen, 2009, s. 190). I henhold til translation refererer dette særsomt også til modificeringen af en praksis, når den indoptages. Heri anlægges perspektivet, at en praksis i forankringen gennemgår forandring, når den forankres i forskellige organisatoriske kontekster (Boxenbaum & Pedersen, 2009, s. 191). Der eksisterer herfor kontekstuelle mekanismer, som har betydning for forankringen. I relation til dette finder vi det interessant at undersøge, om der potentielt er forskel på meningsskabelse og translation af visioner afhængigt af aktørernes position i organisationen. Ydermere er det interessant, om der forekommer forskelle mellem differentierende afdelinger internt i kommunerne.

2.4 Mintzberg og Waters' former for strategier

Jævnfør 1.1 *Problemfelt* fremhæves det, hvordan visioner er et vigtigt redskab inden for strategisk ledelse, hvorfor det ydermere er relevant at inddrage dette i den teoretiske fortolkningsramme. Inden for litteraturen om organisationsteori findes talrige bidrag om strategisk ledelse. Henry Mintzberg har skrevet og udgivet centrale bidrag om strategisk ledelse, herunder strategiudvikling. I Mintzberg og Waters' værk *Of Strategies, Deliberate and Emergent* (1985) præsenterer de blandt andet en figur for, hvordan strategier indoptages i organisationer, hvilket er særligt relevant for vores speciale i kraft af undersøgelsen af visioners forankring. Denne figur har Mintzberg (1994) lavet en nyfortolkning på. Der findes dog en væsentlig sondring i dette teoretiske perspektiv, da vi netop undersøger visioner fremfor strategier, hvorfor der er en risiko for, at dette teoretiske perspektiv ikke nødvendigvis bidrager til besvarelsen af problemformuleringen. Dog er det centralt at inddrage, da det er interessant,

om visioner i sit format og ifølge embedsværket får funktion som en strategi og hermed kan fortolkes ud fra Mintzberg og Waters' perspektiv. Nedenstående figur 1 er inspireret af Mintzberg og Waters' (1985) og Mintzbergs (1994) figurer for, hvordan strategier indoptages:

Figur 1: Former for strategier



Note. Figur 1 viser vores fortolkning af Mintzberg & Waters (1985) figur 1 og Mintzberg (1994) figur I - I. Dette er en illustration af, hvordan strategier realiseres ud fra, hvordan de er intenderet, påvirkes af fremvoksende strategier eller bevidste strategier og slutteligt om de realiseres som intenderet eller ej.

Mintzberg og Waters (1985) argumenterer for, at strategier ikke altid gennemføres som intenderet. Vi inddrager derfor en fortolkning af deres figur, fordi den potentielt kan forklare, hvordan visioner realiseres og dertil forklare, hvorfor de ikke realiseres intentionelt. Ydermere argumenterer Mintzberg (1994) for at strategier ofte er et af de fænomener, som defineres på en måde, men anvendes på en anden. Strategier er planer for fremtiden, hvorimod de ofte anvendes som et mønster af kontinuerlig adfærd over tid (Mintzberg, 1994, s. 23). Hertil kan der trækkes ligheder mellem Mintzbergs definition på strategi samt vores definition af visioner, hvorfor Mintzbergs teori også anses som værende relevant til at belyse lignende tendenser i kommunale visioner. I kraft af dette illustrerer figur 1 intenderet strategi, intended strategy, og realiseret strategi, realized strategy. Mintzberg beskriver, at den intenderet strategi, hermed eksempelvis kommunens visioner, fremhæver den ønskværdige fremtid, hvorimod den realiserede strategi, i højere grad beskriver, hvordan strategien faktisk er realiseret eller forankret (Mintzberg, 1994, s. 24).

Ydermere kan begreberne bevidst strategi, deliberate strategy, og ikke-realiseret strategi, unrealized strategy, aflæses af figur 1. Processen for den bevidste strategi afspejler situationen, hvor den intenderede strategi realiseres som ønsket. Derimod viser den ikke-realiserede strategi, hvordan den intenderede strategi ikke realiseres som ønsket, hvorfor den realiserede strategi ikke ligner den intenderede (Mintzberg, 1994, s. 24). Mintzberg argumenterer endvidere, at de bevidste strategier, hvor den realiserede strategi ligner den oprindelige intenderede strategi, kan anskues som udtryk for succesfuld sammenhæng mellem formulering og implementering af strategien. Omend dette i nogle tilfælde opfattes som et succeskriterie for strategier, så er dette ifølge Mintzberg også et udtryk for et ideal (Mintzberg, 1994, s. 26). Dette skyldes, at når strategier “fejler”, så peges der i megen litteratur på mismatch mellem formulering og implementering, hvor der ikke nødvendigvis tages højde for, at formulering af eksempelvis en vision for en fremtid i vis udstrækning er abstrakt og drevet af intuition frem for konkret viden. Dette skyldes, at visioner typisk drejer sig om den ukendte fremtid og der herfor opstår risiko for, at visionen bliver et futilt projekt (Mintzberg, 1994, s. 26). Dette er særligt interessant, da vi undersøger forankringen af visionerne. Såfremt vi finder, at aktører oplever eller ikke oplever, at visionen bliver forankret eller realiseret, forklares dette ved figur 1.

På trods af den udfordring, som er optegnet i matchet mellem formulering og implementering, rummer figur 1 også fremvoksende strategi, emergent strategy, der anskuer mismatchet anderledes. Fremvoksende strategier kan beskrives som strategier, der vokser frem i en organisation trin for trin og påvirker den realiserede strategi, selvom dette ikke var intenderet (Mintzberg, 1994, s. 25). Denne form for strategi rummer således et aspekt af, at der træffes beslutninger og foretages handlinger i organisationer grundet mønstre for adfærd og kontekstbetingelser, der udvikler sig til former for elementer i strategier. Dette søger nogle organisationer bevidst gennem såkaldte *umbrella strategies*, paraply strategier, hvis hensigt er at skabe brede rammer, hvor der skabes plads til at handlinger og detaljer fremvokser i realiseringen (Mintzberg, 1994, s. 25). I fremvoksende strategier anskues formulering og implementering som nævnt anderledes. Dette skyldes, at disse former for strategier kan realiseres uden at blive formuleret, herfor er det vanskeligt at forklare fejlende strategier med henblik på formulering i denne form for strategier (Mintzberg, 1994, s. 26). Ydermere argumenterer Mintzberg for, at de fremvoksende strategier ikke nødvendigvis er formuleret fra

centralt hold, som typisk vil gøre sig gældende for bevidste strategier (Mintzberg, 1994, s. 26). I relation til vores speciale er ovenstående interessante perspektiver på forankringen af visionerne, da det kan bidrage til forståelse og forklaring af forankring, som ikke nødvendigvis ligner den intenderede vision eller såfremt der har været en intention, om at skabe brede rammer med plads til at handlinger og detaljer kan fremvokse i realiseringen. Det skaber således potentielt forståelse for forskellige opfattelser og realisering af visionerne på tværs af stabsfunktioner i kommunen.

Som følge af ovenstående kan disse perspektiver bidrage med central forståelse for, hvordan forankring af visioner foregår og kan forklares. Figur 1 kan hermed anvendes til at forklare og forstå, hvorfor visioner opleves som realiserede og ikke-realiserede samt dertil, hvorfor der potentielt er andre fremvoksende elementer, som kobles til visionen.

2.5 Normalization Process Theory

Normaliseringsprocessteori, NPT, er en teori, som søger at skabe forståelse og forklaring på de sociale processer, der er rammesættende for normaliseringen af praksisser (May & Finch, 2009, s. 541). Centrale bidrag til teorien udfolder, hvordan sociale processer operationaliseres gennem nye eller modificerede måder at tænke, udføre og organisere sig på i institutioner og organisationer (May et al., 2009, s. 2). Den grundlæggende påstand i teorien er, at materielle praksisser bliver rutinemæssigt indlejret i sociale kontekster på baggrund af, at aktører implementerer disse, både individuelt og kollektivt (May & Finch, 2009, s. 541). I kraft af ovenstående er dette teoretiske perspektiv væsentligt at inddrage i vores speciale, da det kan bidrage med forklaringer og forståelser af, hvordan visioner konkret forankres i kommunerne særligt med henblik på de forskellige aktører i en organisation. Ydermere kan perspektivet bidrage med forklaringer på, hvordan visioner tænkes, udføres og organiseres i kommunerne, hvilket er af væsentlig betydning for forankringen og hermed besvarelse af problemformuleringen.

I skabelsen af forståelse og forklaring på de sociale processer identificerer centrale bidrag til teorien tre kernelementer; implementering, indlejring og integration, som hver bidrager til forankring af praksisser. I kraft heraf rummer en forankringsproces både implementerende, indlejrende og integrerende elementer, som i NPT operationaliseres gennem fire generative mekanismer, nemlig kohærens, coherence, kognitiv deltagelse, kognitive participation,

kollektiv handling, collective action og reflektiv monitorering, reflexive monitoring (May & Finch, 2009, s. 541). Vi udfolder disse fire mekanismer til at skabe forståelse for, hvordan sociale processer og materielle praksisser forankres, hvilket kan bidrage til forståelsen af, hvordan visioner forankres i praksis i kommunerne. I de nedenstående afsnit søger vi derfor at redegøre for de fire generative mekanismer og sætte dem i forhold til vores speciale.

2.5.1 Kohærens

Den første generative mekanisme, som præsenteres i NPT, omhandler kohærens. Ved denne mekanisme forklares det, at idéer om en praksis' mening, anvendelighed og nytte har betydning for virkeliggørelsen og modtagelsen af denne. Ydermere har sociale og organisationsmæssige kompetencer betydning for en praksis i denne mekanisme (May & Finch, 2009, s. 542). Dette betyder således, at når en praksis præsenteres i en organisation, er det af afgørende betydning for dens forankring, at de aktører, som skal modtage den, kan gennemskue denne praksis' sammenhæng til helheden og hvordan den adskiller sig fra andre praksisser. Det er derfor også i denne mekanisme væsentligt, at aktørerne, både individuelt og fælles, investerer mening i praksissen, hvis denne skal udvikle eller videreudvikle sig i organisationen (May & Finch, 2009, s. 542). I vores speciale er det i kraft af denne mekanisme derfor centralt at undersøge, hvordan embedsværket oplever konceptualiseringen af visionerne i kommunerne og hermed, om de har en opfattelse af visionerne som bidragende til en større helhed. Dertil er det interessant i forhold til denne mekanisme at undersøge, om der eksisterer en fælles forståelse af visionerne som praksis eller om der eksisterer forskellige forståelser heraf. Dette kan være betinget af, om det er aktører, der har bidraget til skabelsen af visionen eller aktører, som skal sikre, at den omsættes i praksis.

2.5.2 Kognitiv deltagelse

Kognitiv deltagelse drejer sig om det symbolske og reelle engagement i aktører, som betinger deres deltagelse i kollektiv handling, hvorfor dette også er en forudsætning i forhold til den tredje mekanisme, som uddybes i afsnit 2.5.3 Kollektiv handling. Disse betingelser beskrives ved denne mekanisme som interaktionskæder, chains of interaction. Interaktionskæderne kan i denne forbindelse beskrives som de mentale og materielle indsatser, der omhandler organisering og udførelse af en praksis. I kraft af dette anlægges perspektivet, at en praksis' indlejring er afhængig af måden, hvorpå aktører involverer sig heri (May & Finch, 2009, s. 543). Ved denne mekanisme er der fokus på de faktorer, som fremmer eller hæmmer deltagelse

i en praksis. Disse faktorer er blandt andet aktørers opfattelser og adfærd, som definerer og organiserer, hvorfor aktører involverer eller ikke involverer sig i en praksis (May & Finch, 2009, s. 543). I kraft heraf er det nødvendigt at afdække, hvilke forudsætninger i henhold til eksisterende opfattelser og adfærd, der betinger aktørernes involvering. Denne mekanisme er ydermere interessant, da den kognitive deltagelse er tæt forbundet til de normer, som cirkulerer i den organisation, aktørerne handler i (May & Finch, 2009, s. 544). Eftersom denne mekanisme fremhæver, at aktørers involvering i en ny praksis, både det symbolske og reelle engagement, har betydning for en praksis forankring, er det ydermere relevant at undersøge, hvordan dette udspiller sig i kommunerne, da det kan have betydning for visionernes forankring.

2.5.3 Kollektiv handling

Som beskrevet i ovenstående afsnit er aktørers deltagelse i kollektiv handling også betinget af interaktionskæderne, der forudsætter aktørers kognitive deltagelse. Interaktionskæderne involverer målrettet kollektiv handling. Mekanismen om kollektiv handling tager herved afsæt i mål, som involverer, hvordan en praksis er betinget af investering i aktørernes indsats (May & Finch, 2009, s. 544). I kraft af dette anlægger denne mekanisme den forudsætning, at forankring er forudsat af faktorer, som fremmer eller hæmmer aktørernes udførelse af en praksis. Disse faktorer er herfor i tæt relation til de faktorer, som gør sig gældende i mekanismen om kognitiv deltagelse, dog rummer faktorerne to forskellige hensigter. Faktorerne ved kognitiv deltagelse er, som beskrevet, målrettet deltagelse, hvorimod faktorerne ved kollektiv handling er målrettet udførelsen (May & Finch, 2009, s. 549). Med dette udgangspunkt udfolder mekanismen om kollektiv handling aktørernes operationalisering af en praksis (May & Finch, 2009, s. 544). Ydermere er der heri fokus på, hvordan en praksis medieres og forstås i relation til de netværk, som aktørerne indgår i. Dette kaldes relationel integration, relational integration (May & Finch, 2009, s. 544). I kraft af dette er der også fokus på, at en praksis ikke blot er betinget af aktørernes kendskab hertil, men også deres måde at forstå andre aktørers handlinger heri. Derfor har tillidsrelationer også en væsentlig betydning i denne mekanisme (May & Finch, 2009, s. 545). Ved denne mekanisme er det hermed muligt at anspore forankring af visioner i forhold til, hvordan aktører udfører visionen særligt med henblik på, hvordan aktiviteter omkring visionen er struktureret og dertil begrænset.

2.5.4 Refleksiv monitorering

Mønstre i den kollektive handling og deres effekter evalueres kontinuerligt både formelt og uformelt af aktører i forankringen (May & Finch, 2009, s. 545). Denne form for monitorering reflekterer aktørernes kognitive deltagelse og hertil den kollektive handling, hvilket skaber perspektivet, at forankring er afhængig af det arbejde, som definerer og organiserer hverdagsforståelsen af en praksis, eksempelvis forankring af visioner. I denne sidste generative mekanisme er fokus på de mønstre, som monitoreres. Formel monitorering fokuserer særligt på de normative elementer i forankringen, der beskriver en ramme for, hvordan forhold bør være mere end, hvordan forholdene faktisk udspiller sig (May & Finch, 2009, s. 545). I kraft af dette har denne mekanisme fokus på, at forankring er betinget af faktorer, som fremmer eller hæmmer evaluering. Dette kan udspille sig som vurdering af effekter og nytteværdien ved en praksis. Vurderingen af en praksis kan både skabes i en fælles vurdering, communal appraisal, og en individuel vurdering, individual appraisal (May & Finch, 2009, s. 546). Førstnævnte relaterer sig til de struktureret formelle mekanismer i det institutionelle kendskab til en praksis gennem produktion og fortolkning, hvortil den individuelle vurdering drejer sig mere om erfaringer og ustrukturerede vurderinger i værdien og effekterne af en praksis (May & Finch, 2009, s. 546). Eftersom denne generative mekanisme bidrager med forklaring på, hvordan vurdering af praksisser har betydning for forankringen, er det relevant at undersøge, hvordan aktører i danske kommuner vurderer visionerne, herunder deres effekter og nytteværdi, da dette hermed kan være af betydning for forankringen. Endvidere er det interessant i forhold til denne mekanisme at undersøge, hvordan aktørerne oplever, at visionen er formidlet.

2.6 Opsamling på teoretisk fortolkningsramme og operationalisering

I kraft af ovenstående teoretiske perspektiver søger vi at skabe syntese mellem de teoretiske perspektiver og operationalisere teorien i forhold til vores speciale. I kraft heraf anvendes temaer til at skabe synergi mellem teorierne i forhold til deres komponenter, således analysen med grundlag i den teoretiske fortolkningsramme kan tage udgangspunkt heri, både i henhold til den efterfølgende interviewguide og kodning af transskriberede interviews. Dertil skal den bidrage med perspektiver til indholdsanalysen af kommunernes visioner. Temaerne er gensidigt supplerende og tildeles overlappende i nogle tilfælde. Grundlaget for disse opdelinger skal findes i, at den teoretiske fortolkningsrammes elementer berører ens temaer, men har forskelligartede fortolkninger af, hvordan forankring kan udspille sig. Teorierne får derfor en

komplementerende rolle i vores analyse. Operationaliseringen har ligeledes til hensigt at være tro over for teorien samt skabe en tværgående forståelse af teoriernes brede beskrivelser.

2.6.1 Aktøradfærd

Gennemgående for de teoretiske perspektiver er, blandt andet, aktøradfærds betydning for forankringen af en praksis. I denne forbindelse er der forskellige perspektiver, som overordnet kan opdeles i regulering af adfærd og præfereret adfærd.

I forhold til regulering af adfærd præsenterer Scott, i den regulative søjle, at i forankringen af forandringer og nye praksisser, kan organisationer anvende direkte regulering til at fremme bestemt adfærd. Dette kan ske gennem regler, monitorering og sanktioner, hvilket kan foregå formelt og uformelt. Dette inkluderer således perspektiver på, hvordan adfærd kan præges af kritisk observation og delegeret ansvar. Supplerende hertil beskrives det i NPTs mekanisme omhandlede reflektiv monitorering, at der også kan anvendes formel og uformel monitorering gennem evalueringer og vurderinger med henblik på, hvordan forhold bør være og hvordan hverdagsforståelsen af en praksis er, hvilket kan påvirke adfærd og udfald af en praksis.

I forlængelse af regulering af adfærd fremgår det på tværs af de teoretiske perspektiver, hvorledes adfærd bør være ifølge både organisationen og aktørernes egne opfattelser. Ved den normative søjle i Scotts bidrag beskrives det, hvordan normer og værdier præger aktørers handlingsmuligheder og adfærd. Dette er med henblik på, hvad der er det foretrukne og ønskværdige samt hvordan den legitime vej til opnåelse heraf findes. Der er således normative forventninger, som præger en bestemt adfærd og tilgang til forankringen af praksis og forandring. Aktører handler herfor med udgangspunkt i passendhedslogik.

Slutteligt har NPT stort fokus på aktørroller. Som det uddybes i nogle af de efterfølgende temaer, er der, blandt andet, fokus på, hvordan aktører investerer mening i en praksis, da dette har betydning for indoptagelsen. Dette beskriver herfor også en form for ønskværdig aktøradfærd i kraft af investering. Ydermere fremhæves det i reflektiv monitorering, at forankringen er betinget af aktørens vurdering af en praksis, da aktørers erfaringer og vurderinger om værdien i en praksis præger forankringen.

I kraft af ovenstående er aktøradfærd af væsentlig betydning for forankringen af en praksis, hvorfor vi i analysen identificerer både den aktøradfærd, som formelt beskrives, reguleres og ønskes samt aktørernes egne opfattelser af deres adfærd og investering i forankringen af visionerne.

2.6.2 Meningsdannelse

Alle de teoretiske perspektiver forholder sig til mening og hvordan meningsdannelse er centralt i forankringen af nye praksisser, herunder visioner. Det er dog forskelligt, hvordan de anskuer meningsdannelse.

Først og fremmest præsenteres mening og meningsskabelse af Scott. I den regulative søjle beskrives aktører som nyttemaksimerende med henblik på, hvad der giver mening for dem og deres rolle, hvorimod der præsenteres et andet perspektiv i den kulturelt-kognitive søjle. Denne søjle drejer sig konkret om, hvordan elementer i en organisation tages for givet, fordi det er kulturelt-kognitivt indlejret i individerne og institutionen. Scott argumenterer for, at mening skabes gennem delte antagelser og rammer, som både forudsættes af omgivelserne, eksterne forhold og subjektive fortolkninger. I kraft heraf er der således et fokus på, hvordan mening skabes gennem legitimitet, som allerede er kendt i organisationen, hvor der hersker en forståelse af, hvad der er det rigtige at gøre. I forlængelse af dette er meningsskabelse også et centralt fokuspunkt ved den skandinaviske institutionalisme. I denne er der fokus på, hvordan aktører forsøger at forstå og implementere nye praksisser med udgangspunkt i deres meningsopfattelse. Dette bidrag fremhæver herfor fokus på, at individer skaber mening forudsat deres sociale kontekst. Dertil præsenteres meningsdannelse ydermere i NPTs første mekanisme omhandlende kohærens. Det er således væsentligt, at vi identificerer, hvordan idéen om visionens mening, anvendelighed og nytte har betydning for forankringen og modtagelsen af denne. I denne forbindelse er det centralt for en praksis' forankring, at aktører og selve organisationen investerer mening i denne. I mekanismen om kollektiv handling fremhæves det, hvordan aktørernes operationalisering af en praksis betinger forankringen, hvortil det afdækkes, at det netværk, som aktørerne indgår i, har betydning, da dette præger den meningsforståelse, som eksisterer i en organisation og i de forskellige dele af embedsværket.

Med udgangspunkt i meningsdannelse er det hermed nærliggende, at vi både identificerer, hvorledes visioner opfattes som meningsgivende for en organisation og dertil, hvordan indlejrede opfattelser på baggrund af aktørernes sociale kontekst præger mening. Dette gøres med udgangspunkt i identificering af delte antagelser og rammer i kommunerne. Derudover undersøges aktørernes oplevelse af, om visionen bidrager til den kommunale helhed.

2.6.3 Kobling mellem vision og den formelle organisation

I flere af de teoretiske perspektiver beskrives det ydermere, hvordan koblingen mellem visionen og den formelle organisation er af væsentlig betydning for forankringen af visionen. Særligt den skandinaviske institutionalisme har fokus på kobling, hvori den formelle optagelse, af eksempelvis en vision, ikke nødvendigvis fører til handling eller forankring, hvilket kaldes dekobling. Det er hermed afgørende, at vi identificerer visionernes indoptagelse i kommunerne samt mulig dekobling. Ydermere beskrives kobling også af Mintzberg og Waters, som konkret argumenterer for, at strategier ofte er et fænomen, som defineres på en måde, men anvendes på en anden, hvorfor dette også kan tale ind i en grad af dekobling. Det er i denne forbindelse relevant, at vi identificerer, hvorvidt visionerne er en form for intenderet strategi, som udfoldes og forankres og, om aktører i organisationen oplever, at den realiseres eller ikke-realiseres som intenderet.

I NPT fremhæves det, hvordan det er centralt, at en ny praksis bidrager til helheden, hvorfor dette også dækker en grad af koblingen mellem eksempelvis en vision i forhold til hele den kommunale forvaltning. Dertil bidrager NPT også med perspektiver på det symbolske og reelle engagement ved aktører og dertil deres investering både adfærds- og opfattelsesmæssigt, hvilket er supplerende til den skandinaviske institutionalisme samt Mintzberg og Waters' perspektiv. NPT bidrager mere konkret med en beskrivelse af, at der kan være symbolske og reelle forudsætninger i kommunens aktører, som præger deres kognitive opbakning til visionen. Der kan således, udover at være en organisatorisk opfattelse af, hvordan en vision skal forankres, også eksisterer forudsætninger og faktorer, som fremmer eller hæmmer aktørernes kobling til visionen.

I kraft af dette tema er det således aktuelt at identificere, hvordan koblingen mellem visionen og den formelle organisation beskrives og dertil om der er faktorer, som fremmer eller hæmmer koblingen både i aktørerne og i selve forvaltningen.

2.6.4 Aktiviteter og materielle indsatser

I særligt NPT er der fokus på, hvordan bestemte aktiviteter og materielle indsatser påvirker forankringen af en praksis. Herfor kan disse faktorer forstås som en form for mediering af praksissen. For at understøtte aktørers kognitive deltagelse i en praksis, fremhæves det, at organisationer skal lykkes med både mentale og materielle indsatser, som omhandler organisering og udførelse. Det er herfor centralt, at organisationer har fokus på deltagelsesmuligheder for aktørerne, så de kan involvere sig i forankringen. I Mintzberg og Waters' perspektiv afdækkes det endvidere, hvordan nogle strategier formuleres med brede rammer for netop at understøtte plads til handlinger og fortolkning ud fra den givne kontekst, hvorfor dette også har betydning for deltagelsen og de frihedsrammer, som er forbundet med visionen.

I mekanismen om kollektiv handling beskrives nødvendigheden i, at organisationer formår at få aktører til at operationalisere en praksis, således der er faktorer, som stimulerer handling og udførelse. I kraft af dette er det centralt, at vi identificerer aktiviteter forbundet med visionen og forankringen heraf, som har til hensigt at fremme forankringen, hvilket kan ske ved brugen af materielle indsatser såsom plancher og plakater eller ressourcemæssige indsatser, hvor en organisation investerer medarbejderes tid.

2.6.5 Organisatorisk identitet

Gennemgående for de teoretiske perspektiver er, hvordan organisationers historik, aktører, idéskabelse og omverden er centrale for måden, hvorpå nye praksisser og forandringer forankres. Dette er i øvrigt betinget af flere af de foregående tematikker, hvorfor vi vælger at præsentere dette sidst. På denne baggrund er det væsentligt, at vi identificerer elementer i visionerne og interviewene, som omhandler ovenstående. Dette tema afdækker herfor, hvordan vi anskuer en form for organisatorisk identitet med henblik på, hvordan dette er styrende for forankringen af visioner. Fælles for alle perspektiver er, at den sociale kontekst er central for måden, hvorpå forandringer indoptages, hvortil den skandinaviske institutionalisme fremhæver de intraorganisatoriske dynamikker. I kraft heraf identificerer vi, hvordan den sociale kontekst beskrives i interviewene og optræder i selve visionen, således det er muligt at afdække, hvordan dette udspiller sig i den konkrete kommune.

