

Kultur og identitet for nye Asker Kommune

Bakgrunn – Proses - Anbefaling

Sammendrag: Bakgrunn og anbefaling

Asker, Røyken og Hurum Kommune skal slå seg sammen til en ny kommune fra 1. Januar 2020. Arbeidet ledes av Fellesnemnda (FN). Det er etablert en rekke prosjekter av administrativ og politisk karakter. Prosjektet P2 er et politisk prosjekt som har fått som hovedoppgave å ivareta identitet, symboler og felles kultur. Prosjektet skal utrede, foreslå og gjennomføre prosesser og konkrete leveranser. P2 rapporterer til FN.

Asker Kommune har gitt kommunikasjonsbyrået Alle Gutta AS (AG) i oppdrag å fasilitere første del av en prosess for å utvikle kjernen i den nye kommunens identitet. Oppdraget har bestått av formøter, planlegging samt gjennomføring av en workshop over 6 timer med representanter for de tre kommunenes administrasjoner, politikere samt FN.

Workshop ble gjennomført på Sem Hovedgård torsdag 21. September 2017 med tilsammen 30 deltagere. Denne innstillingen består av en kortfattet prosessbeskrivelse, redegjørelse for modell og metodebruk, praktisk gjennomføring, resultat og anbefaling samt skisse til videreføring av prosessen.

Prosessbeskrivelse

Modellen for å utvikle en tydelig identitet og kultur er utviklet med Harvard School of Business og tar utgangspunkt i hvilke kjennetegn som preger fremgangsrike organisasjoner og bedrifter;

- En tydelig visjon
- Et tydelig verdisett og løfter til interessentene
- Et tydelig overordnet mål og et formål

Nøkkelpersonell i AG har utviklet en egen arbeidsmetodikk for å kunne identifisere og å spesifisere disse særtrekkene. Modellen er velprøvd og dokumentert og AG har de siste 10 årene gjennomført mer 25 prosesser for veldedige organisasjoner, bedrifter og offentlige foretak de siste 10 årene. Som eksempel kan nevnes Norsk Tipping, Gjensidige, VM på ski 2011, Røde Kors, Backe-Gruppen, Meny Bakehuset og Blå Kors.

Sentralt i arbeidsmetodikken er tett og bred involvering av nøkkelressurser i organisasjonen. I denne prosessen har i tillegg til arbeidsgruppen form kultur/identitet også FN og øverste ledelse i de tre kommunene – administrativ og politisk – vært involvert. Det innebærer at folkevalgte fra partier som er representert i kommunestyrene, øverste politiske ledelse ved ordfører og opposisjonsleder, næringsliv og administrativ ledelse har bidratt aktivt i arbeidet.

Gjennomføring

Workshop ble gjennomført torsdag 21. September 2017 under ledelse av Ingebrigt Steen Jensen og Jon Fredø fra Alle Gutta.

Workshop ble dels gjennomført som plenumsarbeid, dels som gruppearbeid med presentasjon/diskusjon i plenum.

Møtet ble startet klokken 1430 og avsluttet 2100.

Arbeidet ble konsentrert rundt en kartlegging, beskrivelse og prioritering av den nye kommunens viktigste interesser samt en tilsvarende øvelse knyttet til hvilke personlighetsegenskaper/verdier den nye kommunen først og fremst skal kjennetegnes ved.

Resultat og anbefaling

A) Nye Asker Kommunes interesser

Nye Asker Kommune skal være en kommune for alle som bor der, virker der eller har lyst til å gjøre det. I utgangspunktet er dette alle som har eller kan ha en interesse av kommunen, i dag eller i fremtiden, fordi en kommune må være til for alle.

Dermed får oppgaven med å definere interesser en ny mening og om mulig et enda viktigere innhold enn om dette var en ren øvelse i prioritering og spissing av budskap/tjenestetilbud. En slik tilnærming innebærer at definisjonene sier mer om hva slags grunnholdning vi skal ha til våre interesser og dermed om vår identitet. Presiseringen forteller hvordan vi skal forholde oss til de ulike gruppene hver for seg og totalt sett. Videre gir denne fremgangsmåten et resultat som er ikke-ekskluderende; De aller fleste vil kunne identifisere seg med minst to målgrupper, akkurat slik det er i virkeligheten.

