

Værdiers betydning i Region Hovedstadens Psykiatri

- en undersøgelse af mellemlederes holdning til og anvendelse af
organisationens værdier



Studerende Juno Calmer
Vejleder Henrik Larsen
Aflevering december 2012
Anslag 113.708

English Summary

Organisational values are listed in most businesses and organisational strategies, however in many cases, values appears to have become something nice to have on paper but are not actually carried out. It is becoming more clearly that it is not enough to state values in a strategy or an employee handbook, values should be integrated in the daily tasks. In many organisations it is expected that the responsibility of values are taken on by the different levels of management, however only sometimes they manage to live up to their responsibilities.

The aim of this thesis is to investigate middle managers attitude to organizational values and explain why middle management has difficulties carrying out organisational values, integrating them into their work, and passing them on to their employees. More specifically, this thesis analyses how the organisational values "Respect, Responsibility, Professionalism, and Development" are integrated in middle managers working life in psychiatric hospitals in the Copenhagen area. The aim is also to get a better understanding of whether or not managers attend to the organisational values, and whether it is possible to optimize the use of these values.

Answers to above mentioned issues are found through theoretical and empirical research. The theoretical framework is based on three theoretical approaches; Structuralistic Strategic Arena theory, Descriptive Institutional theory, and Social Constructivistic and Narrative theory and perspective.

Strategic Arena theory analyses and describes on what level the matter is approached and discussed. For example, if you have your own personal interpretations of values it is difficult to alter perspective. You can also use Arena theory to gain opportunities if you are able to manage strategically between the different arenas.

The Institutional frame describes and interprets what we see. Isomorphism is an important concept and tool that helps us understand why changes do not happen very fast and why contradictions are present in big public organisations.

The Socialkonstructivistic and Narrative approach focus on dialog and feedback within middle management, as well as the importance of the wording when messages are conveyed and received.

The empirical research consists of questionnaires and semi-structured interviews with five middle managers, each presenting their own unit at different psychiatric hospitals. The interviews give an indication of middle managers attitude and practical use of the organisational values within management. In addition to this research a questionnaire among employees was carried out in 2011 and repeated in 2012

Based on the results of the theoretical and empirical research, it can be concluded that the organisational values are poorly integrated in daily management by middle managers and thus, not surprising that employees lack focus when it comes to organisational values.

It seems necessary to discuss at middle management level how value based management is working along side New Public Management to integrate the middle management level in basis for decisions.

Furthermore, it is not enough that only one middle manager is aware of the importance of values in one unit. It is crucial that all staff within an organisation is involved when it comes to carrying out values.

In terms of recommendations, it could be a step in a more constructive way for the organisational values to be translated into a more concrete manner, e.g. as narratives and include them operationally in job descriptions.

Moreover, it seems as if there is a need for reorientation of values in “Region Hovedstadens Psykiatri” and that it would be beneficial to boost these more actively and more frequently among middle managers than what is currently done.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning og problemformulering	7
2. Metode og afgrænsning	9
3. Den teoretiske ramme og udgangspunkt for analyse og fortolkning	11
3.1 Værdibegrebet	11
3.2 Teorien om de strategiske arenaer	12
3.2.1 Hypoteser i forhold til arena teori	15
3.2.2 Kritisk perspektiv på arena teori	15
3.3 Institutionel teori, isomorfi, institutionel adfærd og myter	15
3.3.1 Hypoteser i forhold til institutionel teori	16
3.3.2 Kritisk perspektiv på institutionel teori	17
3.4 Socialkonstruktivistisk og narrativ teori	17
3.4.1 Hypoteser i forhold til socialkonstruktivistisk og narrativ teori	18
3.4.2 Kritisk perspektiv på socialkonstruktivistisk og narrativ teori	18
3.5 Opsamling på teori og udgangspunkt for analyse og fortolkning	18
4. Undersøgelsesmetode og datagrundlag	20
4.1 Metodisk tilgang	20
4.2 Undersøgelsesdesign	21
4.3 Interviewmetodik	22
4.4 Opsamling på undersøgelsesmetode og datagrundlag	24
5. Analyse og fortolkning af Region Hovedstaden Psykiatris værdiers betydning	24
5.1 Analyse, fortolkning og delkonklusion på den kvantitative del	25
5.2 Indledning til analyse og fortolkning af den kvalitative del	26

5.2.1 Analyse og fortolkning af temaet mellemlederens viden, anvendelse og holdning til værdier	27
5.2.2 Delkonklusion af temaet viden, anvendelse og holdning til værdier	28
5.3.1 Analyse og fortolkning af temaet organisationens værdier på kollisionskurs	28
5.3.2 Delkonklusion af temaet værdier på kollisionskurs	33
5.4.1 Analyse og fortolkning af temaet eget råderum og optimering af organisationens værdier	33
5.4.2 Delkonklusion af temaet eget råderum og optimering af organisationens værdier	36
6. Mellemlederes fokus på værdier har effekt	37
6.1 Medarbejdermåling	37
6.2 Opfølgning på 2. medarbejdermåling	38
6.3 Værdibaseret ledelse har effekt Opsamling på 1. og 2. Medarbejdermåling	38
7. Resume og konklusion	40
7.1 Resume	40
7.2 Konklusion – Mellemledernes og organisationens værdier	41
7.3 Teoretiske implikationer	42
8. Anbefalinger til Region Hovedstadens Psykiatri inspireret af afhandlingens konklusioner	44
9. Perspektivering	45
10. Egen læring og refleksion	45
Litteraturliste	48
Bilagsfortegnelse	50

Oversigt vedrørende skemaer og figurer

Skema 1	Typologi over værdier	12
Figur 2	Manglende proces på operationelt niveau	13
Skema 3	Teoriernes analyseramme og overblik	19
Figur 4	Organisationsdiagram	21
Figur 5	Interviewstruktur	23
Skema 6	Værdiafspejling i mellemlider gruppen	25
Figur 7	Dynamik i arenaer	35
Skema 8	Medarbejdermåling: 1. og 2. Måling	37
Figur 9	Kolbs læringscirkel	46

1. Indledning og problemformulering

Jeg har gennem årene ofte spekuleret over værdier i organisationer, og måden de håndteres på i ledelsen, i Region Hovedstadens Psykiatri. Vi bliver både som ledere og medarbejdere mødt med hensigtserklæringer og temanumre om dynamisk strategi, samt visioner for fremtidens psykiatri.

Det nævnes blandt andet i Visionsproces for Region Hovedstadens Psykiatri: "...at der skal tages afsæt i, at alt hvad der gøres, skal skabe værdi for patienten, og en psykiatri, der åbner sig mere mod omverdenen."¹ Hvilket synes i modstrid med de vinde, som har blæst over psykiatrien i de senere år og især i det sidste år.²

Udgangspunktet i afhandlingen omhandler risikoen for at organisations værdier bliver "vinduespynt" i en tid, hvor det har stor betydning, at den enkelte leder og medarbejder kan agere selvstændigt og efter en overordnet værdiorientering (Øvlisen M. 2011 s. 58-62).

Der kan argumenteres for at organisering, kommunikation og informationen er præget af monolog og top-down styring i disse år. Der udfolder sig magtkampe og konflikter, som ikke nødvendigvis er i patientens eller de ansattes favør. Mellemlederne er drivkraft og tæt på gulvniveau, hvor det er ydelser direkte i forhold til patienten som gælder. Hvordan forholder de sig til organisationens værdier og hvordan forvalter de dem?

Der tales og skrives meget om sammenhængende patientforløb og en arbejdsgruppe (hvis medlemmer ikke er navngivet i rapporten) er nedsat under direktionen. Denne kommer med 58 anbefalinger. Ligeledes er en hvidbog,³ skrevet af konsulenter, udkommet (56 sider) med en mængde anbefalinger for ledelse.

Begge sæt anbefalinger synes for en stor del enten banale eller urealistiske at indfri, hvad enten det drejer sig om patient eller ledelse. Det forekommer således at være et problem, at værdibaserede hensigter har svært ved at finde fodfæste i den praktiske hverdag, som er fuld af afvejninger og valg, og hvor hver faggruppe har sin positionering og fortolkning, af det som sker.

Kan en organisations værdier være konkret styringsredskab og ikke blot retningsgivende? Van Wart M. (2012) illustrerer ovenstående dilemma ved følgende beskrivelse: En medarbejder klager over sin supervisor til direktøren. Supervisoren er ubehagelig og har et upassende sprog og adfærd. Direktøren beroliger medarbejderen, og lover at han vil tale med supervisoren. Supervisoren indrømmer, at han har været ubehagelig, men samtidig er han kendt for at være hårdt arbejdende og kompetent. Supervisoren slipper med en påtale. I eksemplet beskytter direktøren supervisoren, undgår konflikt på den korte bane, men går på

¹ PsykiatriNyt Særnummer: Virksomhedsplan 2011 og 12. Visioner for fremtidens psykiatri.2011.

² Kronik i politikken 16-2-12 "Farvel til psykiatrien" (begrundelse for hvorfor vedkommende har sagt op, overdokumentation og manglende indflydelse og tid til patientkontakt) og PsykiatriNyt juni 2012 "Særnummer:Undersøgelse af medicindoser" (nogle overlæger overmedicinerede patienterne og topledelsen undgik at gå i dialog med de ansatte som henvendte sig med deres bekymring. Medicineringen stred imod instrukser og anbefalinger).

³ Hvidbog 2009. Udvikling af fælles kultur i Region Hovedstadens Psykiatri (Human House A/S)

kompromis med at beskytte medarbejderens rettigheder omkring at blive mødt respektfuldt (112). Hvorvidt eksemplet er god eller dårligt ledelse kan diskuteres. Eksemplet illustrerer blot, at et sådant valg formentligt er taget intuitivt og ideelt set bør følges op med refleksion og værdiafvejning.

Der synes at være en fag identitet i Region Hovedstadens Psykiatri og en kultur og værdi sæt, hvor mange ting er til diskussion. Konference og supervision er vigtige faktorer, som der bruges en del tid på i forhold til mødet med patienten. Tiden risikerer at blive brugt til et produkt, som ikke efterspørges. Der har i psykiatrien været uklar ledelse i forhold til faggrupper som ergo- og fysioterapeuter, socialrådgivere, psykologer, og i særdeleshed i forhold til læger, som ikke har villet lede endsige modtage ledelse.⁴ I henhold til T. B. Jørgensens (2007) fire statsmodeller (s.72) er der i sundhedsvæsenet sket en udvikling fra den autonome stat over mod den responsive stats værdier. F.eks. kunne man læse i avisen for nylig at "Gentofte dropper lægelatin på gangene".⁵ Der er således forandringer i den kontekst arbejdet udføres i, og i den mellemlidelse, som skal udvises.

I januar 2011 fusionerede to enheder og inspireret af den generelle udvikling i sundhedsvæsenet og refleksion vedrørende muligheden af at navigere efter organisationens værdier foretog jeg værdi spørgeskema undersøgelse januar 2011⁶ blandt mine medarbejdere, med inspiration i faget Ledelses Fagligt Grundforløb. Problemstillingen arbejdede jeg videre med i faget Personligt Udviklings Forløb vedrørende Region Hovedstaden Psykiatri værdier som er følgende:

"Faglighed Ansvar Respekt og Udvikling – med mennesket i centrum".

Ovenstående værdier blev beskrevet i forlængelse af regionsdannelsen 2007 i MED⁷ udvalg bestående af repræsentanter fra medarbejdere og lederside. I pjecer udkommet marts 2010, både for ledere og medarbejdere⁸ er beskrevet, at der i Region Hovedstadens Psykiatri har været en værdigrundlagsproces, og "værdiambassadører" har besøgt alle centre og tilbud, og værdierne er diskuteret og konkretiseret lokalt.

Værdierne udgør en række grundprincipper, som bør være fælles for alle, og som skal binde organisationen sammen. Værdier bør være udgangspunkt for de mange valg, vi dagligt træffer. Værdier bør betragtes som ledelsesværktøj. De offentlige organisationer skal matche/støtte op om udviklingen og arbejde med at fange de værdier ind, som også er gældende for det politiske budskab, f. eks. resultataftale, kontrakter og borgernes behov.

Det giver mening både i det daglige arbejde og navnlig i fusion, at være opmærksom på organisations værdier. Værdi spørgeskema undersøgelsen gav anledning til at udforske dette felt, samt undersøge nærmere hvordan værditilgangen kan optimeres i mellemlidelse. At

⁴ Andersen J.Toftholm Doctors as leaders (2011) Masterafhandling Hentley University

⁵ Dagens medicin p. 12 nr 22, 17 august 2012

⁶ Psykiatrisk Center Gentofte fusionerede med Psykiatrisk Center Ballerup. Det blev til Psykiatrisk Center Ballerup. Jeg fik i fusionen faglig ledelse for i alt 30 psykologer (tidligere 18 psykologer).

⁷ MED dækker over "aftale om medindflydelse og medbestemmelse, samt de centrale parterers rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse" MED-aftale i Region Hovedstaden tiltrådt 13-12-2006

⁸ Pjece om værdier. www.psykiatri-regionh.dk

sætte organisationens værdier ind i den kontekst, som er dominerende i f.eks. fusion, omorganisering og New Public Management trends,⁹ forekommer relevant.

Afhandlingens formål er at belyse, hvordan organisationens værdier håndteres, og hvordan denne læring kan blive et konstruktivt bidrag til mellemlidelse og til Region Hovedstadens Psykiatri. Betragtninger fører således frem til følgende problemformulering :

Hvordan afspejler Region Hovedstaden Psykiatri værdier sig i mellemliddergruppen i forhold til deres ledelse af medarbejdere?

Kender de dem?

Hvilken holdning har de til dem?

Referer de til dem i ledelse?

Anvender de dem i ledelse?

I givet fald organisationens værdierne savner gennemslagskraft, hvordan kan det forklares?

Hvordan optimeres brugen af organisationens værditankegang?

2. Metode og afgrænsning:

Afhandlingen beskæftiger sig med Region Hovedstaden Psykiatri værdier.¹⁰

Dokumentationen i form af virksomheds- og strategiplaner, værdi og visions pjecer, 360 graders ledelsesevaluering, Hvidbog om fælles kultur og Temanumre udgivet af Region Hovedstadens Psykiatri i perioden 2009-2012 vil indgå som kilde og baggrundsmateriale, og der vil blive henvist til disse i fodnoter. I fodnoter vil ligeledes indgå henvisninger til litteratur, hvor det måtte være relevant samt uddykning af begreber, som det vurderes at blive for detaljeret at have med i selve teksten.

Den praktiske ledelsesmæssige referenceramme vil relatere sig til psykologer, idet jeg henter min primære ledelseserfaring for denne gruppe, som chefpsykolog. Med inspiration i dette lederskab foretages en mellemliddermåling og en kvalitativ semistruktureret interview undersøgelse blandt fem mellemlidere, hvor Kvale S. og Brinkmanns S. anvisninger (bilag I) på en fænomenologisk tilgang vil blive anvendt.

Fokus vil være på Region Hovedstaden Psykiatri værdiers afspejling i mellemlidelse og dette genstandsfelt analyseres i forhold til teori, som kan bidrage med forklaringer, fra forskellige vinkler på problemformuleringens spørgsmål.

⁹ Der lægges vægt på konkret professionel ledelse, eksplicitte standarder, effektmålinger, sammenlægning af enheder og påholdenhed (Pollit C. og Bouckaert G. 2004)

¹⁰ God ledelse i region Hovedstadens Psykiatri og Med mennesket i centrum –fire værdier. Der skal drive vores arbejde i region Hovedstadens Psykiatri (marts 2010). www.psykiatri-regionh.dk

Resultat indgår fra medarbejdermåling, gentaget med et års mellemrum. Denne måling kobles til analyse og fortolkning af øvrigt datagrundlag .

Derefter belyses Region Hovedstaden Psykiatris værdiers potentiale, i forhold til at blive anvendt som ledelsesværktøj.

Afhandlingen indeholder en overordnet betragtning på værdier som begreb, og gennemgang af teorier som knytter an til problemstillingen.

I afhandlingen vil især T.B. Jørgensens værdiforståelse anvendes. Teorien er empirisk funderet og således identificerbart og virkelighedsnært for det konkrete niveau som beskrives i afhandlingen. Teorien vil blive brugt afgrænset til at indgå som begrebsafklaring og kategorisering af typer af værdier og vil *ikke* blive beskrevet i skema 3, teoriernes analyseramme og overblik (afsnit 3.5).

Der vil løbende i afhandlingen henvises til værditypologier og når værditypologier inddrages af type II karakter vil disse værdier blive behandlet samlet, og således ikke opdelt i A og B, som det fremgår i skema 1 (afsnit 3.1). Dette vurderes for detaljeret af hensyn til afhandlingens afgrænsning. Der vil gennem afhandlingen blive henvist med til værditypologier med skema og afsnits angivelse.

Teorien om K. K. Klausens arena tankegang er udvalgt til at belyse hvilke arenaer, som er dominerende i den enkeltes forståelse af værdier, samt hvilken strategi som kan bringes i spil med henblik på at værdioptimere i organisationen. Nyinstitutionel teori¹¹ med vægt på isomorfe processer vil indgå og bidrage med forklaringer på, hvorfor værdier har svært ved at slå rod. Jeg vil i det følgende anvende betegnelsen institutionel teori. "Ny" indikerer at der i 80'erne fandt en genopdagelse sted af institutioners betydning for offentlig politik og forvaltning.¹² Socialkonstruktivistisk og narrativ tilgang vil indgå. Denne går i tråd med den fænomenologiske ramme, hvor det handler om at forstå personens livsverden og dermed forholdet til værdier.