I forbindelse med definering af institutioner beskrives det, hvordan institutioner er centrale byggeklodser for en organisations identitet og struktur. Det fremhæves, hvordan historik er af betydning, hvilket ligeledes beskrives af både Mintzberg og Waters samt i NPT. I det teoretiske bidrag af Mintzberg og Waters beskrives det, at strategier typisk er planer for fremtiden, men udtryk for det kontinuerlige mønster for adfærd over tid. Med dette udgangspunkt er det herfor også af betydning for den organisatoriske identitet, hvordan idéskabelsen finder sted og hvilket rum der er for dette i kommunen særligt med henblik på, om der er tradition for fremvoksende og brede strategier. Det er herfor centralt, at vi identificerer, hvordan visionerne kan være præget af historik og hvilke traditioner, der er for strategiskabelsen.

Ydermere er det fælles i alle de teoretiske perspektiver, at opfattelsen af aktørernes rolle har betydning for organisationens idéskabelse og forankring, hvorfor dette også er centralt i afdækningen af den organisatoriske identitet. Dette inkluderer således også opfattelser af, hvad der opleves som den legitime adfærd ifølge organisationen, hvilket fremhæves i den normative søjle. Der kan organisatorisk være en opfattelse af, hvordan roller i forankringsprocessen skal være i forhold til rettigheder og ansvar, hvilket ikke beskrives i andre af de inddragede teoretiske perspektiver. Dette tema rummer hermed den formelle og organisatoriske opfattelse af aktørens rolle frem for aktørens egen opfattelse af sin rolle. I forlængelse heraf er det også i relation til den organisatoriske identitet væsentligt, at vi identificerer, om embedsværket opfatter visionen som bidragende til den organisatoriske kontekst og selve forvaltningen jf. *NPT*.

Kapitel 3 - Metodiske valg og refleksioner

I dette kapitel søger vi at udfolde de metodiske overvejelser og valg, som vi har foretaget. Først præsenteres den videnskabsteoretiske tilgang, som vi er inspireret af, hvilket er kritisk realisme. Dernæst følger et afsnit om vores forskningsdesign. Konkret udfoldes de valg, som vi har truffet i forhold til cases og metodevalg. Vi anvender både dokumentanalyse og interviewanalyse til at belyse problemformuleringen. Som følge heraf udfoldes vores overvejelser omkring de to metoder og det klarlægges, hvordan hver metode bidrager og hertil hvilke fordele og begrænsninger disse medfører.

3.1 En kritisk realistisk inspireret tilgang

På baggrund af vores problemformulering finder vi inspiration fra den videnskabsteoretiske tilgang; kritisk realisme. Dette skyldes særligt, at vi, med udgangspunkt i vores problemformulering, ikke har til hensigt at afdække uforanderlige strukturer eller anser vores genstandsfelt som statisk. Bidrag fra kritisk realisme anser netop verden som værende uafhængig af forskeren og konstant foranderlig, hvorfor samfundsmæssige relationer vil ændre sig. Dertil søger kritisk realisme at undersøge tendentielle relationer mellem mennesker og samfundsskabte strukturer, der er foranderlige, hvilket vi også ønsker med vores problemformulering (Jespersen, 2013, s. 172). Vores fokus på, hvordan visioner forankres, er således et nedslag i tid. Desuden er de forklaringer eller tendenser vi finder, potentielt anderledes om fem år, da samfundet, og hermed danske kommuner, konstant forandres samt følger og udvikler nye styringstendenser. Vi argumenterer ligeledes for, at forankringen af visioner, i kommuner, ikke foregår som en universel struktur, men sker i relationer mellem medarbejdere i kommunerne og de foranderlige strukturer, som kommunerne er indlejret i og som er kontekstafhængige. I vores speciale forstås disse strukturer som værende institutionerne, der er indlejret i kommunerne. I kraft heraf finder vi inspiration fra kritisk realisme, da dennes ontologiske standpunkt er funderet i at afdække, hvilke sociale strukturer, normer og institutioner, som karakteriserer virkeligheden (Jespersen, 2013, s. 175).

Ydermere er vi inspireret af den måde kritisk realisme søger at erhverve viden. Dette skyldes, at bidrag fra kritisk realisme anser genstandsfeltet for at være medbestemmende for måden, ny viden erhverves på (Jespersen, 2013, s. 172). Dette har inspireret vores valg af design, metode og analyse. I tilblivelsen af ny viden er det en nødvendighed med en beskrivelse af genstandsfeltet samt at vi formår at anvende relevant teori, som kan bidrage til at forstå de

foranderlige strukturer, samfundet består af (Jespersen, 2013, s. 172). Som følge heraf søger vi at analysere genstandsfeltet gennem kvalitative metoder. Dermed søger vi først at beskrive visionernes indhold gennem dokumentanalyse og jf. *Kapitel 1 - Indledning*. Hvortil vi søger empirisk indblik i embedsværkets forståelse af sin kommunes vision og forankringen heraf med udgangspunkt i fokusgrupeinterviews.

Ydermere drager vores undersøgelse, som beskrevet, inspiration fra den kritiske realismes sociale ontologi. I vores undersøgelse af forankring af visioner i kommuner søger vi at skabe sammenhæng mellem to empiriske metoder inspireret af de tre empiriske erkendelsesniveauer fra kritisk realisme; det empiriske niveau, det faktuelle niveau og det dybere niveau (Jespersen, 2013, s. 174). Dette anser vi som en forudsætning for vores konklusioner og sammenhænge, eftersom de tre erkendelsesniveauer hver bidrager med viden om dele af analysen til at skabe forståelse for helheden og genstandsfeltet. Da verden, ifølge tænkere i kritisk realisme, bliver påvirket af mennesker, men samtidigt består af underliggende strukturer og sammenhænge, er de tre erkendelsesniveauer, i undersøgelsen af forankring af visioner i kommuner, centrale at få til at hænge sammen for at forstå genstandsfeltet som helhed. Derfor har vi, i forhold til det empiriske niveau i specialet, indledt med at forstå hvilke empiriske karakteristika, der karakteriserer genstandsfeltet jf. *Kapitel 1 - Indledning* (Jespersen, 2013, s. 176). Vores empiriske niveau består af kommunale visioner og deres formelle karakteristika samt den måde, hvorpå det beskrives i visionerne, at denne bør forankres i organisationen. Fra det faktuelle niveau drages inspiration i forhold til, hvordan vi fortolker temaer og tendenser, der kan være med til at identificere empiriske sammenhænge, hvorfor vi hermed formår at undersøge, hvorvidt den formelle beskrivelse af forankringen i visionerne også udmønter sig i kommunerne (Jespersen, 2013, s. 174). Med henblik på at forstå genstandsfeltet finder vi det nødvendigt at inddrage teorier vedrørende forankring for at bidrage med indsigt i, hvordan underliggende strukturer og skjulte mekanismer foregår i embedsværkets omsætning af visionerne (Jespersen, 2013, s. 174-175).

Idet genstandsfeltet er bestemmende for vores erkendelse af ny viden, anser vi vores fund som værende påvirket af den kontekst, det er blevet undersøgt i. Dette betyder, at vi i vores sontring vedrørende vores funds udsigelseskraft anser det som betinget af den kontekst, det er undersøgt i. I kraft heraf er det vores hensigt at bidrage med ny viden til at forstå vores genstandsfelt, hvilket vanskeliggør tilblivelsen af universel viden (Jespersen, 2013, s. 175-177). Idet vi

undersøger forankring i kommuner, er vores resultater derfor påvirket af de forudsætninger, der er for kommunal ledelse, hvorfor vi ikke anser det som værende viden, der nødvendigvis kan kobles til andre kontekster, såsom private virksomheders visioner. Hertil er vi også påpasselige med at drage konklusioner i forhold til andre tidshorisonter, da offentlig ledelse ændres over tid, hvorfor forudsætninger for omsætningen af visioner må være betinget af dette. Vi anser dog stadig vores undersøgelse som et bidrag til den eksisterende forskning, idet vi på baggrund af vores forskningsdesign forventer, at de tværgående mønstre og strukturer, som går på tværs af kommunerne, er analytisk generaliserbare i lignende kontekster og bidrager med sikker viden.

På baggrund af ovenstående, er specialet inspireret af retroduktion, som særligt gør sig gældende i kritisk realisme. Dette skyldes, at vi både erkender vores genstandsfelt gennem observationer og at det ydermere er karakteriseret ved en kontekstafhængighed. Derfor anser vi det ikke som hensigtsmæssigt at anvende en gennemgående induktiv eller deduktiv tilgang. Vores epistemologi er derfor kendetegnet ved retroduktion, hvilket skyldes, at vi anser empiri fra vores genstandsfelt som værende centralt for at kunne beskrive den forankring, der sker i kommunerne. Vi forsøger derfor med vores teoretiske ramme at belyse underliggende mekanismer i forankringen af visioner i kommunerne (Jespersen, 2013, s. 181-182; Ingemann, 2017, s. 89-90).

Idet vi forstår vores genstandsfelt som komplekst og kontekstafhængig, anser vi erkendelse af sikker viden, som værende uopnåelig (Jespersen, 2013, s. 184). Dette skyldes at anvendelsen af flere erkendelsesniveauer og reduktion, gør det vanskeligt at bidrage med sikker viden. Dog kan vi bidrage med multiple kausale relationer, som kan indikere, hvorledes aktørernes handlinger kan forklares. Dermed bidrager vi med ny viden om, hvordan forankring af visioner sker i kommuner (Ingemann, 2017, s. 94-96).

3.2 Forskningsdesign

I følgende afsnit redegør vi for vores valg af forskningsdesign. Afsnittet indledes med overvejelser om forskningsdesign, hvortil vi søger at beskrive overvejelser om caseudvælgelse og teoriens betydning i undersøgelsen. Afslutningsvis illustreres den struktur, som specialets metode og analyse baserer sig på.

Forskningsdesignet er af afgørende betydning for måden, undersøgelsen udformes metodisk og analytisk (Clark, Foster, Sloan & Bryman, 2021, s. 39; Andersen, Binderkrantz & Hansen, 2012, s. 66). Overvejelserne forbundet hertil omhandler derfor den logik, som skal styre specialet, hvilket har betydning for metodevalg (Andersen, Binderkrantz & Hansen, 2012, s. 66). Med specialet søger vi at bidrage med ny empirisk viden i forhold til visioners forankring i danske kommuner, hvilket vurderes bedst undersøgt gennem et casestudie. Dette skyldes, at casestudiet muliggør dybdegående indsigt og afdækningen af kompleksiteten i genstandsfeltet (Clark et al., 2021, s. 59). Eftersom vi er interesserede i at afdække de særlige omstændigheder relateret til forankring i praksis, er casestudiet også hensigtsmæssigt at anvende, da casestudiet netop tillader en dybdegående undersøgelse af særlige kendetegn ved organiseringen af det sociale liv (Antoft & Salomonsen, 2007, s. 29). Det sociale liv kan blandt andet vedrøre interaktion mellem individer, handlinger og sociale strukturer, hvorfor en interviewundersøgelse af, hvordan embedsværket på forskellige niveauer, oplever forankring i praksis, er oplagt (Antoft & Salomonsen, 2007, s. 29).

I vores problemformulering afspejles vores forskningsfokus. For at kunne drage generelle konklusioner om forankring i danske kommuner anvender vi to casekommuner. Dette tillader, at de kan bidrage som dele til at forstå helheden, forstået som forankring af kommunale visioner (Andersen, Binderkrantz & Hansen, 2012, s. 93). Vores casestudie er derfor et multipelt casestudie med to casekommuner; Vejle Kommune og Sønderborg Kommune. Udvælgelsen af disse redegøres for i næste afsnit. Det multiple design er særligt anvendeligt, da det kan bidrage til at styrke undersøgelsens resultater, herunder stabiliteten i undersøgelsen og tiltroen hertil (Neergaard, 2015, s. 22). Ydermere skaber det multiple design gode forudsætninger for teorifortolkning, da komparation af flere cases kan bidrage til mere robuste slutninger (Clark et al., 2021, s. 63). Eftersom vi søger at forstå fænomenet om forankring af kommunale visioner, finder vi det derfor som en styrke at inddrage flere cases.

For at afdække mulig variation mellem casekommunerne anvendes en systematisk og formålsbestemt caseudvælgelse, således der er overensstemmelse mellem problemformuleringen og vores udvalgte cases (Neergaard, 2015, s. 11; Clark et al., 2021, s. 381-382). I bilag 1 kan caseudvælgelsen i forhold til populationen og samplingen aflæses. Dog rummer specialets caseudvælgelse en processuel tilgang for at sikre, at caseskommunernes visioner er tidssvarende samt at dokumenterne, som de optræder i, er troværdige. I kraft heraf

har vi først og fremmest anskuet populationen, som består af alle danske kommuner med en aktuel overordnet vision. Af offentligt tilgængelige kommunale visioner har vi fundet 54 mulige kommuner. De resterende 42 kommuner har vi kontaktet via mail, borger.dk eller telefonisk. I denne forbindelse kontaktede vi også kommuner, hvoraf udgivelsen af dokumentet ikke fremgik af kommunens hjemmeside eller i dokumentet. Såfremt kommunerne ikke havde vendt tilbage efter 10 hverdage, kontaktede vi dem igen. På trods af henvendelserne er seks kommuner ikke vendt retur. Som følge af denne indsamling fandt eller modtog vi dokumenter fra 85 kommuner. For at indsnævre dette antal og samtidig sikre, at dokumenterne, der undersøges i dokumentanalyse, er tidssvarende og kan bidrage med reel indsigt til besvarelsen af problemformuleringen, er den resterende del af caseudvælgelsen formålsbestemt.

I den formålsbestemte udvælgelsesproces har vi opstillet både empirisk funderede kriterier samt kriterier for udvælgelse af relevante kommuner, som mest hensigtsmæssigt bidrager til at besvare problemformuleringen (Clark et al., 2021, s. 378-379). De opstillede kriterier for udvælgelsen er:

- Udgivelsesår for vision
- Udgivelsesform for vision
- Målsætninger/pejlemærker/beskrivelser i vision
- Kommunetype

Først og fremmest afgrænser vi de mulige casekommuner efter, hvornår deres vision er udgivet. Dette skyldes ønsket om at sikre, at de udvalgte kommuners vision fortsat er tidssvarende. I kraft heraf afgrænser vi os til at kigge på visioner, der er udgivet i perioden 2020 til 2023. Såfremt visionerne ligger tilgængeligt på kommunernes hjemmesider, selvom de er fra før 2020, er det forventeligt at de fortsat er gældende. Det er ligeledes aktuelt, at visionen er formuleret og vedtaget for nylig, da vi interviewer embedsværk, som har bidraget til formulering af visionen. Der eksisterer potentielt en risiko for, at medarbejderne og lederne, som har bidraget til formuleringen, ikke længere er ansat i kommunerne, hvis visionen er ældre end 2020. I kraft af dette afgrænses vores sampling til 49 mulige casekommuner.

I forlængelse af ovenstående følger kriteriet: udgivelsesform. I analysen af visionerne er det centralt at vurdere, om de er troværdige i forhold til at besvare problemformuleringen. I denne

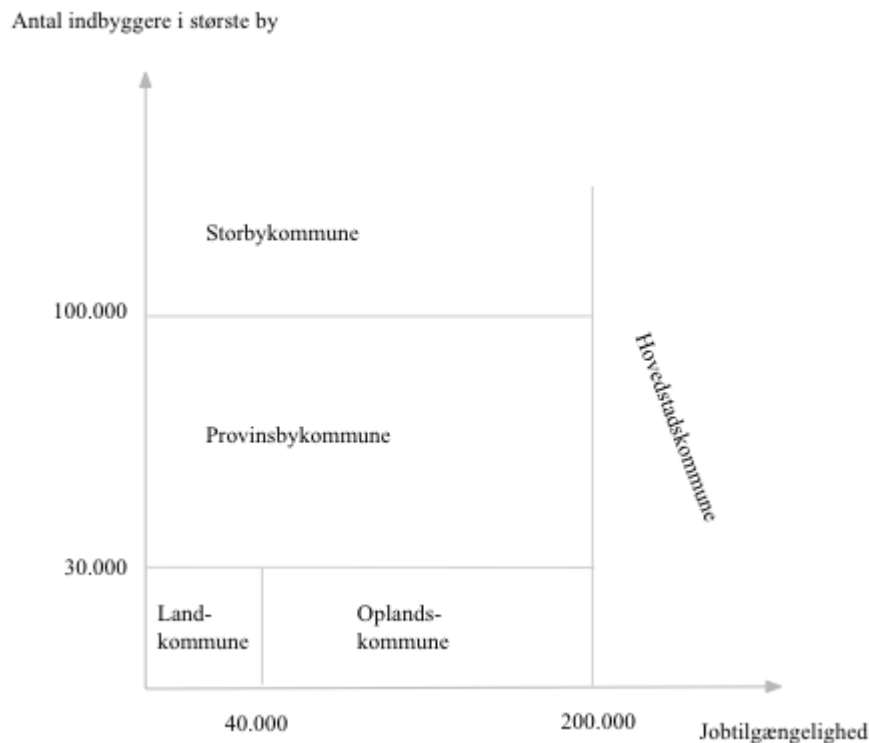
vurdering overvejes usikkerheder og skævheder forbundet med den form, som visionerne er udgivet i, da det kan have betydning for vores konklusioner (Lynggaard, 2020, s. 192). Da vi har fokus på visioner og ikke eksempelvis strategier, følger dette kriterie frasortering af kommuner, hvor visioner ikke alene afdækkes i et dokument. Dette betyder afgræsning fra kommuner, hvis vision indgår i planstrategier, udviklingsstrategier, håndbøger med mere. I disse optræder også kommunale visioner, men her har visionerne ofte en status som en del i et dokument frem for det centrale tema eller emne, som udfoldes. Vi søger således at eliminere mulige skævheder, hvorfor dokumenterne fremstår så ensartede som muligt. Dette skal hermed bidrage til, at casekommunerne er troværdige i forhold til at sige noget konkret om visioner (Ingemann et al., 2022, s. 102). Som følge af dette udvælgelseskriterie falder vores mulige sampling til 21 casekommuner.

I afsnit 1.3 *Baggrund* søgte vi at afdække generelle og empiriske perspektiver på visioner. Af dette fremgår det, blandt andet, at tidligere forskning viser, at visioner risikerer at blive ønsketænkning, hvis de ikke følges af målsætninger, pejlemærker eller beskrivelser, som afdækker, hvordan visionen skal omsættes og hermed forankres i praksis (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 35; Klausen, 2014, s. 20). Da vores fokus består i at undersøge forankringen af kommunale visioner, søger vi med dette kriterie at udvælge kommuner, hvis vision både rummer selve visionen og dertil opstillede eller beskrevne målsætninger, pejlemærker eller handleplaner for videreførelsen heraf. Af de 17 mulige casekommuner er det blot to kommuner, hvis vision ikke rummer målsætninger, pejlemærker eller handleplaner, hvorfor vi i kraft af dette udvælgelseskriterie fortsat har 15 mulige casekommuner.

For at afdække problemformuleringen finder vi det mest hensigtsmæssigt at anvende maximum variation sampling, hvor der søges at skabe maksimal variation mellem casene. Dette gøres ydermere for at mindske samplingstørrelsen. Logikken i denne formålsbestemte caseudvælgelse er, at fælles mønstre og fund i cases med stor variation styrker argumentet om, at fundene herved kan replikeres til andre kontekster, eksempelvis andre kommuner (Clark et al., 2021, s. 379). I vores speciale tager vi i henhold til variation i casene udgangspunkt i kommunetype. I denne forbindelse henvises til Danmarks Statistiks beregning af kommunetyper (Danmarks Statistik, 2018, ¶ Tilknyttet filer). Danmarks Statistiks opgørelse sorterer kommunerne i fem grupper; storbykommuner, hovedstadskommuner, provinsbykommuner, oplandskommuner og landkommuner. Vi frasorterer

storbykommunerne, da der i et vist omfang kan argumenteres for, at disse udgør såkaldte unikke cases, blandt andet grundet magistratsstyret. Beregningen af kommunetype henligger på antallet af indbyggere i de største byer i kommunen i forhold til jobtilgængelighed (Danmarks Statistik, 2018, ¶ Tilknyttet filer). I nedenstående figur 2 fremgår sorteringen af kommunetyper i forhold til disse to parametre:

Figur 2: Kriterier for inddeling af danske kommuner



Note. Figur 2 er inspireret af figur 3 af Danmarks Statistik (Danmarks Statistik, 2018, ¶ Tilknyttet filer). Den viser Danmark Statistisk fordeling af kommunetyper efter antallet af indbyggere i kommunens største by i forhold til den eksisterende tilgængelighed i kommunen. Dette er ydermere denne figur, som ligger til grund for vores formålsbestemte caseudvælgelse.

Af figur 2 fremgår det, at hovedstadskommunerne i nogen udstrækning også er særlige i forhold til de resterende kommunetyper, hvorfor vi ligeledes afgrænser os fra at undersøge disse. Dette efterlader provinsbykommuner, oplandskommuner og landkommuner. For at skabe mest mulig variation undersøger vi kommuner, hvor både indbyggertallet i de største byer og jobtilgængeligheden er lavest, hvilket karakteriserer landkommuner. Dertil tilstræbes det at vælge kommuner, som er af kommunetypen provinsbykommune, hvor jobtilgængeligheden er høj. I kraft heraf udvælges kommune, som er såkaldte landkommuner og kommuner, som er provinsbykommuner. Jævnfør kommunetyper fandt vi seks mulige kommuner; Randers

Kommune, Mariagerfjord Kommune, Jammerbugt Kommune, Thisted Kommune, Sønderborg Kommune og Vejle Kommune. Vi har i denne forbindelse kontaktet alle seks kommuner med hensigten om at foretage fokusgruppeinterview, hvilket uddybes yderligere i afsnit 3.4 *Interviewanalyse*. Alle kommuner på nær Jammerbugt Kommune er vendt tilbage og har tilbudt interviews, dog har det for Mariagerfjord Kommune, Randers Kommune og Thisted Kommune ikke kunne lade sig gøre at foretage fokusgruppeinterviews eller mere end ét interview, hvorfor vi har valgt at indsnævre casekommunerne til Vejle Kommune og Sønderborg Kommune. Dette betyder således også, at vores sampling består af én provinsbykommune, navnlig Vejle Kommune, og én landkommune, navnlig Sønderborg Kommune.

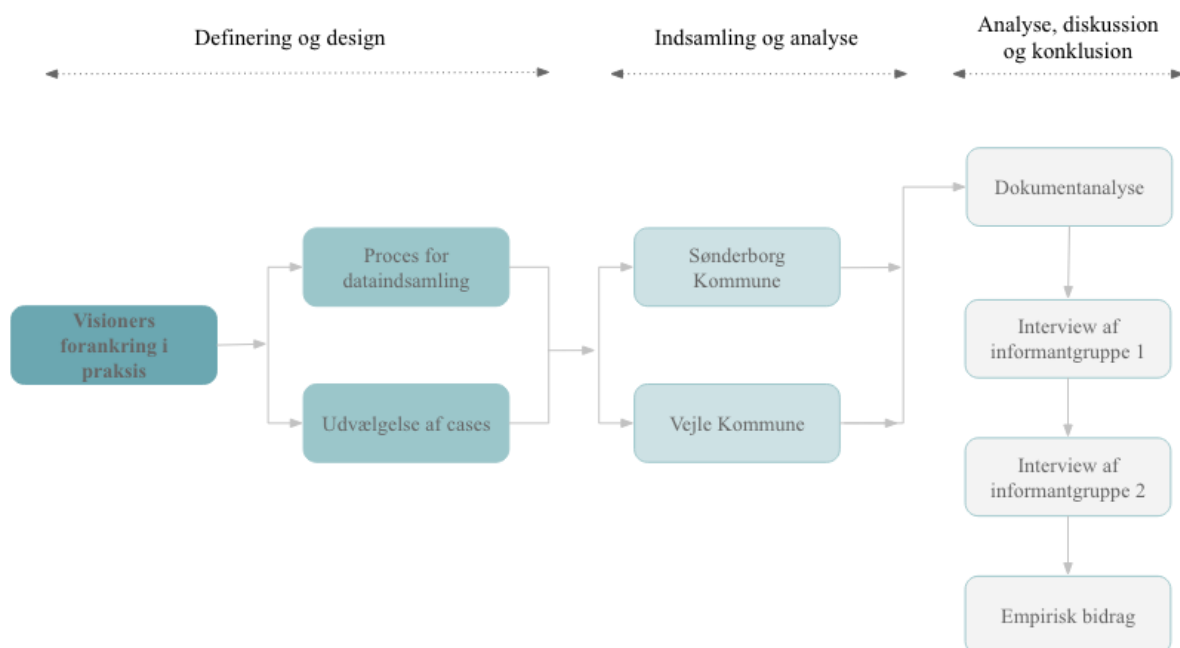
I forbindelse med kontakten til casekommunerne har en væsentlig sondring omhandlet gatekeepers. Dette skyldes, at vi i kontakten med alle kommunerne er blevet henvist til en leder, som har udvalgt informanter. I kraft af dette må det forventes at have betydning for vores speciales konklusioner, da disse gatekeepers kan have en bagvedliggende intention med udvælgelsen af informanterne (Clark et al., 2021, s. 134). Dette kan eksempelvis være med henblik på at vælge informanter, der vil præsentere kommunen hensigtsmæssigt i forhold til deres opfattelse og arbejde med visionen. Dette er derfor et forbehold, der øjensynligt må foretages i konklusionerne for vores speciale. Ydermere betyder ovenstående, at den formålsbestemte caseudvælgelse dermed har ledt til most different cases. Ved disse er forudsætningen, at casene bør give forskellige resultater, hvorfor ensartede resultater vil tale for, at det er gældende i den resterende population (Yin, 2014, s. 57).

