

**Hjemmeplejelederes oversættelse af tillid og
strategisk selvledelse i kontekster med detaljeret og
enklere styring**

Master of Public Governance

Masterprojekt forår 2014

Navn: Marianne Damm Overgaard og Mette Riegels

Vejleder: Gunnar Gjelstrup

Antal anslag: 158893

ABSTRACT	2
1. INDLEDNING	4
2. PROBLEMFELT	5
3. PROBLEMFORMLERING	8
4. TEORI	9
4.1 NPM OG LEDELSESOPGAVEN PÅ HJEMMEHJÆLPSOMRÅDET	11
4.2 TILLID.....	15
4.3 STRATEGISK SELVLEDELSE	20
4.4. OVERSÆTTELSESKOMPETENCER.....	28
5. METODE	35
5.1 METODISK TILGANG.....	35
5.2 INTERVIEW	36
5.3 INTERVIEWGUIDE	37
5.4 VALG AF RESPONDENTER.....	38
5.5 GENNEMFØRELSE OG OPTAGELSE AF INTERVIEWENE.....	39
5.6 BEARBEJDNING AF INTERVIEWENE OG JOURNALISTISKE REFERATER	41
5.7 YDERLIGERE REFLEKSIONER OVER INTERVIEWENE.....	42
5.8 ANALYSEMETODE	42
5.8 UNDERSØGELSENS KVALITET	43
6. ANALYSE.....	45
6.1 LIGHED I OVERSÆTTELSEN AF TILLID TIL LEDELSESPRAKSIS	45
6.2 LIGHED I OVERSÆTTELSEN AF STRATEGISK SELVLEDELSE TIL LEDELSESPRAKSIS.....	55
6.3 LEDERNES OVERSÆTTELSE AF STYRINGSIDEEN BUM.....	68
7. KONKLUSION	76
8. HENSIGTSMÆSSIGHEDEN AF ANVENDT TEORI OG METODE.....	77
10. BILAGSLISTE	83

ABSTRACT

In the field of home care, the management trends from New Public Management have amongst other been expressed in the implementation of the Orderer-Executer-Receiver model (Danish: BUM models). When using the BUM model the visitation (B) allocates the assistance to the citizen, the private or municipal supplier of home care delivers the assistance (U) and the citizen receives the assistance (M). The assistance is often allocated on a relatively detailed level (e.g. hair wash, washing, dressing and undressing) and the Executer (like the municipal home care service) is carrying out a comprehensive registration of the deliverance. The home care employees register e.g. that the allocated services have been delivered. They perform a detailed registration of their time spent by recording meeting time when starting work, meetings, deviations and the time delivered to each citizen, when the employee enters or leaves the home of the citizen. During the past years some municipalities have changed to more simple models where the services are allocated on an overall level and the registration of time spent and delivered services has been abolished or significantly reduced. The simplification has, among other things, happened on the basis of the ambitions that quality and productivity can be improved through simplified management, which consists of more trust-based management and increased professional space for the front staff.

In this paper we are investigating how managers in the home care of two municipalities interpret trust and strategic self-management, when one municipality has detailed management and the other municipality has simplified management.

We have made qualitative interviews with two managers and one employee from each home care unit in one municipality with simplified management and one municipality with detailed management respectively. The interview questions focused on how the managers are exercising trust and strategic self-management in their management. Furthermore we asked questions about how the informants experience the management in their organization.

We have analysed data using the theory on trust by Thygesen et al. and Kristensen and Petersen's theory on strategic self-management. In addition we have used Røvik's theory on interpretation competences as a tool to examine the interpretation.

In the project we find no differences in the interpretation of trust and strategic self-management between managers using a detailed management model and managers using a more simple management model. The detail level of the management model seems not to have influence on the management approach in relation to the interpretation of trust and strategic self-management. Even though the formal governance framework is more detailed in one of the municipalities than in the other, the management is interpreted with the same degree of freedom in both municipalities.

The hierarchical organizational structure in both municipalities seems to restrict the managers in their management of “themselves” and the employees’ strategically self-management. In addition the leaders make their own interpretation of trust that is linked to the understanding of trust of the employees, where they equate acknowledgement with praise. There are signs of a wider interpretation in practice in the stories about their management approach, but they do not verbalize this.

1. INDLEDNING

På hjemmehjælpsområdet er styringstendenserne fra New Public Management blandt andet kommet til udtryk i implementeringen af Bestiller-Udfører-Modtager modeller (BUM-model) (Lerborg 2013).

I BUM-modellen foretager visitationen (B) tildelingen af hjælp til borgeren, den private eller kommunale leverandør af hjemmehjælp leverer hjælpen (U) og borgeren modtager den (M). Ofte tildeler bestilleren hjælpen på et forholdsvis detaljeret niveau (fx hårvask, øvre toilette, af- og påklædning) og udføreren (fx den kommunale hjemmepleje) foretager en omfattende registrering af leveringen. Medarbejderne i hjemmeplejen registrerer fx, at de visiterede ydelser er leveret, og foretager en detaljeret registrering af deres tidsanvendelse i form af registrering af mødetid ved arbejdsstart, møder, afvigelser og den leverede tid hos hver enkelt borger, når medarbejderne går ind og ud af borgerens hjem.

Både Regeringen, Produktivitetskommissionen og Hjemmehjælpskommissionen har de senere år fremført, at der er behov for enklere styring, øget tillid til de ansatte og større fagligt råderum og højere grad af selvledelse i den offentlige sektor. Der er således peget på at enklere styring, tillid og selvledelse kan være med til at øge produktiviteten, effektiviteten og kvaliteten i velfærdsydelserne blandt andet på ældreområdet (Regeringen 2011, Hjemmehjælpskommissionen 2013, Produktivitetskommissionen 2013). Formand for Produktionskommissionen Peter Birch Sørensen har fx udtalt: *”Når der sågar er regler for, hvor længe hjemmehjælpen må bruge på at støvsuge, er det klart, at motivationen forsvinder. Nu skal de offentlige ansatte sættes fri. Til gengæld skal resultaterne måles og vejes”* (Madsen 2013). Og hjemmehjælpskommissionen anbefaler at: *”kommunerne begrænser den detaljerede styring af tid og enkeltydelser med henblik på at sikre større fleksibilitet og mere plads til faglighed i mødet mellem borger og medarbejder”* (Hjemmehjælpskommissionen 2013, s. 20).

Kommunerne har på forskellig vis grebet idéerne. Lars Wilms, kommunaldirektør i Egedal Kommune siger fx *”Vi er nødt til at vise tillid til vores ledere, og vores ledere er nødt til at vise tillid til personalet. Det vil kunne opleves som tab af kontrol”* (Væksthus

for ledelse 2014). Ninna Thomsen, Sundheds- og omsorgsborgmester i Københavns Kommune har sammen med FOAs formand Dennis Kristensen skrevet om tillidsreformen i hjemmeplejen i København: ”*Det stiller krav til de ansattes faglighed, og det stiller krav til, at de ansatte tager medansvar og efterlever de politiske pejlemærker og overordnede mål. Det stiller også store krav til ledelsen og til de politikere, der skal håndtere politisk ledelse i en tillidsreform*” (Thomsen et al. 2012).

Hvis idéerne skal realiseres, har lederne af frontmedarbejderne således en nøgelfunktion som oversættere af idéerne om tillid og strategisk selvledelse til praksis. Det optager os som offentlige ledere på ældreområdet at blive klogere på, hvordan oversættelsen af idéerne sker i praksis, og i den forbindelse om ledernes oversættelse er forskellig afhængig af, om konteksten er en detaljeret eller en mindre detaljeret BUM-model med henholdsvis omfattende og mindre omfattende krav til registrering.

2. PROBLEMFELT

BUM-modellen, som er den grundlæggende styringsstruktur på hjemmehjælpsområdet, trækker på en ledelsesfortælling, der historisk kan relateres til scientific management, hvor magten over helheden ligger i arbejdsdelingen (Thygesen et al. 2008). Det er således visitationen (bestilleren), der tildeler ydelsen til borgeren og derved sætter rammen for hjemmeplejen (udføreren) i form af tid og økonomi. Dermed integreres en økonomisk noget for noget transaktion, og der er mellem bestiller og udfører en struktur, der jf. Thygesen et al. (2008) sender et signal til udføreren, det vil sige hjemmeplejen, om systematisk mistillid. En undersøgelse gennemført af FOA i 2007 peger på, at omfattende registrering af tidsanvendelse i hjemmeplejen opleves som en anfægtelse af medarbejdernes troværdighed (FOA 2007). I kontrast hertil er de nyere idéer om tillid og selvledelse med øget fagligt råderum som vejen til at frigøre organisationens potentiale (Hjemmehjælpskommissionen 2012, Produktivitetskommissionen 2013, Thygesen et al. 2008, Kristensen og Pedersen 2013). Ifølge Thygesen et al. (2008) er tillid en nødvendig forudsætning for at aktivere det potentiale, der ligger i medarbejdernes selvledelse, fordi lederen ved at lede gennem tillid kan afgive sin suverænitæt og derved skabe mulighederne for medarbejdernes strategiske selvledelse. Kristensen og Pedersen (2013)

peger endvidere på, at hvis det større faglige råderum skal øge produktiviteten og kvaliteten, fordrer det, at medarbejderne ikke bare er selvledende, men forstår forretningen, så de er i stand til at omsætte organisationens mål i deres daglige praksis og mødet med den enkelte borger. Lederne i hjemmeplejen skal således balancere deres ledelsespraksis mellem forventninger om management i form af effektivitet og styring i et NPM-perspektiv på den ene side og leadership i form af tillid og selvledende medarbejderne på den anden side.

I Egedal Kommune deles hjælpen op i detaljerede ydelser, tidsanvendelse og ydelser registreres, og der er fokus på ensartethed. I Københavns Kommune deles hjælpen op i overordnede besøgsblokke, medarbejderne registrerer ikke tidsanvendelse og ydelser, og fokus er på at hjælpen skal være så fleksibel som muligt inden for rammerne og tage afsæt i borgerens behov. Umiddelbart synes Københavns Kommunes styringsmodel således at fremme et stærkere fokus på omgivelserne, det vil sige borgernes efterspørgsel end på organisationens behov for at kunne styre, mens Egedal Kommunes styringsmodel har et stærkere fokus på organisationens behov for at kunne styre end på omgivelserne, det vil sige borgernes efterspørgsel (Kristensen og Pedersen 2013).

Den samme styringsidé synes dermed at skabe forskellige muligheder for, at lederne kan praktisere tillid og styrke medarbejdernes selvledelse.

Vi vil med denne undersøgelse søge at analysere, hvordan ledere i hjemmeplejen oversætter styringsidéerne tillid og strategisk selvledelse i ledelseskontekster med henholdsvis en enklere og mere detaljeret styringsmodel. Vi vil fokusere på lederne i U'et i BUM-modellen, det vil sige gruppelederne i hjemmeplejen i to kommuner. De omtales i projektet som lederne i hjemmeplejen. Vores undersøgelse baseres på beskrivelser af BUM-modellerne i henholdsvis Egedal Kommune og Københavns Kommune samt en kvalitativ undersøgelse blandt fire ledere i hjemmeplejen og to medarbejdere fordelt på to ledere og én medarbejder i hver kommune. I interviewene har vi fokuseret på, hvordan lederne oversætter tillid, strategisk selvledelse og de rammer styringsmodellen BUM opstiller. Vi undersøger, hvordan lederne praktiserer tillid i deres ledelse med udgangspunkt i Thygesen et. al.'s teori om ledelse gennem tillid (Thygesen et al. 2008). Med udgangspunkt i Kristensen og Pedersens teori om strategisk selvledelse ser vi på,

hvordan lederne i deres ledelsespraksis oversætter strategisk selvledelse. Desuden ser vi på, hvordan lederne oversætter styringsmodellen BUM. I vores analyse anvender vi oversættelsesdyderne viden, mod, tålmodighed og styrke fra Røviks translationsteori til at analysere ledernes oversættelse af tillid, strategisk selvledelse og BUM (Røvik 2009).

I teori afsnittet vil vi forklare centrale teoretiske begreber og beskrive de teorier, vi benytter yderligere.

3. PROBLEMFORMULERING

Med afsæt i ovenstående har vi formuleret følgende problemformulering for projektet:

Hvordan oversætter ledere i hjemmeplejen tillid og strategisk selvledelse i ledelseskontekster med henholdsvis detaljeret og enklere styring?

Ud fra problemformuleringen har vi udarbejdet følgende underspørgsmål, som vil være styrende for projektets opbygning og besvarelsen af problemformuleringen:

- Hvordan er styringsidéen BUM oversat i de to kommuner?
- Hvordan oversætter lederne i hjemmeplejen tillid i deres ledelsespraksis?
- Hvordan oversætter lederne i hjemmeplejen strategisk selvledelse i deres ledelsespraksis?

Opgavens opbygning

Opgaven er bygget op således, at der i det næste kapitel er en redegørelse for og diskussion af styringen af hjemmehjælpsområdet både overordnet set og i de to casekommuner. Herefter er en redegørelse og diskussion af de to teoretiske begreber, tillid og strategisk selvledelse, som vi analyserer i opgaven, og endelig er der en redegørelse for og diskussion af begrebet oversættelseskompetencer, som vi anvender til at analysere henholdsvis tillid, strategisk selvledelse og styring. Efter teorikapitlet følger et kapitel, hvor vi redegør for og diskuterer vores valg af metode og derefter et analysekapitel. I analysekapitlet analyseres først lederne i hjemmeplejens oversættelse af tillid, herefter strategisk selvledelse og endelig styringsidéen BUM, for hvert afsnit i analysekapitlet har vi lavet en delkonklusion. Afslutningsvis findes afhandlingens konklusion og en diskussion af hensigtsmæssigheden af den anvendte teori og metode.

4. TEORI

I det følgende afsnit vil vi redegøre for og diskutere de centrale teorier og begreber, der anvendes i projektet, med henblik på at skabe en forståelse for projektets teoretiske ramme. Vi vil desuden redegøre for, hvordan vi anvender teorierne i projektet. Vi arbejder med tre centrale begreber i projektet, som vi definerer som følgende:

Tillid

”Tillid er en generel forventning om, at den anden vil håndhæve sin frihed, det vil sige potentialet i sine handlemuligheder i overensstemmelse med sin personlighed – den personlighed, som han eller hun har fremstillet og gjort synlig som sin personlighed. Værdig til tillid er den, der lever op til det, som vedkommende har meddelt andre om sig selv, bevidst eller ubevidst” (Thygesen et al. 2008, s. 73)

Strategisk selvledelse

”Når medarbejdere bedriver strategisk selvledelse, så varetager de forretningen gennem deres handlinger, måde at tænke på og måde at forstå og afgrænse arbejdsaktiviteter og arbejdsopgaver på” (Kristensen og Petersen 2013, s. 51).

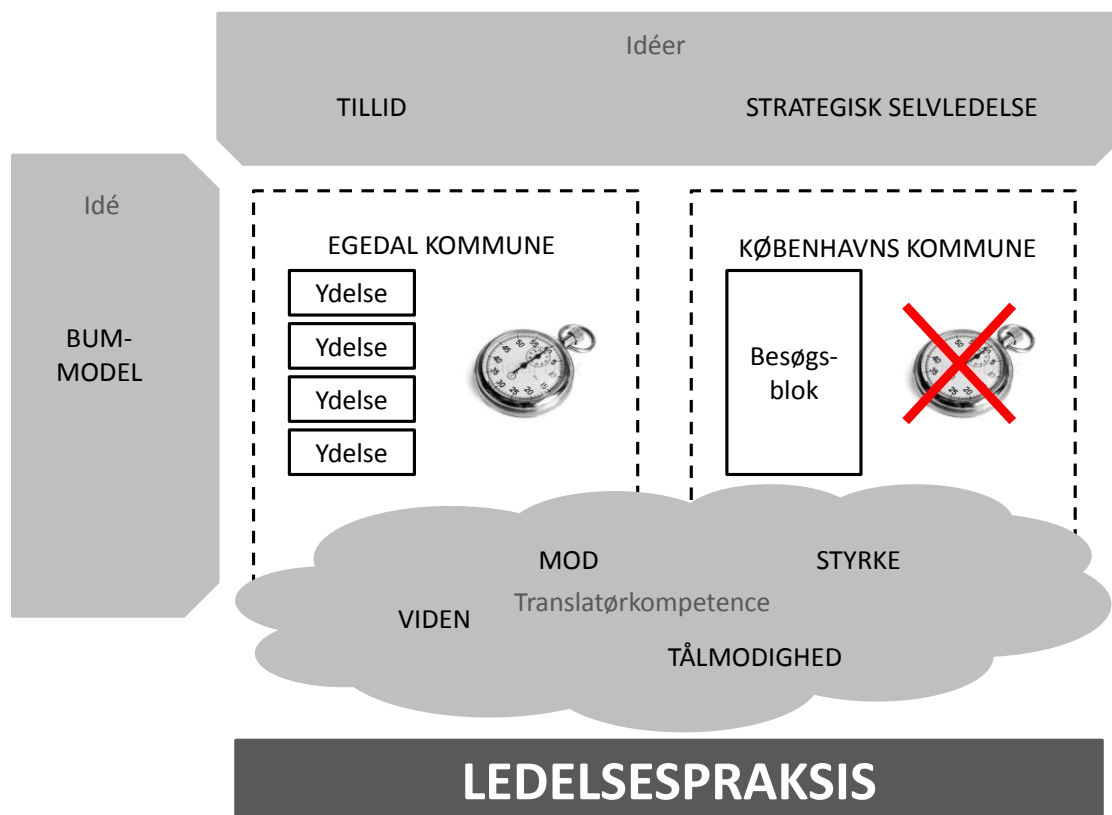
Translatørkompetence

”Translatørkompetence er en kombination af viden om organisationen og praksis, samt evner til at lave idemæssige repræsentationer, samt evnen til at kunne formidle det til ulige grupper i organisationen” (Røvik 2009, s. 281, egen oversættelse).

Problemformuleringen lægger op til en undersøgelse af, hvordan ledere i hjemmeplejen oversætter tillid og strategisk selvledelse i ledelseskontekster med henholdsvis detaljeret og enklere styring. I det følgende redegøres for Thygesen et al.’s teori om tillid (2008) og

Kristensen og Pedersens teori om strategisk selvledelse (2013), samt for hvordan vi operationaliserer de to teorier i projektet. Afslutningsvis beskriver og redegør vi for, hvordan vi operationaliserer og anvender Røviks teori om translatørkompetence i analysen (Røvik 2009). Indledningsvis vil som led i og grundlag for besvarelsen af problemformuleringens første underspørgsmål om, hvordan BUM-modellen er oversat i de to kommuner kort opridse udviklingen i styringen af og ledelsesopgaven på hjemmehjælpsområdet. Vores teoretiske begreber kædes sammen ved at mødes i undersøgelsesfeltet i hjemmeplejen, hvor de oversættes i en ledelsespraksis (Figur 1). Lederne i hjemmeplejen i Egedal Kommune og Københavns Kommune står således i to forskellige udformninger af styringsidéen BUM og oversætter i begge cases tillid og strategisk selvledelse i deres ledelsespraksis. Til at undersøge, hvordan de tre idéer oversættes i ledelsespraksis anvendes translatørkompetencerne.

Figur 1: Illustration af teoriens anvendelse i forhold til problemfeltet



4.1 NPM og ledelsesopgaven på hjemmehjælpsområdet

Styringen på hjemmehjælpsområdet har de senere år været præget af NPM-paradigmet og de ambitioner om effektivitet, innovation og brugerorientering, det indeholder. På hjemmehjælpsområdet er det kommet til udtryk via markedstækning og en styrket orientering mod borgerne (brugere) og i den forbindelse indførelsen af frit valg mellem leverandører og adskillelse af myndigheds- og udførerfunktion i form af BUM- modeller (Lerborg 2013). Indførelsen af markedsmekanismer har tillige omfattet indførelsen af aktivitetsbestemt finansiering. Det betyder, at udførerens (hjemmeplejen) budget er bestemt af den tid, der visiteres til at hjælpe borgerne. Implementeringen af frit valg og BUM-modeller er blevet fulgt af en omfattende registrering/dokumentation af tidsanvendelsen i hjemmeplejen. I de seneste år har der desuden i kommunerne været gennemført besparelser på administration og ledelse. Det har på hjemmeplejeområdet medført sammenlægning af grupper, så lederne har fået flere medarbejdere og større distrikter under sig (Holm-Petersen og Rieper 2013). I både Egedal Kommune og Københavns Kommune har der været en tilsvarende bevægelse. En undersøgelse blandt ledere i ældreplejen har vist, at det ændrede ledelsesspænd har betydet ændringer i ledelsesopgaven, så lederne i dag ser det som en væsentlig opgave, at gøre medarbejderne så selvkørende som muligt (Holm-Petersen og Rieper 2013). Lederne giver samtidig udtryk for, at administration og dokumentation fylder meget af deres tid og at ulemperne ved det større ledelsesspænd er, at lederen kommer længere væk fra medarbejderne og borgerne og mister detailkendskabet til praksis (Holm-Petersen og Rieper 2013).

Lederne i hjemmeplejen er således på den ene side underlagt et markedsinspireret styringsparadigme med fokus på effektivitet, og på den anden side stillet overfor et øget ledelsesspænd, som kalder på øget selvledelse. De befinder sig således i et krydsfelt mellem et markedsparadigme på den ene side og et relationelt paradigme på den anden side (Lerborg 2013). Lederne i projektets to casekommuner står i dette krydsfelt, dog med den forskel, at styringen i Egedal Kommune er mere detaljeret end styringen i Københavns Kommune jf. casebeskrivelserne nedenfor (tabel 1 og tabel 2).