Alle Gutta AS vil sterkt anbefale en slik tilnærming fordi det vil oppleves som sant og bidra til å skape en inkluderende kommune.

Gruppene konkluderte med følgende seks interessentgrupper:

- Medarbeiderne – Alle som representerer kommunen i forhold til innbyggerne
- Menneskene som bor her og vil bo her
- Næringslivet – de som er her og de som vil etablere seg her
- De unge
- De Forente Nasjoner
- Ildsjelene – Alle som brenner for lokalsamfunnet

De ulike interessentene er nærmere beskrevet i vedlegg 1 – Oppsummering av workshop.

B) Nye Asker Kommunes "verdier"/prioriterte egenskaper

En organisasjons verdier eller personlige egenskaper skal være styrende i måten den forholder seg til sine interesser. Verdiene skal hjelpe den nye kommunen å fatte beslutninger og til å ta valg. De skal være styrende for måten kommunen kommuniserer og

prioriterer. Ikke minst gir verdiene klare føringer for utvikling av den nye kommunen mht. service- tjeneste- og kulturtilbud.

Verdiene og karaktertrekkene skal tilfredsstillende noen viktige krav:

- De må kunne brukes for å *beskrive et menneske*, siden det er mennesker som skal leve etter dem, gjenkjennes ved dem og inspireres av dem.
- De må *være enkle forstå og lette å huske*.
- De må *være så tydelige at vi kan bruke dem* i praksis for å gjøre valg og ta beslutninger.
- De må *være utgjøre en helhet* – altså ikke ”vågal, modig, dristig og uredd”, som er fire begreper på det samme.
- De skal ta med seg det beste i det de tre kommunene står for i dag, og samtidig *tilføre noe nytt*, både enkeltvis og sammen.

Gruppene anbefaler følgende begreper som tilsammen skal utgjøre kjernen i Nye Asker Kommunes identitet:

- Raus
- Nær
- Modig
- Skapende

De fire begrepene gir et balansert bilde av ambisjonene for den nye kommunen. Tilsammen beskriver de en kommune som har stor omsorg for sine interessenter og som anerkjenner at den nye kommunen består av mange små lokalsamfunn og vil opptre deretter. Videre uttrykker verdiene en kraft i forhold til å skape en kommune som ingen har sett maken til i Norge.

Begrepene er nærmere beskrevet i vedlegg 1 – Oppsummering av workshop.

Hva betyr ett nytt sett av begreper i praksis – Hvordan implementere?

De tre kommunene som skal slå seg sammen har i dag i større eller mindre grad praktisert verdier som styrende for sin virksomhet. De har ulik identitet i dag, ulike organisasjonskulturer og har forholdt seg til sine interessenter på ulike måter. I ytterste konsekvens innebærer dette endringsledelse av tre kommuner, der de folkevalgte og administrasjon må gå i takt i første rekke.

For å skape varige resultater, må vi skape endring, både på organisasjons- og individnivå. Endring på organisasjonsnivå er sammensatt og Alle Gutta anbefaler at det adresseres først i senere faser av sammenslåingsprosessen for ikke å skape for mye usikkerhet. Endring på individnivå er derimot noe som kan, og bør, startes i den fasen den nye kommunen er i nå.

Endring på individnivå er det kraftigste verktøyet innenfor endringsledelse, og er nødvendig for å realisere behovet for endring som identifiseres i prosessen med å skape den nye

kommunen. Gjennom engasjement, forståelse og motivasjon endres adferd i daglige prioriteringer og gjennomføring av arbeidsoppgaver.