Formålet med at inddrage netop disse teorier er et forsøg på komplementaritet og forene det subjektive tolkende med den mere deskriptive tilgang - at få flere vinkler på hvordan en analyse og fortolkning kan udforme sig, afhængig af teoretisk ramme. Der anvendes begreber som indefra og ud og udefra og ind.¹³ Dette betyder blot, at problemstillingen anskues med en selv som udgangspunkt, eller med omverdenen som udgangspunkt, for ens perspektivering.

I denne afhandling konstrueres således en virkelighed på baggrund af de data og teorier som udvælges til analyse og fortolkning, med den begrænsning, som det har.

¹¹ **ny-institutionalisme**, samfundsvidenskabelig forskning, som fra midten af 1970'erne har fornyet interessen for at studere institutioners betydning for forståelsen af bl.a. historie, organisationer, statskundskab og økonomi. To retninger skiller sig ud; med inspiration i økonomisk teori fokuserer den ene på, hvordan rationelt handlende aktører begrænses af institutioner, den anden, der er sociologisk inspireret, hvordan institutioner former organisationer og grupper af aktører (Gyldendals ordbog).

¹² Greve C. note fra modul i Reform og forandring forår 2011

¹³ Noter fra begreber anvendt i modul Personligt Udviklings forløb 1010-2012

Valg af teori er således ikke udtømmende, hvorfor emnet kunne belyses fra andre teoretiske vinkler end de valgte. Eksempelvis Aktør Netværks Teori ville kunne påpege endnu en dimension. Dette er dog udenfor denne afhandlings område.

Eftersom brugen af teorierne er med et operationelt fokus, vil der ikke indgå en systematisk kritik af de inddragne teorier. Dette underbygges af, at teorierne i interviewanalysen vil blive brugt eklektisk. Der undersøges, hvad den enkelte teori fanger og dens begrænsninger i forhold til problemstillingen. Endelig vil der på baggrund af analyse og fortolkning, på hvert spørgsmål i problemformuleringen fremstå del konklusioner, som vil blive opsummeret i en samlet konklusion. På baggrund af konklusionen vil anbefalinger til nye måder og tiltag, organisationens værdier kan indgå i, fremgå af tre anbefalinger til region Hovedstadens Psykiatri.

Begrebet etik som ofte omtales når værdier beskrives, vil ikke indgå i afhandlingen af hensyn til dennes omfang. Ligeledes er definition af værdibegrebet og typer af værdier ikke gennemgået med interviewpersonerne inden interviewene. Dette begrundes med, at det var interviewpersoner med mere end 5 års erfaring efter regionsdannelsen og at de var bekendte med værdier, som begreb. Inklusionskriterier er beskrevet i kapitel 4 (afsnit 4.2). Endelig skal nævnes at der bør tages højde for det øjebliksbillede som undersøgelsen afspejler, idet datagrundlaget er for lille til at kunne sige noget generelt.

Efter konklusionen og perspektivering vil, med udgangspunkt i Kolbs læringscirkel, indgå betragtninger vedrørende egen læring og anvendelse af denne. Afhandlingen er opdelt i 10 kapitler med underafsnit til kapitel 3,4,5,6 og 7. Når der henvises til kapitler, afsnit og sidetal er det i denne afhandling, såfremt der ikke angives litteraturhenvisning.

3. Den teoretiske ramme og udgangspunkt for analyse og fortolkning

Kapitlet indledes med at definere værdibegrebet og beskrive værditypologier. Typologier vil indgå i den overordnede forståelse på tværs af teoriretning, da det vurderes, at de er essentielle for at forstå dynamikken i den enkeltes holdning og anvendelse af værdier. Herefter kommer en belysning af de valgte teorier: Teorien om arenaer, det institutionelle og det konstruktivistiske, narrative aspekt. Hvert teoriafsnit vil munde ud i hypoteser, som er relevant for problemstillingen. Ligeledes vil der blive tillagt en kritisk holdning til teorierne.

3.1 Værdibegrebet

Begrebet værdi skal forstås som et hensyn, et princip som skal følges, når der producerer en ydelse. Dette er både i relation til brugeren, medarbejderen og ledelsen. Værdi angiver således et ideal, noget ønskværdigt, man bør stræbe efter. Værdier kan ikke direkte iagttages. Værdier er en metode til at legitimere handling. Værdier som faglige standarder kan engagere de ansatte til at fokusere på kvalitet. Kluckholm (1962) i Jørgensen T.B. (2007 s.25) definerer værdier som:

”...en forestilling, implicit eller eksplicit, karakteristisk for et individ eller en gruppe, om det ønskværdige, som former valget af mulige handlingsveje.”

Der kan tales om værdier, uden at der handles efter dem, og der kan handles efter værdier uden bevidste/klare verbaliseringer(s.240).

Værdier er en forestilling, som ikke kan ses med det blotte øje, og der er både et følelsesladet og et kognitivt element indeholdt i begrebet.

Hodgkinson (1996) i Jørgensen T.B (2007 s.26) opstiller en typologi over værdier, som er relevant for at forstå kompleksiteten.

Type	Begrundelse		Psykologisk tilstand
I		Principper	Samvittighed, overbevisning, Tro
IIA IIB		Konsekvenser Konsensus	Tænkning, Perception, Læring
III		Præferencer	Følelser, affekt

Skema I: Typologi over værdier

Typologien af værdier bygger på en skala mellem det ønskværdige og det ønskede. Skemaet skal ses som en dynamisk størrelse.

Det ønskværdige, type I værdier, er kognitivt, fornufts og opdragelsesmæssigt begrundet. Det er nærmest ikke til diskussion, og er dybt forankret i ens socialisering. Eksempelvis hvordan ens udførelse af sit fag skal fortolkes, eller om man f.eks. skal lære sine børn at lave mad.

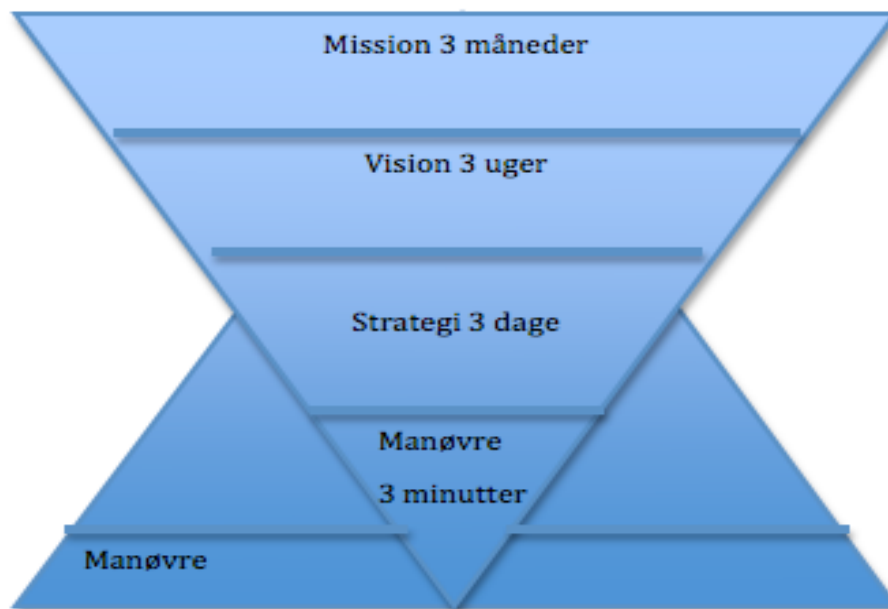
Det ønskede, type III værdier, er personligt og følelsesmæssigt begrundet, og således også vanskeligt at diskutere. Det kan f.eks. handle om smag og behag. I midten af skemaet er type II værdier beskrevet. Sagligheden, analysen og vægtning for eller imod samt kompromisset. I skemaet kaldet konsensus som opnås i samarbejde på en arbejdsplads f.eks. Det interessante er at type IIA værdier, konsekvenser må hente udførelse i type IIB, konsensus som igen må forankres i type III, som igen kan relatere sig til type I, samvittighed, overbevisning og tro.

I det følgende, som nævnt i metode og afgrænsning (kapitel 2) vil type II værdier blive belyst samlet, og ikke opdelt i A og B, som angivet i skemaet.

I henhold til VanWart M's (2012) summary over typer af etisk "leadership" understøtter det, at de værdier, som er i spil i T.B. Jørgensens teori og Region Hovedstaden Psykiatris værdisæt er "autentic leadership", hvor hovedvægten er på organisatoriske og sociale standarter, principper, værdier og samfundssind(s.121). Dette kan kategoriseres at værende på et abstrakt niveau. Hvilke problemstillinger dette rejser, i forhold til værdiers afspejling og gennemslagskraft kommer afhandlingen især ind på i kapitel 5 og fremefter.

3.2 Teorien om de strategiske arenaer

K.K.Klausen(2009) opererer med otte strategiske arenaer. Han definerer disse som strategifelter, hvor der udkæmpes bestemte typer af kampe, om forskellige emner, med



Figur 2: Manglende proces på operationelt niveau (egen figur).

forskellige midler, og på baggrund af forskellige spilleregler. Det felt eller arena, hvor der skal besluttes og handles strategisk for at flytte organisationen i retning af indløsningen af mission og vision, er karakteriseret ved at rumme sit eget rationale eller logik forskelligt fra det, der karakteriserer andre arenaer (s.49). Han anvender således begreber som slagmarker og kamppladser, hvor alle har deres fortolkning, af det som sker.

Værdier af type I, II og III indgår her (afsnit 3.1). Der sættes spilleregler og udfordringer på hver arena, og blandingen af rationaler er afhængig af kontekst og branche. Tradition, organisering og marked er bestemmende for hvilken arena, som dominerer. Det er vigtigt, at kunne identificere hvilken arena kampen foregår på. At kunne generere en strategi og f.eks. sætte en værdi i spil, og dermed flytte opmærksomheden derhen, hvor den strategiske platform er meningsfuld og får gennemslagskraft. Formålet er at konstruere et meningsfuldt system og rationale, som kan skabe en fælles referenceramme, f.eks. i forhold til værdier. Målet er, at man skal kunne beskrive og styre en strategiproces i retning af særlige arenaer. I afsnit 5.4.1 (figur 7) er det forsøgt illustreret, hvordan man kan søge bevidst at styre hvornår og hvilke arenaer, som skal i spil. Legitimitet¹⁴ er en vigtig medspiller. Som mellemlider skal man have legitimitet blandt sine medarbejdere og samarbejdspartnere for konstruktivt at kunne styre processen.

En vigtig dimension når vi taler værdier, som K. K. Klausen (2009 s.55) også nævner, er det paradoksale i, at dem som skal udføre strategi på det operationelle niveau, er dem som har kortest tid, både til at ændre bevidsthed og udføre ændringen. Her kan der tænkes i værdien respekt, respekt for andres omstillingsparathed. Ovenstående figur 2. illustrerer dette, hvilket er et eksempel på, hvordan hensigt og værdi kan konflikte.

I Psykiatrisk Center Ballerups "Dynamisk strategi, projekt og udviklingsplan 2012-2014"¹⁵ står der på forsiden, at den er "udarbejdet af centerledelsen i en workshop proces med mere end 100 medarbejdere og ledere i perioden februar 2011-oktober 2011". Sådan som jeg

¹⁴ For nærmere redegørelse af dette begreb se afsnit 3.3 om institutionel teori.

¹⁵ Psykiatrisk Center Ballerup. Sammenhæng og kvalitet Dynamisk strategi-,projekt-og udviklingsplan 2012-2014, oktober 2011.

personligt husker det, så blev medarbejder repræsentanter og mellemlederne indkaldt med kort varsel til specifikke "workshops". Psykiatrisk Center Ballerup var nyfusionerede, og de ansatte kendte derfor ikke hinanden. Vi skulle, i løbet af en 2 timers "workshop," genere ideer til udførelse af strategi indenfor f.eks. kompetenceudvikling. Det er efterhånden kendt at gode ideer mislykkes, fordi dem som skal udføre disse får for lidt tid og for dårlig information, idet processen håndteres uhensigtsmæssigt (VanWart M. 2012 s.120). Alligevel forekommer det, måske i organisationens søgen efter legitimitet. "Vi gør noget."

Legitimitet opstår ifølge Hein H.H.(2009)¹⁶for videns medarbejdere i arena for bevidsthedsdannelse (Hein bruger ikke disse begreber, men beskriver det rationale som knytter sig til videns medarbejderens videns produktion, etik og moral, som kan sidestilles med ovenstående arena for bevidsthedsdannelse). Det er således tids - og proceskrævende, at skabe en fortolkningsramme, som del af ny historiefortælling. Kampen om fortolkning af virkeligheden finder sted på alle arenaer, og kampen om at fortolke organisationens værdier ligeledes. Arena teori er en logisk konsekvens af den socialkonstruktivistiske tilgang til forståelse af sociale systemer(K.K. Klausen 2011 s. 239).

Set ud fra et ledelses og forandrings perspektiv kan der modargumenteres med, at hvis den institutionelle tilgang med normativ isomorfi skulle dominere, så ville kompetenceudvikling diskuteres endnu. Hypotesen i afhandlingen er vedr. "workshops", at det fra ledelsens side var et forsøg på bottom up proces. Det er dog efter min mening tvivlsom, om det oplevedes sådan. Handlingen kunne også være et eksempel på mimetisk isomorfi,¹⁷ "sådan gør de på andre centre."

Arena for visioner og tro, (værditype I: afsnit 3.1) kan være en kampplads og f.eks. bære en igennem en fusion. Eksempelvis at ens overbevisning er, at patienten kan få mere kompetent behandling på en større arbejdsplads, hvor der er ansat flere specialister. Arena for kultur kunne også være en kampplads, f.eks. hvilke værdier man bærer med sig fra tidligere arbejdspladser. Mobiliteten er høj efterhånden, i hvert fald indenfor Region Hovedstadens Psykiatri og kulturer er forskellige, selv indenfor et afgrænset område som regionen. Arena for bevidsthedsdannelse er også i spil i eksemplet, hvilket kan indebære, at nogle bliver passive, ser verden på en anden måde, og ikke kan omstille sig til at agere så hurtigt.

Indførelsen af New Public Management, som hører hjemme på den politiske arena, markedet og arena for produktion har, som nævnt i indledningen, medført store forandringer. Særligt i forhold til at det offentlige skal resultat optimere, konkurrere med private udbydere, og de ansatte skal bevise, at de kan tage fra. Sidstnævnte dokumenteres og synliggøres i konkrete patient ydelser. Autonomi og metodefrihed er sat under pres.

Dette påvirker den sociale arena, som omhandler det gode miljø og anerkendelse(K.K.Klausen 2009 s.64-158).De politiske krav, versus de mere abstrakte værdier, som Region Hovedstadens Psykiatri anvender, er tilstede på bestemte arenaer. Der er således et dialektisk samspil mellem arenaerne. I arenabegrebet vurderes det, at værdier af alle typer indgår, afhængigt af hvilken arena/kampplads som er i spil, dog noteres en overvægt at type II

¹⁶ Foredrag af H.H.Hein på Personale politisk Messe, Bella Center 12-1-2010

¹⁷ For nærmere redegørelse af dette begreb se afsnit 3.3

værdier. Type III værdier (skema 1, afsnit 3.1) anerkendes også i arena for æstetik, hvor det rum der kæmpes om, ofte er meget personligt.

3.2.1 Hypoteser i forhold til arena teori

Denne teori giver anledning til følgende hypoteser i forhold til holdning og anvendelse af værdier:

- 1) Konfliktende arenaer er bremsende for holdningen og anvendelse af Region Hovedstaden Psykiatri værdier.
- 2) Der gives ikke tid til proces, hvilket indebærer at arena for bevidsthedsdannelse ikke prioriteres, og der sker ikke en holdningsbearbejdning.

3.2.2 Kritisk perspektiv på arena teori

Af kritikpunkter kan nævnes at teorien opleves som normativ og reduktionistisk. Der er en sammenblanding af private og kollektive valg, som er problematisk at behandle så skematisk. Samtidig giver det et godt overblik af, at teorien favner bredt. Det er en måde, at forstå hvordan sociale systemer fungerer på, i forhold til hinanden. Sprogbruget er klart og tydeligt, men udpræget normativt, og man kan diskutere hvor opbyggelige krigsmetaforer er. Det siger noget om, hvordan dynamikken opleves i teorien. Det bør i en teori prioriteres at forholde sig til, hvordan et sprogbrug indvirker på relationer og menings fællesskaber på tværs af faggrænser og arenaer. Det kunne være interessant hvis K.K.Klausen udvidede arenaerne med en arena for ledelse. Her kunne det tænkes at værdier indgik med alle tre typologier.

3.3 Institutionel teori, isomorfi, institutionel adfærd og myter

Den næste teori som belyses er institutionel teori, som bidrager med nogle vigtige begreber i denne kontekst. Organisationer bliver påvirket af isomorfe processer,¹⁸ selv om de i udgangspunktet ikke ligner hinanden. Isomorfi opstår i organisationens søgen efter **legitimitet**¹⁹. Der er f.eks. ingen legitimitet for at blande økonomi ind i faglighed, ej heller at tale om effektivitet. I Region Hovedstadens Psykiatri kan man nogle gange få indtryk af, at de fag professionelle i særdeleshed er præget af isomorfi og påvirket af, hvad de andre gør på centrene, hvilket giver en reduktion af muligheder i ens handlinger. Jensen S.(2003)²⁰ og DiMaggio P. og Powel W. (1983 s.150).

