

Konkurrenceudsættelse

af velfærdsydelse

Et studie i ældreplejen i Høje-Taastrup Kommune

Af Inge-Lise Clement, studerende ved Copenhagen Business School

MPG, mastermodul, efterår 2013

Vejleder: Anders Berg-Sørensen,

Institut for Statskundskab, Københavns Universitet

Antal anslag: 111.078

Indhold

Abstract	3
Indledning.....	5
Problemfelt.....	6
Problemformulering.....	7
Kvalificering af problemstilling.....	7
Afgrænsning	8
Hvorfor er dette vigtigt?	8
Teori	9
Hvad er motivation?.....	10
Maslow	12
Herzberg.....	14
Motivation i den offentlige sektor	16
Intrinsisk og Extrinsisk Motivation	17
Crowding faktorer	18
Public Service Motivation.....	19
Sammenfatning af teori / analysestrategi.....	20
Metode.....	21
Interviews.....	22
Udvælgelse af informanter	23
Om at interviewe i egen organisation.....	25
Workshoppen.....	25
Høringssvaret	26
Konsekvenser for de berørte medarbejdere:.....	27
Faglige implikationer af en konkurrenceudsættelse:.....	27
Gennemgang af økonomiske forudsætninger og argumenter:	28
Analyse	28
Altruisme	28
Egennytte	32
Risiko for sanktioner.....	32
Løn og ansættelsesvilkår	33
Nydelse ved jobbet.....	35
Delkonklusion på hvad der motiverer	37

Forestillinger om konkurrenceudsættelse	38
Den faglige identitet.....	38
Kan man tjene penge på omsorg	41
Løn og ansættelsesvilkår	43
Delkonklusion på forestillinger om konkurrenceudsættelse	45
Konklusion	46
Egen ledelsesmæssig udvikling	47
Referencer	49

Abstract

New regulations on "free choice of supplier" have made it interesting as well as possible for municipalities to pool together various elements of services of eldercare and to make a comprehensive supply of these services. To combine the operations of a residential home with services related to home care increases the certainty regarding the amount of work for a future supplier since citizens who live in residential homes will not be able to choose their own supplier. Consequently, a supplier is guaranteed a certain amount of work, which also helps the municipality achieve a better price.

However, for employees in the eldercare sector this provides a new situation. Due to the transfer of the job to a private supplier, it is no longer the citizen's own choice whether or not the assistance comes from a private or public organization.

The employees were very resistant regarding the preparation of this invitation to tender. However, the participation of employees is a prerequisite in order to prepare the contractual terms since the employees are the ones with the knowledge of the pitfalls.

Based on this, I have worked with the following problem:

"How does the invitation to tender of welfare services affect the motivation of employees in the eldercare in Høje-Taastrup Municipality?"

In order to be able to answer this problem, I have researched what motivates employees in the eldercare sector, and thereafter how these factors are affected by the invitation to tender.

By using theories of motivation, from Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Two-Factor theory to theories that include Public Service Motivation, I have come to the conclusion that employees are partially driven by an altruistic desire to do something for others or contribute to the public value, and partially driven by their self-interests with regards to monetary rewards, work conditions, possibility of acknowledgement, and enjoyment of the job.

Interviews with selected employees have confirmed this picture, but also contributed to the creation of a more complex picture of what really motivates employees. They do not show demotivation as the classical theories of motivation prescribe when they are not provided with the desired framework. They fight for what they believe in, and respond by fighting even harder.

The fact that someone profits monetarily from helping others is not compatible with the professional stance concerning the delivery of welfare services.

The employees in the eldercare sector in Høje-Taastrup Municipality are in many ways very similar to the professional employee. They are highly driven by the goal of doing work in the best interest of the citizen. This means that they do not always react as expected when it comes to demotivation in case the framework does not give them the opportunity to work in a client-centric manner. In these situations they accept the battle against the system and embrace the role as the citizen's advocate. It is no longer their specific work area that is important. Instead it is more important to stand up for the citizen and enhance the possibility of winning against the system.

In special situations where the employees put all their energy into helping the citizens in the best possible way, they experience a kick when they are successful. This occurs in situations when they are helping a dying citizen or his or her relatives. Or it can happen, as mentioned above, when they pull off a victory against the system. Those are the situations in which they truly enjoy their work. These situations compensate for a large part of their other assignments which can be seen as trivial and rather unchallenging.

The employees experience these kicks in situations where they have been given the freedom and acceptance from management/colleagues to spend the amount of time they find necessary. As a consequence, it happens in situations where they are either given or take the freedom to solely let their knowledge decide without being subject to management criteria such as quality standards or time pressure due to tight schedules.

The freedom that the employees experience in the way they organize their work is a substantial part of what they fear they might lose if they are to be transferred to a corporation that also has a goal of maximizing its profit. Depriving them of this freedom will be considered an attack to their professional identity.

Therefore, the employees fear that a transfer of the organization to a private supplier will result in a more strict management relative to what they experience today. They regard this freedom as a prerequisite to delivering a technically sound quality for the citizens that depend on their assistance. Thus, to engage employees in such a change requires that there are incorporated demands that secure this freedom when preparing specific requirements for a coming invitation to tender. Only by doing this can it be made certain that the competition takes place on a level playing field.

Indledning

I Høje-Taastrup Kommune har der siden 2009 været arbejdet med forskellige budgetblokke, der har omfattet udbud af dele af driften. Dette er sket i henhold til kommunens udbudspolitik.

Udbudspolitikken¹ definerer, at udbud af kommunale opgaver ikke er et mål i sig selv, lige så lidt som det er målet, at kommunen selv skal stå for alle opgaveløsninger. Udbud skal ses som et middel, der kan anvendes blandt flere midler til at skabe en kvalitets- og effektivitetsudvikling i kommunen.

Udbud anvendes som et middel til at sikre omkostningsbevidsthed, fleksibilitet, inspiration og faglig fornyelse. Borgerne skal som minimum have samme kvalitet til samme pris i forhold til den måde ydelsen blev leveret som kommunal ydelse.

Som nævnt har der i nogle år været arbejdet med udbud af driftsdele, men det er første gang, der i Sundheds- og Omsorgscentret arbejdes med udbud af driften af et plejecenter. Der har fra starten af projekteringen af Birkehøj (et nyt plejecenter, der skal åbne maj 2014) været arbejdet med forskellige muligheder for Offentligt-Privat-Partnerskab. Det betyder, at afdækning af potentialer har været en løbende proces, men først nu er vi nået til at udarbejde et konkret forslag.

I forbindelse med vedtagelsen af budget 2013 blev det besluttet, at tre områder skulle konkurrenceudsættes. Det drejer sig om driften af Birkehøj, træning og mad til borgere i plejeboliger. Der var blandt medarbejderne i Sundheds- og Omsorgscentret en udbredt opfattelse af, at disse forslag ikke var grundigt gennemtænkte, og der var tvivl om, hvorvidt de indregnede besparelser ville være realistiske at opnå.

I sikker forventning om, at der ville komme ny lovgivning på frit valgs området, blev arbejdet med konkurrenceudsættelse af disse områder sat i bero. Da den nye lovgivning var vedtaget indledte vi et samarbejde med KL, Udbudsportalen, for at afdække hvilke potentialer, der ville være for udbud af pleje i Høje-Taastrup Kommune.

Udbudsportalens afdækning peger på, at det største besparelspotentiale ligger i at udbyde Birkehøj sammen med den del af hjemmeplejen, der efter den tidligere lovgivning på frit valgs området varetages af private leverandører. Det betyder, at den kommunale hjemmepleje sikres fremadrettet, dog med det forbehold at borgerne skal vælge den kommunale leverandør til. Det vurderes dog, at de borgere, der tidligere har fravalgt den private leverandør, ikke vil vælge en privat

¹ http://www.htk.dk/Politik/Politikker_og_strategier/Politikker/Udbudspolitik.aspx

leverandør, blot fordi der laves et udbud, men at disse borgere også fremadrettet vil vælge den kommunale leverandør.

Frit valg af leverandør har hidtil kun været gældende på hjemmehjælpsområdet. Borgere, der bor i plejebolig, har ikke kunnet vælge leverandør, men har været henvist til kommunal pleje og omsorg. Konkurrenceudsættelse af hjemmeplejen sammen med hele driften af et plejecenter, vil fortsat sikre borgerne i hjemmeplejen frit valg af leverandør, hvorimod borgere, der bor i plejebolig, fortsat vil være henvist til én leverandør, der fremadrettet vil være privat og ikke kommunal.

Problemfelt

Når vi tidligere har udbudt serviceydelser, har medarbejderne deltaget aktivt i udarbejdelse af kravspecifikationer og i vurderingen af de indkomne udbud. Hjemmeplejen har ikke tidligere været i udbud, idet kommunen har benyttet sig af godkendelsesmodellen². Der har heller ikke tidligere været udbudt plejeydelser til beboere i plejebolig, idet der ikke har været frit valg af leverandør på dette område. I forbindelse med et nyt udbud af dele af hjemmeplejen og driften af et plejecenter, har medarbejderne imidlertid stillet sig helt anderledes. Medarbejderrepræsentanterne forholder sig meget passivt i de arbejdsgrupper, de inviteres med ind i. De giver udtryk for, at de ikke bliver hørt, men når de bliver bedt om at forholde sig til konkrete spørgsmål, så har de ikke nogen svar. Det resulterer i, at teamchefen for ledelsesstaben, der har ansvaret for gennemførelse af diverse udbud, spørger medarbejderrepræsentanterne om, hvad de har brug for, for at føle sig klædt på til at indgå i disse drøftelser. Medarbejderrepræsentanterne har ikke noget svar på dette spørgsmål. Ledelsen i Sundheds- og Omsorgscentret tilskriver medarbejdernes manglende engagement i opgaven, at det skyldes en opfattelse af, at de faglige organisationer har nemmere ved at kontrollere offentlige institutioner end private. Der breder sig derfor en opfattelse af, at medarbejderne ikke ønsker at være medarbejdere, men hellere vil være modarbejdere.

Jeg tænker, at der også kunne være andre forklaringer på medarbejdernes umiddelbare modvilje mod projektet, og tænker at det kunne være interessant at grave lidt dybere i dette. På den baggrund vil jeg kigge nærmere på, hvad det er der motiverer medarbejderne. Er det blot en magtkamp i forhold til, hvem der har kontrollen over hvem, eller er der andre motivationsfaktorer i spil.

² Godkendelsesmodellen betyder, at kommunen beregner taksten for den kommunale hjemmepleje. Private leverandører kan herefter godkendes til at levere hjemmepleje til samme pris, hvis de opfylder de kvalitetskrav som kommunen stiller.

Senere i processen har medarbejderne valgt at tage kampen op. I samarbejde med de faglige organisationer skrives et hørings svar, der argumenterer imod planerne om konkurrenceudsættelse. Medarbejderne retter derudover henvendelse til udvalgte politikere for at fremføre deres synspunkter personligt. Dette resulterer i, at det politiske flertal for konkurrenceudsættelse smuldrer, og sagen bliver nedstemt. De faglige organisationer, og FOA i særdeleshed, ser efterfølgende nogle muligheder i konkurrenceudsættelse af hjemmeplejen, idet den nuværende lovgivning på området giver mulighed for at begrænse antallet af private leverandører. Samtidig kan de med Høje-Taastrup Kommunes udbudspolitik i hånden sikre ansættelse på FOA-overenskomst i hele kontraktperioden.

Det kunne være nærliggende at antage, at levering af velfærdsydelser i høj grad handler om at gøre noget for andre, og ikke kun handler om at sikre egen vinding. Hvis denne hypotese holder, bliver billedet mere nuanceret end det, der ville være tilfældet ved blot at konkludere, at medarbejderne forsøger at sikre de mest lukrative forhold for sig selv.

Formålet med dette studie er, at få mere viden om, hvilke faktorer der påvirker medarbejdernes motivation. Denne viden skal bruges i det fremadrettede arbejde, til at sikre at ledelse såvel som medarbejdere kan efterleve kommunens værdier i praksis.

Problemformulering

Hvordan påvirker konkurrenceudsættelse af velfærdsydelser motivationen hos medarbejdere i ældreplejen i Høje-Taastrup Kommune?

For at kunne svare på denne problemformulering, vil det være nødvendigt først at undersøge, hvad medarbejderne i ældreplejen motiveres af, og dernæst hvordan disse forhold påvirkes af konkurrenceudsættelse.

Kvalificering af problemstilling

Emnet er Konkurrenceudsættelse i ældreplejen. Min undren går på, hvorfor medarbejdere er mere modvillige over for konkurrenceudsættelse af kerneopgaver (velfærdsydelser) end opgaver af mere teknisk art.

Modstriden ligger i forskellen på holdninger til velfærdsydelser og opgaver af teknisk art (tøjvask, madservice, indkøb). Noget kunne altså tyde på, at det ikke er konkurrenceudsættelse som sådan, medarbejderne er modvillige over for, men at det i høj grad handler om opgavens art.

Videnskabsteoretisk vil jeg have en hermeneutisk tilgang til emnet, idet jeg vil forsøge at forstå, hvordan medarbejdernes motivation påvirkes af planer om konkurrenceudsættelse.

Vinklen, hvorfra problemstillingen skal anskues, er medarbejdernes motivation.

Mit teoretiske grundlag for at belyse problemstillingen skal findes i motivationsteorierne.

Formålet med undersøgelsen er at forklare hvorfor noget sker, men samtidig vil jeg gerne bevæge mig lidt videre, og kunne anvise hvordan det kan være anderledes (hvordan man kan få et andet resultat).

Hvorfor er dette tema interessant? Det er relevant for mig som leder i Høje-Taastrup Kommune, da det er afgørende for, at jeg kan inddrage medarbejderne, på den måde som MED-aftalen foreskriver. Samtidig er det afgørende for, om medarbejderne/de faglige organisationer bliver medarbejdere eller modarbejdere. En forudsætning for at kunne udarbejde et udbudsmateriale, der beskriver de mangeartede krav, der skal indføres, er, at inddrage medarbejdernes viden og erfaring fra det praktiske arbejde.

Den primære empiri består af interviews af medarbejdere, der udfører pleje, omsorg og træning. Desuden inddrages høringsvaret fra medarbejdersiden og egne notater fra workshop om konkurrenceudsættelse afholdt for udvalgte medarbejdere og ledere i Sundheds- og Omsorgscentret.

Temaet kan undersøges ved at bruge teorien til at udlede begreber, der knytter sig til motivation og kode mit empiriske materiale for disse begreber.

Afgrænsning

Jeg vil undersøge, hvilke motivationsfaktorer der særligt gør sig gældende i ældreplejen, og ikke undersøge motivationsfaktorer generelt. Jeg vil undersøge den motivation eller mangel på samme, der opstår/finde i en medarbejdergruppe i ældreplejen i Høje-Taastrup Kommune, når de ydelser, disse medarbejdere leverer, underkastes konkurrenceudsættelse.

Hvorfor er dette vigtigt?

En indvending mod at undersøge dette felt kunne være, at medarbejdernes motivation i denne sammenhæng er ligegyldig, idet de ikke har nogen beslutningskompetence i forhold til om området skal konkurrenceudsættes eller ej. Hvis området konkurrenceudsættes og opgaven vindes af en

privat leverandør, har de berørte medarbejdere valget mellem at arbejde hos den private leverandør eller at søge et andet job, enten i Høje-Taastrup Kommune eller et andet sted.