Tabel 1: BUM-modellen i Egedal Kommune

BUM-modellen i Egedal Kommune

I Egedal Kommune tager BUM-modellen afsæt i kommunens værdier, som er respekt, ansvarlighed, engagement, helhed, resultatorientering og handlekraft. Serviceniveauet er detaljeret fastlagt og sikrer tydelighed om, hvilke ydelser der er visiteret til. Visitationen visiterer detaljeret til enkelt-ydelser. Medarbejderne i hjemmeplejen registrerer både leverede ydelser samt deres tidsanvendelse i form af komme- og gå-tider ved det enkelte besøg og øvrig anvendelse af tid fx møder og frokost samt afvigelser (Center for Borgerservice 2013). I Egedal Kommune arbejdes der desuden med værdier i ledelsen og hver ledergruppe har valgt en kerneværdi. Ledergruppen i hjemmeplejen har valgt tillid som værdi. Siden 2011 er der arbejdet med at styrke kulturen i Egedal Kommune, hvor hovedformålet er: *”I fællesskab at udnytte de muligheder, der er i Egedal Kommune i en anerkendende proces, hvor begreber som gode relationer, værdsættelse, anerkendelse, respekt og ikke mindst tillid praktiseres i det faglige arbejde, i det tværfaglige samarbejde og i den samarbejdsdrevne innovation, så det kan mærkes helt ud i den enkelte borgers oplevelse af mødet med medarbejderne og Egedal Kommune”* (Egedal Kommune 2012).

Tabel 2: BUM-modellen i Københavns Kommune

BUM-modellen i Københavns Kommune

Københavns Kommune implementerede i 2012 en ny BUM-model i hjemmeplejen som et af de første skridt i den senere politisk vedtagne tillidsreform (Københavns Kommune 2012b). Formålet med den nye model var at øge fokus på kerneydelserne og skabe øget rum til medarbejdernes faglighed, så hjælpen fleksibelt kan tilpasses borgerens individuelle behov og ønsker. Herudover var formålet at sikre et attraktivt arbejdsmiljø, hvor medarbejderne har indflydelse på eget arbejde og mulighed for at anvende deres faglighed. Ligesom det var målet at styrke inddragelsen af borgeren i tilrettelæggelse af

plejen og forenkle administrationen af hjemmeplejen (Københavns Kommune 2012a).

BUM-modellen har en enkel ydelsesstruktur med besøgsblokke, som kan rumme de opgaver, som borgere med en given plejetyngde almindeligvis får støtte til i forbindelse med et hjemmeplejebesøg. Herudover er der en række enkeltydelser, der er karakteriseret ved enten at have en særlig risiko indbygget fx hjælp til medicin, eller at de ofte leveres som enkeltstående opgaver fx i aften- og nattetimerne. Hjemmeplejen tilrettelægger sammen med borgeren, hvilke opgaver, der skal løses hos borgeren ud fra et retningsgivende mål og en overordnet ramme for hjælpen, der fastlægges af visitationen. Hjælperne i hjemmeplejen registrerer alene, når et besøg aflyses eller byttes med en kollega (Bilagshæfte, Bilag 16).

Operationalisering af styring

BUM-modellen kan dække over forskellige elementer. I opgaven afgrænses perspektivet på BUM-modellen til detaljeringsgraden i ydelsesstrukturen og omfanget af ydelses- og tidsregistrering. Vi har operationaliseret styring ved at lade spørgsmål i vores interviewguide dække den overordnede styring, styringsudfordringer og relationen mellem leder og medarbejder. Da vi udarbejdede interviewguiden arbejdede vi med afsæt i vores projektdesign, hvor vi ud fra problemformuleringens underspørgsmål: ” Hvordan er styringsidéen BUM oversat i de to kommuner?” formulerede forskningsspørgsmål og med afsæt i idéerne om styring formulerede interviewspørgsmål jævnfør tabel 1 nedenfor (bilag 17).

Tabel 3: Operationalisering af styring

Forskningsspørgsmål	Grundlag for spørgsmål	Spørgsmål til interviewguide til ledere	Spørgsmål til interviewguide til medarbejdere
Hvilken betydning har den politiske styring for praksis?	BUM-modellen kan være mange ting. I undersøgelsen af den væsentligste forskel mellem de to casekommuner detaljeringsgraden i styringen	Hvordan oplever du i dit arbejde, at du er ansat i en politisk styret organisation?	Hvordan oplever du, at du er ansat i en politisk styret

	<p>og praksis omkring tids- og ydelsesregistrering. Spørgsmålet skal give et indtryk af, om der i den konkrete empiriske kontekst opleves væsentlige forskelle i betydningen af en overordnet styring.</p>		organisation?
<p>Hvilken betydning har styringsmodellen for lederens samarbejde med den enkelte medarbejder?</p>	<p>I den offentlige debat fremføres det, at enklere styring kan skabe rammerne for mere tillid og selvledelse og som resultat af det øget produktivitet og effektivitet. Formålet med spørgsmålet er, at indhente viden om oversættelsen af BUM-modellen i undersøgelsesfeltet, og derved supplere de skriftlige kilder, som fortæller, at der er en detaljeret ydelsestildeling og tids- og ydelsesregistrering i Egedal Kommune og en mere overordnet ydelsestildeling samt ingen tids- og ydelsesregistrering i Københavns Kommune.</p>	<p>I hvor høj grad oplever du, at du sammen med medarbejderne kan definere målet med den enkelte medarbejders opgaver?</p>	
<p>Hvilke udfordringer giver de valgte styringsmodeller?</p>	<p>I den offentlige debat fremføres det, at enklere styring kan skabe rammer for mere tillid og selvledelse og som resultat af det øget produktivitet og effektivitet. Formålet med spørgsmålet er, at indhente viden om oversættelsen af BUM-modellen i undersøgelsesfeltet, og derved supplere de skriftlige kilder, som fortæller, at der er en detaljeret ydelsestildeling og tids- og ydelsesregistrering i Egedal Kommune og en mere overordnet ydelsestildeling samt ingen tids- og ydelsesregistrering i Københavns Kommune.</p>	<p>Hvilke organisatoriske udfordringer kan du støde på, når du arbejder med udvikling af din hjemmeplejegruppe?</p>	<p>Hvilken betydning har den måde, borgerne bliver tildelt indsats på for dit arbejde?</p>

4.2 Tillid

Tillid har fået en tiltagende opmærksomhed og en fremtrædende plads i diskussionerne om og udviklingen af offentlig ledelse og styring (Regeringen 2011, Regeringen et al. 2013). Ifølge Thygesen et al. (2008) udgør fem ledelsestraditioner hovedparten af grundlaget for ledelse i dag. De fem ledelsestraditioner: Scientific management, human ressource, human relation, visionsledelse og værdiledelse er alle kendetegnet ved at forenkle organisationen på en måde, så de tildeler lederen suveræniteten og magten over organisationen, ved at lederen har magten over formulering i form af fastlæggelse af strategien, og implementering, der skal få medarbejderne til at gøre som planlagt. Derved adskilles de der beslutter (lederne), fra de der udfører (medarbejderne) og i praksis sendes et signal om mistillid til medarbejderne, fordi der efter formulering og implementering følger registrering i form af kontrol (Thygesen et al. 2008). De fem ledelsesfortællinger er imidlertid ifølge Thygesen et al. (2008) ikke forenelig med ambitionerne om øget effektivitet og produktivitet gennem selvledelse, fordi selvledende medarbejdere fordrer tillid. Vi har valgt Thygesen et al.'s teori, fordi den knytter tillid sammen med selvledelse, og vores valg af teori om tillid dermed skaber sammenhæng mellem de to teoretiske begreber (tillid og strategisk selvledelse). Både tillid og strategisk selvledelse italesættes tilsvarende fra praksis som sammenhængende (Thomsen et al. 2012).

Ledelse gennem tillid

Tillid som begreb, er de fleste enige i, er positivt. Tillid omsat i ledelseshandlinger kan dog realiseres og forstås på mange måder, både frugtbare og ufrugtbare. Vi tager udgangspunkt i følgende definitionen af tillid:

”En generel forventning om, at den anden vil håndhæve sin frihed, det vil sige potentialet i sine handlemuligheder i overensstemmelse med sin personlighed – den personlighed, som han eller hun har fremstillet og gjort synlig som sin personlighed. Værdig til tillid er den, der lever op til det, som vedkommende har meddelt andre om sig selv, bevidst eller ubevidst” (Thygesen et al. 2008, s. 73)

Definitionen er kendetegnet ved at:

1. *Gøre tillid afhængig af den andens frihed.*
2. *Tillid er afhængig af erfaringsforventninger til den anden.*
3. *Tillid bliver forbundet med din selvfremstilling på godt og ondt. Alt, hvad du meddeler om dig selv, intenderet såvel som uintenderet, kan tælle med i den forbindelse, da alle dine handlinger i princippet siger noget om dig, uanset hvilke motiver og hvilken selvforståelse der måtte ligge bag. (Thygesen 2008, s. 73-74).*

Når lederen møder medarbejderen med tillid, er det en investering i medarbejderens potentiale og en nødvendighed for at aktivere medarbejdernes potentiale. Tillidsbaseret ledelse er tilvalgt risiko mod forventet merværdi. Tillid er ikke noget, som ledere kan forlange af deres medarbejdere eller tvinge frem. Det er noget som medarbejderne vælger at give lederen, og som han må gøre sig fortjent til. Tillid handler derfor om, hvordan lederne handler og præsterer sammen med andre. Lederen må til stadighed gøre sig fortjent til tillid igennem ord og handling. Det er lederens fremstilling af sig selv, der skaber holdepunkter for tillid. (Thygesen et al. 2008).

Tillid og organisatorisk potentiale

Ifølge Thygesen et al. (2008) skjuler en række ledelsesfortællinger magten i organisationen, ved som tidligere nævnt at adskille formulering og implementering. Opdelingen medfører en adskillelse mellem dem, der beslutter en strategi og dem, der udfører strategien. Det medfører en organisatorisk tredeling mellem det strategiske niveau, det taktiske niveau og det operationelle niveau.

Figur 2: Opdeling i tre organisatoriske niveauer



En organisatorisk opbygning som illustreret ovenfor vanskeliggør tillid mellem medarbejdere og leder, og stadfæster ledelse baseret på magt. Thygesen et al. (2008) beskriver ledelse udmøntet på ovenstående måde som kalkulerende med det formål, at medarbejderne træffer en bestemt beslutning, som fører til det resultat, som er organisationens overordnede mål. Denne form for ledelse fratager medarbejderne deres frihed og muligheder for at handle strategisk, og der er ikke tillid til medarbejderens potentiale.

En organisation, der ønsker at stadfæste ledelse, der er baseret på tillid, opererer ud fra den omvendte praksis. Fokus er her på det organisatoriske potentiale, og lederen viser tillid til organisatorisk postyr såsom bøvvl, kritik, ideer, innovation og nytænkning. Det ses som en strategisk merværdi, fordi lederen tilegner sig vigtig viden. Ledere, der leder gennem tillid ser medarbejdernes potentiale og frihed, som en ressource, der skal optimeres (Thygesen et al. 2008).

En leder, der leder med tillid, skal turde vise sin sårbarhed, og en leder, der leder med tillid, får ikke magt ved at trumfe beslutninger i gennem og hævde sin egen suverænitæt,

men ved at mægtiggøre medarbejderne (Thygesen et al. 2008). En leder, der leder gennem tillid er på den måde kendetegnet ved ikke at være alvidende, men sætte medarbejdernes ressourcer i spil.

Tillid, social kapital og gavegivning

Thygesen et al. (2008) forbinder tillid med risiko, forstået på den måde, at når en leder viser en medarbejder tillid, er det med en forventning om, at den er berettiget. Medarbejderen kan skuffe lederen ved ikke at leve op til den viste tillid. Det er lederen, der bærer ansvaret, fordi det er lederen, der har vist tillid.

Når ledelsen arbejder med tillid som risiko mod forventet merværdi, er det produktivt og værdiskabende at arbejde med ledelse som gavegivning i form af eksempelvis løn, opgaver anerkendelse, frihed, feedback og ressourcer (Thygesen et al. 2008).

Desuden er det betydningsfuldt at arbejde med den sociale kapital. Social kapital er de tilgængelige ressourcer, der kan sættes i spil, og som opnås gennem tillid. At arbejde med social kapital er forbundet med risiko, da social kapital er afhængig af andres forpligtigelse. På den anden side er forpligtigelsen ved social kapital forbundet med stor værdi, for både den der giver, og den der modtager. At give, er en forpligtende handling, der i organisatorisk sammenhæng kan skabe social kapital. I organisationen er fokus på, hvad man sammen kan skabe, på den måde bliver social kapital produktivt for nye mål og kan nedbringe transaktionsomkostningerne. Det ses når den gensidige forpligtigelse fra både leder og medarbejdere afspejler tillid imellem dem, i det begge ikke ønsker at udnytte den anden (Thygesen et al. 2008). Det kan fx være, at ledere lader medarbejdere afprøve deres idéer med en forventning om, at de er ansvarsfulde i forhold forretningen.

Operationalisering af tillid

Vi har operationaliseret tillid ved at lade spørgsmål i vores interviewguide dække de væsentligste emner i teorien. Da vi udarbejdede interviewguiden, arbejdede vi således

med afsæt i vores projektdesign, hvor vi ud fra problemformuleringens underspørgsmål om tillid, ”Hvordan oversætter ledere i hjemmeplejen tillid i deres ledelsespraksis?”, formulerede forskningsspørgsmål og med afsæt i de væsentligste teoretiske begreber formulerede interviewspørgsmål jævnfør tabel 4 nedenfor (bilag 17).

Tabel 4: Operationalisering af tillid

Forskningsspørgsmål	Teori – begreb (Thygesen 2008)	Spørgsmål til interviewguide til ledere	Spørgsmål til interviewguide til medarbejdere
Hvordan definerer den enkelte leder tillid?	Personlig tillid defineres som: "En generel forventning om, at den anden vil håndhæve sin frihed, det vil sige potentialet i sine handlemuligheder i overensstemmelse med sin personlighed - den personlighed, som han eller hun har fremstillet og gjort synlig som sin personlighed. Værdig til tillid er den, der lever op til det, som vedkommende har meddelt andre om sig selv, bevidst eller ubevidst".	Hvordan arbejder du med tillid i din hverdag?	Hvordan oplever du, at din leder arbejder med tillid?
Hvilken betydning har den sociale kapital i ledernes handlerum?	Tillid er forbundet med social kapital, og indvirker befordrende for sammenhængskraften og de sociale relationer i organisationer	Hvordan har indførelsen af værdien tillid ændret din hverdag?	I en leder medarbejder relation, hvilke udfordringer oplever du da tillid kan give?
Hvad opfatter lederne som organisations potentiale?	Lederen får kraft tilbage hver gang vedkommende beskæftiger sig med organisationen. Det at have tillid til at bøvl og ballade, kritik og slagsmål, gode ideer og drømme, innovation og opfindsomhed og især lokale praksisser danner hele det strategiske grundlag. Denne form for strategi er at have tillid til, at alt dette postyr er organisationens potentiale, og at det er organisationens strategi.	Hvordan arbejder du med gode ideer fra medarbejderne?	Hvordan oplever du, at din leder modtager idéer, der kommer fra medarbejderne?

Arbejder den enkelte ledere med gavegivning som middel til merværdi	Tillid handler om at skabe merværdi gennem gavegivning, det er produktivt og værdiskabende at tænke ledelse som gavegivning, fx. i form af løn, opgaver, ressourcer, anerkendelse, opmærksomhed, feedback, frihed og autonomi. Tillid er tilvalgt risiko mod forventet merværdi. Pointen er at det er op til ledelsen at skabe denne integration: at se de gaveøkonomiske træk, der allerede findes i organisationer, og gøre dem bærende for integrationen og værditilvækst.	Hvordan arbejder du med anerkendelse overfor dine medarbejdere?	Hvordan oplever du at din leder arbejder med anerkendelse?
---	---	---	--

4.3 Strategisk selvledelse

En del af debatten om ledelse i ældreplejen har handlet om at sætte medarbejderne fri og give dem fagligt råderum (Produktivitetskommissionen 2013, Thomsen et al. 2012).

Kristensen og Pedersen (2013) tilbyder med deres teori både et begrebsapparat for strategisk selvledelse, og udpeger med teorien otte elementer i ledelsespraksis som væsentlige i ledelsen af strategisk selvledende medarbejdere. Da vi i projektet netop har fokus på ledernes praksis, har vi valgt Kristensen og Pedersen's (2013) begrebsapparat og ledelselementer.

Kristensen og Pedersen (2013) afgrænser strategisk selvledelse til at handle om, hvordan forretningen bliver en integreret og gennemgående betingelse for medarbejdernes mål, linjeledernes resultater og topledelsens visioner (Kristensen og Pedersen 2013).

Forretningen forstås som den kobling af mennesker, viden, teknologi, innovation og ledelse, der udgør den værdiskabende kerne i virksomheden.

Strategisk selvledende medarbejdere navigerer på alle tre organisatoriske niveauer, jævnfør figur 3. nedenfor. Medarbejderne navigerer på det strategiske niveau ved at have forretningsforståelse, på det taktiske niveau ved at kunne navigere efter målet med

arbejdet og på det operationelle niveau ved at kunne navigere i forhold til, hvordan de skal arbejde (Kristensen og Pedersen 2013).

Figur 3: Organisatoriske niveauer



Selvledende medarbejdere

Hvis medarbejdere skal være strategisk selvledende, skal de forstå den overordnede forretning. Det forudsætter indsigt i, hvad der er interessant, relevant og nødvendigt for organisationens forretning. Formålet er at skabe værdi, vækst og udvikling for organisationen. Medarbejdernes begrundelser for handling skal findes i forretningen og ikke i dem selv. Medarbejderne skal se arbejdet ud fra følgende tre forståelsesperspektiver:

- Forretningsforståelse – Hvorfor arbejder jeg?
- Målforståelse – Hvad er målet med arbejdet?
- Opgaveforståelse – Hvordan skal jeg arbejde?

Forretningsforståelsen danner ramme om målet med arbejdet og skaber fokus på opgaven, og målforståelsen hentes i forretningen. Det fordrer, at medarbejderne agerer som ledere, der har strategisk indsigt i, hvad der er værdiskabende i organisationen. Deres forretningsforståelse gør, at de kender formål, udvikling og retning for deres egne opgaver, og på den baggrund har fokus på målet med deres handlinger. Det gør også, at målene med handlingerne er dynamiske og kommer nedefra og ikke oppefra. Målet skal, som Kristensen og Pedersen skriver: *"forstås som den kontekst, medarbejderne handler ud fra"*. (Kristensen og Pedersen 2013, s. 63)

Medarbejdere, der skal agere strategisk selvledende, skal evne at prioritere deres arbejdsopgaver med det formål at kunne fokusere på hvad, hvordan og hvorfor arbejdet skal udføres, så der skabes en sammenhæng mellem medarbejderens forståelse af arbejdsopgaven og forretningen.

Kristensen og Pedersen (2013) gør op med forståelsen af, at medarbejderne inden for den givne ramme har frihed til at planlægge og udføre arbejdet, som den enkelte ønsker, da denne forståelse skaber en opdeling af ledelsesansvaret, hvor frihed overdrages til medarbejderne sammen med ledelsesansvaret. De mener, der i stedet skal en deling af ledelsesansvaret, da en deling vil forpligte medarbejderne på forretningen, altså hvorfor de arbejder. Med denne tilgang til ledelsesansvar deles både ledelsesansvaret og udviklingen af forretningen; målet de arbejder for. Ved at ledere og medarbejdere forpligter sig på den fælles forretning, får medarbejderne en større frihed til at handle for organisationen. Medarbejdere, der ønsker frihed i arbejdet, skal udvise ansvarlighed overfor forretningen og kunne kontrollere egne holdninger og lyster (Kristensen og Pedersen 2013).

For lederen bør de mål, der arbejdes med, være interessante for både eksterne interessenter og organisationens medlemmer. Dette sker ved, at lederen lytter til parterne for at finde ud af, hvordan målene kan være interessante for dem (Kristensen og Pedersen 2013). Ligeledes er medarbejderne afhængige af hinanden og hinandens måder at handle på, hvilket også gør, at de må udfordre hinandens handlinger, hvis de oplever handlinger, der strider mod det fælles mål. I den forbindelse må kollegaerne i først omgang have tillid til hinandens handlinger og respektere, at de hver især har frihed til at handle, som de

finder det rigtigt. Viser det sig, at der er udfordringer i forhold til en kollegas indstilling til at håndtere en opgaveløsning, må kollegaerne spørge ind til kollegaens måde at håndtere opgaveløsningen på, hvilket vil give et indblik i vedkommendes måde at håndtere sin frihed i arbejdet på (Kristensen og Pedersen 2013). Dette kan fx gøres ved, at spørge til hvorfor kollegaen handler, som hun gør.

Medarbejdere, der arbejder strategisk selvledende, skal lære at navigere i en kontekst, som er grundlæggende i ubalance i forhold til krav og ressourcer, hvilket understreger betydningen af, at medarbejderen evner at indsætte forretningen som formål med den enkelte arbejdsopgave (Kristensen og Pedersen 2013).