Der er tre former for isomorfi. **Tvangsmæssig isomorfi**, dvs. love og regler, som blandt andet er oversat i vejledninger og instrukser. **Normativ isomorfi**, som indebærer professionalisering. Der er enighed om, hvad der er god professionel praksis og at undsige sig den normative isomorfi er at fraskrive sig legitimitet. Endelig skal nævnes **mimetisk isomorfi**, hvilket betyder, at en ydre form antages såvel hyklerisk som ureflekteret, fordi den giver legitimitet. Eksempelvis kan en medarbejder holde med sin chef, selv om denne er uenig (mimetisk isomorfi). Hvis medarbejderen er oprigtig enig, er det normativ isomorfi. Ved

¹⁸ en proces som bevirker at en enhed kommer til at ligne andre enheder, som påvirkes af forskellige miljømæssige betingelser (Noter fra modul i strategisk ledelse).

¹⁹ handler om at have tilladelse til noget i befolkningen eller blandt fagfæller og samarbejdspartnere (Meyer J. og Rowan B. 1977 s.352)

²⁰ sidetal er ikke angivet i tekstuddraget

mimetisk isomorfi sker der en dekobling²¹ til den reelle struktur/funktion, hvilket ikke er usædvanligt. F.eks. har socialrådgiverne et legat, de bruger til cigaretter til de psykiatriske patienter, selv om tobak er sundhedsskadeligt. Det er først da pressen får kendskab til sagen, at det bliver et problem! Samtidig må det erkendes at denne dekobling er en del af dagligdagen, at fremstå legitim udadtil og effektiv/problemløsende indadtil. Værdierne er på kollisionskurs.

Institutionel adfærd er ikke knyttet til en fysisk entitet, men til en proces eller fænomen. Institutionel adfærd er vanskelig at ændre, og opfattelsen af at vi har gjort noget de sidste 20 år, som f.eks. ikke er godt nok, vækker harme. Værdier af type III, følelser og type I, samvittighed, overbevisning og tro er i krise. Vi må samarbejde i højere grad og være åbne overfor at vejen til konsensus, type II værdier kan være lang med konflikter og mange kameler, som skal sluges, før der kan opnås konsensus(afsnit 3.1).

Et eksempel fra min egen praksis: Der blev holdt møde i faggruppen vedr. fremtidige funktioner, hvor formålet var at tilpasse ydelser og kapacitet.

Tillidsrepræsentanten informerede mig efterfølgende, at vedkommende var bekymret over at medarbejderne ikke var blevet informeret grundigere og havde holdt formøde mht. at kunne give deres mening til kende samlet. Min opfattelse var, at drøftelsen skulle munde ud i hvordan vi kunne få arbejdet til at flyde, og bringe ventelisterne ned. "Få patienten i centrum". Her konflikter den kontekst/arena vi ser problemstillingen i, men også i forhold til værdier, både i type I og II og formentlig også III, (afsnit 3.1) og vi var fanget i hver sin isomorfi. Jeg i tvangs og tillidsrepræsentanten i normativ. Mangel på tid spillede måske også ind.

Vi er alle enige om at værdier generelt er vigtige, bare ikke enige om hvordan de skal fortolkes, og for hvem de gælder, ej heller organisationens værdier. Institutionalisering betegner således en proces hvor et givent sæt af handlemønstre kognitivt og normativt tages for givet²².

Myter er en vigtig del af institutionel teori og analyse, og de kan antage en rationel karakter.²³ Det er f.eks. en rationel myte at patienter behøver 45 min. i psykoterapi ad gangen, for at opnå effekt. Hvorfor ikke 30 min.? Myter hænger således sammen med værdier af type I: Samvittighed, overbevisning og tro (afsnit 3.1).

3.3.1 Hypoteser i forhold til institutionel teori

Denne teori giver anledning til følgende hypoteser, som kan modvirke at værdier får gennemslagskraft:

- Værdier medtænkes ikke som styringsredskab.

²¹ handler om at formelle beslutninger i en organisation ikke gennemføres fordi der arbejdes imod (Meyer J. og Rowan B. 1977 s.360)

²² noter fra modul i organisationsanalyse efterår 2011

²³ betegner antagelser som er generelt gældende i samfundet/organisationen, men som ikke er efterprøvet empirisk og er ikke til diskussion. Rationelle myter tager udgangspunkt i effektivitet, penge og tid (Meyer J. og Rowan B. 1983 s. 346-48, og noter fra modul i organisations analyse efterår 2011)

- "McDonaldisering" fra politisk og direktions hold søges at regulere via centralt værdisæt, uden at Region Hovedstadens Psykiatri har taget stilling til, om det har mulighed for at få gennemslagskraft (tvangs).
- Værdier bliver til "vinduespynt" for politikerne og borgerne. Medarbejderne inddrages selvom det er kendt at de ikke kan nå at komme med input (figur 2. afsnit.3.2) (mimetisk).
- Værdier er vigtige, der er bare ikke enighed om deres fortolkning. Vi gør, som vi plejer i vores faglighed og i vores mellemlidelse (normativ).

3.3.2 Kritisk perspektiv på institutionel teori

Af kritik punkter kan nævnes, at institutionel teori ikke indfanger det relationelle aspekt, og således heller ikke det konfliktende i at regler dikterer et handlemønster, og ens samvittighed dikterer noget andet. Stabilitet med topstyring, centralisering og harmonisering står i modsætning til faglige traditioner og forandringer. Det deskriptive niveau bevirker at teorien kan opfattes som uodynamisk, og at den distanceres fra det menneskelige oplevelsesfelt og kompleksitet. Det etiske aspekt af mimetisk isomorfi italesættes ikke, og således tages der ikke højde for organisationens værdier i denne teori, og navnlig belyses ikke organisationens værdier hos den organisation, som mimer efter. Teoriens søgen efter at finde homogene sammenhænge, forhindrer den i at se kompleksiteten, når forskellige logikker kolliderer, og hvor begrebet dekobling ikke er tilstrækkeligt nuanceret.

3.4 Socialkonstruktivistisk og narrativ teori

Socialkonstruktivisme og Narrativer²⁴ har betydning for, hvordan vi fortæller vores historie til os selv og andre. Selv om disse historier kun er en ufuldstændig fremstilling af den kompleksitet ved livet, som det faktisk leves, udgør de et vigtigt grundelement i vores gøre og laden. Disse fortællinger er betydningsfulde, fordi de efterhånden kommer til at udgøre vores kognitive og emotionelle opfattelse af en given kontekst. Der er således en konstant interaktion mellem os selv, den måde vi opfatter og lever vores liv på, og de fortællinger vi konstruerer ud fra dette. Disse subjektive erfaringer og den deraf afledte tankegang og handling er påvirket af normer og principper i de mikro- og makro samfund vi lever i.

Mening og virkelighed skabes således i tæt relation mellem det man gør, og det man står for, ens værdier og overbevisning. Den narrative tilgang støtter således op om det at konstruere nye forståelser og værdier i et postmoderne²⁵ samfund. Sproget er en vigtig markør, og teorien fokuserer på, hvordan sprogbrug kan indeholde tvetydigheder og ubevidste antagelser. Sproget, som social konstruktion, er i narrativ teori et vigtigt bidrag til den virkelighed vi oplever og agerer i (Gergen K. s.7, 77, Nielsen K. s.25).

²⁴ Socialkonstruktivisme fokuserer på sociale og kulturelle normer, påvirkninger og processer som mennesket indgår i. Vi udvikler vores livsholdninger i handlinger og relationer og mennesket konstruerer således sit syn på virkeligheden i samspil med andre (Gergen K.2000 s 193-203). Narrativer kan oversættes med fortællinger af udvalgte livssekvenser og er et naturligt element i socialkonstruktivismen. Socialkonstruktivisme og narrativer befrugter hinanden (Gergen K.2000 s.239-43).

²⁵ Postmoderne defineres her som anerkendelsen af, at der er mange forskellige måder at beskrive verden og menneskers liv på. Den naturvidenskabelige tilgang har, ikke samme gennemslagskraft mht. sandhedsværdi længere (Paine M.2011 s.41)

3.4.1 Hypoteser i forhold til socialkonstruktivistisk og narrativ teori

Denne teori giver anledning til følgende hypoteser i forhold til hvordan brugen af værditankegangen optimeres:

- Medinddragelse er essentielt hvis organisationens værdier skal leve.
- Sproget er en skabende kraft i forhold til at oversætte organisationens værdier

3.4.2 Kritisk perspektiv på Socialkonstruktivistisk og narrativ teori

Af kritikpunkter kan nævnes, at det er et snævert menneskesyn, at mennesket udelukkende konstrueres i samspil med andre. Det normative element fylder meget i teorien, at fællesskab, sociale kompetencer og formuleringsevne er vejen frem. Hvad med dem som helst arbejder alene og er fåmælte, men udfylder deres funktion generelt? Hvordan medtænkes de i de sociale konstruktioner? Den socialkonstruktivistiske teoriretning kolliderer med naturvidenskaben, som pointerer evidens og genetik som omdrejningspunkt. Dette kan være et problem indenfor psykiatrien og hospitalsverdenen. Det er således vigtigt at have for øje, at nogle konstruktioner er mere hårde end andre, og at den socialkonstruktivistiske tænkning kan møde modstand i en stor offentlig organisation, som er præget af naturvidenskab, institutionalisme og top-down styring (se figur 4. Organisationsdiagram, afsnit 4.2 og bilag 2, for yderligere detaljering af den hierarkiske struktur). Endelig fokuserer teorien ikke på teknikaliteter. Arena for arkitektur og æstetik (K.K.Klausen 2009 s.49) kan bidrage her med at problematisere, hvad det betyder for en relation og ens ledelse at der f.eks. i fusion, kan være store geografiske afstande mellem medarbejdere og ledelse. Teorien savner at skabe koblinger mellem det fysiske og det sociale miljø.

3.5 Opsamling på teorier og udgangspunkt for analyse og fortolkning

Sammenfattende kan teorierne opstilles i nedenstående skema 3 mht. at illustrere deres forklaringskraft i forhold til spørgsmål i problemformuleringen.

Hypoteserne som er udvalgt dækker væsentlige områder af problemformuleringen. Der kunne generes andre hypoteser. Eksempelvis topledelsens kommunikation af værdier i organisationen, i deres løbende strategiske lederskab, kunne være et vigtigt supplement til at forstå problematikken. Det er dog udenfor denne afhandlings ramme at undersøge dette.

Jørgensen T.B.'s værditypologi er ikke nævnt i skemaet. Som nævnt i kapitel 2, anvendes denne teori afgrænset, til at indgå som begrebsafklaring og kategorisering af typer af værdier.

Opsamling på teori og udgangspunkt for analyse og fortolkning forsat:

Teori	Formål	Problem	Hypotese	Analyseobjekt	Analyseniveau	Kritik
Strategiske Arenaer K.K. Klausen	Identificere arena hvor værdier kan komme i spil.	Værdier Savner gennemslagskraft.	Konfliktende arenaer er bremsende for værdiers effekt. ²⁶ Der gives ikke tid til proces.	Legitimitet Arena/ Kamp.	Deskriptiv Tolkende Strategisk flytte mellem lederens fokus til anden arena.	Normativ. Reduktionistisk "mangelsprog" Krigsmetaforer
Institutionel teori P.J. DiMaggio W.Powell J.W Meyer B.Rowan S. Jensen	Identificere Institutionelle processer der kan forklare værdiers manglende gennemslagskraft.	Værdier Savner gennemslagskraft.	McDonalise ring uden ejerskab til værdier. Værdier er Vinduespynt. "Vi gør som vi plejer." Personlig fortolkning af værdier.	Isomorfe processer -mimetisk -normativ -tvangs myter legitimitet.	Deskriptivt.	Relationelle aspekt savnes. Normativ. Distancerende. Nævner ikke eksplicit værdier.
Social konstruktivisme Narrativer K.Gergen K.Nielsen M. Paine	Forstå mellem ledernes kontekst og hvordan værdier konstrueres i samspil med andre.	Mellem ledernes holdning til værdier. Anvender de dem konkret og i proces?	Værdier italesættes og får ejerskab i mellem ledelse når der sker medinddragelse . Sproget er skabende kraft	Metaforers betydning. Den gode Historie. Den negative historie. Rationelle Myter.	Deskriptiv Tolkende Strategisk via narrativ vise en retning.	Savnes kobling mellem genetik og evne til fælleskab. Normativ fremhæver fælleskab og sprog.

Skema 3: Teoriernes analyseramme og overblik (eget skema). Når der skrives værdier i skemaet menes organisationens værdier.

²⁶ Hypotesen i sin fulde ordlyd: Konfliktende arenaer er bremsende for holdningen og anvendelsen af værdier (afsnit 3.2.1).

4 .Undersøgelsesmetode og datagrundlag

Kapitlet beskriver metode og datagrundlag. Som indledning til hvert interview præsenteres interviewpersonerne for et spørgeskema, i afhandlingen kaldet mellemlidermåling (skema 6, afsnit 5.1). Sidstnævnte præsenterer således en kvantitativ del, som bidrager til et hurtigt overblik af organisationens værdiers afspejling i mellemlidergruppen. Mellemlidermålingen vil først blive analyseret og fortolket i kapitel 5, hvor den vil have det formål at supplere viden, som opnås i interviews, hvor det måtte være relevant. Der inddrages endvidere fem kvalitative semistrukturerede interviews, som vil være hovedkilde til belysning af problemformuleringen

4.1 Metodisk tilgang

Min metodiske tilgang er konstruktivistisk og blandt denne forsknings kvalitetskriterier er der flere kontekstafhængige kriterier, som er med til at give kvalitet til undersøgelsen. Dels at kunne dokumentere, at den undersøgelse som foretages er overbevisende og relevant for andre end forfatteren, og dels om undersøgelsen bidrager med viden på det reflektive og operationelle niveau. Der ønskes således med spørgsmålet i problemformuleringen: "Hvordan optimeres brugen af værditankegangen som styringsredskab" at betone:

Afhandlingens betydning i forhold til at bibringe Region Hovedstadens Psykiatri ny viden, omkring hvordan organisationens værdier kan komme i spil i mellemlider!

Inden for konstruktivisme arbejdes med konstruktion af erkendelse frem for at finde frem til en erkendelse. Dette indebærer, at objektivitet som afgørende i det realistiske paradigme, ikke giver mening i dette perspektiv. Dette indebærer således også, at undersøgerens andel i udvælgelsen af interviewpersoner har betydning. Det forandrer undersøgelsens kontekst og egen positionering at afholde interviews med de udvalgte interview personer. Interviewet i sig selv får dem til at reflektere, handle og ændre kontekst. Schein E. (1994, s.38) nævner, at det er vigtigt at være eksplicit i ens formål med interview og så konkret som muligt, når interviewpersonerne informeres. Der er således lavet en tydelig ramme til interviewpersonerne (se afsnit 4.2).

Objektivitet i kvalitativ forskning betyder i en kvalitativ undersøgelse som denne, at der stræbes efter objektivitet vedrørende subjektivitet, og at det er tilladt at interviewerens interaktion bidrager med at tænke nye tanker og få nye perspektiver (Creswell J. 2007 s.103, 235). Ens intuition og forudfattede mening om et givent genstandsfelt kan være begrænsende. I denne forbindelse skal det nævnes, at jeg har været mellemlider i over 15 år, og har været med om flere fusioner, udfordrende organiseringer, ledere og medarbejdere, hvilket naturligvis har betydning for min udspørgning og fortolkning af det sagte. Jeg har forsøgt at opnå en vis neutralitet ved grundige refleksioner vedrørende spørgeguide. Mats Alvesson (2003) beskriver det som et vilkår, man som forsker skal være bevist om og reflektere over, fremfor at betragte ens egen andel som en fejlkilde (s.174-87).

I det følgende vil teorierne blive brugt som redskaber til at forstå og besvare spørgsmålene i problemformuleringen. Der er umiddelbart tre forhold ved en teoretisk og empirisk belysning

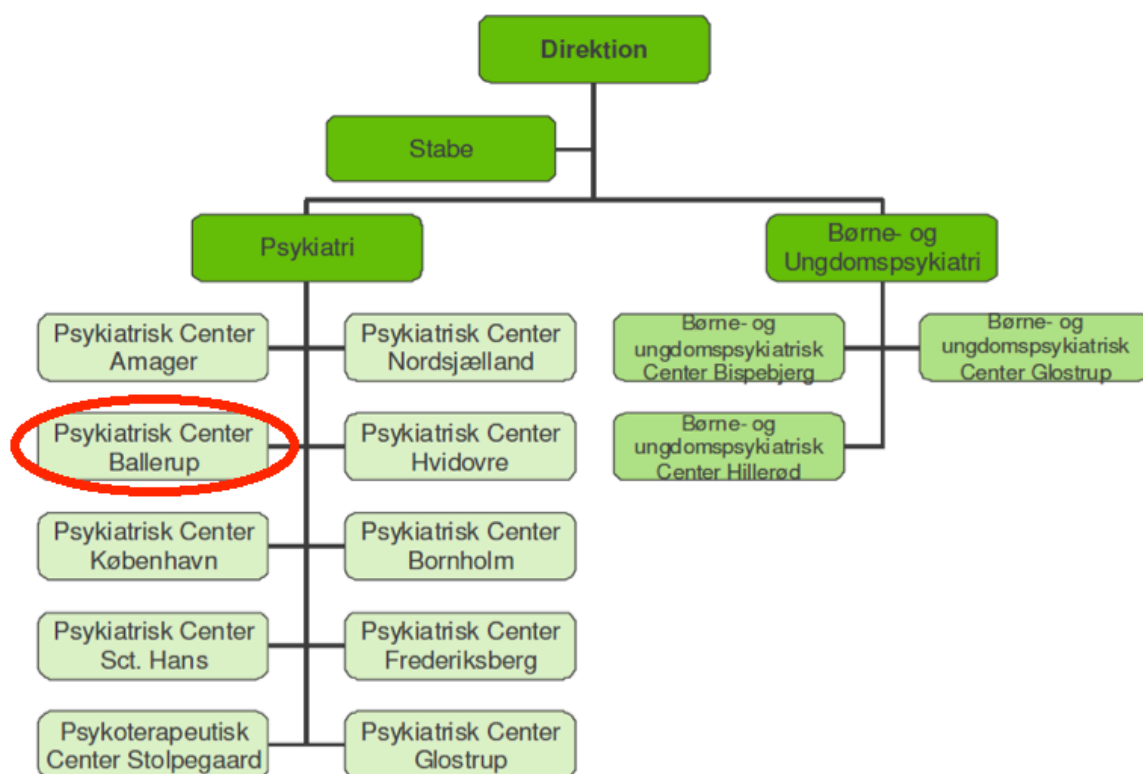
af genstandsfeltet, som søges imødekommet. Det kontekstafklarende, det positionelle felt, arenteorien. Det institutionelle med vægt på legitimitet og isomorfi og det relationelle, den virkelighed værdierne konstrueres i, i form af narrativer. Denne viden vil danne baggrund for analyse og fortolkning af, hvordan datagrundlaget, bestående af semistrukturerede kvalitative interviews, mellemledermåling (skema 6 afsnit 5.1 s.21) og medarbejdermåling (skema 8 afsnit 6.1) kan forstås.