Selv om medarbejderne ikke har direkte indflydelse på beslutningen om konkurrenceudsættelse eller ej, så er det vigtigt for mig som leder i Høje-Taastrup Kommune, at medarbejderne er aktive medspillere i processen. Den lokale MED-aftale³, som er besluttet i Hovedudvalget, foreskriver, at medarbejdere i Høje-Taastrup Kommune ikke blot skal have medindflydelse og medbestemmelse, men at de også skal være medskabende. I forordet til MED-aftalen er dette beskrevet således:

Denne lokale MED-aftale er et udtryk for, at vi i Høje-Taastrup Kommune lægger stor vægt på et medskabende, åbent og tillidsfuldt samarbejde. Samarbejde er således et nøgleord for medarbejderinddragelse og for sikringen af en velfungerende arbejdsplads. De to nøglebegreber i denne aftale er "medindflydelse" og "medbestemmelse".

Der udtrykkes således i MED-aftalen en ideologisk holdning til, at der skal være høj grad af medarbejderinddragelse. Kapitel 6, punkt 5 foreskriver endvidere, at beslutninger, der kan medføre virksomhedsoverdragelse, træffes af Byrådet efter forudgående forhandling med medarbejderne.

Beslutninger som kan medføre betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforholdene, herunder beslutning om virksomhedsoverdragelse træffes af Byrådet efter en forudgående forhandling med medarbejdernes repræsentanter i MED-udvalget.

MED-aftalen foreskriver således, at der skal medarbejderne ikke blot har ret til at blive hørt, men at de er part i en egentlig forhandling. Kommunen har gennem MED-aftalen derfor en særlig forpligtelse til at samarbejde med medarbejderne, fx når det drejer sig om konkurrenceudsættelse af større områder af ældreplejen.

Den passivitet, medarbejderne udviste i arbejdsgrupperne, kan ud over at være udtryk for, at medarbejderne blot ønsker at være modarbejdere, også opfattes som udtryk for, at det ikke er lykkedes for ledelsen, at opfylde medarbejdernes behov for fx sikkerhed, og at de derfor ikke er i stand til at arbejde med ny udvikling.

Teori

Jeg vil belyse min problemstilling ved hjælp af motivationsteorier. Inden jeg dykker ned i motivationsteorierne er det imidlertid nødvendigt at forholde sig til begrebet motivation. Jeg vil

³ Den lokale MED-aftale er tilgængelig på www.personaleweb.dk og kan hentes via dette link: http://www.oao.dk/uploads/tx_danmarkskortet/MED_aftale_for_Hoeje_Taastrup_revideret_juni_2011_incl_bilag.pdf

derfor kigge nærmere på, hvordan motivation kan defineres, idet der kan være mange forskellige opfattelser af, hvad begrebet motivation dækker over.

Hvad er motivation?

Man kan tale om at være motiveret. På denne måde bliver begrebet udtryk for en tilstand, man kan befinde sig i. Men hvordan er denne tilstand mon? Ifølge Helle Hein kan det, at være motiveret dække over, at man har *lyst* til at gøre noget bestemt; at man er *villig* til at gøre noget bestemt; at man har *besluttet* sig for at gøre noget bestemt; eller at man har en *intention* om at gøre noget bestemt; at man er særligt *fokuseret* på noget bestemt; at man mærker en *drivkraft*; at man har *brug* for at gøre noget bestemt; eller at man bliver *nødt* til at gøre noget bestemt. (Hein, 2009, s. 15f)

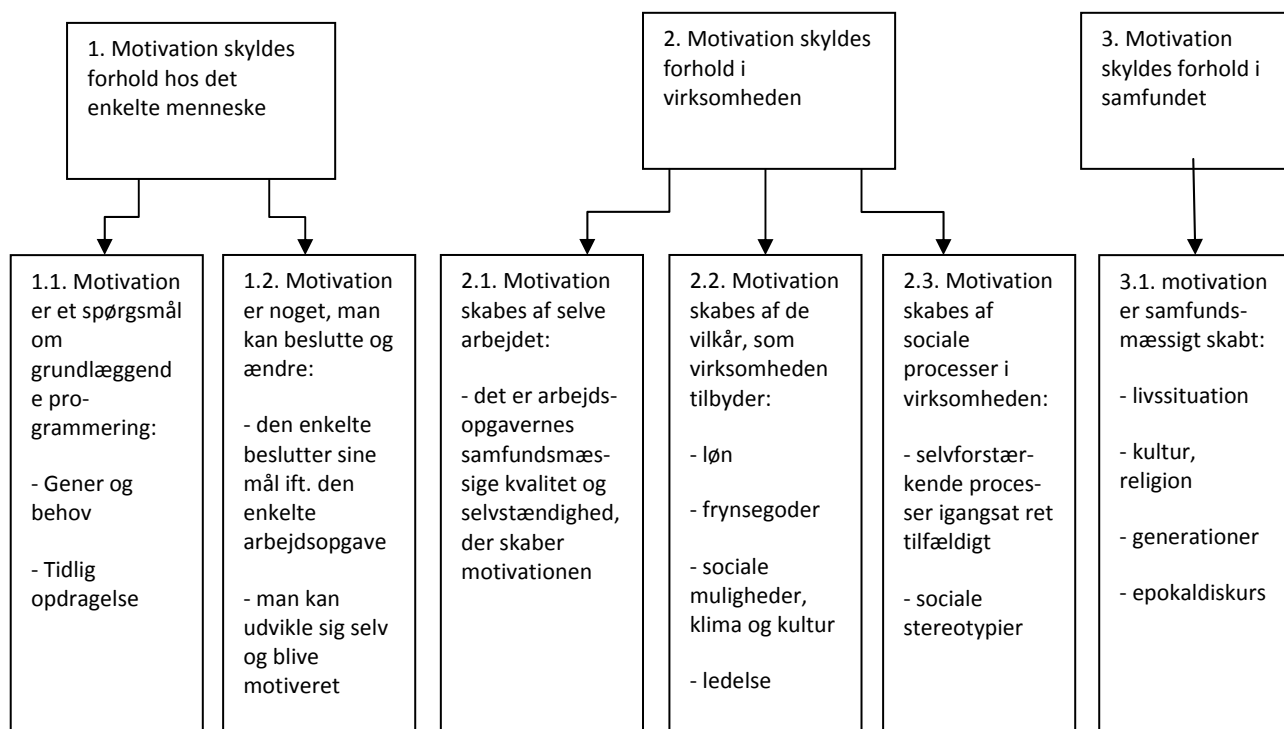
Man kan også tale om at motivere nogen. Her bliver begrebet et udtryk for en handling. Helle Hein udfolder begrebet, så det omfatter handlinger, der gør medarbejderen glad og tilfreds; handlinger, der får medarbejderen til at gøre noget, som vedkommende ellers ikke ville have gjort; handlinger, der frembringer en bestemt adfærd hos medarbejderen; handlinger, der får medarbejderen til at udføre en bestemt opgave; eller det kan være handlingen, som det billedligt udtrykkes, at installere en indre generator i medarbejderen, så medarbejderen motiverer sig selv (Hein, 2009, s. 16).

Når vi i hverdags sproget i ledelsesmæssige sammenhænge anvender begrebet motivation, så kan begrebet dække over hele viften af de anførte tilstande og handlinger. Set i denne sammenhæng bliver begrebet motivation meget diffust.

For at kunne undersøge hvordan konkurrenceudsættelse påvirker medarbejdernes motivation, er det derfor nødvendigt at dykke ned i motivationsteoriene, og ved hjælp af disse identificere, hvordan motivation defineres som et teoretisk begreb.

Torben Beck Jørgensen og Lotte Bøgh Andersen definerer motivation som "drivkraften bag målrettede handlinger" og arbejdsmotivation som "den energi, en ansat er villig til at lægge bag opnåelsen af et givent mål i forbindelse med sit job" (Jørgensen & Andersen, 2010, s. 35). Helle Hein fremfører, at motivation ikke kan defineres entydigt, men at forklaringer på motivation findes i de mange forskellige teorier. Hun vælger derfor at tage udgangspunkt i en definition, der kan rumme de fleste af teorierne. Definitionen læner sig op ad Wiener og Franken, og lyder således: "*Motivation er de faktorer i et individ, som vækker, kanaliserer og vedligeholder adfærd i retning mod et mål*" (Hein, 2009, s. 16).

Figur 1 giver en skematisk oversigt over forskellige måder at anskue motivation på. Den opdeler motivation som noget, der foregår på tre niveauer, nemlig individniveau, institutionsniveau og samfundsniveau. Hvert niveau kan yderligere opdeles i undergrupper.



Figur 1: Forskellige måder at forklare motivation på (Larsen, Pedersen & Aagaard, s. 6 i (Hein, 2009, s. 18))

Motivation kan således ansues som noget, der skyldes forhold hos det enkelte menneske. En indre motivation. Denne anskuelse kan igen opdeles i to underkategorier. Det kan være et spørgsmål om det enkelte menneskes grundlæggende programmering. Denne grundlæggende programmering kan være bibragt det enkelte menneske gennem de gener, man er født med, eller være behovsbestemt. Den grundlæggende programmering kan desuden formes gennem den tidlige opdragelse. Ud over at være noget, der er grundlæggende programmeret gennem arv og miljø, kan den motivation, der ligger i det enkelte menneske, være funderet på en beslutning, den enkelte tager i forhold til at nå et bestemt mål. Når en person beslutter sig for fx at bestige et bjerg, så er motivationen for at gøre dette, noget der ligger som et ønske hos den enkelte, og det er personen selv, der har magt over, om det lykkes eller ej.

Motivation kan desuden skyldes forhold i virksomheden. En ydre motivation. Denne form for motivation kan skabes af selve arbejdet, jobindholdet, meningen med arbejdet. Eller den kan skabes

af de vilkår, som virksomheden tilbyder i form af løn, ansættelsesvilkår, virksomhedens klima og kultur, og den ledelse, der er i virksomheden. Desuden kan motivationen skabes af de sociale processer, der finder sted i virksomheden.

Ud over at motivation kan skyldes forhold hos det enkelte menneske og forhold i virksomheden, kan motivation også skyldes forhold, der findes i samfundet. Det betyder, at motivationen også er afhængig af den livssituation, medarbejderen befinder sig i, og den kultur og religion medarbejderen bærer med sig. Endelig er motivationen påvirkelig af, hvilken generation man tilhører, og hvordan den tid, man lever i, italesættes.

Denne model har dog også sine begrænsninger, idet den ikke tager højde for særlige forhold hos mennesker med en faglig professionel identitet. Det at gøre noget for andre er en del af den professionelle identitet hos medarbejderne i pleje- og omsorgssektoren. Jeg vil komme nærmere ind på dette i min fremstilling af motivationsteoriene.

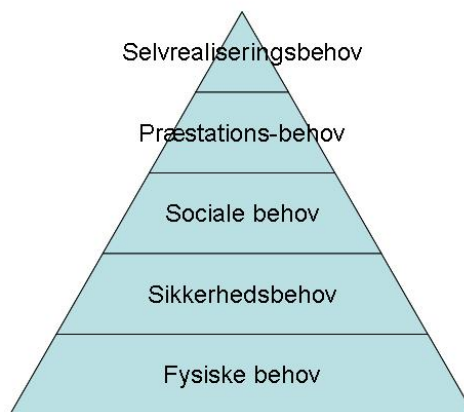
Maslow

Abraham Maslows behovsteori er en videreudvikling af behaviorismen⁴. Maslow var af den opfattelse, at behaviorismens dyreforsøg, der påviste hvordan belønning og straf kan påvirke adfærd i en bestemt retning, ikke kunne stå alene. Maslow så mennesket, som et individ, der var i stand til at nå længere i sin behovstilfredsstillelse end blot til at tilfredsstille de helt basale behov. Maslows behovshierarki strækker sig fra tilfredsstillelse af menneskets grundlæggende behov til muligheder for selvrealisering (Maslow, 1943). Set i forhold til figur 1, er Maslows teori hjemmehørende i kategori 1, hvor motivation skyldes forhold hos det enkelte menneske. Det er en motivation, der kommer indefra, men den er baseret på egennytte i form af behovsopfyldelse hos individet selv.

Maslow taler om et behovshierarki forstået på den måde, at de mest basale behov, der befinder sig nederst i hierarkiet skal være dækket i rimeligt omfang, før behov på næste trin overhovedet registreres som behov. Så længe de underliggende behov ikke er opfyldt, eksisterer de overliggende behov ikke. Modsat eksisterer behovet ikke længere, når det først er opfyldt. Ifølge Maslow er motivation således styret af en mangelsituation. Behov, der ikke er opfyldt, skal opfyldes.

Maslows behovshierarki består af fem niveauer, der ofte illustreres som i figur 2 nedenfor:

⁴ Behaviorisme bygger på den opfattelse, at al adfærd skyldes respons på stimuli. Denne respons på stimuli kan udløses dels gennem belønning, dels gennem straf.



Figur 2: Maslows behovspyramide

Opstillingen i pyramideform illustrerer, at de fysiske behov har størst vægt. Vægten bliver mindre jo højere man bevæger sig op i pyramiden.

Maslows teorier har samtidig haft stor betydning for hele plejesektoren idet hans teorier har været anvendt til at anskueliggøre menneskets grundlæggende behov. Når vi derfor i plejesektoren taler om kerneydelser, bliver de grundlæggende behov altid fremført som de vigtigste, hvorimod de højere liggende behov er behov, som kan opfyldes i større eller mindre grad afhængigt af hvilke ressourcer, der er til rådighed.

At anskue motivation som noget, der foregår i et hierarki, betyder at de behov, der ligger nederst i hierarkiet, dominerer, indtil de er opfyldt. Først herefter kan næste trin træde i kraft, og de behov, der ligger her, bliver de dominerende. Maslow anfører dog, at hierarkiet ikke skal forstås sådan, at alle behov på et trin skal være opfyldt fuldt ud, før behov på næste trin kan opfyldes, men at der vil være en aftagende grad af behovsopfyldelse, jo længere man bevæger sig op i hierarkiet (Maslow, 1943).

Nederst i Maslows behovshierarki ligger de fysiske behov i form af behov for mad og drikke, søvn og hvile. Når disse behov er opfyldt træder næste trin, de sikkerhedsmæssige behov, frem. Disse er behov for struktur, orden, forudsigelighed. I sygeplejens verden ville man kalde det behovet for ro, renlighed og regelmæssighed, men det kan også i forhold til arbejdsliv være behovet for trykthed i ansættelsen.

Når de sikkerhedsmæssige behov er opfyldt, kan de sociale behov opfyldes. De sociale behov er behov for at være accepteret, at være elsket, at høre til i en gruppe. Næste trin i hierarkiet er

præstationsbehovene eller ego-behovene, der er behov for anerkendelse, status og værdighed, ligesom det er behov for selvtilid, at have ansvar og indflydelse.

Disse fire nederste trin i Maslows behovshierarki er alle udtryk for behov, der kan karakteriseres som mangler, hvis de ikke opfyldes. Det femte trin, selvrealiseringsbehovet, er et behov for vækst, som kun kan opfyldes, hvis alle de underliggende behov er opfyldt. På dette stadium er man i stand til at søge nye udfordringer, være kreativ, have mulighed for personlig vækst og at forholde sig til den dybere mening med livet.