Anvendelsen af teori i casestudier er ofte af en tolkende eller udviklende funktion (Yin, 2014, s. 37; Antoft & Salomonsen, 2007, s. 39). Casestudier tager ofte udgangspunkt i etablerede teorier, hvorfor hensigten er at bidrage med empirisk viden hertil (Antoft & Salomonsen, 2007, s. 39). Eftersom vores caseudvælgelse ikke er funderet i teori, anvendes teori i denne undersøgelse som en ramme for fortolkning af de empiriske fund. Teorien i specialet har derfor en rolle i identificering og forklaring af mønstre, som optræder, hvorfor undersøgelsen er teorifortolkende (Antoft & Salomonsen, 2007, s. 39). Dertil bidrager teorifortolkning i specialet til at beskrive ligheder og forskelle, hvorfor dette bidrager til undersøgelsens analytiske generaliserbarhed. Denne type generaliserbarhed søger at generalisere de empiriske fund til lignende situationer eller kontekster teoretisk (Clark et al., 2021, s. 387).

I kraft af det multiple casesdesign anvender vi både dokumentmetode og interviewmetode til at besvare vores problemformulering. Dette gøres med henblik på, at metoderne supplerende kan bidrage med nuanceret og forskellig indsigt. Eftersom vi anvender to metoder og endvidere ønsker at foretage to fokusgruppeinterviews på to forskellige niveauer i embedsværket i hver casekommune, er designet ydermere embedded (Yin, 2014, s. 62). Dette betyder således, at vi har mere end én analyseenhed per casekommune. Ved inddragelse af flere analyseenheder styrkes muligheden for mere dybdegående indsigt i casen og dermed besvarelsen af problemformuleringen (Yin, 2014, s. 56). Dette skal endvidere bidrage til at styrke specialets eksterne validitet og interne reliabilitet, da flere analyseenheder skaber mere nuanceret data til besvarelse af problemformuleringen.

Som følge af vores forskningsdesign, som beror på et multipelt embedded casestudie, vil vi i den følgende del af dette kapitel udfolde de to metodiske tilgange, som vi anvender til at undersøge specialets analyseenheder. I nedenstående figur 3 fremgår en oversigt over indsamlingen af data som følge af vores forskningsdesign. Figur 3 har til hensigt at skabe transparens og overblik for undersøgelsens casekommuner og tilhørende analyseenheder.

Figur 3: Forskningsdesign



Note. Figur 3 viser vores speciales forløb, heri definering af problemformulering, vores design for at undersøge dette, indsamling af empiri, analysering af data samt diskussion og konklusion.

3.3 Dokumentanalyse

Med afsæt i vores problemformulering udfolder vi i dette afsnit, hvorfor der inddrages dokumenter til besvarelse heraf. Eftersom vi ønsker at foretage fokusgruppeinterviews, af aktører i den kommunale forvaltning, for at skabe indsigt i måden de oplever, at visioner forankres på, finder vi det afgørende først og fremmest at undersøge, hvad visionerne rummer. Dette skyldes en interesse i at afdække selve den kontekst, som informanterne indgår i og dertil undersøge de forudsætninger, som visionen potentielt medbringer. Vi anvender derfor dokumenter til at skabe viden inden der foretages fokusgruppeinterviews således, at grundlaget for spørgsmål og samtale potentielt nuanceres efter indholdet af den konkrete casekommunes vision (Lynggaard, 2020, s. 188).

Dokumenter tillader særligt indblik i udviklinger, processer og forandringer i netværk og relationer med mere, derfor er de velegnede til at afdække fænomener, begivenheder og beslutninger (Lynggaard, 2020, s. 187). På trods af at vi ikke undersøger udvikling i visioner, kan dokumentanalysen dog stadig bidrage med væsentlig viden i forhold til det rationale, som eksisterer i kommunerne i henhold til visionernes forankring og udmøntning samt give indblik i, hvad aktører forventes eller ikke forventes at omsætte i praksis.

Ifølge Peter Triantafillou (2019) og François Cooren (2011) kan dokumenter ydermere i nogle kontekster få funktion som selvstændige aktører. Det vil sige, at dokumenterne kan tilegne sig handlekraft (Triantafillou, 2019, s. 156; Cooren, 2011, s. 1-2). Med henblik på vores speciale undersøger vi derfor, om dokumenterne afspejler dette. Hermed skaber vi med dokumentanalysen indblik i, om dokumenterne bidrager til at organisere eller skabe rutiner i kommunernes forvaltninger med henblik på visionernes forankring. Dokumentanalyser anvendes typisk ikke alene i en analyse, hvorfor dette også understøtter inddragelsen af interviews, da disse kan udfolde den dagligdag, som dokumenterne produceres, diskuteres og anvendes i (Triantafillou, 2019, s. 157).

3.3.1 Udvalgelse af dokumenter og kvalitetsvurdering

På baggrund af caseudvælgelsen følger en relativt simpel udvælgelse af dokumenter. Dette skyldes, at vi undersøger de dokumenter, som relaterer sig til casene. I kraft heraf beror analysen på to dokumenter, henholdsvis ét dokument fra Vejle Kommune (bilag 2) og ét fra Sønderborg Kommune (bilag 3). I nedenstående tabel 1 illustreres informationer om dokumenterne:

Tabel 1: Information vedrørende dokumenterne

	Sønderborg Kommune	Vejle Kommune
<i>Antal dokumenter</i>	n=1	n=1
<i>Afsender</i>	Kommunalbestyrelsen (byråd)	Kommunalbestyrelsen (byråd)
<i>Tilgængelighed</i>	Kommunens hjemmeside (offentligt tilgængelig)	Kommunens hjemmeside (offentligt tilgængelig)
<i>Udgivelsestidspunkt</i>	2022	2022
<i>Tidshorisont (udløb)</i>	2025	Ikke angivet
<i>Længde</i>	16 sider	8 sider

Note. Tabel 1 viser centrale informationer vedrørende dokumenterne hentet i dokumenterne og af kommunernes hjemmesider.

Vi anvender således to statiske dokumenter i dokumentanalysen. De er statiske, fordi de eksisterer forud for vores problemstilling og dermed er produceret af andre uden vores indblanding samt viden om behovet for at benytte dem i vores undersøgelse (Ingemann et al., 2022, s. 72-73). Alle dokumenter, som undersøges, er offentligt tilgængelige gennem kommunernes hjemmesider. Dokumenterne er blevet formuleret og udgivet i umiddelbar forlængelse af, at den siddende kommunalbestyrelse har vedtaget visionerne for kommunen. I kraft heraf argumenterer vi for, at dokumenterne er sekundære (Lynggaard, 2020, s. 187).

Ydermere er det i denne forbindelse relevant at udfolde dokumenternes autenticitet, troværdighed og repræsentativitet i forhold til besvarelse af vores problemformulering. Dette gør det muligt at afdække kvaliteten af dokumentanalysen og hermed den virkelighed, som dokumenterne repræsenterer.

Eftersom vi undersøger kommunale visioner, antages det, at afsenderen typisk er kommunalbestyrelsen, som illustreret i tabel 1. I dokumenterne, som vi anvender, angives det ydermere eksplicit i dokumenterne, at afsenderen er kommunalbestyrelsen/byrådet. Dette er en væsentlig forudsætning for vores dokumentanalyse, da afsenderen typisk ikke er uafhængig af politiske og sociale kontekster. På trods heraf må det antages, at dokumenterne i denne udstrækning er autentiske, da afsenderen, kommunalbestyrelsen, også er den, hvis hensigter og målsætninger udfoldes i dokumenterne (Triantafillou, 2019, s. 150). Ifølge Clark et al. (2020) er offentlige dokumenter fra den offentlige sektor typisk autentiske, fordi den brede

offentlighed skal kunne forstå og gennemskue meningen og afsenderen herpå, således borgere kan være sikre på, at det ikke er en forfalskning (Clark et al., 2021, s. 506). I forbindelse med dette har vi udelukkende anvendt dokumenter, som er tilgængelige på kommunernes egne officielle hjemmesider eller som er tilsendt af kommunen således, at vi er sikre på dokumenternes ophav.

Da dokumenterne er formuleret efter kommunalbestyrelsens politikker og målsætninger, forventes dokumenterne, som nævnt, at afspejle en politisk og social kontekst, som ikke nødvendigvis er den objektive virkelighed, og dermed umiddelbart er troværdige. Dette skyldes, at kommunalbestyrelser potentielt kan have til hensigt at gengive et mere positivt eller negativt billede af en kommune ud fra deres politiske overbevisning. Omend dette kan gøre sig gældende, er vi bevidste om denne potentielle bias i dokumenterne. Derudover medvirker denne bevidsthed til overvejelser om dokumenternes reliabilitet. Da en høj reliabilitet ofte er forbundet med, at en undersøgelse vil kunne gentages og give samme resultater, argumenterer vi for, at dette ikke nødvendigvis er gældende i vores speciale, hvis gentagelse foretages i andre kommuner eller frem i tiden. Dette skyldes, at dokumenterne blot er statiske i den periode, som gælder for den siddende kommunalbestyrelse, der har formuleret visionen eller indtil en ny vision vedtages. Som nævnt afslutningsvis i afsnit *1.3 Baggrund*, er de styringstendenser, der præger nutiden, en hybrid af tidligere styringstendenser, forestillinger og redskaber, hvilket gør, at det ikke er muligt for os med sikkerhed at afskrive, at elementer fra nuværende visioner går igen i fremtidige visioner.

Med udgangspunkt i ovenstående er det hermed også en forudsætning, i forhold til dokumenternes repræsentativitet, at der tages forbehold, eftersom dokumenterne ikke nødvendigvis giver et fyldestgørende billede af virkeligheden (Triantafillou, 2019, s. 151). Dog er dokumenterne et udpluk af kommunale visioner, hvorfor de kan bidrage med et indblik i visioner fra lignende kommuner. Ydermere tjener dokumentanalysen det formål at skabe indblik i de konkrete casekommuners visioner og de kontekster, der hermed præger informanterne i interviewundersøgelsen, hvorfor det ikke er en nødvendighed, at de fuldkomment afdækker det generelle billede af kommunale visioner. Med udgangspunkt heri vurderer vi, at den analytiske generaliserbarhed, på baggrund af dokumentanalysen, er begrænset (Ingemann et al., 2022, s. 104). Ufuldkommenheden i dokumentanalysen er hermed

en konsekvens af de metodiske valg og vores afgræsning til blot at undersøge dokumenter relateret til casekommunerne.

I kraft af ovenstående skabes der i nogen udstrækning et billede af, at kvaliteten i de anvendte dokumenter er begrænset. Det er dog centralt at fremhæve, at dokumentanalysen netop ikke tjener det formål at generalisere eller afdække den objektive sandhed, men nærmere at skabe indblik i de politiske og sociale kontekster, som præger embedsværket, der skal forankre visionerne i kommunerne, således interviewene kan tage udgangspunkt i konkret viden om casekommunernes kontekst illustreret gennem visionerne.

3.3.2 Analysestrategi for dokumentanalyse

Eftersom vores problemformulering søger at skabe indsigt i, hvordan visioner forankres i kommuner, er en analyse af, hvad visionerne rummer nødvendig, både indholdsmæssigt og kontekstuel. Vi undersøger visionerne som dokumenter og fortolkningsramme i forhold til perspektiver, der følger i interviewene fra informanterne. I kraft af dette bidrager dokumentanalysen til at skabe kendskab til potentielle indikatorer på relationen mellem visionerne og forankringen heraf. Som følge heraf kodes dokumenterne analytisk-induktivt, således det muliggøres at kode dokumenterne uden forhåndsantagelser (Lynggaard, 2020, s. 194). Slutkodelisten for dokumenterne kan findes i bilag 4. Dog ønsker vi stadig efter gennemlæsninger og kodning at undersøge dokumenterne i forhold til den teoretiske fortolkningsramme. Den teoretiske fortolkningsramme vil, som følge heraf, derfor først anvendes efter de indledende trin i den induktive kodning til at undersøge, om der af dokumenterne optræder mulige indblik i forankringen af visionerne.

Eftersom vi undersøger dokumenterne både i henhold til deres indholdsmæssige del og i et kontekstuel perspektiv, finder vi kvalitativ indholdsanalyse mest nærliggende. Dette skyldes, at denne analysestrategi tillader analyse af både det manifeste indhold og det latente indhold i dokumenterne (Ingemann et al., 2022, s. 111). Det manifeste indhold refererer til det, som teksten umiddelbart handler om, hvorimod det latente indhold omhandler analyse af de bagvedliggende meninger og budskaber (Ingemann et al., 2022, s. 111). Det er på denne baggrund muligt både at analysere på dokumenternes faktiske indhold og dertil fortolke på de budskaber, synspunkter og forståelser, som præsenteres af afsenderen, nemlig kommunalbestyrelsen. Derfor skaber det mulig indsigt i de forståelser, som

kommunalbestyrelsen ønsker udtrykt og dertil de sociale og politiske kontekster, der ydermere har betydning for måden, hvorpå indholdet i dokumenterne skal forstås (Ingemann et al., 2022, s. 111). Dette er endvidere en oplagt analysestrategi da vi, som beskrevet i 3.3.1 *Udvælgelse af dokumenter og kvalitetsvurdering*, ikke har til hensigt at analysere dokumenterne uafhængigt af deres afsender.

Jævnfør ovenstående koder vi dokumenterne empiristyret. Dette skyldes, at kodning tillader en form for datareduktion, hvori vi kan identificere og afdække potentielle udviklinger, tendenser og mønstre i datamaterialet (Kristiansen, 2020, s. 605). Dette udføres, som nævnt, analytisk-induktivt, hvorfor vi skaber koder med udgangspunkt i data for så først efterfølgende at kigge koderne og de markerede sætninger igennem med udgangspunkt i den teoretiske fortolkningsramme. I forsøg på at skabe transparens i forhold til, hvordan vi koder dokumenterne, følger vi nedenstående opsætning, hvori kodningsprocessens trin udfoldes. Denne proces beskrives, blandt andet, med henblik på at styrke den eksterne reliabilitet, således det principielt er muligt at replikere kodningen. Nedenstående boks illustrerer, som beskrevet, vores kodningsproces, som er inspireret af Clark et al. (2021):

Analytisk-induktiv kodningsproces af dokumenter

- Indledende gennemlæsning - uden noteskrivning og fortolkning
- Anden gennemlæsning og første kodning - noteskrivning i form af memoer
 - Fokus på generelle kategorier og temaer, formalia samt opsætning
- Gennemlæsning af koder på tværs af dokumenterne
 - Fokus på at systematisere og simplificere koder
 - Anvendelse af begreber fra litteratur og teori såfremt der optræder overlappende begreber
 - Overvejelse om der optræder kausalitet mellem koder
- Gennemlæsning af koder i forhold til teoretisk fortolkningsramme

Inspireret af Clark et al., 2021, s. 534-535

I nedenstående tabel 2 illustreres eksempler på kodet datamateriale med udgangspunkt i vores induktive kodning. Den samlede kodning for dokumentanalysen kan findes i bilag 5.

Tabel 2: Eksempler på kodet data fra dokumentanalysen

Hovedkode	Underkode	Citat
Fortælling om kommunen	Kommunen i centrum	<i>“Vi vil være verdenskendte for vores ambitiøse grønne omstilling.” (bilag 3, s. 5)</i>
Demokratisk fællesskab	Dyrkelse af demokratiet	<i>“Vi tager del i det lokale, og vi styrker relationer og demokrati.” (bilag 2, s. 3)</i>
Visionens position	Forankring af visionen	<i>“Med afsæt i visionen udarbejder de politiske fagudvalg supplerende politikker for fagområderne. Det er med til at sikre, at Byrådets vision og de politiske målsætninger sættes i spil i hele den kommunale forvaltning.” (bilag 3, s. 6)</i>

Note. Tabel 2 viser eksempler på citater og hvordan de er kodet henholdsvis i forhold til hovedkode og underkode består af. Af eksemplerne fremgår hovedkoderne: Fortælling om kommunen, Demokratisk fællesskab og Visionens position.

3.4 Interviewanalyse

Jævnfør vores problemformulering og ønsket om at lave en dybdegående og nuanceret undersøgelse af, hvordan visioner forankres i kommunerne, vurderes interviewmetoden som den mest hensigtsmæssige og værdifulde til besvarelsen (Harrits, Pedersen & Halkier, 2012, s. 144). Vi ser det som værende fordelagtigt og en styrke at indrette indsamlingen af data til den enkelte kommunes lokale kontekst, eftersom det skaber mulighed for at komme tættere på de mennesker og begivenheden, som visionerne udgør og er det centrale for vores besvarelse af problemformuleringen (Harrits, Pedersen & Halkier, 2012, s. 144). Interviewmetoden bidrager herfor til, at vi kan opnå indsigt i unik information om, hvordan kommunerne forankrer visioner i deres praksis samt den mening og betydning, som aktørerne tillægger de sociale forhold, hvilket kan medvirke til at skabe en forståelse for deres handlingsbegrundelser (Harrits, Pedersen & Halkier, 2012, s. 145). Eftersom kommunale visioner er forskellige, må det ligeledes antages, at handlingsbegrundelserne i forbindelse med forankringen varierer. I kraft heraf er dybdegående og detaljerede beskrivelser fordelagtige i afdækningen af kompleksiteten, hvilket interviewmetoden er velegnet til at frembringe (Harrits, Pedersen & Halkier, 2012, s. 146).

3.4.1 Fokusgruppeinterviews

Det er vores analytiske interesse at generere data på gruppeniveau, fordi det blandt andet gennem den teoretiske fortolkningsramme antages, at uformelle og latente interaktioner kan give indsigt i de kulturelt-kognitive og normative forståelser, som præger den kommunale forvaltning. På trods af at informanterne også kan italesætte egne perspektiver på de eksisterende forståelser, der præger forvaltningen, tillader et gruppeinterview, i højere grad end et interview af en enkelt person, indblik i de uformelle normer og fortolkninger, som potentielt tages for givet. Et gruppeinterview muliggør hermed både indsigt i individuelle perspektiver og dertil sammenligninger af erfaringer på tværs af gruppen, hvorfor data af et gruppeinterview både er på individ- og gruppeniveau (Halkier, 2020, s. 170; Clark et al., 2021, s. 453). Der findes flere former for gruppeinterviews, hvoraf det mest anvendte er det såkaldte fokusgruppeinterview. Clark, Foster, Sloan og Bryman (2021) argumenterer for, at adskillelsen mellem gruppeinterviews og fokusgruppeinterviews ikke nødvendigvis er åbenlys, dog fremhæver de, at hensigten med de to typer kan være forskellig (Clark et al., 2021, s. 454). Den største forskel findes i, at gruppeinterview ikke interesserer sig for den nonverbale interaktion mellem informanterne, hvor dette inddrages i fokusgruppeinterviews. Ydermere foretages gruppeinterviews typisk også, da det er ressourcebesparende. Eftersom vi ikke har til hensigt at foretage et gruppeinterview med argumentet om, at de er ressourcebesparende, men fordi det kan give indsigt i de latente interaktioner, normer og fortolkninger, finder vi det mest hensigtsmæssigt at udføre fokusgruppeinterviews (Clark et al., 2021, s. 454).

Vi er interesseret i, hvordan informanter konkret beskriver forankring af visioner, men dertil er vi også nysgerrige på det nonverbale i forhold til den sociale kontekst og de eksisterende normer, kulturforståelser og gruppedynamikken, da vi gennem vores teoretiske fortolkningsramme har en forventning om, at dette har en betydning for forankringen af visioner. I kraft af dette søger vi også i interviewene at skabe et rum, hvor informanterne har frihed til at fortælle ud fra deres perspektiv, men samtidig kan indgå i gruppediskussioner og sammenligne erfaringer (Clark et al., 2021, s. 453). Gruppediskussionerne tillader dertil flere nuancer og perspektiver end et interview af en enkelt informant, fordi informanterne får mulighed for at indgå i samtaler med hinanden (Clark et al., 2021, s. 455). Til trods herfor er det også en potentiel ulempe ved fokusgruppeinterview, da flere informanter også betyder mindre taletid til den enkelte. Dog vurderer vi, at det er fordelagtigt at lade informanterne have gruppediskussioner således, at vi potentielt får ovenstående nuanceret belyst med en mere

udforskende vinkel (Hennink, Hutter & Bailey, 2020, s. 165; Harrits, Pedersen & Halkier, 2012, s. 151). Dette skyldes endvidere, at vi, som beskrevet i det indledende kapitel, ikke har fundet meget forskning i forankring af visioner til at fundere undersøgelsen på.

Ved anvendelse af fokusgruppeinterview er vi ydermere opmærksomme på nogle af de faldgruber, som denne metode potentielt medfører. Der eksisterer en risiko for, at enkelte af informanterne i fokusgrupperne er mere dominerende end andre, hvorfor vi, som moderator i fokusgruppeinterviewene, kan forsøge at målrette opfølgende spørgsmål til mindre dominerende informanter, således de også engageres i interviewene (Clark et al., 2021, s. 473; Hennink et al., 2020, s. 160). En anden faldgrube, som kan opstå i vores fokusgruppeinterviews, omhandler fortrolighed. Med dette menes, at det i fokusgrupper kan være svært for informanter at være ærlige, såfremt de vil udtrykke sig kritisk eller sårbart i forhold til forskellige temaer. Eksempelvis findes der potentielt informanter, som ikke mener, at visioner har nogen betydning eller, hvor forankring af visionerne er dekoblet, hvilket der kan være skam forbundet med (Hennink et al., 2020, s. 139). Dette er vanskeligt for os at imødekomme, da vi ikke har valgt at foretage anonyme interviews, dog forsøger vi at skabe et rum for en samtale, hvor alle perspektiver er saglige og interessante.

3.4.2 Udførelse af fokusgruppeinterview

Eftersom vi både ønsker at få svar på konkrete spørgsmål relateret til problemformuleringen gennem interviewene og samtidig give informanterne frihed til at fortælle det som de finder aktuelt, benytter vi den såkaldte tragtmudel for interviewene. Denne model tillader en åben struktur i interviewets start, som i løbet af interviewet bliver mere struktureret (Clark et al., 2021, s. 463). Denne model tillader derfor både plads til informanternes perspektiver og samtidig sikrer, at vi får besvaret spørgsmål, som kan medvirke til besvarelse af vores problemformulering (Harrits et al., 2012, s. 152). I vores tilvalg af tragtmudellen fravælger vi således også andre strukturer for vores interviewguide, hvilket kan have en betydning for vores interviews. Ingemann (2022) beskriver eksempelvis at en alternativ måde at opbygge interviewguiden kunne være baseret ud fra større temaer, hvilket han beskriver, kan bidrage til at skabe en sammenhæng mellem spørgsmålene samt skabe en større forståelse hos informanten (Ingemann, 2022, s. 180). Dette har vi dog fravalgt, idet det vurderes, at tragtmudellen tillader en fri og mere åben start i interviewene, der som følge af samtalen kan indsnævres til mere specifikke spørgsmål (Hennink, 2020, s. 143-146). I kraft af denne model

bliver vores rolle i interviewene mere modererende og faciliterende end interviewende. Med denne funktion er det vigtigt, at vi giver frihed og kun modererer i tilfælde af, at nogle informanter mangler at blive hørt eller i tilfælde af, at diskussionen kommer ud på et sidespor (Clark et al., 2021, s. 458).

Ydermere udfører vi interviewene online gennem Microsoft Teams. Der er flere overvejelser forbundet med at foretage interviews online frem for fysisk. En væsentlig styrke ved online interviews er, at denne form er meget fleksibel, både for informanterne og for os som moderatorer. I kraft heraf reduceres de umiddelbare begrænsninger ved geografi og koordinering med mødelokaler med mere. De online interviews forlænger hermed den geografiske rækkevidde, da denne løsning er ressourcebesparende i forhold til tid og omkostninger forbundet med transport (Hennink et al., 2020, s. 164; Clark et al., 2021, s. 440). En umiddelbar ulempe ved online interviews er manglen på ansigt-til-ansigt kontakt, dog forsøger vi at imødegå dette ved at foretage videoopkald, således det stadig, i et vist omfang, er muligt at aflæse ansigtsudtryk og kropssprog (Hennink et al., 2020, s. 165; Clark et al., 2021, s. 440). Nogle studier har endda fundet, at interviews af fokusgrupper gennem videoopkald forbedrer gruppedynamikken, da informanter er mindre tilbøjelige til at være dominerende end, hvis interviewet foregik fysisk (Hennink et al. 2020, s. 164). En anden ulempe ved videoopkald er risikoen for tekniske udfordringer og dertil kræver videoopkald, at informanterne har adgang til disse teknologier. Dette har vi dog forsøgt at imødegå ved at forberede informanterne på dette på forhånd, hvorfor de ydermere er inviteret til et videoopkald i Microsoft Teams flere dage inden selve interviewet (Hennink et al., 2020, s. 165; Clark et al., 2021, s. 441).

Som følge af vores caseudvælgelse har vi, som beskrevet, taget kontakt til de seks mulige casekommuner, hvoraf Vejle Kommune og Sønderborg Kommune har indvilliget i at deltage med henblik på det efterspurgt. I denne kontakt har vi efterspurgt to fokusgruppeinterviews i hver kommune, hvilket vi omtaler som interview af informantgruppe 1 og interview af informantgruppe 2. Informantgruppe 1 består af medarbejdere og ledere i embedsværket, der har indgået i formuleringen af visionen og som dermed har siddet med i “maskinrummet” for formuleringen og videregivelsen af visionen. Denne gruppe er vi interesseret i, eftersom den potentielt kan bidrage med indsigt i den forankring af visionen, som både oprindeligt har været tiltænkt og dertil de handlinger, der er foretaget på baggrund af kommunalbestyrelsens og direktionens anvisninger. Ydermere forventer vi, at dette interview potentielt vil bære præg af,

at informanternes perspektiver komplementerer hinanden grundet den fælles forståelsesramme i kraft af, at de alle har medvirket til at formulere og viderebringe visionen (Clark et al., 2021, s. 465). Dette kan medvirke til, at vi får indsigt i kollektive forståelser af informanternes sociale verden og dermed skabe indsigt i den sociale kontekst, som de indgår i (Clark et al., 2021, s. 466). I nedenstående tabel 3 fremgår informantgruppe 1 fordelt på de to casekommuner, inklusive navne og stillingsbetegnelse.