4.2 Undersøgellesdesign

I dette afsnit vil undersøgelsesdesign beskrives. Herunder gøres rede for hvem, som er interviewede, hvordan de er udvalgt og hvilken interviewramme personerne er præsenteret for.

Hvem: Fem interview personer indgår og således fem centre. Der ønskes et bredt udsnit af Region Hovedstadens Psykiatri, og ikke at *et* center skal være den bærende kultur for det, som bliver fortalt, jævnfør nedenstående organisationsdiagram figur 4. Den røde cirkel indikerer hvor jeg selv er ansat, og dette center indgår *ikke* i undersøgelsen. For yderligere detaljering af organisationsstrukturen i det enkelte center se bilag 2. Af hensyn til interview personernes anonymitet udpeges de 5 centre ikke, som indgår i undersøgelsen.

Figur 1: Organisationsdiagram for Region Hovedstadens Psykiatri



Figur 4: Organisationsdiagram for Region Hovedstadens Psykiatri.

Jeg kender ikke de interviewede fra den daglige arbejdsdag. Alle repræsenterer forskellig fag. Interviewpersonerne kender ikke hinandens identitet. Inklusionskriterierne er, at mellemlederen skal have været ansat i minimum 5 år i Region Hovedstadens Psykiatri. Regionsdannelsen skete i 2007 så interviewpersonerne skal have oplevet dette. Der tages således udgangspunkt i en retroaktiv hændelse for at sikre fælles udgangspunkt. I interviewet tages udgangspunkt i nutiden.

Hvordan: Telefonisk og mail kontakt vedrørende deltagelse. Interviews foregår i interviewpersonens lokale miljø, dels for at facilitere tryghed og dels for at signalere respekt for brug af deres tid.

Information til de udvalgte: Her gengivet i summarisk form.

- Ramme: 45-60 min. Interviews optages i sin fulde længde på lydfil.
- Citater transskriberes.
- Anonymt, citater renses for eventuelle navne og offentliggøres uden kilde.
- Semistruktureret interview omhandlende Region Hovedstadens værdier. Konfronterende, dvs. vi kan gensidigt give feedback til hinandens udsagn.
- Struktureret således at interviewer kan afbryde og korrigere, hvis interviewet går ud af et sidespor.
- Intervieweren stiller yderligere spørgsmål, efterprøver udsagn, beder om at udsagn uddybes.
- Interviewpersoner vil modtage en kopi af masterafhandlingen.
- Materiale fra Region Hovedstadens Psykiatri, vedrørende værdier medbringes til interviewene for at facilitere processen.

4.3 Interviewmetodik

Interviews vil foregå ud fra et fænomenologisk perspektiv hvor tolv aspekter indgår: (Kvale S. og Brinckmann S. 2009, s.46, bilag 1).

Tilgangen vil være pragmatisk, dvs. ikke knyttet til nogen bestemt opgørelsesteknik. Metodisk vil også søges anvendt projektive teknikker, hvilket vil sige, at man f.eks. spørger ind til arbejdsmæssige forbilleder og på en måde indirekte får noget at vide om personens værdier, som vedkommende måske ikke har verbaliseret. Det vil senere belyses, hvordan dette element afspejler sig i forestillingen om den ideelle leder (afsnit 5.3.1). Det projektive felt supplerer den fænomenologiske tilgang, idet fænomenologi ikke kun er en beskrivende men også en fortolkende proces, hvor undersøgeren foretager en fortolkning af mening og medierer mellem mange forskellige meninger (Hein H. H. 2009, s.28).

Min opmærksomhed udover min problemstilling henledes således også på hvad jeg selv lærer, og hvad som kan bibringe mellemledelse og Region Hovedstadens Psykiatri læring (Creswell J. 2007 s. 59). Spørgsmålene i interviews vil være inspireret af spørgsmål og emner som indgår, i de undersøgelser som Karsten Vrangbæk (i Jørgensen T.B. 2007 s.105) gengiver "Værdilandskabet i den offentlige sektor resultater fra en survey" samt undersøgelser foretaget i Region Hovedstadens Psykiatri.²⁷

²⁷ Region Hovedstadens Psykiatri. Ledelsesevaluering Rambøll 2011 og TrivselsOP Rambøll 2011

Ledelsesgrundlaget²⁸ inddrages også som guideline til spørgsmål, hvor Region Hovedstadens Psykiatri fire værdier:

Faglighed Ansvar Respekt og Udvikling

er beskrevet (kapitel 1). Analysen af tekstmaterialet fra Region Hovedstadens Psykiatri viser at stort set alle værdier er af type II, hvilket betyder at de bygger på rationelle overvejelser, fornuft, perception og læring. Der noteres også en enkelt type I værdi som begrundes i tro og overbevisning vedrørende "patienten i centrum og vi er til for patienten". Type III værdier, som begrundes i følelser, optræder ikke i værdigrundlaget (se afsnit 3.1). Der vil således i undersøgelsen være fokus på de værdityper, som indgår i interview personernes opfattelse af værdier generelt og- organisationens værdier.

Indledningsvis udleveres som nævnt i kapitel 4, spørgeskema til mellemlidermåling, skema 6 (afsnit 5.1). Derudover anvendes nedenstående figur som interviewstruktur, med det formål at orientere sig i interviewprocessen. Formålet er at etablere ejerskab og delagtiggøre interviewpersonerne i hvordan interviewet er opbygget.



Figur 5: Interviewstruktur (egen figur). Udspørgningen får med uret rundt.

For uddybning af de spørgsmål som indgår i cirklerne se mere detaljeret spørgeguide som består af lineære, reflektive og cirkulære spørgsmål.²⁹ (Bilag 3).

²⁸ God ledelse i Region Hovedstadens Psykiatri (marts 2010)

4.4 Opsamling på undersøgelsesmetode og datagrundlag

Den fænomenologiske tilgang, som blev anvendt i interviewene åbnede op for personlige fortolkninger af organisationens værdiers afspejling. Især fungerede det godt at interviewpersonerne blev præsenteret for figur 5 (afsnit 4.3) og således kunne være delagtige i indhold, spørgsmålstyper og interview proces.

Det interessante var, at interviewpersonerne selv i interviewprocessen blev overraskede over deres medvirken til, at organisationens værdier havde en nærmest stedmoderlige placering, som jeg skal uddybe i kommende kapitel.

5. Analyse og fortolkning af Region Hovedstaden Psykiatris værdiers betydning

I det følgende begyndes med mellemleder målingen, som kort blev introduceret i indledningen i kapitel 4. Formålet var, at opnå information vedrørende værdiers afspejling i den overordnede kontekst i mellemledelse. Dels ud fra den faktuelle viden interviewpersonerne havde via skriftligt materiale, og dels hvordan de opfattede, at organisationens værdier fyldte i dagligdagen.

Mellemleder målingen var designet ud fra relevante spørgsmål med udgangspunkt i det materiale, som var udgivet af Region Hovedstadens Psykiatri, omhandlende organisationens værdier. Spørgeskemaet er et self rating skema, som består af 7 spørgsmål. Hvert spørgsmål rates fra 1-4, hvor 1 er højst.

Herefter vil den kvalitative del, interviewdelen blive analyseret og fortolket i lyset af teorierne og sammenholdt med de oplysninger, som fremkommer i den kvantitative del, illustreret i skema 6 (afsnit 5.1). Den kvantitative opgørelse er tænkt som supplerende og støttende viden for den information, som fremkommer i interviews (se afsnit 5.2.1 og 5.3.1).

²⁹ Note fra modul i kommunikation og ledelse 2010. Tømm K. (1992) Systemisk interviewmetodik

5.1 Analyse, fortolkning og delkonklusion på den kvantitative del

I det følgende ses mellemlider måling. Spørgeskemaet er et self-rating skema som består af 7 spørgsmål, hvert spørgsmål måles fra 1-4 hvor 1 er højest. De røde prikker indikerer de fem interview personers svar.

Værdiafspejling i mellemlider gruppen	I høj Grad	>	>	Slet ikke
	1	2	3	4
Kender du Hvidrapporten fra 2009?			•	••••
Kender du MED aftalen fra 2006?			•	••••
Kender du Region Hovedstaden Psykiatris værdigrundlag?	•	••••	•	
Kender du værdipjecerne til medarbejdere og ledere?	••	•	••	
Hvor meget tænker du bevidst i organisationens værdier?	••	••••	•	
Anvender du 360 graders evalueringen fra 2011 i din ledelse?		••••		
Har du været til samtale hos din leder efter 360 graders evaluering?	•			••••

Skema 6: Værdiafspejling i mellemlidergruppen (interviewpersoner) (eget skema).

Ovenstående svar peger på at organisationens værdigrundlag er kendt for interviewpersonerne, om end overfladisk. Værdigrundlagets tilblivelse er ukendt for interviewpersonerne. 360 graders evaluering anvendes, men denne følges generelt ikke op af lederen, over mellemlideren, som foreskrevet³⁰.

³⁰ Region Hovedstadens Psykiatri: Oversigt over opfølgingsforløb. Rambøll 2011 www.hr.portal.dk

5.2 Indledning til analyse og fortolkning af den kvalitative del

Denne analyse vil i udgangspunktet være præget af Bricolage - ad hoc teknikker hvor kendskab til genstandsfeltet og problemformulering vil være i fokus, frem for en bestemt analyse metodik (Kvale S. og Brinkmann S. 2008, s. 259).

Citater er udvalgt og tematiseret efter hvilke udsagn, som bedst kunne besvare problemformuleringen, omhandlende organisationens værdiafspejling i mellemlidergruppen. I analysen forsøges at holde en struktur, som bygges op om værditypologi (afsnit 3.1), som fremkommer i citaterne. Værditypologier er ikke nævnt i skema 3: Teoretisk analyseramme og overblik (se begrundelse kapitel 2. og afsnit 3.5). Herefter analyseres kontekst, som defineres ved hjælp af arena teori, derefter institutionelle processer, som indfanges ved hjælp af institutionel teori og endelig den socialkonstruktive og narrative tilgang. Det virker mest naturligt at starte med typologi, for at definere begrundelse og psykologisk tilstand begrebet værdi er forankret på, i mellemliderens optik.

Ovennævnte struktur kan virke rigid, og der skal således også være plads til en mere fleksibel tilgang, idet teorierne med fordel kan supplere hinanden og blive tydelige i deres forklaringskraft, i anden rækkefølge og sammenhæng. I forhold til skema 3: Teoretisk analyseramme og overblik, forekommer der således i nedenstående tematisering, analyse og fortolkning en fleksibel rækkefølge, når hypoteser skal efterprøves, afhængigt af den dynamik, som afspejles i citatet. Dette indebærer, at rækkefølgen kan fremstå anderledes end angivet i skema 3's struktur (afsnit 3.5).

I det følgende er de hypoteser beskrevet, som overordnet fremkom i interviewene.

Tema: Viden, anvendelse og holdning til organisationens værdier.

Hypoteser om at der er en personlig fortolkning af værdier, og at værdier er "vinduespynt" og derfor ikke anvendes.

Tema: Organisationens værdier på kollisionskurs deraf manglende gennemslagskraft.

Hypoteser om at dette skyldes, at konfliktende arenaer er bremsende for at kunne tage ejerskab og identificere sig med værdierne, samt manglende tid til proces.

Tema: Eget råderum og optimering i forhold til organisationens værdier.

Hypoteser om at værdier italesættes og får ejerskab, når der sker medinddragelse og sproget bliver en skabende kraft.

5.2.1 Analyse og fortolkning af temaet mellemlidernes viden, anvendelsen og holdning til organisationens værdier

I dette afsnit søges verificering af hypoteser ved hjælp af teorierne. Værdierne som nævnes, vurderes at være af type I "tro og overbevisning". Det ekspliciteres således ikke i interviews at værdier kommer til på baggrund af type II, som er baseret på samarbejde, dialog og konsensus (afsnit 3.1).

Mellemliderne er således fortrolige med værdiers betydning, og har en holdning til hvordan disse anvendes i Region Hovedstadens Psykiatri. De anvender værdier i deres ledelse, men deres egne værdier og personlige fortolkninger af værdier. Dette kan være en forklaring på hvorfor interviewpersonerne ikke overbevisende kunne huske organisationen værdier (skema 6. afsnit 5.1).

"Det er så fedt, at du kommer ind og spørger om vi kan regionens værdisæt. Jeg kan da godt gå og sige at jeg tænker i værdier, men det er da mine egne, men jeg kan jo ikke nævne dem, når du spørger. Jeg får energi, arrangement Lige i dag bliver jeg påmindet om at jeg gør nogle ting som bærer frugt. Nye værdier tydeliggøres for mig f.eks. faglighed" (Min kommentar. Dette er en af Region Hovedstadens Psykiatris værdier).

Af ovenstående ses, at medinddragelse anerkendes, og næsten alle interviewpersoner oplevede, at de tænkte bevidst i værdier, hvilket følgende citater, som er repræsentativt for gruppen, blandt andet begrundes:

"Værdier står ikke kun på et stykke papir, de er hele tiden med mig, det er de menneskelige værdier man grundlæggende har med sig, som har betydning."

"Værdsættelse, integritet, at man oplever sig værdsat i sit arbejde, meningsfuldhed, anerkendelse og respekt er vigtige værdier."

"Ja men jeg går meget op i værdier, og der er jo ikke nogen som kan være uenig i de værdier i Region Hovedstadens Psykiatri, så uanset om vi havde dem eller ej, ville jeg arbejde ud fra værdier, men mit problem er, når ledelsen ikke selv arbejder ud fra de værdier." Adspurgte om det er vedkommendes indtryk at ledelsen ikke selv arbejder ud fra de værdier, svarede: "Nej, jeg tror det er svært, man skulle måske have nogle økonomiske værdier, det er ligesom, det er to adskilte verdener en djøfverden og en faglig verden."

".....Vi måles på ydelser og det har intet med værdier at gøre, vi vil måles på, om patienterne får det bedre"

Set i et arenaperspektiv, udefra og ind, så viser ovenstående citater at de værdier, som der refereres til, præsenterer et snævert område, arena for "visioner og tro" samt "bevidsthedsdannelse." Der lægges også vægt på arena for det "sociale." Arena for "marked" og "politik" italesættes kun en enkelt gang "...Vi måles på ydelser." En fortolkning er, at arena for "marked" og "politik" overskygges af arena for "produktion". Interviewpersonerne/ mellemliderne taler ud fra deres faglighed, og deres fokus er på det nære, patienten, medarbejderen og deres egen trivsel.

I et **institutionelt**, udefra og ind perspektiv, så fremgår det, at der er isomorfe processer i spil, især mimetisk og normativ, men også tvangsisomorfi. Ingen synes i tvivl om, hvad der forventes. At kunne forholde sig til værdier på et overordnet abstrakt plan, i form af sine egne værdier. Dette vurderes at give legitimitet, der tales trods alt et fælles sprog, som gør, at organisationen fremstår som et hele, i hvert fald ud ad til. Som nævnt (afsnit 3.1) vedrørende de værdier som indgår i "Autentic Leadership," så bekræfter dette begreb, det abstrakte niveau, som kan vanskeliggøre værdier i at blive beskrevet, som grundlæggende spilleregler, som kan måles.

Mellemlederne er underlagt tvangsisomorfi, de gør, hvad de skal. Nogle handler, andre undgår eller navigerer efter egne værdier. Selv om det ikke direkte kommer til udtryk i interviewene, så fås en opfattelse af, at adfærd er knyttet til antagelsen om, at overskridelse af den institutionelle praksis sanktioneres/straffes, hvilket indebærer at værdier kan blive ugyldige, hvis ingen handler efter dem. Så er de der kun til skue.