Maslow er forsøgt trængt i baggrunden af mere moderne teorier, der rækker længere end til behovstilfredsstillelse. Dette er en naturlig følge af, at vi lever i en verden, hvor de basale behov har været opfyldt i så lang tid, at de ikke længere optræder som behov. Folks bevidsthed er ikke koncentreret om, at få mad og drikke, at kunne regulere varme og kulde, at kunne skærme sig for sol, vind og regn. Vi er nået langt højere op i behovshierarkiet. Vi koncentrerer os om at sikre et godt miljø, eller vi arbejder på at finde nye måder at realisere os selv på. Men mennesker, for hvem det ikke er en selvfølge, at de basale behov er opfyldt, vil i kritiske situationer vende tilbage til at have de basale behov som de mest fremtrædende. Et tydeligt eksempel på dette var, da tyfonen Haiyan⁵ hærgede Filippinerne. Nogle danskere, som driver en dykkerskole på Filippinerne, overlevede katastrofen, men mistede ligesom de lokale indbyggere alt hvad de ejede. De fandt resterne af en båd, og fik den gjort sejklar, så de hver dag kunne sejle efter forsyninger af ris. Nogle af danskerne var sejlet efter ris, og en enkelt dansker var tilbage på øen. Han så de lokale være på vej med fiskegrej ud til det fredede koralrev. Han prøvede at stoppe dem, men blev truet med, at de ville slå ham ihjel, da de havde brug for mad. Denne episode er en tydelig illustration af, at mennesker, der har fået de grundlæggende behov opfyldt igennem lang tid, kan udsættes for en mangelstilstand i meget længere tid, end mennesker der kun i kort tid har fået disse behov opfyldt. Manglen på mad resulterede i, at det basale behov for at få stillet sulten, overskyggede alle andre højereliggende behov. De lokale indbyggere var derfor ikke i stand til at opleve et behov for at beskytte koralrevet. Danskerne derimod havde ikke oplevet tilstrækkeligt med sult til at behovet for mad igen blev bevidst for dem.

Herzberg

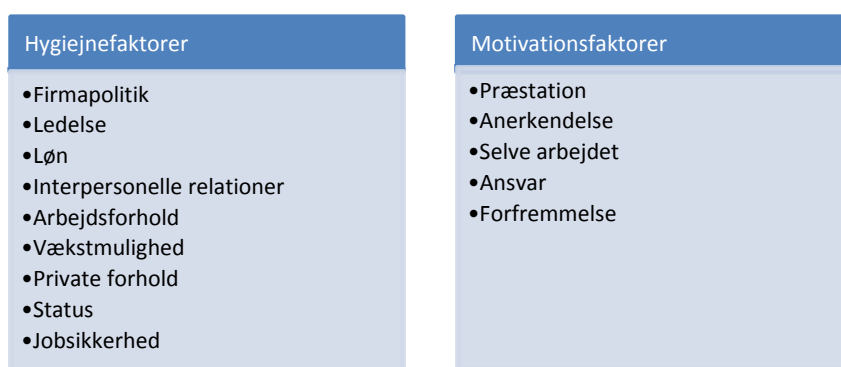
Herzbergs motivationsteori supplerer Maslow ved at anskue motivationen som dels en samling af faktorer, der sikrer et stabilt fundament for yderligere fremdrift, dels en samling af faktorer, der i sig

⁵ Tyfonen Haiyan, der ramte Filippinerne den 8. november 2013, er den kraftigste og mest ødelæggende storm, der nogensinde er registreret på jorden.

selv er motiverende (drivere). Herzbergs teorier er grundlagt gennem omfattende studier i industriens verden, og er derfor ikke udtryk for, hvad der særligt kendetegner motivation hos medarbejdere i det offentlige. Jeg har på trods af dette medtaget Herzberg, idet de motivationsfaktorer, han har identificeret, har stor indflydelse på den måde, hvorpå motivation i det offentlige ansues. Mange studier af motivation hos medarbejdere i det offentlige tager udgangspunkt i de faktorer, som Herzberg har identificeret. Et eksempel på dette er Personalestyrelsens motivationsundersøgelse fra 2006. (Personalestyrelsen, 2006).

Herzberg har igennem 1950erne og 1960erne undersøgt motivationsfaktorer blandt medarbejdere i industrien. Hvor Maslows studier er rettet mod det menneskelige individ generelt, er Herzbergs studier således rettet direkte mod motivationsfaktorer i arbejdslivet. Det lykkedes i et af disse studier (Herzberg, Mausner, & Snyderman, Arbejde og motivation, 1974a) at identificere en række faktorer, der påvirkede menneskers motivation i arbejdet. Til forskel fra Maslow, er Herzberg ikke af den opfattelse, at nogle behov skal være opfyldt, før andre behov kan opfyldes. Herzberg har opdelt faktorerne i to grupper, nemlig hygiejnefaktorer og de egentlige motivatorer. De faktorer Herzberg opererer med, fremgår af figur 3.

Hygiejnefaktorer er faktorer, der ikke i sig selv er motiverende. Det er faktorer som status, sikkerhed i jobbet, løn, mellemmenneskelige relationer med overordnede, kolleger og underordnede, virksomhedens politikker og betingelserne for arbejdets udførelse. Disse faktorer danner fundamentet og er nødvendige for at medarbejdere kan være tilfredse i deres arbejde.



Figur 3: Herzbergs to-faktor model (Hein, 2009, s. 137)

De egentlige motivationsfaktorer er faktorer som anerkendelse, indhold i jobbet, at have ansvar, personlig udvikling og advancementsmuligheder. En påvirkning med disse faktorer vil få medarbejderne til at føle sig lykkelige i deres arbejde.

Hygiejnefaktorerne retter sig således mod behovsopfyldelse, mens motivationsfaktorerne retter sig mod vækst. På denne måde er der en vis sammenhæng mellem Maslows teori og Herzbergs teori. Forskellen ligger i, at Herzberg ser motivation i den betydning, at det i høj grad handler om at gøre noget for at motivere andre. Herzberg giver mange anvisninger på, hvordan lederen skal agere, enten for at opfylde medarbejdernes behov direkte, eller for at bringe brændstof til den indre generator, så medarbejderen motiverer sig selv. Set i forhold til figur 1, så er Herzbergs fokus i væsentlig grad på forhold i virksomheden, der påvirker medarbejderens motivation. Der er som hos Maslow anlagt et egennytteperspektiv, idet også Herzberg har fokus på, hvad medarbejderne opnår.

Det centrale i Herzbergs teori er, at der findes en neutralitetstilstand for medarbejdernes holdninger til deres arbejde. Motivationsfaktorer og hygiejnefaktorer trækker medarbejderne i hver sin retning fra denne neutralitetstilstand. De egentlige motivationsfaktorer kan ved deres tilstedeværelse løfte medarbejderne op fra denne tilstand, og gøre dem lykkelige. Fravær af motivationsfaktorer gør medarbejderne ikke-tilfredse, altså sætter dem tilbage til en neutral tilstand. Hygiejnefaktorerne opretholder en neutralitetstilstand hos medarbejderne. Fravær af hygiejnefaktorer vil gøre medarbejderne ulykkelige og utilfredse, og de vil begynde at tænke på jobskifte, uden at det dog nødvendigvis fører til et jobskifte.

Ifølge Herzberg kan medarbejderen fortsat motiveres af de egentlige motivationsfaktorer selv om nogle hygiejnefaktorer mangler, men effekten bliver mindre, hvis fundamentet i form af hygiejnefaktorerne ikke er i orden.

Motivation i den offentlige sektor

Herzbergs studier er som nævnt foretaget i industriens verden. Da min undersøgelse foretages blandt medarbejdere ansat i det offentlige, vil det imidlertid være interessant at inddrage teori, der specifikt omhandler motivation i den offentlige sektor.

Julian Le Grand (2003) anskuer motivation i forhold til at medarbejderne har to forskellige grundlæggende tilgange til at levere service i den offentlige sektor. Der er the Knights, der lader sig styre af en selvopofrende (altruistisk) holdning, hvor tilfredsstillelsen i jobbet opnås gennem det at gøre noget godt for andre. Det er således selve indholdet i jobbet, der motiverer dem. Le Grand skelner mellem to forskellige typer af Knights. Act-irrelevant Knights har ikke noget behov for selv at udføre handlinger, der hjælper andre, men kan opnå tilfredsstillelse ved at understøtte, det andre gør. De er således free-riders på andres gode gerninger (Le Grand, 2003, s. 36). Act-relevant Knights derimod, er afhængige af selv at udføre altruistiske handlinger. Fælles for de to typer af Knights er

imidlertid, at de er drevet af en indre (intrinsisk) motivation i form af at ville gøre noget, der er godt for andre.

Som modpol til Knights er der Knaves, der er drevet af en ydre (extrinsisk) motivation. For Knaves er det vigtigt, at de får belønning for deres arbejde i form af fx løn, sikre ansættelsesvilkår og karrieremuligheder. Knaves er dem, der ser arbejdet som et middel til at opnå noget andet for dem selv. For Knaves er lønnen derfor en væsentlig motivationsfaktor, hvorimod løn for udført arbejde kan være demotiverende for Knights. Julian Le Grand anskuer dermed motivation som afhængig af hvilken grundprogrammering medarbejderen besidder. Knaves arbejder ud fra et egennyttesperspektiv, hvor det, de får ud af det, bestemmer indsatsen. Knights arbejder ud fra et altruistisk perspektiv, hvor det vigtigste er at gøre noget godt for andre. Det er altså den grundlæggende indstilling hos de to typer af medarbejdere, der styrer deres motivation. I forhold til Julian Le Grands opfattelse af Knights and Knaves, er det ikke muligt umiddelbart at anvende figur 1. Knights and Knaves er ikke kun at opfatte som individer, der har været udsat for en grundlæggende programmering gennem den tidlige opdragelse, som derfor har udviklet sig til to forskellige personlighedstyper. Julian Le Grand har netop fokus på, hvordan man som leder kan påvirke de to typer medarbejdere forskelligt, og dermed sikre, at de ønskede resultater opnås.

Intrinsisk og Extrinsisk Motivation

Begreberne intrinsisk motivation og extrinsisk motivation er kort nævnt i ovenstående, idet Knights kan defineres som intrinsisk motiverede, og Knaves kan defineres som extrinsisk motiverede.

Intrinsisk motivation er ifølge Ryan & Deci (2000) den motivation der driver værket, når medarbejderne opnår tilfredsstillelse blot ved at udføre opgaven. Intrinsisk motivation er således uafhængig af udefra kommende ting som højere løn, tryghed i ansættelsen, og muligheder for advancement i hierarkiet.

Extrinsisk motivation er modsat intrinsisk motivation et udtryk for den motivation, der opstår gennem højere løn, tildeling af særlige arbejdsopgaver, og muligheder for kontraktforlængelse.

Ifølge Ryan & Deci er der ikke en klar adskillelse mellem de to motivationsformer, idet der er en lang række handlinger, hvor der påvirkes af dels indefra kommende faktorer, dels udefra kommende faktorer. Ryan & Deci beskriver taksonomien i motivationen (Ryan & Deci, 2000, s. 61) med amotivation som den ene yderpol, bevægende sig over den mest udtalte grad af extrinsisk motivation i form af ekstern regulering, via mere bløde former for extrinsisk motivation over til den modsatte yderpol, der er ren intrinsisk motivation, hvor handlinger udelukkende udføres, fordi

personen selv ønsker det, og helt uden påvirkning af udefrakommende faktorer. Set i forhold til arbejdslivet er den rene intrinsiske motivation utænkelig, idet der altid vil være en eller anden udefrakommende påvirkning i form af krav om målopfyldelse, og regler, der skal efterleves for at undgå sanktioner, eller der vil vente en belønning forude som honorering for vel udført arbejde.

Crowding faktorer

Som anført ovenfor er der ikke en klar adskillelse mellem motivation, der kommer indefra og motivation, der kommer udefra. Men taksonomien, som Ryan & Deci beskriver den, gør det interessant at kigge nærmere på, hvordan motivationen kan påvirkes i den ene eller anden retning.

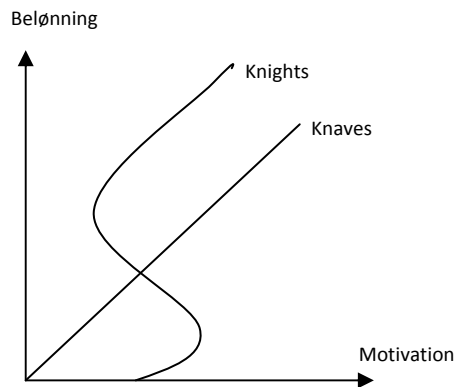
Den eksterne regulering, som den mest udtalte form for ekstrinsisk motivation, og beliggende tæt op ad amotivation, er et udtryk for, at for megen regulering kan føre til amotivation. Det betyder, at øget kontrol, flere hårde krav, mere afrapportering, og strengere økonomisk kontrol i yderste konsekvens vil føre til amotiverede medarbejdere. På samme måde kan forskellige udefrakommende belønninger for bestemte handlinger føre til at der opstår en højere grad af ekstrinsisk motivation og dermed en mindre grad af intrinsisk motivation.

Osterloh & Frey (2002) anskuer fænomenet som en mekanisme, der eksisterer overalt i menneskets tilværelse. Den mest synlige måde at skabe en crowding out effekt på, er ved at betale for at bestemte handlinger udføres. De takstfinansierede områder som fx det meste af plejen i ældreomsorgen, der afregnes med leverandøren (offentlig eller privat) i forhold til leverede plejepakker, er et eksempel på en konstruktion, der kan skabe en crowding out effekt. De medarbejdere, der måtte have en indre motivation, der betyder, at de arbejder fordi de gerne vil gøre noget godt for andre, bliver sat i en situation, hvor det, de gør for andre, betyder noget for virksomhedens indtjening og dermed mulighed for overlevelse. Dermed får udefra kommende faktorer, som fx mulighed for fortsat ansættelse, større betydning.

Samme fænomen beskriver Julian Le Grand i forhold til hvordan monetær belønning påvirker Knights. (Le Grand, 2003, s. 68). En lille belønning vil virke som et skulderklap, og få medarbejderne til at yde en ekstra indsats. Men hvis belønningen øges, vil crowding out effekten træde i kraft, og medarbejderen vil blive mindre produktiv. Herefter begynder de samme mekanismer at gælde, som er gældende for Knaves, at jo højere belønningen er, jo større bliver medarbejderens indsats.

Men det faktum, at der undervejs i processen skete en crowding out effekt, betyder, at der skal en større belønning til for at få samme output fra Knights, end tilfældet ville være for Knaves, hvor der

vil være en lineær sammenhæng mellem belønning og output. Dette er illustreret dette i nedenstående figur.



Figur 4: Sammenhæng mellem motivation og belønning hos henholdsvis Knights og Knaves (frit efter Julian Le Grand, 2003)

Public Service Motivation

Også danske forskere har beskæftiget sig mere indgående med motivation i det offentlige. Lotte Bøgh Andersen er en af de førende danske forskere på dette område. Hun har sammen med Torben Beck Jørgensen og Karsten Vrangbæk forsket i forskelle i motivationsfaktorer mellem offentligt og privat ansatte.