For at den strategisk selvledende medarbejder kan forstå den sammenhæng, hans kompetencer er en del af, må han forstå sine kompetencer udefra og ind. Selvledelse indebærer, at medarbejderne både skal have fokus på deres arbejdsopgave, samt udviklingen af forretningen, så den kan forblive værdiskabende for interessenterne fremadrettet (Kristensen og Pedersen 2013). Dette kan fx gøres ved, at medarbejderne har fokus på, hvad der skaber værdi for de borgere, de kommer hos. Er medarbejdernes fokus udelukkende på arbejdsopgaven, som de løser her og nu, risikerer de at tabe det fremadrettede fokus.

Strategisk selvledende medarbejdere bør dele deres beslutninger med andre, da de på den måde stiller sig åbne for at blive ledet af andre (Kristensen og Pedersen 2013). En medarbejder, der deler en beslutning med en kollega, viser hvorfor, hvad og hvordan han handler, hvilket skaber mulighed for, at medarbejderen aktivt kan styre, hvordan kollegaens handlinger kan indvirke på hans egne handlinger.

Ledelse af selvledende medarbejdere

Selvledende medarbejdere skal ledes i forhold til forretningen, og så der skabes resultater for forretningen. Det betyder, at lederen skal måles på evnen til at få medarbejderne til at opnå resultater for forretningen. Lederens fokus bør være på forretningen, som Kristensen og Petersen skriver: *”Efter vores mening skal lederne tegne et våbenskjold,*

som ikke fortæller, hvem de selv er, men hvad de mener, at virksomhedens forretning skal være for det område, som de er ledere for” (Kristensen og Pedersen 2013, s.123).

Lederen må dog ikke, ved at fokusere på forretningen, fralægge sig ansvaret for egne handlinger ved at give udtryk for, at det er topledelsen, der bestemmer. En leder, der agerer som en, der er under administration, er ikke en selvledende leder. En leder, der skal lede selvledende medarbejdere, skal kunne lede sig selv (Kristensen og Pedersen 2013).

Kristensen og Pedersen (2013) beskriver otte elementer i ledelsespraksis, som er væsentlige for, at en leder er en god leder af strategisk selvledende medarbejdere:

- Lederen skal kunne forklare sine handlinger i forhold til forretningen. For lederen er ledelse at arbejde med de relationer, der er værdiskabende for både medarbejdere og organisationen. Lederen skal bestræbe sig på at opretholde en åben og tillidsfuld relation til medarbejderne, hvor medarbejderne oplever, at lederen arbejder for forretningen. Lederen må lytte til medarbejderne for at få indsigt i forretningen og hvilke tiltag, der skal til, for at forretningen bliver værdiskabende. Lederens rolle, i forhold til medarbejderne, er at hjælpe og vejlede til at være værdiskabende for forretningen ved at lære medarbejderne at have fokus på forretningen. Lederen er ikke tjener for medarbejderne, men en hjælper, der lærer dem at have fokus på forretningen, og i det øjeblik medarbejderne har fokus på forretningen, tager de også del i lederskabet af denne.
- Lederen er en rollemodel og skal gøre sig klart, hvad vedkommende gerne vil respekteres for. Ledere af strategisk selvledende medarbejdere har fokus på at være respekteret for, hvad de skaber, og ikke for hvad de er.
- Hvis lederne er bundet af faste resultatkrav og ikke selv har indflydelse på, hvad medarbejdernes mål skal være for at skabe de bedste resultater for virksomhedens forretning, så vil lederne ikke have frihed, som de kan uddelegere til medarbejderne. Lederen skal forpligtes på de resultater, som hun skal opnå for afdelingen. Lederen skal være rollemodel ved at omsætte virksomhedens vision i sine handlinger. Hun skal kunne forklare, *hvorfor* hun handler, som hun gør.

Medarbejderne skal ikke spejle sig i, *hvad* hun gør, eller *hvordan* hun gør det, men i *hvorfor* hun gør, som hun gør.

- Lederen skal lære at fokusere på virkningen af sin ledelse, for at forstå, hvordan hun kan bidrage til selvledelse blandt medarbejderne. Kun ved at blive klogere på medarbejdernes selvledelse er det muligt for lederen at hjælpe den selvledende medarbejder. Lederen skal turde vise sin svaghed, da hun derved giver plads til medarbejdernes ideer, forslag og råd.
- Lederen skal have skarpere indsigt i forretningen end medarbejderne. Lederen læner sig ikke tilbage i lederrollen, men skaber den aktivt ved at tilbyde sin hjælp, sine refleksioner, sin viden, et socialt netværk og noget beslutningskraft. Dette kan fx ske i dialogen med medarbejderne.
- Lederen skal kende grænserne for ledelse og afgrænse sit ledelsesrum i forskellige niveauer. I forhold til medarbejderne skal hun ikke blande sig i, hvordan de udfører arbejdsopgaverne, så længe de leverer resultater. Hun skal ikke involveres direkte i aktiviteter, med mindre det er nødvendigt, for at medarbejderne kan levere de ønskede resultater. De selvledende medarbejdere skal selv have mulighed for at beslutte, hvordan opgaver skal løses, derved arbejder lederen med at uddelegere frihed til de selvledende medarbejdere. På den anden side skal lederen forpligte sig til, at gøre alt for at medarbejderne kan nå målene med deres opgaver. På den måde er målene med til at tydeliggøre, hvordan relationen mellem leder og medarbejder skal være, og hvilke ledelseshandlinger målene fordrer.
- Lederen skal se forretningen udefra og sørge for, at medarbejderne leverer mest mulig værdi for interessenterne, som har stor betydning for lederen. Lederen må være i dialog med interessenterne, da de er aftagere af medarbejdernes arbejde. På den måde kan lederen kontinuerligt have fokus på det værdiskabende for interessenterne og lede sine medarbejdere til at handle værdiskabende. Mellemlederen skal derfor ikke være en, der skifter mellem at orientere sig opad i

organisationen mod den øverste ledelse og nedad i organisationen mod medarbejderne.

- Ledere skal være styret af deres resultatmål snarere end af deres chefer. Lederens handlinger skal være rettet mod medarbejderne, både i forhold til de resultater de skaber, og i forhold til hvordan lederen kan hjælpe medarbejderen med at nå målet.
- Lederen skal hente sin autoritet gennem indsigt i forretningen og det, som han/hun gør andre i stand til at gøre, og som derved tillægges lederens personlige egenskaber fremfor i formelle rettigheder eller i menneskelige egenskaber.

Operationalisering af ledelse af strategisk selvledende medarbejdere

Vi har operationaliseret Kristensen og Pedersens (2013) teori om strategisk selvledelse ved at lade spørgsmål i vores interviewguide dække de væsentligste emner i teorien. Da vi udarbejdede interviewguiden, arbejdede vi således med afsæt i vores projektdesign, hvor vi ud fra problemformuleringens underspørgsmål, som lyder: ”Hvordan oversætter ledere i hjemmeplejen strategisk selvledelse i deres ledelsespraksis?” formulerede forskningsspørgsmål og med afsæt i de væsentligste dele af teorien formulerede interviewspørgsmål, jævnfør tabel 5 nedenfor.

Tabel 5: Operationalisering af strategisk selvledelse

Forskningsspørgsmål	Teori – begreb (Kristensen og Pedersen 2013)	Spørgsmål til interviewguide til ledere	Spørgsmål til interviewguide til medarbejdere
Hvordan arbejder lederen med at gøre sig modtagelig for ledelse fra medarbejderne?	Lederen skal lære at fokusere på virkningen af sin ledelse, for at forstå, hvordan hun kan bidrage til selvledelse blandt medarbejderne. Kun ved at blive klogere på medarbejdernes selvledelse er det muligt for lederen at hjælpe den selvledende medarbejder. Lederen skal turde vise sin	Hvordan håndterer du eventuel modstand blandt medarbejderne?	Hvordan oplever du der arbejdes med nye initiativer?

	svaghed, da hun derved giver plads til medarbejdernes ideer, forslag og råd.		
Hvordan sætter lederen sin forretningsforståelse i spil i sin relation til medarbejderne?	<p>Lederen skal have skarpere indsigt i forretningen end medarbejderne. Lederen læner sig ikke tilbage i lederrollen, men skaber den aktivt ved at tilbyde sin hjælp, sine refleksioner, sin viden, et socialt netværk og noget beslutningskraft.</p> <p>Hvis lederne er bundet af faste resultatkrav og ikke selv har indflydelse på, hvad medarbejdernes mål skal være for at skabe de bedste resultater for virksomhedens forretning, så vil lederne ikke have frihed, som de kan uddelegere til medarbejderne. Lederen skal forpligtes på de resultater, som hun skal opnå for afdelingen. Lederen skal være rollemodel ved at omsætte virksomhedens vision i sine handlinger. Hun skal kunne forklare, <i>hvorfor</i> hun handler, som hun gør. Medarbejderne skal ikke spejle sig i, <i>hvad</i> hun gør, eller <i>hvordan</i> hun gør det, men i <i>hvorfor</i> hun gør, som hun gør.</p> <p>Vi skal væk fra at mellemlideren er en, der skifter mellem at orientere sig opad i organisationen mod den øverste ledelse og nedad i organisationen mod medarbejderne. Lederen skal se forretningen udefra og sørge for, at medarbejderne leverer mest mulig værdi for interessenterne.</p>	<p>Hvordan griber du det an, når I skal implementere nye initiativer?</p> <p>Hvilke tegn fortæller dig at nye initiativer er ved at slå rødder i gruppen?</p>	<p>Hvornår oplever du det er vanskeligt at træffe beslutninger i dit daglige arbejde?</p> <p>Hvilke tegn fortæller dig at nye initiativer er ved at slå rødder i gruppen?</p>
Hvordan skaber lederen sit ledelsesrum, ledelsesrolle og skaber plads til	Lederen skal afgrænse sit ledelsesrum i forskellige niveauer. I forhold til medarbejderne skal hun ikke	Hvordan er dit samspil med medarbejderne omkring deres	Hvornår er din leder typisk involveret i løsningen af en

<p>medarbejdernes strategiske selvledelse?</p>	<p>blande sig i, hvordan de udfører arbejdsopgaverne, så længe de leverer resultater. Hun skal ikke involveres direkte i aktiviteter med mindre det er nødvendigt for at medarbejderne kan levere de ønskede resultater.</p> <p>Lederen skal gøre sig klart, hvad vedkommende gerne vil respekteres for. (Ifølge teorien skal hun ønske at være respekteret for hvad hun skaber og ikke for hvad hun er).</p> <p>Lederens autoritet skal hverken findes i hendes formelle rettigheder eller i menneskelige egenskaber, men i det, som hun gør andre i stand til at gøre, og som tillægges hendes personlige egenskaber.</p> <p>Ledere skal være styret af deres resultatmål snarere end af deres chefer.</p>	<p>opgaver?</p> <p>Hvornår er du typisk involveret i løsningen af en opgave?</p>	<p>opgave?</p> <p>Hvordan er dit samspil med din leder omkring dine opgaver?</p>
--	--	--	--

4.4. Oversættelseskompetencer

Til at undersøge hvordan lederne i deres ledelsespraksis oversætter tillid og strategisk selvledelse, anvender vi Røviks translationsteori (Røvik 2009). Teorien tilbyder et begrebsapparat i form af fire oversættelsesdyder udfoldet i konkrete implikationer for ledelsespraksis. De fire dyder udgør i vores optik et operationaliserbart redskab til at analysere oversættelse af styrings- og reformidéer. Vi anvender derfor translationsteoriens fire oversættelsesdyder som redskab til at analysere lederens oversættelse af tillid og strategisk selvledelse i deres ledelsespraksis.

Ifølge Røvik (2009) er oversættelseskompetence en kritisk succesfaktor for at lykkes med at indføre idéer i organisationer. Den gode oversætter af organisationsidéer er en, som besidder og som integrerer flere typer kompetencer. Røvik (2009) betegner disse

kompetencer som et sæt dyder, hvor viden, mod, tålmodighed og styrke er de væsentligste dyder.

Røvik (2009) beskriver to processer knyttet til oversættelsen af idéer – dekontekstualisering og kontekstualisering.

Dekontekstualisering er en fælles betegnelse for det: *”At en praksis og/eller en allerede sprogsat idé identificeres i bestemte organisationer og/eller i et felt, og forsøges taget ud og omformet, ofte men ikke altid, med det formål at blive overført til andre organisationer”* (Røvik 2008, s. 260 (vores oversættelse)).

Med kontekstualisering menes det: *”At ideer fra en kontekst introduceres til en anden kontekst, altså hvordan idéer eller praksis fra en organisation rejser ind i en anden organisation og oversættes der”* (Røvik 2008, s. 293(vores oversættelse)).

I projektet har vi fokus på lederes oversættelse af henholdsvis tillid og strategisk selvledelse og dermed fortrinsvis på indføringen af idéer. Fokus i projektet er således hovedsagligt på den del af oversættelsesprocessen, der knytter sig til kontekstualiseringen.

Røvik beskriver som tidligere nævnt fire dyder for den gode oversættelse, nemlig viden, mod, tålmodighed og styrke, som vil blive uddybet i de følgende afsnit.

Viden

Oversætteren må have viden om det, som overføres, oversættes og de kontekster, der oversættes til og fra. Den unikke oversætter kan kombinere vidensgrundlaget med de meningsuniverser, der oversættes imellem.

I forbindelse med viden fremhæver Røvik (2009) to kompetencer, kompetencerne til at dekontekstualisere og rekontekstualisere. At dekontekstualisere indebærer, at oversætteren kan gøre det udtalte talt ved at identificere velfungerende praksisser i andre organisationer, samt indfange idemæssige repræsentationer og give en fyldestgørende beskrivelse af den praksis, der ønskes overført og oversat. At rekontekstualisere

indebærer, at oversætteren frembringer viden om hvorvidt, hvor og hvordan, de oprindelige ideer er blevet praktiseret i andre organisationer.

At have viden om den kontekst, der overføres til, har betydning for en succesfuld oversættelse, fordi alle kontekster består af noget fx aktører, rutiner osv. Der indføres aldrig i et tomt rum (Røvik 2009).

Viden i forbindelse med oversættelse er herudover afhængig af sorterings- og konfigurationskompetence. Sorteringskompetence er oversætterens evne til med afsæt i oversætterens viden om organisationens praksis og reformhistorie at give fagligt baserede råd til fx ledelsen om, hvilke ideer og tiltag der egner sig til organisationen samt hvilke, der ikke egner sig. Konfigurationskompetence er oversætterens evne til at tilpasse og indpasse nye ideer i organisationen (Røvik 2009).

Mod

Oversættelsesdyden mod er tæt knyttet til kreativitet. Mod handler om oversætterens evne til at kombinere det, der skal oversættes og overføres fra den ene kontekst, så det bliver meningsdannende i den nye kontekst. Det indebærer, at der i oversættelsen og overførelsen tages hensyn til konteksten, der overføres til (Røvik 2009).

Oversættelsesdyden mod handler om:

- Sprogsætning
- Hensigtsmæssige oversættelsesmodus og – regler

At sprogsætte indebærer, at den, der oversætter, fx lederen evner at skabe praksis og idéer i ord og begreber, så det gøres kommunikativt og muligt at oversætte. Det indebærer, at der i nogle tilfælde først skal skabes et sprog for den praksis eller idé, der skal overføres, og/eller at der skal skabes et sprog at oversætte til, nye begreber skal indføres, og oversættelsesopgaven fordrer en forsigtig introduktion af de nye begreber. Oversættelsen indebærer derved en efterdigtning (Røvik 2009).

En oversætter, der besidder mod, kreativitet og viden overvejer hvilket oversættelsesmodus og oversættelsesregel, der bør vælges. Her skelnes mellem det reproducerende modus, hvor kopiering anvendes som oversættelsesregel, når idé eller praksis skal oversættes, det modificerende modus, hvor addering og fratrækning anvendes i forbindelse med oversættelsen og det radikale modus, hvor forvandling og tilpasning anvendes som oversættelsesregel (Røvik 2009).

Der er tale om reproducerende modus og kopiering, når vellykket praksis fra lignende praksisser kopieres. Det kan også være, hvis eksterne myndigheder har udarbejdet detaljerede procedurer for, hvordan praksis skal udføres, eller når organisationen er i en krisesituation, hvor kopiering af andres praksis ses som den eneste løsning på at reducere usikkerhed og kompensere for manglende erfaring (Røvik 2009).

Ved en modificerende modus forstås situationer, hvor oversætter ændrer den idé der oversættes ved addering eller fratrækning. Addering indebærer, at der lægges noget til den idé, der oversættes. Det kan fx være at succesfulde elementer fra gammel praksis integreres, når nye løsninger udformes (Røvik 2009). Fratrækning indebærer, at elementer af den idé, der skal oversættes fratrækkes i forbindelse med oversættelsen, måske fordi de er irrelevante, eller fordi lederen ved, at de vil indvirke negativt på medarbejderne. Det er dog vigtigt at sikre sig, at indholdet af fratrukne elementer ikke medfører, at indførelsen af den nye idé bliver virkningsløs og uden resultater (Røvik 2009).

Organisationer kan endvidere være i en situation, hvor der er behov for at anvende en radikal oversættelsesmodus, som indebærer, at der sker en forvandling eller en større tilpasning, når idéen føres ind i organisationen. Det sker typisk i situationer, hvor organisationen ønsker at indføre en idé, som er almen og møntet på alle organisationer, men derfor også er så diffus, at det er nødvendigt med en større tilpasning eller når der er ønske om, at overføre en idé fra en praksis og organisation, der er betydelig forskellig fra den organisation, hvor idéen skal indføres (Røvik 2009).

Tålmodighed

Vellykket oversættelse forudsætter ifølge Røvik (2009) tålmodighed. Nye ideer kommer til syne gennem sproget. De manifesteres i form af nye begreber og ræsonnementer, og det tager tid at omsætte sproget til nye rutiner og handlinger i praksis.

Når idéer rodfæstes via sproget, sker det ved, at nye begreber og vendinger bruges i daglig tale. Oversætterten må derfor skabe gode betingelser for sprogudviklingen i organisationen ved at afsætte tid til at snakke, danne mening samt klargøre idéer. Talen er med til at modne idéerne (Røvik 2009). Desuden er det vigtigt, at snakken er målrettet, det vil sige, at den er rettet mod den konkrete idé. Tålmodighed kalder derfor også på oversætterens tid og tilstedeværelse. Igennem sprogudviklingen sker der en materialisering af ideer, som fremmer muligheden for, at de tilsigtede effekter realiseres, og ideen kan tages i brug. Sker der ikke en materialisering af idéen, er der tale om en mislykket oversættelse eller mangel på tålmodighed (Røvik 2009).

Styrke

Oversættelse og indføring af nye idéer i organisationer er en kilde til omstilling, og dermed aktiverer de ofte også interesser knyttet til den eksisterende praksis, og der opstår både støtte og modstand mod det nye. Oversætterten må have styrke for at kunne navigere mellem både støtter og modstandere (Røvik 2009).

Modstand mod en forandring kan skyldes flere ting. Dels kan medarbejderne opleve sig udfordret i forhold til deres interesse eller have en oplevelse af forandringer som belastende omstillinger, der skaber uro. Medarbejderne kan også opleve sig truet på deres kompetencer. Det kan imidlertid være svært med tilstrækkelig legitimitet at fremføre argumenter direkte afledt af ovenstående. Derfor kommer modstanden ofte til udtryk i det, Røvik (2009) beskriver som inkompatibilitetsargumenter.

Inkompatibilitetsargumenter fremføres typisk med henvisning til to typer af inkompatibilitet - teknisk inkompatibilitet eller værdier. Den tekniske inkompatibilitet handler om, at den idé, der forsøges indført, er for enkel i forhold til kompleksiteten i

praksisfeltet. De eksisterende løsninger er tilpasset gennem lang tid, og de ansatte har erfaringsbaseret og ofte tavs viden om, hvordan de skal bruges. Den værdimæssige inkompatibilitet knytter sig til forestillingen om, at nogle organisationer har til formål at basere praksis på bestemte værdier eller normer (Røvik 2009). I ældreplejen har omsorgsværdier således traditionelt været grundlaget for praksis, og det har de seneste år været udfordret af nye idéer om rehabilitering og 'længst muligt i eget liv'. Inkompatibilitet kan føre til, at idéerne omformes, eller at den nye idé frastødes, og indføringen indstilles. Det er derfor vigtigt at oversætteren er opmærksom på og håndterer eventuelle inkompatibilitetsargumenter (Røvik 2009).

Oversætteren, der har styrke, udviser ifølge Røvik (2009) kyndighed og myndighed. Kyndighed indebærer en grundig indsigt i det praksisfelt, hvor idéen skal implementeres. Et grundigt kendskab til praksisfeltet har betydning for oversætterens legitimitet, særligt blandt de ansatte og for oversætterens mulighed for at kunne efterprøve og afgøre betydningen af inkompatibilitetsargumenter og dermed forholde sig til, om den oversatte version af idéen passer ind i konteksten, så der ikke opstår et meningsløst forsøg på implementering.

Myndighed kan opstå som et biprodukt af kyndighed, fordi oversætteren med solid indsigt i praksis også ofte får autoritet blandt praktikerne. Myndighed hænger desuden sammen med oversætterens evne til at samarbejde med ledelsen, som besidder den formelle magt i organisationen (Røvik 2009).

