

Den positive side af organisationsadfærd

– den loyale medarbejder



Udarbejdet af Birgitte Lund-Skovbo, Cand.ling.merc. Engelsk og kommunikation

Vejleder: Lisbet Pals Svendsen, Institut for Internationale Sprogstudier og
Vidensteknologi

Afhandlingen består af 133.798 tegn svarende til 74 normalsider

CBS, September 2010

Indholdsfortegnelse

Figurliste.....	3
Forord.....	4
Abstract	5
Kapitel 1	7
1.0 Indledning	7
1.1 Problemfelt.....	9
1.2 Problemformulering.....	9
1.3 Afgrænsning.....	9
1.4 Case: Høje Taastrup Kommunes Institutions- og Skolecenter	10
Kapitel 2	12
2.0 Analysemetode	12
2.0.1 Hermeneutik	12
2.0.2 Den hermeneutiske spiral	13
2.1 Undersøgelsesmetode	14
2.1.1 Casestudiet som forskningsmetode.....	15
2.1.2 Undersøgelsens troværdighed.....	18
Kapitel 3	20
3.0 Begreber.....	20
3.0.1 Den psykologiske kontrakt	20
3.0.2 Empowerment.....	21
3.0.3 Fleksibilitet	21
3.0.4 Work-life balance.....	23
3.0.5 Indre og ydre motivation	23
3.1 Teorier.....	24
3.1.1 Scheins kulturmodel.....	24
3.1.2 Herzbergs tofaktor teori.....	25
3.1.3 Hersey & Blanchards teori om situationsbestemt ledelse	26
3.1.4 Ryan & Decis selvbestemmelsesteori	26
3.2 Definitioner	29
3.2.1 Ledelse.....	29
3.2.2 Ledelsesstile.....	29
3.2.3 Personalegoder.....	32

Kapitel 4	33
4.0 Organisationskultur	33
4.0.1 Artefakter	34
4.0.2 Skueværdier	34
4.0.3 Grundlæggende antagelser	38
4.1 Ledelse og loyalitet	40
4.1.1 Definition af ledelsesstile	42
4.1.2 Faktorer der påvirker loyaliteten	45
4.1.3 Forholdet til nærmeste ledelse	46
4.2 Personalepolitikken	48
4.2.1 Værdierne	49
4.2.2 Værdikommunikationen	50
4.2.3 Herzberg og værdierne	53
4.2.4 Personalegoder	56
4.2.5 Herzberg og personalegoderne	58
4.3 Ledelsens muligheder for at påvirke loyaliteten	59
4.3.1 Autonomi	60
4.3.2 Kompetencefølelse	62
4.3.3 Tilhørsforhold	64
4.4. Viden overført til praksis	65
Kapitel 5	67
5.0 Konklusion	67
5.1 Perspektivering	69
Litteraturliste	71
Bilagsoversigt	75

Figurliste

Figur 1: Powers' typiske indikatorer på loyalitet	8
Figur 2: Den hermeneutiske spiral	14
Figur 3: Scheins kulturmodel	24
Figur 4: Ryan og Decis self-determination continuum.....	28
Figur 5: Administrativt organisationsdiagram	41

Forord

Denne afhandling er skrevet på baggrund af en interesse for offentlige organisationer og med særlig interesse for, hvad det er, der gør offentlige medarbejdere loyale. Jeg har ikke tidligere beskæftiget mig med medarbejderloyalitet, men interessen for emnet kom i forbindelse med kurset ledelses- og medarbejderkommunikation på cand.ling.merc-linjen i efteråret 2008. Her blev jeg introduceret for forskellige teorier omkring organisationsteori og interaktion mellem ledelse og medarbejdere. Min interesse var dermed vakt. Grunden til at valget faldt på medarbejderloyalitet er, at der efter min mening ikke er lavet tilbundsgående undersøgelser af, hvordan loyaliteten påvirkes af ledelsesstilen og den personalepolitik, der føres i en given organisation.

Jeg vil her benytte lejligheden til at rette en stor tak til min vejleder Lisbet Pals Svendsen for uundværlig støtte og vejledning, til medarbejderne i Institutions- og Skolecentret i Høje Taastrup Kommune for deres engagement og interesse i mit projekt samt til studiekammerater og familie der har læst korrektur, bidraget med nye synspunkter og i det hele taget støttet mig gennem processen.

Abstract

The Positive Side of Organisational Behaviour – The Loyal Employee

The main objective of this thesis is to examine and evaluate the loyalty of a group of employees in a Danish municipality. Employee loyalty is defined in terms of various courses of action and ways of thinking, such as remaining with the organisation, offering suggestions for improvements and collaboration between colleagues.

My motivation behind this thesis is an interest in the relationship between employee loyalty and a) leadership style and b) personnel policy, and in that connection finding out if it is possible for leaders to affect the loyalty of their employees. The problem formulation for the thesis is: *How and to what extent is employee loyalty in “Institutions- og Skolecentret” (Child Care and School Centre) affected by its leadership styles and personnel policy, and how can leaders gain influence on the employees’ loyalty through their leadership style?*

The case company of the thesis is “Institutions- og Skolecentret” which is part of the Danish municipality Høje Taastrup. The Centre employs 12 people: the head of centre, an assistant manager, and 10 administrative employees. The head of centre exercises a leadership style focused on involving employees in decision-making, inviting criticism, and encouraging a high degree of self-management. The thesis examines whether these elements in the style of leadership have a positive or negative effect on employee loyalty, and goes on to look at other leadership/management styles in the organisation to see if there is a connection between leadership styles at other levels and employee loyalty.

In 2007, it was decided that the municipality should have a value-based personnel policy. The aim of the policy was to limit the use of rules and enhance individuality in order to improve elements of loyalty such as motivation, commitment and job satisfaction. The thesis examines whether the employees act in accordance with the values, and whether the focus on values has had an impact

on the loyalty of the employees. Herzberg's motivation theory is tested to see if the value-based personnel policy complies with the motivation factors. Thereafter the employee benefits are analysed to see if they comply with Herzberg's hygiene factors, and whether they satisfy employee needs and enhance loyalty. The final part of the analysis examines the leader's prerequisites, options and opportunities to influence employee loyalty through their way of leading the group.

The findings of this thesis will hopefully serve as inspiration to how employee loyalty can be gained and maintained. Furthermore, the findings should function as an eye-opener with regard to the factors that actually foster and maintain employee loyalty. The survey shows that both the leadership style and the employees' relationship with their immediate superior play a key role in regard to their loyalty, so there is good reason for maintaining this leadership style in the future. However, the top management's managerial style does not in itself affect employee loyalty, but the overall policy of the municipality, defined by the top management does. The value-based personnel policy is also a key factor because it enables self-management and reduces control, both of which are appreciated by the employees. However, the municipality's focus on employee benefits does not enhance loyalty in the centre and some of the employee benefits are not even considered benefits, but necessary for the work.

These findings question the use of employee benefits as a tool for creating loyalty. The analysis shows the importance of distinguishing between real benefits and necessary benefits, and it is the latter which should be a focus in the organisation in its attempt to gain and maintain employee loyalty.

Kapitel 1

1.0 Indledning

“Declining employee loyalty means that workers are not working as hard and that they are more prone to leave.” (Powers, 2000:7).

På baggrund af ovenstående citat kan det næppe diskuteres, at medarbejderloyalitet bør være en prioritering for organisationer. Det interessante er imidlertid at undersøge, om specifikke ledelsesstile, tiltag og tilbud kan øge medarbejderloyaliteten, og om det overhovedet er muligt for ledere at påvirke deres medarbejders loyalitet, hvilket er emnet for nærværende afhandling.

Først skal medarbejderloyalitet som begreb introduceres og defineres. Medarbejderloyalitet er andet og mere end at forblive på arbejdspladsen og arbejde hårdt. Der findes mange definitioner på medarbejderloyalitet, og den der indleder dette kapitel, kan næppe siges at være den mest præcise eller uddybende.

Medarbejderloyalitet er et bredt begreb med mange definitioner, men her tages udgangspunkt i loyalitet som en indstilling til organisationen, der både har en tanke- og en handlingskomponent (Powers, 2000: 5). Loyale handlinger kommer blandt andet til udtryk ved, at man som medarbejder passer på organisationens ejendomme og følger regler og retningslinjer. Tankekomponenten kommer til udtryk ved, at den loyale medarbejder overholder de uskrevne regler og normer indenfor organisationskulturen. Denne todelte definition på medarbejderloyalitet betyder, at begrebet indbefatter andre begreber, der er relateret til arbejdspladsen såsom motivation, engagement og trivsel, og derfor anses disse for at være et udtryk for loyalitet.

Edward Powers har defineret nogle indikatorer på medarbejderloyalitet:

Remaining with the company; not leaving, not job hunting
Staying late to complete a project
Keeping the company's business confidential; no whistleblowing
Promoting the company to customers and community
Adhering to rules without close supervision
Sacrificing personal goals to achieve company goals
Not gossiping, lying, cheating, or stealing
Buying company products
Contributing to company-sponsored charities
Offering improvement suggestions
Participating in company's extracurricular activities
Following orders
Taking care of company property and not being wasteful
Working safely
Not abusing leave policies; including sick leave
Helping coworkers; cooperating

Figur 1: Powers' typiske indikatorer på loyalitet¹

Som ovenstående liste illustrerer, er loyalitet et mangesidet begreb, og nogle af indikatorerne vil blive fortolket på en sådan måde, at de passer til casen. Eksempelvis "Adhering to rules without close supervision" tolkes i denne afhandling som selvledelse i overensstemmelse med værdierne. Loyale medarbejdere gavner organisationen, fordi medarbejderne forbliver i organisationen og bruger deres kompetencer inden for denne, og fordi loyale medarbejdere bidrager til forbedringer af arbejdsmiljøet og opgaveløsningerne.