Man kan spørge sig selv i hvor høj grad den indstilling medarbejdere har til jobbet, skyldes noget, der er medfødt eller tillært i en tidlig alder, eller om det i højere grad skyldes en identitet, man opbygger i kraft af det arbejde, man udfører, og den organisation, man er sat i.

Jørgensen og Andersen (2010, s. 35) skelner mellem tre typer af motivation, nemlig

1. den ekstrinsiske motivation, der styres af incitamenter og reguleringer
2. den intrinsiske motivation, der styres af i hvor høj grad opgaven giver nydelse i sig selv
3. og den altruistiske motivation, der styres af ønsket om at gøre noget godt for andre eller for samfundet.

Det enkelte individ kan på samme tid være drevet af alle typer af motivation, der afhængig af situationen kan vægte forskelligt. Der er således ikke tale om, at den ene type udelukker den anden.

Public Service Motivation er indeholdt i den altruistiske motivation. Drivkraften er at gøre noget godt for andre eller for samfundet. Public Service Motivation er således ikke bundet op på noget, der

udelukkende foregår i offentlige organisationer, men kan også findes i private organisationer. Det afgørende er medarbejdernes indstilling og ikke deres organisatoriske tilhørsforhold.

Karsten Vrangbæk finder i sin undersøgelse af værdilandskabet i den offentlige sektor (Vrangbæk, 2007, s. 116ff), at professionelt/fagligt engagement har stor betydning for medarbejdernes motivation. Han taler om en kalds- eller professionsetik. Denne antagelse er på linje med Helle Heins opfattelse af, hvad der motiverer videnarbejdere. (Hein, 2009)

Sammenfatning af teori / analysestrategi

Jeg har udvalgt denne gruppe af teoretikere, fordi de alle beskæftiger sig med motivation, som noget afgørende for det medarbejderne yder. Ingen af teorierne udelukker hinanden. Tværtimod supplerer de hinanden, hvorfor de samlet kan bruges til at danne et komplekst billede af, hvad der motiverer og demotiverer medarbejderne. Jeg vil bruge disse teorier til at skabe et billede af medarbejderne i ældreplejen i Høje-Taastrup Kommune, set i lyset af hvad de motiveres af, og hvad der demotiverer dem.

At gå på opdagelse i forskellige motivationsteorier giver mig et billede af motivation som en samling af faktorer, der spiller sammen på mange forskellige niveauer. Motivation er udtryk for en tilstand, som man kan opnå, være i eller forlade. Hvor man befinder sig på denne skala afhænger af forhold hos individet selv, forhold i virksomheden eller forhold i samfundet. Medarbejderen kan motivere sig selv, eller medarbejderen kan lade sig motivere af andre. Dermed bliver motivation noget, man kan vælge til eller fra. På denne måde bliver motivationsbegrebet interessant i en ledelsesmæssig kontekst, idet det dermed er muligt at påvirke medarbejdernes motivation.

Ovenstående gennemgang af forskellige teoretikers opfattelse af, hvordan medarbejdere motiveres i deres arbejde, viser at motivationen påvirkes af såvel udefra kommende som indefra kommende faktorer. Der er samtidig forskellige faktorer, der fortrinsvis har til formål at sikre, at medarbejderne når et stade af neutralitet, så de ikke forlader jobbet, mens andre faktorer vil være i stand til at løfte medarbejdernes glæde og tilfredshed ved jobbet højere op.

Herudover viser teorierne også, at medarbejdernes holdninger til jobbet er afhængige af, hvilken grundlæggende indstilling medarbejderne har. Tænk de som Knights, og har en grundholdning, der driver dem i en altruistisk retning, og dermed kalder dem til at gøre noget godt for andre. Eller tænk de som Knaves, der yder i forhold til den belønning, de får, og dermed nemmere lader sig styre af udefrakommende faktorer.

Man kan anskue motivation ud fra et egennyttesperspektiv og ud fra et altruistisk perspektiv. Figur 1 på side 7 er for flad til at rumme disse perspektiver. Egennyttesperspektivet og det altruistiske perspektiv har en afgørende indflydelse på besvarelsen af min problemformulering, idet private organisationer, der skal opnå et vist afkast, per definition må siges i højere grad at arbejde ud fra et egennyttesperspektiv, end en offentlig organisation eller en privat non-profit organisation, der skal løse en opgave til en konkurrencedygtig pris.

Levering af velfærdsydelser handler om at gøre noget for andre. Jeg vil derfor antage, at det altruistiske perspektiv har en væsentlig betydning i forhold til motivation af medarbejdere i ældreplejen. Jeg vil i analysen af mine interviews lede efter udsagn, der knytter sig til henholdsvis egennytte og altruisme. En opdeling af udsagn henhørende til de to kategorier ses herunder (figur 5).

Egennytte	Altruisme
<ul style="list-style-type: none">• løn• sikkerhed i ansættelsen• mulighed for forfremmelse• anerkendelse• nydelse ved jobbet	<ul style="list-style-type: none">• gøre godt for andre• skabe samfundsmæssig værdi

Figur 5: Oversigt over faktorer, der kan henføres til henholdsvis egennytte og altruisme

Egennyttesperspektivet sammen med den altruistiske indstilling til jobbet er afgørende faktorer i forhold til at danne medarbejderens professionelle identitet. Jeg vil derfor anvende udsagn, der relaterer sig til henholdsvis egennytte og altruisme til at give et billede af medarbejdernes professionelle identitet, og påvise, hvordan den professionelle identitet påvirkes, når velfærdsydelser konkurrenceudsættes.

Metode

Det kommende afsnit vil indeholde en beskrivelse af, hvordan jeg har tilvejebragt den anvendte empiri samt beskrive de overvejelser, jeg har gjort mig i den forbindelse. Min primære empiri er 4 interviews, som jeg har gennemført med udvalgte medarbejdere. Desuden har jeg inddraget

høringssvar afgivet af medarbejderne og mine egne notater fra workshop afholdt for udvalgte medarbejdere i Sundheds- og Omsorgscentret.

Interviews

Jeg har gennemført mine interviews som åbne interviews, hvor jeg har haft nogle indledende spørgsmål, der retter sig mod det tema, som jeg vil undersøge, nemlig at afdække, hvordan medarbejdernes motivation påvirkes af konkurrenceudsættelse. Der er således tale om et eksplorativt interview, hvor formålet er at søge ny viden og få nye vinkler på emnet. (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 126)

For at få de interviewede medarbejdere til at fortælle frit, har jeg valgt at omsætte de temaer, jeg vil undersøge, så de fremstår i et hverdagsprog for informanterne. Det betyder, at jeg, i stedet for at spørge direkte til egennyttelighed og altruisme, har spurgt til hvilken betydning, de mener, indholdet i jobbet har, hvordan de agerer i forhold udsigt til belønning og/eller sanktioner, og hvilken betydning, det at gøre noget for andre, har.

Jeg har indledt mine interviews med at bede informanten om at fortælle om en rigtig god dag på arbejde, og fortælle, hvad der gjorde denne dag til noget særligt. Mine efterfølgende spørgsmål har taget afsæt i denne indledende fortælling.

For at sikre, at interviewet udvikler sig i en retning, så jeg får nogle informationer, der kan hjælpe mig med at belyse min problemstilling, har jeg anvendt en tjekliste, der indeholder temaer, som interviewet skal indeholde.

1: Tjekliste til interviews

Hvad motiverer?	For at få et mest muligt nuanceret billede, vil jeg både spørge ind til, hvilke faktorer der opleves at give mere arbejdsglæde, og hvilke faktorer der opleves at give mindre arbejdsglæde.
Indhold i jobbet	Jeg vil afdække, i hvor stor udstrækning selve jobindholdet driver medarbejderne til at møde på arbejde og yde en ekstra indsats.
Udsigt til belønning og/eller sanktioner	Hvilken betydning har løn og ansættelsesvilkår for medarbejderen. Og i hvor høj grad lader medarbejderen sig styre af udefra kommende

	forhold, som udstukne kvalitetsstandarder, anmærkninger ved diverse tilsyn.
At gøre noget godt for andre	Hvilken indvirkning har det på medarbejdernes motivation, at der er borgere, der er afhængige af den hjælp medarbejderen leverer.
Forestillinger om konkurrenceudsættelse	Jeg vil spørge ind til, hvilke forestillinger informanten har om det at skulle arbejde hos en privat leverandør.

De svar jeg får i mine interviews vil jeg anvende til at afdække hvilke faktorer, medarbejderne motiveres af i deres arbejde. Jeg vil opdele udsagnene i forhold til om de omhandler motivation baseret på egennytte eller altruisme. Desuden vil jeg finde udsagn der siger noget om, hvilken indvirkning medarbejderne forestiller sig, at konkurrenceudsættelse vil have.

Udvælgelse af informanter

Jeg har valgt at interviewe medarbejdere, der alle har en rolle som tillidsrepræsentanter for forskellige faggrupper. Dette valg har jeg truffet, fordi tillidsrepræsentanterne i Høje-Taastrup Kommune spiller en central rolle i enhver forandringsproces. Arbejdsgrupper og styregrupper, hvor der er medarbejderrepræsentation, bemandes fortrinsvis af tillidsrepræsentanter. Det betyder, at tillidsrepræsentanterne i væsentlig grad styrer de holdninger, som medarbejderne har. Det er først og fremmest tillidsrepræsentanterne, der har adgang til informationerne, og det er dem der har tid til at sætte sig ind i problematikkerne.

De udvalgte medarbejdere tilhører medarbejdergrupper, der vil blive berørt af en konkurrenceudsættelse. Det drejer sig om social- og sundhedshjælpere og -assistenter (FOA), sygeplejersker (DSR), og terapeuter (Ergoterapeutforeningen og Danske Fysioterapeuter).

I det første interview, som jeg lavede med sygeplejerskernes fællestillidsrepræsentant, gik det imidlertid op for mig, at det var vigtigt at få informationer fra medarbejdere, der også kan forholde sig til hvordan ændringerne påvirker det arbejde, der skal udføres for borgerne. Ikke fordi jeg ikke fik informationer, som jeg kan bruge til at give svar på min problemformulering, men det gik op for mig, at de informationer, hun kunne bidrage med i forhold til hendes TR-arbejde, ikke var relevante for min undersøgelse. Sygeplejerskernes fællestillidsrepræsentant er frikøbt på halv tid til denne funktion, og hun pointerede flere gange, når hun skulle svare på mine spørgsmål, at der jo var forskel

på om hun skulle svare som TR eller som sygeplejerske. Jeg har derfor efter det første interview revideret min opfattelse af, hvilke informanter, jeg skulle benytte. Det betød, at fællestillidsrepræsentanten for FOA blev fravalgt, idet hun er frikøbt til TR-funktionen på fuld tid.

På baggrund af dette har jeg valgt at afgrænse mine informanter til at være tillidsrepræsentanter, hvis arbejdsområde ligger inden for pleje, omsorg og træning. Jeg har valgt at lave interview med en sygeplejerske, en sosu-assistent fra et plejecenter, en sosu-assistent fra hjemmeplejen og en fysioterapeut + en ergoterapeut. Interviewet med de to terapeuter er gennemført som et samlet interview med baggrund i at terapeuterne udgør en forholdsvis lille faggruppe, men de tilhører to forskellige faglige organisationer. Deres fagområde overlapper i høj grad hinanden, og der er ikke, set på tværs af kommuner, en entydig opdeling mellem de to fagområder. Jeg har derfor fundet det hensigtsmæssigt, at gennemføre interviewet med fokus på, hvordan terapeuter påvirkes af konkurrenceudsættelse og ikke med fokus på, hvordan henholdsvis ergoterapeuter og fysioterapeuter påvirkes.

Jeg har udelukkende valgt informanter fra en kommunal organisation og dermed fravalgt de informationer, som jeg ville have kunnet få ved at interviewe medarbejdere, der arbejder hos de private leverandører. Dette valg har jeg foretaget, idet det ikke vil tilføre yderligere værdi for min undersøgelse, at medtage denne dimension. Min undersøgelse omhandler ikke at påvise, hvilke motivationsfaktorer, der rent faktisk er i spil i en privat organisation. Den omhandler udelukkende hvilke forestillinger, offentligt ansatte har om, hvad der sker, hvis de overgår til en privat arbejdsgiver.

Ud over at revidere i udvælgelsen af informanter har jeg efter det første interview justeret min spørgeguide. I det første interview var mit fokus mere direkte på medarbejderens opfattelse af, hvilken indvirkning konkurrenceudsættelse ville have på motivationen. Da jeg efterfølgende afspillede interviewet, gik det op for mig, at jeg med denne spørgemåde havde for stor risiko for at komme til at styre svarene. Dele af interviewet fremstår mere som en samtale om et udvalgt tema, end det fremstår som et interview. Jeg valgte derfor i de efterfølgende interviews at indlede med at lade informanten fortælle mere åbent om deres opfattelse af motivation, og derefter bruge den viden, som medarbejderen havde givet mig, til at spørge ind til, hvordan vedkommende forestillede sig, at det ville se ud, hvis der kom en privat arbejdsgiver ind over.

Om at interviewe i egen organisation

Arbejdet med min problemformulering skal give ny viden om, hvordan medarbejdere i ældreplejen i Høje-Taastrup Kommune bliver påvirket af, at kerneopgaven konkurrenceudsættes. Da jeg selv er ansat i Høje-Taastrup Kommune, betyder det, at jeg må lave interviews i egen organisation. Der er en lang række fordele, ved at interviewe i egen organisation. Disse fordele omhandler elementer gående på, at informationer fra egen organisation er nemt tilgængelige; som interviewer har man en forhåndsviden om problemstillingen og hvordan den bliver håndteret i organisationen. Der er dog også en række ulemper forbundet med at interviewe i egen organisation. Den netop omtalte forhåndsviden gør det nødvendigt at stille meget åbne spørgsmål, så man undgår blot at få de svar, som man gerne vil have. (Nielsen & Repstad, 1993).

Den etiske dimension i interviewfasen må nødvendigvis vises særlig opmærksomhed. Hvordan er magtbalancen mellem interviewer og informant? Jeg er i mine interviews bevidst om, at jeg er leder, og alle informanterne er medarbejdere. Mit valg i form af at interviewe tillidsrepræsentanter giver til gengæld informanterne et større spillerum for at kunne give meninger til kende, som går i en anden retning, end den ledelsen ønsker, idet de gennem deres tillidsrepræsentantrolle opnår en større beskyttelse i ansættelsen.

Yderligere har jeg valgt informanter, der for de flestes vedkommende ikke refererer direkte til mig, hvorfor jeg ikke har fået svar, der enten er afgivet, fordi medarbejderen gerne vil please mig, eller fordi medarbejderen er bange for sanktioner. Det, at jeg arbejder med åbne interviews, betyder samtidig, at medarbejderen står mere frit i forhold til at lade være at udtale sig om noget, som vedkommende måtte vurdere, ville kunne bringe medarbejderen i en vanskelig situation.