Konstruktivistisk og narrativ tilgang, et indefra og ud perspektiv, kan give en pejling om, hvordan organisationens værdier trives, og baggrunden for at værdigrundlaget har svært ved at få fodfæste. Der er behov for at fortælle sin egen historie i et fællesskab. Der spores en fortælling, hvor mellemlederne er i opposition og savner ejerskab. Derfor er det "fedt" der spørges (s.27). Dette selvperspektiv må tænkes, ud fra den kontekst, vi selv, og andre, skaber i de sociale rum, vi agerer i. Faglighed indenfor sundhed, skarpt trukket op, i modsætning til f.eks. DJØF. Ingen af de adspurgte interviewpersoner har fundet anledning til at gå mere ind i narrativer om værdier, bredt fortalt, som inkluderer organisationens værdisæt.

5.2.2 Delkonklusion af temaet, viden, anvendelse og holdning til organisationens værdier

- Hypoteserne kan bekræftes, og det er værdier af type I "overbevisning og tro" som dominerer.
- Der opleves tilsyneladende ikke ejerskab, der er ikke fælles narrativer og holdningen er generelt at organisationens værdier er til pynt.
- Der er isomorfe processer og dekobling spores. Det skaber stabilitet at være "sin egen herre" og mellemlederne understøtter (mimetisk isomorfi) således at organisationens værdier bliver "vinduespynt".

5.3.1 Analyse og fortolkning af temaet organisationens værdier på kollisionskurs

I det følgende afsnit fokuseres på, hvilke udsagn i interviews som kan give eksempler på, at værdier savner gennemslagskraft, og hvordan dette kan forklares. Derudover vil, til sidst i dette afsnit, søges demonstreret, hvor forskelligt en problemstilling kan opfattes, afhængigt af hvilken teori man anvender.

"Jeg kommer til at gå på kompromis, jeg lægger mine værdier på hylden, vi er ikke med i processen og derfor nøler jeg. Toppen skaber rammer så det ikke kan lade sig gøre. Det hele skulle være sket i går".

".... problemet bliver, at hvis der ikke er tid til ledelse, kan jeg ikke sætte det rigtige hold, så kan jeg ikke være professionel, have den faglighed jeg gerne vil have. Så kan jeg ikke tænke de tanker

omkring værdier eller lave nogle sjove temadage. Så skal jeg hele tiden udføre, altså det at drifte betyder selv udføre alt det praktiske, selv undersøge hvorfor elevatoren ikke kører. Vi som ledere har ingen medarbejdere til at løse det praktiske, dvs. vi kommer selv til at ligge under bordet og samle ledninger”.

”Min holdning er, at det er fint at have værdier, men dem det har betydning for, det er dem som har lavet dem. Jeg tror, at ejerskabet til den slags ting kan lægge på et relativt lille sted, når man ikke selv har været med til at udforme det.” Adspurg om vedkommende ikke mener at de alligevel påvirker, svares: ”Nej enhver kunne skrive under på det. Jeg tror I kunne finde nogle andre ord, som kunne være lige så gode, men vi har ikke ejerskab. Vi havde et seminar, hvor jeg blev bedt om at implementere disse værdier i medarbejder gruppen. De kunne brække sig i lårtykke stråler, det er varm luft i store mængder. Så ryddede vi bordet og startede forfra med spørgsmålet, at hvis vi selv skulle formulere værdier... hvordan skulle de så se ud ?” Adspurg om hvad de kom frem til, svares: ”Det samme de blev mere engagerede, når de selv var igennem processen, så blev det meningsfuldt..... Hvad er det helt konkret vi lægger vægt på i vores arbejde. Og så tror jeg, der er begrænset holdbarhed. De skal gentages med 2 års mellemrum, også for de nye medarbejdere som ikke har det ejerskab”.

Der spores i ovenstående citater en vis opposition og skuffelse. En oplevelse af manglende involvering, inklusion og ejerskab fylder, og således ses at følelser (type III) får betydning for ens adfærd. I konsensus (type II) kan der opstå en vis tilbagetrækning og resignation, måske fordi mellemlederen må gå på kompromis med sine egen principper (type I) (afsnit 3.1)

Set i et arenaperspektiv så er der kamp om arenaerne, kamp om hvem som skal bestemme, og hvad som giver legitimitet. Arena for produktion træder frem i ovennævnte citater, og man får indtryk af en faglig kamp, frem for at støtte en udvikling og tænke i ledelse. Arena for bevidsthedsdannelse bliver fjenden, hvor alternative opfattelser kommer til at dominere. Hvis arena for visioner og tro fremhæves, så forekommer det, at interviewpersonerne nærmest taler om falske profeter, som sendes ud i implementeringsøjemed. Disse har f.eks. ikke legitimitet til at orientere om Lean, og arena for marked fylder heller ikke i relation til denne problemstilling, i mellemledernes bevidsthed. Der udspilles også kampe på arena for arkitektur og æstetik. Når denne arena ikke fungerer, holder den mellemlederen fastlåst i uhensigtsmæssige og misforståede fysiske arbejdsmiljøer.

I institutionelt perspektiv vil der være et pres for at opnå legitimitet udadtil i samfundet og omverdenen. Øge specialisering og professionalisering som kan kommunikeres via effektivitet og målrettethed i forhold til patienterne. Dette kan imødegå befolkningens krav om hurtig, effektiv og kvalitetsmæssig behandling. Denne legitimitet søges på bekostning af medarbejderindflydelse. Der bliver en topstyring med manglende dialog til mellemlederne, som føler sig hægtet af og savner ejerskab til organisationens værdier. Interviewpersonerne har høje idealer og tillægger ledelse det sublime hvilket nedenstående citat illustrerer.

Adspurg om hvilke værdier den leder repræsenterer som interviewpersonen respekterer, svares: ”Høj etisk standart, ordentlighed, tænkksomhed, lydhørhed, fornemmelse af at man kan gøre sin indflydelse gældende, dialog og feedback er centralt..... Som udgangspunkt har tillid til..., det jeg laver, naiv tillid, gensidig tillid. Tillid til at det medarbejderne kommer med bliver håndteret ordentligt, støtte den enkeltes tro på eget værd”.

I relation til H.H.Heins anbefaling af projektive spørgsmål (afsnit 4.3) så kan ovenstående citat pege på at ens egne narrativer kan være blokerende, for at kunne bevæge sig på flere arenaer og tænke strategi ind i egen praksis og virkeområde. En leder, som beskrevet ovenfor, får nærmest "mytisk" karakter.

Interview personerne giver udtryk for en oplevelse af, at systemet er domineret af tvangs isomorfi. Der er i dag vejledninger og instrukser for mange arbejdsgange, som mellemlederen forventes at kende, følge og implementere i sin medarbejdergruppe. Afdelinger og Centre søges harmoniseret, uden at det opleves som et løft til organisationen, og uden at topledelsen sikrer, at mellemlederne kender formål og implementeringsplan. Interviewpersonerne oplever f.eks. akkreditering som værende autoritær, hvilket skaber irritation. Værdier, niveau III (afsnit 3.1) kan, set i dette lys få uhensigtsmæssig indflydelse på adfærd, som kan påvirke mellemlederne og for at bruge V. Warts sprogbrug (kapitel 1) "tilsidesættes rettigheden" til en oplevelse af udvikling og råderum i ens ledelse. Jo mere ledelse man tager fra mellemlederne, jo mindre ledelses træning , og jo mere værdi tomt risikerer det operationelle niveau at blive. Dette afspejles til dels i medarbejdermåling, hvor fokus ligeledes er på egne værdier, type I, og organisationens værdier ikke er kendt (afsnit 6.1).

I institutionel forståelse må der nødvendigvis være en klar styring for at holde fast i regulativet, bureaukratiet og dermed stabiliteten. Værdier har nærmest fået rationel myte lignende karakter på den negative side. Det er en rationel myte, at værdier kun er til for toppen som ledelsesværktøj udadtil. Den normative isomorfisme, professionaliseringen er dominerende, og bevirker at organisationens værdier ikke ses i større perspektiv, men søges konkretiseret i faglighed. Interviewpersonerne refererer ofte til deres faglighed, og ledere i psykiatrien har typisk en sundhedsfaglig baggrund, på nær strikt administrativt personale. Selv IT konsulenter og projektledere har ofte en sygeplejefaglig baggrund. Dette er også institutionelt. Der noteres en dekobling. Vi passer vores, ledelsen over mellemlederen passer deres!

I det **socialkonstruktivistiske og narrative** perspektiv, ses et arrangement og et ønske om at kæmpe for involvering, men at interviewpersonerne savner at være med i fortællingen, som den foregår nu.

"Jeg vil gerne bidrage til centerets fællesskab. I virkeligheden ville jeg gerne opleve, at jeg er en del af Region Hovedstadens Psykiatri men jeg tror også, at jeg føler mig i opposition til ledelsen. Os imod dem, og dem er ledelsen.... Os som mødes fra forskellige centre kan sagtens finde noget, vi er fælles om, at ville patienterne det bedre, også selv om vi har forskellige baggrunde. Det som binder os, og det er det, som er uheldigt, er nærmest en fælles aggression mod akkrediteringskrav, som virker latterlige. Altså f.eks. når pamfletter, eller hvad vi nu skal kalde det, værdier kommer ud. Den følelse at der bliver talt ned til os. Der er mange negative ...vandrehistorier som kommer ud, når en fra ledelsen har trådt i spinaten. Det giver os teambuilding, men det er jo ikke en teambuilding med ledelsen og i virkeligheden så træder man på den værdi, jeg har om loyalitet for jeg vil gerne være loyal med min ledelse, men det kræver at jeg har respekt og bliver mødt med respekt".

Ovenstående citat viser vigtigheden af at få skabt nogle andre narrativer, og hvordan den gode hensigt kan gå hen og blive negativ grundet dårlig timing, fejlslagen kommunikation og således manglende legitimitet fra budbringerne (dem som skriver værdipjecerne).

".... når de pjecer kommer ud, så virker de ikke på nogen måde som en støtte for mig i forhold til mine værdier. De virker som en provokation, de kommer fra samme afsender, som stiller en masse krav til mig som i virkeligheden gør det vanskeligt for mig at leve op til det værdisæt. Det er jo f.eks. de samme mennesker, som siger til mig, at nu skal jeg udfylde en behandlingsplan, hvor der starter med at stå diagnose og psykiatrisk status, og hvis vi har et værdisæt der hedder respekt og kommunikation, så er det fuldstændig modsatrettet. Det eneste jeg bliver målt på, er om behandlingsplanerne er lavet. Der er ingen, som måler mig på, om jeg har respekt for patienten i relation til kommunikation. Det er tom reklame, varm luft, noget de gør bare fordi det skal lyde flot." Adspurgt om vedkommende mener en form for double bind kommunikation, svares: "Ja lige præcis vi havde det inde på DHL igen. Da vi løb rundt med den T-shirt hvor der var trykt "Vi er stolte af det" og alle, jeg har snakket med stejlede over det, og sagde vi er jo herinde, fordi vi gerne vil være stolte af vores arbejde. Det er ikke noget ledelsen behøver at pådutte os. Det er som om ledelsen vil påtvinge os at være stolte af det. Stolthed skal komme nedefraså derfor bliver vi mindre stolte.... Og jeg tror, at jeg faktisk mister respekt for kommunikationsafdelingen, eller hvem som nu laver det. De har aldrig været hos os og oplevet vores arbejde. Vi har et kald, vi er her faktisk, fordi vi vil gøre gavn. Så gør de grin med os... som om de tror, de kan manipulere med os, når de giver os sådan en T-shirt på og sender sådanne nogle brochurer ud".

Type III værdier, "følelser" er atter i spil og interviewpersonens adfærd styres i negativ retning, hvor vedkommende måske bliver endnu mere forankret i type I "tro og overbevisning" med vægt på egne værdier (afsnit 3.1). Måske netop fordi der "oversælges" i en sådan grad, at det bliver utroværdigt. For interviewpersonen er denne oplevelse en narrativ sandhed, at der er nogle, som bestemmer, som har mistet deres troværdighed.

Interviewpersonen reagerer på det asymmetriske og uigennemsigtige. Hvem har retten til at bestemme, at dette print skal på trøjen? Det er ikke legitimt, at en HR afdeling f.eks. står for dette. Der mangler anerkendelse, og narrativs kraft kan bruges effektivt på den positive bane, hvis topledelsen undersøger i samarbejde med mellemlederne, hvad der er behov for i en organisation, i forhold til kommunikation. Den manglende tid er en dominerende faktor. Den forhindrer interviewpersonen i at foretage et perspektivskifte, fra en form for afmagt til selvstændig refleksion og kritisk stillingtagen. Til valg og -kampe for den sags skyld. Narrative konventioner indbyder til nogle handlinger og modvirker andre. Jo bedre vi er i stand til at konstruere og rekonstruere vores selvberetning, jo bedre evne får vi til at få relationer til at fungere (Gergen K. 2000, s 203-206).

Set i dette lys ville det være meningsgivende at skabe et narrativ hvor de fag professionelle indgik med deres kompetencer, eller skabe narrativer hvor samarbejdet med medledere er i fokus. I et narrativt perspektiv ville man reflektere over hvad kommunikation, og i dette tilfælde slogans og akkreditering, "gør" ved menneskerne i organisationen. En kompleksitet som H.H. Hein (2008) prøver at forholde sig til. Hendes forskning er udmundet i "Ledelse af Primadonnaer," som er blevet et kendt fænomen. New Public Management tanken indbyder til konflikt og har ikke legitimitet i forhold til de fag professionelle. H.H. Hein maner ligefrem til

besindighed med at anvende særlige markeds- og økonomi termer, som virker demotiverende (s.1-8).

Udfordringen i Region Hovedstadens Psykiatri vil være at aflive dysfunktionelle narrativer, og arbejde aktivt med at der skabes sammenhæng, og ikke graves grøfter. Der kan være store afstande mellem ord og handling, hvilket undersøgelsen afspejler. Samtidig er der eksempler på, at der skabes gode narrativer i interviewsituationen. Dette peger på vigtigheden af at give tid til dialog. Delkonklusion i afsnit 5.3.2 kommer nærmere ind på dette aspekt.

Afslutningsvis i dette afsnit illustreres, hvordan den teoretiske tilgang kan perspektivere problemstillingen forskelligt, vedrørende værdier på kollisionskurs, og dermed handlemuligheder. Til dette formål er udvalgt nedenstående citat:

"Det er vigtigt for mig, at der er faglige argumenter for at lave en forandring, så når de kommer og siger, nu skal vi lave Lean.....så skal jeg kunne se den røde snor, og når man så lige præcis har fjernet det, man mener forskning har afgørende betydning for, at Lean virker på, så bliver jeg provokeret. Så for at jeg kan være med på en forandring så skal jeg også have en faglig respekt for dem, som introducerer forandringen....og især hvis dem som kommer ikke kan svare på mine spørgsmål og ikke er fagligt kompetente. Jeg er så meget fagperson at jeg må have respekt for dem som formidler".

I et arenaperspektivs vil hovedbudskabet være, at der umiddelbart er en magtkamp som udspiller sig på arena for produktion, samt arena for bevidsthedsdannelse og visioner og tro. Strategisk skal man som leder forholde sig til kontekst. Hvad drejer det sig om, hvem/hvad er fjenden, hvor er slagmarken, hvilke ressourcer har vi, og hvilken strategi skal vi bringe i anvendelse for at opnå fremdrift? Arenateori lægger op til samarbejde med "ført hånd" af ledelsen og der vil være opmærksomhed på tid til proces. Værdier kan komme på kollisionskurs, afhængigt af hvordan de forskellige arenaer vægtes.

I et institutionelt perspektiv vil fokus være på den manglende legitimitet og dekobling. Eksempelvis oplevelsen af manglende respekt, når nye tiltag søges implementeret. Institutionel teori ekspliciterer ikke værdier, som tidligere er nævnt (afsnit 3.3.2) og heller ikke strategi. Institutionel teori afdækker et problem, som der kan analysere på.

I et socialkonstruktivistisk og narrativt og perspektiv vil der lægges vægt på sprog og omtanke, som ligger i udsagnet. Der vil være opmærksomhed på, hvilke metaforer og ideer, som kan konstrueres i samarbejde. I denne teori ville det f.eks. også kunne opfattes, at ledelsen søger involvering og dermed implementering med "ført hånd". Dog knap så massivt som i Arena teori.

Teorierne kommer således tydeligt til deres ret, når et dilemma skal perspektiveres. Der kan, af ovenstående analyse gives en fornemmelse af, at værdigrundlaget og fortolkning af adfærd i en organisation, vil afspejle sig i den teoretiske tilgang, som benyttes.

5.3.2 Delkonklusion på temaet organisationens værdier på kollisionskurs ad 2

I det følgende ses at hypoteser kan understøttes, og at der kommer flere nuancer frem, som kan forklare værdiers manglende gennemslagskraft.