Undersøgelsen gennemføres på baggrund af et casestudie af Høje Taastrup Kommune. Interessen for denne kommune skyldes, at jeg har boet i kommunen i over 20 år. Derudover synes Høje Taastrup Kommune at være oplagt, fordi der allerede er fokus på medarbejdertrivsel, og der arbejdes med en værdibaseret personalepolitik, hvilket danner et godt grundlag for at undersøge medarbejderloyaliteten i netop denne kommune. Efter et møde med kommunens HR-afdeling blev det besluttet, at Institutions- og Skolecentret ville være et oplagt center at samarbejde med. Dette skyldes dels afdelingens størrelse, der gør det muligt at interviewe alle medarbejderne, og dels afdelingens interesse i emnet medarbejderloyalitet.

Høje Taastrup Kommune har ikke en overordnet politik for, hvordan der kan sættes fokus på medarbejderloyalitet, men kommunen søger at øge loyaliteten ud

¹ Powers, 2000: 5

fra en antagelse om at ledelsesstile, arbejdet med værdier samt personalegoder har en positiv indflydelse på medarbejdernes loyalitet.

1.1 Problemfelt

Emnet for denne afhandling bunder i en undren over, at der bruges en masse ressourcer på at fastholde loyale medarbejdere i Høje Taastrup Kommune, men at der ikke er gennemført tilbundsående undersøgelser, der be- eller afkræfter formodningerne om, at en værdibaseret personalepolitik, et bredt udbud af personalegoder og forskellige moderne ledelsesstile faktisk skaber loyalitet hos medarbejderne. Med udgangspunkt i denne undren gennemføres en undersøgelse, der belyser sammenhængen mellem ledelsesstilene, arbejdet med værdierne og udbuddet af personalegoder i forhold til medarbejderloyaliteten. Derudover undersøger afhandlingen, om det overhovedet er muligt for ledere at påvirke medarbejdernes loyalitet og i så fald hvordan. Afhandlingens problemformulering er følgende:

1.2 Problemformulering

Hvordan og i hvilken grad påvirkes medarbejderloyaliteten i Institutions- og Skolecentret af ledelsesstilene og personalepolitikken, og hvordan kan ledere gennem deres ledelsesstil opnå indflydelse på den enkelte medarbejders loyalitet?

Jeg har med afsæt i problemformuleringen udarbejdet følgende undersøgelses-spørgsmål:

- Hvilke faktorer påvirker medarbejderloyaliteten i Høje Taastrups Institutions - og Skolecenter?
- Hvordan og hvor meget påvirkes medarbejdernes loyalitet af kommunens værdier?
- Hvordan og hvor meget påvirker personalegoder medarbejderloyaliteten?

1.3 Afgrænsning

Fokus i denne afhandling er ledelsesstile og personalepolitikken i Høje Taastrup Kommunes Institutions- og Skolecenter med henblik på at sætte fokus på medarbejderloyaliteten og derigennem forsøge at øge den. Afhandlingen vil kon-

centrere sig om fastholdelse af nuværende medarbejdere, og jeg går derfor ikke i dybden med andre aspekter og konsekvenser af at sætte fokus på medarbejderloyalitet som eksempelvis muligheden for at styrke kommunens brand udadtil eller muligheden for at tiltrække nye medarbejdere gennem øget fokus på medarbejdertrivsel. Selvom ledelsen i kraft af deres ansættelse også er medarbejdere, skelnes der i denne afhandling mellem ledere og øvrige medarbejdere, og jeg afgrænser mig fra at beskæftige mig med medarbejderloyalitet på ledelsesniveau. Afhandlingen har ikke til sigte at opsætte retningslinjer for ”god” ledelse og skal hverken evaluere medarbejdere eller ledelsen. Hensigten med afhandlingen er at analysere og vurdere sammenhængen mellem ledelsesstile, personalepolitik og medarbejderloyalitet for på den måde at kaste lys over et genstandsfelt, der til stadighed er relevant i den kommunale såvel som den private sektor.

Afhandlingens analyse bygger primært på Edgar Scheins kulturteori, Frederick Herzbergs motivationsteori og Richard Ryan & Edward Decis selvbestemmelsesteori. Disse teorier gennemgås i kapitel 3, hvor der redegøres for, hvorfor netop disse teorier er relevante i forhold til afhandlingens analyse. Empirien er afgrænset sådan at kun de dele, der er relevante for analysen, inddrages. Spørgsmål der belyser dele af problemformuleringen inddrages, mens andre udelades. Nogle svar fra interviewene inddrages ikke, fordi det viste sig, at de ikke kunne bidrage til besvarelsen af problemformuleringen.

1.4 Case: Høje Taastrup Kommunes Institutions- og Skolecenter

Høje Taastrup Kommune ligger på Københavns Vestegn og består af byerne Taastrup, Høje Taastrup, Hedehusene, Fløng, Reerslev og Sengeløse. Der bor godt 47.000 mennesker i kommunen, og den beskæftiger cirka 4500 personer, hvoraf omkring de 400 arbejder på rådhuset. Med 400 medarbejdere ville det blive for omfattende at gennemføre medarbejderinterviews af alle medarbejdere. Derfor har jeg valgt at arbejde med et af kommunens centre for på den måde at analysere mulige sammenhænge. Denne afhandling tager udgangspunkt i en af kommunens administrative funktioner, nemlig Institutions- og Skolecentret. Der er i alt 15 fagcentre i kommunen, der dækker alt fra borgerservice til teknik og miljø.

Undersøgelsen er baseret på både primær og sekundær empiri. Den primære empiri består af en række interviews, samtaler og møder med ansatte i afdelingen, og den sekundære består af skriftlige dokumenter, der er stillet til rådighed af kommunen. Institutions- og Skolecentret beskæftiger 12 personer. En centerchef, en souschef og 10 administrative medarbejdere. Alle blev inviteret til at deltage i undersøgelsen og flertallet deltog. To medarbejdere blev efter eget ønske ikke interviewet. Den ene gik på pension kort efter interviewene blev gennemført og ønskede derfor ikke at deltage. Den anden medarbejder var på ferie, mens interviewene fandt sted, og afslog at blive interviewet på et senere tidspunkt. Respondenterne er listet nedenfor med navn, titel på interviewtidspunktet og bilagsnummer.

Navn	Titel	Bilagsnummer
Mira Hollænder	Pædagogisk administrativ konsulent	Bilag 1
Dorthe Agerlund Sloth	Specialkonsulent	Bilag 2
Holger Olsen	Centerchef	Bilag 3
Bente Rasmussen	Fuldmægtig	Bilag 4
Jørgen Billing	Pædagogisk administrativ konsulent	Bilag 5
Lone Christiansen	Fuldmægtig	Bilag 6
Sonja Holdt	Fuldmægtig	Bilag 7
Kirsten Christensen	Souschef	Bilag 8
Winnie Skjoldbøl	Specialkonsulent	Bilag 9
Willy Dahl	Chefkonsulent	Bilag 10

Der blev gennemført otte medarbejderinterview og to lederinterview med henholdsvis centerchefen og souschefen. I det følgende kapitel gennemgås teorier og begreber, og der redegøres for deres anvendelse i analysedelen, kapitel 4.

Kapitel 2

2.0 Analysemetode

Den samfundsvidenskabelige metode anvendes til at besvare problemformuleringen, da den er ideel i forhold til afhandlingens formål, som er at producere viden om individer. Der findes forskellige videnskabsteoretiske tilgange indenfor den samfundsvidenskabelige metode, men her benyttes hermeneutikken og den hermeneutiske spiral som analysemodel. Det betyder, at den positivistiske tilgang fravælges. Positivister søger, kort sagt, efter den absolutte sandhed gennem sikker erkendelse (Thuren, 2008: 18). I henhold til den positivistiske tankegang er viden enten sand eller falsk, og viden kan kun opnås gennem enten sanserne eller logikken. Positivismen forkaster dermed andre erkendelseskilder, der kan være relevante i studiet af mennesker, som eksempelvis erkendelse gennem evnen til at forstå og forholde sig til andre mennesker (Thuren, 2008: 106). Først kommer en introduktion til det videnskabsteoretiske ståsted, hermeneutikken og den hermeneutiske spiral som fortolkningsmetode, og derefter en redegørelse for undersøgelsesmetoden.

2.0.1 Hermeneutik

Hermeneutikken tager udgangspunkt i den anskuelse, at alle dele af den sociale sfære er skabt af subjekter, og at man som fortolker derfor skal forsøge at rekonstruere tilstanden hos ophavsmanden, det være sig forfatteren af en tekst, eller det subjekt der udfører en handling (Andersen, 1994: 158). Hermeneutikken anvendes som fortolkningsmetode, da den er oplagt til at studere menneskelige fænomener med. Hermeneutikken har ikke til hensigt at forklare fænomener eller søge efter lovmæssigheder, men derimod at forstå eller begribe det, der fortolkes (Sohlberg, 2004: 82). I relation til afhandlingen betyder det, at jeg gennem interviews og samtaler med de ansatte i Institutions- og Skolecenteret undersøger, hvorfor de opfører sig loyalt eller illoyalt, og hvad deres bevæggrunde for denne opførsel er. Jeg forsøger at forstå den menneskelige adfærd i Institutions- og Skolecenteret frem for at opstille nogle generaliserende svar på, hvad medarbejderloyalitet er, og hvilke faktorer der påvirker den. Hermeneutikken som videnskabeligt ståsted betyder netop, at jeg er opmærksom på, at de sammen-

hænge, jeg finder frem til i min empiri, ikke nødvendigvis vil gøre sig gældende andre steder.

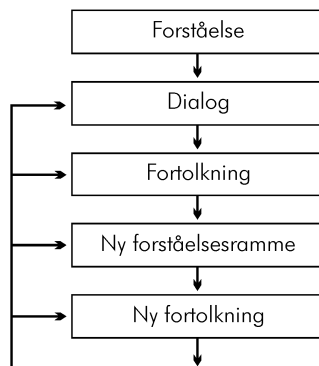
Grundtanken i den hermeneutiske fortolkningsmetode er, at tolkningen af et givent fænomen vil afhænge af den tolkendes syn på fænomenet, og dette syn er påvirket af den tolkendes egne erfaringer og oplevelser (Andersen, 1994: 160). Fortolkninger vil således altid være præget af den tolkendes syn på det tolkede, hvilket betyder, at der som følge deraf altid vil være kulturelle og individuelle forskelle i tolkninger af samme fænomen. Kritikken af den hermeneutiske fortolkningsmetode går blandt andet på, at viden produceret ved hjælp af denne metode altid vil være subjektiv. Den hermeneutiske metode kan ikke kontrolleres og verificeres som ved objektiv observation.