Tabel 3: Informantgruppe 1

Kommune	Navn	Stillingsbetegnelse
Vejle Kommune	Julie	Chef for Politik, Analyse og Kommunikation samt stabschef for kommunaldirektørens stab
	Anne	Innovationschef og chef for Spinderihallerne
	Tinus	Specialkonsulent
	Jonas	Ledelses- og direktionskonsulent
	Camilla	Praktikant
Sønderborg Kommune	Henriette	Konstitueret afdelingsleder Stab og Udvikling
	Louise	Chefkonsulent Politik, Analyse og Kommunikation

Note. Tabel 3 viser, hvilke informanter, som indgår i vores informantgruppe 1, i henholdsvis Vejle Kommune og Sønderborg Kommune. Dertil fremgår deres stillingsbetegnelse.

Informantgruppe 2 består af medarbejdere og ledere i embedsværket, som umiddelbart har været modtagere af visionen og skal omsætte denne til deres fagkontekst. Dette kan derfor både være ledere og medarbejdere i fagcentre såsom Teknik og Miljø og lignende. Vi finder denne informantgruppe central, på anden vis end ved informantgruppe 1, da den potentielt kan bidrage med indsigt i, hvordan omsætningen af visionen sker lokalt i fagcentrene. I kraft heraf forventer vi, at disse interviews både kan bære præg af at være komplementerende og argumenterende. Dette skyldes, at informanterne netop arbejder i samme kommune og refererer til samme vision, hvorfor der kan skabes indsigt i den kollektive forståelse af visionen, men derudover kan informanternes stillinger i forskellige fagcentre muligt skabe indsigt i forskellige opfattelser af visionen og forankringen heraf (Clark et al., 2021, s. 465). Det skraber nuanceret indsigt i forankringen, hvis informanterne italesætter forskellige og potentielt modsatrettede perspektiver, hvorfor vi hermed kan spørge ind til, hvorfor de tror, at der er forskellige opfattelser. Dette kan endvidere invitere dem til at reflektere over forskelle og årsager til, at de

har de perspektiver, som de har (Clark et al., 2021, s. 466). I nedenstående tabel 4 fremgår informantgruppe 2 fordelt efter de to casekommuner, hvortil navne og stillingsbetegnelser ydermere fremgår.

Tabel 4: Informantgruppe 2

Kommune	Navn	Stilling
Vejle Kommune	Krestine	Chefkonsulent i Børn og Unge
	Johannes	Chefkonsulent i Teknik og Miljø, HR Kommunikation og Support
	Signe	Specialkonsulent og leder for Faglig og Organisatorisk udvikling (Velfærd)
	Camilla	Praktikant
Sønderborg Kommune	Michael	Kultur- og Erhvervskonsulent
	Inger	AC-konsulent Omsorg og Udvikling
	Connie	Landdistriktskoordinator
	Signe	Chefkonsulent ved Sundhed

Note. Tabel 4 viser, hvilke informanter, som indgår i vores informantgruppe 2, i henholdsvis Vejle Kommune og Sønderborg Kommune. Dertil fremgår deres stillingsbetegnelse.

Ideelt vil et fokusgruppeinterview rumme mellem seks til ti informanter. Som det fremgår af tabel 3 og tabel 4 har vi dog maksimalt fem informanter i fokusgruppeinterviewene. Dette er ydermere uden at tage hensyn til sygemeldinger, som forårsagede, at vi maksimalt har fire informanter i et interview.

Ved at vi anvender fokusgruppeinterviews, er det væsentligt, at vi forholder os til den gruppesammensætning, der finder sted, da dette kan have indflydelse på den sociale interaktion og diskussion, som følger gruppedynamikken (Hennink et al., 2020, s. 150; Halkier, 2020, s. 171). Eftersom informanterne i de to kommuner er opdelt på to fokusgruppeinterview, er det nødvendigt, at vi forholder os til gruppesammensætningerne i begge niveauer. Vi argumenterer for, at vi overordnet set har naturligt sammensatte og ensartede grupper. Informantgruppe 1 er en relativ homogen gruppesammensætning, der er bekendte med hinanden til trods for, at de potentielt kommer fra forskellige afdelinger. Dette skal især findes i, at de deler oplevelser i at formulere visionen for den pågældende kommune. Homogene sammensatte grupper kan være

mere tilbøjelige til at dele holdninger og oplevelser med hinanden, hvilket hermed kan fostre en åben og produktiv diskussion mellem informanterne (Hennink et al., 2020, s. 150). Ved at informanterne på forhånd er bekendte med hinanden, og dermed deler viden, kan det lede til en mere detaljeret diskussion, da informanterne kan påminde hinanden om tilføjelser eller identificere uoverensstemmelser, hvorfor dette kan medvirke til mere retvisende data (Hennink et al., 2020, s. 151). Dog kan et modsat scenarie udspille sig, hvor informanterne tilbageholder eller undlader information fra diskussionen, da andre i gruppen allerede er bekendte med informationen.

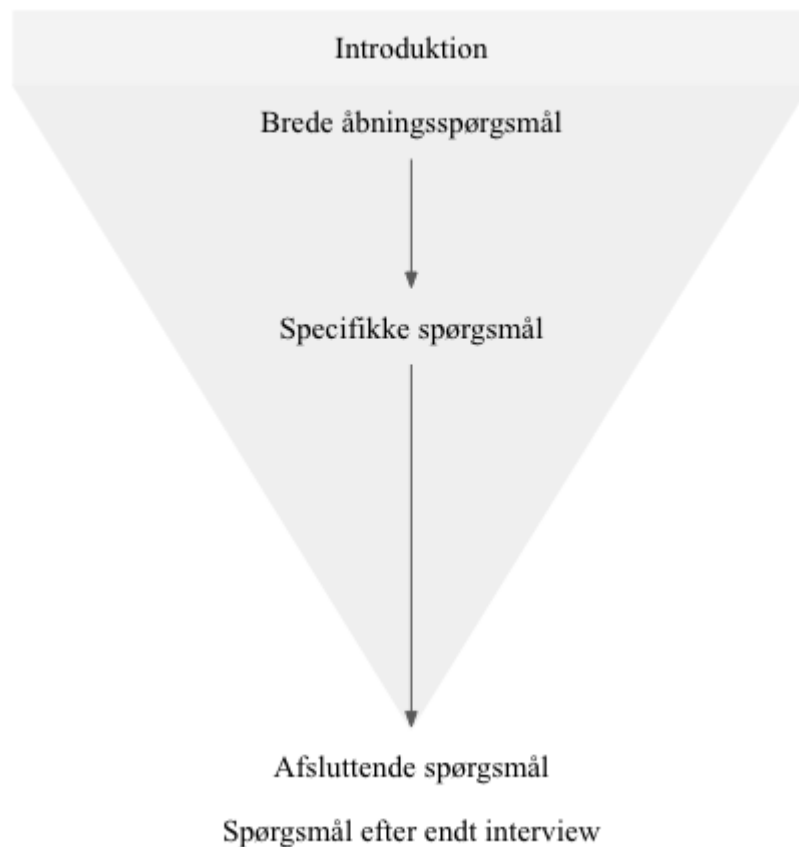
Informantgruppe 2 kan ikke betegnes som en homogen gruppe på samme måde som informantgruppe 1 kan, da de antageligvis har mindre kendskab til hinanden, grundet de til dagligt befinder sig i forskellige afdelinger. Det kan dog ikke udelukkes, at de indgår i tværfaglige arbejdsopgaver. Derfor argumenterer vi for, at selvom de ikke har deres daglige arbejdsgange sammen, har de stadig kendskab til hinanden samt arbejder med samme kommunale vision. Denne gruppe rummer derfor en grad af at dele samme oplevelse med at modtage og forankre visionen til deres arbejde og kan derfor også være mere tilbøjelige til at dele holdninger og oplevelser med hinanden.

Selvom informantgruppe 1 og 2 ikke er homogene gruppesammensætninger på ens vis, argumenterer vi for, at de begge har en grad af at være homogene og er bekendte med hinanden. Informantgrupperne bærer derfor karakteristika af både at være en naturlig gruppe, idet de er ansat i samme kommune og dertil at være en konstrueret gruppe, da de ikke er ansat i samme afdeling. Fælles for fokusgrupperne er, at informanterne har forskellige stillingskategorier, hvilket potentielt kan få konsekvenser i kraft af, at nogle informanter kan få følelsen af, at andre i gruppen har en højere status eller har mere viden, hvilket kan medføre, at de er mere tilbageholdende i diskussionerne (Hennink et al., 2020, s. 150). Dog har informanterne, på trods af forskellige stillinger, haft ensartede arbejdsopgaver i forbindelse med visionen. Grupperne er sammensat efter og på baggrund af dette. I gruppe 1 har informanterne, som nævnt, spillet en væsentlig rolle i formulering og tilblivelse af visionen og informanterne i gruppe 2 har alle en væsentlig rolle i omsætningen af visionen, hvorfor vi argumenterer for, at grupperne består af ens informanter (Damgaard, 2019, s. 137).

Ydermere havde det været fordelagtigt at foretage en pilottest i forbindelse med vores fokusgruppeinterviews, hvilket ikke været muligt grundet tid og deltagelsesmuligheder for kommuner. Vi har dog, som følge af interviewene, ændret enkelte formuleringer løbende i interviewguiderne på baggrund af erfaringer. Dette er eksempelvis i henhold til et spørgsmål som *“Hvad forstår I ved Vejle Kommunes vision?”*. I første interview fandt vi, at spørgsmålet var for direkte og bredt at starte med, hvorfor vi i de efterfølgende interviews har indledt med *“Vil I prøve at tale ind i, hvordan I forstår Vejle Kommunes vision?”*.

3.4.3 Interviewguide

Jævnfør ovenstående præsenterer vi i dette afsnit vores interviewguide. Eftersom vi ønsker at skabe rum for, at informanterne kan tale frit og samtidig om emner, som medvirker til at besvare problemformuleringen, anvender vi, som nævnt, en tragtmodel til udarbejdelsen af interviewguiden. I nedenstående figur 4 illustreres den tragtmodel, som vi baserer vores interviewguide ud fra:

Figur 4: Tragtmodel for fokusgruppeinterviews

Note. Figur 4 viser tragtmodellen som vi benytter til vores interviews. Modellen er inspireret af Hennink et al. (2020) figur 8.1. Af figuren fremgår det, at vi indleder med en introduktion, hvortil spørgsmålene er brede til en start og bliver mere specifikke løbende.

Det kan af figuren udledes, at vi begynder fokusgruppeinterviewene med en introduktion. I denne introducerer vi først og fremmest os selv og fortæller kort om selve specialet, herunder vores hensigt med interviewene. Derudover er formålet med introduktionen også at klarlægge, hvordan interviewet forløber. Vi har inden interviewet, i korrespondancen med informanterne, indhentet samtykke i forhold til fortrolighed og optagelse af interviewet. Samtykkeerklæringerne kan findes i bilag 6 og bilag 7.

Som følge af introduktionen ønsker vi at begynde selve interviewene med brede åbningsspørgsmål. Disse skal sætte den indledende ramme for drøftelserne og skabe mulighed for, at informanterne kan byde ind med perspektiver på visioner og forankring uden mediering af os. Med de brede spørgsmål ønsker vi at forstå informanternes konceptualisering af visionerne og forankringen heraf. I interviewene anvender vi ordet “omsætning” frem for

“forankring”, da vi antager, at dette er mere uformelt. I de brede spørgsmål søger vi således at belyse de teoretisk funderede temaer jf. 2.6 *Opsamling på teoretisk fortolkningsramme og operationalisering*.

I interviewene forsøger vi at følge op på drøftelserne, såfremt informanterne taler ind i nogle af de specifikke spørgsmål. Derfor er kronologien i interviewguiden ikke fast, men blot et udgangspunkt. I de specifikke spørgsmål forsøger vi at skabe indsigt i alle de teoretiske temaer, jf. 2.6 *Opsamling på teoretisk fortolkningsramme og operationalisering*. Derfor søger vi både at spørge ind til informanternes identificering af, hvad visionen er, udførelsen både af hvem og hvordan samt hvorledes visionen fortolkes. Disse spørgsmål skal hermed belyse alle de inddragede teoretiske perspektiver. Ydermere indgår der mere specifikke spørgsmål efter kommunerne, som er funderet på baggrund af dokumentanalysen af den pågældende kommunes vision. Dette skal bidrage til indsigt i den specifikke kontekst, som informanterne indgår i. I bilag 8, bilag 9, bilag 10 og bilag 11 kan de fire interviewguides aflæses.

3.4.4. Analysestrategi for interviewanalyse

I dette afsnit søger vi at redegøre for, hvordan vi behandler og analyserer vores indsamlede data fra interviewene. I kraft heraf udfoldes måden, vi transskriberer interviewene på. Dertil beskrives det, hvordan vi koder interviewene og slutteligt hvilken analysestrategi vi anvender.

3.4.4.1 Transskribering

Vi optager, som beskrevet, alle interviewene blandt andet med henblik på, at det gør det lettere at transskribere. Dette tillader, at vi kan anvende informanternes perspektiver så præcist som muligt i forhold til det sagte. Derudover er en af de væsentlige fordele ved at optage, at det muliggør gentagende undersøgelse af interviewene, hvorfor det kan bidrage til at styrke forståelsen af informanternes perspektiver (Clark et al., 2021, s. 441).

Eftersom vi foretager interviewene online via Microsoft Teams, tillader dette program automatisk transskribering og tidsregistrering. Dette benytter vi os af, idet programmet både er relativt nøjagtig og samtidig noterer, hvem der siger hvad. Da vi i nogle af interviewene har op til fem informanter, anser vi det som en fordel, at programmet kan skelne mellem, hvem der fortæller hvad. I kraft af programmets automatiske funktion kan vi nøjes med at lytte til

optagelsen og læse transskriptionen igennem samtidig med, at vi kan lave sproglige og grammatiske rettelser, såfremt programmet ikke er helt nøjagtig.

I transskribering af interviewene transskriberes det sagte nøjagtigt ord for ord, hvorfor taleord også transskriberes. Derudover er det talte sprog ofte markant anderledes end det skrevne, derfor kan der være sætninger og vendinger, som er afbrudte eller grammatisk ukorrekte. Som følge heraf er citering i analysen markeret med “”, hvis det er direkte citeringer og dertil henvisning til bilag. Dog kan der ved nogle citeringer være behov for at redigere i citatet, så det giver mening, hvorfor vi her ikke anvender “”, men blot refererer det sagte og til bilaget (Clark et al., 2021, s. 443). De transskriberede interviews kan læses i bilag 12, bilag 13, bilag 14 og bilag 15.

3.4.4.2 Kvalitativ indholdsanalyse og kodning

Til at analysere data fra fokusgruppeinterviewene findes kvalitativ indholdsanalyse, gennem kodning, som den mest hensigtsmæssige analysestrategi. Dette skyldes, at denne strategi tillader afdækning af interviewenes latente og manifesterede indhold og dertil fortolkning ud fra den sociale kontekst, som informanterne indgår i (Ingemann et al., 2022, s. 111). Den kvalitative indholdsanalyse af interviewene følger lignende logikker, som præsenteret i 3.3.2 *Analysestrategi for dokumentanalyse*. Dette skyldes, at den kvalitative indholdsanalyse tillader at analysere det faktiske, som informanterne fortæller, men derudover også at fortolke på de bagvedliggende meninger og forståelser, der kommer til udtryk i fokusgruppeinterviewene (Ingemann et al., 2022, s. 111).

Som beskrevet i afsnit 3.3.1 *Analysestrategi for dokumentanalyse* er kodningen af dokumenterne analytisk-induktiv. Det er imidlertid ikke intentionen at kode de transskriberede interviewene analytisk-induktivt. Dette skyldes, at vi ønsker at fortolke vores data med udgangspunkt i vores teoretiske fortolkningsramme. I kraft heraf anvender vi en teoridrevet analysestrategi i kodningen af vores data fra interviewene, hvorfor vi anvender begrebsdrevne koder funderet i vores operationalisering af teorien jf. 2.6 *Opsamling på teoretisk fortolkningsramme og operationalisering* (Tanggaard & Brinkmann, 2020, s. 56). For at skabe systematik og transparens i vores kodeproces organiserer vi koderne i en kodeliste med mere overordnede begreber som samlende kategorier for mere specifikke begreber, hvormed et kodehierarki skabes (Bjørnholt & Jakobsen, 2020, s. 216). Vores hovedkoder funderer vi på

baggrund af de teoretiske tematikker, som er beskrevet i 2.6 *Opsamling på teoretisk fortolkningsramme og operationalisering*, hvorfor de fremstår som mere abstrakte koder, hvortil der knyttes mindre abstrakte koder, kaldet underkoder. I forlængelse heraf er kodehierarkiet forsynet med beskrivelser, som har til hensigt at vise, hvordan vi søger at måle de teoretisk funderede hoved- og underkoder. Dette skal endvidere styrke målingsvaliditeten i undersøgelsen, således vi mindsker risikoen for systematiske fejl.

Et eksempel fra vores kodehierarki er hovedkoden “meningsdannelse”, under hvilken vi har en underkode kaldet “mening i netværk”. I kraft af dette er alle udsagn relateret til meningsdannelse, specifikt i forhold til hvordan mening medieres og forstås i netværk, kodet som dette. De øvrige hovedkoder, underkoder og tilhørende beskrivelser kan findes i bilag 16. Følgelig vores teoretiske fortolkningsramme og en antagelse om, at kommunerne med stor sandsynlighed arbejder med og forankrer visionerne forskelligt, inddrager vi flere hovedkoder og underkoder. På denne baggrund har vi i 2.6 *Opsamling på teoretisk fortolkningsramme og operationalisering* har redegjort, sammenlignet og systematiseret de teoretiske perspektiver inden for hver hovedkode og dennes dimensioner. Dette medvirker ligeledes til, at håndteringen af koderne lettes og til, at der skabes et klart analytisk fokus i kodningsprocessen (Bjørnholt & Jakobsen, 2020, s. 216). I bilag 17 kan kodningen af interviewene findes. Med udgangspunkt i disse har vi ydermere beregnet vores inter-koder-reliabilitetstest. Testen er funderet på unweighted Cohen’s kappa, som udtrykker, hvor ens vi har kodet. Af dette finder vi i henhold til kodningen af interviewene med Vejle Kommune, at vi har kodet 73 procent ens, hvortil kodningen af interviewene med Sønderborg Kommune er 82 procent ens. I kraft heraf argumenterer vi for, at dette er en styrke for vores målingsvaliditet. Som følge af kodningsprocessen har vi ikke fundet særlige pointer, som er kodet med andre begreber end dem, som vores startkodeliste rummer. I kraft heraf er vores slutkodeliste for interviewanalysen ens med startkodelisten. Denne kan findes i bilag 16. I nedenstående tabel 5 fremgår eksempler på kodet tekststykker fra interviewene:

Tabel 5: Eksempler på kodet data fra interviewanalysen

Hovedkode	Underkode	Citat
Kobling mellem vision og den formelle organisation	Aktørmæssig kobling til visionen	<i>“(…) nu sidder jeg jo i Omsorg og Udvikling og vi arbejder jo med den... det tema eller fokusområde (...) “Det gode liv” allermest. Øhm den måde vi arbejder, det er jo (...) vores ledestjerne. Hvordan sikrer vi, at vores borgere, de får det gode liv, så alt, hvad vi gør, det skulle gerne medføre, at de får et bedre liv eller kan være med til at udleve Det gode liv for vores borgere.” (bilag 16, s. 1)</i>
Aktiviteter og materielle indsatser	Deltagelsesmuligheder	<i>”Noget af det, vi laver, det er blandt andet, at vi prøver at holde samtalen kørende om visionen. Det er en vision, man skal forstå og kan forstå fra mange vinkler. Det gør vi blandt andet ved at invitere nogle forskellige større oplægsholdere inden for nogle ledelsesretninger eller blik på vores samfundsudvikling, som sådan giver inspiration til vores ledere, (...) Så har vi startet en visionspodcast.” (bilag 13, s. 3)</i>
Organisatorisk identitet	Organisatorisk historik	<i>“Dengang de så jo har lavet en meget anderledes version, end vi har haft tidligere, altså. Øhh, tidligere har vi jo haft en vision, som hvor de enkelte forvaltninger har koblet sig på nogle pinde i en vision, hvor den her på en måde kobler og alle forvaltninger øh ligeligt øh og og og alle kan se sig i den, er tankesættet.” (bilag 14, s. 1)</i>

Note. Tabel 5 viser eksempler på citater fra interviewene og hvordan de er kodet henholdsvis i forhold til hovedkode og underkode består af. Af eksemplerne fremgår hovedkoderne: Kobling mellem vision og den formelle organisation, Aktiviteter og materielle indsatser og Organisatorisk identitet.

Kapitel 4 - Analyse

I dette kapitel fremlægges vores analyse og resultater. Med udgangspunkt i forskningsdesignet er analysen opbygget omkring de to anvendte metoder; kvalitativ indholdsanalyse af dokumenter og kvalitativ indholdsanalyse af fokusgruppeinterviews. I hver analysedel fremgår resultaterne opdelt efter hver casekommune. Afslutningsvis sammenligner vi fundene fra hver analysedel og samlet, hvori vi reflekterer og analyserer ligheder og forskelle mellem de to kommuner.

4.1 Resultater af dokumentanalyse

I afsnit 1.3 *Baggrund* er vores definition af visioner beskrevet. Heri forstår vi visioner som: *“organisationers beskrivelse af den ideelle fremtidige tilstand, der skal fungere som drivkraft og rettesnor, når der træffes beslutninger eller defineres opgaver”*. I kraft af dette identificerer vi i følgende afsnit, hvordan visionerne fremgår i de to kommuner. Ydermere præsenterer vi fundene af vores kvalitative indholdsanalyse af de to dokumenter og hertil de tematikker, som særligt optræder. Dette skal bidrage med indblik i den enkelte visions latente og manifesterede indhold, herunder om der afdækkes, hvordan visionen skal forankres. Dertil bidrager resultaterne af denne analysedel med forståelse af kommunen forud for interviewet og spørgsmålsdannelse til interviewene.

4.1.1 Vejle Kommune

Visionen for Vejle Kommune udfolder sloganet: “Vejle med Vilje”, herunder hvordan byrådet ønsker understøttelse af dette og metoden dertil. Dette kommer eksempelvis til udtryk af følgende: *“Vi kan kun indfri vores ambitioner ved at arbejde sammen. På tværs af borgere, uddannelser, erhvervsliv, kommune og lokalsamfund. På tværs af politik- og fagområder. På tværs af grænser og generationer. Det gør vi ved at arbejde med format, resiliens og i øjenhøjde. Dét er Vejle med Vilje.”* (bilag 2, s. 7). I henhold til vores definition af visioner finder vi det således tydeligt, at visionen beskriver kommunens ideelle fremtid samt at den hertil kan anvendes som belæg og fundament for aktiviteter i kommunen.

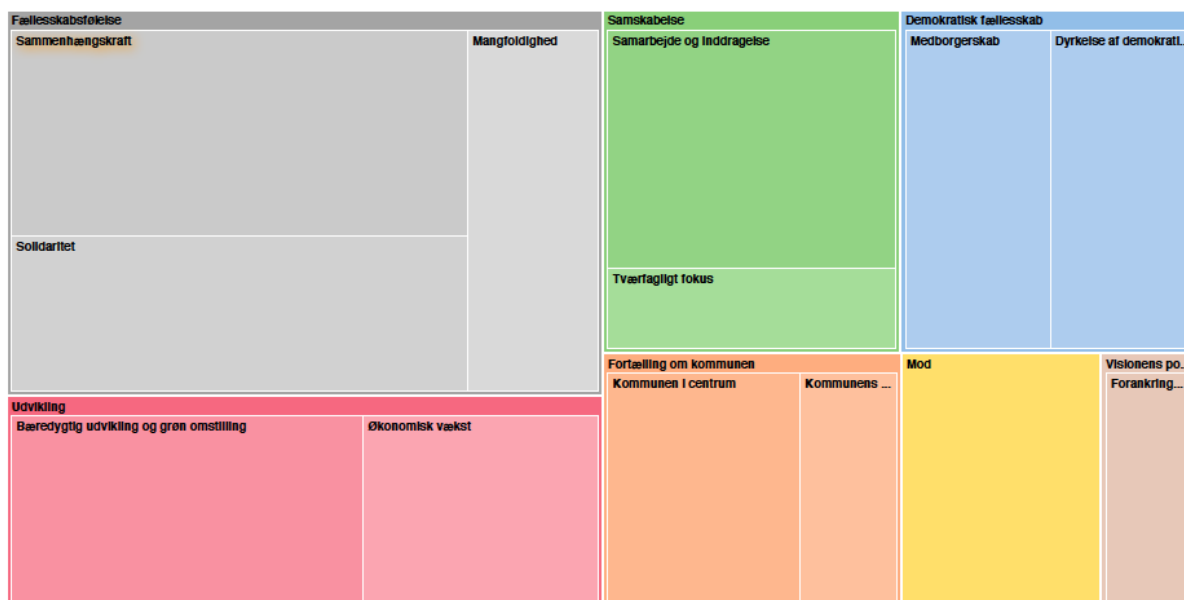
I 1.3 *Baggrund* har vi ydermere beskrevet flere elementer, som kan karakterisere visioner, herunder brede og abstrakte formuleringer, tidshorisont, målsætninger og billeder. Vi finder i denne forbindelse, at Vejle Kommunes vision i høj grad bærer præg af både brede og abstrakte

formuleringer, som kan aflede flere fortolkningsmuligheder. I kraft heraf argumenterer vi for, at visionen i nogen udstrækning er en såkaldt paraply vision, jf. *Mintzberg*. Dette skyldes eksempelvis citater som “*Vejle er Danmarks femtestørste kommune. Det forpligter. Det giver muligheder. Derfor skaber vi plads til vilde idéer og nye samarbejder.*” (bilag 2, s. 6). Af citatet fremgår det, at kommunen eksempelvis skaber plads til vilde idéer, dog findes selve fremgangsmåden ikke af visionen, hvorfor vi forventer, at omsætning er op til fortolkning af embedsværket, hvilket ydermere understøtter, at visionen er en paraply vision jf. *Mintzberg*. I denne forbindelse finder vi også, at visionen ikke er eksplicit i sine formuleringer i henhold til målopfyldelse, hvorfor det kan være svært at afgøre, hvornår visionen er indfriet eller realiseret. Dette er dog kendetegnende for visioner jf. *1.3 Baggrund*, da visioner typisk ikke har en tidshorisont, hvilket heller ikke er tilfældet ved Vejle Kommunes vision. Den rækker således længere end den nuværende byrådsperiode og kommunalbestyrelse, som har vedtaget den. Endvidere finder vi visionen overskuelig og indbydende, hvilket kan forklares ved, at den er inddelt i “ambitioner” og rummer relativt kortfattede og generelle beskrivelser. Disse ambitioner kan fortolkes som en slags brede målsætninger eller pejlemærker, hvilket også er karakteristisk for visioner jf. *1.3 Baggrund*. Dette understreger også, at visionen kan fortolkes på flere måder og henvender sig til den generelle forvaltning og borgere i kommunen, da den ikke specifikt forholder sig til enkelte fagcentre. Slutteligt rummer visionen også flere billeder og metaforer, som illustrerer særlige kendetegn ved og historik i kommunen, hvorfor dette skaber en fornemmelse af, at visionen søger at præsentere Vejle Kommune fra sin bedste side.