- Værdier af type I "tro og overbevisning" og III "følelser" er gennemgående. Det er svært i interviewene at få indtryk af type II værdiers tilstedeværelse, som er baseret på konsekvenser og konsensus, hvorfor det også bliver tydeligt at værdier ikke inddrages i mellemlidelse. Det er ikke implementeret, at man har senarier, hvor dette betones.
- Arena for produktion dominerer. Det er principper omkring faglighed og retten til at bestemme, som der kæmpes om. Standardisering og harmonisering uden proces opleves som respektløst, og de oplagte fordele ved en given forandring får ikke opmærksomhed. Manglende tid og følelsen af irrelevante opgaver, modarbejder værdiers gennemslagskraft. Tendenser til at efterligne organisationer, som er succesfulde, f.eks. McDonald eller Toyota med Lean processer har svært ved at få accept. Arena for marked (modtagere af produktet) og de værdi implikationer dette måtte indebære, indgår ikke i interviewpersonernes overvejelser. Økonomiske forhold efterlyses i værdisættet. Medinddragelse er en klar forventning, som ikke bliver indfriet.
- Region Hovedstadens Psykiatri er reguleret af isomorfe processer. Organisationens værdier opfattes som skue værdier og er en forhindring for udvikling af værdikonceptet i mellemlidelse. Mellemliderne dekoobler, og skaber deres egen stabilitet ved hjælp af mimetisk isomorfi, og de forholder sig ikke aktivt til værdisættet. Rationelle myter af ikke opbyggelig karakter forekommer, eksempelvis myten om den perfekte leder, som kan favne alt.
- Der forekommer en hvis selvrefereren. Et indefra og ud perspektiv. Negative narrativer fylder. Mellemlideren er i opposition til ledelsen. Der er utilfredshed i organisationen om hvordan der kommunikeres. Der er for lidt opmærksomhed på det gode narrativ fra topledelsens side (hvad gjorde du godt, frem for hvad gik galt, afsnit 5.4.1).

5.4.1 Analyse og fortolkning af temaet eget råderum og optimering i forhold til organisationens værdier

I det følgende fokuseres på udsagn, som kan bekræfte hypoteser i problemformuleringens sidste spørgsmål, men også inspirere til udvikling eller nyfortolkning af organisationens værdier. Fokus er på sprogets skabende kraft, og hvordan interviewpersonerne ændrer opfattelse i konstruktiv retning under interviewet. Interviewet har karakter af dialog og ikke spørgsmål – svar (bilag 3).

"Når man har en stærk faglighed, er det lettere at være tydelig. Faglige ballast gør, at jeg bliver mere tydelig og kan gå hjem med en følelse af, at det var godt ledet. Så sent som i går måtte jeg tage en samtale med en medarbejder, selv om jeg ikke havde tid. Medarbejderen følte sig hørt. Jeg havde noget fagligt at komme med, og det var en tilfredsstillelse og gav gensidig respekt".

I ovenstående citat fylder det, man kan, frem for det man ikke kan - og ikke er enig i. I nedenstående citat ses et eksempel på ejerskab, at vedkommende kom på lederuddannelse sammen med andre i regionen, det ændrede holdning.

"Jeg har skullet arbejde med at få et ejerskab til Region Hovedstadens Psykiatri. Det betyder meget at være loyal med toppen af poppen, har længe tænkt at det gælder ikke for os – os og dem. Min lederuddannelse gjorde at det blev os."

"Jeg vil meget gerne lære af det, som lykkes. Jeg kan huske et 360 graders evaluerings spørgsmål: Er du god til at lære af dine fejl? Jeg blev provokeret, hvorfor der ikke var det samme spørgsmål, om du er god til at lære af det som lykkes?"

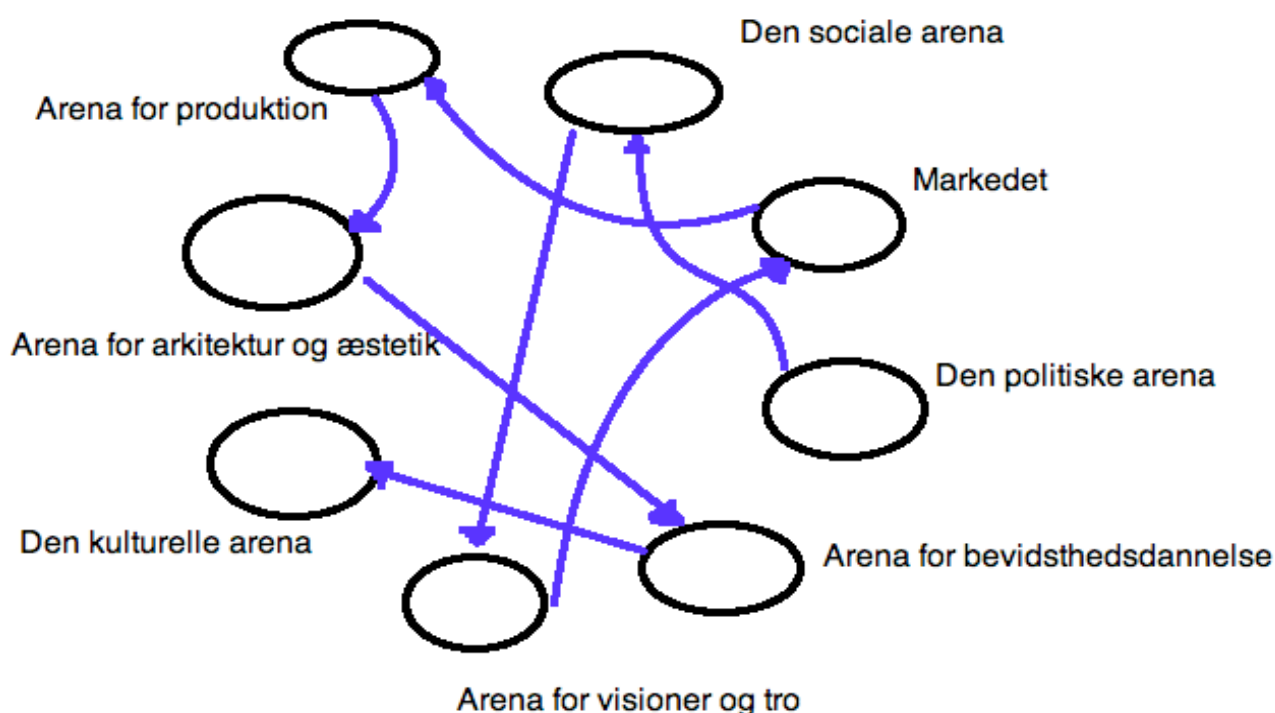
".... Det er kolossalt vigtigt at få involveret medarbejdere og opnå forståelse. Tænkte på det du nævnte tidligere at selv trække værdier ind i diskussioner og der hente sin motivation.....Vi lever jo i en tid hvor top styring er på mode, og der bliver jo sprøjtet retningslinjer ud fra Region Hovedstadens Psykiatri, som for mange opleves helt fremmed".

"Jeg siger til mig selv, tænk dig nu lige om, refleksion. Det er rigtigt, det jeg gør, og jeg er bevidst om at loyalitet bliver tydeligere. Adspurgte om et konkret eksempel, svarede: Ja vi har noget personale, hvor vi diskuterer grænsesætning, og jeg siger, at vi kan ikke ensrette psykiatrisk center, men vi kan godt blive enige om nogle ting, og jeg vil have loyalitet. Det kom jeg til at tænke på, på baggrund af interviewet hvor jeg nok før har sagt at nej jeg har ikke været tydelig nok, kan jeg se. Jeg skal definere loyalitet. Og så skal jeg til at bruge værdier i kommunikation mere eksplicit, er det f.eks. respektfuldt at være uærlig i en MUS?"

Værdier af type II, gående på tænkning, perception og læring (afsnit 3.1) er mere tydelige i denne tematisering. Den konsensus søgende tilgang, ved at sætte spørgsmålstejn ved sin egen refleksion og adfærd, kommer til udtryk.

Set i et arena perspektiv så flytter interviewpersonerne sig fra arena for produktion til at inddrage flere arenaer, hvilket er forsøgt illustreret i figur 7 (s.35). Teorien peger på, at en strategiproces kan styres. At det er muligt at forholde sig til, hvordan en forandring afspejler sig i organisationens værdier, via noget så enkelt som en times dialog/coaching i retning af særlige arenaer. Eksempelvis til arena for arkitektur og æstetik. Hvad betyder fusion for vores IT systemer og kontorindretning ? Eller på den politiske arena, hvem er beslutningstagere til akkreditering? Hvilken arena skal inddrages for at påvirke? Måske gå via den sociale arena, for så at arbejde strategisk med visioner og tro med henblik på at opnå en fællesnævner, i relation til organisationens værdier, til at gå på markedet med.

Markedet, som strategisk arena, er vigtigt at have fokus på for fagpersoner, ellers er der risiko for at andre, f.eks. det private tager over. Nedenstående figur 7, illustrerer også, at det er vigtigt at være tro mod den dynamik, som hersker, når mellemlederen skal flytte en ansat fra et standpunkt til et andet. Mennesket er i stand til at flytte sig selv, og f.eks. ikke stoppe ved type I værdier "visioner og tro". Den sociale konstruktion som opstår, når der er tid til refleksion, demonstreres i citaterne.



Figur 7: (skema inspireret af K.K.Klausen 2009 s.261) Dynamik på strategiske arenaer

I et **institutionelt perspektiv** vil denne optagethed af fag, dels være bremsende for udvikling og dels stabilitets skabende. Værdier anvendes i interviewet, som alle er fortrolige med, og derfor skabes en tryghed, som gør at interviewpersonerne i slutningen af det konkrete interview kan tænke i type II værdier, konsensus søgende på baggrund af tænkning, perception og læring, omkring ens faglighed og ledelse (afsnit 3.1). Der tales i dag om opgaveglidning, hvilket også skiller vandene, på trods af at alle ved, det er ineffektivt at stå stejlt på sin stillingsbeskrivelse, og f.eks. ikke kunne hjælpe en patient strømperne på. Det er oplagt at holdninger og adfærd må udvikles, også på bekostning af det kendte i ens funktion.

I et **konstruktivistisk og narrativt perspektiv** skabes gennem interviewet narrativer, som går på hvordan værdier kan komme i spil. Mening og virkelighed skabes således i relation mellem det der siges og gøres. Stelter R. 2012 referer til M. White (s. 169), som taler om "the absent but implicit." At fremhæve betydningen af tidligere begivenheder og relationer, som har særlig betydning for, hvordan mennesket skaber mening i sit liv. Den skjulte og mere konstruktive fortælling er betydningsfuld.

Flere af interviewpersonerne fortæller under interviewet om at dyrke succeserne, og der skabes narrativer om det gode arbejde. Det nævnes at ejerskab er vigtigt, det sprogbrug som anvendes f.eks. "at rydde bordet" (afsnit 5.3.1) er fyldt med konstruktiv energi.

Region Hovedstaden Psykiatris topledere er måske ikke tilstrækkeligt opmærksomme på vigtigheden af at anerkende de ledelsestiltag og projekter som mellemlederne kæmper for decentralt. Jævnfør manglende opfølgning på 360 graders lederevaluering (skema 6, afsnit 5.1). Dette kan tolkes som mimetisk isomorfi. Regler følges ud ad til. Alle lederniveauer gennemfører evalueringen, som bearbejdes af konsulentfirma. Opfølgning på 360 graders evaluering i form af feedback til den evaluerede, står den enkelte leder selv for, og dette kontrolleres ikke, så det behøves ikke at vises ud ad til.

5.4.2 Delkonklusion på temaet, eget råderum og optimering af organisationens værdier

Det ses i nedenstående at hypoteser kan bekræftes, men også at interviewene får en anden positiv virkning end tilsigtet.

- Den coachende funktion et enkelt interview, med et andet formål kan have. Dette udfordrer tænkningen, normativ isomorfi, at valg af emne i princippet bør være på coachees side, hvis denne skal have udbytte af coaching.³¹
- Type II værdier, gående på tænkning, perception og læring og dermed konsensus søgende tilgang, er mere gennemgående i relation til dette tema. Tid og proces er vigtige markører for at kunne bløde op på sine værdier af type I "tro og overbevisning" forankret i principper - og vigtige markører for ikke at lade type III, følelser og dermed personlige præferencer dominere ens handlinger.

³¹ Noter fra modul i "det personlige lederskab og dialogisk coaching"

6. Mellemlederes fokus på værdier har effekt

I det følgende kapitel beskrives en medarbejdermåling omhandlende organisationens værdier, i år 2011 og gentaget i år 2012. Undersøgelsen indgik i en forventningsafstemning til mellemledelse i fusion. Det var overraskende, at stort set ingen kendte organisationens værdier ved første måling. Der arbejdedes efterfølgende med værdier i mellemledelse, og disse anvendtes bevidst i kommunikationsprocesser og individuelle samtaler samt i medarbejder udviklingssamtaler. Stort set i alle sammenhænge hvor det var relevant.

6.1 Medarbejdermåling

Undersøgelsen omfattede semistruktureret interview (bilag 4) og nedenstående self rating skema, bestående af 4 spørgsmål. Hvert spørgsmål rates fra 1-4, hvor 1 er højst. Alle ansatte psykologer på daværende tidspunkt blev interviewet, 25 besvarede januar 2011 og et år efter havde 18 besvaret (7 var ophørt i alt, årsagen var følgende: 2 afskediget pga. besparelser og 4 overgået til nye stillinger, 1 på barsel)

1. måling januar 2011

2. måling december 2011-januar 2012-

Evaluering af medarbejdernes efterlevelse af organisationens værdier

Værdisætning				Kender organisationens værdier	Evaluering			
Hvor vigtigt er det, at jeg som med arbejder udviser/efterlever/støtter op om.....?				Ja/nej	Er det sådan for mig som medarbejder, nu?			
				Nej				
Meget vigtig	Slet ikke vigtigt			Region hovedstadens værdier	I høj grad	Slet ikke		
1	2	3	4		1	2	3	4
x				Faglighed	x			
x				Ansvar	x			
x				Respekt	x			
x				Udvikling	x			

Værdisætning				Kender organisationens værdier	Evaluering			
Hvor vigtigt er det, at jeg som med arbejder udviser/efterlever/støtter op om.....?				Ja/nej	Er det sådan for mig som medarbejder, nu?			
				Ja				
Meget vigtig	Slet ikke vigtigt			Region hovedstadens værdier	I høj grad	Slet ikke		
1	2	3	4		1	2	3	4
x				Faglighed		x		
x				Ansvar	x			
x				Respekt	x			
x				Udvikling		x		

Intervention

Skema 8: Medarbejdermåling før og efter(eget skema)(krydserne illustrerer, hvor hovedparten lå. Pilen illustrerer mellemlederens intervention via anvendelse af organisationens værdier i kommunikation, hvor det måtte være relevant.

Kun to i faggruppen kendte organisationens værdier ved 1. måling, ud af 25. Markant var det, at ingen tænkte på sig selv i udgangspunktet med hensyn til at være ambassadør for organisationens værdier. De havde mere fokus på, om organisationen levede op til værdierne i forhold til dem selv. Det var de kritiske overfor, flere gav udtryk for, at der ikke var meget respekt i organisationen.

Alle målte egen efterlevelse af værdier højt, og kun få reflekterede over, at de ikke kendte Region Hovedstaden Psykiatri værdier. Dette stemmer overens med den nuværende undersøgelse af mellemlederne. Organisationens værdier slog svagt igennem, og værdier tolkedes generelt personligt (type I, afsnit 3.1).

6.2 Opfølgning på 2. medarbejdermåling

Faggruppen kendte alle værdierne ved 2. måling et år efter. Værdien "faglighed" og "udvikling", blev målt lavere hos 5 medarbejdere. Dette begrundedes med travlhed og manglende metodefrihed. Der bevilligedes kurser, temadage mm., men det var dagligdagen medarbejderne refererede til. Det oplevedes f.eks. frustrerende at have været på kursus/uddannelse, og så ikke kunne prioritere, at arbejde videre med det og eventuelt drøfte implementering. Endelig var det tydeligt, at de to afskedigelser i faggruppen, der grundet besparelser, måtte foretages i 2011, påvirkede arbejdsmiljøet. Besparelser udspiller sig på arena for marked, hvor opgaver forandrer sig, og der er fokus på effektivitet.

Det interessante fund var, at medarbejderne fik øget bevidsthed i relation til organisationens værdier og kunne holde forandringer op imod disse. Medarbejderne deler således en fælles virkelighed, som i et socialkonstruktivistisk og narrativt perspektiv, kan medvirke til at optimere værdiers gennemslagskraft.

6.3 Værdibaseret ledelse har effekt: Opsamling på 1. og 2. medarbejdermåling

Sammenfattende går medarbejdernes refleksioner over organisationens værdier fra et individuelt niveau til at være et fælles anlæggende og organisatorisk funderet. Den ændrede ledelsesadfærd i fusion, som blev udvirket, påvirkede modtagerne af ledelse, således at de kunne forholde sig til organisationens værdier.

Ledelsesadfærd påvirker medarbejdernes holdning til organisationens værdier, hvilket vidner om, at hele organisationen skal slå følgeskab, omkring værdiers implementering. Fastholdelse af at kunne tage dette metaniveau er vigtigt, selv i en tid med store forandringer og fusioner. Det bør institutionaliseres, at organisationer arbejder aktivt med værdier, og figur 7(afsnit 4.5.8)omhandlende dynamik mellem arenaer, bør bringes i spil hvis værdigrundlaget skal få gennemslagskraft.

En refleksion er, at man som mellemleder og måske som leder generelt, kommer til at nedprioritere organisationens værdiers potentiale, fordi der navigeres efter egne værdier, som fortolkes ind i den kontekst som passer: "Jeg går ind for demokrati, bare ikke når det gælder min afdeling," hvorefter værdien demokrati bliver hul. Denne mangel, på organisatorisk bevidsthed, kommer til at afspejle sig i adfærd i mellemledelse. Risikoen ved en

sådan holdning og ledelsesadfærd er, at der sker en isolation i egen enhed. Mellemledere og medarbejdere kommer således ikke aktivt til at bidrage med udvikling i hele organisationen og kan således ikke følge med .