Formålet med den hermeneutiske fortolkningsmetode er, at få fortolkeren til at nedbryde sin egen individuelle og kulturelle forforståelse for på den måde at opnå en tilnærmelse af fælles accepterede tolkninger. Vigtigheden, af at jeg som fortolker er opmærksom på min forforståelse, af det jeg studerer, blev tydelig i interviewene, hvor jeg erfarede, at min definition af personalegoder ikke var i overensstemmelse med respondenternes. Måden, hvorpå man som fortolker kan blive opmærksom på sin egen forforståelse, er gennem dialog og refleksion med det eller dem man fortolker. Der er altså tale om en subjekt-subjekt-relation, hvor man som fortolker er ligeværdig med det eller dem, man fortolker (Andersen, 1994: 172). Rent praktisk betyder det, at jeg i samarbejde med respondenterne finder frem til, hvad loyalitet er, hvordan den kommer til udtryk, og hvad der påvirker den. Det er i samtalen og den fælles refleksion, at sandheden om hvad loyalitet i Institutions- og Skolecenteret er, kommer frem.

2.0.2 Den hermeneutiske spiral

Den hermeneutiske spiral anvendes som analysemetode, fordi jeg derigennem bliver opmærksom på min egen forforståelse og kan overvinde mine fordomme. Jeg havde på forhånd en forventning om, hvilke mønstre der ville tegne sig i respondenternes svar, men når det ikke blev muligt at skabe nogle mønstre og sammenhænge i de svar jeg fik, måtte jeg, i henhold til den hermeneutiske spiral,

begynde forfra og ændre min egen forforståelse, af det jeg undersøgte. Den hermeneutiske spiral er gengivet nedenfor.



Figur 2: Den hermeneutiske spiral ²

En forudsætning for hermeneutikken som fortolkningsmetode er, at undersøgeren og de undersøgte har et fælles sprog. Hvis der ikke er en fælles opfattelse af betydningen af de udtryk, der bruges i dialogen, er der risiko for, at undersøgelsen ikke bliver illustrativ. Sproget bruges i denne sammenhæng til at sikre, at centrale begreber har den samme betydning, for den der fortolker, og dem der fortolkes. Ved hjælp af sproget skabes der således et fælles virkelighedsbillede (Andersen, 1994: 173-175). Respondenterne blev for eksempel bedt om at definere medarbejderloyalitet for at sikre, at der var overensstemmelse mellem deres og min definition af begrebet medarbejderloyalitet.

2.1 Undersøgelsesmetode

Afhandlingens empiri består af to slags empiri: interviews og skriftlige dokumenter. Der er tale om en kvalitativ undersøgelse, og baggrunden for dette valg er, at denne undersøgelsesmetode giver mulighed for, at respondenterne kan besvare spørgsmålene med deres egne ord, og jeg kan som interviewer spørge ind til svarene for at få dem uddybet. De adspurgte får samtidig mulighed for at bidrage til interviewet ved at bringe de emner og problematikker på banen, som de selv synes er relevante i forhold til problemstillingen. Dette giver interviewene en større pålidelighed, da formålet netop er at undersøge, hvordan de adspurgte forstår medarbejderloyalitet, og de faktorer der påvirker denne. Formålet med

² Forlaget samfundslitteratur

casestudiet er ikke at få et repræsentativt indblik i medarbejderloyalitet i Høje Taastrup Kommune, men derimod at få et illustrativt billede af, hvordan medarbejderne i en bestemt afdeling oplever medarbejderloyalitet.

I denne afhandling benyttes den interviewform, som Ib Andersen kalder ”delvist strukturerede interview” (Andersen 2008: 169). Fordelen ved denne interviewform er, at jeg som interviewer kan spørge ind til respondenternes svar og få dem uddybet, hvis det synes relevant. Den største ulempe ved kvalitative interviews er, ifølge Andersen (2008: 50), at man kun har mulighed for at gennemføre få interviews, da kvalitative interview er meget ressource- og tidskrævende at bearbejde. Som en naturlig konsekvens heraf vil kvalitative interviews have en mindre grad af repræsentativitet end kvantitative undersøgelser. Dette ses dog ikke som en hindring for at interviewene kan afføde den nødvendige viden og indsigt, dels på grund af afdelingens størrelse, og dels fordi formålet med undersøgelsen er at få et illustrativt billede af, hvilke udfordringer der er forbundet med medarbejderloyalitet. På baggrund af min forhåndsviden om emnet udarbejdede jeg to interviewguider, der adresserer de emner, jeg på forhånd antog, ville være relevante for min undersøgelse. Interviewguiderne blev tilpasset løbende i takt med at min forforståelse ændrede sig, og derfor forekommer der variationer fra det første til det sidste interview, da jeg i henhold til den hermeneutiske spiral ændrede min forforståelse og tilpassede interviewene løbende.

2.1.1 Casestudiet som forskningsmetode

Jeg har valgt casestudie som forskningsstrategi til min empiriske undersøgelse og jeg tager udgangspunkt i Colin Robsons definition af et casestudie ”*Casestudiet er en strategi til empirisk udforskning af et udvalgt nutidigt fænomen i sin naturlige sammenhæng ved anvendelse af forskellige datakilder, der kan anvendes i en bevisførelse*” (Ramian, 2007: 15). Baggrunden for at vælge denne forskningsmetode er først og fremmest, at casestudiet kan bruges på mange områder og har mange anvendelsesmetoder (Ramian, 2007: 32). Derudover er casestudier fleksibelt, fordi man som forsker kan ændre og omformulere sine spørgsmål undervejs, i takt med at man bliver klogere. Denne mulighed er ikke til stede ved kvantitative

undersøgelser, hvor den der undersøger ikke kommer i dialog med dem, der er genstand for undersøgelsen (Flyvbjerg, 2004: 20).

Casestudiet er især velegnet til at undersøge fænomener som forskeren ikke kan kontrollere (Ramian, 2007: 18). Rent praktisk betyder det, at jeg erkender, at jeg ikke kan kontrollere de personer, der er genstand for min undersøgelse, og derfor lader jeg mig inspirere af deres udtalelser og spørger ind til dem for at generere ny viden. Det betyder, at respondenterne bliver spurgt ”*hvorfor*” når de eksempelvis svarer, at de ikke benytter de personalegoder, der udbydes af kommunen.

Brugen af casestudiet som metode betyder desuden, at jeg kan producere viden på forskellige måder. I analysen produceres viden både i interaktionen med de ansatte og ved at læse skriftlige dokumenter. Muligheden for at kombinere forskellige erkendelsesformer betyder, at jeg kan sammenholde respondenternes svar med kommunens officielle dokumenter, hvilket giver mulighed for at nuancere analysen og konstatere, om der er overensstemmelse mellem eksempelvis kommunens syn på værdiernes betydning og medarbejdernes oplevelse af at arbejde med dem.

Casestudiet er særlig velegnet til at undersøge fænomener i den virkelige verden. Empirien er indsamlet i Høje Taastrup Kommunes Institutions- og Skolecenter, og undersøgelsen har dermed ikke, som nævnt ovenfor, til hensigt at være repræsentativ for hele kommunen, men derimod illustrativ, hvilket er typisk for casestudier.

Slutteligt understreges brugen af casestudiet som strategi ved at gennemgå de fem træk, der ifølge Knud Ramian kendetegner casestudier, det drejer sig om følgende:

- En empirisk undersøgelse
- Et udvalgt fænomen
- Et nutidigt fænomen i sin naturlige sammenhæng
- Forskellige datakilder
- Argumentation gennem bevisførelse

(Ramian, 2007: 24).

En empirisk undersøgelse

Afhandlingens slutninger og konklusioner er baseret på en analyse af primær og sekundær empiri, og der er dermed tale om en empirisk undersøgelse. Casestudiet er subjektivt og påvirket af forskeren (Ramian, 2007: 24), hvilket der er taget højde for, jævnfør de valgte metoder.

Et udvalgt fænomen

Ifølge Ramian er systemer, forløb og personer de tre hovedtyper af fænomener, hvor casestudiet er en oplagt forskningsmetode (Ramian, 2007: 24). I denne afhandling bygger analysen på et studie af personer, deres adfærd og konsekvensen deraf og dermed legitimeres brugen af casestudiet som strategi.

Et nutidigt fænomen i sin naturlige sammenhæng

Casestudiet gennemføres i nutiden, og de studerede fænomener studeres i deres naturlige miljø, idet interviewene er foretaget på arbejdspladsen og beskæftiger sig med respondenternes nutidige adfærd. Som nævnt tidligere er casestudiet et studie af fænomener, hvilket stiller krav om, at undersøgelsens genstandsfelt skal være observerbart og afgrænset (Ramian, 2007: 25). Dette giver en udfordring, når en del af undersøgelsen handler om holdninger. I denne afhandling afgrænses begrebet fænomen derfor til at være bestemte former for adfærd.

Forskellige datakilder

Der er mange variable i spil, når man studerer nutidige fænomener, fordi nutiden er et dynamisk og foranderligt fænomen, og derfor er der typisk flere datakilder i casestudier. Dette er også tilfældet i nærværende afhandlings undersøgelse, der bygger på en kombination af primær og sekundær empiri i form af interview, samtaler og skriftlige dokumenter.

Argumentation gennem bevisførelse

Casestudier kan bruges til at skabe et illustrativt billede af det fænomen, man undersøger, og i arbejdet med casestudier tages afsæt i en teoretisk generalisering frem for i en statistisk generalisering, som det er tilfældet ved eksempelvis survey-

undersøgelser. Casestudier kan bruges til at styrke, svække eller nuancere en teori (Ramian, 2007: 27). I denne afhandling benyttes casestudiet til at teste om teorierne stemmer overens med virkeligheden, og dette gøres gennem argumenteret bevisførelse, hvilket er det sidste træk, der kendetegner casestudier.

På baggrund af ovenstående redegørelse for brugen af casestudiet, mener jeg, det er oplagt og velbegrunderet at benytte casestudiet som forskningsmetode i denne afhandling.