I forlængelse af ovenstående finder vi, gennem den kvalitative indholdsanalyse, at Vejle Kommune generelt fremstår som en kommune med fokus på udvikling og er bevidst om dens funktion, størrelse, styrker og potentielle svagheder. Vejle Kommune står overfor både muligheder og udfordringer i fremtiden. For at løse og arbejde med disse fremgår det, at Vejle Kommune i visionen tillægger fællesskab, mod og sammenhængskraft stor værdi for det fremadrettede arbejde i kommunen. På trods af dette fremgår det ikke tydeligt af visionen, hvilke muligheder og udfordringer, der er tale om. I kraft af vores kvalitative indholdsanalyse af visionen finder vi, at der er flere gennemgående tematikker; fællesskabsfølelse, samskabelse, mod, udvikling og fortælling om kommunen. I nedenstående figur 5 illustreres vores induktive kodning af visionen i henhold til, hvordan temaer optræder og i hvilket omfang. Temaerne og deres omfang illustreres med udgangspunkt i det tilhørende felts størrelse og farve. Det vil sige, at fællesskabsfølelse er det tema, som optræder mest grundet boksens størrelse og mørkere

farve og dertil fylder sammenhængskraft mere end mangfoldighed i denne, fordi sammenhængskraft-feltet er større og mørkere. Dette bidrager hermed til overblik over, hvad der særligt lægges vægt på i visionen.

Figur 5: Induktiv kodning af Vejle Kommunes vision



Note. Figur 5 er genereret i programmet Nvivo med udgangspunkt i vores induktive kodning af Vejle Kommunes vision. Figuren viser de temaer, som fremgår af vores kodning, samt graden disse er repræsenteret i dokumentet. Dette betyder, at jo større et felt er, jo mere tekst er kodet herfor. Det vil sige, at Fællesskabsfølelse er den hovedkode, der er blevet kodet for mest. Hertil viser farverne også graderne af, hvor meget tekst som er kodet inden for den givne hovedkode, hvilket betyder, at jo mørkere en farve, jo mere er kodet herfor.

I kraft af figur 5 fremgår det, at de mest fremtrædende temaer er: fællesskabsfølelse, samskabelse, demokratisk fællesskab og udvikling. I visionen er ydermere et mindre fokus på: fortælling om kommunen, mod og visionens position, i den kommunale kontekst. Vi finder, at nogle af temaerne direkte beskriver Vejle Kommune og deres fokus på udvikling og vækst. Dette kommer især til udtryk i temaerne omkring: udvikling og fortælling om kommunen: *“Med rødder i fortiden er vi fælles om fremtiden. I landskaber og byer rundet af is, ildhu og industri. Med naturen som stolthed og styrke. Grundlagt på købmændskab og handlekraft.”* (bilag 2, s. 2). Af citatet fremgår det, at der i visionen anvendes beskrivelser om historikken i kommunen, hvorfor der skabes en fortælling herom. I kraft heraf skabes der ydermere et indblik i, hvad der kan præge Vejle Kommunes identitet og struktur, da dette blandt andet er forudsat af kommunens historik jf. *Organisatorisk institutionalisme*. Derimod rummer andre af

temaerne i højere grad, hvordan forvaltningen kan arbejde med visionen, hvorfor vi fortolker dette som en slags metode. Dette er blandt andet: fællesskabsfølelse, samskabelse og mod. I kraft heraf er disse temaer særligt interessante at udfolde, da det kan give indblik i underliggende normative forståelser om aktøradfærd, meningsdannelse og koblingen mellem visionen og den formelle organisation jf. *Kapitel 2 - Specialets teoretiske perspektiver*. Dertil tegner der sig et billede af, at disse temaer også beskriver bestemte handlinger og opstiller en form for mål i forhold til, hvordan Vejle Kommune ønsker at handle ud fra visionen. Hertil fremgår det i visionen *“Vi er noget for hinanden”* (bilag 2, s. 3), som udtrykker en ønskværdig fremtid for kommunen og dertil latent skaber en normativ forventning om adfærd jf. *den normative søjle*.

Som det fremgår af figur 5, er der i visionen stort fokus på, at Vejle Kommune ønsker at være *“fælles om fremtiden”* (bilag 2, s. 2), hvorfor arbejdet med sammenhængskraft, rodfastet i mangfoldighed og solidaritet, er centralt i forhold til, hvad der skal præge embedsværkets arbejdsgange. Dette fortolker vi blandt andet gennem citater som: *“Vi er fælles om fremtiden. Vi rummer hinanden. Hvor vi er ens, og hvor vi er forskellige. Som grundlag for vores trivsel, tryghed og liv i balance”* (bilag 2, s. 3). Af citatet fremgår det, at byrådet med visionen ønsker, at den fremtidige organisation skal være præget af mangfoldighed og solidaritet og dermed latent, at der skal arbejdes med at understøtte dette, hvilket udtrykker en foretrukken adfærd. Ydermere udfoldes det, hvordan visionen skal operationaliseres jf. *NPT*. Dertil er det væsentligt at fremhæve, at visionen gennemgående bruger betegnelsen “vi” frem for “Vejle Kommune”, “byrådet” eller “forvaltningen”, hvorfor dette understøtter et fokus på, at der skal arbejdes i fællesskab. Med dette udgangspunkt argumenterer vi for, at byrådet anser mangfoldighed, solidaritet og sammenhængskraft som centrale i den kommunale forvaltning, hvorfor dette må afspejles i embedsværkets arbejde med at forankre visionen.

Endvidere har visionen fokus på samskabelse, herunder både i forhold til samarbejde og inddragelse samt i et tværfagligt fokus. Dette udleder vi blandt andet af citater som: *“Vi kan kun indfri vores ambitioner ved at arbejde sammen. På tværs af borgere, uddannelser, erhvervsliv, kommune og lokalsamfund. På tværs af politik- og fagområder. På tværs af grænser og generationer.”* (bilag 2, s. 7). Af citatet fremgår det, at ambitionerne kun kan indfries gennem tværgående samarbejder, hvorfor der latent skabes en normativ forventning til, hvordan kommunens embedsværk skal arbejde, jf. *Den normative søjle*. I denne forbindelse

må vi forvente, at embedsværket i omsætningen af visionen prioriterer samarbejde både internt i kommunens forvaltning samt med offentligheden og eksterne aktører. Dertil finder vi, at dette citat også må afspejles i embedsværkets translation og operationalisering af visionen, såfremt den er eller bliver forankret jf. *Skandinavisk institutionalisme* og *NPT*.

Den sidstnævnte ambition funderes på *“Vi former fremtiden med mod”* (bilag 2, s. 6). Vejle Kommune prioriterer udover fokus på fællesskab og samskabelse også mod i deres vision. Dette gør de med henblik på at løse problemstillinger. Dette afspejler hermed også en metode og dertil, hvordan visionen kan operationaliseres og normaliseres, jf. *NPT*. Konkret skrives der i visionen: *“Det handler om at turde, at handle med vilje og have modet til at gå forrest. Vi gør udfordringer til muligheder, med plads til nytænkning og ambitioner for en stærk og bæredygtig vækst.”* (bilag 2, s. 3). I kraft af dette fortolker vi, at omsætningen af visionen, derfor må være præget af, at embedsværket tør handle og imødegå potentielle komplekse problemstillinger.

4.1.2 Sønderborg kommune

Af Sønderborg Kommunes vision finder vi, at der også er forsøgt at skabe en ønskværdig fremtid for kommunen i henhold til de muligheder og udfordringer, som kommunen står overfor. Dette afspejles eksempelvis i følgende citat:

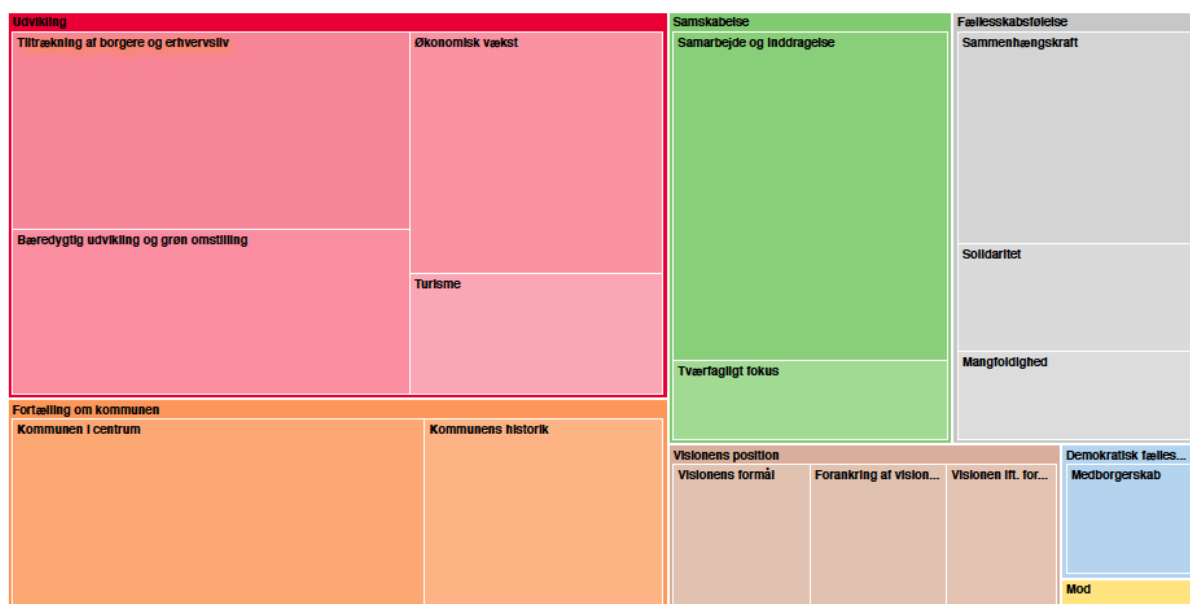
“Vi vil være verdenskendte for vores ambitiøse grønne omstilling. Vi arbejder videre i partnerskab med virksomhederne og i fællesskab med borgerne. Vi vil bruge resultaterne af den grønne omstilling til at tiltrække unge familier, der brænder for at skabe en bæredygtig hverdag og fremtid.” (bilag 3, s. 5).

Det illustreres tydeligt af visionen og citatet, at der i særlig grad er fokus på at skabe øget vækst både i henhold til tilflytning af borgere, erhvervsliv og turisme. I kraft heraf har visionen træk til vores definition af visioner jf. *1.3 Baggrund*, da den skaber et billede af Sønderborg Kommunes ideelle fremtid og dertil anvender fem fokusområder til at skabe en rettesnor og metoder til udførelse i forvaltningsområderne. De fem fokusområder fremgår både som målsætninger og metoder inden for flere forvaltningsområder. Dette medvirker til at gøre den mere konkret og kan potentielt legitimere, hvorfor visionen også er afgrænset tidsmæssigt til

at gælde fra 2022 til 2025. Dog finder vi, at nogle af målsætningerne, der beskrives i visionen, er langsigtet og potentielt svære at nå inden for den givne årrække, hvorfor dette er atypisk jf. 1.3 *Baggrund*, da visioner med vidtrækkende målsætninger ofte ikke vil have afgrænset tidshorisonter. De fem fokusområder uddyber endvidere både historik i kommunen, gennemførte mål og fremtidige mål, hvorfor dette bidrager til at skabe en forståelse af organisationens struktur og identitet jf. *Organisatorisk institutionalisme*. I forlængelse heraf fremgår det, at fokusområderne fungerer som uddybninger og “*skaber grundlaget for at kunne omsætte visionen til handling*” (bilag 3, s. 4), hvorfor dette må forventes at afspejle embedsværkets operationalisering af visionen jf. *NPT* og *Skandinavisk institutionalisme*.

I kraft af vores kvalitative indholdsanalyse af Sønderborg Kommunes vision finder vi flere tematikker, som både forholder sig til fortælling om kommunen og det store fokus på udvikling, men derudover finder vi temaer, der forholder sig mere konkret til, hvordan visionen skal indfries. I kraft heraf fortolker vi dette som metoder til, hvordan visionen skal operationaliseres, da der særligt i fokusområderne beskrives målsætninger, der kan give anledning til bestemte handlinger jf. *NPT*. I nedenstående figur 6 illustreres vores induktive kodning af visionen i henhold til hvordan temaer optræder og i hvilket omfang, som beskrevet ved figur 5 for Vejle Kommune.

Figur 6: Induktiv kodning af Sønderborg Kommunes vision



Note. Figur 6 er genereret i programmet Nvivo med udgangspunkt i vores induktive kodning af Vejle Kommunes vision. Figuren viser de temaer, som fremgår af vores kodning, samt graden disse er repræsenteret i dokumentet. Dette betyder, at jo større et felt er, jo mere tekst er kodet herfor. Det vil sige, at Udvikling er den hovedkode, der er blevet kodet for mest. Hertil viser farverne også graderne af, hvor meget tekst som er kodet inden for den givne hovedkode, hvilket betyder, at jo mørkere en farve, jo mere er kodet herfor.

Som illustreret i figur 6 fremtræder særligt udsagn om: udvikling, fortælling om kommunen, samskabelse og fællesskabsfølelse. Dertil har denne vision også enkelte udsagn omhandlende: visionens position, demokratisk fællesskab og mod. Vi finder, at særligt temaerne: udvikling og fortælling om kommunen, relaterer sig til de styrker og svagheder samt muligheder og udfordringer som kommunen står overfor, hvorimod temaerne: samskabelse, fællesskabsfølelse og visionens position, i højere grad relaterer sig til, hvordan visionen skal indfries. I kraft heraf er det nærliggende at udfolde disse tematikker, da det kan give indblik i underliggende normative forståelser i organisationen jf. *Kapitel 2 - Specialets teoretiske perspektiver*.

Det store fokus på udvikling og vækst udfoldes i alle fem fokusområder. Vi fortolker, at dette afspejler en kausalitet, som byrådet i Sønderborg Kommune forsøger at fremstille i forhold til, hvordan de indfrier deres vision. Følgende citat fra fokusområdet: *“Levende byer, lokalsamfund og fællesskaber”* illustrerer et eksempel herpå: *“Vi prioriterer udviklingen af lokalområder ved at understøtte fællesskaber og skabe attraktive bosætningsområder. Det skal tiltrække turister, skabe nye jobs og en øget bosætning.”* (bilag 3, s. 12). Dertil afspejler citatet ydermere, hvordan

der anvendes andre værktøjer til at indfri visionen, eksempelvis fællesskabsfølelse, som uddybes senere. I kraft heraf finder vi, at fokusområderne også styrker embedsværkets deltagelses- og operationaliseringsmuligheder i forhold til forankring af visionen, jf. *NPT*. Endvidere fremgår der flere udsagn, hvori byrådet i Sønderborg Kommune både manifest og latent opsætter målsætninger for udvikling og vækst, hvorfor dette potentielt har betydning for visionens forankring. Dette fortolker vi blandt andet af følgende citat: *“ProjectZero er visionen om, at Sønderborg-området bliver CO2-neutralt i 2029. På vejen dertil skabes vækst og nye grønne arbejdspladser.”* (bilag 3, s. 7).

Ydermere står flere af de citater, som omhandler udvikling og vækst, i sammenhæng til: fortælling om kommunen, eksempelvis:

“Sønderborg har udviklet sig til en attraktiv handelsby (...) Handelsoplevelsen er et væsentligt parameter for turister – hvad enten det handler om caféliv, shopping, is eller dagligvareindkøb. Derfor skal vi fortsat styrke det lokale handelsliv i arbejdet med at tiltrække flere turister til kommunen.” (bilag 3, s. 12).

Citatet afspejler, at byrådet i Sønderborg Kommune ønsker at skabe en fortælling om kommunen som udviklingsorienteret, verdenskendt og attraktiv. Vi argumenterer for, at visionen udover at skabe et billede på den ønskværdige fremtid og fremstår som salgstale og markedsføring af kommunen for tiltrækning af borgere og erhvervsliv, hvorfor selve visionen potentielt skal bidrage til udvikling og vækst i kommunen.

Som det fremgår af figur 6, er der i Sønderborg Kommunes vision også fokus på samskabelse både i forhold til samarbejde og inddragelse samt i et tværgående fokus. Dette er særligt interessant, da dette afspejler, hvorledes byrådet forventer, at embedsværket skal arbejde med at indfri visionen. I visionen fokuseres der på inddragelsen af eksterne aktører, såsom borgere, erhvervsliv, regionen og civilsamfundet, hvilket eksempelvis illustreres i følgende citat: *“Vi styrker inddragelsen. Det fælles ejerskab hos borgere, partnere og kommune er nøglen til vores succes.”* (bilag 3, s. 10). Det er dog ikke blot inddragelse, som byrådet henviser til. Det fremgår også gentagende, at ejerskab, medansvar og medbestemmelse skal være styrende for måden, embedsværket agerer. Dette betinger hermed også deres omsætning af visionen og potentielt

styrker operationaliseringsmulighederne heraf jf. *Kollektiv handling*. Vi finder ydermere, at der afspejles en form for kausalitet i forhold til samskabelse og fællesskabsfølelse, da udsagn om de to tematikker ofte står i forlængelse af hinanden og beskrives som gensidigt afhængige. Dette udleder vi eksempelvis af følgende citat: “*Vi vil arbejde aktivt sammen med foreninger, frivillige, lokalsamfund og pårørende, (...) det kan understøtte det gode liv. Sammen er vi stærke, og ved at suplerende [sic] hinanden kan vi skabe endnu bedre rammer for det frivillige arbejde og fællesskabet i foreningerne (...).*” (bilag 3, s. 13). Af citatet beskrives det, at samarbejde er en forudsætning for at skabe bedre rammer og styrke fællesskabet.

I forlængelse af ovenstående rummer visionen også andre konkrete perspektiver på, hvorledes visionen skal omsættes til handling. Ligesom de fem fokusområder alle udfolder ovenstående temaer, så forholder byrådet sig i flere af fokusområderne også til omsætningen heraf. Dette er, blandt andet, med udgangspunkt i, at der skabes rum for samarbejde og inddragelse, mangfoldighed samt solidaritet, men derudover nævnes konkrete aktiviteter og strategiske dokumenter ydermere. I følgende citat fremgår det, hvordan byrådet forventer, at visionen blandt andet skal omsættes: “*Visionen indeholder fem fokusområder, som uddyber den politiske retning i visionen og skaber grundlaget for at kunne omsætte visionen til handling. Det er med til at sikre sammenhæng.*” (bilag 3, s. 4). Dette skaber hermed også handlingsgrundlag for modtagerne af visionen, både i forvaltningen og eksterne aktører. Dertil tegner citatet også et billede af, hvordan byrådet ønsker, at visionen skal normaliseres i forvaltningen i forhold til at tage udgangspunkt i de fem fokusområder, jf. *NPT*. Ydermere forholder byrådet sig til visionens position i forhold til den resterende forvaltning og konkret “*Styringstrekanten*”, som Sønderborg Kommune anvender til at positionere visionen i forhold til strategier og planer med mere. Der skabes hermed et billede af, hvordan visionen bidrager i et helhedsorienteret perspektiv jf. *Kohærens*: “*Styringstrekanten er udgangspunktet for at sikre sammenhæng mellem vision og planstrategi, kommuneplan, politikker, planer og handlinger. Den er et vigtigt redskab i arbejdet med at skabe en helhedsorienteret udvikling i kommunen.*” (bilag 3, s. 6). I kraft af dette argumenterer vi for, at det meget eksplicit i visionen fremgår, hvordan byrådet forventer forankring af visionen sker både i henhold til koblingen til den formelle organisation og dertil i forhold til opgavevaretagelse, jf. *Skandinavisk institutionalisme*.

4.2 Resultater af fokusgruppeinterviews

Dette afsnit rummer resultaterne af fokusgruppeinterviewene, som er opdelt efter casekommunerne. Under hver casekommune er fundene desuden organiseret efter temaer funderet i den teoretiske fortolkningsramme. Dette har til hensigt at bidrage med indsigt i, hvordan embedsværket beskriver forankringen af visioner i hver af kommunerne og dertil, hvordan det kan forstås og forklares teoretisk.

4.2.1 Vejle Kommune

4.2.1.1 Aktøradfærd

I en forankringsproces kan aktørers adfærd og rolleopfattelse være af stor betydning både for selve forankringen og dertil for praksissens succes jf. 2.6.1 *Aktøradfærd*. Vi finder i interviewene med Vejle Kommune, at der optræder flere eksempler på deres oplevelse af den foretrukne adfærd og dertil hvordan selve visionen samt byråd og direktion i nogen udstrækning regulerer adfærden i organisationen med henblik på at understøtte visionen. Selve visionen beskrives i begge interviews som værende bred i nogen udstrækning, hvilket Julie forklarer med, at dette blandt andet har til hensigt at skabe plads til lokale fortolkninger og øge deltagelsesmulighederne i fagcentrene i forvaltningen. I denne forbindelse finder vi træk til Mintzbergs paraply-begreb, fordi der tegnes et billede af en vision, hvis hensigt blandt andet er at skabe plads til handlinger og fremvoksende detaljer samt at visionen skal kunne rumme forvaltningen som helhed. Dette understøtter ydermere, at den foretrukne adfærd, der italesættes af informanterne i gruppe 1, idet de forventes fra organisatorisk side, og ifølge egen opfattelse, at arbejde på nye måder og være modige i deres opgaveudførelse i kraft af visionens tredje ambition. Eksempelvis fortæller Tinus:

“Altså for mig er den også en trædeflade (...) Jeg har ro i maven ved at prøve nogle nye ting af, altså fordi det her er også et billede af en ændring af samfundet, som gør, at vi, når vi laver vores projekter små som store, skal prøve at twist nogle af de ting, som vi, som vi før gjorde på en måde, men som vi måske nu skal gøre på nogle andre måder.” (bilag 12, s. 9)

Ovenstående afdækker desuden en normativ forventning fra den politiske ledelse, hvor der ikke nødvendigvis bliver tilkoblet en sanktion for brud på en bestemt adfærd, dog bliver der lagt op

til, at medarbejderne skal forsøge at omsætte de politiske mål efter passendehedslogik, hvor de skal forstå visionen i henhold til deres bestemte opgaver, som i eksemplet omhandler at have modet til at handle og prøve nye ting af med udgangspunkt i visionen. Dette understøttes ydermere af informantgruppe 2. De hæfter sig også ved, at den nye vision søger at være mere ambitiøs angående eksempelvis mod end tidligere. Der tegnes endvidere et anderledes billede i interviewet med denne gruppe i forhold til deres oplevelse af normative forventninger til deres adfærd. Både Krestine og Johannes beskriver, at de oplever, at der er stor forventning til deres engagement i visionen, hvilket ikke på samme måde afdækkes i interviewet med gruppe 1. Dette kan potentielt forklares ved, at informantgruppe 2 i højere grad er modtagere af visionen og oversættere til deres konkrete fagcentre med udgangspunkt i de initiativer til forankring heraf, som informantgruppe 1 udsender. Krestine fortæller i denne forbindelse:

“(...) vi har de tre ambitioner og så sidste, hvor der står ‘det skal der til’, er jo for mig at se meget metoden, altså ‘hvis I skal lykkes med noget af det her, så skal I arbejde på den her måde’ og på den måde er der jo ikke noget mål, der skal indfries, men der er en metode, man skal arbejde efter.” (bilag 13, s. 13)

I kraft heraf tegnes et billede på, at der er divergerende forventninger og opfattelser af præfereret adfærd afhængigt af, om embedsværket er en del af kommunaldirektørens stab eller fagcentrene. Ydermere skildrer dette, at embedsværket i nogen udstrækning oplever visionen som rammesættende for deres adfærd.

Der afspejles ydermere forskelligartede perspektiver på monitorering af visionen, hvor medarbejderne fra informantgruppe 1 i mindre grad beskriver monitorering forbundet med deres arbejde. Derimod beskriver medarbejderne fra informantgruppe 2 alligevel en form for obligation jf. *Den regulative søjle*. Dette kan skyldes en bevidsthed om, at visionens fokus, på eksempelvis inddragelse af eksterne aktører, kan medføre, at forvaltning og politikerne er modtagere af kritisk observation grundet målsætningerne. De beskriver hermed en situation, hvor borgere, som eksterne aktører, potentielt kan fremme en bestemt adfærd forbundet med visionen, såfremt de presser organisationen i forhold til eksempelvis inddragelse. Dette gør sig også gældende i andre henseender, eksempelvis ved at fremme arbejdet med den grønne

omstilling og lignende. Dog italesætter Johannes og Krestine i denne forbindelse, at den nye vision ikke egner sig til kritisk observation, fordi den er bredt og tildeles abstrakt formuleret.