Kun i forbindelse med interview af en repræsentant for medarbejdere på plejecentre, har jeg været nødt til at afvige herfra, idet flere af plejecentrene ikke har en lokal tillidsrepræsentant for FOA, men lader sig repræsentere af fællestillidsrepræsentanten. Da jeg kender tillidsrepræsentanten fra det plejecenter som jeg selv er leder for, som en mand med sine meningers mod, der ikke normalt holder sig tilbage fra at sige ledelsen imod, så er det min vurdering, at leder-medarbejder-relationen ikke i dette tilfælde har nogen indflydelse.

Workshopen

2. juni 2013 blev der afholdt workshop om konkurrenceudsættelse af driften af plejecenter og hjemmeplejedistrikt. Denne workshop blev afholdt på baggrund af, at der forelå politiske

beslutninger i forbindelse med vedtagelsen af budgettet for 2013, at driften af plejecenter Birkehøj, træning og mad til borgere i plejebolig skulle konkurrenceudsættes.

Som anført i indledningen, så blev disse beslutninger sat i bero, idet man afventede ny lovgivning på frit valgs området. Denne lovgivning trådte i kraft pr. 1. april 2013. Formålet med workshoppen var derfor at få perspektiveret de nye muligheder og risici i relation til et kommende udbud af hjemmepleje og drift af et nyt plejecenter.

Deltagerne i workshoppen var ledelsesrepræsentanter og medarbejderrepræsentanter fra Sundheds- og Omsorgscentret, økonomikonsulent og juridisk konsulent. Workshoppen blev faciliteret af konsulenter fra A-2 AS.

Der foreligger ikke noget referat fra denne workshop, hvorfor workshoppen udelukkende har bidraget til at skabe mit forhåndsbillede af, hvad der rør sig hos medarbejderne.

Medarbejderrepræsentanterne gav under workshoppen klart udtryk for deres bekymring for forringet kvalitet i det tværfaglige samarbejde, uklar ansvarsplacering, manglende muligheder for kompetenceudvikling, og udfordringer med forskellige tilbud til borgere med samme behov. Disse bekymringer bliver fulgt op i det høringssvar, som medarbejderne efterfølgende afgiver.

Høringssvaret

Medarbejderrepræsentanterne fra FOA – Fag og Arbejde, Ergoterapeutforeningen, Danske Fysioterapeuter, Kost- og ernæringsforbundet og Dansk Sygeplejeråd har valgt at afgive et samlet høringssvar. Høringssvaret har tre omdrejningspunkter, nemlig 1. konsekvenser for de berørte medarbejdere i henhold til løn og ansættelsesvilkår, 2. faglige implikationer af en konkurrenceudsættelse, og 3. gennemgang af økonomiske forudsætninger og argumenter.

I mine interviews vil jeg underkaste de to første omdrejningspunkter en nærmere undersøgelse, idet disse to elementer i forhold til litteraturen må forventes at have en direkte indvirkning på medarbejdernes motivation. Spørgsmålet om, hvorvidt de økonomiske forudsætninger og argumenter holder, har i højere grad indvirkning på kommunens samlede økonomi end på den enkelte medarbejders motivation. På trods af dette, er aspektet interessant som baggrundsviden, idet det for medarbejderne har indflydelse på den samlede opfattelse af, hvordan de opfatter forholdene på deres arbejdsplads.

Konsekvenser for de berørte medarbejdere:

Medarbejderrepræsentanterne udtrykker bekymring over udsigt til forringede løn og arbejdsvilkår i forbindelse med virksomhedsoverdragelse til en privat arbejdsgiver. De faglige organisationer har indsamlet erfaringer fra andre kommuner, hvor de mener at kunne påvise, at vilkårene hos en privat arbejdsgiver er forringede i forhold til ansættelse i det offentlige. Jeg vil ikke her gå nærmere ind i argumentationen for denne påstand, idet påstanden vil påvirke medarbejdernes holdning, uanset om påstanden er korrekt eller ej.

Bekymringen går særligt på, at medarbejderne varsles ned i tid og dermed får en lavere løn, hvorefter de kan supplere med merarbejde, i det omfang der er merarbejde at få.

Medarbejderrepræsentanterne anbefaler derfor, at medarbejdernes løn og ansættelsesvilkår går med over til privat arbejdsgiver i hele kontraktperioden, så konkurrencen ikke sker på bekostning af medarbejdernes løn og ansættelsesvilkår.

Høje-Taastrup Kommunes udbudspolitik giver mulighed for at stille dette krav i forbindelse med konkurrenceudsættelse, og det indgår da også som grundlag for den politiske beslutning i udbudssagen.

Faglige implikationer af en konkurrenceudsættelse:

Medarbejderrepræsentanterne ser at en konkurrenceudsættelse vil betyde, at beboerne vil modtage lavere kvalitet i opgaveløsningen og dermed opleve forringet livskvalitet. De accelererede patientforløb på hospitalerne kræver et højt fagligt og specialiseret niveau i kommunerne.

Medarbejderrepræsentanterne mener ikke at de private leverandører har volumen til at løfte denne opgave. Desuden mener de, at private aktører kan hæmme udviklingen, da det er nødvendigt at forhandle eller genforhandle nye opgaver og indsatsområder med en privat leverandør.

Parallelt med det faglige niveau fremføres argumenter i forhold til incitamenter eller mangel på samme. Her er argumentet, at de offentlige leverandører har samme interesse som kommunen generelt i at undgå hospitalsindlæggelser. Modsat forventes det, at private leverandører vil have en interesse i at løse opgaven billigst muligt og overlade de vanskeligere patienter til behandling på hospitalet. Den kommunale medfinansiering af indlæggelser vil betyde, at udgiften for indlæggelsen vil lande hos kommunen, og at det derfor kan være en økonomisk fordel for den private leverandør at lade hospitalet overtage patienten, selv om den private leverandør derved ikke får betaling for den pleje, der skulle leveres i indlæggelsesperioden.

Gennemgang af økonomiske forudsætninger og argumenter:

De økonomiske forudsætninger for beregninger af besparelspotentiale i forslaget om konkurrenceudsættelse af Birkehøj og dele af hjemmeplejen bygger på den potentialeafklaring, som Udbudsportalen har foretaget for Høje-Taastrup Kommune. Beregningerne bygger på den forudsætning, at da reglerne om frit valg blev indført i 2003 skønnede man, at de kommuner, der overgik fra udbud til godkendelsesmodellen øgede deres omkostninger med 20 kr. pr. time. KL anvender nu dette skøn som argumentation for, at der kan opnås en besparelse på 20 kr. pr. time ved at gå fra godkendelsesmodellen til udbud. KL fastholder, at en mulig besparelse på 20 kr. pr. time er et meget forsigtigt skøn, og at det reelle besparelspotentiale formentlig vil være væsentligt højere. I høringsvaret fra medarbejderne fremføres en række argumenter for at disse beregninger ikke holder, da der i løbet af de 10 år er sket mange effektiviseringer i kommunerne. Jeg vil ikke her nærmere gå ind i de enkelte argumenter, men blot anføre, at disse argumenter for medarbejderne betyder, at de ikke kan se et økonomisk formål med at konkurrenceudsætte opgaverne.

Analyse

På baggrund af min teorigennemgang har jeg valgt at analysere min empiri i forhold til motivation, der er drevet af egennytte, og motivation der er drevet af altruisme.

Altruisme

Det at gøre noget for andre fylder meget i alle mine gennemførte interviews. Det udtrykkes i forskellige sammenhænge og det udtrykkes i forskellige formuleringer, men væsentligt for alle er det forhold, at andre har gavn af den indsats den enkelte yder. Det at gøre noget for andre, medvirker til at den enkelte finder mening i sit arbejde.

"Det er vel også derfor, vi får denne type arbejde. Det er jo fordi vi gerne vil gøre en forskel i folks liv og gerne vil hjælpe." (informant 4. , 2013).

"Man går ind i de her fag, fordi man er interesseret i at arbejde med mennesker. Interesseret i at få dem videre, og interesseret i at gøre en forskel." (informant 2. , 2013)

At gøre noget for andre opleves i forhold til den helt basale pleje, som at hjælpe borgerne med personlig hygiejne. Som det udtrykkes af en af de interviewede, der kommer ind på, at de basale opgaver ikke ved første øjekast virker særligt spændende, men måske snarere er opgaver, der blot skal overstås, så finder vedkommende motivationen i, at få opgaven løst, så det ikke bliver nedværdigende for borgeren at få hjælp til fx toiletbesøg.

”Fx, når jeg skal hjælpe én på toilettet og alle de her basale opgaver, når man er der, så er det nok motivationen i, at få borgeren til at føle, at det ikke er det mest forfærdelige, når jeg skal hjælpe.” (informant 3. , 2013).

At gøre godt for andre kommer også klart til udtryk, når det drejer sig om de helt afgørende faser i livet. Medarbejderen har en særlig indstilling til borgere, der befinder sig ved livets afslutning. Her ses en klar tendens til at hensynet til egen nytte tilsidesættes og den altruistiske indstilling tager over i fuldt omfang. På spørgsmålet om, hvad der motiverer, svarer sygeplejersken bl.a.:

”Det at møde, at være til stede midt i borgerens liv, midt i borgerens hjem, og kunne bidrage med min viden og erfaring, og på den måde kunne være med til at hjælpe borgeren til at finde en løsning. [...] Der hvor det giver allermest mening er i forhold til døende. At det ikke er ligegyldigt, at man har været der på besøg. At der var brug for mig.” (informant 1. , 2013).

Også sosu-assistenten oplever det som noget særligt at være med til at hjælpe borgeren i det terminale forløb. Det er en helt særlig opgave, hvor det vigtigste er, hvordan man lykkes med at hjælpe lige netop den borger. Denne opgave prioriteres over andre opgaver, og der er en accept blandt kolleger af, at det er sådan, det er.

”Når man er der, så behøver man ikke at tænke på, at nu skal jeg videre til den næste. Der får man den tid, der er behov for. Det kan godt være, at vi giver rigtig meget i den situation, men vi får også rigtig meget igen. Når man får noget igen, når man kan se, at man hjælper, og at det gør en forskel, at der kommer nogen for at hjælpe dem, både de pårørende og bestemt også den person, som ligger på det sidste i livet. At man kan gøre noget, når man står med folk i den krisesituation, de er i på det tidspunkt. Så får man enormt meget med.” (informant 4. , 2013).

Den altruistiske tilgang til jobbet får medarbejderne til at ville gøre noget ekstra. Dette gør sig gældende i forhold til at gøre noget ekstra for borgerne og at gøre noget ekstra for kollegerne. Omvendt betyder det, at serviceniveauet er bestemt via politisk vedtagne kvalitetsstandarder, at medarbejderne mister noget af deres motivation, når de ikke kan få lov til at gøre tingene i forhold til det, de selv definerer som det fagligt bedst opnåelige. Dette forhold er et dilemma, som medarbejderne møder i deres hverdag, og det får dem til at tage kampen op mod systemet. De føler sig som borgerens advokat og kæmper borgerens sag. Når det lykkes, så får de en følelse af, at de er noget værd, og at de har vundet en afgørende sejr. Flere af de interviewede beskriver det med, at de får et kick af at arbejde med sådanne opgaver. Et konkret eksempel leveres af en af terapeuterne, der beskriver en oplevelse af, at have en borger i træning, men hvor det i forløbet udvikler sig til, at

det ikke er selve træningen, der er den vigtigste opgave, men hvor det bliver kampen mod systemet, der kommer til at fremstå som det vigtigste. Terapeuten har en oplevelse af, at de involverede myndigheder ikke trækker i samme retning og ikke arbejder for borgerens bedste, eller som hun udtrykker det, heller ikke for samfundets bedste.

Det drejer sig om en borger, der har fået en hjerneskade. Borgeren har et job, som arbejdsgiveren gerne vil have vedkommende tilbage i. Forudsætningen, for at dette kan lykkes, er, at der bevilges en særlig indsats for denne borger, og at der etableres en ansættelse på særlige vilkår, for at vedkommende bliver i stand til at vende tilbage til sit job. Det er terapeutens oplevelse, at jobcentret ikke ser potentialet i at udnytte denne mulighed, men anser deres rolle for opfyldt, ved at konstatere, at borgeren har en restarbejdsevne i behold, hvorfor de beder borgeren om at udnytte dette, ved at søge et job, der passer til det funktionsniveau, borgeren nu har.

”Det motiverer mig selvfølgelig i den grad, at jeg som person kan gøre en forskel for det her menneske, og også i en eller anden forstand for samfundet, fordi han kommer tilbage i arbejde.” (informant 2. , 2013).

Medarbejderne oplever et dilemma i, at de har deres faglige identitet, og at den ikke altid passer med de lovgivningsmæssige og politiske krav, der stilles til dem. Men det får ikke medarbejderne til at miste motivationen for at gøre noget godt for andre. Det opleves tværtimod som om, at det får medarbejderen til at udkæmpe en kamp mod de rammer, der er. Terapeuten udtrykker dette således:

”Der er jo hele tiden en lille kamp mellem rammerne og de udefra kommende krav og så vores faglighed. [...] Der er nogle lovmæssige krav og nogle politiske krav, vi skal opfylde. Og de passer ikke altid sammen med vores faglige kompetencer, eller vores faglige holdning til tingene.” (informant 2. , 2013).

Her udtrykker medarbejderen, at der er en faglig holdning til tingene. En holdning til tingene er et udtryk for, at medarbejderen har forholdt sig til noget, og har indtaget et standpunkt. En faglig holdning må som følge heraf være et standpunkt medarbejderen har indtaget, set i forhold til den faglige opgave, der skal løses. Det bliver dermed noget andet end de lovmæssige krav og noget andet end de politiske krav. Den faglige holdning er altså noget den enkelte opbygger, ud fra de faglige kompetencer vedkommende har, kombineret med den indstilling, som vedkommende har.

I hvor høj grad det lykkes medarbejderen at gøre noget godt for andre, måles af medarbejderne på den anerkendelse, de opnår fra den, de gør noget godt for. Der er i udsagnene fra alle de interviewede medarbejdere elementer af en sammenkobling mellem det at gøre noget for nogen og det at få anerkendelse. Det er for nogen af de interviewede også af betydning, at de får anerkendelse fra ledelsen, men anerkendelsen fra borgerne bliver fremhævet, som værende af stor betydning.

"[...]Jog han kom med en god æske chokolade til min ergoterapeutkollega og jeg, og fortalte at han virkelig satte pris på det, vi havde gjort, og at han ikke havde klaret det uden os. [...] han ved godt, at vi har simpelthen sat vores faglige rolle til side, og støttet ham som menneske." (informant 2. , 2013).

"Det er da rart med anerkendelse. Det er rart, når nogen siger, at det, du har gang i, er godt. Det bekræfter ens egen fornemmelse af, at det, du laver, er godt. Det er klart, at den anerkendelse er vigtig." (informant 2. , 2013).

Anerkendelsen behøver ikke nødvendigvis at udtrykkes med ord. Medarbejderne aflæser også borgerens anerkendelse i den nonverbale kommunikation.

"Det er vigtigt, at jeg kan se, at det gavner borgeren. Hvor borgeren giver udtryk for, at det her, det var dejligt. Nu kan jeg mærke storetåen igen. De ting, hvor vi kan ændre på noget, som gør, at borgeren får en lettere tilgang til noget, at hverdagen fungerer bedre, eller de kan noget mere." (informant 3. , 2013).