Når ledelsen oversætter en idé, må den være opmærksom på sit ansvar. Overhøres inkompatibilitetsargumenter kan det få alvorlige konsekvenser, hvis det betyder, at oversættelsen ikke passer ind i organisationen. Ledelsen kan imidlertid være udfordret, fordi de ofte ikke har den fornødne viden til at efterprøve inkompatibilitetsargumenternes pålidelighed (Røvik 2009).

Operationalisering af oversættelseskompetencer

Vi anvender Røviks oversættelsesdyder: viden, mod, tålmodighed og styrke til at åbne vores analyse. Vi bruger således oversættelsesdyderne til at indkredse og begrebsliggøre det, der skal undersøges (Høyer 2007).

5. METODE

Dette afsnit indeholder en beskrivelse af den metode, vi anvender til undersøgelse af vores problemformulering, som er:

Hvordan oversætter ledere i hjemmeplejen tillid og strategisk selvledelse i ledelseskontekster med henholdsvis detaljeret og enklere styring?

5.1 Metodisk tilgang

Vi har valgt en kvalitativ forskningstilgang i projektet med afsæt i den fænomenologiske tilgang, da problemformuleringen ligger op til en afdækning af den enkelte leders unikke mening og forståelse af vores undersøgelsesfelt (Launsø et al. 2011). Vi har arbejdet ud fra den forstående forskningstype og gennem casestudier undersøgt, hvilke meninger leder og medarbejdere tillægger tillid, strategisk selvledelse og styring på hjemmehjælpsområdet.

Vi har for at kunne sammenligne kontekster med forskellig detaljeringsgrad i styringen valgt at lave et komparativt casestudie. Vi har således valgt at undersøge både Egedal Kommune, som har en BUM-model med høj detaljeringsgrad og omfattende registrering af tidsanvendelse og ydelser og Københavns Kommune, som har en enklere BUM-model og begrænset registrering af tidsanvendelse og ydelser (Center for Borgerservice 2013, Københavns Kommune 2013). Vi har valgt, at se på undersøgelsesfeltet fra både leder- og medarbejderperspektiv i både Egedal Kommune og Københavns Kommune. På den måde har vi på den ene side kunne fokusere på de konkrete erfaringer i og med ledelsespraksis, og på hvordan den enkelte leder oversætter tillid og strategisk selvledelse i sin ledelsespraksis. På den anden side har vi kunne inddrage medarbejdernes oplevelser i forhold til at få et billede af, om henholdsvis ledere og medarbejders fortællinger kunne bekræfte hinanden eller var forskellige.

Teorien har vi anvendt deduktivt i vores teoriafsnit. I analysen har vi overvejende arbejdet abduktivt ved at pendle mellem den induktive og den deduktive analysestrategi. Den deduktive tilgang anvendte vi som analyseredskab i forhold til de faste teoretiske begreber, vi tog afsæt i, som: Viden, mod, tålmodighed, styrke, tillid og strategisk selvledelse. Begreberne anvendes som koder i analysen. Den induktive analysestrategi anvendte vi i forhold til vores analyse af vores indsamlede empiri, hvor vi har ledt efter mønstre og temaer.

Under første halvdel af vores projektperiode har vi arbejdet kontinuerligt med udviklingen af vores projektdesign (Bilag 1).

5.2 Interview

Vi har gennemført seks interview, fire med gruppeledere fra hjemmeplejen, fordelt ligeligt i de to kommuner og to medarbejdere, én i hver kommune. Interviewene har alle haft en varighed på ca. 1 time.

De seks interview har skullet afdække interviewpersonernes forståelse af, hvordan tillid og strategisk selvledelse blev oversat samt deres oplevelse af styringen af hjemmeplejen. Vi ønskede med interviewene at undersøge, hvordan lederne praktiserer tillidsbaseret ledelse, og hvordan de i deres ledelsespraksis arbejder med medarbejdernes strategiske selvledelse. Hos medarbejderne spurgte vi ind til, om og hvordan de oplevede den ledelse, der blev praktiseret med særlig fokus på tillid og strategisk selvledelse.

I vores søgen efter beskrivelser af det konkrete var vi interesseret i subjektive case-beskrivelser fra både ledere og medarbejdere. Det søgte vi ved at udvise åbenhed, således at respondenterne kunne komme med selvstændige beskrivelser, der så vidt muligt ikke var præget af vores forforståelse. I den forbindelse oplevede vi det som en fordel, at vi var to om interviewene, således at der både var en med et dybere kendskab til organisationen og samtidig en, der ikke kender organisationen, som derved kunne sikre, at der ikke blev for høj grad af implicitthed.

I interviewene inddrog vi vores viden om empirien og teorien, med det formål at udvide respondenternes forståelsesramme, hvilket kan medføre en ny fortolkning, der kunne være med til at skabe en ny forforståelse (Launsø et al. 2011).

Vi havde en drøftelse om brug af fokusgruppeinterview og nåede frem til at fravælge fokusgruppeinterview af følgende grunde. I Egedal Kommune er der fire gruppeledere i hjemmeplejen, heraf var en stilling vakant på interviewtidspunktet, hvilket ville gøre gruppen til en lille fokusgruppe. Det normale antal er 8-12 deltagere (Launsø et al. 2011). Desuden ville et fokusgruppeinterview kunne producere data om gruppeledernes fortolkninger, interaktioner og normer, og ville derfor ikke bibringe os viden om ledernes oversættelse af tillid og strategisk selvledelse i deres konkrete ledelsespraksis (Halkier 2010). Fokusgruppeinterview bygger på en socialkonstruktivistisk videnskabsteoretisk tilgang, som ikke ligger i tråd med projektet. Gruppelederne i Københavns Kommune sad på forskellige adresser, og der kunne være logistiske udfordringer forbundet med at samle dem.

Med afsæt i en fænomenologisk tilgang til undersøgelsen anvendte vi derfor semistrukturerede individuelle interview, med henblik på at udforske ledernes oversættelse af tillid og strategisk selvledelse i den kommunale hjemmepleje i henholdsvis en mere og mindre detaljeret BUM-model (Kvale og Brinkmann 2008). Vi udforskede desuden ledere og medarbejderes oplevelse af de styringsmæssige rammer.

5.3 Interviewguide

Vi havde forud for interviewene udarbejdet en interviewguide (Bilag 2), med de temaer vi ville have belyst i interviewene. Temaerne i interviewguiden fulgte temaerne i vores underspørgsmål, som er:

- Hvordan er BUM oversat i de to kommuner?
- Hvordan oversætter ledere i hjemmeplejen tillid?
- Hvordan oversætter ledere i hjemmeplejen strategisk selvledelse?

I vores udarbejdelse af interviewguide arbejdede vi os fra forskningsspørgsmål til interviewspørgsmål (Kvale og Brinkmann 2008). Vi udarbejdede desuden forventede resultater, for at tydeliggøre og skærpe vores opmærksomhed på, hvad vi skulle spørge ind til i interviewene og dermed søge at reducere risikoen for at stille irrelevante spørgsmål (Bilag 1). Vi har oplevet, at vores forforståelse og indsigt i området har givet os mulighed for at udarbejde interessante og kvalificerede spørgsmål i forbindelse med udarbejdelsen af interviewguiden og dermed har været med til at styrke kvaliteten af undersøgelsen (Launsø et al. 2011).

I interviewguiden valgte vi en anden rækkefølge i temaerne styring, tillid og strategisk selvledelse end rækkefølgen af underspørgsmålene til projektets problemformulering. I underspørgsmålene til problemformuleringen er rækkefølgen styring (BUM-modellen), tillid og strategisk selvledelse. I interviewguiden startede vi med spørgsmål relateret til emnet tillid, da vi mente, at dette emne kunne være med til at skabe tryghed i starten af interviewet. Derefter spurgte vi ind til temaet om strategisk selvledelse. Vi afsluttede med spørgsmålene relateret til styring for på den måde at afrunde interviewene respektfuldt, fordi vi forventede, at styring ville være et tema, som alle interviewpersoner ville være trygge ved. På den måde var formålet med disponeringen også at afslutte interviewet som en god oplevelse.

Vi valgte lidt forskellige spørgsmål til ledere og medarbejdere. Det gjorde vi for at kunne stille lederne spørgsmål om deres ledelsespraksis i forhold til medarbejderne og tilsvarende for at kunne spørge til medarbejdernes oplevelse af ledernes ledelsespraksis. Desuden var formålet, at spørge så specifikt som muligt med henblik på at få belyst vores forskningsspørgsmål så præcist som muligt.

5.4 Valg af respondenter

Størrelsen på Københavns Kommune betyder, at hjemmeplejen er opdelt i fem lokalområder, der hver især er større end en gennemsnitskommune. Derfor var det nødvendigt, at vælge hvilket lokalområdes hjemmepleje, vi ville lave undersøgelsen i. Vi valgte lokalområdet Vanløse-Brønshøj-Husum. Vi fravalgte fra start den bydel, hvor det

BUM-koncept, der aktuelt anvendes, er udviklet. Det gjorde vi, fordi vi havde en forventning om, at lederne i det pågældende lokalområde ville have en tendens til at være bevidste om, hvad der er ”det rigtige svar” på givne spørgsmål. Vi betragtede lederne og medarbejdere i den bydel som eksperter, der er vant til at blive interviewet om konceptet, hvilket ville kunne give et falsk billede af oversættelsen i organisationen. Interviewene ville afspejle eliteinterview, der fordrer specielle interviewkompetencer (Kvale og Brinkmann 2008). Derudover fravalgte vi lokalområde Bispebjerg-Nørrebro, da befolkningssammensætningen adskiller sig væsentligt fra Egedal Kommune, og vi derfor vurderede, at der er nogle væsentligt anderledes faglige udfordringer, som kan have betydning også for ledelsespraksis. Ligeledes fravalgte vi lokalområde Amager, da den øverste leder af hjemmeplejen er ansat efter overgangen til den nye styringsmodel. Afslutningsvis valgte vi mellem Vanløse-Brønshøj-Husum og Indre by-Østerbro, som begge var mulige kandidater til undersøgelsen, valget faldt på Vanløse-Brønshøj-Husum.

Medarbejderne var erfarne og med en god indsigt i hverdagen i grupperne.

Medarbejderen fra Egedal Kommune var tillidsrepræsentant. Medarbejderen i Københavns Kommune var en erfaren medarbejder med særlig betroede opgaver, fx havde medarbejderen haft en særlig tværgående funktion i forbindelse med implementeringen af et nyt omsorgssystem.

5.5 Gennemførelse og optagelse af interviewene

Vi var begge tilstede under alle seks interview. Den ene som interviewer og den anden for at tage noter og som observatør der efterfølgende kunne stille afklarende spørgsmål, hvor der var behov for en uddybelse. Vi valgte, at Marianne var interviewer i begge kommuner. Valget er truffet af primært praktiske årsager, fordi vi ønskede at udnytte vores forskellige styrker, Marianne har en diplomuddannelse i kollegial supervision og vejledning og er derfor trænet i at anvende interviewteknik. I relation til Egedal Kommune havde vi en drøftelse om betydningen af Mariannes position som kollega til respondenterne men blev enige om, at hendes erfaring vægtede højere i forhold til empiriindsamling. Mette er effektiv i forhold til at tage noter og som observatør. Vi har begge

optaget alle interview efter aftale med respondenterne, så vi efterfølgende kunne genhøre og transskribere dem.

Vi var opmærksomme på vores fysiske placering i forhold til informanten under interviewet. Vi valgte at placere os på begge sider af den interviewede. Det gjorde vi for, at den interviewede ikke skulle sidde ansigt til ansigt med interviewer og havde mulighed for at lade blikket glide hen over bordet, når vedkommende oplevede behov for eftertænkning i forhold til at besvare spørgsmålene. I det omfang det var muligt, placerede notefører sig med lidt større afstand til interviewede end interviewer. Placeringen gav notefører mulighed for under selve interviewet at indtage en anonym og ikke dominerende rolle, hvilket vi oplevede skabte tryghed og tillid for respondenterne under interviewet. Placeringen gav samtidig mulighed for en intim og tillidsfuld situation, hvor fokus var på relationen mellem respondent og interviewer.

I forhold til instruktionen til det semistrukturerede interview, var vi bevidste om, at opstarten af interviewene var afgørende for interviewforløbet. Vi var opmærksomme på at skabe en tillidsfuld og tryk kontakt fra starten. Vi valgte at afvikle interviewene i vante omgivelser for respondenterne. Vi startede interviewene med en kort præsentation af det forventede projekt og interviewsituationen og den efterfølgende bearbejdning af data (Bilag 2).

I forbindelse med interviewene har vi været nysgerrige på respondenternes forforståelse. Vi har været bevidste om muligheden for at skabe en ny forforståelse hos respondenterne og os som interviewere i de situationer, hvor interviewet var med til at skabe en ny meningshorisont (Launsø et al. 2011). Den fænomenologiske forskningstilgang har gjort os bevidste om nødvendigheden af vores empati og indlevelsessevne. Vi var således opmærksomme på at spørge i dybden og bevidste om betydningen af at anerkende respondenterne under interviewet. Desuden har vi været opmærksomme på at have blik for det særlige ved situationer (Launsø et al. 2011).

Vi har både i udformningen af interviewguiden og afviklingen af interviewene lagt vægt på at formulere korte spørgsmål, der åbnede op for spontane righoldige, specifikke, lange og relevante svar. Vi har under interviewene søgt at være bevidste om behovet for

opfølgning og afklaring af meninger i forhold til relevante aspekter ved de givne svar, ligesom vi prøvede at være bevidste om at verificere vores fortolkninger undervejs i interviewene (Kvale og Brinkmann 2008).

5.6 Bearbejdning af interviewene og journalistiske referater

Vi gennemarbejdede interviewene ved at udarbejde journalistiske referater indeholdende relevante resultater fremfor at lave en total transskription. I de journalistiske referater skrev vi fx, at interviewpersonen mener ”det og det”, hvilket efterfølgende blev eksemplificeret ved ”det og det”, og det afspejles blandt andet i følgende citat ”.....”. De seks journalistiske referater findes som bilag 3 – 8 i bilagsmaterialet.

Vi valgte at lave journalistiske referater, fordi der var en direkte sammenhæng mellem projektdesign (bilag 1), problemformulering, temaer og de interviewspørgsmål, som vi stillede i interviewene (bilag 2). Vi vurderede derfor, at de journalistiske referater ville være en god måde at strukturere og præsentere data på.

I forbindelse med introduktionen til interviewet aftalte vi med interviewpersonerne, at de fik det journalistiske referat gennemsyn/kommentarer og godkendelse. Vi har på den måde fået respondentevalueret materialet og styrket undersøgelsens kommunikative validitet (Justesen og Mik-Meyer 2010). Vi informerede respondenterne om respondentevalueringen inden interviewets start, da vi mente, det ville være med til at skabe større åbenhed, at respondenterne vidste, at de ville få mulighed for at kommentere på tolkningen af data. Såfremt respondenterne havde korrektioner eller tilføjelser, blev referatet justeret. Endvidere gav respondentevalueringen os mulighed for at stille uddybende spørgsmål, hvor vi under interviewet ikke havde fået spurgt tilstrækkeligt ind. Det benyttede vi os af i forhold til medarbejder F, hvor vi i to tilfælde bad om konkrete eksempler. Medarbejderen kunne imidlertid ikke komme på eksempler. Vi spurgte desuden i forbindelse med respondentevalueringen, om vi måtte få tilsendt illustrationer eller eksempler på nogle af de ting, respondenterne havde fortalt om til anvendelse i vores opgave. Dem fik vi efterfølgende tilsendt og anvender i opgaven (Bilag 9 – 13).

Da vi skrev referaterne, søgte vi i interviewene efter beskrivelser af konkrete unikke beretninger i respondentens kontekst for at skabe et overblik over respondentens forståelse af undersøgelsesfeltet. Vi har forsøgt at være bevidste om vores egen forforståelse og aktive rolle i konstruktionsprocessen (Launsø et al. 2011). Vi har i bearbejdningen af interviewene arbejdet efter at lave en så grundig og fordomsfri beskrivelse af interviewpersonernes erfaringer og oplevelser som muligt (Launsø et al. 2011).

5.7 Yderligere refleksioner over interviewene

Vi oplevede en forholdsvis stor forskel i respondenternes kommunikative og reflektoriske kompetencer mellem de to kommuner. Ledere og medarbejder i Københavns Kommune var yderst reflekterede i både ord og handling i forhold til de organisatoriske udviklingsaktiviteter, ligesom de var kommunikativt stærke og velformulerede. Ledere og medarbejder i Egedal Kommune synes ikke at besidde den samme kommunikative styrke, og vores oplevelse var, at de besad et lidt mindre retorisk repetoire. Det afspejler sig i interviewene og har blandt andet betydet, at beskrivelserne fra Københavns Kommune kan fremstå mere righoldige.

5.8 Analysemetode

Ved at gennemføre interviews i to kommuner har vi arbejdet med to cases i vores analyse og har derved haft mulighed for at lave en komparativ analyse af interviewfundene med henblik på at undersøge sammenfald og forskelligheder. Vi har analyseret interviewene med afsæt i en struktur, hvor vi analyserede interviewene fra hver af de to kommuner for sig. For hvert af problemformuleringens underspørgsmål om henholdsvis tillid, strategisk selvledelse og styring har vi søgt i data efter Røviks oversættelsesdyder viden, mod, tålmodighed og styrke (Røvik 2009) og på den måde anvendt oversættelsesdyderne som koder i analysen.

Vi søgte for hvert af vores interviewspørgsmål efter udsagn og eksempler på oversættelsesdyderne og strukturerede vores fund i en struktur jævnfør tabellen nedenfor (tabel 6) med henblik på at kunne danne et overblik over det samlede materiale og undersøge forskelle og ligheder mellem de to kommuner. Vi har for hvert af de teoretiske begreber tillid, strategisk selvledelse og styring lavet en delkonklusion, som vi har bygget op med afsæt forskningsspørgsmålene, der dannede grundlag for operationaliseringen af de teoretiske begreber (bilag 17).

Tabel 6: Analysestruktur

	Viden	Mod	Tålmodighed	Styrke
Tillid	København Egedal	København Egedal	København Egedal	København Egedal
Strategisk selvledelse	København Egedal	København Egedal	København Egedal	København Egedal
Styring	København Egedal	København Egedal	København Egedal	København Egedal

5.8 Undersøgelsens kvalitet

Projektet er udarbejdet med afsæt i Kvale og Brinkmann og Justesen og Mik-Meyers kvalitetskriterier for kvalitative metoder (Kvale og Brinkmann 2008, Justesen og Mik-Meyer 2010). I det følgende vil vi forholde os til undersøgelsen kvalitet på områder, vi

ikke har drøftet andre steder i opgaven. Afsnittet skal således ses som et supplement til de løbende refleksioner over kvaliteten andre steder i opgaven.

Vi har løbende været bevidste om at styrke sammenhængen, det vil sige kohærensens i forbindelse med udarbejdelse af projektet (Justesen og Mik-Meyer 2010). Udarbejdelsen af projektdesignet (Bilag 1) har været med til at fremme sammenhængen i opgaven, fordi vi der løbende har forholdt os til sammenhængen mellem problemformulering, forskningsspørgsmål, interview og resultater. I forbindelse med udarbejdelsen af spørgsmålene til interviewguiden, kobled vi underspørgsmål, tema, interviewspørgsmål og teori ind i projektdesignet for på den måde, at søge at understøtte sammenhængen mellem problemformulering, teori, metode og data.

Desuden har vi arbejdet med konsistens i projektet ved kontinuerligt at drøfte anvendelsen af begreber, teori og metode for projektet. I udarbejdelsen af teori og analysekapitlerne har vi forsøgt at være opmærksomme på at være konsistente i anvendelsen af begreber og teori.

6. ANALYSE

I dette kapitel analyserer vi ledernes oversættelse af tillid, strategisk selvledelse og styring med afsæt i oversættelsesdyderne viden, mod, tålmodighed og styrke. Kapitlet falder i tre afsnit om oversættelsen af tillid, oversættelsen af strategisk selvledelse og oversættelsen af styring. Hvert afsnit er inddelt efter oversættelsesdyderne og følger som udgangspunkt spørgsmålene i interviewguiden (bilag 2).

6.1 Lighed i oversættelsen af tillid til ledelsespraksis

I dette afsnit analyseres ledernes oversættelse af tillid. Afsnittet er struktureret efter oversættelsesdyderne viden, mod, tålmodighed og styrke og med afsæt i spørgsmålene fra interviewguiden (Bilag, 2), som omhandler arbejdet med tillid, gode ideer fra medarbejdere og anerkendelse.

Viden

Lederne i begge kommuner anvender oversættelseskompetencen viden, når de oversætter tillid i deres ledelsespraksis.

Lederne anvender konfigurationskompetencen, ved at bruge deres kendskab til rammerne i hjemmeplejen til at indpasse arbejdet med at opbygge tillid. Lederne er bevidste om, at tillid ikke kommer af sig selv, men er noget lederen må gøre sig fortjent til, og medarbejderne vælger at give lederen (Thygesen et al. 2008). Det illustreres af leder C fra Egedal Kommune, som fortæller, hvordan hun hele tiden er klar til at støtte medarbejderne. Leder C siger: *”De har det meget frit og har meget selvbestemmelsesret, og så har de mig at læne sig op af”* (Bilag 5, s. 1). Leder B fra Københavns Kommune fortæller tilsvarende: *”Tilliden til dem er, at de får nogle opgaver og igen, vi har ligesom afstemt nogle forventninger om, at jeg giver dig en opgave, og den går de ud for at løse, og ellers kommer de til mig”* (Bilag 4, s. 1). Leder A fra Københavns Kommune anvender også konfigurationskompetencen i arbejdet med tillid. Hun er opmærksom på, hvordan

tillid tilpasses og indpasses i organisationens kontekst. Leder A fortæller, at hun taler med medarbejderne om: *”Hvordan kan vi få løftet denne tillid til noget endnu højere....”* (Bilag 3, s. 1). Leder A viser sårbarhed og mægtiggør medarbejderne ved at vise dem, at hun har behov for deres viden i arbejdet med tillid (Thygesen et al. 2008).