Medarbejdermålingen viser, at det nytter for mellemledere at anvende organisationens værdier og bringe disse i spil, når man f.eks. diskuterer, blandt andet for at kunne hæve sig fra det personlige niveau. Eksempelvis anvendtes værdien "respekt" i forhold til en medarbejder som undgik mig. I stedet for at være konfronterende bragte jeg respekt på banen i samtalen, og konflikten kunne drøftes på et metaniveau og herefter kunne problemet konkretiseres.

Det er ikke nok, at *en* mellemleder har fokus på værdier i sin ledelse. Selv om det fungerer når disse anvendes i kommunikation, og som jeg demonstrerede i interviewet (afsnit 5.2.1). Der bør være fuld opbakning i alle ledelses lag, om at organisationens værdier anvendes aktivt som ledelsesgrundlag.

Som fejkilde i medarbejderundersøgelsen, kan anfægtes at jeg er mellemleder for de medarbejdere som indgik i undersøgelsen, med den asymmetri det indebærer. Det kan imidlertid, give en spejling af, om organisationens værdier har rod fæste i en medarbejdergruppes bevidsthed, samt en forklaring på, hvorfor de *ikke* har, når denne afspejling heller ikke er forankret i mellemledelse.

7. Resume og konklusion

I dette kapitel opsummeres afhandlingen og der skabes en sammenhængende konklusion.

7.1 Resume

På mellemliderniveau er undersøgt hvorvidt Region Hovedstadens Psykiatri værdigrundlaget er kendt, og hvilken udbredelse og anvendelse det har i mellemlidelse. Det er endvidere belyst, hvordan det kan forklares, at værdier savner gennemslagskraft og endelig hvordan organisationens værdier kan optimeres i ledelse på mellemliderniveau.

I analyse og fortolkning af emnet er der inddraget flere teoretiske indfaldsvinkler. Indledningsvis gennemgås en værditypologi, med det formål at forstå på hvilket psykologisk niveau, værdien er forankret. Formålet er at anskueliggøre, hvorfor det kan være svært at forandre en holdning i mellemlidelse, og således få organisationens værdier til at leve.

Institutionel teori inddrages. Teorien opfylder det mål, at beskrive *det* som er. Det genkendelige. Således får isomorfi begrebet betydning i analysen og fortolkningen. Et udgangspunkt til at forstå, dels hvorfor der ikke nødvendigvis ændres adfærd i mellemlidelse, og dels hvorfor man må prioritere proces, når man vil ændre holdninger og forhold, såvel fysisk som psykisk.

Teorien om Arenaer har vist sig nyttig både som analytisk redskab med henblik på at forstå hvilke typer af værdier som er i spil, men også til at kunne begrebsliggøre hvilke kontekster som dominerer i mellemlidelse. Teorien fungerer også som inspirationskilde med hensyn til at genere ideer, og således inddrage nye arenaer.

Det socialkonstruktivistiske og narrative element har vist sig brugbar i at påvise vigtigheden af dialog og feedback i mellemlidelse, samt det sprogliges betydning for, hvordan et budskab gives og modtages.

Teorierne har begrænsninger og kritikpunkter, men er især fundet værdifulde med ovennævnte fokus punkter, som hypoteser kan genereres ud fra. Teorierne supplerer hinanden, det aspekt den ene teori ikke fanger, det gør den anden.

Metodisk genereres der to hold hypoteser undervejs i afhandlingen på baggrund af problemformuleringen. Dels med afsæt i teoridelen og dels med afsæt i mellemlidermåling og interviews, hvor fem mellemlidere har indgået.

Ligeledes indgår der en medarbejdermåling foretaget med *et* års mellemrum som viser at værdiimplementering har effekt i mellemlidelse.

Afslutningsvis munder afhandlingen ud i tre anbefalinger til Region Hovedstadens Psykiatri, som kan støtte op om holdningen og anvendelsen af værdier .

7.2. Konklusion - Mellemledernes og organisationens værdier

I det følgende kan konkluderes, at Region Hovedstadens Psykiatri værdier er sparsomt afspejlet i mellemledelse. Mellemlederne har stærke værdier, begrundet i tro og overbevisning samt personlige præferencer, men de identificerer sig ikke i særlig grad med organisationens værdier.

Mellemlederne referer ikke eksplicit til dem, ej heller anvender dem nævneværdigt i deres ledelse. Deres holdning er gennemgående, at det er skueværdier, som ikke afspejles indadtil.

Forklaringen på at organisationens værdier savner gennemslagskraft skal, dels ses i lyset af ovenstående, men også at ens forståelse af sin faglighed, selv som mellemleder dominerer, frem for en generel ledelses- og værdi organisations forståelse.

Mellemlederne ser således ikke organisationens værdier som noget, de kan bruge konstruktivt i deres ledelse. Region Hovedstadens værdigrundlag vækker undren over for, hvem det gælder. Mellemlederne oplever sig ikke medinddraget og et organ som MED³² har ikke betydning og gennemslagskraft, og de ved ikke på hvilket grundlag dette organ opererer.

På spørgsmålet om hvordan brugen af organisationens værditankegang kan optimeres viser undersøgelse omhandlende medarbejdermåling, foretaget med et års mellemrum, 2011 og 2012, at organisationens værdier kan få en konstruktiv afspejling, ved at der arbejdes aktivt med dette i mellemledelse. Målingen viste, at medarbejderne opnår en øget bevidsthed og evne til at kunne holde forandringer op imod organisationens værdier.

I relation til ovenstående har den coachende funktion i interviewdelen i undersøgelsen effekt, med hensyn til at øge opmærksomheden på organisationens værdier. Værdier begrundet i konsensus (type II værdier, afsnit 3.1).

Dette er en værdiforståelse rettet mod organisation og på et mere refleksivt niveau end de værdier, baseret på mere personlige antagelser, som interviewpersonerne fremkom med i starten af interviewet.

Afhandlingen peger på, at der indenfor en kort tidsramme kan rokkes ved indgroede antagelser, og skabes ideer til ens mellemledelsesadfærd, når der arbejdes med et "indefra og ud"-perspektiv, så mellemlederen tager ejerskab til organisationens værdier, i stedet for et "udefra og ind"-perspektiv, hvor værdier opleves, som noget formelt en organisation skal have.

Det giver ikke mening at konkurrere med de værdier, mellemlederne har med sig fra sin uddannelse og opvækst, men snarere sikre at mellemlederne kender, anerkender og er bevidste om organisationens værdier, og hvordan de fortolkes og kan udøves.

Det viste sig i interviewene at organisationens værdier *kan* øge handlemuligheder, fordi disse indebærer at handlinger kan legitimeres på flere måder og dermed give mulighed for

³² MED har opgaver vedrørende medindflydelse og medbestemmelse. Udvalget er sammensat af ledelses og medarbejderrepræsentanter/TR. Kilde: www.psykiatri-region.dk

mellemlederen til et fortolknings rum af sin ledelse. Med værdier forstået som krav til løsninger, blev det tydeligt, at der kan sættes præmisser for beslutninger, som kan styrke ens ledelse og mindske oplevelsen af ikke at blive medinddraget.

Det synes dog problematisk og konfliktfyldt hvordan værdibaseret ledelse kan og skal fungere sammen med New Public Management.

Mellemledere og topledere har ikke nødvendigvis samme vision og strategi for det daglige arbejde. Mellemlederne, som ofte er professionsudøvere, prioriterer kærneydelsen uden at have det økonomiske aspekt i fokus. Topledelsen prioriterer New Public Management med de kompromisser, det indebærer, for kærneydelsen.

Topledelse og tvangsisomorfi i form af akkreditering og resultat mål synes at være gennemgående styringsredskab i forhold til dialog og konsensusbaseret ledelse, som organisationens værdiledelsesgrundlag er bygget op omkring.

Afhandlingen peger på at der er behov for en nytænkning af værdibaseret ledelse hvor en form for reguleringsledelse integreres. Spørgsmålet må rejses, om det giver mening, med et værdiledelses grundlag i den nuværende form?

Ledelse og organisationsteori er sammenvævet med den udvikling som sker i verden, økonomiske konjunkturer, den politiske virkelighed og ikke mindst den teknologiske udvikling. Organisationer og ledelsesgrundlag ændrer sig over tid.³³ Det synes, at værdibaseret ledelse har svært ved at leve op til denne udvikling i sin nuværende form, og at dette aspekt på et overordnet plan er medvirkende årsag til, at værdier savner gennemslagskraft i mellemledelse.

Topledelsen bør være opmærksom på at inddrage mellemleder laget i de forandringer som sker. Mellemledere bør blive i stand til at oversætte disse budskaber og implementere dem i et eventuelt nyfortolket ledelsesværdigrundlag. Det er igennem mellemledelse at kærneydelsen kommer ud til forbrugeren, her patienten.

7.3. Teoretiske implikationer

Afhandlingens fund vurderes at have metodiske og erkendelsesmæssige implikationer, og teoridelen demonstrerer således forklaringskraft til at belyse, hvorfor organisationens værdier savner gennemslagskraft.

Den teoretiske indfaldsvinkel er bestemmende for, hvordan der tolkes og handles i relation til værdiers gennemslagskraft. Det er vigtigt, at en implementering af et værdirationale også er teoretisk forankret og formidlet til modtagerne, i dette tilfælde mellemlederne.

Institutionel teori tilbyder forklaringskraft til at begribe hvorfor der ikke sker noget, eller hvorfor der sker noget andet end forventet. Det institutionelle spor giver stabilitet, som måske er nødvendigt for at få sjælen med og opleve en vis kontrol. Isomorfe processer giver ledelsesmæssigt råderum og skaber tryghed, som man ikke skal underkende. Dekobling er tydeligt forekommende i interview delen. Dette behøver ikke at være af det onde, men

³³ www.innovia.dk og noter fra modul i Ledelsesfagligt Grundforløb 2010

samtidig bør disse processer gives opmærksomhed, så de ikke bliver destruktive for organisationen og værdigrundlaget smuldrer.

Teorien om arenaer, det socialkonstruktivistiske og narrative element, har sin styrke fremadrettet og bidrager til at finde potentialer som giver en oplevelse af at være med til at bestemme, indefra og ud. Sprogbrug, vægt på det som fungerer, samarbejde og relationers kraft giver mening i mellemlidelse af organisationens værdier. Teorien, sammenholdt med undersøgelsen peger på at narrativer synes mere tilgængelige at anvende i mellemlidelse end abstrakte værdier.

Arenateorien har endvidere et potentiale med hensyn til på forståelig vis at kunne kommunikere såvel vertikalt som horisontalt vedrørende markedsværdi og beslutningsmagt. Faktorer som flere interviewpersoner ikke inddrog i deres betragtninger.

Teoridelen demonstrerer forklaringskraft til at belyse, hvorfor organisationens værdier savner gennemslagskraft i mellemlidelse. Blandt andet hvad der ligger i mellemliderens værdiforståelse generelt. Hvad der kan forklares ud fra omverdensbetingelser, topledelsens manglende strategi for implementering af organisationens værdier, mellemlidernes manglende viden og fokus, og dermed også manglende implementering af organisationens værdier, og endelig hvordan dette smitter af på medarbejderne.

Problemformuleringen vil med fordel kunne belyses fra endnu flere vinkler. Døren må holdes åben og teorier må bruges som reservoir for systematisk og kreativ tænkning.

Empiriske fund (Mik-Meyer N og Villadsen K. 2007) har vist, at det ikke rækker med undersøgelser i form af Trivsels Op og 360 graders evaluering, som udfyldes elektronisk. Undersøgelser som konsulentfirmaer designer og bearbejder, men som herefter ikke bringes videre i form af individuel dialog og implementeringsstrategi (s.118). Det udforskedes ikke i mellemlider målingen, *hvordan* mellemliderne anvendte 360 graders evalueringen, hvilket er en begrænsning i afhandlingens argumentation. Ligeledes er datagrundlaget for lille til at kunne generalisere vedrørende holdningen til værdier og deres manglende gennemslagskraft i mellemlidelse i Region Hovedstadens Psykiatri. Afhandlingen vurderes imidlertid at kunne give et øjebliksbillede af holdningen til Region Hovedstaden Psykiatris værdier, samt deres anvendelse og gennemslagskraft i mellemlidelse.

På baggrund af ovennævnte konklusioner udmønter der sig tre konkrete anbefalinger:

8. Anbefalinger til Region Hovedstadens Psykiatri inspireret af handlingens konklusioner

Der kunne i en sådan proces, opstilles flere anbefalinger. Nedenstående aspekter bør dog fremhæves, i relation til mellemlidelse:

- Region Hovedstadens Psykiatri bør revurdere værdiernes indhold. Overveje om konteksten, de indgår i, er tidssvarende. Vi lever i en tid domineret af New Public Management trends hvor blandt andet økonomi, effektivitet og resultatkrav er styringsredskaber. Det økonomiske aspekt, bør således være tydeligt indeholdt i værdigrundlaget, eftersom disse krav udmønter sig konkret på operationelt niveau. Formålet er at flytte opmærksomhed til andre arenaer/ kontekster, end der er tradition for og således foranledige medinddragelse og forståelse af en forandring.
- Organisationens værdier, som kan karakteriseres som Authentic Leadership værdier (afsnit 3.1) bør konkretiseres i stillingsbeskrivelser, f.eks. *Respekt*, udviser respekt for andres mening, er opmærksom på, og træner at give konstruktiv feedback. *Ansvar*, ansvarlig for at bidrage til sammenhold i teamet. *Udvikling*, støtter op om udvikling og forandring. Forpligtiger sig f.eks. til at tage studerende og praktikanter årligt. *Faglighed*, f.eks. manualtrofasthed og overholdelse af deadlines. Formålet er, at man som mellemlider eksempelvis i medarbejder udviklings samtaler, har noget konkret at forholde sig til, hvis organisationens værdier ikke udleveres. Hermed får mellemlideren redskaber til at gå fra det abstrakte til det konkrete niveau, og modtageren af ledelsen får ligeledes værdierne implementeret som klarhed, i rolle og funktion. Organisationens værdier bør få gennemslagskraft hvis værdierne kan omsættes i mere konkrete og virkelighedsnære termer, f.eks. i spilleregler og narrativer som mellemliderne og de ansatte generelt kan identificere sig med. Vigtigheden af denne pointe fremgår også af V. Wart M's.(2008) anbefaling (s.190-257).
- Se MED organisationen efter i "sømmene". Formaliser rocade, så det ikke er de samme medlemmer år ud år ind. Formålet er, at denne "institution" kommer ud på gulvet til mellemliderne og øvrige ansatte og således involverer flere. Denne anbefaling hviler på det grundlag, at Region Hovedstadens Psykiatri ikke synes at have taget vare på implementeringsstrategi og opkvalificering af det organ, hvor organisationens værdier skal tage afsæt til, at komme ud i øvrige organisation.

9. Perspektivering

I et 2. ordensperspektiv på værdier, så kunne det videre forskningsområde være at undersøge hvordan værdier er blevet til i postmodernismen. Hvordan de kan forstås og få liv i moderne ledelse, i en operationel kontekst, som er under konstant forandring. Hvordan en organisations værdier i en offentlig kontekst, kan nytænkes, så de inddrages mere aktivt i mellemlidelse og generelt. Det er således vigtigt at relatere organisationsforståelse – og teori til ledelsesteori. I dette tilfælde værdibaseret ledelse. At have et teoretisk grundlag, som kan støtte en i mellemlidelse.

Af konkrete handlinger, med inspiration i citatet omhandlende tryk på T-shirts, (afsnit 5.3.1) kunne nedenstående narrativ, afprøves via regionens intranet.

"Vi har et kald, og vi er stolte af det – forstyr os ikke lige nu med dokumentation mens vi motionerer – først i morgen - tak."

Alle ansatte ville således få mulighed for at blive inddraget og komme med deres forslag. Region Hovedstadens Psykiatri kunne på denne måde demonstrere organisationens værdi: Respekt. Respekt for faglighed og medindflydelse.

Dette er blot et forslag og vil sikkert møde kritik punkter, men formålet er at imødegå dekolbing.

"Lege" de modsætninger ind, som er et vilkår, i moderne ledelse i dag, og vise at der også kan gives plads til at omtale paradokser. Det er et stort undersøgelsesområde og mange kontekster er inde over, som skal kunne tages med i betragtning.

10. Egen læring og ledelsesmæssige refleksion

Jeg har blandt andet undersøgt om det skriftlige materiale, som Region Hovedstadens Psykiatri uddeler vedrørende organisationens værdier har effekt, hvilket er tvivlsomt. En refleksion er, om jeg og de mellemlidere som indgik i undersøgelsen kan vide dette? Et så subtilt område, som vi bliver opdraget med, som nærmest grundlæggende dyder, hvorfor skulle organisationens værdier ikke koble sig på dette fundament.

Er vi, som mellemlidere, bevidste om, at vi er styret af værdier og påvirkes vi af værdi dokumenterne fra Region Hovedstadens Psykiatri uden at vi ved det? Eller er vi trænet i at sige de rigtige ting, på det rigtige tidspunkt og hykler vi nærmest uden at vide det? Kan vi, via det undersøgelsesdesign som indgår, selv med flere interview personer inkluderet, uddrage at det skriftlige materiale ikke har effekt, omkring en så kompleks sag, som omhandler organisationens værdier?

D. Ariely (2008) lavede et forsøg, hvor han undersøgte responsen fra to grupper af studerende. Begge grupper blev bedt om at løse en række opgaver på tid. En tid som de selv skulle rapportere, samt besvare spørgsmål, som forskerne kunne kontrollere. Det var således indbygget i forsøget, at personerne havde mulighed for at snyde. De hurtigste ville få præmie. Den ene gruppe skulle, inden forsøget, nævne ti bøger, de havde læst i High School, og den

anden gruppe skulle nævne de ti bud , eller så mange de kunne huske. Den gruppe, som skulle nævne de ti bud, snød ikke i deres selvrapportering. Det gjorde den anden, ikke voldsomt men alligevel så meget, at det var signifikant. D. Ariely og hans forskerteam tolkede, at de ti bud havde en påvirkning på gruppens integritet, uanset om de var religiøse eller ej (s. 206-215).