4.2.1.2 Meningsdannelse

I interviewene med Vejle Kommune finder vi flere elementer, der understøtter meningsdannelsen med visionen. Dette gør sig både gældende i forhold til delte antagelser, visionens kobling til helheden og meningsskabelse i netværk. Først og fremmest tegnes der et tydeligt billede i begge interviews af, at der er indlejret en fortælling om, at denne vision skal mærkes i maven, altså skabe en god mavefornemmelse. Vi argumenterer i kraft heraf for, at der kulturelt-kognitivt er indlejret delte antagelser om, hvordan visionen bidrager med mening til organisationen og hvordan den skal bæres ud i arbejdsgange. I denne forbindelse finder vi ydermere i begge interviews, at visionen korrelerer med organisationen og dertil hvordan den adskiller sig fra andre praksisser, hvilket understøtter konceptualiseringen samt udviklingen af visionen jf. *Kohærens*. I denne sammenhæng fortæller Anne fra informantgruppe 1:

“(...) et er jo at læse den og forstå den og lige bruge noget tid på det. Noget andet er (...) hvad betyder det så for os her i den afdeling, som vi sidder i, og noget tredje (...) at snakke om hvad, hvad for nogle handlinger skal vi så sætte på? Altså hvad skal vi måske gøre anderledes i vores hverdagshandlinger.” (bilag 12, s. 4).

Af citatet fremgår det, at Anne arbejder ind i visionen med henblik på, hvordan mening i visionen kan operationaliseres til hendes afdelings konkrete kontekst. Vi ser ligeledes, at dette kommer til udtryk hos Johannes og Krestine fra informantgruppe 2, som udtaler, at ingen kan se sig fri for visionen, da denne omfavner forvaltningens arbejde som helhed samt at de i deres netværk i afdelingerne har drøftet visionen og fælles investeret mening heri (bilag 13, s. 13). Dog giver Johannes udtryk for, at det for noget personale kan være svært at omsætte eksempelvis ambitionerne, som de står skrevet i visionen, til det daglige arbejde. Derfor afhjælper den kollektive translation af visionen i politikker og handleplaner til forståelse og til at kunne se sin egen rolle i visionen (bilag 13, s. 17). I denne forbindelse har forvaltningens kommunikationsafdeling forsøgt at imødegå udfordringen, hvorfor Tinus arbejder med at oversætte, operationalisere og meningsinvestere visionen i de afdelinger, hvor der er behov for dette. Dette afspejler relationel integration jf. *Kollektiv handling*, hvor aktører på tværs af

organisationen søger at skabe forståelse for visionen og deres handlinger forbundet hertil (bilag 12, s. 14). I kraft heraf tegnes et billede på, at kohærens, meningsskabelse og translation i høj grad er noget, som arbejdes med aktivt i Vejle Kommune for at understøtte forankringen af visionen.

4.2.1.3 Kobling mellem vision og den formelle organisation

Som beskrevet i 4.1.1 *Vejle Kommune* finder vi Vejle Kommunes vision bredt formuleret i kraft af fortællingen og de metoder, som omtales heri. Dette bekræftes i nogen udstrækning i interviewene, hvortil der tegner sig et billede af, at det netop er visionens bredde, der understøtter gode forudsætninger for at koble aktiviteter hertil og ydermere beskriver de det som en styrke. Af informantgruppe 1 fremgår det tydeligt, at de oplever, at visionen er let at omsætte og bringe i relation til andre aktiviteter, hvor Julie fortæller følgende:

“Men for mig (...) er der ikke en eneste strategi på mit bord, hvor visionen ikke vil være helt naturligt en del af det. Kommunikationsdelen af organisationen har for eksempel taget visionen og på baggrund af den udarbejdet en overordnet strategi for den måde, vi kommunikerer på og arbejder med kommunikation i vores organisation i lyset af visionen.”
(bilag 12, s. 11)

Citatet afspejler, at visionen også medfører strukturelle tilpasninger i andre aktiviteter, hvilket også underbygger visionens kobling til den formelle organisation. Omend dette billede tegnes i informantgruppe 1, så skabes et andet billede, i nogen udstrækning, af informantgruppe 2. De fortæller, at man overordnet ikke kan se sig ud af at arbejde med visionen. Dertil beskrives det, at nogle aktiviteter er nemmere og mere naturlige at koble til visionen. Eksempelvis nævnes formuleringen af en ny Børne- og Ungepolitik, hvor Krestine fortæller, at denne særligt kobles til visionen både indholdsmæssigt og visuelt, hvorfor koblingen bliver tilsigtet. Dog diskuterer Johannes og Krestine, fra informantgruppe 2, situationer, hvor aktiviteter i fagcentrene er svære at koble til visionen, fordi nogle opgaver opleves at vægte tungere end visionen. Eksempelvis fortæller Krestine:

“(...)”at sætte naturen først”, altså (...), det er jo ikke sådan, at vi lader være med at anbringe et barn, fordi at vi skal bruge pengene på klimaet først eller på naturen først eller. Amen, det er bare sådan altså, hvor bogstavelige er vi, når vi læser noget af det her, ikke, eller (...)” (bilag 13, s. 15)

I kraft af citatet afspejles en grad af uoverenstemmelse mellem visionen og den formelle organisation, hvilket potentielt kan forklares ved, at kommunen udfører vidtrækkende og forskelligartede opgaver. Til trods for ovenstående finder vi ingen til megen lidt i interviewene af Vejle Kommune, som vi tolker som dekobling mellem visionen og den formelle organisation. Dette skyldes, at begge informantgrupper beskriver, at deres arbejde grundlæggende kan kobles til visionen og bekræftes heraf samt at visionen medfører både strukturel og potentiel politisk tilpasning i organisationen. Dog er nogle aktiviteter tættere knyttet til visionen end andre. Det beskrives, at myndighedsarbejde og asfaltering er nogle af de områder, hvor det er sværere at lave kobling til visionen.

4.2.1.4 Aktiviteter og materielle indsatser

I kraft af interviewene med Vejle Kommune tegnes der et billede af, at der i særlig grad fra kommunaldirektørens stabe er lavet et stort stykke arbejde for at øge embedsværkets deltagelsesmuligheder med visionen og til at understøtte deres operationalisering og udførelse heraf. Det er gennemgående for informantgruppe 1, at der her arbejdes meget og konkret med visionen i forhold til, hvordan denne skal forankres både i deres stabe og i understøttelse af fagcentre. Herved indikerer dette, at informantgruppe 1's engagement i høj grad bærer præg af at være reelt og fremmende for visionen jf. *Kognitiv deltagelse*. Blandt informantgruppe 2 finder vi både tegn på reelt og symbolsk engagement blandt informanterne. Dette skyldes, at Johannes eksempelvis fortæller følgende om visionen:

”Måske skal man se det mest som en bekræftelse af det mandat, vi allerede havde og de ambitioner, som politikerne (...) allerede havde om, at vi skal sgu ville noget! (...) vi skal være modige, vi skal, vi skal komme med vilde idéer (...). Æhm, så bruger man den i hverdagen? Ja, på den ene side så bruger man den i hverdagen, fordi den bekræfter, det vi

allerede gjorde, er det rigtige. Øh på den anden side, så bruger vi jo ikke i hverdagen fordi (...) det er ikke sådan, jeg tænker, vi bidrager med meget nyt.” (bilag 13, s. 3)

I kraft af det Johannes fortæller, kan der både spores tegn til, hvorfor embedsværket involverer sig i visionen og tildeles hvorfor de ikke gør. Han fortæller i øvrigt, at det netop er visionens brede formulering, som gør den svær at omsætte. I denne forbindelse finder vi herved, at paraply-begrebet for visionen jf. *Mintzberg*, potentielt har sine begrænsninger. Dette er særligt i forhold til afdelinger som Johannes', hvor der er opgaver såsom, hvordan grøftekanten skal klippes. Der beskrives, at sådanne afdelinger kalder på anderledes oversættelse af en vision som Vejle Kommunes. Dog fortæller Krestine, fra samme fokusgruppeinterview, at det også er styrken i sin afdeling, da visionens menneskelige og nærværende aspekt øger deltagelsesmulighederne blandt hendes kollegaer og de institutioner, som denne afdeling drifter. Jævnfør ovenstående finder vi, at engagementet blandt embedsværket i fagcentrene herved både kan være præget af symbolsk og reelt engagement jf. *Kognitiv deltagelse*.

Informantgruppe 1 er ydermere producenter og facilitator af redskaber og indsatser til at understøtte deltagelse i og udførelse af visionen. Derfor kan de fortælle om rationalerne bag deltagelses- og operationaliseringsmulighederne, som er præget af at lytte til efterspørgslen fra fagcentrene og skabe plads til lokale fortolkninger, både internt i kommunen og fra eksterne aktører som erhvervsliv og borgere. I "*redskabskassen*" til at styrke embedsværkets deltagelsesmuligheder fortæller Anne, at de yder rådgivning og vejledning, har ambassadører fra fagcentrene, holder arrangementer, har lavet vendespil, idésudoku, plakater og meget mere (bilag 12, s. 4). Derved tegnes et billede af, at der i særlig grad er forsøgt at styrke embedsværkets og eksterne aktørers involvering i visionen og hermed styrke faktorer, som fremmer forankringsprocessen jf. *Kognitiv deltagelse*. Ydermere tegnes der også et billede ved informantgruppe 1 af, at der ligeledes er forsøgt at understøtte handlingsmuligheder og selve udførelsen af visionen. Som nævnt tidligere arbejder Tinus konkret med dette, men derudover har de også brugt oplægsholdere og lavet en podcast, som skal "holde samtalen kørende", medierer og skabe refleksioner på tværs jf. *Kollektiv handling* samt sikre, at visionen ikke blot bliver ord og "et papir, som kun hilses" (bilag 12, s. 3 & 9). Af informantgruppe 2 fortælles også om enkelte af de nævnte initiativer, men derudover lægges der vægt på, at den særlige oversættelse og operationalisering af visionen, i deres kontekst, omhandler at indarbejde den i

kommende politikker og handleplaner såsom Børne- og Ungepolitik og lignende (bilag 13, s. 16).

4.2.1.5 Organisatorisk identitet

I kraft af ovenstående fund, både i forhold til interviewanalysen og dokumentanalysen, finder vi, at den organisatoriske struktur i Vejle Kommune i nogen udstrækning opererer på en ny måde end tidligere, hvilket kan have betydning for den organisatoriske identitet. I begge interviews fortæller informanterne, at visionen bryder med den tidligere måde at tænke vision på og i højere grad er præget af en fortælling om Vejle Kommune, metode til indfrielse samt færre målbare indikatorer. Informanterne fra informantgruppe 1 fortæller, at de anser denne vision som en ny måde at drive både politisk og administrativ ledelse på i kommuner, hvorfor det kalder på løbende udvikling, hvor der er plads til fejlene initiativer. Derfor forudsætter dette potentielt nye måder at arbejde på og hermed normændringer.

Vi finder, at Vejle Kommunes vision og embedsværkets fortolkning heraf rummer værdier som rummelighed, solidaritet, mod, fællesskabsfølelse og fælles ansvar. Dertil fortæller informanterne selv, at politikerne med denne vision fremsætter mere bløde værdier. Disse fortolker vi til at være funderet i idéen om, at visionen er en “åndsvision” og har til hensigt, at embedsværket skal kunne mærke den i maven. I kraft heraf italesættes det i begge interviews, at der er en oplevelse af, at der er plads til fejl samt løbende udvikling, læring og evaluering (bilag 12, s. 15; bilag 13, s. 21). Dette er dog uden kritisk observation, sanktioner og regulering. Herfor tegnes et billede af, at embedsværkets navigering i visionen og forankring heraf ikke nødvendigvis er præget af et normativt pres, jf. *Den normative søjle*. Til trods herfor finder vi dog, at der er dele i den kommunale forvaltning i Vejle Kommune, som er kulturelt-kognitivt indlejret, jf. *Den kulturelt-kognitive søjle*. Dette er eksempelvis, hvordan fagcentrene indoptager visionen og anvender den konkret, således der skabes legitimitet i nye politikker og handleplaner samt dertil, hvordan de delte antagelser om visionens hensigt og “fornemmelse i maven”.

4.2.2 Sønderborg Kommune

4.2.2.1 Aktøradfærd

Af interviewene med Sønderborg Kommune tegner der sig et klart billede af, at der er en oplevelse af, hvordan den præfereret adfærd i forhold til visionen er. Det er gældende i begge

interviews, at denne forventning opleves som naturlig i kraft af deres rolle som konsulenter i en politisk styret organisation og i arbejdet med en politisk funderet vision (bilag 14, s. 15; bilag 15, s. 8). Informanterne fortæller enstemmigt, at visionen opleves som en rettesnor og overligger, hvorfor deres arbejde og handlinger grundlæggende skal være orienteret heri, da visionen definerer den legitime vej for embedsværket. I kraft heraf finder vi, at den beskrevne oplevelse både er kulturelt-kognitivt indlejret og definerer en eksisterende passendehedslogik i embedsværket i Sønderborg Kommune, da de oplever dette som naturligt og den i forvejen kendte arbejdsmetode til at sikre legitimitet med handlinger jf. *Den kulturelt-kognitive søjle* og *Den normative søjle*.

Til trods herfor fremgår der også tegn på, at embedsværkets adfærd dog i nogen udstrækning reguleres både direkte og indirekte gennem underliggende systemer. Af informantgruppe 1 fortælles det, hvordan visionen præsenteres og repeteres i forskellige fora med henblik på at tydeliggøre retningen, som medarbejdere forventes at arbejde efter, eksempelvis i MUS-samtaler, gennem retningslinjer og skabeloner med mere (bilag 14, s. 4). Dette understøttes af informantgruppe 2, hvor der ligeledes italesættes en opfattelse af, at der eksisterer en klar forventning til deres anvendelse af visionen og dertil, at retningslinjer i nogen udstrækning skildrer hvordan. Det bemærkes, at de oplever, at der er en forventning til, at embedsværket selv skal sætte sig ind i visionen (bilag 15, s. 14). I denne forbindelse finder vi træk til både obligation og præcision jf. *Den regulative søjle*, da embedsværket hermed latent i nogen udstrækning er bundet til en bestemt adfærd, som observeres af andre samt at der er præciserede retningslinjer for hvordan. I begge interviews fortælles det også, hvordan embedsværket af direktionen har oplevet bemærkninger om at skulle anvende og henvise mere til visionen i sagsfremstillinger, hvorfor dette kan opleves som en form for sanktion eller kritisk observation. Henriette fra informantgruppe 1 fortæller følgende:

“(…) kommunaldirektøren har været meget tydelig ude i sine udmeldinger, ikke kun i den her byrådsperiode, men også tidligere, og ligesom få tydeliggjort det her med at arbejdet i organisationen, (...) det skal kobles op på visionen, så der har jo også været sådan en tydelig (...).” (bilag 14, s. 12-13).

Endvidere fremgår det også af begge interviews, at nogle af de værdier, som optræder i visionen, regulerer embedsværkets adfærd for at sikre forankring af visionen. Der tegner sig

dog et billede af, at værdierne allerede eksisterede forud for visionen, hvorfor den genbekræfter disse. Ydermere genbekræfter visionen de delte antagelser om, det informanterne allerede gør og sætter ord på, at det er retningen byrådet ønsker. Disse værdier er eksempelvis styrkelse af samskabelse, medborgerskab, frivillighed, partnerskaber og lignende, som herved definerer embedsværkets adfærd i arbejdet med visionen. Dertil anses værdierne i høj grad som centrale værktøjer til at løse de udfordringer, som Sønderborg Kommune står overfor angående demografi, økonomi, klimaforandringer med mere.

4.2.2.2 Meningsdannelse

Gennem interviewene finder vi, at informanterne fra Sønderborg Kommune i høj grad anser de fem fokusområder som afgørende for meningsdannelsen og translationen af visionen. Henriette fra informantgruppe 1 fortæller følgende i denne sammenhæng:

“Altså fokusområderne er jo det, der understøtter (...) den her omsætning, (...) hvor du går fra (...) politisk vision og det der er, hvordan får vi det så ud (...) i forvaltningerne og også får skabt politik i fagområderne, så så det er jo fokusområderne, de er lavet, fordi (...) de skal sikre, at man kan lave den, altså den omsættelse af den overordnede vision ned i faktisk nogle konkrete politikker på fagområderne. Det er det, de skal understøtte og og det det er faktisk også min oplevelse, at det er den effekt, de har” (bilag 14, s. 8).

Af citatet fremgår det, at der er en oplevelse af, at translationen af visionen særligt understøttes gennem fokusområderne, hvilket informantgruppe 2 understøtter. Informanterne herfra udtrykker en enighed i, at fokusområderne understøtter helheden i visionen, bidrager til meningsdannelsen og generelt skaber rum for lokale tilpasninger og samarbejder. I kraft heraf finder vi, at Sønderborg Kommunes fokusområder understøtter forankringen af visionen, især i henhold til translation og meningsinvestering i visionen i fagcentrene jf. *Den skandinaviske institutionalisme*. I forlængelse heraf forklarer informanterne fra informantgruppe 2, at visionen lykkes med at rumme kommunens dynamiske og flerartede opgaver, hvorfor dette også understøtter, hvordan visionen bidrager til helheden jf. *Kohærens* (bilag 15, s. 3).

Endvidere fremhæver informanterne fra de to grupper eksempler på, hvordan visionen medieres i netværk. Louise fra informantgruppe 1 fortæller, at partnerskaber i særlig grad er af

betydning for, at Sønderborg Kommune løser nogle af de udfordringer, som de står overfor og hvordan dette funderes i visionen med henblik på at skabe tillidsrelationer jf. *Kollektiv handling* (bilag 14, s. 7). Informantgruppe 2 beskriver i denne sammenhæng et andet aspekt om, hvordan mening i netværk skabes. Dette fortolker vi blandt ud fra, at Connie fortæller, at de anvender visionen som grundlag for tværgående samarbejde i kommunen og dertil, at de lokalt i de forskellige fagcentre lægger energi i drøftelserne om fokusområderne. I disse drøftelser skabes der rationel integration og delte antagelser i forhold til, hvordan diverse aktørers handlinger kan forstås og ydermere bidrager til at forankre visionen jf. *Kollektiv handling* (bilag 15, s. 9).

4.2.2.3 Kobling mellem vision og den formelle organisation

Vi finder gennemgående i begge interviews eksempler på, hvordan visionen kobles til den formelle organisation, herunder hvordan aktiviteter kobles og dekobles til visionen. Som beskrevet i de foregående temaer er det grundlæggende rationale med visionen i Sønderborg Kommune, at dette er overliggeren og at aktiviteter skal afspejles heri. Begge informantgrupper fortæller, at visionen, som overligger, styrker forankringen af denne i det daglige arbejde og i udviklingen af politikker, strategier og handleplaner (bilag 14, s. 2; bilag 15, s. 1). Til trods herfor afdækker særligt informantgruppe 1, at der i Sønderborg Kommune arbejdes meget med effektivisering og optimering af formelle dokumenter i forvaltningen. I denne forbindelse pointeres det, at netop visionen er vigtig, når andre strategier og politikker nedprioriteres eller afvikles, da den er handlingsorienteret. Louise fortæller i denne forbindelse:

“Vi skal arbejde meget mere handlingsorienteret og nær på det politiske i stedet for at skrive en masse papirer. Det er jo også en af de grunde til, at vi har arbejdet med en vision. Det er fordi, det er den (...) er pejlemærket sammen med Planstrategi, og skal ikke lave alt for meget nedeunder. Den bruger vi også for mange administrative ressourcer på og det er jo også et fokus (...) i sådan en effektiviseringsplan-tankegang, som vi arbejder i hele tiden” (bilag 14, s. 13)

Af citatet fremgår det ydermere, at der også eksisterer en opmærksomhed på at sikre, at kommunen ikke har dokumenter, der ikke anvendes. Dette forsøger Sønderborg Kommune aktivt at imødegå ved at anvende underliggende systemer, hvor embedsværket gentagende skal forholde sig til visionen for at sikre koblingen, således engagementet heri er reelt jf. *Kognitiv*

deltagelse. Dette tilslutter informanterne fra informantgruppe 2 sig, hvortil de angiver, at denne repetition mindsker risikoen for dokumenter, strategier og politikker, som ikke anvendes aktivt. I kraft heraf fortolker vi dette som et forsøg på at undgå dekobling mellem visionen og den formelle organisation samt dekobling mellem aktiviteter i fagcentrene og visionen. Michael fortæller endvidere, at det faktisk er svært at få lov til noget af politikerne i byrådet, såfremt det ikke har en *“krog”* i visionen, hvorfor dette også afspejler, at den legitime vej til aktiviteter i kommunen sker gennem relation til visionen (bilag 15, s. 2). I kraft af dette finder vi ydermere, at Sønderborg Kommunes vision afleder strategier og politikker, da der eksisterer en forventning til, at den intenderede vision kun kan realiseres gennem operationalisering heraf i mere fagorienterede strategier og politikker jf. *Mintzberg og Waters*.

Til trods for de beskrevne forsøg på at undgå dekobling fortæller informanterne også om situationer, hvor der kan synes tegn hertil. Henriette og Louise fra informantgruppe 1 diskuterer blandt andet, hvor meget driften kender til visionen samt at visionen ikke altid afspejler den virkelighed, som fagcentrene sidder i. Dette genkendes i informantgruppe 2, hvortil Inger fortæller følgende:

“(...) det er jo ikke skide sjovt, når vi lige sidder i kæmpe besparelsesrunder, så er det altså svært at argumentere for “Det gode liv”, øh, når man skal skære i serviceniveau. Men men altså, når du snakker arbejdsgange og rutiner, så er (...) den måde vores drift arbejder på det... Der der føler jeg ikke, at visionen den spænder ben for noget som helst.” (bilag 15, s. 9)

Af citatet fremgår en dobbelthed i forhold til visionens kobling til den formelle organisation, da Inger italesætter, at det kan være svært i nogle situationer, dog ikke i dagligdagens arbejdsgange og rutiner. Der tegner sig hermed et billede af, at meningen med en vision kan vanskeliggøres af samfundsudfordringer, hvorfor realiseringen potentielt udfordres og engagement blive symbolsk jf. *Kognitiv deltagelse*. Dette udfoldes ydermere af Louise:

“Målgruppen og vores børnetal falder, styrtdykker, så det der med, at vi skal være flere, jamen det kan godt være, at vi får flere til at flytte hertil, men befolkningstilvækst er nok ikke sådan super realistisk i virkeligheden, fordi der bare er nogle nogle nogle grundlæggende

demografiske forhold, som vi er udfordrede af og og det er jo der, hvor man så må gå ind og sige, jamen, hvad er så realistisk? Og hvad kan vi så for at nå en eller anden form for målsætning?” (bilag 14, s. 16-17).

Af ovenstående illustreres der hermed potentielle situationer, hvor visionen risikerer at blive dekoblet fra den formelle organisation, jf. *Skandinavisk institutionalisme*.

4.2.2.4 Aktiviteter og materielle indsatser

Der tegner sig et billede af, at Sønderborg Kommune i særlig grad tror på, at deltagelsesmuligheder og operationalisering af visionen styrkes gennem repetition. Det fremgår, at kommunen anvender skabeloner, retningslinjer, oplæg fra kommunikationsafdelingen og MUS-skemaer, hvori omsætning af visionen beskrives. Hertil eksisterer der et punkt i sagsfremstillingerne, hvori koblingen til visionen skal afdækkes. Dette kendetegner således Sønderborg Kommunes formelle deltagelsesmuligheder i visionen, hvorfor det i nogen udstrækning er formelle procedurer, der er opsat med henblik på at gentagelse styrker forankring, jf. *Kognitiv deltagelse*. Både informanterne fra gruppe 1 og 2 italesætter ovenstående elementer og beskriver, hvordan det bidrager positivt til visionens forankring. Dertil afdækker grupperne, at dette ydermere fordrer operationalisering og translation af visionen til deres givne fagkontekst. I udførelsen af visionen eksisterer dog en sondring mellem de to grupper. Informantgruppe 1 lægger stor vægt på inddragelse af partnerskaber og samarbejdsaftaler i henhold til, at dette er fordelagtigt i udførelsen og udviklingen af Sønderborg Kommune jf. visionen. Informantgruppe 2 drøfter derimod, hvordan visionen omsættes i lokale strategier, politikker og handleplaner, hvorfor dette oversætter visionen jf. *Skandinavisk institutionalisme*. Signe fortæller i denne sammenhæng:

“Der sker jo hele tiden det der sådan et oversættelsesarbejde (...), hvor vi er sådan i sådan mest direkte berøring med det og så skal det jo blive mere og mere håndgribeligt øh og mere praksis- og handlingsorienteret og det er jo også altså, når vi (...) nu har lavet en Sundhedspolitik, næste step er jo at lave en Sundhedsplan. Altså så går vi et skridt dybere endnu, ikke, og begynder at definere jamen, hvad er det så for en konkret indsats, vi laver på den her baggrund?” (bilag 15, s. 8)

Af citatet udleder vi, at fagcentrene hermed anvender visionen i strategier og planer med mere, som skal koble visionen til den givne kontekst. Ydermere tegner citatet også et billede af, at visionen realiseres gennem de fagorienterede strategier og planer, som både bærer præg af at være bevidste og fremvoksende jf. *Mintzberg og Waters*. Dog fortolker vi, at dette er en naturlig udfoldelse af visionen og dermed en kulturelt-kognitiv indlejret praksis jf. *Den kognitive søjle*. I forlængelse heraf afspejles dette ydermere i kommunens Styringstrekant, som informanterne enstemmigt anerkender som forankret og et styringsværktøj, hvor visionen sættes i relation til lokale strategier og planer (bilag 3, s. 14).

4.2.2.5 Organisatorisk identitet

I kraft af ovenstående fund og dokumentanalysen finder vi, at Sønderborg Kommunes vision, og arbejdet hermed, udtrykker værdier og normer relateret til, hvad der i forvejen er kendt i kommunen. Gentagende i begge interview og i selve visionen fremgår det, at der allerede eksisterer en forankret forståelse af styring i kommunen gennem Styringstrekanten, hvorfor visionen er koblet hertil. Dette tegner hermed et billede af, at der er kulturelt-kognitiv indlejrede forståelser af, hvordan visionen skal fortolkes og omsættes samt hvordan den skal normaliseres gennem indlejrede normative forståelser af roller jf. *Den kulturelt-kognitive søjle*. Vi finder i forlængelse heraf, at opfattelsen af, hvordan visionen indfries, sker gennem en relativ formel opsætning funderet i repetition, såsom i sagsfremstillinger og skabeloner. Herfor udleder vi dette som, at rammen for omsætningen af visionen i Sønderborg Kommune på sin vis er mindre til fortolkning og mere funderet i formelle forventninger. Vi finder ydermere, at Sønderborg Kommune er præget af, at meningsdannelse skabes i fokusområderne i visionen, hvorfor værdier som partnerskaber, samskabelse og medborgerskab er dominerende. Ovenstående er hermed styrende for den organisatoriske identitet og struktur i kraft af, at det skaber underliggende systemer, regler og opfattelser.