Endring kan bestå av følgende 5 steg:

- 1) Det må etableres en felles forståelse for at endring er nødvendig og viktig.
- 2) Visjon og strategi for endringen må kommuniseres og forstås av medarbeiderne (les: politikere, utvalgsmedlemmer og ledelse i kommunale virksomheter).
- 3) Ansatte må få de verktøyene og ferdighetene de behøver for å gjennomføre endringen.
- 4) Prosessen bør kunne realisere noen gevinster på kort sikt for å forsterke overbevisningen om at «dette klarer vi» .
- 5) Etablere kultur for kontinuerlig endring og ikke avslutte prosessen idet målene blir nådd.

I praksis må man gjennomføre noen viktige tiltak for å gi prosessen riktig kurs og styringsfart:

- Punktene 1-3 Handler om å skape involvering og eierskap. Skape involvering og eierskap
- Punktene 4-5 Handler primært om kommunikasjon, både om retning og tiltak/resultater.

Med utgangspunkt i resultatet av workshop'en anbefaler Alle Gutta at det utvikles en enkel handlingsplan for å ivareta ovennevnte hensyn.

Vedlegg

- 1) Referat fra kvelden
- 2) Modell for visjon og verdi

Kultur og identitet for Nye Asker Kommune.

Asker, Røyken og Hurum slås sammen til en ny stor kommune i 2020. Frem mot sammenslåingen må mange prosesser gjennomføres og viktige beslutninger tas. Ett sentralt prosjekt er å enes om en *felles Kultur og Identitet for Nye Asker*. Denne skal være en ideologisk grunnmur som den nye kommunen står støtt på. Og den skal tas ut på mange måter – som interne retningslinjer for beslutninger, i kommunikasjon med innbyggerne, som grunnlag for utvikling av kommunevåpen, for en felles kalender over kulturarrangementer etc. etc.

En bredt sammensatt gruppe av politikere og administrative ledere i de tre kommunene har gått sammen om å bygge denne grunnmuren. Det gjør vi ved å svare på noen av de største og viktigste spørsmålene som gjelder i enhver organisasjon:

- Hvem er våre sentrale interessenter/målgrupper?
- Hva er de mest opptatte av, og hvordan kan de bidra?
- Hvordan skal vi gjenkjennes – identitet, personlighet, verdier?
- Hva skal være våre overgripende ambisjon/visjon – hvorfor gjør vi dette?

Torsdag 21. september begynte vi prosessen, i erkjennelse av at det er klokt å svare på de store spørsmålene før vi svarer på de små.

1. Hvem er nye Askers viktigste interessenter/målgrupper – hvem må vi ha med på laget for å lykkes?

Etter jobbing i fem grupper, hver sammensatt av politikere og administrative ledere, representanter fra alle kommunene og fra ulike politiske partier, kom vi opp med en "long-list" over mulige målgrupper som er viktige for oss:

- Kommunalt ansatte
- Folkevalgte
- Næringsliv
- Frivillighet
- Velforeninger
- Skeptikere
- Ildsjeler
- Nabokjerringer
- Innflyttere
- Fremoverlente
- Naturlade
- FN
- Media
- De unge
- Mennesker og grupper som må ivaretas ekstra
- Etc.

Deretter utfordret vi oss selv og hverandre på prioritere gruppene slik at det ble et overkommelig antall – de aller viktigste. Vi diskuterte også hva disse gruppene er spesielt opptatte av, og hvordan de kan bidra til at vi lykkes i sammenslåingen.

Vi endte med følgende 6 målgrupper (i ikke-prioritert rekkefølge,) fordi de er avgjørende viktige og må ivaretas, involveres og inkluderes både i prosessen frem til sammenslåing og etterpå:

- Medarbeiderne; det vil si alle som *representerer kommunen* ift innbyggerne – enten de jobber i administrasjon, i virksomheter eller selskaper. Vi inkluderer de folkevalgte i denne gruppen. Alle er de avgjørende for skape en kommune det er godt å vokse opp i, bo i, arbeide i og bli gammel i.