2.1.2 Undersøgelsens troværdighed

Når man gennemfører undersøgelser, er det altid nødvendigt at forholde sig kritisk til sine resultater for at sikre en høj grad af troværdighed. Indenfor kvantitative undersøgelser taler man om reliabilitet og validitet. Reliabilitet handler om, hvorvidt resultaterne er stabile og ensartede både over tid og i respondenternes svar. Der er altså to dimensioner af reliabilitet: den tidsmæssige og den menneskelige. Er der en høj grad af reliabilitet i undersøgelsen, vil de samme resultater komme frem, hvis undersøgelsen gennemføres gentagne gange med de samme respondenter – undersøgelsen er således stabil over tid. Det menneskelige aspekt af reliabilitet omhandler respondenterne og hvorvidt de besvarer ensartet på de samme eller lignende emner (Stavnsager m.fl., 2006: 133). Validitet handler derimod om, hvorvidt der er anvendt den rigtige dataindsamlingsmetode, i relation til det problem man ønsker at belyse og til ens teoretiske udgangspunkt. Validitet kan derfor betragtes som den røde tråd i undersøgelsen, forstået på den måde, at hvis der er en høj grad af validitet, er der en gennemgående sammenhæng mellem valg af metode og teori gennem hele undersøgelsen (Stavnsager m.fl., 2006: 133).

Det er muligt at måle kvaliteten af de indsamlede data gennem en vurdering af reliabilitet og validitet. Denne metode er velegnet til kvantitative undersøgelser, hvor formålet netop er at generere målelige resultater, men ved en kvalitativ undersøgelse, som benyttes i denne afhandling, er det ikke relevant at se på reliabilitet og validitet, fordi formålet ikke er at måle respondenterne men derimod at forstå dem (Stavnsager m.fl., 2006: 93). Derfor har jeg i stedet valgt at vurdere undersøgelsens troværdighed ud fra andre kriterier.

Ved kvalitative undersøgelser bliver det undersøgerens opgave at sikre at undersøgelsen er troværdig (Stavnsager m.fl., 2006: 116). Da undersøgelsens resultater ikke er målbare på samme måde som ved kvantitative undersøgelser, bliver det nødvendigt at se på andre faktorer, der kan gøre undersøgelsen troværdig. Ifølge Stavnsager m.fl., (2006: 117) kan en kvalitativ undersøgelse gøres troværdig ved blandt andet at sikre en gennemsigtig undersøgelsesproces. I denne afhandling er undersøgelsesprocessen gennemsigtig i og med, at respondenterne er beskrevet i afsnit 1.4, at der ikke har været nogen udvælgelsesproces og at interviewguiderne samt respondenternes svar er vedlagt i bilag, hvilket betyder, at læseren kan se hvordan hele processen er foregået, og hvilke svar der er fremkommet. Derudover sikres troværdigheden ved, at problemformuleringen er klart formuleret og adresserer de temaer, der skal undersøges, samt at valget af teorier er relevante i forhold til at besvare problemformuleringen (Stavnsager m.fl., 2006: 117). Afhandlingens problemformulering er udformet på en sådan måde, at den består af tre spørgsmål, der relaterer sig til hver deres aspekt af problemfeltet. De teorier, der anvendes i analysen, er valgt på baggrund af deres evne til at besvare og perspektivere problemfeltet og problemformuleringen. Andre kriterier, der sikrer troværdigheden, er at den bedst mulige metode og det mest velegnede undersøgelsesdesign er valgt til at undersøge spørgsmålet, hvilket der er redegjort for i forrige afsnit og derfor gentages baggrunden for valg af undersøgelsesmetode ikke her.

Kapitel 3

I dette kapitel introduceres de teorier og begreber, der anvendes i analysen. Teoriene præsenteres og diskuteres for at give læseren den nødvendige forståelse for deres anvendelse i analysen. Begreberne beskrives overordnet, og ikke alle begreber bruges direkte i analysen, men beskrives her for at illustrere forskellige synspunkter og muligheder for arbejdet med menneskelige ressourcer (HR).

3.0 Begreber

De fleste kommuner har i dag en HR-afdeling hvilket også er tilfældet i Høje Taastrup Kommune, og derfor finder jeg det relevant at komme med en kort introduktion til centrale HR-begreber. Nedenfor præsenteres følgende begreber: den psykologiske kontrakt, empowerment, fleksibilitet, work-life balance og indre/ydre motivation.

3.0.1 Den psykologiske kontrakt

I kraft af de seneste års udvikling på arbejdsmarkedet, hvor der er kommet mere fokus på de menneskelige ressourcer, er mange medarbejdere blevet mere bevidste om deres egen værdi for virksomheden, hvilket betyder, at de har højere forventninger til personlige udviklingsmuligheder, interessante opgaver og frihed under ansvar. Et ansættelsesforhold er blevet til et fælles afhængighedsforhold (Larsen, 2009: 23), hvilket det betyder, at den psykologiske kontrakt har ændret karakter i takt med den generelle udvikling på arbejdsmarkedet gennem de sidste 15-20 år (Pjetursson, 2009: 17). Henrik Holdt Larsen, professor dr. Merc. i Human Resource Management (HRM) ved CBS beskriver udviklingen således:

[...]den psykologiske kontrakt var meget mere simpel: Medarbejderne skulle blot komme til tiden, gå til tiden og ikke stikke hovedet for langt frem i det mellemliggende tidsrum. Nu derimod er der en meget mere kompliceret psykologisk kontrakt, der foruden jobindhold og karrieremuligheder også rummer kompetenceudvikling, forventninger om interessant arbejde, information, et spændende arbejde osv. (Larsen, 2006: 81).

Medarbejderne, og især videnmedarbejdere, stiller høje krav til deres arbejdsplads om at blive udfordret og blive inddraget i beslutningsprocesserne. Til gengæld kræver virksomhederne mere fleksibilitet, engagement og helhedsforståelse (Larsen, 2006: 81). Ufordringen består i, at sikre at den psykologiske kontrakt overholdes af begge parter, og at begge parter er indforståede med indholdet i den psykologiske kontrakt, selvom det måske er implicit.

3.0.2 Empowerment

Empowerment er en ledelsesfilosofi, hvis formål er at inddrage medarbejderne i deres arbejde og i beslutningsprocesserne (Sarkar, 2009: 49). Empowerment betyder ikke, at alle beslutninger skal træffes af medarbejderne, men derimod at det skal være op til den enkelte medarbejder at beslutte, om han eller hun er i stand til at træffe en beslutning, eller om beslutningen skal træffes højere oppe i hierarkiet (Sarkar, 2009: 49). På den måde får medarbejderne en betydelig indflydelse på deres arbejde, og på de beslutninger der skal træffes i relation til det, uden at de bliver tvunget til at træffe beslutninger, de ikke føler sig rustede til at træffe. Empowerment handler om at udvikle og udnytte de kompetencer, som den enkelte medarbejder besidder (Sarkar, 2009: 49). Hvis empowerment skal fungere i praksis, kræver det, at hver medarbejder har en klar jobbeskrivelse, så de kender deres rolle i organisationen. Empowerment handler ikke om at opstille klare regler og procedurer for, hvordan tingene skal gøres, men derimod at op-sætte klare retningslinjer for hvilke mål man skal stræbe efter at nå. Sådanne retningslinjer kan være formulerede i organisationens værdier som det er tilfældet i Høje Taastrup Kommune.

3.0.3 Fleksibilitet

Fleksibilitet er et andet centralt begreb indenfor HRM og i det moderne arbejdsliv generelt. Fleksibilitet i relation til det moderne arbejdsmarked kan opdeles i fem fleksibilitetsformer (Larsen, 2006: 191). De fem former for fleksibilitet gennemgås nedenfor for at give en forståelse af, hvordan fleksibilitet kan anvendes som et værktøj, der skaber motiverede og loyale medarbejdere.

- Funktionel fleksibilitet
- Tidsmæssig fleksibilitet
- Geografisk fleksibilitet
- Numerisk fleksibilitet
- Finansiell fleksibilitet

Hvis en organisation formår at udnytte medarbejdernes ressourcer og kompetencer tværfagligt, kan der opnås *funktionel fleksibilitet*, hvilket betyder, at medarbejderne er i stand til at varetage kollegaers arbejdsopgaver, hvis det er nødvendigt (Larsen, 2006: 191). Sagt på en anden måde, vil det sige, at medarbejderne besidder evnen til at løse arbejdsopgaver, der falder uden for deres egentlige ansvarsområde.

Tidsmæssig fleksibilitet kan komme til udtryk på to måder der enten gavner medarbejderen eller organisationen (Navrbjerg, 1999: 50). Tidsmæssig fleksibilitet kan forstås som flekstid, hvilket giver medarbejderne en høj grad af frihed til at komme og gå, som det passer dem indenfor et defineret tidsrum. Tidsmæssig fleksibilitet kan dog også komme til udtryk gennem organisationens ansættelsesformer, der kan være en kombination af fuldtidsansatte, deltidsansatte, projektansatte og tidsbegrænsede ansættelser. På denne måde bliver den tidsmæssige fleksibilitet til organisationens fordel. I denne afhandling sidestilles tidsmæssig fleksibilitet med flekstid, idet afhandlingens fokus er på organisatoriske initiativer, der kan påvirke medarbejderloyaliteten.

Geografisk fleksibilitet giver medarbejderne mulighed for at have indflydelse på, hvor, og dermed også hvornår, de løser deres arbejdsopgaver. Hjemmearbejdsplads er et eksempel på geografisk fleksibilitet.

Numerisk fleksibilitet handler om, at virksomheden kan tilpasse arbejdsstyrkens størrelse efter behov, og det er dermed en organisatorisk fleksibilitetsform, idet den kommer organisationen til gode.

Finansiel fleksibilitet relaterer sig til lønnen. Finansiell fleksibilitet er en mulighed for at lave individuelle aflønningsformer, hvor lønnen kan være et beløb, der er fastsat på baggrund af jobdesign og eventuelt nogle succeskriterier, men lønnen kan også være en kombination af et pengebeløb og firmabil, computer eller andre personalegoder.