Den organisatoriske struktur og anvendelse af visionen er endvidere præget af kommunens idéskabelse. Informanterne i begge grupper fortæller, at den nuværende vision i høj grad lægger sig nær den foregående, hvorfor dette bidrager til den røde tråd og understøtter arbejdet med visionen. Ydermere styrker dette vores fortolkning af, at der er kulturelt-kognitiv indlejrede opfattelser af den legitime forvaltning i Sønderborg Kommune, hvorfor der heller ikke synes at være et behov fra informanterne om aktiviteter og materielle indsatser målrettet translation af visionen. I forlængelse af dette finder vi det interessant, at visionen har en tidshorisont på

fire år til trods for, at informanterne fortæller, at flere dele i visionen ikke kan indfries indenfor den givne tidshorisont. Dog beskriver særligt informanterne fra informantgruppe 2 dette som naturligt og den korrekte måde at udforme en vision på, da denne hermed følger byrådsperioden. På baggrund heraf finder vi, at de beskrevne værdier og normer, samt idéskabelsesprocessen er manifesteret i Sønderborg Kommune og afspejles i forankringen af visionen.

4.3 Sammenligning af resultater

På baggrund af ovenstående relaterer og sammenligner vi i følgende afsnit vores fund på tværs af de to kommuner og til den teoretiske fortolkningsramme. Som følge af vores kvalitative indholdsanalyser af dokumenterne fremgår der både tværgående og særskilte tematikker for kommunerne. Fælles er, at begge visioner rummer en form for fortælling om kommunen, der kan syne af at markedsføre kommunen, da de præsenterer både historik og særlige kendetegn. Dette afspejles særligt i kraft af, at koden: kommunen i centrum, er blandt begge kommuners fem mest fremtrædende koder. Dog kommer markedsføringen særligt til syne af Sønderborg Kommunes vision. I forlængelse heraf finder vi, at af de fem mest fremtrædende temaer i begge visioner er der yderligere tre sammenfaldende henholdsvis: samarbejde og inddragelse, bæredygtig udvikling og grøn omstilling og økonomisk vækst. Der tegner sig herved et billede af, at på trods af forskellene i kommunerne og deres visioner, så er de nævnte temaer særligt gældende for begge. I disse temaer udtrykkes muligheder og udfordringer, som kommunerne står overfor og dertil hvordan udvikling, blandt andet, skal løse dette. I kraft heraf finder vi, at begge visioner også indeholder metoder til translation af visionen, hvilket særligt er i henhold til samskabelse på tværs i kommunen og med eksterne aktører, såsom borgere og erhvervslivet. Dette fortolker vi ydermere i relation til *1.3 Baggrund*, hvori vi præsenterede, at styringstendenser på baggrund af styringsparadigmer kan præge visionerne. Det særlige fokus på samskabelse kan afspejle, at dette i kraft af NPG er en populær styringstendens i kommunal ledelse.

I trods for ovenstående fællesnævnerne finder vi også forskelle i visionernes tematikker. Eksempelvis er: tiltrækning af borgere og erhvervsliv, det andet mest fremtrædende tema ved Sønderborg Kommune, hvortil dette ikke nævnes i Vejle Kommunes vision. Derimod er: mod, særligt fremtrædende i Vejle Kommune. Andre tematikker, som ikke optræder i begge visioner er: dyrkelse af demokratiet, turisme og visionens formål. Den førstnævnte optræder kun i Vejle

Kommunes vision, hvorimod de to sidstnævnte kun optræder i Sønderborg Kommunes vision. På baggrund af dette tegnes der et billede af, at der er forskelle i de centrale tematikker i visionerne, hvilket potentielt kan forklares ved kommunernes forskellige muligheder og udfordringer grundet konteksten i kommunen. Dertil kan det også potentielt forklares ved, at Vejle Kommunes ambitioner er meget generelle, hvorimod fokusområderne i Sønderborg Kommunes vision dykker specifikt ned i forvaltningsområder og i kraft heraf udfolder eksempelvis turisme.

Af den kvalitative indholdsanalyse af dokumenterne tegner der sig et billede af, at indholdet i de overordnede kommunale visioner blandt andet rummer; fortælling om kommunen, fokus på udvikling, styringstendenser og metoder til translation af visionen samt kontekstafhængige temaer vedrørende lokale udfordringer og muligheder.

På baggrund af den kvalitative indholdsanalyse af interviewene finder vi, at visionerne i Vejle Kommune og Sønderborg Kommune har en status som overligger i den kommunale forvaltning, hvilket det daglige arbejde skal spejles ind i. Dertil opleves visionen i begge kommuner som et billede på kommunens ønskede fremtid, hvilket stemmer overens med vores fund i dokumentanalysen i henhold til vores definition på visioner jf. *1.3 Baggrund*. Endvidere finder vi både forskelle og ligheder i interviewene med henblik på forankringen af visionerne og i forhold til vores teoretisk funderede tematikker.

Vi finder, at alle informanter udtrykker idéer om den foretrukne adfærd og forventninger til deres engagement i henhold til visionen, hvilket afspejler en præfereret aktøradfærd jf. *Organisatorisk institutionalisme*. Af informanterne fra begge kommunerne tegner der sig dertil et billede af særligt to roller for embedsværket forbundet med forankringen af visionen, henholdsvis facilitator og oversætter. Til trods herfor, optræder der også tydelige forskelle mellem de to kommuners aktøradfærd. Sønderborg Kommune anvender i højere grad regulering i forhold til aktøradfærd gennem obligation og præcision end Vejle Kommune, jf. *Den regulative søjle*. I Vejle Kommune er aktøradfærden i højere grad præget af løbende udvikling og evaluering, hvilket potentielt kan forklares ved, at visionen bryder med tidligere, hvorfor der er et større behov for frie fortolkningsrammer. Endvidere tilknyttes der også i højere grad aktiviteter og materielle indsatser til operationalisering af visionen i Vejle Kommune, hvorimod embedsværket i Sønderborg Kommune forventes at sætte sig ind i

visionen selv. Dette kan muligt forklares ved, at visionen i Sønderborg Kommune ikke på samme måde bryder med tidligere visioner og styringsforståelser, hvorfor der ikke findes samme behov for understøttelse af translationen af visionen.

I forlængelse af opfattelsen af aktørroller finder vi forskelle i måden, mening med visionen skabes. I Sønderborg Kommune lægges der stor værdi i fokusområderne, hvorfor de anses som værende meningsfulde i indfrielsen af visionen som helhed. Derimod må visionen i Vejle Kommune ikke læses fragmenteret, da den så mister mening. Til trods herfor er der i begge kommuner en oplevelse af, at visionen bidrager til helheden i kommunen samt at alle informanter generelt investerer mening heri jf. *Skandinavisk institutionalisme*. Det fremgår dog ved begge kommuner, at dele af forvaltningen kan have svære ved at forankre visionen til deres konkrete arbejde. Dette kan potentielt også anspore en grad af dekobling mellem nogle aktiviteter i kommunen og visionen, dog finder vi ikke konkrete eksempler i hverken Vejle Kommune eller Sønderborg Kommune, der kan fortolkes som dette jf. *Skandinavisk institutionalisme*. Ydermere finder vi, at informanterne også tilslutter sig opfattelsen af visionerne som brede, hvilket vi også argumenterer for jf. *4.1 Resultater af dokumentanalyse*. Hertil beskriver informanterne, at denne faktisk understøtter koblingen mellem visionen og den formelle organisation, herunder de aktiviteter som foregår i relation til visionen, da det gør det nemmere at se sig ind i visionen. Fælles for informanterne er desuden, at de anser nogle aktiviteter som nemme at koble til visionen eksempelvis politikker, hvor andre aktiviteter er svære, eksempelvis en besparelsesproces.

Vi finder ydermere, at der er forskelle i måden kommunerne styrker deltagelses- og operationaliseringsmulighederne. Dette skyldes, at der er et stort fokus herpå i Vejle Kommune gennem diverse redskaber såsom podcast, idésudoku med mere. I Sønderborg Kommune anvendes der herimod underliggende systemer, såsom repetition, til at understøtte dette, hvorfor vi finder deres opfattelser af deltagelses- og operationaliseringsmulighederne mere kulturelt-kognitivt indlejret jf. *Den kulturelt-kognitive søjle*.

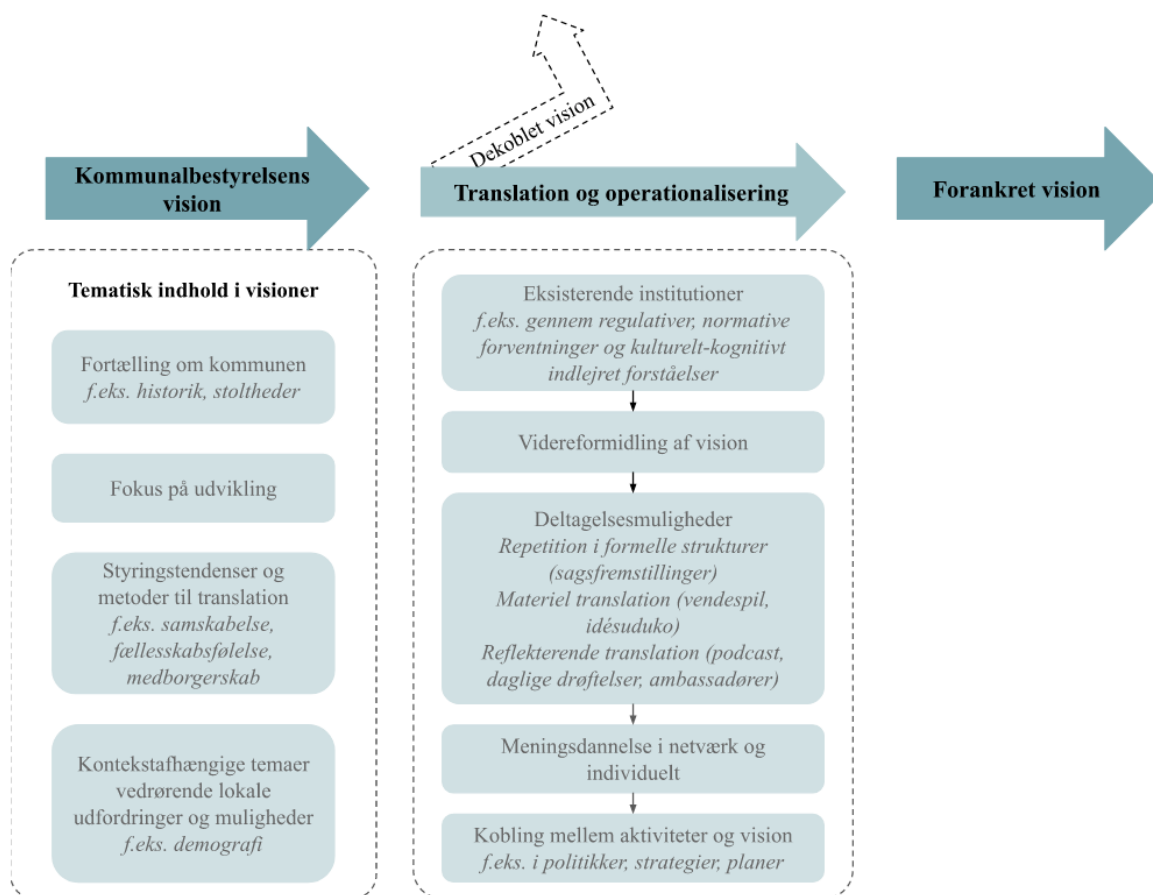
Flere af ovenstående ligheder og forskelle, som følge af den kvalitative indholdsanalyse af interviewene, kan potentielt forklares gennem de organisatoriske strukturer og identitetsforståelser, der kommer til udtryk. Dette skyldes, at Vejle Kommune, som beskrevet, bryder med tidligere format i visionen, hvorfor dette, ifølge dem, kalder på mere understøttelse.

Derimod ligner Sønderborg Kommunes vision en tidligere version, hvorfor der eksisterer delte og underbevidste antagelser om arbejdet hermed jf. *Den kulturelt-kognitive søjle*. Ydermere kan dette også forklares ved, at Vejle Kommunes vision i højere grad opleves som en “åndsvision” og et narrativ om kommunen, hvorimod Sønderborg Kommunes nærmere er en systematisk “anvisning” og markedsføring af kommunen.

I kraft af de kvalitative indholdsanalyser finder vi, at Vejle Kommune har stort fokus på at understøtte embedsværkets meningsdannelse, deltagelses- og operationaliseringsmuligheder i en mere abstrakt vision. Vi argumenterer for, at den mest nærliggende forklaring til dette, med udgangspunkt i vores empiriske resultater, er, at visionen bryder med det tidligere visionsformat og har karakteristika af at være en paraply vision, hvorfor dette kalder på brede fortolkningsrammer, løbende udvikling og forsøgsordninger. Til trods herfor finder vi også, at der er institutionaliserede forventninger og en eksisterende passendehedslogik i forhold til aktøradfærd særligt med henblik på deres engagement i og arbejde med visionen. Sønderborg Kommune har også fokus på meningsdannelse, deltagelses- og operationaliseringsmuligheder i deres vision, dog mindre direkte end i Vejle Kommune. Vi finder, at Sønderborg Kommune, potentielt grundet en tidligere lignende vision, allerede har etableret og delte antagelser om embedsværkets forankring af og professionelle arbejde med visionen, hvorfor der fremstår mere normaliserede processer i denne forbindelse. Her finder vi, som beskrevet, et stort fokus på repetition samt tillid til, at embedsværket kender procedurer og forventninger til translation af visionen. På baggrund af de nævnte fund kan vi ikke argumentere for at have belæg for, at det nødvendigvis er forskelle betinget af kommunetype, som vores caseudvælgelse afslutningsvis har taget udgangspunkt i. Dog kan demografiske forhold, såsom befolkningstilvækst, jobtilgængelighed og lignende, være forklarende på nogle af vores empiriske fund i deres visioner. Dertil kan en mulig forklaring på forskellene også skyldes, at Vejle Kommunes vision bryder med tidligere formater og dertil fremgår mere som et narrativ end Sønderborg Kommunes mere systematiske anvisning.

På baggrund af vores analyse fremsætter vi nedenstående figur 7, som kobler vores empiriske fund i forhold til vores teoretiske fortolkningsramme. Denne illustrerer de processuelle trin, som vi finder, der foranlediger forankring af vision:

Figur 7: Empirisk funderet proces for forankring af visioner



Note. Figur 7 viser de empiriske og teoretiske fund, som vi finder på tværs af vores udvalgte cases. Den øverste del af figuren illustrerer den proces, som vi anser, der foregår i forankringen af en vision. Dertil viser denne også, at såfremt en vision bliver dekoblet, forankres visionen ikke med udgangspunkt i vores empiri. Til venstre i figuren fremgår det generelle tematiske indhold, som vi finder på tværs af dokumenterne. Denne kolonne er placeret under "Kommunalbestyrelsens vision" i kraft af, at dette tema er givet herudfra. I midterste kolonne fremgår den proces, som vi anskuer i forankringen af en vision, hvilket vi kalder "Translation og operationalisering". Denne proces illustrerer også et afhængigt forhold mellem de fem trin, da vores empiri tegner et billede af, at nogle trin er forudsat andre.

Figur 7 illustrerer øverst den overordnet forankringsproces, som afspejles af vores empiri. Til venstre fremgår de tværgående ensartede fund, som dokumentanalysen har skabt indblik i. Det er herved de temaer, som er gældende i begge kommuner. I midten af figuren fremgår de processuelle trin, der særligt fremgår af vores interviews. Vi finder, at disse trin følger en afhængig proces, da de eksisterende institutioner og hermed de kontekstuelle rammer betinger måden visionerne videreformidles på. Dertil er deltagelsesmuligheder, relateret til translation af visionen, betinget af både de eksisterende institutioner og videreformidlingen. Slutteligt fører ovenstående til meningsdannelse, der hertil betinger den kobling, der sker mellem

aktiviteter i organisationen og visionen. Dette argumenterer vi for, er den forankring af visioner, som vores empiri afspejler.

Kapitel 5 - Diskussion

I dette afsnit reflekterer vi over og diskuterer vores fund fra analysen. Dette afsnit er inddelt i fire afsnit, hvor vi i første afsnit diskuterer specialets bidrag i forhold til eksisterende litteratur om visioner. I forlængelse heraf diskuterer vi vores metodiske valg samt hvilke styrker og begrænsninger, dette har medført. Endvidere reflekterer vi over de inddragede teoretiske perspektiver, herunder hvordan de har bidraget og er anvendt til at forklare de processer, som vi finder af empirien. Slutteligt udfolder vi idéer til videre undersøgelser med udgangspunkt i vores resultater og specialets styrker og begrænsninger.

5.1 Specialets bidrag

Vores centrale bidrag er de processuelle trin, vi har fundet, som betinger forankringen af en vision. Som beskrevet, finder vi at flere parametre gør sig gældende i translationen af kommunalbestyrelsens vision, hvilket blandt andet er: eksisterende institutioner, videreformidling af visionen, deltagelsesmuligheder, meningsdannelse i netværk og individuelt samt koblingen mellem vision og aktiviteter jf. *figur 7*. Vores fund belyser de processer, som foranlediger forankring. I kraft af dette adskiller vores fund og forskningsfokus sig fra tidligere forskning i visioner, jf. *Kapitel 1 - Indledning*. Dette skyldes, at den eksisterende danske forskning i visioner særligt har sit fokus på, hvordan visioner bidrager til Public service motivation, hvilken rolle visioner har i en organisation og hvordan visioner bidrager med strategiske kompetencer i en organisation med mere. Vi fandt relativt lidt dansk forskning i, hvordan visioner forankres i den offentlige sektor kontekst. Til trods herfor finder vi ligheder mellem vores fund og dele af den eksisterende forskning i henhold til de forskellige dele i translationen og operationaliseringen af visionerne jf. *figur 7*.

I dansk forskning om visioner eksisterer en debat om visioners betydning. Hertil argumenterer flere perspektiver for, at visioner fungerer som drivkraft og motivation i offentlige organisationer. Endvidere fremhæves det, at organisationer skal være modige og turde forlade sig på visionen med tillid til embedsværket, hvilket sætter mellemledere i en svær position, hvor de skal operationalisere visionen. Dette stiller krav til en organisations videreformidling og sikring af, at visionen kommer til syne (Andersen, 2012, s. 132; Høstrup & Andersen, 2020, s. 595). Til trods herfor finder vi også argumenter i debatten om visioner, som foreskriver at visioner sjældent skaber værdi og bliver overflødige i forhold til at påvirke medarbejderes

adfærd (Qvick, 2021b). Af vores empiri fremgår det, at der tegnes et billede af, at visionerne faktisk fungerer som drivkræfter i form af en overligger, der bekræfter dem i deres arbejdsgange og operationalisering af visionen. Vi finder det særligt gældende i Vejle Kommune, at lignende perspektiver fra Andersen (2012) optræder af informanterne, hvor der italesættes, at den øverste ledelse gennem tillid, løbende udvikling og mod søger, at visionen skal komme til syne med henblik på, hvad der giver mening i embedsværket og de forskellige fagcentre. I kraft heraf kan vi ikke, med udgangspunkt i vores empiri, bekræfte eller genkende påstanden om, at visioner ikke skaber værdi eller regulerer adfærd, da vi finder tegn på dette.

På trods af at vi har fundet relativt lidt forskning i forankring af visioner, er der dog international litteratur, som beskriver translation af visioner og hvordan visionær ledelse har betydning (Ashkenas & Manville, 2019). Bidrag heri har imidlertid særligt fokus på individniveau i forhold til, hvordan man som medarbejder, særligt mellemledere, kan arbejde visionært og oversætte overordnede visioner, hvortil vores fund i højere grad opererer på, hvordan man organisatorisk kan understøtte forankring. Til trods herfor finder vi lignende tendenser såsom, at der fremstilles et fokus på videreformidling af visionen til teams, skabelse af en forståelse om meningen med vision både individuelt og i netværk samt translation af visionen til sin opgaveportefølje (Ashkanas & Manville, 2019). Dette er hermed bidragende til at understøtte vores figur 7 i forhold til, at forankringen af en vision sker gennem involvering, deltagelse og aktivering af embedsværket.

5.2 Specialets styrker, begrænsninger og udsigelseskraft

I denne del diskuterer vi vores metodiske valg, herunder hvilken betydning valgene har for gyldighed og pålidelighed af vores fund. Med udgangspunkt i at vi har valgt at foretage et multipelt casestudie med to casekommuner, fordrer dette både styrker og begrænsninger, hvilket har betydning for udsigelseskraften af vores resultater.

Vi har gennemgående forsøgt at være transparente i vores valg og overvejelser om fremgangsmåde, caseudvælgelse og kvalitative indholdsanalyser, idet det kan styrke pålideligheden af vores resultater. Dette refererer særligt til den eksterne reliabilitet i kraft af, at vores speciale principielt kan gentages (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 523). På trods heraf er vores resultater kontekstafhængige og et nedslag i tid, hvorfor vores undersøgelse ikke blot kan gentages og forventes at give ensartede resultater. Dog argumenterer vi for, at de

ligheder, som vi finder på tværs af visionerne og kommunerne, i nogen udstrækning kan være mønstre i forankringen af visioner, der kan give lignende resultater i undersøgelsen af andre kommuners visioner. Dette skyldes, at vi, som beskrevet i 3.2 *Forskningsdesign*, har en formålsbestemt caseudvælgelse, hvorfor vores casekommuner, i nogen udstrækning, er cases med maksimal variation (Clark et al., 2021, s. 379). I kraft heraf understøtter dette vores eksterne validitet, da ligheder som udgangspunkt tegner et analytisk generelt billede. Dog er vores hensigt ikke at genere universel sikker viden, med udgangspunkt i vores inspiration fra kritisk realisme, hvorfor vi som udgangspunkt ikke generaliserer vores fund om forankringen af visioner til alle danske kommuner. Til trods herfor og grundet vores forskningsdesign argumenterer vi for at kunne analytisk generalisere vores fund angående det tematiske indhold i visionerne samt den translation og operationalisering, som sker jf. figur 7, til danske kommuner med visioner, som minder om de undersøgte, hvor målsætninger og fokusområder indgår samt er vedtaget for nylig.

I forlængelse af ovenstående er det ydermere relevant at diskutere gyldigheden af resultaterne i forhold til validiteten i vores sampling og målingsvaliditeten heraf. Dette skyldes, at vores sampling, som beskrevet i 3.2 *Forskningsdesign*, i nogen udstrækning er præget af gatekeepers. Vi har forsøgt at være transparente i, at det er ledere i Vejle Kommune og Sønderborg Kommune, som i sidste ende har udpeget de deltagende informanter, hvilket vi ikke kan udelukke er gjort med strategiske overvejelser. Til trods herfor forholder informanterne, fra begge grupper, sig kritisk til dele af visionerne og forankringen heraf. Ydermere bar diskussionerne i fokusgruppeinterviewene præg af at være åbne og frie. Det havde været en styrkelse af validiteten i samplingen, hvis vi selv havde udvalgt informanterne. I forlængelse af dette har vi erfaret, at gatekeepers har begrænset vores mængde af cases, da nogle af vores udvalgte kommuner ikke har kunnet medvirke i vores speciale på baggrund af manglende tid og andre prioriteringer.

I henhold til vores målingsvaliditet, som beskrevet i 3.4.4.2 *Kvalitativ indholdsanalyse og kodning*, finder vi ved reliabilitetstest, at vi har kodet 73 procent af interviewene med Vejle Kommune ens, sammenlignet med 82 procent i interviewene med Sønderborg Kommune. I kraft heraf argumenterer vi for, at målingsvaliditeten er tilfredsstillende til trods for, at operationalisering af flere teorier kan vanskeliggøre ensartethed i forståelsen af operationaliseringen og dermed kodningen. Til trods herfor kunne vi have styrket vores

målingsvaliditet yderligere, hvis vores beskrivelser i startkodelisten for interviewanalysen havde været mere præcise og potentielt mere udførlige.

Som følge af ovenstående argumenterer vi for, med udgangspunkt i vores multiple casedesign, at vores fund er gyldige og pålidelige med de forbehold, som er beskrevet ovenfor.

5.3 Teoretiske perspektiver og deres bidrag i specialet

I dette afsnit diskuterer vi først visionerne i henhold til de forventninger, som vi indledningsvis havde hertil jf. *Kapitel 1 - Indledning*. Ydermere diskuterer vi anvendelse af teori i specialet, hvordan de supplerer hinanden og hvilke begrænsninger vi har fundet hermed.

I kraft af den kvalitative indholdsanalyse af visionerne finder vi, at begge visioner er i overensstemmelse med vores definition på og forventning til en vision, dog er der en klar forskel i, hvordan dette kommer til udtryk i de to kommuner. I begge visioner tegnes der et billede på den ideelle fremtid for kommunen samt at deres indhold fungerer som drivkraft og rettesnor, når der træffes beslutninger og defineres opgaver. Til trods herfor finder vi, at de to visioner er relativt forskellige i deres format og visuelle udtryk, hvorfor det afspejler to måder at udforme en vision på. Dette skyldes særligt, at Vejle Kommune har en relativt kortfattet og abstrakt vision, hvor der er stort rum for fortolkning i forståelsen og forankringen heraf. Derimod bærer Sønderborg Kommunes vision præg af at være markant længere og mere præcis i forhold til diverse forvaltningsområder, dog stadig bred med rum for fortolkning. På trods heraf finder vi, at Vejle Kommunes vision i højere grad er åben for forankringsmuligheder end Sønderborg Kommunes, som mere konkret definerer målbare elementer i indfrielsen af visionen. Derfor tegner der sig et billede af, at i forhold til debatten om, hvorvidt visioner skal være brede eller smalle, at vores empiri understøtter argumenterne for brede og abstrakte visioner, hvor hensigten er, at medarbejderne skal have en forståelse for selve visionen i sin helhed, nærmere end smalle og målrettede visioner.