Leder C fra Egedal Kommune anvender konfigurationskompetencen, når hun ved at ændre sin egen rolle i den eksisterende praksis sætter det organisatoriske potentiale hos medarbejderne i spil. Leder C: *”Jeg tror i virkeligheden, at jeg trækker mig tilbage fra de opgaver, og de ting der ligger, og lader medarbejderne selv handle på tingene, og så bakker jeg op, hvis der er noget, jeg skal bakke op om, i stedet for bare at træde ind og tage opgaverne fordi jeg er lederen”* (Bilag 5, s. 1). Leder C er bevidst om ledelses- og oversætterrollen, når hun tilpasser og indpasser tillid i organisationen. Ved at trække sig tilbage sætter hun medarbejdernes ressourcer i spil og forpligter dem og arbejder således med den sociale kapital. Hun anvender medarbejdernes frihed som en ressource (Thygesen et al. 2008).

Leder B fra Københavns Kommune anvender sorteringskompetencen i oversættelsen af tillid og styrker forpligtelsen hos medarbejderne og derved den sociale kapital ved som leder at stille sig til rådighed for gode råd om indførelsen af tillid (Thygesen et al. 2008). Det gør hun ved at prioritere deltagelse i teammøderne for at lytte til medarbejderne og være opmærksom på deres vurdering af, hvilke idéer/tiltag organisationen har behov for. Leder B fortæller: *”Og lytter ind på hvad er det, de mangler, hvad har de masser af, det giver mig rigtig meget og sidde til møde med dem”* (Bilag 4, s. 1).

Leder B fra Københavns Kommune har bevidst fokus på det organisatoriske potentiale, og viser tillid til organisatorisk postyr som idéer og nytænkning. Leder B ser medarbejdernes idéer som en ressource, som hun samler i en idebank (Bilag 9): *”Det er nogle ting, jeg hører ude hos dem derude, der er et eller andet her, man kan bruge, så putter jeg det ind i min idebank her, så tager jeg dem op en efter en”* (Bilag 4, s. 2). Leder B konfigurerer ledelse gennem tillid ved at bruge organisatorisk postyr som et potentiale, der anvendes i udformningen af strategier og organisatorisk udvikling. Leder B's ledelsespraksis medfører en organisatorisk strategisk gevinst, da hun sætter medarbejdernes potentiale i spil i udviklingen af organisationen (Thygesen et al. 2008).

Leder C fra Egedal Kommune har tilsvarende fokus på det organisatoriske potentiale og fortæller om en situation, hvor hun har indfanget en medarbejders gode idé, og medarbejderen har givet en fyldestgørende beskrivelse af det, der ønskes overført: *"Hun siger til mig: "Det er faktisk sådan, at man kan gå ind på de her medicinskemaer og få frem, om det er en pille eller øjendråber [...]. Så siger hun, det, tror jeg faktisk, er rigtig godt til at mindske utilsigtede hændelser", [...] ved du hvad, rigtig god idé, køør med det og så lad os se"* (Bilag 5, s. 2). Leder C anvender sammen med medarbejderen dekontekstualisering (Røvik 2009). De identificerer og indfører en velfungerende praksis fra andre organisationer, der understøtter tillid ved at mægtiggøre medarbejderne med et arbejdsredskab, så de selv kan kvalitetssikre arbejdet med medicin. Eksemplet viser, hvordan lederen leder igennem tillid og ser medarbejdernes potentiale og frihed, som en ressource (Thygesen et al. 2008).

Medarbejderne bekræfter, hvordan lederne anvender dyden viden i deres oversættelse af tillid ved at sætte medarbejdernes ressourcer i spil i arbejdet med strategien. Medarbejder F fra Egedal Kommune fortæller fx, at medarbejdernes viden blev anvendt i forbindelse med en omstrukturering: *"Da synes jeg da, der blev hørt, at der blev sagt nogle ting, og vi fik en god introduktion i det, og en tilvænningsperiode, hvor vi kom godt ind i det. Så der bliver arbejdet ud fra vores, nedefra, så vi kommer ind i tingene"* (Bilag 8, s. 1). Ledelsen anvender konfigurationskompetencen ved at indpasse anvendelsen af medarbejdernes ressourcer i udviklingen af strategien, og de anvender sorteringskompetencen ved at reflektere over omgivelserne og lytte til deres idéer. Derved fremmes tilliden i relationen mellem medarbejdere og ledelse (Thygesen et al. 2008).

I arbejdet med at oversætte tillid oplever leder A fra Københavns Kommune, at det er betydningsfuldt, at have viden om den kontekst, hun oversætter til. Leder A fra Københavns Kommune fortæller, at hun tænker, at anerkendelse, som er en form for gavegivning, kan gives kollektivt i et fælles forum. Hun er imidlertid opmærksom på, at medarbejderne mener, at anerkendelsen skal gives specifikt om én opgave og til én medarbejder. Leder A fortæller: *"Det der det er godt gået, hvis jeg skal gøre det, skal jeg være meget mere specifik, [...] nej hvor var det godt, det du gjorde ude hos fru Hansen,*

så det bliver meget målrettet den enkelte medarbejder [...]” (Bilag 3, s. 2). Leder A tilstræber derved en unik oversættelse af anerkendelse ved at kombinere sit vidensgrundlag med de meningsuniverser, der oversættes imellem. Desuden er hun opmærksom på medarbejdernes behov i den kontekst, hun indfører anerkendelse i (Røvik 2009). Når lederen evner at se på omgivelserne og på den baggrund reflektere over, hvad der fremmer den tillidsbaserede adfærd, forpligter hun sig over for sin egen selvfremstilling og skaber mulighed for kontinuerlig udvikling af tillid (Thygesen et al. 2008).

I det følgende analyseres anvendelsen af oversættelseskompetencen mod i ledernes oversættelse af tillid.

Mod

Lederne fra begge kommuner arbejder med mod og kreativitet i oversættelsen af tillid til ledelsespraksis.

Leder B fra Københavns Kommune lægger vægt på at give medarbejderne frihed, som en del af sin oversættelse af tillid. Leder B fortæller, hvordan hun har lagt en stor del af styringen over til medarbejderne, så gruppen selv styrer det daglige arbejde, planlægning af fridage og teammøder. Hun fortæller om teammøderne: *”Vi har kørt i lang tid med, at jeg har været tovholderen, men nu giver jeg det over til dem, så de styrer dagsorden, det er dem, der laver dagsorden, det er mig, der er med og har punkter på og rækker hånden op, hvis jeg skal spørge om noget”* (Bilag 4, s. 1). Leder A fra Københavns Kommune fortæller tilsvarende, at hun giver opgaver og dermed frihed ud til medarbejderne: *”Tillid skal kanaliseres ud i teamene, så det er der, tingene lander”* (Bilag 3, s. 3). Leder C fra Egedal Kommune fortæller i tråd hermed: *”De har det meget frit og har meget selvbestemmelsesret, og så har de mig at læne sig op af”* (Bilag 5, s. 1).

De tre ledes praksis kan knyttes til en kopiering af idéen om tillid (Røvik 2009). De gør tillid afhængig af den andens (medarbejdernes) frihed og løber en tilvalgt risiko mod en forventet merværdi ved at lægge ansvar ud til medarbejderne. Desuden praktiserer de gennem deres selvfremstilling tillid (Thygesen et al. 2008).

Leder C fra Egedal Kommune viser tegn på at trække fra i sin oversættelse af tillid. Hun lægger i sin beskrivelse af tillid stor vægt på fortrolighed: *”Tillid for mig er, at det er vigtigt, at medarbejderne de har en oplevelse af, at når de kommer til mig, så kan de stole på mig”* (Bilag 6, s.1). Hun italesætter således ikke fx en ændret ledelsespraksis, hvor hun ligesom lederne i eksemplet ovenfor har trukket sig fra opgaver, og derved givet medarbejderne frihed.

Leder B fra Københavns Kommune oplever tillid har betydning for hendes ledelsespraksis, hvor hun arbejder med gruppens sociale kapital, som et aktiv i arbejdet med sygefravær. Hun fortæller, at gruppen tidligere har haft et højt sygefravær. I arbejdet med at reducere sygefraværet har hun bevidst involveret medarbejderne, og de har sammen et fælles synligt mål, som alle arbejder hen imod: *”Ja, man kan sige at ved at arbejde sammen om tingene, fælles fokus og have et fælles mål. 5 tallet her som jeg har hængende ude i lokalet betyder max 5 dage, det er mit mål, sæt nogle mål og få medarbejderne med”* (Bilag 4, s. 2) (Bilag 10, billede af 5-tallet). Leder B fortæller, hvordan både hun og medarbejderne er forpligtet på målet om 5 sygedage, og at hun og medarbejderne er afhængige af alles forpligtelse og dermed gruppens sociale kapital. Når den sociale kapital sættes i spil kan det nedbringe transaktionsomkostningerne og fremme produktiviteten. Leder B fortæller, at gruppen med indsatsen allerede har reduceret sygefraværet fra 22 dage til 6 dage. Hun fortæller desuden, hvordan hun samler de medarbejdere, der når målet i en ”Hall of fame”. På den måde sprogsætter og konkretiserer hun fortællingen om målet, og at det kan nås. Leder B adderer ved at udvikle sin egen måde at oversætte social kapital i arbejdet med sygefravær.

Flere af lederne i hjemmeplejen giver udtryk for, at de ser medarbejdernes ressourcer som et organisatorisk potentiale i arbejdet med gode idéer.

Leder C fra Egedal Kommune fortæller: *”Så er jeg nok bare typen, der siger, lad os prøve dem”* (Bilag 5, s. 1). Leder A fra Københavns Kommune fortæller: *”Jeg har det sådan, lad os prøve det og se hvordan det går”* (Bilag 3, s. 2).

Begge er eksempler på, at lederne trækker fra idéen om at medarbejdernes ressourcer ses som organisationens potentiale, når der ledes gennem tillid. De anvender medarbejdernes

idéer forholdsvis ukritisk og optimerer derved ikke medarbejdernes ressourcer i forhold til organisationens strategi.

Leder B fra Københavns Kommune fortæller, at hun har lavet en idétavle, hvor hun skriver medarbejdernes idéer på og efterfølgende arbejder med dem. Leder B kopierer derved idéen om, at medarbejdernes ressourcer er et organisatorisk potentiale, der løbende skal optimeres ved, at tage mod medarbejdernes forslag og sætte dem i spil i en eftertænksom praksis, som en del af hendes udvikling af organisationens strategi (Thygesen et al. 2008).

Leder D fortæller ligesom leder B om, hvordan hun på en tilsvarende måde arbejder med medarbejdernes idéer: *”Det er vigtigt at gribe de gode idéer og arbejde med dem, men selvfølgelig også være opmærksom på ikke bare hele tiden at kaste bolden tilbage og sige ja-ja, så gør vi det”* (Bilag 6, s. 2)

Flere af lederne i de to kommuner trækker fra i deres oversættelse af anerkendelse, som den udtrykkes i tillidens idé. Lederne knytter i oversættelsen af anerkendelse an til medarbejdernes forståelse af anerkendelse i stedet for idéens egentlige hensigt i tillidens forstand. Anerkendelse i tillidens forstand rummer både ros og feedback i tilknytning til en afgrænset opgave, men den rummer også gavegivning og mægtiggørelse (Thygesen et al. 2008). I praksis sker oversættelsen til ros og feedback i tilknytning til afgrænsede opgaver, og lederne trækker derved fra i forhold til idéen. Fratrækningen og anknytningen til medarbejdernes forståelse sker bevidst fx bemærker både leder A fra Københavns Kommune og leder C fra Egedal Kommune, at medarbejderne oversætter anerkendelse til ros.

Leder A fortæller: *”Det har givet mig en øjenåbner, at det skal være meget mere specifikt, før hjælperne oplever, det er anerkendelse”* (Bilag 3, s. 2).

Leder C fortæller, at hun oplever en efterspørgsel efter ros, og at medarbejderne er mere optaget af ros end af anerkendelse: *”Jeg tror ikke, de tænker så meget over ordet anerkendelse, de tænker meget mere over ros”* (Bilag 5, s. 2).

Ledernes oplevelse bekræftes af medarbejderne. Medarbejder E fra Københavns Kommune fortæller fx *"Nogen af dem (kollegaerne), som der så kom derop, hvis jeg havde fri eller ferie sagde: "Hold da op, der er altså godt nok blevet flot". Det så jeg også i den blå mappe, sønnen havde skrevet, at det var blevet meget flot deroppe"* (Bilag 7, s. 2). Og medarbejder F fra Egedal Kommune fortæller: *"Det bedste er faktisk, engang imellem bliver der stillet morgenbrød på bordet: "Jeg synes, I har gjort et godt stykke arbejde, vi har lige fortjent at hygge os her til morgen"* (Bilag 8, s. 2). Medarbejderne bekræfter ledernes oplevelse af, at de oversætter anerkendelse til ros, og derved at der sker en fratrækning i oversættelsen. Ledernes udsagn kan samlet set pege i retning af, at fratrækningen sker, fordi de er tvivlende overfor resultaterne af en oversættelse af anerkendelse, der omfatter den "fulde pakke" (Røvik 2009). Der er eksempler på, at lederne arbejder med at flytte medarbejdernes forståelse af anerkendelse, fx fortæller leder D fra Egedal Kommune: *"En anerkendelse kan også være, at man får at vide, at der er noget, man skal ændre på [...] som gør, at det måske kan blive nemmere for dem at arbejde med nogle ting"* (Bilag 6, s. 3), og leder A fra Københavns Kommune fortæller: *"Jeg arbejder meget nysgerrigt spørger ind til, så på den måde synes jeg også, at det virker anerkendende, kigge folk i øjnene, hvad er det nå, fortæl fortæl"* (Bilag 3, s. 2).

I det følgende analyseres anvendelsen af oversættelseskompetencen tålmodighed i ledernes oversættelse af tillid.

Tålmodighed

Lederne i både Egedal Kommune og Københavns Kommune anvender tålmodighed i deres oversættelse af tillid.

Leder A fra Københavns Kommune og leder D fra Egedal Kommune giver begge eksempler på, at de udviser tålmodighed ved deres oversættelse af tillid, ved at skabe rammer for organisatorisk snak og konkretisering af tillid i dagligdagen (Røvik 2009). Leder A fra Københavns Kommune fortæller: *"Fra det her til man går ud og gør det, man får besked på, og så til hele den her tankevirksomhed, der skal ændres, da skal*

snakkes meget. Vi bruger meget tid til at tale om, hvad tænker du om det her, hvordan vil du gå ud og gøre det?" (Bilag 3, s. 2). Leder D fra Egedal Kommune fortæller tilsvarende: *"Vi snakker om dem, vi snakker meget om værdierne, der er jo blandt andet tillid[...]. Jeg bruger det i hverdagen på, at vi skal hele tiden have det i spil"* (Bilag 6, s. 1).

Ved at inddrage medarbejderne i konkretiseringen af idéen udviser lederne både tålmodighed og viser medarbejderne tillid, i det der sker en mægtiggørelse af medarbejderne, ved at deres synspunkter og bidrag kommer i spil og præger idéens materialisering, ligesom de forpligtes på idéen og dermed øges muligheden for social kapital (Thygesen et al. 2008).

Leder C fra Egedal Kommune giver ikke umiddelbart udtryk for, at hun afsætter fast planlagt tid til målrettet snak i forhold til at konkretisere tillidens betydning, tvært imod giver hun udtryk for, at hun trækker sig tilbage og lader medarbejderne selvbestemme råde: *"Jeg tror i virkeligheden, at jeg trækker mig tilbage fra de opgaver, og de ting der ligger, og lader medarbejderne selv handle på tingene, og så bakker jeg op, hvis der er noget, jeg skal bakke op om, i stedet for bare at træde ind og tage opgaverne fordi jeg er lederen"* (Bilag 5, s. 1). Hvis lederen ikke afsætter tid til målrettet at snakke om tillid, sker der ikke en materialisering af tillid og oversættelsen vil være mislykket, det kan også være et udtryk for mangel på tålmodighed (Røvik, 2009). Citatet anvendes også i afsnittet om viden (s. 45), og er således et eksempel på, at den samme ledelsespraksis kan være et udtryk for at anvende viden som oversættelseskompetence, men også tolkes som mangel på tålmodighed.

Leder A fra Københavns Kommune bruger tålmodighed, når hun oversætter tillid i forbindelse med arbejdet med idéer fra medarbejderne. Leder A fortæller, at medarbejdernes idéer bliver taget op på de ugentlige styretavlemøder i fælles forum, hvor der er dialog om, hvordan de gode idéer kan omsættes til hverdagen. Leder A giver udtryk for, at der ikke kommer så mange idéer fra medarbejderne, men mener, at det handler om, at muligheden for medindflydelse stadig er meget ny for medarbejderne, så de skal vænne sig til den: *"Hele tiden denne her tanke nå ja har vi indflydelse, har vi ikke indflydelse"* (Bilag 3, s. 2). Med de ugentlige møder og den fælles dialog om

medarbejdernes idéer oversætter leder A gennem sprogsættelse og praktisk handling idéen om, at medarbejdernes ressourcer er organisationens potentiale, når der ledes gennem tillid.

Leder D fra Egedal Kommune anvender tålmodighed i sin oversættelse af gavegivning i form af anerkendelse. Hun fortæller, hvordan medarbejderne har haft svært ved at håndtere anerkendelse, men at hun bliver ved med at sprogsætte det: *”Men også at vi italesætter det, og de hører det igen og igen og igen, og det sådan mere er en dagligdags snak i vores arbejde”* (Bilag 6, s. 3). Hun fortæller desuden, hvordan det nu omsættes i konkrete handlinger: *”Det har været meget interessant at se medarbejderne anerkende vores terapeuter for nogle ting, de har gået og arbejdet med”* (Bilag 6, s. 3).

Styrke

I både Egedal Kommune og Københavns Kommune er der eksempler på, at lederne udviser styrke i forbindelse med oversættelsen af tillid.

Leder C fra Egedal Kommune viser styrke i oversættelsen af tillid i en konkret situation, hvor en pårørende er utilfreds, med den hjælp medarbejderne har leveret. *”Vi har haft et par borgere, der var utilfredse med nogle måder, medarbejderne har ageret på ude i hjemmet”* [...]. *”De har gjort, som borgeren gerne ville have”* [...]. *”Så bliver de ringet op af denne her søn, og han skælder dem ud, det er bare ikke i orden, at denne her far ligger i sengen. [...] Medarbejderen taler med sønnen, men kan ikke få en god dialog, derfor træder leder C ind: ”Så siger jeg til hende (medarbejderen): ”Sig til dem (de pårørende), at jeg kommer derop, lige om lidt så er jeg der”, [...] så kører jeg derop”* (Bilag 5, s. 1). Leder C viser styrke ved, at fastholde tilliden til at medarbejderne har handlet rigtigt, og praktiserer tillid gennem sin selvfremsstilling. Hun viser samtidig kyndighed ved, at have indsigt i praksis, både i forhold til at oversætte tillid og til det dilemma, der opstår, når en pårørende ikke er enig i borgerens ønsker til hjælpen, og det er sidstnævnte der lægges vægt på af hjemmeplejen. Leder C udviser desuden myndighed, da hun træder ind i situationen og bakker medarbejderen op.

Medarbejder E fra Københavns Kommune beskriver med et andet konkret eksempel, hvor lederen har udvist styrke i form af myndighed og kyndighed ved at have kendskab til idéen med tillid, samt til medarbejderen og organisationen. Medarbejder E fortæller, at medarbejder E har bestilt ekstra mad til en dement borger, fordi borgeren tager maden ud af fryseren eller køleskabet, så maden må kasseres. Visitationen beskylder medarbejder E for at bestille for meget mad og for at stjæle maden fra borgeren. Medarbejder E's leder taler med visitationen og hjælper med at løse konflikten, da medarbejder E ikke kan løse den selv: *"Der snakkede jeg med min leder bagefter, og hun sagde, at hun ved, jeg ikke kan finde på det. Det gjorde mig meget glad [...], og jeg blev bekræftet i, at jeg gør noget godt"* (Bilag 7, s. 1). Lederen viser styrke i form af en grundig indsigt i praksis, der gør hende i stand til både at overbevise visitationen og fastholde tillid til, at medarbejderens handling er den rigtige, det Røvik (2009) betegner som kyndighed. Hun viser samtidig myndighed i forhold til visitationen, hvor hun gennem sit samarbejde formår, at overbevise visitationen og fastholde tilliden i relation til medarbejderen.