Tænk på lægeløftet f.eks. hvor effekt og rationalitet kolliderer med noget dybt forankret, socialiseret gennem uddannelsen og måske allerede gennem opvæksten. Forhold som vi ikke lige kan ændre og hvor definitionerne af en værdi er meget forskelligartet. O.Thyssen (2007) nævner f. eks. effektivitet. Ingen går ind for sløseri, men når det er sagt, så er der fri fortolkning af begrebet (s.133). Som tidligere nævnt (afsnit 7.2) giver det ikke mening at udkonkurrere de værdier, man generelt har med sig hjemmefra, men hvis organisationerne bliver dygtige til, kontinuerligt at oversætte hvad værdierne konkret indebærer af handlinger, kan de have en chance – måske ligesom de ti bud har en effekt, på ens adfærd. Læringen af dette er, at der ikke skal kæmpes mod vindmøller, men opnå viden om, hvor man kan påvirke.

Mere skematisk vil min opnåede ledelsesmæssige forståelse i denne afhandling sættes ind i Kolbs læringscirkel.



Figur 9 Kolbs læringscirkel Kilde: Studieabc.dk 10.04.12

1. **Erfaring:** At kunne være i proces er vigtigt for at opnå forståelse og medejerskab af et komplekst emne. Således viste en medarbejdermåling i fusion 2011-2012, at der var et forbedringspotentiale omkring værdiers afspejling i organisationen, og at mellemlederen kan have stor indflydelse på, hvordan ens medarbejdere forholder sig til organisationens værdier.
2. **Eftertænkksomhed:** Jeg har bevæget mig på det induktive, såvel som det deduktive niveau, og således perspektiveret emnet fra flere sider. Det er svært at undersøge noget man selv er en del af, til forskel fra den naturvidenskabelige forsker f.eks., som står udenfor og ser ind på cellen. Det kræver grundig forberedelse at forandre, og man bør komme forberedt til møder, hvis man vil efterleve organisationens værdier. Måske har jeg rokket ved noget i organisationen ved at lave denne afhandling. Det har en effekt, når jeg vedligeholder implementeringen, også blandt nye medarbejdere. Ligeledes har det måske en effekt, at de mellemledere, som blev interviewede, fik en påmindelse om organisationens værdier, qua selve interviewet. Det er et komplekst undersøgelsesområde, som ikke er målbart i traditionel forstand.
3. **Begrebsdannelse:** Som mellemledere må der tages ansvar for at implementere værdier. Mange har personlig fortolkning af disse og forholder sig ikke nødvendigvis til organisationens værdier. Der skal gennem dialog skabes en fælles fortolkning af organisationens værdier. Disse værdier giver råderum, og skaber forudsigelighed, når der ikke er et endegyldigt svar, i mellemledelse. Det er nødvendigt at have den øvrige organisation med og få topledelsen i tale. Teorigrundlag skal inddrages åbent, for at få perspektiveret hvorfor det lige er de værdier, som bringes i spil på en given måde.
4. **Eksperiment:** At skrive artikel på baggrund af masterafhandlingen, foreløbig til PsykiatriNyt³⁴ for at opnå legitimitet både oppefra, nedefra og fra siden. Bidrage til videns deling. Organisationens værdier bør anvendes endnu mere end hidtil i coaching. Her muliggøres fælles referenceramme udenfor det "fag" faglige, og dermed råderum. Dette aspekt kan blive en strategisk mulighed for mellemledere til at oversætte værdier i handlinger, samt arbejde eksplicit med arenaer. F.eks. anvende "De Bonos Tænkehatte"³⁵ i en nyfortolkning, hvor deltagerne skal repræsentere arenaer, frem for personlige stile. Det synes nødvendigt at øge organisatorisk viden, og få integreret de kontekster og arenaer som konventionelt set ikke italesættes. Enten fordi, vi som mellemledere, ikke ved nok om dem, eller fordi vi antager dem som selvfølgelige, og ikke til diskussion.

³⁴ PsykiatriNyt udgives af Region Hovedstadens Psykiatri. Ansvarshavende redaktør Direktør M. Lund.

³⁵ note fra modul i strategisk ledelse 2011. De 6 tænkehatte. Metode vedr. kreativ tænkning.

litteraturliste

Alvesson M: Methodology for close up studies-struggling with closeness and closure. Higher Education. 46: 167-193. 2003

Ariely D: Predictably irrational. The hidden forces that shape our decisions. HarperCollinsPublishers 2008

Arnesen D. & Gørtz K: Ledelse med værdier. Børsen 2003

Creswell J. Kvalitative Inquiry and Researc Design. Choosing Among Five Traditions 2 ed. 2007

Brannic T: Doing Action Research, In Your Own Organization. Sage Publications 2001

Dimaggio P. & Powel W: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Kollektive Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 48:147-66. 1983

Hein H.H Ledelse af primadonnaer – myter og fakta. Ledelseidag nr 2, 2008

Hein H.H Motivation Motivationsteori og praktisk anvendelse Hans Reitzels Forlag 2009

Helth P: (red) Lederskabelse. Det personlige lederskab. Samfundslitteratur 2. Udg. 2009

Jensen S. Arbejdsmiljø som organiserende koncept: En sund Strategi for busbranchen? Uddrag fra Phd 2003

Jørgensen T. B: Forandringer i teori og praksis. Skiftende billeder fra den offentlige sektor. Jurist – og økonomforbundets forlag 2000

Jørgensen T. B: På sporet af en offentlig identitet – værdier i stat, amt og kommuner. Århus Universitetsforlag 2007

Knudsen M. En guide til litteratur om metode, analysestrategi og videnskabsteori. CBS Institut for organisation. Marts 2009

Klausen K.K. Strategisk ledelse. De mange arenaer. Syddansk Universitetsforlag 2009

Kvale S. & Brinkmann S. InterView Introduktion til et håndværk. Hans Reitzels Forlag 2 udg. 2009

Majgaard K: Slip paradokserne løs! Laboratorium for ny offentlig styring. Økonomistyring og informatik 24 årgang: 3. 2008/2009

Mik-Mejer N. & Villadsen K: Magtens Former. Sociologiske former på statens møde med borgeren 2007

Meyer J. & Rowan B: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociologi, 83:340-363. 1977

Nielsen K. S: Fortællinger i organisationer. Narrativ praksis. Hans Reitzels forlag 2006

Paine M: Narrativ terapi teori og praksis. Dansk Psykologisk Forlag 2011

Stelter R: Tredje generations coaching En guide til narrativ samskabende teori og praksis. Dansk psykologisk forlag 2012

Thyssen O: Værdiledelse om organisationer og etik Gyldendal 2007

Van Wart M: Leadership in Public Organizations. An introduction. Second Edition. New York M. E. Sharpe 2008 & 2012

Øvlisen M. & Lindholm M.R: Heart Core. Tanker om ledelse Gyldendal Business 2011

Bilags fortegnelse

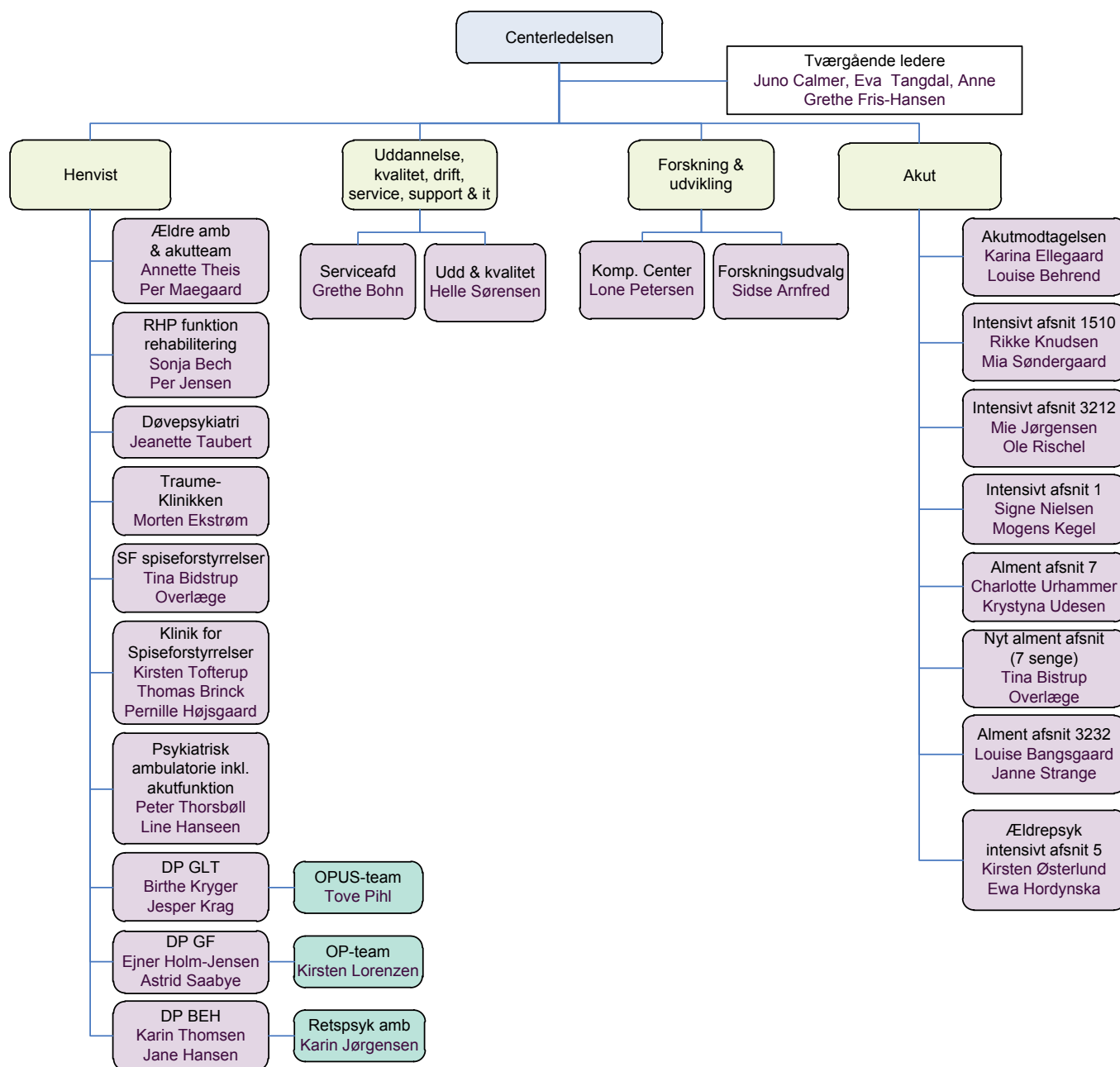
- bilag 1: Tolv aspekter af interviewproces
- bilag 2. Organisationsdiagram over strukturen på et enkelte center
- bilag 3: Spørgeguide knyttet til figur 5, afsnit 4.3
- bilag 4: Forventningssamtaler til samlede psykologgruppe

Bilag 1

12 aspekter af interviewproces: (S. Kvale og S. Brinkmann 2009 s. 46).

1. Livsverden. Emnet for kvalitative interviews er interviewpersonens daglige livsverden og hans eller hendes relation til den.
2. Mening. Interviewet forsøger at fortolke meningen med centrale temaer i interviewpersonens livsverden. Intervieweren registrerer og fortolker både meningen med det, der siges, og hvordan det siges.
3. Kvalitativt. Interviewet søger kvalitativ viden udtrykt i almindeligt sprog; Det sigter ikke mod kvantificering.
4. Deskriptiv. Interviewet søger at indhente åbne, nuancerede beskrivelser af forskellige aspekter ved interviewpersonens livsverden.
5. Specifitet. Der frembringes beskrivelse af specifikke situationer og handleforløb, ikke generelle opfattelser.
6. Bevidst naivitet. Intervieweren udviser åbenhed over for nye og uventede fænomener frem for at arbejde med færdige kategorier og fortolkningsskemaer.
7. Fokuseret. Interviewet fokuserer på bestemte temaer; Der er hverken stramt struktureret med standardiserede spørgsmål eller helt ikke-styrende.
8. Flertydighed. Interviewudsagn kan undertiden være flertydige og derved afspejle modsigelser i den verden, interviewpersonen lever i.
9. Forandring. Det at blive interviewet kan skabe nye indsigter og bevidsthed, og interviewpersonen vil i løbet af interviewet kunne ændre sine beskrivelser af og meninger om et emne.
10. Sensitivitet. Forskellige interviewere kan få forskellige udsagn frem om samme emne, alt efter deres sensitivitet over for og viden om interviewemnet.
11. Interpersonel situation. Den indhentede viden produceres gennem det interpersonelle samspil i interviewet.
12. Positiv oplevelse. Et veludført interview kan være en sjælden og berigende oplevelse for den interviewede, som måske kan opnå nye indsigter i sin livssituation.

Bilag 2



Bilag 3

Spørge guide knyttet til figur 5

(Indledning) Beskriv dit job som..... hvad er vigtigst for dig i denne forandringstid

(Indledning) Hvordan vil du karakterisere de MA du leder?

(Indledning) Hvilke forventninger har de til deres arbejde?

(Indledning) Kan du opfylde forventninger

(Værdi) Nævn din organisations værdier?

(Værdi) Hvilke værdier er vigtige for dig, hvem er dit forbillede mht ledelse?

(Værdi) Nævn værdier som er vigtige i dit arbejde?

(Værdi) Afspejler de fysiske rammer RHP's værdisæt?

(Værdi) Læser/anvender du det materiale som RHP sender ud, hvidbog, pjecer, strategiplaner?

(Værdi) Hvad forstår du ved værdier?

(Værdi) Hvilke værdier ønsker du andre skal have i forhold til dig?

(Værdi) 0-10 hvor ofte tænker du bevidst i værdier

(Værdi) Hvilke værdier synes du ville være brugbare/nyttige?

(Værdi) Har du et fagligt argument for ikke at anvende værdier som ledelsesværktøj

(Værdi- forandring-dilemma isomorfe processer) Hvilke værdier i din faglige identitet gør en forandring svær?

(Værdi-forandring-dilemma) Hvordan tackler du modsatrettede interesser mellem fag og lederrolle?

(Værdi-forandring-dilemma) Modarbejder vi hinanden i forandring?

(Handleringer- positive) Når noget går godt i en forandringsproces, hvad er så det virksomme? Hos dig selv/andre/organisationen?

(Handleringer isomorfe processer) Reflekterer du over selvfølgeligheder? Kan du nævne nogle?

(Handleringer) Hvilke udfordringer kan du se ved den måde du håndterer værdier på?

(Kampplads) Hvor betydningsfuld ser du din faglighed/ledelse og hvilke kampe dominerer?

(Kampplads) Hvornår oplever at der er modstridende interesser mht at kunne udføre dit job?

(kampplads) Kan værdier forenes med effektivitet og øget caseload?

Gav interviewet dig lejlighed til at tænke nye tanker, noget du har fået lyst til at gøre, kommentarer?

Analyse: Teoretisk ramme arenatankegang og institutionalisme

Analysen vil være præget af Bricolage - ad hoc teknikker hvor mit kendskab til genstandsfeltet og min problemformulering vil være i fokus frem for en bestemt analyse metodik

Nye temaer/tanker/strategier som opstod på baggrund af interviewet?

Udsagn/refleksioner/narrativer som peger på at RHP's værdier er i spil som styringsredskab

Udsagn/refleksioner/narrativer som peger på at RHP's værdier ikke kommer i spil og ikke er kendte?

Hvilke isomorfe processer kan være hæmmende for værdier som styringsredskab?

Hvilken arena er mest styrende ud fra et mellemlider perspektiv?

På baggrund af den indhentede viden hvilken historie ønsker jeg at formidle?

Er det interviewerens tilstedeværelse som gør dialogen uklar eller præget af selvmodsigelser eller afspejler det ambivalens i den verden vi lever i? Eller bidrager interviewerens

interaktion med at tænke nye tanker, få nye perspektiver. Objektivitet i kvalitativ forskning

betyder i denne forbindelse at man stræber efter objektivitet vedrørende subjektivitet

Være opmærksom på analyse af det manifeste plan og det latente, det uudsagte.(235)

Bilag 4

Forventningssamtaler til samlet psykologgruppe.

Indledning: Jeg har forberedt nogle spørgsmål som jeg håber kan være afsæt for en dialog mht. fremtidigt samarbejde.

Om ledelse

Hvad er god ledelse for dig?

Hvordan sikrer jeg mig at jeg er en god leder for dig?

Hvordan kan jeg vide at det er ok, det jeg gør, hvilke tegn skal jeg se efter?

Hvad vil du gerne se mig som leder gøre mere af? mindre af?

Om chefpsykolog

Hvis du havde min funktion som chefpsykolog, hvad ville du så prioritere i fusionen?

Hvilken historie vil du gerne kunne fortælle om din chefpsykolog?

Hvilken historie vil du gerne kunne fortælle om dit arbejde om et år?

Om profiler

Hvilken profil ser du gerne at psykologgruppen har?

Stemmer din stillingsbeskrivelse overens med den profil du angiver?

Afslutning

Hvad har du især hæftet dig ved i denne samtale?