3.0.4 Work-life balance

Work-life balance handler om at skabe en balance, der sikrer trivsel og motivation både på arbejdspladsen og i hjemmet. Begrebet kan være svært at definere, da der ikke er en facitliste for, hvornår den enkelte føler balance, og desuden er balancen dynamisk. Balancen ændrer sig over tid og i tråd med ydre påvirkninger, der påvirker den enkeltes prioriteringer såsom sygdom, graviditet eller dødsfald (Lund, 2009: 5). Trods den vage definition af begrebet er det nødvendigt at arbejde med work-life balance for at undgå medarbejdere, der lever for deres arbejde og dermed ikke prioriterer privatlivet (Raffnsøe, 2009: 23).

3.0.5 Indre og ydre motivation

I litteratur om motivation skelnes der ofte mellem indre og ydre motivation. Indre motivation handler om at gøre noget, fordi det giver en indre eller personlig tilfredsstillelse. Ved indre motivation behøver der ikke være udsigt til nogen form for ydre belønning for at udføre opgaven, medarbejderen udfører arbejdsopgaven, fordi den i sig selv er interessant eller tilfredsstillende (Gagne & Deci, 2005: 1). Ved indre motivation opnås der en høj grad af engagement, fordi det er opgaven selv, der er drivkraften og ikke en udefrakommende belønning. Ved ydre motivation er det ikke opgaven i sig selv der giver tilfredsstillelse, men derimod udsigten til en form for belønning for at have udført opgaven. Belønning kan i denne sammenhæng både være håndgribelig i form af eksempelvis en kontant bonus eller uhåndgribelig i form af anerkendelse eller ros (Larsen, 2006: 176). Det kan være svært at skabe indre motivation hos medarbejdere, der sidder med rutineopgaver, og derfor er det nødvendigt at acceptere, at det ikke altid er muligt at opnå indre motivation. Selvbestemmelsesteorien inddeler ydre motivation i forskellige grader og indre og ydre motivation uddybes derfor yderligere i afsnit 3.1.4.

3.1 Teorier

3.1.1 Scheins kulturmodel

Professor Edgar Schein udviklede sin kulturmodel i midten af 1980'erne og definerer kultur som:

Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer. (Schein, 1994: 20).

Ifølge Scheins kulturmodel kan kultur analyseres på tre niveauer (Schein, 1994: 24). De tre niveauer repræsenterer hver især graden af synlighed forstået på den måde, at det øverste niveau, artefakterne, repræsenterer de elementer af kulturen, der er synlige for observatøren, mens det nederste niveau repræsenterer de elementer af kulturen, der er implicite og uobserverbare.



Figur 3: Scheins kulturmodel³

Artefakterne, der ofte kaldes toppen af isbjerget, indeholder de synlige og observerbare fænomener. Herunder hører blandt andet de formulerede værdier, gruppens sprog, de fysiske rammer, påklædning og den hierarkiske opbygning (Schein, 1994: 25 ff.). Skueværdierne, der er modellens næste niveau, er lig med

³ Udarbejdet af forfatter med inspiration fra Schein, 1994 figur 2.1

centrets opfattelse af rigtigt og forkert. Når der kommer et forslag til, hvordan en opgave skal løses, vil dette forslag bygge på en ide om, at det er den rigtige måde at løse opgaven på. Forslaget kan herefter diskuteres i plenum og afprøves i praksis (Schein, 1994: 26-27). De grundlæggende antagelser er, hvad Schein kalder ”kulturens kerne” og udgør det nederste niveau i kulturmodellen (Schein, 1994: 24). Grundlæggende antagelser er ubevidste, udtalte antagelser om korrekt adfærd og kan derfor ikke observeres, men de er bestemmende for den adfærd, der udvises i kulturen (Schein, 1994: 22).

Grunden til at kulturmodellen inddrages i analysen er, at kultur ifølge Schein skabes og styres af ledere (Schein, 1994: 10). I forhold til afhandlingens fokus der er at undersøge sammenhængen mellem ledelsesstile og medarbejderloyalitet, er det nærliggende at gennemføre en kulturanalyse, for at finde frem til om der er iboende uoverensstemmelser i kulturen, der kan påvirke loyaliteten.

3.1.2 Herzbergs tofaktor teori

Den amerikanske professor i organisationsteori, Frederick Herzberg formulerede sin tofaktor teori (Two-Factor Theory) i 1950'erne og teorien er udviklet på baggrund af en undersøgelse af 200 ingeniører og revisorer, hvor de adspurgte blev bedt om at identificere ting, der gjorde dem særlig glade for deres arbejde og derefter ting, der var dårlige ved deres arbejde (Pugh & Hickson, 1996: 172). På baggrund af disse undersøgelser identificerede Herzberg to faktorer ved arbejds-situationen, der er forbundet med enten tilfredshed eller utilfredshed, disse faktorer benævnes henholdsvis motivations- og hygiejnefaktorer. Motivationsfaktorerne beskæftiger sig med interne betingelser ved arbejdet, herunder jobbet indhold, anerkendelse, graden af handlefrihed og indflydelse. Hygiejnefaktorerne derimod beskæftiger sig med eksterne betingelser såsom løn, personalegoder og ledelsesstil (Larsen, 2006: 171). Herzbergs vigtigste pointe i denne teori er, at opfyldelse af motivationsfaktorerne skaber tilfredshed, og hvis de ikke opfyldes, vil medarbejderne opleve en mindre grad af eller ingen tilfredshed, hvilket dog ikke er det samme som utilfredshed. Imødekommen af hygiejnefaktorerne eliminerer utilfredshed, men skaber ikke tilfredshed i sig selv. Ifølge denne teori er tilfredshed og utilfredshed to forskellige aspekter af den menneskelige natur, og

derfor skal de ikke ses som modsætninger, men derimod som to ligevægtige faktorer eller behov som begge skal tilfredsstilles (Pugh & Hickson, 1996: 172).

Kritikken af denne teori går på, at den ikke tager højde for individuelle forskelle i forhold til, hvad den enkelte medarbejder mener, skaber henholdsvis tilfredshed og utilfredshed. Denne problematik illustreres i analysen, hvor teorien anvendes til at forklare værdierne og personalegodernes indvirkning på medarbejderloyaliteten.

3.1.3 Hersey & Blanchards teori om situationsbestemt ledelse

Teorien om situationsbestemt ledelse (The Situational Leadership Theory) blev udviklet af to amerikanske psykologer, Paul Hersey og Kenneth Blanchard, og handler om at ledelse skal være situationsbestemt (Graeff, 1983: 285). Ved at tilpasse ledelsesstilen på baggrund af de kontekstuelle variable, der påvirker organisationen, bliver det muligt at øge både motivationen og effektiviteten (Thompson, 1995: 11). De variable der afgør, hvilken ledelsesstil der skal anvendes i den givne situation, er blandt andet virksomhedens størrelse, den organisatoriske struktur og graden af ukendte faktorer. Teorien argumenterer for, at både de mennesker der er en del af virksomheden, og dens omgivelser er i stadig forandring, og derfor kan man ikke tale om én rigtig ledelsesstil men derimod om forskellige situationsbestemte ledelsesstile (Thompson, 1995: 41). De fire ledelsesstile der opstilles i teorien er: Konsulterende, støttende, delegerende og dikterende (Væksthus for ledelse, 2009).

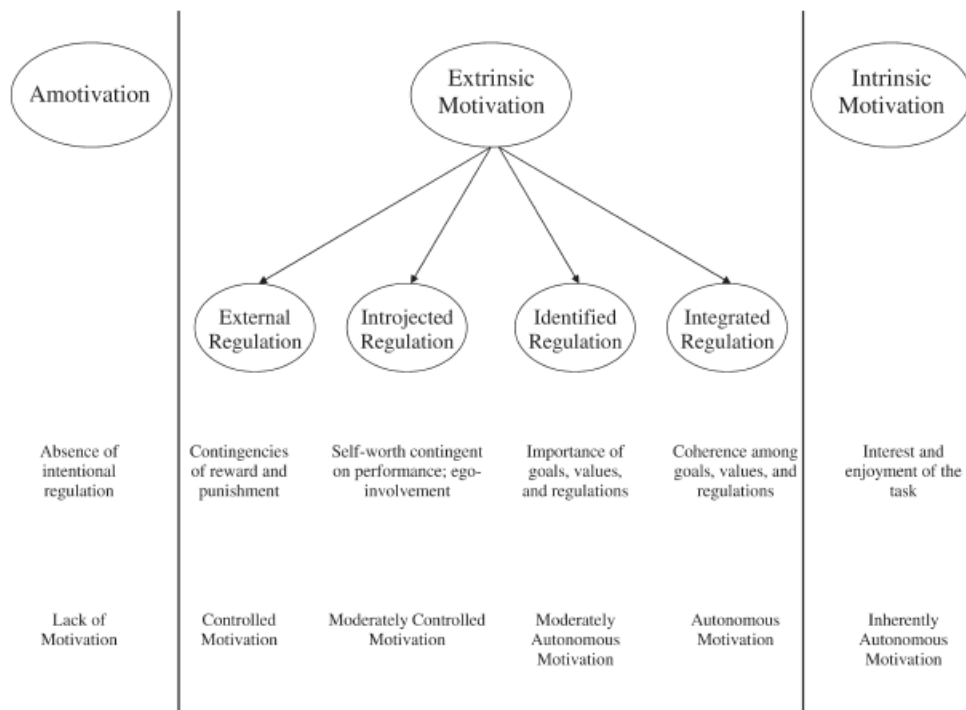
Et af problemerne i denne teori er, at den ikke tager højde for, at medarbejdere i nogle tilfælde oplever ledelse på flere niveauer og dermed bliver udsat for forskellige ledelsesstile på samme tid. Et andet kritikpunkt er, at den stiller krav om, at ledelsen altid har ressourcerne til at tage højde for og analysere de kontekstuelle variable, hvilket kan synes usandsynligt. Teorien inddrages alligevel i analyseafsnittet i en sammenligning mellem forskellige syn på ledelse.