- Menneskene som bor her og vil bo her; og vi valgte begrepet "mennesker" fremfor "innbyggere" og "befolkning" med vilje: Vi skal se og forholde oss til *menneskene*, både enkeltvis og sammen, og også nå ut til dem som vurderer flytte til oss.
- De Forente Nasjoner – FN; fordi vi har lagt *FNs Bærekraftsmål* til grunn for alt vi skal gjøre. Kanskje er vi en av de første kommuner som har gjort dette, og vi gjør det ikke for å "ta oss godt ut", men fordi målene skal være retningsgivende for en hel verden. Det betyr at vi ønsker å forholde oss aktivt til FN som organisasjon, og holde FN orientert og engasjert i hvordan vi bruker deres prinsipper som basis for vår virksomheten. Bærekraftsmålene kan ikke nås globalt, før de nås nasjonalt og lokalt.
- Næringslivet; og igjen – både de som er her og de som vil etablere seg her. Vi skal være en *partner som hjelper dem å nå sine mål*, mer enn å være en "kontrollinstans". Bedriftene skal kjenne seg sett og verdsatt, involvert og som del av et fellesskap, både med kommunen, andre virksomheter, frivilligheten og skoleverket. Næringslivet omfatter også Media, som vi må et bevisst forhold og til og bygge relasjoner med, slik at de kan bidra til å spre det glade budskap og samtidig være den kritiske "vaktbikkja" som mediene skal og må være.
- De unge; som selvsagt er en del av "menneskene som bor her og vil bo her", men som vi likevel vil *løfte frem spesielt*. De er fremtiden, de er utfordrerne, de tenker nytt i enda større grad enn oss andre (i den grad det er mulig 😊) og har behov, ønsker og drømmer som bør ha et spesielt fokus.

- Ildsjelene; alle de som *brenner for lokalsamfunnet* enten det handler om kultur, natur, idrett, humanitære organisasjoner, bygdelag eller velforeninger. Frivilligheten står sterkt i nye Asker, som den gjør i hele landet vårt. Men uten glødende ildsjeler slukner det meste.

Vi føler at vi har klart å favne de bidragsyterne som må være delaktige for å skape Norges beste kommune – og noen mindre målsetting kan vi vel ikke ha?

2. Hvilke personlighetsegenskaper/verdier må nye Asker stå for og leve etter for at vi skal bli tydelige og nå våre mål?

Her er vi på jakt etter noen få – de aller viktigste – karaktertrekkene som skal kjennetegne oss. Disse skal tilfredsstillende noen avgjørende krav:

- De må kunne brukes for å *beskrive et menneske*, siden det er mennesker som skal leve etter dem, gjenkjennes ved dem og inspireres av dem.
- De må være *enkle forstå og lette å huske*.
- De må være så tydelige at vi kan *bruke dem* i praksis for å gjøre valg og ta beslutninger.
- De må være *utgjøre en helhet* – altså ikke ”vågal, modig, dristig og uredd”, som er fire begreper på det samme.
- De skal ta med seg det beste i det de tre kommunene står for i dag, og samtidig *tilføre noe nytt*, både enkeltvis og sammen.

Etter gruppearbeid og plenumsdiskusjoner fikk vi full tilslutning til følgende fire begreper som skal kjennetegne nye Asker identitet:

- RAUS
- NÆR
- MODIG
- SKAPENDE

RAUS favner begreper som Tolerant, Åpen, Lyttende, Inkluderende og Mangfoldig, for å nevne noen. Det er et godt, norsk ord, lett å forstå og ta til seg. Raus er det motsatte av kjøp, mistenksom, selvsentrert, gjerrig og fordomsfull. Vi vil skape en kommune som har plass for alle, som heier på mangfoldet, som tilgir at man gjør feil så lenge man vil det beste, som gir mennesker rom for å være seg selv og oppmuntrer vår vilje til å dele.

NÆR handler om å være tilstede, om å støtte og oppmuntre, om å se hver enkelt, om å skape samhold og å være tilgjengelig. I en kommune der det geografisk blir større avstander, er det ekstra viktig å stimulere alt det som skaper kort avstand fra myndigheter til mennesker, fra øst til vest og nord til sør, fra sentrum til periferi. Nærhet til sjø, skog, dyrket mark og kulturlandskap gjør at denne verdien også handler om nye Asker som en *grønn* kommune. "Nær" er forutsetningen for at vi bryr oss om hverandre. Det er også en verdi som motvirker utenforskap og i stedet skaper "Innnenforskap" – kanskje et begrep nye Asker bør ta patent på?