Andre siger:

"Bare det at se en glæde hos borgeren, det at man opnår en eller anden kvalitet. Det får mig faktisk til at gøre lidt mere." (informant 2. , 2013).

"Det er så givende at se taknemlighed og glæde hos en borger, som ser, at der er blevet taget hånd om dem, og at der sker fremgang. De oplever kvalitet i deres liv igen. Når jeg så opnår det, så bliver jeg glad. Det smitter. Og jeg har været med til at få hende på rette vej." (informant 2. , 2013).

"Når jeg ser på de borgere, jeg har, og ser hvad de får ud af det, så er det jo kanon." (informant 2. , 2013).

"Jeg står for hende nu som en rigtig fagligt dygtig person. Det gør mig stolt." (informant 2. , 2013)

Alle disse udsagn viser, at det er borgerens anerkendelse, der er vigtig for medarbejderen. At borgerens anerkendelse har så stor en betydning, forekommer ganske naturligt set i lyset af, at det

meste af disse medarbejderes arbejde foregår sammen med borgeren, og ikke sammen med kolleger og ledere. Det betyder, at den anerkendelse, der opnås fra kolleger og ledere, ofte er anerkendelse der sker på baggrund af tilbagemeldinger fra borgeren og således gives indirekte, idet kolleger og ledere ikke ser, hvordan den enkelte medarbejder udfører sit job. Set i dette lys kan anerkendelsen ud over at være udtryk for i hvor høj grad medarbejderen har udfyldt sin rolle som altruistisk hjælper også være udtryk for en personlig gevinst for den pågældende medarbejder i form af en højere status i personalegruppen og hos lederen. Anerkendelsen kan således også spille en vis rolle i et egennyttesperspektiv.

Egennytte

Den anerkendelse, der følger med at gøre godt for andre, og som også af medarbejderne udtrykkes som en vigtig del af det, de forbinder med jobbet, kan i et vist omfang opfattes som udtryk for egennytte. Medarbejderne ser kun glimtvis anerkendelsen i dette perspektiv, idet de som ovenfor nævnt væsentligst bruger anerkendelsen som målestok for i hvor høj grad de lykkes med at gøre godt for andre. Egennyttesperspektivet kommer dog til udtryk en enkelt gang, hvor anerkendelsen materialiseres i form af at have modtaget en æske chokolade. Kollegaen bryder ind og siger, at chokoladen jo også smagte godt.

Når det handler om, hvilken egennytte medarbejderen opnår, er der mange faktorer, der spiller ind. Ud over anerkendelsen, som nævnt ovenfor spiller den eksterne regulering ind. Ældreområdet er underlagt tilsyn fra mange forskellige myndigheder.

Risiko for sanktioner

Den eksterne regulering i form af tilsyn fra embedslægeinstitutionen opleves at have stor betydning for de handlinger medarbejderne udfører i deres job. De interviewede medarbejdere lægger dels vægt på den anerkendelse, der følger med, hvis kravene er opfyldt, men de lader sig også styre af den ved at forsøge at undgå de sanktioner, der måtte følge af ikke at leve op til kravene.

”Det er mest motiverende, når man[...] bliver anerkendt for det man gør. Jeg går helt bestemt ind for, at det påtales, når der er noget, man ikke har gjort godt nok, eller man har fejlet. [...]Det er godt at blive holdt til ilden. Så er man jo helt oppe på fingerspidserne. Det er spændende og godt. Man sørger for, at tingene er, som de skal være.” (informant 4. , 2013).

”Vi laver plejeplaner, og vi dokumenterer. Det er nødvendigt. Ellers falder tingene til jorden. [...]Jeg har i flere år gået og sagt, at jeg ikke kunne forstå, at der ikke var de samme tilsyn i hjemmeplejen som på plejecentrene. Det, at de er kommet, ser jeg som rigtig positivt.” (informant 4. , 2013).

Det er dog ikke alle medarbejdere, der oplever, at muligheden for sanktioner styrer deres handlinger i hverdagen. Det kan også være en faktor, der først bliver nærværende, når kontrollen finder sted, som det udtrykkes i følgende udsagn.

”Det er jo en del af mit arbejde, at der kommer nogen udefra, der påpeger, at der er noget, vi ikke gør godt nok, og at det og det skal du forbedre. [...] Det påvirker mig, men jeg går ikke i det daglige og tænker på det. Jeg går ikke og tænker, at nu skal jeg dokumentere, for ellers kommer I efter mig. Jeg tænker over det, når embedslægen pludselig er her, eller det kommunale tilsyn. Nu kommer de og skal ræse det hele igennem. Så bliver jeg fagligt usikker.” (informant 3. , 2013).

At det, der måles på inden for de forskellige områder, har betydning for den indsats, den enkelte medarbejder gør, viser sig også i forhold til politiske krav fx i forhold til venteliste. Terapeuterne har gennem nogen tid været presset af for lange ventetider, der har haft betydning for deres daglige fokus.

”Vi var godt klar over, at situationen var der. Og at vi skulle arbejde med det. Men det var frustrerende hele tiden at få at vide, at vi ikke gjorde det godt nok. [...] Der var stadig folk på ventelisten. [...] Det har været nogle måneder med meget hårdt pres fra ledelsens side med den her venteliste. [...] Man ender med at slukke brande blot for at få ventelisten ned.” (informant 2. , 2013)

Egennytteperspektivet udtrykkes også mere direkte. Alle de interviewede er i et ansættelsesforhold. En del af aftalen i ansættelsesforholdet er en aftale om, hvilken løn der skal betales, for det arbejde der udføres. Det er ifølge Herzberg netop faktorer som løn og ansættelsesvilkår, der, hvis de mangler, skaber utilfredse medarbejdere. Men samtidig finder han også, at lønnen i visse tilfælde kan være en egentlig motivator. Det er altså en faktor, som Herzberg ikke helt kan placere i den ene af de to kategorier.

Løn og ansættelsesvilkår

Løn og ansættelsesvilkår opfattes heller ikke af de interviewede som en egentlig motivationsfaktor. Ingen af de interviewede nævner noget om, at lønnen betyder noget for dem, før de bliver spurgt om det. Medarbejderne er af den opfattelse, at lønnen er noget grundlæggende, som bare skal være i orden.

”Løn og ansættelsesvilkår er noget, der bare skal være i orden. Det er ligesom det basale. Det, der er forudsætningen.” (informant 1. , 2013).

Her er medarbejderen altså helt på linje med Herzberg, der i sine studier også nåede frem til, at løn ikke i sig selv er motiverende, men at det skaber utilfredse medarbejdere, hvis lønnen ikke opfattes som værende tilfredsstillende.

Det faktum, at løn ikke nævnes i første omgang, kan dog også tilskrives, at det ikke opfattes som en naturlig ting at tale om løn i forbindelse med ansættelse på velfærdsområdet. Det udtrykkes da også af én af terapeuterne, der siger:

"Vi er jo to faggrupper, som er notorisk dårlige til det her med løn." (informant 2. , 2013).

En enkelt af de interviewede udtrykker den opfattelse, at der i et kvindefag ikke tales ret meget om løn. Hun er samtidig af den opfattelse, at løn ikke er det afgørende, når man arbejder i sundhedssektoren.

"Vi er jo i sundhedssektoren, så vi piger tænker ikke så meget på løn." (informant 4. , 2013)

De øvrige interviewede er mere af den opfattelse, at løn er en del af den anerkendelse, man får for sit arbejde. Det er dog ikke altid koblet sammen med en konkret udmøntning af højere løn. En af de interviewede udtaler, at hun anvender en årlig lønforhandling til at gøre opmærksom på, hvilke resultater hun har opnået i løbet af det seneste år. Hun giver klart udtryk for, at det mere handler om at få lov til at præcisere, at hun har nået noget af værdi, end det handler om konkret at få mere i lønningsposen.

"Om jeg får lønforhøjelse, det er ikke så vigtigt, men det er vigtigt, at jeg bruger det som en status til at sige, hvad jeg har bidraget med." (informant 2. , 2013).

På den måde bliver det i vigtigere at få den anerkendelse, der ligger i at få højere løn, eller oplevelsen af at ens leder anerkender, at man har gjort et godt stykke arbejde, også selv om det ikke udløser højere løn. Den del bliver vigtigere for motivationen, end det at der ved hver lønudbetaling går et større beløb ind på kontoen. Det er dog stadig vigtigt for medarbejderne, at de oppebærer en løn af en vis størrelse.

"Mine ansættelsesvilkår er vigtige. Jeg bliver nødt til at tjene nogle penge for at leve. Hvis jeg havde pengene, så er jeg ikke sikker på, at jeg ville arbejde. [...] Jeg skal tjene penge, for at min familie kan leve, så det er selvfølgelig en motivationsfaktor." (informant 3. , 2013).

En informant giver samtidig udtryk for, at løn ikke kan kompensere for hvad som helst. Hun er ikke villig til at påtage sig en hvilken som helst opgave, blot den kompenseres med en tilstrækkelig høj løn. Her tænker hun specielt i forhold til opgaver, der ikke kræver hendes kompetencer.

"Det er fundamentet, og det skal være på plads. Men det er ikke det, der driver værket.[...] Når det fundament er i orden, så er det ikke nok i sig selv. Selv hvis jeg blev ved med at bevare min gode løn, og skulle ud at køre hjælperopgaver, og så ikke følte, at mine kompetencer blev brugt, så var det ikke nok." (informant 1. , 2013).

Nydelse ved jobbet

Jobindholdet, og den nydelse der følger heraf, bliver af alle de adspurgte fremhævet som noget vigtigt. Det kommer til udtryk både som en faktor, der lægges vægt på tilstedeværelsen af, og som en faktor, der vil give mindre arbejdsglæde, hvis den ikke var til stede. På spørgsmålet om, hvad der motiverer, eller hvad der giver arbejdsglæde, nævnes:

"Det er noget med udviklingsmuligheder, at man kan se en mening i arbejdet. [...] Hvis ikke jeg kan se meningen med det jeg gør, og hvis ikke jeg synes mine kompetencer kommer i spil, så ville jeg være demotiveret." (informant 1. , 2013).

"Det, der gav mig et kick, var, at jeg brugte min faglighed, og gik ind og lavede min faglige intervention." (informant 2. , 2013).

"Jeg kan lide den faglige del af arbejdet. [...]Jeg har mærket lige fra dag ét, at jeg faldt rigtig godt ind i den type arbejde." (informant 3. , 2013).

"Det, at få nogle andre opgaver, er helt klart en motivationsfaktor, men det skal også være opgaver, som jeg synes, er spændende. Det skal være opgaver, der fanger mig. Så giver jeg gerne en ekstra hånd, og løber stærkere i en periode." (informant 3. , 2013).

Disse udsagn bekræfter alle, at medarbejderne ser jobbet som en del af deres identitet. De betragter ikke jobbet som noget løsrevet fra deres øvrige liv. Det betyder, at de klassiske motivationsteorier ikke slår til her. Medarbejderne motiveres ikke af, at de har nogle grundlæggende behov, der skal opfyldes. Som Maslow siger, så er behov der er opfyldt ikke længere behov, der driver værket. Når de er opfyldt eksisterer de ikke længere. Medarbejdernes motivation kan ej heller rummes af Julian Le Grands teori om Knights and Knaves. Det er ikke et enten eller i forhold til om det er belønningen, der driver værket, eller om det er den altruistiske tilgang i form af et ønske om at gøre godt for andre. Det er derimod et både og, der driver værket.

Det bliver derfor nærliggende at inddrage Helle Heins studier om, hvordan videnarbejdere motiveres. Helle Hein kalder dem for fagprofessionelle. Den samling af kendetegn, der karakteriserer den fagprofessionelle medarbejder fremgår af figur 7.

- Karakteristika for den fagprofessionelle medarbejder:
- En lang formel uddannelse inden for et afgrænset, ofte akademisk fag
 - Stærke professionelle normer og værdier, der fungerer som rettesnor for arbejdet
 - Specialiststatus – man arbejder inden for et afgrænset område, og den faglige autoritet er anerkendt af andre
 - Autonomi i arbejdet – inden for professionen fastlægger man selv både mål og midler for egen indsats, og kontrollen med og evalueringen af indsatsen kan kun ske af folk, der tilhører professionen, og ofte kun ud fra nogle etiske eller æstetiske regler, som professionen selv har fastlagt
 - Kald eller serviceorientering – man arbejder ikke for egen vindings skyld, men ud fra, hvad der er bedst for den, man tjener, eller for samfundet
 - At man bekender sig til et højere ikke-kommercielt formål, det være sig religiøst, omsorgsgivende, dannende etc.

Figur 6: Den fagprofessionelle medarbejder (Hein, 2009, s. 188f)

Selv om medarbejderne i ældreplejen ikke i egentlig forstand falder ind under definitionen af fagprofessionelle, så ligner de i væsentlig grad denne type medarbejdere. De har ikke en akademisk uddannelse. De har ikke helt klare professionelle normer og værdier som rettesnor for arbejdet, men udviklingen i faget har i de senere år trukket i den retning. Der er i Høje-Taastrup Kommune beskrevet en jobprofil for sygeplejerskerne, som de har arbejdet efter i de senere år. I 2013 er der kommet en jobprofil til for sosu-assistenterne. Sygeplejersker, sosu-assistenten og terapeuter arbejder alle som autoriserede sundhedspersoner, hvilket betyder, at deres faglige autoritet er anerkendt af andre. Faggrupperne er i høj grad selv med til at fastlægge mål og midler for deres indsats, og de kontrolleres af personer med en tilsvarende faglig baggrund. Der er et vist element af kaldstanke over faget, idet medarbejderne ikke arbejder for egen vindings skyld, men ud fra et ønske om at tjene borgeren eller samfundet. Endelig ser medarbejdere i omsorgssektoren sig selv som arbejdende for ikke-kommercielle interesser.

Public Service Motivation er i nogen grad dækkende for den motivation, medarbejderne oplever, men det er fortsat et begreb, der er nært knyttet til den måde virksomheden fungerer på, hvorved Public Service Motivation bliver et udtryk for, at de rammer der er opstillet i den virksomhed, man som medarbejder er havnet i, bliver bestemmende for hvordan medarbejderen forholder sig og lader sig motivere i jobbet.

Gennem mine interviews er det gået op for mig, at der ikke nødvendigvis er en klar sammenhæng mellem de vilkår man som medarbejder bliver budt og den motivation man oplever. Tværtimod giver de interviewede udtryk for, at de, når de møder faktorer, der ud fra de klassiske motivationsteorier skulle forventes at virke demotiverende, ganske ofte reagerer modsat, og lægger endnu mere energi i at opnå, det de gerne vil, og det de tror på.

Det er netop hvad Helle Hein beskriver som kendetegnende for den fagprofessionelle medarbejder. Den måde, hvorpå medarbejderne udtaler, at løn opfattes som et fundament, der skal være i orden, og at løn ikke er noget man taler så meget om, er jo netop et udtryk for, at disse medarbejdere opfatter løn som et middel, der skal sætte dem fri til at lave det, de tror på, og det, de føler, der er deres opgave i livet.