3.1.4 Ryan & Decis selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteorien (Self-determination Theory forkortet SDT) blev udviklet af to professorer ved University of Rochester i New York. SDT er en motivations-teori, der beskæftiger sig med begreberne indre og ydre motivation. Indre

motivation kommer fra medarbejderens lyst til at løse deres arbejdsopgaver, fordi det giver dem en indre, personlig tilfredsstillelse, mens forskellige former for ydre motivation er et resultat af eksterne faktorer, som for eksempel at arbejdsopgaverne løses for at tilfredsstille lederen. Indre motivation opnås gennem en anerkendelse og opfyldelse af tre grundlæggende menneskelige behov: autonomi, kompetence og tilhørsforhold.

Teorien påstår, at motivation ikke kan opnås gennem ydre påvirkninger såsom forskellige belønningsformer eller gennem lønnen i sig selv. Argumentet er, at belønning som et motivationsredskab kun skaber motivation på kort sigt, og at den opnåede motivation er overfladisk. Ved brug af belønningsmetoder kan det virke som om medarbejderne arbejder effektivt, men teorien påstår, at denne form for effektivitet ikke bunder i egentlig motivation, men snarere en stræben efter ydre faktorer der ikke som sådan har noget at gøre med deres arbejde, som for eksempel ros, forfremmelse og lønforhøjelse (Stone, Deci og Ryan, 2009: 79). Medarbejdere i et sådant arbejdsmiljø vil ikke tage organisationens værdier og retningslinjer til sig, fordi de ikke forstår baggrunden for dem, men vil i stedet føle sig tvunget til at leve efter dem – hvilket skaber et dårligt arbejdsklima (Stone, Deci og Ryan, 2009: 79). Denne form for motivation er hvad forfatterne kalder ydre motivation. Virksomhedens værdier, procedurer og normer er ikke forankrede hos medarbejderne og medarbejderne vil derfor ikke have en naturlig lyst til at yde deres bedste. Ifølge denne teori forstærker belønningsledelse ydre motivation. SDT tager dog højde for at der i nogle sammenhænge ikke kan opnås indre motivation, dette kan for eksempel være tilfældet med rutineopgaver, og derfor kan der være behov for ydre motivation. Når en aktivitet skal motiveres gennem ydre påvirkninger i form af for eksempel belønning eller anerkendelse siges den at være eksternt reguleret. Teorien inddeler ydre motivation i forskellige grader efter hvor internaliseret den ydre motivation er, med andre ord om den er kontrolleret udefra, eller om der er en vis grad af selvbestemmelse. Der er fire grader af eksternt reguleret motivation, der alle hører under ydre motivation. Nedenstående figur giver et overblik over de forskellige former for, og grader af, ydre motivation:



Figur 4: Ryan og Deci's self-determination continuum⁴

Ifølge Ryan, Deci og Stone (2009: 81) skal ledere lede efter nedenstående seks principper for at øge den indre motivation hos medarbejderne:

1. Ask open questions and invite participation in problem solving.
2. Actively listen and acknowledge employee perspectives.
3. Offer choices within structure including the clarification of responsibilities.
4. Provide sincere, positive feedback that acknowledges initiative and factual, nonjudgmental feedback about problems.
5. Minimize coercive controls such as rewards and comparisons with others.
6. Develop talent and share knowledge to enhance competence and autonomy.

Svagheden ved denne teori er, at der ikke er en klar og entydig opdeling af begreberne indre og ydre motivation, idet der findes forskellige grader af ydre motivation og forskellen på Integrated Regulation (se figur 4) og indre motivation kan være svær at få øje på. Det betyder, at teorien bliver kompleks at arbejde med. Dertil kommer, at der ikke tages højde for, at der kan være mennesker, der ikke

⁴ Gagne & Deci, 2005:336

har behov for at være selvstyrende. Idet teorien ikke tager højde for denne mulighed, bliver menneskesynet en anelse unuanceret. Grunden til at jeg til trods for ovenstående svagheder inddrager teorien i min analyse er, at den bidrager med nogle interessante pointer i forhold til motivation i organisationer, og desuden er teorien udførligt empirisk testet, hvilket giver den troværdighed.

3.2 Definitioner

I dette afsnit vil jeg definere følgende centrale elementer i afhandlingen: ledelse, ledelsesstile og personalegoder.

3.2.1 Ledelse

Ledelse og ledelsesrollen har ændret sig betydeligt over de seneste år, og udviklingen er hovedsageligt gået i retning af ledelse, der inddrager medarbejderne. Ledelse handler ikke længere kun om at sørge for, at underordnede gør som de bliver bedt om, men om at medarbejderne bliver motiverede for at arbejde mod et fælles mål (Pjetursson, 2009: 24). Dette kan gøres på mange forskellige måder, og derfor kommer der i det følgende en præsentation af følgende moderne ledelsesstile: leadership & management, værdibaseret ledelse, coaching og selvledelse.

3.2.2 Ledelsesstile

Leadership og Management

Der skelnes traditionelt mellem to overordnede ledelsesstile ”leadership” og ”management”. De to ledelsesstile kan sidestilles med de danske begreber ledelse (management) og lederskab (leadership). Jeg mener dog, at de engelske betegnelser bedst illustrerer forskellen, og derfor bruges disse i denne afhandling.

Leadership og management er to modsatrettede ledelsesstile, der kan siges at udgøre fundamentet for, hvordan ledelse udøves i praksis. Forskellen på de to ledelsesstile ligger i, hvad der fokuseres på. Ved udøvelse af leadershipstilen er fokus rettet mod at udvikle potentialet hos den enkelte medarbejder og fremme motivation og engagement (Høpner, m.fl., 2007: 118). I managementstilen er der derimod fokus på systematisk planlægning, budgettering, organisering og kontrol

(Høpner, m.fl., 2007: 118). Det diskuteres til stadighed, om de to ledelsesstile skal betragtes som modsætninger, forstået på den måde, at man enten er leader eller manager, eller om de i virkeligheden komplimenterer hinanden (Høpner, m.fl., 2007: 127). Denne diskussion tages op i analyseafsnittet, kapitel 4, hvor begreberne inddrages.

Værdibaseret ledelse

Leif Pjetursson definerer værdibaseret ledelse som en ledelsesstil:

[...]hvor virksomheden bevidst vælger 3-9 værdier ud, som ledelsen – og medarbejderne – i særlig grad mener, kendetegner den pågældende virksomhed. Det er et krav, at organisationen og dens medlemmer tager værdierne til sig som deres egne og integrerer dem i deres tænkning, adfærd og handling. (Pjetursson, 2009: 119).

Værdibaseret ledelse går altså ud på at lede ud fra værdier frem for at styre med regler. Formålet med et fælles værdigrundlag er at skabe en fælles ånd og fungere som fælles referenceramme (Pjetursson, 2009: 119).

I Høje Taastrup Kommune arbejdes der med en værdibaseret personalepolitik, og dermed er der også elementer af værdibaseret ledelse, fordi personalepolitikken påvirker den måde ledelse skal udføres, da det blandt andet er lederens ansvar at vise hensyn til individuelle forskelle (bilag 11).

Coaching

Coaching er en procesorienteret ledelsesstil, hvor medarbejderne inddrages i processerne (Pjetursson, 2009:273). Denne ledelsesstil stiller store krav til lederens evne til at lytte til sine medarbejdere, og refleksion er et af nøglebegreberne. Ifølge Leif Pjetursson handler coaching om *"[...] at udvikle et menneskes resultatskabende evner og om at forstå og støtte den coachede, så hun får mod på at føre sine drømme og mål ud i livet."* (Pjetursson, 2009: 273). Opsummerende

kan man sige, at coaching som ledelsesstil handler om at fremme sine medarbejders lyst og motivation til at lære frem for at tvinge dem til det.

Selvledelse

Selvledelse er en ledelsesstil der, som navnet antyder, sigter mod at lære medarbejderne at lede sig selv, lederen træder i baggrunden, og medarbejderne leder sig selv, forstået på den måde at de er selvstændige, ansvarlige og selvigangssættende. Ifølge Sverre Raffnsøe indebærer selvledelse, at medarbejderne tager ansvar for dem selv i deres arbejde. ”*De skal lede sig selv og deres arbejdsliv for på den måde at tage selvstændig stilling til, hvordan den enkelte bedste bidrager til og skaber værdi for den organisation eller virksomhed de indgår i.*” (Raffnsøe, 2009). Selvledelse betyder således, at de menneskelige ressourcer kommer i centrum, og at det er den enkelte medarbejders opgave at udfolde og overskride sig selv (Raffnsøe, 2009).

Selvledelse handler om at uddelegere en del af ledelsesansvaret til medarbejderne, og på den måde bliver både ledelsens og medarbejdernes roller omdefinert. Medarbejderne skal acceptere deres ansvar og være indstillede på at være selvigangssættende, frem for at vente på at få af vide hvad deres arbejdsopgaver er. Omvendt skal ledelsen acceptere, at medarbejderne typisk ved mere om arbejdet end ledelsen (Blanchard, 2009: 103) og derfor opmuntre til, at medarbejderne selv styrer deres arbejdsproces. Interaktionen mellem ledere og medarbejderne bliver ved selvledelse mere et partnerskab end et over-/underordnet forhold.

Udover anskuelsen af selvledelse som en ledelsesdisciplin kan selvledelse også ses som en motivationsfaktor. Mange medarbejdere føler en højere grad af loyalitet og motivation overfor organisationen, når de får mulighed for medbestemmelse og kontrollen minimeres. Omvendt kan selvledelse også have den modsatte effekt, da nogle medarbejdere ser det som en kilde til stress, at de skal lede sig selv (Pedersen & Kristensen, 2007: 4). Pointen er, at selvledelse kræver en høj grad af individualitet, fordi mennesker er forskellige og selvsagt har forskellige stresstærskler (Pedersen & Kristensen, 2007: 6).

3.2.3 Personalegoder

Personalegoder defineres i denne afhandling som finansielle og ikke-finansielle goder såsom firmabil, hjemmearbejdsplads, bærbar computer, motionscenter på arbejdspladsen og flekstid. Listen over mulige personalegoder udvides konstant, og der kan derfor ikke laves en udtømmende liste over personalegoder (Larsen, 2006: 319). Brugen af personalegoder skal ses som et redskab til at fastholde medarbejderne. Personalegoder kan være, men er ikke nødvendigvis, en del af lønnen i form af bruttolønsordninger. Ved brug af bruttolønsordninger skal lønnen ses som andet og mere end et beløb, der sættes ind på medarbejdernes konto en gang om måneden. Løn skal ses som en kombination af kontant betaling og individuelle personalegoder, der er tilpasset den enkelte medarbejder. Nøgleordet er individualisering og fleksibilitet, og der er med andre ord fokus på individet frem for kollektivet, når det handler om aflønning. Nogle medarbejdere har brug for en computer, andre vil hellere have mest muligt udbetalt, mens andre igen foretrækker videreuddannelse. En individuel aflønningsform kan altså også være, at man får hele lønnen udbetalt på sin konto.