Leder A fra Københavns Kommune fortæller, at det er en udfordring for medarbejderne at vise hinanden tillid indbyrdes: *"Hvad er det der gør, at man ikke har tillid til, at ens kollega, kan gøre det lige så godt som en selv?"* (Bilag 3, s. 1). Leder A udviser styrke ved, at have opmærksomhed på, at værdien tillid kan være inkompatibel med medarbejdernes værdier, idet de kan have svært ved at have tillid til hinandens kompetencer, og dermed bliver selve idéen om tillid truet, hvis ikke lederen er opmærksom på problemstillingen i oversættelsen (Røvik 2009).

Delkonklusion om ledernes oversættelse af tillid

Ledere fra både Egedal Kommune og Københavns Kommune praktiserer tillid gennem deres selvfremsættelse og er bevidste om, at de som ledere skal gøre sig fortjent til tillid. De lægger vægt på, at tillid er knyttet til medarbejdernes frihed, og løber en risiko ved i deres oversættelse af tillid at lægge ansvar ud til medarbejderne. En leder fra Egedal Kommune lægger stor vægt på fortrolig i sin definition af tillid, men andre steder i interviewet findes eksempler på, at hun i sin ledelsespraksis har en oversættelse, der ligger tæt op af de øvrige ledere. Alle fire ledere anvender social kapital i deres

oversættelse af tillid. De understøtter således på forskellig vis og i forskellige sammenhænge medarbejdernes og deres egen gensidige forpligtelse, sætter medarbejdernes ressourcer i spil og mægtiggør medarbejderne.

Tilsvarende er der ledere fra begge kommuner, der opfatter medarbejdernes ressourcer som en del af organisationens potentiale og sætter dem aktivt i spil i arbejdet med at oversætte tillid. De giver således plads til organisatorisk postyr. Der synes at være mindre variationer i, hvordan lederne anvender idéer fra medarbejderne. To ledere, én fra hver kommune, giver udtryk for, at idéerne anvendes forholdsvis ukritisk. De to øvrige ledere giver udtryk for, at de også anvender medarbejdernes ressourcer til at optimere de idéer, medarbejderne kommer med. Da variationen ikke følger kommunerne, synes den ikke at have sammenhæng med den forskel, der er i styringsmodellerne.

Lederne arbejder på tværs af de to kommuner med gavegivning i deres oversættelse af tillid. Medarbejderne bekræfter lederne oplevelse af, at medarbejderne sidestiller anerkendelse med ros, og lederne foretager i oversættelsen af gavegivning en fratrækning og tilpasser oversættelsen til medarbejdernes forståelse. Lederne oplever således, at de må udvise tålmodighed i oversættelsen af gavegivning.

Samlet set er der ikke tegn på, at der er systematisk forskel i lederne oversættelse af tillid til ledelsespraksis mellem Egedal Kommune, som har detaljeret ydelsestildeling og registrering af ydelser og tid og Københavns Kommune, som har en enkel ydelsestildeling og ingen registrering af ydelser og tidsanvendelse.

6.2 Lighed i oversættelsen af strategisk selvledelse til ledelsespraksis

I dette afsnit analyserer vi med brug af Røviks (2009) fire dyder, viden, mod, tålmodighed og styrke, lederne oversættelse af strategisk ledelse. I undersøgelsen spurgte vi ind til samspillet mellem leder og medarbejder og lederens involvering i løsningen af opgaver, samt til hvordan der i forhold til nye initiativer arbejdes med implementering og eventuel modstand.

Viden

Lederne i begge kommuner anvender viden i oversættelsen af strategisk selvledelse. Det afspejles på forskellig vis.

Leder A fra Københavns Kommune anvender konfigurationskompetencen, når hun med sit kendskab til praksis tilrettelægger møder, der skal styrke medarbejdernes strategiske selvledelse. Hun fortæller om møderne: *"Mandag arbejder vi lige nu med, at hele gruppen skal disponere, og de fordeler borgerne for hele ugen. Onsdag møde en halv time hvor vi snakker borgere [...]. Torsdag dialogmøde hvor en sygeplejerske kommer [...]. Hver anden fredag styretavlemøde, der taler vi borgere"* (Bilag 3, s. 3). Leder A har således indpasset fora i praksis, hvor hun kan oversætte strategisk selvledelse ved at hjælpe medarbejderne med hvilke handlinger, der skal til for at nå målene og skærpe deres forståelse for forretningen. Derved kan leder A støtte medarbejderne i at navigere på alle tre organisatoriske niveauer, det strategiske, det taktiske og det operationelle, med det formål at skabe værdi (Kristensen og Pedersen 2013).

Medarbejder E fra Københavns Kommune oplever, at lederen bruger konfigurationskompetence i sit samspil med medarbejderne og borgerne. Der er indimellem situationer, hvor lederen må tydeliggøre, hvordan nye initiativer tilpasses og indpasses i praksis. Det viser sig fx ved at lederen foretager forventningsafstemning med den enkelte borger: *"Så ved jeg, så tager hun jo også ud i hjemmene nogen gange, hvis der er behov for det. [...] I andre hjem har hun da i hvert tilfælde taget ud for at sige, hvordan det fungerer"* (Bilag 7, s. 3). Lederen viser, at hun er styret af resultatmålet ved at involvere sig i medarbejderens arbejdsopgave med det formål, at medarbejderen kan levere de ønskede resultater (Kristensen og Pedersen 2013).

Medarbejder E giver udtryk for, at lederen i samspil med medarbejderne arbejder med at styrke medarbejdernes strategiske selvledelse. Det gør hun, når der er en dialog om et fagligt problem ved at komme med input til medarbejderne, men lade medarbejderne træffe beslutning om løsningen: *"Hun lader det være meget op til, hvad vi vurderer den givne dag"* (Bilag 7, s. 3). Lederen viser, at hun har respekt for, at nye initiativer aldrig

overføres til et tomt rum, og at medarbejderne har brug for støtte for at blive strategisk selvledende (Røvik 2009).

Leder C fra Egedal Kommune anvender konfigurationskompetencen, når hun oversætter strategisk selvledelse i forbindelse med sit arbejde med at tilpasse og indpasse initiativer i sin hjemmeplejegruppe: *”Nogle gange bliver jeg nødt til lige at arbejde lidt med mig selv, alt efter hvor tingene kommer fra. Hvis de kommer fra ledelsen over mig, og jeg ikke sådan er helt enig i, at jeg synes, det her den bedste ide, så skal jeg lige gå selv og bearbejde tingene. Og når jeg så har gjort det og skal melde det ud til medarbejderne, så prøver jeg at finde den allerbedste måde og komme med nogle gode eksempler på det her”* (Bilag 5, s. 3). Citatet viser, hvordan leder C er bevidst om, at hun skal have en skarpere indsigt i forretningen end medarbejderne, hvis hun skal kunne omsætte virksomhedens vision til praksis, og medarbejderne skal være strategisk selvledende og arbejde efter organisationens mål (Kristensen og Pedersen 2013).

Når leder A fra Københavns Kommune arbejder med oversættelse af strategisk selvledelse, anvender hun dekontekstualisering. Hun fremviser på storskærm gode eksempler på dokumentation og giver derved en fyldestgørende beskrivelse af den ønskede praksis. *”Så har vi haft nogle stykker op på storskærm som et godt eksempel, det gode eksempel, så de andre også kunne blive inspireret af, hvordan kan vi arbejde videre med det her”* (Bilag 3, s. 4). På den måde, gør hun det udtalte talt (Røvik 2009). Lederens handling illustrerer, at hun arbejder med at medarbejderne leverer mest mulig værdi for interessenterne (Kristensen og Pedersen 2013).

Leder D fra Egedal Kommune anvender rekontekstualisering i sin oversættelse af strategisk selvledelse. Hun tydeliggør for medarbejderne, hvor og hvordan de oprindelige idéer praktiseres ved at bruge sygeplejen som sparringspartner. *”At jeg hele tiden holder fast i, at vi skal fremad, og vi skal ikke tilbage, og de skal lære at arbejde selvstændigt” [...] ”De tror mere på sig selv, det er den vej, vi gerne vil, og vi kan det godt, og vi ved godt, hvad vej vi skal, så kan de komme og bruge mig eller sygeplejen, eller hvem det nu er som sparringspartner”* (Bilag 6, s. 4). Citatet viser, hvordan leder C stiller sin viden og netværk til rådighed for medarbejderne med det formål, at skabe de bedste resultater for organisationen (Kristensen og Pedersen 2013).

Medarbejder E giver udtryk for at opleve manglende konfiguration i forbindelse med oversættelsen af strategisk selvledelse i organisationen. Medarbejder E giver udtryk for manglende forståelse for et nyt initiativ, hvor medarbejderne skal være mere selvledende og selv dokumentere: *”Det er generelt sådan noget med papirarbejde, at der bliver brugt så meget tid på det, som jeg synes, man skulle bruge hos den enkelte borger i stedet for, da det jo er det, jeg synes man er ansat for. Det er for at være der for dem, men så lige pludselig skal man sidde her og måske lave en masse forskelligt papirarbejde, som der bliver vedtaget højere oppe fra, som jeg ikke helt kan forstå nogle gange jo”* (Bilag 7, s. 4).

Leder C fra Egedal Kommune anvender dekontekstualisering og rekontekstualisering, når hun skal have indblik i medarbejdernes strategiske selvledelse og deres behov for ledelse i forbindelse med nye initiativer, hvor medarbejderne yder modstand. Leder C prøver gennem dialog, at gøre medarbejderen klar over hvorvidt, hvor og hvordan, de oprindelige idéer er tænkt, og hun bruger tid på at give den enkelte medarbejder en fyldestgørende beskrivelse af den praksis, der ønskes overført og oversat. *”[...] Og høre hvad er det, du synes, der er svært, siden det ikke er det her, du vil. Så prøver jeg at komme med gode idéer, så godt jeg kan, til hvordan jeg ser tingene. Og når jeg ligesom har prøvet i en periode at få folk med og sige, kan du se det, prøve at finde nogle eksempler, så er jeg til sidst nødt til at gå ind og sige, prøv at høre, det er altså denne her vej, vi kører”* (Bilag 5, s. 4).

Når leder B fra Københavns Kommune skal fortælle medarbejderne noget, hun ved, der vil være modstand imod, anvender hun konfigurationskompetencen til oversættelsen af strategisk selvledelse. Hun forbereder sig på medarbejdernes modstand og lytter sig ind til dem: *”Jeg lytter på dem og siger, det er meget interessant, det I siger”* (Bilag 4, s. 3). Leder B oplever, at medarbejderne accepterer den information, hun kommer med: *”Og så siger de, vi kan lige så godt tie stille, fordi hun har svar på rede hånd hele tiden”* (Bilag 4, s. 3). Leder B er opmærksom på, hvordan hun skal indpasse og tilpasse arbejdet med medarbejdernes strategiske selvledelse i sin ledelsespraksis, ved at den videre dialog om de nye initiativer foregår i teamene. På den måde kan leder B opbygge en tillidsfuld

relation til medarbejderne, hvor hun kan hjælpe og vejlede medarbejderne og lære dem at have fokus på forretningen (Kristensen og Pedersen 2013).

Leder C fra Egedal Kommune oplever, at nye initiativer er ved at slå rod og udfoldes i medarbejdernes strategiske selvledelse, når der sker en dekontekstualisering, hvor medarbejdere kommer med gode historier om, hvordan initiativer skaber mening og værdi for forretningen. De kommer med en fyldestgørende beskrivelse af den praksis, der ønskes i organisationen. *”De tegn der kommer nu her, det er at medarbejderne kommer og siger, det er så fantastisk, jeg er ikke stresset, når jeg kører ud fra morgenstunden, det fungerer rigtig godt [...]. Tilbagemeldingerne fra medarbejderne om, at det her, det fungerer bare rigtig godt”* (Bilag 5, s. 4).

Medarbejder F fra Egedal Kommune giver udtryk for, at nye initiativer har vanskeligt ved at slå rødder, og ofte vender medarbejderne tilbage til de gamle rutiner: *”Vi falder alligevel en lille smule hurtigt tilbage i det sædvanlige, så gør vi bare, hvad vi kan, vi glemmer måske stadig lidt at gå længere ud og kigge ud”* (Bilag 8, s. 4). Det kan være et udtryk for manglende konfigurationskompetence hos lederen i oversættelsen af strategisk selvledelse i form af utilstrækkeligt kendskab til medarbejdernes forretningsforståelse og dermed manglende indpasning og tilpasning af nye initiativer.

Mod

Alle ledere i de to kommuner anvender oversættelseskompetencen mod i deres oversættelse af strategisk selvledelse. De er alle bevidste om at sprogsætte, ved at omsætte strategisk selvledelse til handling og ord, der giver mening for medarbejderne.

Leder D fra Egedal Kommune er i hendes samspil med medarbejderne bevidst om målet med implementering af strategisk selvledelse og bruger sproget til at fastholde medarbejderne i målet og retningen med deres arbejde. Leder D giver udtryk for, at der er behov for en kontinuerlig efterdigtning, for at strategisk selvledelse kan implementeres: *”At få dem med i det her sammenspil, altså hvilken retning, hvilken vej vi skal arbejde med, men det kan også være hårdt arbejde ind imellem... Hvis jeg taber tråden eller*

bliver forstyrret [...]. Så bliver de (medarbejderne) også forstyrret, [...] fordi de er meget afhængige af, at jeg er tæt på dem og hele tiden viser dem vejen, og at de kan mærke, [...] at hvis de falder, så griber jeg, og så siger jeg, nu går vi til højre, eller nu går vi til venstre, eller hvad tænker I, er det ligeud, vi skal” (Bilag 6, s. 3). Leder D viser i citatet, at have et skarpt indblik i forretningen og skabe sin lederrolle ved at tilbyde sin hjælp, viden og refleksioner og derigennem bidrage til medarbejdernes strategiske selvledelse (Kristensen og Petersen 2013).

Leder B fra Københavns Kommune er bevidst om sin sprogsætning, når nye initiativer skal oversættes. Hun er meget bevidst om sit ordvalg i formidlingen til medarbejderne og undgår fremmedord: *”Jeg har valgt at kalde en skovl for en skovl og en spade for en spade”* (Bilag 4, s. 3). Leder B tilbyder igennem sin oversættelse sin hjælp til medarbejderne ved at anvende et sprog de forstår, og derved sætte sin forretningsforståelse i spil, på en måde så det også forstås af medarbejderne (Kristensen og Petersen 2013).

I forbindelse med nye initiativer giver leder A fra Københavns Kommune udtryk for, at hun er under administration. Leder A fortæller om, at der kommer et nyhedsbrev med information om det nye initiativ. Nyhedsbrevet skal sikre, at der meldes det samme ud i hele organisationen (Bilag 14). Leder A's fortælling illustrerer, hvordan hun oplever sig bundet af faste resultatkrav, og dermed ikke har indflydelse på målet for medarbejderne og bliver begrænset i sine muligheder for at gøre medarbejderne strategisk selvledende. Lederen oplever derfor, at hendes frihed til at uddelegere til medarbejderne er indskrænket (Kristensen og Petersen 2013). Nyhedsbrevene er et eksempel på oversættelse gennem en reproducerende modus, hvor der er udarbejdet detaljerede procedurer for, hvordan praksis skal udføres.

På trods af overstående giver leder A udtryk for, at hun anvender det modificerende modus i forbindelse med implementering af nye initiativer. Leder A anvender addering ved at implementere nye initiativer gennem sidemandsoplæring: *”Sådan til at der hele tiden har været sidemandsoplæring af en, der faktisk har fået styr på det”* (Bilag 3, s. 4). Hun er således bevidst om at skabe et netværk mellem medarbejderne, der kan fremme

selvledelse hos medarbejderne, og derved også skabe sin egen lederrolle (Kristensen og Petersen 2013).

Leder C fra Egedal Kommune er bevidst om betydningen af at oversætte de nye initiativer, så de giver mening for medarbejderne. Hun anvender efterdigtning i form af gode eksempler: *”Jeg tror, jeg har den tilgang at snakke rigtig meget om, hvad er det, det handler om det her, og hvad ser jeg selv som gode eksempler, og nogen gange er det nemmere for rigtig mange af medarbejderne, at jeg kommer med nogle eksempler først [...]. Andre gange er det ikke så godt, fordi så er jeg måske meget mere sådan, - brænder for de her ting, og så sidder de og tænker hm-hm. Men det er meget med, at jeg prøver selv at komme med nogle ideer, og så synes jeg faktisk, at størsteparten er gode til at springe med”* (Bilag 5, s. 3). Leder C anvender addering som metafor i sin efterdigtning for at få medarbejderne til at forstå betydningen af nye initiativer i relation til de udfordringer, kommunen står over for: *”.. Som jeg siger til dem: ”Jeg går ikke ned i Brugsen og handler, hvis jeg kan købe det til halv pris i Netto”, [...] kommer med sådan nogle hverdagseksempler”* (Bilag 5, s. 4). Leder C viser ovenfor, hvordan hun oversætter strategisk selvledelse i sin ledelsespraksis ved at omsætte organisationens vision i sine handlinger, så medarbejderne opnår en forståelse af, hvorfor leder C handler, som hun gør (Kristensen og Petersen 2013).

Både leder A fra Københavns Kommune og leder C fra Egedal Kommune er i dialog med medarbejderne om deres refleksioner og beslutninger, hvilket gør at både leder og medarbejdere stiller sig åbne over for at blive ledet af hinanden og sammen udvikle en forretning, der er værdiskabende for interessenterne fremadrettet (Kristensen og Petersen 2013).

Medarbejder F fra Egedal Kommune bekræfter, at lederne sprogsætter nye initiativer, så medarbejderne oplever sig godt informeret og oplever, at de nye initiativer er meningsfulde i deres kontekst: *”Der bliver løbende orienteret om det, og vi får også mulighed for at snakke om det [...]. Jeg synes, vi bliver rigtig godt informeret, når der er nogle ting”* (Bilag 8, s. 4). Medarbejder F giver her udtryk for, hvordan hun oplever, at lederen via dialog tilbyder hjælp til medarbejderne, så de kan agere selvledende i forhold til nye initiativer (Kristensen og Petersen 2013).

Leder D fra Egedal Kommune anvender addering, når hun skal håndtere modstand og fremme medarbejdernes strategiske selvledelse i forbindelse med nye initiativer. Det gør hun ved at inddrage fortællinger fra de positive medarbejdere: *"Dem trækker jeg rigtig meget på. [...] Det er rigtig godt, at have de her medspillere, fordi de kan godt være med til at få vendt bøtten. [...] Nogen gange så er det lidt sjovere, når det er en kollega, der kommer med guldkornene. [...] Jeg har ikke brug for at komme med guldkornene. [...] Jeg synes det er fedt, når det så er nogle af medarbejderne, der kan sige, nu skal I bare høre, jeg er kommet frem til, jeg har fundet ud af"* (Bilag 6, s. 5). At anvende medarbejdernes "guldkorn" er en måde at understøtte den strategisk selvledende medarbejder, da medarbejderen deler sin beslutning med kollegaerne og på den måde viser, hvorfor og hvordan hun handler, hvilket skaber mulighed for at medarbejderen aktivt kan være med til at styre retningen for den organisatoriske udvikling (Kristensen og Petersen 2013).

Leder B fra Københavns Kommune arbejder med at implementere en "blogtavle" til at håndtere medarbejdernes synspunkter på. Hun vil implementere et kendt arbejdsredskab til at håndtere medarbejdernes synspunkter, hvilket kan betragtes som en addering i forhold til at håndtere modstanden fra medarbejderne. Leder B arbejder bevidst med at udvikle blog-tankegangen, som hun siger: *"Vi blogger her"* (Bilag 4, s. 4). Ved at implementere en "blogtavle" viser leder B, at hun ønsker at blive klogere på medarbejdernes selvledelse og hun gør sig modtagelig for ledelse fra medarbejderne (Kristensen og Petersen 2013).

Alle fire ledere oplever, at nye initiativer er ved at være implementeret igennem sproget, når de oplever, at idéerne sprogsættes af medarbejderne i enten ord eller handling.

Leder B fra Københavns Kommune fortæller, hvordan hun oplever, at medarbejderne sprogsætter deres arbejde med besøgsblokkene, som blandt andet understøtter medarbejdernes strategiske selvledelse: *"Det er jo, når de begynder at tale mere om tingene, og jeg ser, de bruger dem, så tænker jeg ok, nu har de fæstnet sig. [...] Jeg sidder på et møde med dem og tænker ok, det var fedt, nu kan jeg mærke, de er der"* (Bilag 4, s. 4). Lederen fortæller om et eksempel, hvor en medarbejder sygemelder sig, og medarbejderen bruger de muligheder, der er i besøgsblokkene: *"Vi har jo en mulighed*

for at sige, og vi kan flytte et bad” (Bilag 4, s. 4). Citatet viser, at leder B oplever, at medarbejderne arbejder med at se forretningen udefra og handle, så de leverer mest mulig værdi for interessenterne (Kristensen og Petersen 2013).