MODIG er et ord som er fullt av tæl, trøkk og energi – verdier vi også må ha for å skape en fremtidsrettet kommune. Nye Asker skal ikke bli en søt og bløt, myk og ullen dott, men en aktør som tør, vil og går gjennom veggen når det er nødvendig. Vi skal heie på de modige som bryter ny mark, tenker nye tanker og utfordrer inngrodde forestillinger.

SKAPENDE er valgt fremfor "innovative", "nytenkende" og "nyskapende", som alle er begreper det har gått litt inflasjon i. Det er fint å skape noe nytt, men det er enda viktigere å skape – eller til og med gjenskape - noe som er verdifullt. "Skapende" beskriver at vi vil legge til rette for nye virksomheter, for kunst, musikk og kultur, for å skape gode lokalsamfunn, gode idrettslag og gode møteplasser. Slikt oppstår ikke av seg selv, men av skapende mennesker og miljøer. Det

har også i seg en respekt for ”skaperverket”; et stort ord, men likefullt er ord som gjennomsyrrer mange av FNs Bærekraftsmål.

Samlet blir dette en personlighet som er romslig, tilstede, utfordrende og utviklende og med fokus på det vi kan gjøre noe med – både enkeltvis og sammen. Blir vi gjenkjent som Rause, Nære, Modige og Skapende, blir vi et eksempel for andre – en kommune å være stolt av å tilhøre og å bidra til.

3. Veien videre.

Vår rolle er å tenke klokt og foreslå noe som er konkret. Vi ”vedtar” verken definisjonen av våre viktigste medspillere, interessenter og målgrupper, eller hvilken Identitet vi skal skape og leve etter. Men med så bred deltakelse som vi har hatt i arbeidet så langt, skal det kanskje mye til for at dette blir forkastet eller dramatisk endret.

Det vanskeligste gjenstår uansett: Hvordan skaper vi forståelse, eierskap og begeistring for dette hos alle dem vi vil ha med på laget?

Frem mot sommeren 2018 gjennomføre følgende (i tillegg til å få frem et nytt kommunevåpen og en samlet oversikt over begivenheter, festivaler, aktiviteter og prosjekter som skal forsterke kommunenes Identitet og Personlighet):

- Et dokument, en brosjyre, et magasin eller en bok som formidler vår tenkning – i et språk og en form som stemmer.
- En hjemmeside, et billedspråk og en grafisk profil som formidler innholdet i Identiteten.
- En kommunikasjonsstrategi som definerer plattformer og kanaler så vi når ut til alle, og i særdeleshet til dem som er våre viktigste medspillere.
- En dokumentasjon av kommunenes historie, fra steinalder, middelalder og industrisamfunn, til dagens samfunn med ny industri, reiseliv, service og tjenesteyting.

- Et antall "folkemøter" der nye Asker presenteres, så folk kan mene, tenke og bidra sammen.
- En eller flere "kick-offs" for dem som jobber i og med kommunen (også de frivillige organisasjonene) slik at de kan oversette Identiteten til begeistring og praktisk handling i sin egen hverdag.

Kanskje bør vi også samles igjen på et tidspunkt for å sikre eierskap til prosessen videre – og formulere en Visjon/Ambisjon og et slagord?

VERDI OG VISJON

MÅLGRUPPER
OG LØFTER

SLAGORD

VERDIER/
PERSONLIGHET

INNBYGGERE

SLAGORD

VERDIER/
PERSONLIGHET

EGNE
MEDARBEIDERE

POSISJON

VERDIER/
PERSONLIGHET

NÆRINGSLIVET

POSISJON

VERDIER/
PERSONLIGHET

FRIVILLIGHET

VERDIER/
PERSONLIGHET

HELSE/SKOLE/
TJENESTEYTERE

OPPGAVE OG AMBISJON

VERDIER/
PERSONLIGHET