Kapitel 4

Jeg har i de foregående kapitler beskrevet de teoretiske og metodiske rammer for afhandlingen og vil nu besvare problemformuleringen gennem forskellige analyser. I denne afhandling tages udgangspunkt i Syddansk Universitets definition af en analyse:

[...] systematisk undersøgelse af f.eks. en tekst/et analysemateriale. En analyse ser på, hvilke enkeltdele materialet består af, og hvordan det hænger sammen som hele. En akademisk og videnskabelig analyse tager afsæt i en eller flere faglige teorier og begreber med afsæt i en eller flere relevante metoder. (Lind, 2009).

Med udgangspunkt i denne definition har jeg valgt at opdele analysen i mindre dele og derefter at se på, hvordan disse dele hænger sammen. Analysen opdeles i fire overordnede emner med følgende overskrifter:

- Organisationskulturen
- Ledelse og loyalitet
- Personalepolitikken
- Ledelsens muligheder for at påvirke loyaliteten

Generelt for analysedelene er, at formålet er at undersøge dynamikken og de processer, der påvirker medarbejderloyaliteten i Institutions- og Skolecentret. Analysens hensigt er at komme frem til hvorfor og hvordan, med hvilke forudsætninger og konsekvenser forskellige faktorer påvirker medarbejderloyaliteten.

4.0 Organisationskultur

Det er interessant, og efter min mening nødvendigt, at lave en analyse af centrets kultur, inden det er muligt at undersøge konsekvenser og forudsætninger for ledelsesstile, personalepolitikken og medarbejderloyaliteten. Kulturanalyse kan bruges, og bliver brugt, med mange forskellige formål, eksempelvis som led i

interne udviklingsstrategier, som ledelsesværktøj eller i forbindelse med organisatoriske forandringer (Schultz, 1988: 20). I denne afhandling bruges kulturanalysen som forståelsesramme for, hvorfor medlemmer af kulturen tænker, agerer og i det hele taget arbejder, som de gør. Derudover gennemføres organisationsanalysen for at afklare, om der er en sammenhæng mellem centrets kultur og eventuelle uoverensstemmelser mellem ledere og medarbejdere, der kan påvirke loyaliteten.

Analysen af organisationskulturen tager udgangspunkt i Edgar Scheins kulturmodel, hvor kulturen analyseres på tre niveauer, jævnfør afsnit 3.1.1.

4.0.1 Artefakter

I Institutions- og Skolecentret hersker der en uformel stemning, der blandt andet kommer til udtryk gennem medarbejdernes påklædning og adfærd. Den uformelle påklædning kan observeres ved, at der ikke er forskel på, hvordan direktionen, centerchefen, mellemlederne og medarbejderne går klædt. Adfærden synes uformel, idet medarbejderne går rundt på gangen og engagerer sig i forskellige samtaler. Medarbejderne deltager desuden i pausegymnastik, der foregår på gangen og er en del af kommunens sundhedsordning.

Den uformelle stemning blev yderligere understreget af, at alle døre står åbne, også centerchefens. Både centret, og kommunen i det hele taget, udstråler åbenhed, hvilket blandt andet ses i kantinen, der er et stort rum, hvor medarbejderne spiser ved små borde, enten sammen med nærmeste kollegaer eller med andre samarbejdspartnere. Institutions- og Skolecentret har desuden et lille tekøkken, hvor medarbejderne kan snakke uformelt over en kop kaffe. De deler dette tekøkken med et andet center, hvilket igen tyder på åbenhed og måske også tværfaglig dialog. For at forstå artefakternes betydning for medarbejdernes adfærd må jeg bevæge mig et niveau ned i analysen og analysere skueværdierne (Schein, 1994: 26).

4.0.2 Skueværdier

Der afholdes centermøde hver torsdag morgen, og i forbindelse med undersøgelsen deltog jeg i et centermøde. På møderne diskuteres de sager, som

centret beskæftiger sig med samt mere generelle emner som, ”Hvordan kan vi forbedre den interne kommunikation i centret?” Centerchefen opfordrer til åbenhed og et kritisk syn fra medarbejderne, hvilket også kommer til udtryk i følgende uddrag af interviewet med centerchefen:

Spørgsmål: *Hvad er eller bør være en leders vigtigste opgave?*

Svar: *[...]At opfordre til dialog og konstruktiv kritik [...](bilag 3).*

I Institutions- og Skolecentret er der en generel tilslutning til ledelsens måde at inddrage medarbejderne i beslutningsprocessen. Filosof og konsulent Pia Lauritzen ser denne holdning, om at medarbejdere skal have indflydelse på beslutningsprocessen, som et eksempel på skueværdier (Lauritzen, 2008). Forskellige aspekter omkring beslutningsprocesser diskuteres både på formelle møder og på de mere uformelle møder, der opstår impulsivt på gangene. Hvilket er en ledelsesstil, der understøtter den uformelle holdning, der hersker på arbejdspladsen generelt. Som Centerchefen udtrykker det: *”Det er lige så ofte ved en tilfældig snak på gangen som på de officielle møder, at der træffes beslutninger”* (Bilag 3). Skueværdier er ofte indarbejdet i værdier eller slogans (Schein, 1994: 40). Det er også tilfældet i Høje Taastrup Kommune, hvor de fire værdier: *menneskelighed og et positivt livssyn, engagement, professionalisme og helhed* skal udgøre fundamentet for, hvordan medarbejderne agerer på arbejdspladsen og løser deres arbejdsopgaver (Byrådscentret, 2010b). Værdiernes betydning analyseres i afsnit 4.2.1, og derfor uddybes de ikke her, men generelt for de fire værdier er, at de opfordrer til, at medarbejderne viser vilje og evne til dialog og samarbejde, påtager sig et personligt ansvar for at realisere mål og strategier, er initiativrige og påtager sig ansvar for at forandre og tilpasse sig organisationen med fokus på helheden (bilag 11). Et gennemgående tema i værdierne er således ansvarlighed.

Ansvarlighed betyder ifølge ledelsen (bilag 11), at medarbejderne påtager sig ansvar og løbende tager initiativer til at forbedre opgaveløsningen, hvilket de blandt andet gør ved at være kritiske overfor eksisterende arbejdsgange og ledelsesmæssige beslutninger. Et kritisk syn kan altså også siges at være en af

skueværdierne i centret, hvilket understøttes af centerchefen i det følgende:

Spørgsmål: *Hvad mener du er en leders vigtigste rolle - med andre ord din vigtigste rolle?*

Svar: *[...]Invitere kritik ind. Loyalitet må ikke være mundkurv. Det får man ikke loyalitet af, men det er at være... når nogle er kritiske så være nysgerrig... og så bede om at høre, hvad der ligger i det. Det tror jeg er måden man opnår loyalitet på. Hvis man har fået lov til at lufte sin utilfredshed og andre synspunkter og sådan nogle ting, så er det også nemmere at være loyal. Så... endelig ikke undertrykke kritik – tværtimod [...]Åben og inspirerende og tilskynde til kritik, ik' Det er.. det tror jeg giver en høj grad af loyalitet (bilag 3).*

Ifølge Schein (1994: 40) kan denne holdning betyde, at medarbejderne forventes at være ulydige, forstået på den måde, at de skal råbe op, hvis lederen træffer en beslutning, som de mener, er forkert. En medarbejder udtrykker det således:

Spørgsmål: *Hvad forstår du ved medarbejderloyalitet?*

Svar: *[...] Hvis man skal være loyal overfor sin chef, sådan har jeg det i hvert fald, så skal jeg også forholde mig kritisk til det, han foretager sig. Mellem ham og mig, eller hvad man kan sige... altså ikke at jeg går ud i byen med det. Det synes jeg også er en del af min loyalitet. I hvert fald at jeg giver ham respons på... Enten når jeg ved, at der i centret er nogle sådan.. fornemmer at der er et eller andet uro eller noget øh... eller også at jeg bare synes, der er noget, der er lidt hen i vejret... sådan og så prøver at følge op på det [...] (bilag 2)*

Da ledelsen også har denne holdning, er det naturligt for denne at inddrage medarbejderne i beslutningsprocessen, for at sikre at sagen er diskuteret grundigt igennem, og den bedst mulige løsning er fundet. Dette bekræfter de observerede artefakter, hvor beslutningsprocessen diskuteres både formelt og uformelt. En anden skueværdi i centret er, selvstændighed og individualitet, hvilket kommer til udtryk gennem medarbejdernes vilje og evne til at være selvledende. En medarbejder udtrykker det således:

Spørgsmål: *Hvad mener du er, eller bør være, en leders vigtigste opgave?*

Svar: *[...] At lede sine medarbejdere så de er i stand til at være selvledende [...]at man i højere grad kan lede og tegne retninger [...]Hvis vi andre ikke er i stand til at tage over og lede os selv i en ret stor udfordring, så ville der ikke ske særlig meget [...]* (Bilag 1).

Selvledelse spiller en central rolle i forhold til både løsning af arbejdsopgaverne og effektiviteten. Denne medarbejders holdning til selvledelse er ikke enestående, og der er en generel holdning blandt medarbejderne om, at det er ledelsens opgave at opstille retningslinjer, og medarbejdernes opgave at finde ud af hvordan arbejdsopgaverne bedst muligt løses indenfor retningslinjerne. Forudsætninger for og konsekvenserne af selvledelse tages op i afsnit 4.1.1. En anden medarbejder udtrykker det således:

Spørgsmål: *Hvad forstår du ved medarbejderloyalitet?*

Svar: *[...] Nu for eksempel laver vi skolestrukturen om, og der er vi jo også pålagt nogle ting omkring at løse de her opgaver og så noget... så man holder sig indenfor de rammer der er udstukket [...]Altså agere indenfor de udstukne rammer, og hvis man nogen gange ikke synes, man kan finde plads indenfor det, så går jeg til min nærmeste chef for at... er der mulighed? Kan man forhandle om det her, eller er det givet på forhånd? Og hvis det er givet på forhånd, så må man jo, hvis man vil være en del af det, så må man acceptere det[...]*(Bilag 2).