Leder A fra Københavns Kommune fortæller, hvordan hun gennem medarbejdernes sprog og deres indbyrdes nysgerrighed overbevises om, at nye initiativer er ved at slå rødder, og at medarbejderne handler strategisk selvledende, ved at dele deres beslutninger med hinanden: *”Når de så begynder at sige: ”Hov, hvad har du skrevet der?”, når de begynder at blive nysgerrige på hinanden” (Bilag 3, s. 5).*

Leder D fra Egedal Kommune fortæller, hvordan engagement og sprogsætning understreger, at nye initiativer er ved at slå rødder: *”Når noget virkelig har taget fat, så er personalet meget mere engageret, de er meget mere motiveret for at gå ind i nye opgaver, tage fat i nye projekter, [...] hele deres engagement i hverdagen. [...] Når de selv kommer og beder om mere...” (Bilag 6, s. 5).* Leder C fra Egedal Kommune oplever også, at medarbejderne med deres sprog understreger, at nye initiativer er ved at slå rødder: *”De tegn der kommer nu her, det er at medarbejderne kommer og siger, det er så fantastisk, jeg er ikke stresset, når jeg kører ud fra morgenstunden, det fungerer rigtig godt [...]. Tilbagemeldingerne fra medarbejderne om, at det her, det fungerer bare rigtig godt” (Bilag 5, s. 4).* Eksemplerne viser, at leder A, D og C aktivt skaber deres lederrolle ved, at lytte til medarbejdernes interne dialog, og på den måde sætter deres forretningsforståelse i spil i relation til medarbejderne og styrker deres strategiske selvledelse, hvor de finder det nødvendigt (Kristensen og Petersen 2013).

Tålmodighed

Lederne i både Københavns Kommune og Egedal Kommune arbejder med tålmodighed i deres oversættelse af strategisk selvledelse.

Flere af lederne udviser tålmodighed i deres samarbejde med medarbejderne i forbindelse med strategiske selvledelse, de afsætter tid til snak og konkretisering af idéen om strategisk selvledelse. Leder A fra Københavns Kommune fortæller: *”..så vurderer vi lidt*

i fællesskab, nogle gange er det mig, der tager beslutningen, hvilken hjælper skal gå hos den her borger eller i det her borgerhjem. Men vi arbejder meget på, at det er hjælperne, der skal finde ud af, hvem der tager den her borger, og det er for, at det ikke er mig, der skal sidde og styre...” (Bilag 3, s. 3). Leder C fra Egedal Kommune fortæller om sin involvering i opgaverne: *”Det er, når medarbejderne selv har prøvet, og det ikke virker, for jeg synes faktisk, at de er rigtig gode til at forsøge [...]. Man må gerne komme og spørge, få gode idéer og så selv prøve”* (Bilag 5, s. 3). Lederne er bevidste om, at det er nødvendigt at skabe plads til udvikling af medarbejdernes strategiske selvledelse hvilket kræver, at lederne ikke er direkte involveret i medarbejdernes aktiviteter (Kristensen og Pedersen 2013).

Leder D fra Egedal Kommune fortæller medarbejderne, hvis der er noget der er svært for hende, eller hun har behov for at søge mere viden eller information om: *”Være tæt på medarbejderne, give dem et højt informationsniveau, have dialogen og kommunikationen med dem, hvorfor er det vi lige præcis skal spare eller [...]”. [...] ”Være åben om det”. [...] ”Men også fortælle dem, at der er noget, det kan være nogle ting, der kan være svært for mig [...]. Og jeg kan have brug for deres hjælp og deres forståelse for, at jeg måske skal bruge noget mere tid på at arbejde med det, og måske skal ud og søge noget mere viden og information andre steder fra”*. Leder D viser, hvordan arbejdet med medarbejdernes strategiske selvledelse kalder på tid og tilstedeværelse, og hvordan hun gennem dialog sætter sin forretningsforståelse i spil til medarbejderne. Leder B fra Københavns Kommune fortæller tilsvarende, at hendes tilstedeværelse har stor betydning, men hun har trukket sig tilbage og er opmærksom på, at medarbejderne selv skal nå frem til en løsning (Bilag 4, s. 3). Overstående viser, hvordan leder D og B på hver deres måde ved at anvende tålmodighed inddrager medarbejderne i konkretiseringen af idéen og på den baggrund kan fremme udviklingen af deres strategiske selvledelse (Kristensen og Pedersen 2013).

Leder C fra Egedal Kommune anvender tålmodighed i form af tid til målrettet snak i oversættelsen af strategisk selvledelse. Hun fortæller, hvordan hun prøver at tale om og sætte nye initiativer ind i et større perspektiv: *”Jeg prøver sådan at sige til dem, at det handler selvfølgelig rigtig meget om borgerne, men det handler også om økonomien, og*

det handler om vores fremtid, om at der kommer rigtig mange flere ældre i vores kommune, og vi skal løse det indenfor de rammer, vi nu engang har, og der kommer bare ikke flere hænder til, for der er ikke flere hænder at tage af, når vi når derhen.” (Bilag 5, s. 4). Leder C sætter her sin forretningsforståelse i spil over for medarbejderne ved at tydeliggøre for medarbejderne, hvorfor hun gør, som hun gør (Kristensen og Pedersen 2013).

Styrke

I det følgende analyseres, hvorvidt lederne udviser styrke i arbejdet med strategisk selvledelse.

Leder A i Københavns Kommune afspejler i sine handlinger, at hun er bevidst om betydningen af dialog med medarbejderne for at undgå inkompatibilitetsargumenter, der kan få alvorlige konsekvenser i forbindelse med implementering af strategisk selvledelse: *”Så vidt muligt er det hjælperne, der skal løse opgaven, for det er jo en del af den her nye tænkning. Medarbejderindflydelse, men det er jo noget, der skal arbejdes hårdt og konstant med, for hvornår er det lige, de skal deltage, og hvornår ikke, og hvordan får man dem på banen, og så dem der sidder sådan lidt tilbagelænet og tænker, nej det vil jeg ikke være med i det her, og så når hjælperne spørger direkte”* (Bilag 3, s. 3). Leder A viser, at hun er bevidst om, at medarbejderne kan opleve sig truet på formålet og missionen med deres arbejde. For at medarbejderne ikke skal opleve omstillingerne som belastende, uroskabende og måske truende i forhold til deres kompetencer, navigerer lederen i forhold til deres modstand. Leder A er bevidst om sin rolle i forhold til at have det fornødne kendskab til praksis og sikre sig, at implementeringen skaber mening. Leder A udviser således kyndighed i form af et detaljeret og grundigt kendskab til praksis (Røvik 2009). Eksemplet illustrerer, at leder A er bevidst om, at hendes autoritet handler om, hvad hun er i stand til at få medarbejderne til at gøre (Kristensen og Pedersen 2013).

Leder B i Københavns Kommune anvender sin myndighed for at skabe autoritet blandt medarbejderne. Hun anvender sine kommunikative kvalifikationer i form af en salgstale. *”Min chef siger jeg kan sælge sand i Sahara”* (Bilag 4, s. 3). Leder B lytter til

medarbejderne for at få det fornødne indblik i praksis og på den måde skabe legitimitet. ”..jeg er med på en lytter på, hvordan de selv løser tingene” (Bilag 4, s. 3). Leder B er bevidst om ikke at blande sig i, hvordan medarbejderne løser opgaverne, så længe de leverer det ønskede resultat. Hun skaber på den måde, ved at afgrænse sit eget ledelsesrum, plads til medarbejdernes strategiske selvledelse (Kristensen og Pedersen 2013).

Leder D fra Egedal Kommune er bevidst om at have et grundigt kendskab til praksis for at kunne anvende kyndighed sin ledelsespraksis. ”Jeg er 100 % på i starten, og at de kan se, at det her det er noget, jeg også brænder for og gerne vil arbejde med. [...]” (Bilag 6, s. 4). Leder D sørger for at have en skarp indsigt i forretningen og være et forgangsbillede for medarbejderne i forhold til organisationens vision (Kristensen og Pedersen 2013).

Leder A fra Københavns Kommune er bevidst om, at implementering af rehabiliteringstankegangen er i konflikt med hjælpernes behov og erfaringer, og at deres strategiske selvledelse dermed er udfordret. ”[...] og pludselig skal vi sige: ”Næ, næ nu skal du selv”, det har været dybt grænseoverskridende for flere hjælpere og er det stadig” (Bilag 3, s. 4). Leder A står her over for en udfordring i forhold til at skabe den nødvendige forretningsforståelse hos medarbejderne, fordi rehabiliteringstankegangen er inkompatibel med medarbejdernes omsorgsværdi, og dermed med deres forståelse af formål og mission med arbejdet (Røvik, 2009).

Medarbejder E fra Københavns Kommune giver udtryk for, at medarbejderne ser deres praksis som unik med afsæt i et komplekst vidensgrundlag. Medarbejder E fortæller, hvordan medarbejderne kan være afvisende overfor elever, der kommer med ny viden, selvom medarbejder E ved, at den nye viden kan forbedre løsningen af opgaverne: ”Der er nogle, der stadig kører det helt gamle ræs” (Bilag 7). Medarbejderne udviser manglende styrke i forhold til at være strategisk selvledende ved ikke at tage elevernes viden ind i praksis, når de ved, at det kan skabe værdi for interessenterne (Kristensen og Pedersen 2013). Det kan tillige være et tegn på manglende styrke fra lederens side.

Leder A fra Københavns Kommune udviser styrke ved at være bevidst om medarbejdernes modstand og navigere i den. Leder A oplever, at teamarbejdet er med til

at mindske modstanden: ” *Når man arbejder som team, så laver man også nogle fælles spilleregler, og det har man i teamet, de spilleregler er man pligtig til at overholde*”(Bilag 3, s. 4). I de tilfælde hvor leder A oplever, at en medarbejder ikke overholder de spilleregler, der er aftalt, navigerer hun i forhold til modstanden ved at konfrontere medarbejderen: ”*Hvad var det, der gik galt? Hvad var det, der gjorde, du ikke gjorde som aftalt?*” (Bilag 3, s. 5). Leder A viser styrke ved at forholde sig til medarbejderens modstand og i dialog med medarbejderen, arbejder hun med at blive klogere på medarbejderens selvledelse, ligesom hun med teametableringen giver plads til medarbejdernes forslag og råd (Kristensen og Pedersen 2013).

Delkonklusion

Lederne fra hjemmeplejen i både Egedal Kommune og Københavns Kommune skaber plads til medarbejdernes strategiske selvledelse ved ikke at være involveret i medarbejdernes beslutninger, når medarbejderne arbejder med det organisatoriske resultatmål for øje. Lederne fra begge kommuner er tilsvarende opmærksomme på dialogens betydning for at fremme strategisk selvledelse blandt medarbejderne. Lederne er bevidste om, at de skaber deres ledelsesrum igennem det, de er i stand til at få deres medarbejdere til at gøre som selvledende medarbejdere.

Lederne fra begge kommuner sætter deres forretningsforståelse i spil over for medarbejderne, når de gennem deres dialog og adfærd viser, at de har en skarp indsigt i forretningen. I dialogen er lederne bevidste om deres ledelsesrolle og sætter deres hjælp, refleksioner, viden, netværk og beslutningskraft i spil. En enkelt leder giver udtryk for, at hun oplever sig bundet af faste resultatkrav, og at det har betydning for hendes frihed til at delegerer til medarbejderne. Flere af lederne arbejder med at fremme forretningsforståelsen ved at beskrive over for medarbejderne, hvorfor de handler, som de gør.

Alle lederne er bevidste om det potentiale, der ligger hos medarbejderne, og søger at blive klogere på medarbejdernes selvledelse. Derved gør lederne sig modtagelige for ledelse fra medarbejderne.

6.3 Ledernes oversættelse af styringsideen BUM

I dette afsnit analyserer vi, hvordan styringsidéen BUM er oversat i hjemmeplejen i de to kommuner, hvor den detaljerede styring kendetegner Egedal Kommune og den enklere styring kendetegner Københavns Kommune. Vi har stillet spørgsmål i relation til ansættelse en i politisk styret organisation, mulighed for at definere mål samt organisatoriske udviklingsmuligheder.

Viden

Alle fire ledere giver udtryk for, at de oplever, at de arbejder i en politisk styret organisation, hvor der fra politisk side sættes rammer for deres ledelseskontekst.

I Københavns Kommune visiteres hjælpen i besøgsblokke, som giver medarbejderne i hjemmeplejen mulighed for på baggrund af deres faglige vurdering, et retningsgivende mål og rammerne for den tildelte besøgsblok sammen med borgeren at vurdere hvilke opgaver, den enkelte borger har brug for at få støtte til. Medarbejderne i Københavns Kommune registrerer ikke ydelsesleveringen og tidsanvendelsen. I Egedal Kommune er der stram tidsstyring og visitationen visiterer hvilken tid og hvilke ydelser, der skal leveres til den enkelte borger.

Leder C og leder D i Egedal Kommune oplever begge, at de rammer, der bliver sat fra politisk side, er mulige at handle inden for.

Leder C fortæller: *”Så oplever jeg, at der bliver lagt nogle rammer øverst oppe, men de rammer har jeg selv lov til at udfylde, så jeg vil sige, der er rigtig meget spillerum, eller jeg kan selv finde måder at løse opgaverne på, vi skal bare denne her vej”* (Bilag 5, s. 5).

Leder D fortæller: *”Det oplever jeg på den måde, at det er den her ramme, der er sat, og hvilken retning vi skal i. Så tænker jeg også og oplever, når den ramme og retning er sat, så er der rigtig stort spillerum [...] både for mig som leder og for medarbejderne, til hvordan vi vil løse opgaverne. Det synes jeg giver mig en stor frihed i min daglige ledelse*

til at kunne arbejde med medarbejderne, hvor jeg også kan videregive dem nogle muligheder"... "Vi ved, at det er en hjemmepleje, der kører ud fra BUM modellen, hvor vi kører efter visiteret og leveret tid"... "der er rigtig mange muligheder for at arbejde, hvor jeg blandt andet har valgt at arbejde med teams, fordi det giver et større råderum sammen med medarbejderne til at navigere i den del af kommunen, hvor jeg nu skal sørge for, at opgaverne bliver løst"

Begge ledere fra Egedal Kommune anvender konfigurationskompetencen, de er tydeligvis klar over den ramme, der sættes oppe fra og bevidst om målet. Men i deres oversættelse til medarbejderne evner de at tilpasse og indpasse beslutningerne i konteksten (Røvik 2009).

Leder B fra Københavns Kommune giver udtryk for, at de politiske beslutninger ikke altid er gennemarbejdet, før de skal implementeres, samt at der er manglende viden om den kontekst, de implementeres i. Leder B fortæller, hvordan der, i forbindelse med implementering af hverdagsrehabilitering, ikke var taget stilling til, hvem der skulle informere borgerne. En opgave leder B vurderer, at medarbejderne ikke er kompetente til: *"Det blev hjemmehjælperne, der skulle gøre det, og de er slet ikke klædt på til den opgave"* (Bilag 4, s. 5). Leder B anvendte i forbindelse med et informationsmøde om indsatsen sorteringskompetencen og gav med afsæt i sin viden om organisationen et fagligt baseret råd til ledelsen, ved at informere dem om, hvilke tiltag leder B mente, der skulle tages for at løse opgaven: *"Jeg havde en idé om, at man skrev en brochure til alle københavnere"* (Bilag 4, s. 5).

Leder A fra Københavns Kommune giver udtryk for at rammerne, der sættes fra politisk side, er klare. Der er ingen vej uden om, - dem skal der arbejdes efter: *"Til gengæld er der jo også en klar udmelding om, hvad er det, vi gør, vi er ikke i tvivl om, hvad vej vi skal gå. Det er klokkeklare udmeldinger"* (Bilag 3, s. 5).

Leder A oplever, at der er høj grad af kontrol i organisationen: *"Vi er jo i en organisation, hvor der bliver kontrolleret øh meget"* (Bilag 3, s. 5). I forbindelse med indføring af besøgsblokke blev tidsregistreringen afviklet (Bilag 16), men kontrol er

stadig en del af styringen. Kontrollen foregår ifølge leder A gennem brugerundersøgelser, trivselsundersøgelser og økonomiske krav (Bilag 3, s. 5).

Medarbejder E fra Københavns Kommune giver udtryk for, at hun ikke bemærker i dagligdagen, at hun er ansat i en politik styret organisation: *”Det er ikke noget, jeg går rundt og lægger mærke til”* (Bilag 7, s. 4).

Lederne i Egedal Kommune arbejder begge sammen med medarbejderne om at definere målene med medarbejdernes opgaver. Leder D fra Egedal Kommune giver udtryk for, at tiden er en udfordring i forhold til at samarbejde med medarbejderne om målet med deres arbejde: *”Tiden styrer os jo rigtig meget i hverdagen”* (Bilag 6, s. 6). Leder D ser det dog som hendes ledelsesmæssige opgave at finde tiden til denne opgave.

Leder C fra Egedal Kommune oplever rig mulighed for, at samarbejde med medarbejderne omkring målene med deres opgaver og oplever ikke, at den detaljerede styring er en udfordring: *”Det synes jeg, at jeg har rig mulighed for”*. [...] *”Borgeren bliver visiteret en tid i forhold til den her BUM-model, men det er ikke mere rigtigt, end det kan der godt ændres på. [...] Men jeg synes, at medarbejderne er rigtig gode. [...] De er visiteret til at levere en ydelse, og det er også den ydelse, de leverer, med mindre borgeren ønsker noget andet..”* (Bilag 5, s. 5). Eksemplet viser, hvordan lederen, i samarbejde med medarbejderen, arbejder med en succesfuld oversættelse af styringen for borgeren, hvor der tages højde for borgerens situation og etableres et forståeligt meningsunivers for medarbejderen (Røvik 2009).

Leder B fra Københavns Kommune fortæller, at hun som en del af indførelsen af enklere styring har etableret teams i sin gruppe, hvilket gør at teamudviklingssamtaler (TUS) har erstattet medarbejderudviklingssamtalerne: *”Nu holder vi TUS, hvor vi ligesom siger, hvad teamets mål og udvikling er”* (Bilag 4, s. 5). En udvikling der afspejler dyden viden anvendes i form af konfigurationskompetence, hvor ideer må tilpasses og indpasses i forhold til praksis (Røvik 2009).

Både medarbejder E fra Københavns Kommune og medarbejder F fra Egedal Kommune oplever, at politikerne mangler viden, om den kontekst de træffer beslutninger om. Det

finder de begge er u hensigtsmæssigt, fordi de oplever udfordringer i praksis som konsekvens af de politiske beslutninger og nye udviklingstiltag.

Medarbejder E fortæller: *”De kan sidde og vælge, at man skal bruge 5 min. på at børste tænder, og de har 6 min. på et toiletbesøg. [...] Det kunne være dejligt, hvis de kunne komme ud og prøve det eller se det”* (Bilag 7, s. 4).

Medarbejder F fra Egedal Kommune fortæller om en situation, hvor der er blevet givet en opnormering på et område, men opnormeringen gav ifølge medarbejder F ikke mening, da det drejer sig om en nattevagt, der skal agere på to matrikler samtidig, og hvor der kan være behov for medarbejderen begge steder samtidig. *”Den er ikke optimal, så skulle de have skaffet to [...], at de selv sprøjtede med rundt en gang imellem og så hvad der foregik”* (Bilag 8, s. 5). Hvorvidt de politiske beslutninger mangler legitimitet kan drøftes, de politiske beslutninger kan virke meningsløse på medarbejderne, der har den direkte borgerkontakt.

Mod og kreativitet

Medarbejder E fra Københavns Kommune fortæller, at indførelsen af enklere styring via besøgsblokke har skabt en frihed i arbejdet, en frihed der gør, at hun som medarbejder har mulighed for at vise mod og kreativitet ved at addere, i de opgaver hun skal hjælpe borgerne med: *”Jeg har taget en med, der sad i kørestol på et tidspunkt, hun havde apotekerbesøg, og så det var sommer, og så spurgte jeg: ”Vil du så ikke med egentlig”, i stedet for jeg cyklede, for hun kom aldrig ud. [...] Det ville hun egentlig gerne, så kørte vi derned til apoteket, det var hun jo lykkelig for, at hun kunne komme ud og mærke luften. [...] Hun sad bare sådan med helt lukkede øje og nød solen, det er sådan noget, jeg elsker, når man kan gøre lidt ekstra for dem”* (Bilag 7, s. 5).

Medarbejder F fra Egedal Kommune giver udtryk for, at den detaljerede styring skaber vanskeligheder i det daglige arbejde. Medarbejder F oplever, at det er vanskeligt, når arbejdet med mennesker bliver gjort op i tid og økonomi. Medarbejderen oplever det som en kopiering af et produktionssystem uden mulighed for at addere eller fratrækning:

”Mange ting ser rigtig flot ud, når man kigger på papiret, og man har tyve minutter til det, hvis det havde været en bil, da kan en skrue også være rustet fast, og det tager tredive minutter, når det er med mennesker, så kan man ikke gøre det op i tid på helt samme måde” (Bilag 8, s. 6).

Leder A fra Københavns Kommune arbejder med mod og kreativitet i hendes samarbejde med medarbejderne om at definere målet med opgaverne. Leder A prioriterer dialogen med den enkelte medarbejder omkring mål og udførelse af opgaven højt: *”Vores opgave er så at snakke sammen om, hvordan får vi så løst det her”*(Bilag 3, s. 5). Leder A oplever, at målet er fastlagt, men rammerne for målopnåelse bliver bredere: *”Rammerne bliver mere og mere vide efterhånden, men der er stadig et mål, vi skal opfylde”* (Bilag 3, s. 6). Eksemplet viser, hvordan lederen sammen med medarbejderne arbejder med de nye begreber og sammen skaber en fælles forståelse af begreberne, der sker en efterdigtning (Røvik 2009).

Leder C fra Egedal Kommune arbejder både med addering og fratrækning, når de sammen med medarbejderne definerer målet med den enkelte opgave: *”Hvis borgeren så har brug for, fordi hun har ekstra ondt i ryggen i dag, for at få skiftet sengetøj, [...] så kan medarbejderen gå ind og sige, det vil jeg rigtig gerne hjælpe dig med, det gør bare, at så kan jeg måske ikke lige leverer hele gulvvasken.”* (Bilag 5, s. 5). Der arbejdes med addering, ved at borgeren får skiftet sengetøj og med fratrækning, ved at borgeren får vasket et mindre gulvareal (Røvik 2009).