De medarbejdere, jeg har interviewet, udtrykker et vist element af kald forbundet med deres job. De ser det som et væsentligt element at tjene andre, i denne sammenhæng de borgere, der har behov for deres hjælp. Det er gennem det at hjælpe andre, de finder meningen i deres job. Det gælder uanset om det er sygeplejersken, der står med en døende borger, og føler, at det giver mening, at lige netop hun påtager sig den opgave, at hjælpe denne borger igennem denne fase, eller om det gælder sosu-assistenten, der skal hjælpe borgeren med den basale personlige pleje. Sygeplejersken bruger netop udtrykket at kunne "se en mening i arbejdet" og at "gøre en forskel".

De beskriver også, at de i visse situationer oplever et kick, når de står i en arbejdssituation, der kræver noget særligt af dem. Disse situationer er relateret til arbejdsopgaver i forhold til de enkelte borgere, og ikke til de arbejdsopgaver der i øvrigt følger med jobbet som sygeplejerske, sosu-assistent eller terapeut. Sygeplejersken beskriver dog i forbindelse med sin rolle som fællestillidsrepræsentant oplevelser som nærmer sig dette, når hun som TR skal hjælpe en kollega i en særlig vanskelig situation.

Delkonklusion på hvad der motiverer

Gennem den foregående analyse af medarbejdernes udsagn, tegner der sig et komplekst billede af, hvad det egentlig er, der motiverer medarbejderne i ældreplejen i Høje-Taastrup Kommune. Det er i

vid udstrækning ikke muligt entydigt at henføre udsagnene til handlinger, der sker ud fra et altruistisk perspektiv eller handlinger, der sker ud fra et egennyttesperspektiv. Dette skyldes, at der ud over en relation mellem medarbejder og leder også er en relation mellem medarbejder og borger. Det betyder, at handlinger, der umiddelbart giver indtryk af at være altruistiske, kan være båret af et ønske om egennytte.

Ifølge de klassiske motivationsteorier var det forventeligt, at medarbejderne ville være demotiverede, hvis mulighederne for at udføre opgaverne tilfredsstillende ikke var til stede. Men det sker ikke. Medarbejderne giver tværtimod udtryk for, at sådanne udfordringer får dem til at arbejde endnu mere intenst på at nå deres faglige mål. Det er deres faglige identitet, der er på spil, når de ikke kan levere det bedste mulige for den enkelte borger.

For at få det billede sat i perspektiv, måtte jeg inddrage Helle Heins teori om ledelse af fagprofessionelle. Den grundlæggende drivkraft er det værdisæt, som den enkelte medarbejder har. Dette værdisæt vedrører ikke kun arbejdet, men er grundlæggende for den indstilling medarbejderen har til livet som helhed. Motivationen er en tilstand, som den enkelte medarbejder befinder sig i. Denne tilstand kan påvirkes af forskellige faktorer, men disse faktorer rykker ikke ved personens værdisæt. Med dette billede bliver forståelsen af, hvorfor medarbejdere ikke altid reagerer som forventet, når de forsøges styret med forskellige incitamentstrukturer, klar.

Forestillinger om konkurrenceudsættelse

Jeg har i det foregående afdækket hvad der motiverer medarbejderne i ældreplejen i Høje-Taastrup Kommune. Denne viden vil jeg bruge til at afdække, hvordan disse medarbejdere påvirkes af en mulig konkurrenceudsættelse.

Tilbage på workshoppen om konkurrenceudsættelse, som blev afholdt i juni måned 2013, udtrykte medarbejderrepræsentanterne bekymring for kvaliteten i det tværfaglige arbejde, manglende muligheder for kompetenceudvikling, og udfordringer med forskellige tilbud til borgere med samme behov. Disse bekymringer omhandler netop medarbejdernes faglige identitet.

Den faglige identitet

Disse bekymringer uddybes i høringssvaret, der blev afgivet af medarbejderne i forbindelse med den politiske behandling af sagen. I høringssvaret fremhæves særligt, at beboerne på plejecentret vil modtage en lavere kvalitet i ydelserne, grundet at de private leverandører ikke besidder den faglige ekspertise, som de accelererede patientforløb på hospitalerne kræver. Det er således den mangel på kompetenceudvikling, som medarbejderne fremførte på workshoppen, der bringes i spil her.

I de gennemførte interviews fremsætter medarbejderne igen disse bekymringer. Sygeplejersken og sosu-assistenten fra hjemmeplejen er i deres nuværende arbejde vant til at arbejde side om side med medarbejdere ansat hos private leverandører. Dette skyldes at den nuværende fritvalgsordning i hjemmeplejen ikke omfatter sygeplejeindsatser. Det betyder, at de borgere, der har valgt en privat leverandør af hjemmehjælp, men som samtidig har behov for sygepleje, får besøg af både en privat og en kommunal leverandør.

I interviewene giver disse medarbejdere udtryk for, at de oplever den samlede hjælp til disse borgere som værende af ringere kvalitet end hos de borgere, der modtager al hjælpen fra den kommunale leverandør. Disse udsagn bygger på medarbejdernes konkrete observationer ude hos borgerne. De oplever, at der ikke i sammen omfang bliver handlet på observationer, der fortæller, at borgeren er blevet dårligere. De har en opfattelse af, at samarbejdet mellem den private og den kommunale leverandør ikke fungerer. Det betyder, at sygeplejersken og sosu-assistenten ikke får del i sosu-hjælpernes viden. Omvendt opleves også, at sosu-hjælpere, der er ansat hos den private leverandør ikke anmoder om faglig sparring i samme omfang som de sosu-hjælpere, der er ansat i kommunen.

"Det er når vi kommer ud i hjemmene, så ser vi nogen ting. Men de tager ikke kontakt til os. Det er højst sket et par gange, men ellers er det ikke noget vi oplever." (informant 4. , 2013).

Til gengæld er det oplevelsen, at denne udveksling af informationer fungerer helt naturligt og uden problemer med de kommunalt ansatte sosu-hjælpere.

"[...] hjælperne oplever ikke os som en konkurrent og som et irritationsmoment. Tværtimod kommer de også til os dagligt og beder om hjælp og sparring. Så inden for vores egen organisation er det overhovedet ikke noget problem." (informant 4. , 2013).

Sygeplejersken, der i vid udstrækning fungerer som konsulent for øvrige faggrupper, ser en udfordring i forhold til konsulentrollen. Ikke kun i forhold til egen konsulentrolle, men også i forhold til øvrige faglige konsulenter, ansat i kommunen. Hun er bekymret for, om konsulenterne kan få lov til at anvende de faglige kompetencer til at sikre det faglige niveau i hjælpen til borgerne. Hun beskriver det på den måde, at der i kommunen er et formelt hierarki, hvor hun som sygeplejerske via dette hierarki har en autoritet over for sosu-hjælperne, så hun kan stille krav til kvaliteten i deres arbejde. Hun ser ikke en mulighed for at denne autoritet kan fungere i forhold til medarbejdere, ansat hos en privat leverandør. Det bliver derfor vigtigt for hende, at der foreligger en klar beskrivelse af ansvarsfordelingen, idet hun ellers frygter, at hun kan blive gjort ansvarlig for noget, som hun reelt ikke har nogen indflydelse på.

”Det gør, at hvis jeg ser noget, eller hvis jeg tænker, at der er godt nok mange urinvejsinfektioner, så har jeg ikke noget sted at gå hen med det i forhold til en privat. Det er også svært på de kommunale plejehjem, men der er alligevel en eller anden form for hierarki.” (informant 1. , 2013)

Bekymringen går på, at den private leverandør vil prioritere indsatserne i en anden retning, og ud fra nogle andre hensyn end det, den faglige viden foreskriver.

”[...] hvis jeg kom ud på Birkehøj og sagde, jeg er rigtig bekymret for alle de urinvejsinfektioner, eller jeg synes, der er brug for noget undervisning i håndhygiejne, og de så siger, at vi prioriterer altså, at bruge alle vores ressourcer på at lave juleaktiviteter i denne her måned” (informant 1. , 2013)

Det er altså i høj grad den faglige identitet, der er i spil. Medarbejderne har opbygget en faglig identitet i deres indbyrdes afhængighedsforhold. Sygeplejersken er afhængig af sosu-hjælpernes tilbagemeldinger omkring udviklingen i borgerens tilstand, for at kunne bringe sin faglighed i spil i form af konsulentbistand til sosu-hjælperne. Når de muligheder, der i dag eksisterer for udveksling af informationer og faglig sparring, nedbrydes, opstår der et behov for at etablere alternative muligheder for dette.

Igen her er det ikke muligt at lave en klar opdeling af, hvad der er egennytte for medarbejderne, og hvad der skyldes en altruistisk indstilling til at ville gøre tingene bedst muligt for borgeren. Det giver derfor mere mening at kigge på, hvordan det påvirker medarbejderens faglige identitet. Den faglige identitet er jo netop i henhold til Helle Hein ikke opdelt i egennytte og altruisme, men indeholder elementer fra begge dele. De fagprofessionelle medarbejdere styres på den ene side af et kald til at handle til borgerens bedste, og på den anden af ønsket om magt, indflydelse og prestige.

De udsagn, medarbejderne fremfører, fremføres umiddelbart som en kamp for at opnå det bedste for borgeren, idet der er en opfattelse af, at det er handlemuligheder i forhold til at hjælpe borgeren, der kommer til at mangle. Men en lang række af udsagnene er koblet op på en bekymring for, at der ikke længere er et hierarki, der sikrer det indbyrdes magtforhold faggrupperne imellem.

Den kvalitet, der skal leveres, er bundet op på det serviceniveau, der er besluttet i kommunen. Serviceniveauet er beskrevet i de politisk vedtagne kvalitetsstandarder. Også på dette område opleves der en udfordring i forhold til de private leverandører, idet leverandørerne på markedet er store virksomheder, der arbejder på tværs af kommuner. Det betyder, at medarbejdere inden for et afgrænset geografisk område kan betjene borgere, der bor i flere forskellige kommuner. Dette forhold opfattes af medarbejderne som årsag til, at det for privat ansatte medarbejdere er vanskeligt

at forholde sig til serviceniveauet, da de hos én borger skal arbejde efter ét serviceniveau, og hos en anden borger, skal arbejde efter et andet serviceniveau. Der er derfor en opfattelse af, at disse medarbejdere udvikler deres eget serviceniveau, som de kan tage med på tværs af kommunegrænser.

”Den enkelte medarbejder, jeg møder ude i hjemmene, tror jeg ikke er så bevidst om, hvilken kvalitetsstandard der lige er gældende i denne kommune. Det bliver mere den enkelte medarbejders kvalitetsstandard. Mellem kl. 10 og 11 er hun i nabokommunen. Så det bliver mere hendes eget og det den borger gerne vil have.” (informant 1. , 2013).

”I Høje-Taastrup Kommune ved den enkelte godt, hvilke standarder der er gældende her. Hvilke kommandoveje, hvilke retningslinjer for tilkaldelse af sygeplejerske, læger osv. Det er meget sat i system. De borgere, der får hjælp af den private, der er der meget mere lovløshed. Det er meget mere, hvad den enkelte hjælper bliver enig med den enkelte borger om, der gælder. Det er ikke altid Høje-Taastrup kvalitetsstandarder.” (informant 1. , 2013).

Disse udtalelser er en klar indikation af, at medarbejderne i den kommunale organisation oplever, at de har en lang række bindinger i forhold til udførelsen af deres arbejde. Disse bindinger skal sikre at alle borgere får hjælp ud fra samme principper, hvis de opfylder de samme kriterier for tildeling af hjælp. Dette retfærdighedsprincip er en del af medarbejderens faglige identitet. De føler sig krænket, når dette retfærdighedsprincip sættes under pres, om de oplever det i forhold til de private leverandører.

Kan man tjene penge på omsorg

Som nævnt arbejder flere af de interviewede allerede nu sammen med medarbejdere, der er ansat hos en privat leverandør. Det gælder sygeplejersken og sosu-assistenten fra hjemmeplejen.

Privatansatte er også en del af terapeuternes virkelighed, idet borgere, der er visiteret til træning efter sundhedsloven, også kan vælge at få denne træning hos en privatpraktiserende fysioterapeut. Alle faggrupper finder det helt naturligt, at der er private aktører på banen. Det, der er afgørende for dem, er, om borgeren har et frit valg eller ej.

De borgere, der har valgt at modtage hjemmehjælp fra en privat leverandør, har muligheden for at vælge en kommunal leverandør, hvis de finder, at kvaliteten hos den private ikke er i orden, ligesom de har mulighed for at foretage det modsatte valg.

Medarbejderne stiller sig dog tvivlende overfor om borgerne har mulighed for at træffe et valg på et oplyst grundlag. Dette skyldes, at borgere, der bliver visiteret til hjælp, får udleveret en oversigt over, hvilke leverandører det er muligt at vælge imellem. I den forbindelse har de private leverandører mulighed for at lokke kunderne med ekstra tilbud i form af tilkøbsydelser eller ekstraydelser, som leveres gratis i forbindelse med opstart af hjælp. Der er blandt de interviewede medarbejdere en opfattelse af, at den kommunale leverandør fravælges på grund af disse tilbud, idet borgeren opfatter den private leverandørs tilbud som et bedre tilbud, uden at kende konsekvenserne af fx et vanskeligere samarbejde mellem de forskellige faggrupper.

Medarbejderne er dog af den opfattelse, at så længe det er borgeren selv, der vælger en anden leverandør, så er det om ikke noget de er glade for, så i hvert fald noget, som de må acceptere.

"Jeg er ikke så bange for det med at borgeren har frit valg, og at hvis de hellere vil gå til en privatpraktiserende med en rygskaide, at de så gør det med en genoptræningsplan." (informant 2. , 2013).

Anderledes forholder det sig, når det drejer sig om overdragelse af hele driften af et plejecenter til en privat leverandør. Her har borgeren ikke længere noget frit valg af leverandør. Den leverandør, der vinder udbuddet, er den leverandør, borgeren får.

Her stiller medarbejderne sig helt anderledes. Tanken om, at der er nogen, som ikke selv udfører hjælpen hos borgeren, der skal tjene penge på, at der er borgere, der skal have hjælp, er skræmmende for medarbejderne. Det harmonerer ikke i forhold til det de tror på, og det de bygger deres faglige identitet op omkring. Det handler i givet fald ikke længere blot om at gøre godt for borgeren. Det er helt acceptabelt at tjene penge på det direkte arbejde for borgeren, også selv om det er en privat praktiserende udøver af hjælpen, så længe det blot er den, der udfører hjælpen, der tjener pengene. Et eksempel på dette er privat praktiserende fysioterapeuter, der kan tjene mange penge ved arbejde i klinikker.

"De privatpraktiserende, de tjener mange flere penge end jeg gør. De udvikler deres kompetencer for at tjene flere penge. Og få flere kunder i butikken. Nogen af dem er meget kommercielle. Det er fint, og de er også med til at udvikle os." (informant 2. , 2013).

Her er der en tro på, at fagligheden er i orden og at de arbejder for borgerens bedste. Der er en direkte sammenhæng mellem de ydelser, der leveres til borgerne, og den indtjening terapeuten får.

Men ved forestillingen om, at der står et firma bag levering af ydelser, forholder medarbejderne sig helt anderledes. Her ser medarbejderne de kommercielle interesser i et helt andet perspektiv.