Af 1.3 *Baggrund* beskrev vi, at målsætninger i en vision kan være afgørende for forankringen heraf, hvilket begge kommuner anvender i visionen. Vejle Kommunes vision rummer ambitioner, hvor Sønderborg Kommunes indeholder fokusområder. Heri eksisterer dog også betydelige forskelle, da Vejle Kommunes ikke konkret beskriver dele i forvaltningen, hvilket Sønderborg Kommunes vision gør. Vi fortolker, ud fra dokumenterne, endvidere, at Vejle

Kommunes vision i højere grad bærer præg af en form for narrativ om kommunens ideelle fremtid, hvorimod Sønderborg Kommunes vision i højere grad er en systematisk anvisning til, hvad der i kommunen skal opnås med det kommunale arbejde. I forlængelse af dette har Vejle Kommunes vision endvidere ingen tidshorisont, hvilket Sønderborg Kommunes vision har. Eftersom vi finder Vejle Kommunes vision markant bredere end Sønderborg Kommunes, kan dette potentielt legitimere og forklare tidshorisonterne, da Vejle Kommunes vision i højere grad rummer perspektiver, som ikke nødvendigvis kan indfries inden for en kort tidshorisont, hvilket flere dele i Sønderborg Kommunes vision potentielt kan. Dog er der også elementer i Sønderborg Kommunes vision, som også vil være udfordrende at indfri og måle på inden for visionens tidshorisont. Ovenstående bidrager hermed også til den eksisterende forståelse af, at visioner bidrager som drivkraft i organisationer og der tegnes et billede af, at de har betydning for aktøradfærden i kommunerne, hvilket ikke stemmer overens med perspektivet om, at visioner med brede målsætninger er overflødige og ikke skaber ændringer i aktøradfærd som præsenteret i *1.1 Problemfelt*.

I henhold til teoriernes anvendelse i specialet illustrerer figur 7, præsenteret i *4.3 Sammenligning af resultater*, den forankring af visionerne, som vi finder ud fra vores analyse. Øverst af figuren fremgår det, hvordan vi anskuer forankringsprocessen af visioner inspireret af figur 1, jf. *2.4 Mintzberg og Waters' former for strategier*. Vi finder, at dette teoretiske perspektiv i nogen udstrækning ikke er fyldestgørende for, hvordan visioner forankres, hvilket skyldes flere faktorer. Først og fremmest finder vi, at der generelt i kommunerne ikke er en opfattelse af, at en vision nødvendigvis skal direkte realiseres, hvilket Mintzberg og Waters' oprindelige teori foreskriver. Visionerne skal nærmere indoptages. Dertil har vi heller ikke konkrete eksempler på, at der i forankringen af visionen fremvokser strategier, som påvirker udfaldet. Derimod finder vi, at visionen foranlediger politikker og strategier naturligt og skaber kobling mellem aktiviteter i organisationen og vision, da visionen anses som en ledestjerne og overligger for den kommunale drift. På baggrund heraf argumenterer vi for, at i forankring af en vision er den bevidste strategi, jf. *Mintzberg og Waters*, mere orienteret mod translation og operationalisering af selve visionen end en konkret strategi og implementeringsproces. Dette kan potentielt forklares ved, at Mintzberg og Waters' teori netop tager udgangspunkt i strategier og ikke visioner, som vi gør, hvorfor der typisk kan være andre forudsætninger forbundet hermed. Til trods for dette har deres teoriapparat været anvendeligt til at forstå, hvordan forankringsprocesser kan udspille sig, men også Mintzbergs paraply-begreb, som vi i høj grad

finder relevant i visionerne for Vejle og Sønderborg Kommune. Dette har også en naturlig forbindelse til vores definition af visioner, som værende brede og abstrakte beskrivelser på en ideel fremtid. Endvidere er det en bekræftelse af Klausens (1996) perspektiver, beskrevet i *1.1. Problemfelt*, hvor offentlige visioner forventes at være brede, idet de skal rumme flere modstridende politiske overbevisninger. I forlængelse af Mintzberg og Waters' teori argumenterer vi ydermere for, at deres begreb ikke-realiseret strategi, i henhold til visioner, kan oversættes til dekoblet vision. Dette skyldes, at vi, jf. *Den skandinaviske institutionalisme*, finder, at dekobling mellem vision og den formelle organisation potentielt vil betyde, at visionen ikke forankres.

Vi argumenterer for, at NPTs fire mekanismer i en normaliseringsproces i særlig grad korresponderer med de sociale processer, som fremtræder i forankringen af visioner i kommuner. Dette skyldes, at NPT skaber forståelse og forklaring på de konkrete elementer i forankringsprocessen af visionerne i henhold til meningen med visionen, deltagelses- og operationaliseringsmulighederne samt vurderingen af visionen. I kraft heraf er denne teori også særligt fremtrædende, da den netop uddyber de forskellige dele i translationen og operationaliseringen af visionerne. Ydermere optræder organisatorisk institutionalisme og skandinavisk institutionalisme i højere grad som forklaring på underliggende systemer og strukturer, der præger kommunerne og har betydning for visionens forankring. Til trods herfor er særligt organisatorisk institutionalisme central i forståelsen af de underliggende institutioner, som også udspiller sig af vores fund. Dette skyldes, at denne teori afdækker, hvordan de underliggende uformelle regler, systemer og strukturer kan være regulativt, normativt og kulturelt-kognitivt indlejret.

I forlængelse af ovenstående optræder den skandinaviske institutionalisme mere fragmenteret i analysen end de andre teorier. Dette skyldes potentielt, at vi i vores teoretiske fortolkningsramme også i nogen udstrækning har plukket i dette teoretiske perspektiv med henblik på de tre dele; løs kobling, meningsdannelse og translation. Til trods herfor har denne bidraget særligt i forståelsen af fund relateret til de tre dele, som hver både udgør forklaringer på fund, selvstændigt og i relation til de andre teoretiske perspektiver. Det er ydermere på baggrund heraf, at denne teori kommer til udtryk af flere felter og afslutningsvis i figur 7. Dette skyldes, at vi finder, at koblingen mellem visionen og aktiviteterne i embedsværket kan anskues som selve operationaliseringen af visionen i aktiviteter og der hertil er forudsat af

perspektiverne fra de resterende teorier angående eksisterende institutioner, videreformidling af vision, deltagelsesmuligheder og meningsdannelse i netværk og Individuelt.

5.4 Forslag til videre undersøgelser

I følgende afsnit udfolder vi, hvordan vores speciales bidrag til forankring af visioner i kommuner, giver anledning til yderligere undersøgelser.

Med udgangspunkt i det valgte forskningsdesign, vil det være fordelagtigt at gentage vores speciale med mulighed for at inddrage principper om replikation for at styrke vores funds udsigelseskraft og generaliserbarhed. I denne forbindelse kunne der ydermere inddrages kommuner, hvis visioner er forskellige, hvor den ene minder om Vejle Kommunes mere narrative vision og den anden om Sønderborg Kommunes mere systematiske anvisning af en vision. På baggrund af dette er det interessant at undersøge, hvorvidt dette påvirker forvaltningens omsætning af visionen. I videre forskning kunne det være interessant at udføre et quasi-eksperiment med most similar cases, hvor inkluderede kommuner minder mest muligt om hinanden, således den eneste variation, som eksisterer, er formatet af visionerne. Dette kan potentielt understøtte resultaterne i vores speciale og vores tese om, at visionernes format har en betydning for forankring, idet forskelle hertil i højere grad vil kunne tilskrives visionens format frem for kommunetype.

Vi fandt ydermere gennem fokusgruppeinterviewene, at dele af forvaltningen har svære ved at omsætte visionerne. I kraft af dette kunne det være interessant at undersøge, hvilke udfordringer disse afdelinger oplever i omsætningen af visionen samt hvordan og om fremadrettede visioner kan understøtte disse bedre. I denne forbindelse finder vi det også relevant at anvende kvalitative metoder, såsom interviews og observation. Dette kan bidrage med indsigt i det ovenstående og potentielt de hverdagsforståelser, som visionen har i disse afdelinger.

I vores speciale har vi fravalgt at vurdere de undersøgte visioner i henhold til, om de lykkes eller ikke lykkes med forankring. Til trods herfor kunne det være interessant at undersøge dette, da det kan give en indsigt i, hvordan visioner fungerer og forankres på en anden måde. Ydermere er dette også interessant i forhold til afbureaukratisering og påstandene om, at visioner er overflødige, da visioner, som ikke lykkes, potentielt er dekoblet, hvorfor der er

risiko for, at det bliver dokumenter, der bruges ressourcer og tid på, men i sidste ende ingen betydning har. Dette er også et særligt interessant aspekt i forhold til, at informanterne fra Sønderborg Kommune italesatte, at de forsøger at begrænse antallet af dokumenter, som har et strategisk, visionært eller planmæssigt fokus, således praksisser ikke forsvinder i mængden.

Kapitel 6 - Konklusion

I dette afsnit besvarer vi problemformuleringen, der lød som følgende:

Hvordan forankres visioner i danske kommuner?

Vores centrale fund er, at visioner i danske kommuner forankres gennem flere processuelle trin. Endvidere finder vi, at visioner rummer ensartede tematikker, hvilket betinger forankringen.

Vores resultater og fund baseres på et multipelt casestudie af to danske kommuner; Vejle Kommune og Sønderborg Kommune. De to kommuner er udvalgt med henblik på at skabe maksimal variation, hvilket i vores analyse er funderet ud fra kommunetype. I kraft heraf argumenterer vi for, at ligheder mellem de to kommuner, som udgangspunkt, må være gældende for land-, oplands- og provinsbykommuner med lignende visioner.

Vi finder indledningsvis gennem en induktiv kvalitativ indholdsanalyse af kommunernes visioner, at de begge rummer beskrivelser af kommunens historik og særlige kendetegn, har fokus på udvikling, rummer styringstendenser og metoder til translationen af visionen samt kontekstafhængige temaer vedrørende lokale muligheder og udfordringer. Til trods for disse fællesnævnerne finder vi særligt forskel i måden, hvorpå de to visioner er opstillet. Dette skyldes, at den ene fremstår som et narrativ, hvortil den anden i højere grad bærer præg af at være en systematisk anvisning. I kraft af dette kan det således ikke udelukkes, at denne sondring har betydning for forankringen, hvilket dog ikke har været muligt for os at udlede. Vi finder, at det tematiske indhold har betydning for forankring af visionerne, da der blandt andet indgår metoder til translationen af visionen og idéer om foretrukken adfærd og handlinger hos embedsværket.

Ovenstående understøttes ydermere af vores resultater fra fokusgruppeinterviews med de to kommuner. Denne undersøgelse er deduktivt udført med udgangspunkt i den præsenterede teoretiske fortolkningsramme. Af vores empiri finder vi, at i forankring af visioner har begge kommuner særligt arbejdet med fem processuelle trin, hvoraf vi udleder et afhængigt forhold. Der tegner sig et billede af, at de eksisterende institutioner i kommunerne først og fremmest har betydning for aktøradfærden, modtagelsen og forankringen af visionen. Vi finder, at der er

både normative forventninger og kulturelt-kognitiv indlejrede delte antagelser, som betinger den videre forankring af en vision. I forlængelse heraf finder vi, at videreformidling af visionen er af betydning, hvilket forudsætter de deltagelsesmuligheder som embedsværket har i forankring af visionen. I kraft af de nævnte processer skabes der mening med visionen både i netværk og individuelt, hvilket afslutningsvis medfører kobling mellem visionen og aktiviteter. På baggrund af vores empiri, konkluderer vi, at dette er den proces, som foranlediger forankring af visioner i danske kommuner, hvorfor vi kalder denne for translation og operationalisering af den formelle vision.

Ovenstående resultater er tværgående for de to casekommuner, til trods herfor tilvejebringer vi også interessante særskilte fund ved hver kommune. I kraft heraf er det således ikke fund, som ukritisk kan videreføres til andre kommuner. Dette drejer sig særligt om, hvordan de to kommuner understøtter forankringen og embedsværkets deltagelsesmuligheder. Vejle Kommunes vision bryder med et tidligere format, hvorfor det er en ny måde at tænke vision på end tidligere i kommunen, hvilket ifølge informanterne kræver mere understøttelse. Derimod minder Sønderborg Kommunes vision om en tidligere, hvorfor der allerede eksisterer en opfattelse af, hvordan det professionelle arbejde med forankringen skal foregå.

Kapitel 9 - Bilagsoversigt

Bilagsnr.	Titel	Format
Bilag 1	Caseudvælgelse	PDF
Bilag 2	Vejle Kommunes vision	PDF
Bilag 3	Sønderborg Kommunes vision	PDF
Bilag 4	Slutkodeliste dokumentanalyse	PDF
Bilag 5	Kvalitativ kodning dokumentanalyse	QDPX
Bilag 6	Samtykkeerklæringer for Vejle Kommune	PDF
Bilag 7	Samtykkeerklæringer for Sønderborg Kommune	PDF
Bilag 8	Interviewguide Vejle Kommune informantgruppe 1	PDF
Bilag 9	Interviewguide Vejle Kommune informantgruppe 2	PDF
Bilag 10	Interviewguide Sønderborg Kommune informantgruppe 1	PDF
Bilag 11	Interviewguide Sønderborg Kommune informantgruppe 2	PDF
Bilag 12	Interview Vejle Kommune informantgruppe 1	PDF
Bilag 13	Interview Vejle Kommune informantgruppe 2	PDF
Bilag 14	Interview Sønderborg Kommune informantgruppe 1	PDF
Bilag 15	Interview Sønderborg Kommune informantgruppe 2	PDF
Bilag 16	Start- og slutkodeliste interviewanalyse	PDF
Bilag 17	Kvalitativ kodning interviewanalyse	QDPX

Litteraturliste

Andersen, A. Å. & Pors, J. G. (2014). *Velfærdsledelse: Mellem styring og potentialisering*. Hans Reitzels Forlag.

Andersen, F. B. (2012). Visionen som drivkraft - hvordan kommer en vision til syne for sig selv? I C. Greve, A. K. W. Olesen, F. B. Rasmussen, & M. Schou (Red.), *Lederskab: Eksperimenter med nye tilgange til offentlig ledelse* (s. 7-145).

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

Andersen, L. B., Binderkrantz, A. S. & Hansen, K. M. (2012). Forskningsdesign. I L. B. Andersen, K. M. Hansen & R. Klemmensen, *Metoder i Statskundskab* (2. udg., s. 66-96). Hans Reitzels Forlag.

Andersen, L. B., Greve, C., Klausen, K. K. & Torfing, J. (2020). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens* (3. udg.). Brabrand: Djøf Forlag.

Antoft, R. & Salomonsen, H. H. (2007) Det kvalitative casestudium. I Antoft, R., Jacobsen, M. H., Jørgensen, A., Kristiansen, S., *Håndværk og horisonter: Tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. (s. 29-57) Syddansk universitetsforlag.

Ashkenas, R. & Manville, B. (2019, 4. April). *You Don't Have to Be CEO to Be a Visionary Leader*. Harvard Business Review. Lokaliseret d. 28. februar 2023 på:
<https://hbr.org/2019/04/you-dont-have-to-be-ceo-to-be-a-visionary-leader>

Bager, A. V., Andersen, L. B. & Høstrup, M. (2020, 29. Oktober) *Få motiverede medarbejdere med meningsfuld visionsledelse* Lokaliseret d. 01. marts 2023 på:
https://www.lederweb.dk/artikler/faa-motiverede-medarbejdere-med-meningsfuld-visionsledelse/?utm_campaign=unspecified&utm_content=unspecified&utm_medium=email&utm_source=apsis-anp-3

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bjørnholt, B. & Jacobsen, M. L. (2020). Kvalitativ analyse: kodning. I Hansen, K. M., Andersen, L. B. & Hansen, S. W. (red.) *Metoder i Statskundskab* (3.udg., s. 212-227). Hans Reitzels Forlag

Boxenbaum, E. & Pedersen, J. S. (2009). Scandinavian institutionalism - a case of institutional work. *Institutional Work* (pp. 178-204). Cambridge University Press

Burns, J. M. (1979). *Leadership*. Harper & Row.

Christiansen, M. P., Christensen, G. J., Ibsen, M. & Berggreen, A. (2022). *Politik og forvaltning*. (5. udg.) Hans Reitzels Forlag.

Clark, T., Foster, L., Sloan, L. & Bryman, A. (2021). *Bryman's Social Research Methods* (6. ed.). Oxford: Oxford University Press

Cooren, F. (2019). Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings. I Prior, L. (ed.), *Using documents and records in social research: Volume 4 Documents in Action and Documents in Networks*. (pp. 373-393). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage Publications.

Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996). *Translating Organizational Change* (ed.). Berlin, New York: Walter de Gruyter.

Damgaard, B. (2019). Fokusgrupper. I Kristensen, C. J & Hussain, M. A. (red), *Metoder i Samfundsvidenskaberne* (2.udg., s. 131-146). Samfundslitteratur

Danmarks Statistik (2018, 7. December). *Inddeling af Danmarks kommuner*. Lokaliseret d. 16. marts 2023 på <https://www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/nomenklaturer/kommunegrupper>

Halkier, B. (2020). Fokusgrupper. I Brinkmann, S., & Tanggaard, L. *Kvalitative metoder: En grundbog* (3. udg., s. 167-184). Hans Reitzels Forlag.

Harrits, G. S., Pedersen, C. S. & Halkier, B. (2012). Indsamling af interviewdata. I Andersen, L. B., Hansen, K. M. & Klemmensen, R. (red.), *Metoder i Statskundskab* (2. udg., s. 144-172). Hans Reitzels Forlag.

Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods* (2. ed.). Sage

Holst-Mikkelsen, M. (2013). *Strategieksekvering i praksis: Barrierer og muligheder!* Copenhagen Business School.

Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.

Høstrup, M. & Andersen, L. B. (2022). Leading to make a difference for whom? How vision content moderates the relationship between transformational leadership and public service motivation. *International Public Management Journal*, 585-599.

Ingemann, J. H. (2017). *VIDENSKABSTEORI FOR ØKONOMI, POLITIK OG FORVALTNING*. Forlaget Samfundslitteratur.

Ingemann, J. H., Kjeldsen, L., Nørup, I. & Rasmussen, S. (2022). *Kvalitative undersøgelser i praksis* (2. udg.). Samfundslitteratur.

Isaksson, M. & Jørgensen, P. (2010). Communicating Corporate Ethos on The Web. *Journal of Business Communication*, 47(2), 119-140.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisationer fungerer - en indføring i organisation og ledelse* (3.udg.). Hans Reitzels forlag.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2022). *Hvordan organisationer fungerer en indføring i organisation og ledelse* (udg. 4.) Hans Reitzels Forlag.

Jespersen, J. (2013) Kritisk realisme - teori og praksis. I Fuglsang, L., Olsen, P. O. & Rasborg, K. (red.). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne på tværs af fagkulturer og paradigmer* (3.udg., 171-192) Samfundslitteratur

Kirkpatrick, S. A. (2017). Toward a grounded theory: A qualitative study of vision statement development. *Journal of Management Policy and Practice*, 18(1), 87-101.

Klausen, K. K. (1996). *Offentlige organisationer, strategi og ledelse*. Odense Universitetsforlag.

Klausen, K. K. (2014). *Strategisk ledelse i det offentlige: Fremskrive, forudse, forestille*. København: Gyldendal Public.

Klausen, K. K. (2021). Kommunernes brug af struktur- og styringstænkning. *Politica*, 53(3), 197-219.

Kolowich, L. C. (2022, 17. November). *27 mission and vision statement examples that will inspire your buyers*. Lokaliseret d. 28. Februar 2023 på:
<https://blog.hubspot.com/marketing/inspiring-company-mission-statements>

Kotter, J. P. (1999). *What Leaders Really Do*. Boston: Harvard Business Review Book

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* (2.ed.). Boston: Harvard University Press.

Kristiansen, S. (2020). Kvalitative analyseredskaber. I Brinkmann, S. & Tanggaard, L., *Kvalitative metoder: En grundbog* (3. Udg., s. 601-619). Hans Reitzels Forlag.

Ledelseskommissionen (2018) *Sæt borgeren først, Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften, Ledelseskommisionens rapport*. Lokaliseret d. 28. Februar 2023 på:
[https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet_borgerne_foerst -
_ledelseskommissionens_rapport.pdf](https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet_borgerne_foerst_-_ledelseskommissionens_rapport.pdf)

Lundkvist, M. & Vedsted, N. (2017). *New Public Leadership - Fra strategi til effekt*. (2.udg.). Gråsten: Jurist- og økonomforbundets forlag.

Lynggaard, K. (2020). Dokumentanalyse. I Brinkmann, S., & Tanggaard, L. *Kvalitative metoder: En grundbog* (3. udg., s. 185-202). Hans Reitzels Forlag.

Madsen, S. O. (2018). Mellem snak, handling, magt, skuespil og oversættelse - implementeringens dimensioner. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 33(1), 19-41.

May, C. & Finch, T. (2009). Embedding, and Integrating Practices: An Outline of Normalization Process Theory. *Sociology* 43(3), 535-554.

May, C. R., Mair, F., Finch, T., MacFarlane, A., Dowrick, C., Treweek, S., Rabley, T., Ballini, L., Ong, B. N., Rogers, A., Murray, E., Elwyn, G., Légaré, F., Gunn, J. & Montori, V. M.

(2009). Development of a theory of implementation and integration: Normalization Process Theory. *Implementation Science*, 4(23), 1-9.

Meyer, J. W. (1996). Otherhood: The Promulgation and Transmission of Ideas in Modern Organizational Environment I. Czarniawska, B. & Sevón, G. (ed.), *Translating Organizational Change* (pp. 241-277). Berlin, New York: Walter de Gruyter.

Meyer, J. W. (2017). Reflections on Institutional Theory of Organizations. I Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B. & Meyer, R. E. (ed.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2. ed., pp. 831-852). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAFE reference.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall

Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6(3), 257-272.

Moore, M. H. (2013). *Recognizing Public Value*. Harvard University Press.

Neergaard, H. (2015). *Udvælgelse af cases i kvalitative undersøgelser* (2. udg.). Forlaget Samfundslitteratur.

Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy: Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45, 119-134.

Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.

Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.

Palmer L., Dunford R., Buchanan D. A. (2022) *Managing Organizational Change. A Multiple Perspectives Approach* (4. ed.). McGraw Hill LLC.

Park, S. & Rainey H. G. (2008). Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109-142

Pollitt, C. & G. Bouckaert (2004): *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.

Qvick, C. N. (2021a, 27. Januar). *Slutbrugerne er nøglen til god visionsledelse*. Lokaliseret d. 28. Februar 2023 på: <https://www.mm.dk/artikel/slutbrugerne-er-noeglen-til-god-visionsledelse>

Qvick, C. N. (2021b, 15. Februar) *Derfor skal ledere formulere visioner*. Lokaliseret d. 25. Maj 2023 på: <https://www.djoef.dk/r-aa-dgivning/netv-ae-rkogkarriere/ledelse/artikler/2021/derfor-skal-ledere-formulere-visioner.aspx>

Rennison, B. W. (2007). Historical discourses of public management in Denmark: Past emergence and present challenge. *Management & Organizational History*, 2(1), 5-26

Rottenburg, R. (1996). When organization travels: On Intercultural Translation. I. Czarniawska, B. & Sevón, G. (ed.), *Translating Organizational Change* (pp. 191-235). Berlin, New York: Walter de Gruyter.

Røvik, K. A. (2007). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet* (6. udg.). Bergen: Fagbokforlaget

Scott, R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interest, and Identities*. (4. ed.) Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publications.

Scott, W. R. (2017). Institutional Theory: Onward and Upward. I Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B. & Meyer, R. E. (ed.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2. ed., pp. 853-871). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE reference.

Storgaard, J. B. & Hansen, M. B. (2021). Samspeilet mellem borgmester og kommunaldirektør i danske kommuner. *Økonomi & Politik*, 4, 129-146.

Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2020). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I Brinkmann, S. & Tanggaard, L., *Kvalitative metoder: En grundbog* (3. Udg., s. 33-65). Hans Reitzels Forlag.

Tangkjær, C. & Hartmann, S. (2003). Strategiske kompetencer for offentlige organisationer. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 67(3), 140-153.

Torfig, J. (2013). Offentlig ledelse i et styringsperspektiv: Før, nu og i fremtiden. I A. Agger, & K. Löfgren (red.), *Politik og administration* (s. 195-214). Hans Reitzels Forlag.

Torfig, J. & Triantafillou, P. (2017). *New public governance på dansk*. København: Akademisk forlag

Torfig, J., & Sørensen, E. (2014, 21. Maj). *Kommunalpolitiske visioner for og med borgerne*. Lokaliseret d. 1. Marts 2023 på:

<http://www.altinget.dk/kommunal/artikel/kommunalpolitiske-visioner-for-og-med-borgerne>

Triantafillou, P. (2019) Analyse af dokumenter og dokumentation. I Kristensen, C. J. & Hussain, M. A. (red.), *Metoder i samfundsvidenskaberne* (2. udg., s. 147-159). Samfundslitteratur.

Venus, M., Stam, D. & Knippenberg, D. (2019). Visions of change as visions of continuity. *Academy of Management Journal*, 62(3), 677-90.

Weick, K. (ed.) (2012) *Making sense of the organization*. Wiley.

Westphal, J. D. & Zajac, E. J. (2001). *Decoupling Policy from Practice: The Case of Stock Repurchase Programs*. Lokaliseret d. 26. Maj 2023 på: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/2667086?casa_token=sF3aMCEr_qcAAAAA:gZRWRMcpMu72E3JeAisb0WlAbdLDHHeIVNTFaN6QOjziZnjY62T_K7w5-zKjyqDqFxuRCKkIrkLXUA

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. ed.). Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.