I relation til de organisatoriske udfordringer der kan være ved at arbejde med udvikling, arbejder leder B fra Københavns Kommune med mod. Leder B fortæller, at der er et mål om, at 66% af besøgene hos den enkelte borgere skal leveres af de samme to medarbejdere. I leder B's bestræbelse på at nå målet, har hun udarbejdet sit eget system, hvor hun anvender fratrækning. Leder B ønskede et system, der gav mulighed for at fremme den faglige refleksion og sparring. Derfor lavede hun sit eget system, hvor den samme medarbejder kom tre dage hos en borger, og derefter kom der en ny medarbejder i to dage osv. *”Og det er til gavn for borgeren, så selv om fru Hansen heller ikke var vild med det, så er det altså, at fire øjne ser altså bedre end to. De kører i nogle rutiner, de kan næsten få skyklapper på, og borgerne kan næsten falde døde om”*. Med

udarbejdelsen af det nye system udviser leder B kreativitet ved at nå det fastsatte mål på 66% på en alternativ måde (Bilag 4, s. 7). ”Det var noget jeg indførte, og ja, så skider jeg lidt på kontinuiteten” og ”Det var for at få noget andet” (Bilag 4, s. 7).

Tålmodighed

Oversættelsesdyden tålmodighed, anvendes ikke i så høj grad i relation til styring.

Leder A fra Københavns Kommune fortæller i forbindelse med udvikling af hjemmeplejegruppen, at den tid, der er afsat, er meget struktureret og bestemt til forudbestemte opgaver. Leder A savner tid til at arbejde med det, der rører sig specifikt i hendes hjemmeplejegruppe: ”Stadig så mangler det at være fast på skema” (Bilag 3, s. 6). Leder A giver ikke direkte udtryk for anvendelse af tålmodighed men giver udtryk for, at mangel på tid er begrænsende for udviklingsarbejdet i hendes hjemmeplejegruppe. Hun ønsker sig at: ”Vi har to timer i denne her måned, som kun skal handle om hvad....det ku være udvikling” (Bilag 3, s. 6).

Leder B fra Københavns Kommune viser tegn på anvendelse af tålmodighed i samarbejdet med medarbejderne i forhold til at definere mål med opgaverne ved at lytte til medarbejderne. Leder B er opmærksom på medarbejdernes sprogsætning af målene med deres opgaver. ”Jeg lytter jo stadig på dem også, jeg tror, i hverdagen er det, det at man lytter ind, hvad tænker de. Og hvad tænker de, når jeg sætter nogle mål for noget, tænker de med, tænker de imod” (Bilag 4, s. 6).

Styrke

Lederne anvender styrke i forhold til at omsætte styringsideen BUM.

I Københavns Kommune inviterer borgmesteren medarbejderne til kaffe-mik og er i den forbindelse interesseret i at være i dialog med medarbejderne om, hvordan de oplever deres hverdag. Leder A fra Københavns Kommune fortæller: ”Borgmesteren inviterer på kaffe-mik en gang om året: ”Er der nogle der har noget, de godt kunne tænke sig at

snakke om?” (Bilag 3, s. 5). Borgmesteren skaber en kontekst, hvor hun har mulighed for at blive klogere på medarbejdernes kontekst og derved kan mindske risikoen for at overhøre inkompatibilitetsargumenter og fremme sin autoritet overfor medarbejderne (Røvik 2009).

Leder B fra Københavns Kommune giver udtryk for en utilstrækkelig involvering af medarbejderne i forbindelse politiske beslutninger: *”Jeg tænker bare, vi er nødt til at informere dem bedre, og da kan man holde nogle møder med sine borgere, man kan klæde dem bedre på og hjælperne også, så de er med”* (Bilag 4, s. 5). Leder B mener, at øget involvering vil fremme engagementet. Ved at medarbejderne involveres mindskes risikoen for modstand. Leder B fortæller som tidligere nævnt om, hvordan medarbejderne skal informere borgerne om hverdagsrehabilitering: *”Det blev hjemmehjælperne, der skulle gøre det, og de er slet ikke klædt på til den opgave”* (Bilag 4, s. 5). Eksemplet viser en situation, hvor modstand med afsæt i værdimæssig inkompatibilitet, kan blive en udfordring for implementeringen, fordi rehabiliteringstanken strider imod medarbejdernes omsorgsværdi, og de derfor kan have svært ved at udvise myndighed overfor borgeren.

I både Egedal Kommune og Københavns Kommune fortæller medarbejderne om hvordan politikernes manglende indsigt i praksisfeltet medfører, at de politiske beslutninger mangler legitimitet.

Medarbejder F fra Egedal Kommune fortæller: *”De ser ikke ned, hvor behovene er, bare sådan noget som alt skal digitaliseres. De kommer ikke ud hos gamle fru Jensen, der ikke har nogle pårørende eller nogen, der kan gå på biblioteket for hende, fordi hun ikke har computer selv, det er bare ærgerligt”* (Bilag 8, s. 5).

Medarbejder E fra Københavns Kommune fortæller: *”Der kan sidde nogle derinde og sidde og bestemme, hvordan vi skal gøre tingene herude, det er sådan det eneste, jeg lige tænker over, at de kan sidde og vælge, at man skal bruge 5 min på at børste tænder, og de har 6 min på et toiletbesøg [...]”* (Bilag 7, s. 4).

De politiske beslutninger kan virke meningsløse på medarbejderne, der har den direkte borgerkontakt. Den manglende legitimitet svækker politikernes myndighed.

Medarbejdernes refleksioner over de politiske beslutninger viser, at de kan opleve, at idéerne er for enkle i forhold til kompleksiteten i praksisfeltet. Det medfører en risiko for modstand i form af teknisk inkompatibilitet (Røvik 2009).

Delkonklusion

Styringsidéen BUM opleves i begge kommuner som en politisk besluttet ramme. Den ene leder i Københavns Kommune giver udtryk for, at hun trods en enklere styring oplever stram styring, præget af kontrol. Der kontrolleres bare på andre parametre i dag end tidligere. Den anden leder i Københavns Kommune giver ikke udtryk for, at hun oplever stram styring. Begge ledere fra Egedal Kommune oplever, at de har mange muligheder for, at navigere inden for den ramme, der er fastsat fra politisk side. Medarbejderne oplever den politiske styring er på lang afstand fra de praksisfelter, politikerne træffer beslutninger i og om. Medarbejderne har vanskeligt ved, at se det meningsgivende i de politiske beslutninger, både i forhold til deres eget arbejdsområde og fra borgernes perspektiv. Medarbejderne oplever en udfordring i forhold til styringsidéerne, der hvor idéerne ikke giver mening i forhold til praksis.

Både den detaljerede ydelsestildeling i Egedal Kommune og den mere overordnede ydelsestildeling i Københavns Kommune skaber mulighed for, at medarbejderne i samarbejde med deres leder kan handle forholdsvist frit i deres opgaveløsning hos borgeren. Medarbejderen fra Københavns Kommune giver udtryk for en højere grad af frihed end medarbejderen fra Egedal Kommune, og kommer med et konkret eksempel på, hvordan hun også kan handle frit i opgaveløsningen uden lederens involvering.

Medarbejderne oplever styringsidéerne som udfordrende, hvor de er meningsforstyrrende i relation til opgaveløsningen.

Flere af lederne ser muligheder for at vise tillid og lade medarbejderne arbejde strategisk selvledende i de valgte styringsmodeller, så længe der handles inden for de fastsatte rammer.

7. KONKLUSION

Der er høj grad af lighed i lederne i hjemmeplejens oversættelse af tillid og strategisk selvledelse i de to casekommuner. De nuancer, der er i ledernes oversættelse af tillid og strategisk selvledelse, kan ikke systematisk henføres til, om de praktiserer deres ledelse i en detaljeret BUM-model med registrering af ydelser og tidsanvendelse eller enklere BUM-model uden registrering af ydelser eller tidsanvendelse.

Både i en ledelsespraksis med detaljeret og enklere oversættelse af BUM-modellen oplever lederne, at styringen og rammerne for praksis fastlægges politisk. Medarbejderne i begge kommuner oplever, at politikerne er på lang afstand af det praksisfelt, de træffer beslutning om. Begge ledere i Egedal Kommune oplever frihed inden for rammerne, mens den ene leder i Københavns Kommune giver udtryk for at opleve stor frihed, og den anden lidt mere begrænset.

Der er forholdsvis høj grad af ensartethed i ledernes oversættelse af tillid. Lederne praktiserer tillid gennem deres selvfremstilling, de lægger vægt på at vise medarbejderne tillid gennem frihed og understøtter udviklingen af social kapital ved at forpligte medarbejderne. Lederne viser desuden tillid ved at arbejde med medarbejdernes ressourcer som organisationens strategiske potentiale. Lederne har tendens til at trække fra i oversættelsen af gavegivning ved at reducere anerkendelse til ros. De er bevidste om fratækningen, og nogle af dem giver udtryk for, at de arbejder med at udvide begrebet.

Der er tilsvarende høj grad af ensartethed i ledernes oversættelse af strategisk selvledelse i undersøgelsens casekommuner. Lederne skaber plads til medarbejdernes strategiske selvledelse ved at lade medarbejderne træffe beslutninger, når de arbejder med organisatoriske resultatmål for øje. Lederne er opmærksomme på at anvende dialog til at afgrænse deres ledelsesrum, og derved gøre plads til medarbejdernes strategiske selvledelse. Lederne sætter deres forretningsforståelse i spil over for medarbejderne og stiller deres hjælp, refleksioner, viden, netværk og beslutningskraft til rådighed for at fremme medarbejdernes strategiske selvledelse.

8. HENSIGTSMÆSSIGHEDEN AF ANVENDT TEORI OG METODE

Vi har i undersøgelsen undersøgt to teoretiske begreber, som ligger tæt på hinanden. Ifølge Kristensen og Pedersen (2013) forudsætter strategisk selvledelse tillid mellem leder og medarbejdere. Tillid kan imidlertid godt være til stede uden, at der i ledelsespraksis arbejdes med strategisk selvledelse. De to teoriers overlap kunne være en udfordring, hvis der var diskrepans i definitionerne af de overlappende begreber. I så fald ville det være svært at argumentere for sammenhæng i det teoretiske valg uden at diskutere det som et krydspres i det relationelle ledelsesparadigme. Kristensen og Pedersen (2013) definerer imidlertid tillid i overensstemmelse med Thygesen et al. (2008), dog stiller Kristensen og Pedersen (2013) ikke samme palet af underbegreber til rådighed som Thygesen et al. (2008), hvorfor vi har fundet det nyttigt at anvende Thygesen et al. (2008) for at få et rigere begrebsapparat til rådighed i vores analyse. Vi vurderer derfor, at der ikke er en diskrepans i vores teorivalg, men at de to begreber supplerer hinanden i analysen.

Vores undersøgelse hviler på et forholdsvis spinkelt datagrundlag i form af seks kvalitative interview fordelt på to cases. Selvom vi har gjort os overvejelser om udvælgelsen af informanter, hviler undersøgelsen på så få interview, at vi må tage forbehold for, at vores fund kunne have været et andet, hvis vi havde haft et større datamateriale og dermed en mere righoldig og nuanceret indsigt i ledelsespraksis. På den anden side har vi ikke i vores søgninger fundet andre undersøgelser, der samtidig ser på netop BUM-modellen, tillid og strategisk selvledelse og på den baggrund mener vi alligevel, at undersøgelsen, med de forbehold den har, er et bidrag, vi kan bruge i diskussionerne om styring og ledelse i hjemmeplejen i vores egne ledelseskontekster.

I et fænomenologisk perspektiv lægges der vægt på det unikke og det konkrete, hvilket gør, at betydningen af generaliserbarhed kan diskuteres. I et fænomenologisk perspektiv belyses generaliserbarheden gennem en velovervejet bedømmelse af, i hvilken grad undersøgelsens resultater kan være vejledende for, hvad der kan ske i en anden situation i en lignende kontekst (Justesen og Mik-Meyer 2010). Projektet som helhed er udarbejdet over en forholdsvis begrænset tidsperiode med et mindre empirisk og teoretisk materiale. De to casekommuner er forskellige, den ene kommune har ca. 550.000 indbyggere, mens

den anden har ca. 42.000 indbyggere. Det kan tænkes, at det også kommer til udtryk i den styring af hjemmeplejen, der ligger ud over BUM-modellen. Men uanset kommunestørrelse er BUM-modellen en styringsidé i en kontekst med et miks af styringsteknologier som fx brugerundersøgelser/tilfredshedsmålinger, trivselsundersøgelser, tilsyn, økonomistyring, resultatmål, politikker og strategier. Ved at afgrænse vores styringsperspektiv til BUM-modellen i form af ydelsestildeling og ydelses- og tidsregistrering inddrager vi således kun en begrænset del af styringskonteksten, og der kan være andre styringsteknologier, som har indflydelse på lederens mulighed for at lede gennem tillid og strategisk selvledelse. På den anden side er der også mange ligheder i ledelsesopgaven på gruppelederniveau i hjemmeplejen og styringsteknologier, som går igen uanset kommunestørrelse. Gruppestørrelsen er nogenlunde ensartet, kompetencer og uddannelsesniveau hos ledere og medarbejdere er ensartet, og målgruppen for hjemmeplejen er forholdsvis ensartet. I begge kommuner laves brugerundersøgelser, trivselsundersøgelser og er fokus på økonomistyring.

Vi forholder os derfor på den ene side kritisk overfor undersøgelsens konklusioner, på den anden side vurderer vi også, at de er anvendelige og har en vis generaliserbarhed. Projektet har givet os en indsigt i betydningen af de organisatoriske ledelseskompetencer i forhold til at oversætte idéer til praksis, ligesom det har bidraget til vores muligheder for at gøre strategiske overvejelser over betydningen af at anvende detaljerede og enklere styringsinstrumenter i hjemmeplejen. En indsigt som vi kan tage med i vores strategiske ledelse fremadrettet. Da BUM-modellen anvendes i mange kommuner håber vi, at den indsigt projektet bidrager med også kan bringes i anvendelse uden for de to casekommuner (Launsø et al. 2011).

9. LITTERATURLISTE

- Center for Borgerservice (2013): *Kvalitetsstandarder for visitation indenfor Sundheds- og Omsorgsområdet 2013*, Egedal Kommune.
http://www.egedalkommune.dk/media/1056700/samlede_kvalitetsstandarder_for_sundheds- og omsorgsomr det for 2014 - godkendt af kommunalbestyrelsen d 18 december 2013.pdf (tilgået 28. april 2014) (113 sider)
- Egedal Kommune (2012): *En styrket kultur. KL Deltagelsesformular – innovationspriserne*.
http://www.egedalkommune.dk/media/842009/organisationsudvikling_i_egedal_kommune_-_projektbeskrivelse_af_en_styrket_kultur.pdf (tilgået den 16. maj 2014) (10 sider)
- FOA – Fag og Arbejde (2007): *Dokumentation og tidsregistrering blandt FOAs medlemmer i hjemmeplejen*.
http://www.foa.dk/~media/_Files/Medlemsservice/Medlemsundersogelser/2007/Dokumentation%20juli%202007_%20pdf.ashx (tilgået 16. maj 2014) (7 sider)
- Hjemmehjælpskommissionen (2013): *Rapport fra hjemmehjælpskommissionen. Fremtidens hjemmehjælp - Ældres ressourcer i centrum for en sammenhængende indsats*. Hjemmehjælpskommissionen. (140 sider)
- Holm-Petersen C og Rieper O (2013): *Når ledelsesspændet vokser. Lederes erfaringer fra social- og ældreområdet samt kommunal forvaltning*. KORA Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning. (46 sider)
- Høyer K (2007): “Hvad er teori og hvad er forholdet mellem teori og metode?”, i Vallgård S og Koch L (red.) *Forskningsmetoder i Folkesundhedsvidenskab*. Munksgaard. (side 17-40, 23 sider)
- Justesen L og Mik-Meyer N (2010) *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag. (Side 37–52) 16 Sider

- Kristensen AR og Pedersen M (2013): *Strategisk selvledelse*. København: Gyldendal Business. (216 sider)
- Kvale S og Brinkmann S (2008): ”Udførelse af et interview” og ”Interviewkvalitet”, kap. 7 og 8 i *Interview. Introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag. (Side 129-160)
- Københavns Kommune (2012a), *Ny visitations- og styringsmodel for hjemmeplejen*, Sundheds- og Omsorgsudvalgets møde den 14. juni 2012, dagsordenspunkt 2.
<https://subsite.kk.dk/PolitikOgIndflydelse/Moedemateriale/Sundheds-OgOmsorgsudvalget/14-06-2012/e6917c64-15b5-4a8a-90b5-e6b647c7fd81/18c8fd66-e902-4aba-8d3d-4b3861d5d340.aspx> (tilgået den 28. april 2014) (3 sider)
- Københavns Kommune (2012b), Budget ’13 den 13. september 2012. Aftale om budget 2013 for Københavns Kommune.
http://www.kk.dk/PolitikOgIndflydelse/OekonomiOgBudget/Budgetter/~/_media/2BF1391799B24A6C8C02073FAE4463B4.ashx (tilgået den 28. oktober 2012) (side 1-77, 77 sider)
- Københavns Kommune (2013): *Indsatskatalog 2014. Genoptræning, hverdagsrehabilitering, personlig og praktisk støtte, vedligeholdende aktivitetstilbud, midlertidige døgntilbud og varige botilbud*.
https://subsite.kk.dk/~/_media/D2807F6B87D447508538AD464F69BCCC.ashx (tilgået 28. april 2014) (side 1-106, 106 sider)
- Launsø L, Olsen L og Rieper O (2011): *Forskning om og med mennesker. Forskningsstyper og forskningsmetoder i samfundsforskningen*. København: Nyt Nordisk Forlag. (Side 108 – 192, 84 sider)
- Lerborg L (2013): *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*. København: Jurist- og økonomforbundets forlag. (Side 33-172, 139 sider)

- Madsen PGH (2013) ”Direkte: Du kunne starte med at spørge de ældre, hvad de synes om servicen på plejehjemmet” i *Politikken* 15. september 2013.
http://produktivitetskommissionen.dk/media/151835/150913_PolitikenPS_Direkte...pdf (tilgået den 30. november 2013). (2 sider)
- Produktivitetskommissionen (2013): *Analyserapport 3. Styring, ledelse og motivation i den offentlige sektor*.
<http://produktivitetskommissionen.dk/publikationer> (tilgået den 28. april 2014) (149 sider)
- Regeringen (2011): *Et Danmark der står sammen. Regeringsgrundlag, Oktober 2011*
http://www.stm.dk/publikationer/Et_Danmark_der_staar_sammen_11/Regeringsgrundlag_okt_2011.pdf (tilgået den 17. november 2013) (80 sider)
- Regeringen, Akademikerne, Danske Regioner, FTF, KL og OAO (2013): *Principper for samarbejde mellem parter på det offentlige arbejdsmarked om modernisering*,
<http://oim.dk/media/502155/Principper%20for%20samarbejde%20mellem%20parter%20p%C3%A5%20det%20offentlige%20arbejdsmarked%20om%20modernisering1.pdf> (tilgået den 4. maj 2014) (2 sider)
- Røvik KA (2009): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisation*. Oslo: Universitetsforlaget. (side 260-337, 77 sider)
- Thomsen N, Petersen B og Kristensen D (2012): ”København genskaber tilliden” i *Information* 14. november 2012. <http://www.information.dk/316936> (tilgået 28. april 2014) (1 side)
- Thygesen N, Vallentin S og Raffnsøe S (2008): *Tilliden og magten – Om at lede og skabe værdi gennem tillid*. Århus: Børsens Forlag. (side 11-216, 205 sider)
- Væksthus for ledelse (2014): *Rundbordssamtalen*. ”Tænk stort – og begynd så fra en ende af” i *Maskinrummet. Hvor er velfærdssamfundet på vej hen? Indsigt, erfaringer og nye veje til vækst og velfærd*. (side 46-53, 7 sider)

http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id_43663/scope_0/ImageVaultHandler.aspx(tilgået den 28. april 2014)

Litteratur over 1.200 sider

10. BILAGSLISTE

- Bilag 1: Projektdesign
- Bilag 2: Interviewguide
- Bilag 3: Referat af interview med leder A
- Bilag 4: Referat af interview med leder B
- Bilag 5: Referat af interview med leder C
- Bilag 6: Referat af interview med leder D
- Bilag 7: Referat af interview med medarbejder E
- Bilag 8: Referat af interview med medarbejder F
- Bilag 9: Billede af idébank fra Københavns Kommune
- Bilag 10: Billede af 5 tal fra Københavns Kommune
- Bilag 11: Billede af værdier fra Egedal Kommune
- Bilag 12: Billede af triage-tavle fra Egedal Kommune
- Bilag 13: Uddrag af spørgeskema til trivselsundersøgelse fra Københavns Kommune
- Bilag 14: Nyhedsbrev fra Egedal Kommune
- Bilag 15: Billede af styretavle fra Københavns Kommune
- Bilag 16: Besøgsblokke. Visitation og styring af hjemmeplejen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune
- Bilag 17: Operationalisering af teoretiske begreber