”Det scenarie, jeg mest frygter, er, at vi får Falck Health Care⁶ ind, som ikke har de samme interesser i, at helheden af borgerne bliver set, som vi jo har i samarbejde med jobcentret, visitationen og hjemmeplejen. [...] Falck Health Care gør det jo ikke for at tabe penge, men de gør det for at tjene penge.” (informant 2. , 2013).

”Vi gør en ekstra indsats i en periode på nogle uger. Den indsats gør måske, at hjemmeplejen efterfølgende kan klares af én person i stedet for to. Men det er jo ikke sikkert, at Falck Health Care vil kigge på det.” (informant 2. , 2013).

Medarbejderne kommer til at tvivle på, om den faglige indsats for borgeren tilsidesættes af hensyn til muligheden for den kortsigtede indtjening. Set ud fra et indtjeningssynspunkt for leverandøren af træning, vil samarbejdet med øvrige kommunale instanser ikke blive prioriteret højest, idet udgiften til en øget træningsindsats ikke vil kunne opvejes ved en lavere udgift til hjemmehjælp, hvis de to dele leveres af forskellige virksomheder.

Der ligger samtidig en ideologisk holdning bag det at tjene penge på borgere, der er afhængige af hjælp fra andre.

”Jeg har svært ved at passe det ind i forhold til at skulle tage sig af de svage borgergrupper. [...] Jeg synes, så er det ikke borgeren, der er i centrum. Så er det ikke mennesket, vi er her for, men så er vi her for at tjene penge.” (informant 3. , 2013).

Det bliver således tydeligt, at crowding out effekten, i forhold til det at arbejde ud fra et altruistisk perspektiv, træder ind. Betaling for ydelser, og særlig det forhold, at de er andre end de, der leverer ydelserne, der kan tjene penge, er for medarbejderne uforeneligt med at skulle arbejde på at gøre godt for andre.

Løn og ansættelsesvilkår

Som det fremgår af den foregående afdækning af, hvad medarbejderne motiveres af, så står det klart, at drivkraften for medarbejderne ikke findes i en drøm om at få mere i lønningsposen. Men det betyder ikke, at løn og ansættelsesvilkår er uden betydning for medarbejderne. Derfor er det også et forhold, der fylder, når talen falder på konkurrenceudsættelse. Det er vigtigt for medarbejderne at

⁶ Falck Health Care nævnes blot som eksempel, da det er én af de store leverandører på markedet, der også kan levere træning.

kende deres vilkår, og at de ikke får en oplevelse af at blive stillet ringere, ved udsigten til at skulle overgå til en privat arbejdsgiver.

"Jeg ville sætte mig ind i, hvad er det mine rettigheder som fagperson er, og hvad er det mine rettigheder som lønmodtager er. [...]Nogle gange ændres overenskomsten, fordi man går over til de private. Der tænker jeg, at jeg ikke vil stilles dårligere." (informant 3. , 2013).

Spørgsmålet om løn og ansættelsesvilkår og en udsigt til at blive stillet ringere, betragtes som en så indgribende foranstaltning, at medarbejderne vil overveje at søge andet arbejde.

"Hvis vi skulle have en privat arbejdsgiver, så ville jeg meget kraftigt overveje at søge noget andet. Faktisk da vi havde sagen om Birkehøj, da snakkede vi om det i gruppen, og jeg spurgte dem, hvad de mente. Der var rigtig mange medarbejdere, der overvejede at søge andet arbejde, hvis vi blev konkurrenceudsat." (informant 4. , 2013)

Medarbejderne frygter, at en privat arbejdsgiver vil imødegå en svingende opgavemængde ved at have flere ansatte på deltid. Ansættelse på deltid giver så mulighed for at trække ekstra på disse medarbejdere, hvis opgavemængden stiger, hvorimod en faldende opgavemængde giver mulighed for at undlade merbeskæftigelse.

"Du har ikke samme sikkerhed i det private, som du har i det kommunale. Man hører meget om, at folk bliver tvunget ned i tid. De bliver opsagt." (informant 4. , 2013)

Regelsættet omkring virksomhedsoverdragelse giver mulighed for at stille krav til en kommende privat leverandør i forhold til efterlevelse af de løn og ansættelsesvilkår, der er gældende i det offentlige. At stille sådanne krav, vil dog ske i en nøje afvejning af, hvor meget disse krav vil påvirke leverandørens lyst til at byde på opgaven.

"Udbudssager viser, at folk ikke bevarer deres oprindelige løn. Måske kan de bevare den i indeværende overenskomstperiode. Men så heller ikke længere." (informant 1. , 2013).

Ud over de forhold, der indgår i en ansættelseskontrakt, gør medarbejderne sig også nogle overvejelser i forhold til arbejdsmiljøregler. Der er en klar opfattelse af, at det fokus, der er i det offentlige, på overholdelse af diverse arbejdsmiljøregler, og sikring af et sundt arbejdsmiljø, ikke findes i en privat organisation.

"Arbejdsmiljøet bliver ikke overholdt. De har ikke de samme regler og retningslinjer." (informant 4. , 2013).

"Jeg tror, der hersker en anden kultur for, hvad der er til dialog, og hvad der ikke er, og hvilke samarbejdsformer man har." (informant 1. , 2013).

Jeg vil ikke her gå nærmere ind i, hvorvidt medarbejderne har ret i disse antagelser, men blot konstatere, at de forestillinger, de gør sig, umiddelbart efterlader dem med et billede af, at vilkårene for ansættelse i en privat virksomhed er væsentligt ringere, end de er i en offentlig virksomhed. Medarbejderne gør sig på den baggrund nogle overvejelser om, om de bør søge andet job, men de er dog ikke afvisende for at afprøve ansættelse hos en privat arbejdsgiver.

"[...]hvis det var blevet politisk vedtaget, at det var det vi skulle, så havde vi jo måttet sige: Hvordan kan vi så få det bedste ud af det, og være med til at præge det?" (informant 1. , 2013)

Delkonklusion på forestillinger om konkurrenceudsættelse

De interviewede medarbejdere baserer deres forestillinger om konkurrenceudsættelse af velfærdsydelse i ældreplejen i Høje-Taastrup Kommune dels på de konkrete erfaringer, de har fra deres nuværende samarbejde med privat ansatte medarbejdere i hjemmeplejen, dels på det de hører om de vilkår disse medarbejdere har for at udføre deres arbejde. Endelig bygger forestillingerne på en ideologisk holdning til, om det er rimeligt eller ej, at kunne tjene penge på at arbejde for borgere, der er afhængige af hjælp fra andre. Det er vigtigt i denne sammenhæng at skelne mellem det at tjene penge i form af løn for udført arbejde og det at tjene penge som en profitmaksimerende virksomhed.

Medarbejderne frygter, at de, ved at arbejde for en profitmaksimerende virksomhed, vil blive sat under pres i forhold til deres faglige identitet. De frygter, at det ikke længere vil være muligt at tilrettelægge indsatsen for den enkelte borger ud fra en faglig vurdering af, hvad der er til borgerens bedste. De frygter samtidig, at det ikke længere vil være muligt, at arbejde ud fra en helhedsorienteret indsats for borgeren. Denne helhedsorienterede indsats betyder, at de i nogle situationer vælger at yde en anden og mere omfattende indsats for borgeren, end den indsats der er visiteret. Dette gør de ud fra en opfattelse af, at de arbejder for at skaffe mest mulig samfundsnytte. Frygten i forhold til konkurrenceudsættelse går på, at en profitmaksimerende virksomhed, der måske oven i købet kun har opgaven med en delleverance, ikke vil kunne se denne helhed, eller vil gå efter den størst mulige gevinst her og nu, og ikke afvente et bedre samlet resultat, som først viser sig senere.

Konklusion

Antagelsen om, at modstanden mod konkurrenceudsættelse skyldes en fagpolitisk interesse i at kunne kontrollere udviklingen i praksis, og at der er bedre muligheder for dette i en offentlig organisation, er om ikke usand så i hvert fald ikke dækkende for de forhold, der spiller ind. Min undersøgelse blandt medarbejdere i ældreplejen i Høje-Taastrup Kommune viser, at der ud over disse egennytttemotiver er en lang række komplekse forhold, der tilsammen skaber medarbejdernes motivation eller mangel på samme.

Der tegner sig et billede af medarbejdere, der motiveres af de klassiske motivationsfaktorer, som i forhold til egen nytte handler om løn, sikkerhed i ansættelsen, mulighed for forfremmelse, anerkendelse og nydelse ved selve jobbet, og i forhold til altruisme handler om at gøre godt for andre og at skabe samfundsmæssig værdi. Egen nytte og altruisme giver dog ikke et fuldt dækkende billede.

Medarbejderne i ældreplejen i Høje-Taastrup Kommune ligner på mange måder den fagprofessionelle medarbejder. De er i høj grad drevet af et kald i forhold til at arbejde for borgerens bedste. Det betyder, at de ikke altid reagerer, som man kunne forvente, med demotivation, hvis de rammer, der lægges ned over deres arbejde ikke giver dem mulighed for at arbejde for borgerens bedste. I disse situationer tager de kampen op mod systemet, og påtager sig at være borgerens advokat. Her bliver det ikke deres specifikke fagområde, der er det vigtigste. Her bliver det, at tale borgerens sag, og give borgeren mulighed for at vinde over systemet, det vigtigste.

I særlige situationer, hvor medarbejderne lægger al deres energi i at hjælpe borgerne bedst muligt, oplever de et kick, når det lykkes. Det sker i situationer, hvor de hjælper en døende borger, eller dennes pårørende. Eller det sker, som ovenfor nævnt, når borgeren vinder over systemet. Det er i disse situationer, de virkelig nyder deres arbejde. Disse situationer kompenserer for, at en stor del af deres øvrige opgaver forekommer trivielle og ikke specielt udfordrende.

Medarbejderne oplever disse kick i situationer, hvor de er sat fri af en stram styring, og har fået accept fra ledelse og/eller kolleger af, at de bruger den tid, de finder nødvendig. Det betyder, at det sker i situationer, hvor de får eller giver sig selv friheden til kun at styre efter deres faglige kunnen, og ikke er underlagt styring i form af kvalitetsstandarder og tidspres i form af stramme kørelistes.

Den frihed, som medarbejderne oplever i den måde de i dag tilrettelægger arbejdet på, udgør en væsentlig del af det medarbejderne frygter at måtte give afkald på, hvis de skal overdrages til en

virksomhed, der også har et profitmaksimerende hensyn at tage. At fratage medarbejderne denne frihed vil de opfatte som et angreb på deres faglige identitet.

Medarbejderne frygter altså, at en virksomhedsoverdragelse til en privat leverandør vil give den en meget strammere styring, end den de oplever i dag. De anser denne frihed som en forudsætning for at kunne levere en faglig god kvalitet for de borgere, der er afhængige af deres hjælp. At få medarbejderne til at tage aktiv del i en sådan ændring, vil således kræve, at der, i forbindelse med udarbejdelse af kravspecifikationer til et eventuelt kommende udbud, bliver indarbejdet krav, der sikrer denne frihed. Kun derved kan det sikres, at der konkurreres på lige vilkår.

Egen ledelsesmæssig udvikling

Jeg har gennem hele masterforløbet beskæftiget mig med de ledelsesmæssige udfordringer i forhold til det at være leder i en offentlig organisation. Jeg har i alle de fag, jeg har gennemgået, skrevet opgaver om ledelsesudfordringer relateret til min ledelsespraksis. Set i et tilbageblik på de sidste tre år, bliver det ganske tydeligt, at jeg har gennemgået en udvikling særligt inden for det kontekstuelle felt. Mine første opgaver havde Torstorp Plejecenter som omdrejningspunkt, og ledelsesopgaven i forhold til de ledere og medarbejdere, som jeg er direkte leder for, havde mit fokus.

I de fag, som jeg har gennemført i den sidste del af uddannelsen, har mit fokus bredt sig ud over et større område. Jeg har således i opgaverne i Ledelse af reform og forandring og i Strategisk ledelse beskæftiget mig med forhold der har en bredere betydning for Høje-Taastrup Kommune, og samtidig har perspektiver til det omliggende samfund.

At arbejde med dette projekt ville ikke have været muligt uden at jeg havde gennemgået denne udvikling. Jeg har løbende anvendt mine kompetencer til aktivt at arbejde med udvikling i sundheds- og omsorgscentret. Jeg har formået at hæve mig op over de daglige udfordringer, og se dem i et bredere perspektiv. På den måde har jeg opnået stor anerkendelse og respekt for at kunne se tingene i en helhed i stedet for kun at have fokus på eget område. Det har betydet, at mine kolleger har tillid til, at jeg i diverse arbejdsgrupper varetager alles interesser bedst muligt, og ikke kun varetager egne interesser. Denne tillid åbner mange døre, og giver mange nye muligheder for at videreudvikle mine kompetencer.

At få lov til at interviewe medarbejdere udvalgt på tværs af Sundheds- og Omsorgscentret, har givet mig et helt særligt indblik i, hvordan medarbejderne forholder sig til det, de bliver budt i deres hverdag. At medarbejderne har vist mig den tillid, at de har villet åbne sig for mig og fortælle mig om

deres tanker, det efterlader mig med en fornemmelse af, at medarbejderne gerne vil samarbejde, og at jeg som leder skal tage imod dette tilsagn om samarbejde. Det er det jeg tror på, og det jeg brænder for i mit arbejde som leder.

Referencer

Hein, H. H. (2009). *Motivation. Motivationsteori og praktisk anvendelse*. København: Hans Reitzels forlag.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1974a). *Arbejde og motivation*. (O. Rieper, Ovs.) København: Gyldendal.

Jørgensen, T. B. (2007). *På sporet af en offentlig identitet*. Århus: Aarhus universitetsforlag.

Jørgensen, T. B., & Andersen, L. B. (2010). Værdier og motivation i den offentlige sektor. *Økonomi og politik, vol. 83(1)*, s. 34-46.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview. Introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.

Le Grand, J. (2003). *Motivation, Agency, and Public Policy of Knights & Knaves, Pawns & Queens*. Oxford: Oxford University Press.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review, vol. 50(4)*, s. 370 - 396.

Nielsen, J. C., & Repstad, P. (1993). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. I J. C. Nielsen, *Anderledes tanker om livet i organisationer* (s. 19 - 37). København: Nyt fra samfundsvidenskaberne.

Osterloh, M., & Frey, B. S. (2002). Does pay for performance really motivate employees? *Business Performance measurement*, 107-122.

Personalestyrelsen. (2006). *Motivationsundersøgelsen 2006 - vejen til en attraktiv arbejdsplads*. Hentet fra Personalestyrelsen:
<http://produktivitetskommissionen.dk/media/151231/Analyserapport%20til%20web.pdf>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, vol. 25(1)*, s. 54-67.

Gennemførte interviews:

informant, 1. (7. oktober 2013). (I.-L. Clement, Interviewer) – bilag 1. Fortroligt.

informant, 2. (28. oktober 2013). (I.-L. Clement, Interviewer) – bilag 2. Fortroligt.

informant, 3. (28. oktober 2013). (I.-L. Clement, Interviewer) – bilag 3. Fortroligt.

informant, 4. (4. november 2013). (I.-L. Clement, Interviewer) – bilag 4. Fortroligt.