Ovenstående citat bringer mig samtidig videre til en anden af skueværdierne, nemlig at acceptere og være loyal overfor de beslutninger, der bliver truffet på et højere ledelsesplan. Der er en klar holdning om, at loyalitet blandt andet handler om at være loyal overfor ledelsens beslutninger. Dette er i strid med ideen om, at medarbejderne skal forholde sig kritisk til de ledelsesmæssige beslutninger. Baggrunden for denne uoverensstemmelse kan sandsynligvis findes i de mange ledelsesniveauer. Flere medarbejdere giver udtryk for, at de gerne påtager sig ansvar for at finde frem til de bedste måder at gøre tingene på ved at være kritiske over for deres leder. Men her skal det bemærkes, at der er et klart mønster i

centret: Man skal være kritisk overfor sin *nærmeste* leder, men loyal og accepterende overfor den *øverste* ledelse. Skueværdierne giver til dels en forståelse af adfærd i centret, men det er nødvendigt at bevæge sig endnu et niveau ned i kulturanalysen, for at forstå betydningen af skueværdierne og påvise forbindelsen til den synlige adfærd (Schein, 1994: 42).

4.0.3 Grundlæggende antagelser

Når en gruppe begynder at tage skueværdierne for givet, bliver de alment accepterede i gruppen og bliver derved til grundlæggende antagelser. Sagt på en anden måde, de bliver opfattet som sandheden om, hvordan ting skal være og gøres. Eftersom de grundlæggende antagelser er implicite, kan de ikke observeres, og de betvivles og debatteres ikke.

I mit møde med Institutions- og Skolecentret blev det klart, at der er en høj grad af individualisme, hvilket ikke er overraskende, da Danmark som nation er individualistisk, jævnfør Hofstedes kulturteori (Landy & Conte, 2007: 34-36). Individualismen kommer til udtryk gennem begreber som selvledelse, initiativ og personligt ansvar. Der hersker en klar holdning, både i Institutions- og Skolecentret og i kommunen generelt, om at den enkelte medarbejder er forpligtet til at bidrage til kommunens og de enkelte centres mål (bilag 11). Individet betragtes som grundstenen i opgaveløsningen, beslutningsprocessen og målsætningen. Denne grundlæggende antagelse kommer til udtryk gennem den måde, der tages beslutninger på og gennem medarbejdernes kritiske syn på den nærmeste ledelse. Alt kan debatteres, og bliver det.

Det er imidlertid påfaldende, at denne kritiske holdning til den nærmeste ledelse ikke gælder den øverste ledelse. Medarbejderne opfordres altså til at være kritiske overfor den nærmeste ledelse men samtidig loyale overfor de ledelsesmæssige beslutninger, der træffes. Dette kommer til udtryk ved nedenstående uddrag fra interviewet med centerchefen:

Spørgsmål: *Hvordan tror du ledere kan påvirke deres medarbejders loyalitet?*

Svar: [...] *Når nogle er kritiske, så være nysgerrig og så bede om at høre hvad der ligger i det [...]*

Spørgsmål: *Hvordan inddrager du medarbejderne i beslutningsprocesser?*

Svar: *[...]Mennesket er et kritisk væsen og det synes jeg man skal bevare [...]*

Spørgsmål: *Hvad forstår du ved medarbejderloyalitet?*

Svar: *Ah, det er at man... at man er loyal overfor de ledelsesmæssige beslutninger, der er truffet og gjort klar (bilag 3).*

Denne uoverensstemmelse må formodes at bunde i det ledelsesmæssige hierarki, hvor ledelse udøves på flere niveauer. Hvorvidt dette påvirker loyaliteten tages op i afsnit 4.1.1.

Til trods for den meget klare holdning, fra både ledelse og medarbejdere, om at det er et fælles ansvar at træffe beslutninger, og at medarbejderne skal stille sig kritiske overfor centerledelsens beslutninger, accepterer medarbejderne de beslutninger, der træffes på det øverste ledelsesniveau, uanset om de er enige i dem eller ej, hvilket kommer til udtryk i nedenstående medarbejders svar:

Spørgsmål: *Hvad forstår du ved medarbejderloyalitet?*

Svar: *Man kan jo være uenig, men det er jo ikke mit job her. Det er jo at udfylde en funktion. Hvis det bliver for meget så må jeg jo finde et andet sted at arbejde [...]* (bilag 1).

En anden grundlæggende antagelse må siges at være balancen mellem åbenhed og dialog på arbejdet og hensynet til privatlivets fred. Centret fordrer åbenhed og villighed til at diskutere faglige emner, men der er samtidig en klar holdning til, at medarbejdernes privatliv ikke er eller skal være en del af organisationskulturen. Ifølge centerchefen bunder dette i en etisk holdning til privatlivets fred:

Spørgsmål: *Opfordrer du dine ansatte til at benytte sig af personalegoderne?*

Svar:*[...] Nej, det gør jeg sgu ikke. Og det er ikke fordi, jeg ikke synes det er... Jeg gør heller ikke det modsatte. Men jeg ved da... jeg har da også selv prøvet det to gange, det her pausegymnastik, men det er ikke blevet til mere. Men jeg kan se, at der er nogle der deltager hver gang, og nogen der ikke gør det. Og det har jeg det... det må de sgu selv om. Jeg har det også.. man skal også finde en balance mellem, hvor meget skal man blande sig i. Nogen gange synes jeg også, man er*

kommet for tæt på [...]Om folk ryger eller de er fede eller... Det er klart, hvis de ikke kan passe deres arbejde og hele tiden er syge, fordi de har et usundt liv, så er det selvfølgelig noget andet. Men jeg vil helst ikke [...]Det er også en etisk holdning, fordi jeg synes man skal passe på. Jeg synes, det er rigtig fint med sundhedsordninger, og jeg synes, det er knaldgodt, at der er rigtig mange gode tiltag... men jeg synes man skal passe på ikke at komme for langt ind i privatsfæren (bilag 3).

Det er påfaldende, at der tilsyneladende er en uoverensstemmelse mellem centrets synlige kultur, artefakterne, hvor der opfordres til åbenhed og dialog og de underliggende antagelser om, at hverken lederen eller kollegaerne blander sig i hinandens privatliv. Relationerne mellem både ledelse og medarbejdere og kollegaer imellem holdes på et fagligt niveau, hvilket betyder at man ikke blander sig i hinandens privatliv. Hvorvidt dette har betydning for medarbejderloyaliteten undersøges ikke her, men emnet tages op i perspektivering.

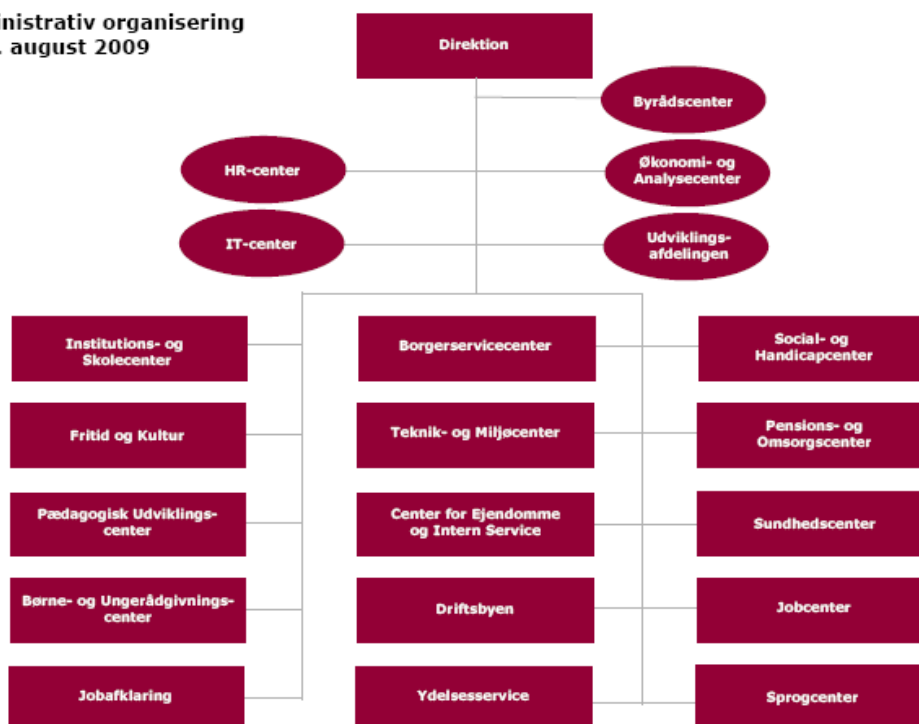
4.1 Ledelse og loyalitet

I dette afsnit kommer en analyse af ledelsesstilene i Høje Taastrup Kommunes Institutions- og Skolecenter for at besvare spørgsmålet: *Hvordan og i hvilken grad påvirkes medarbejderloyaliteten af ledelsesstilene?* Ledelsesstilene fra andre ledelsesniveauer inddrages, hvor det findes relevant. Overordnet set kan man sige, at ledelse i kommunen foregår på følgende tre niveauer: Byrådet der er kommunens øverste politiske ledelse og er ansvarlig for at *”forvalte kommunens budget og sørge for de interne forhold for kommunens 47.000 borgere, samt hvad der sker på kommunens areal”* (Byrådscentret, 2010a), direktionen der varetager kommunens overordnede administrative ledelse, samt centerchefer og eventuelle mellem- og teamledere der står for den daglige ledelse og har den direkte kontakt med medarbejderne.

Den øverste politiske instans, Byrådet, sætter de overordnede rammer, og her tages beslutninger, der har direkte indflydelse på de enkelte centre. Det er dog ikke de politiske ledelsesstile, jeg vil undersøge, for at finde ud af om medarbejdernes loyalitet påvirkes af ledelsesstilene. Jeg vil derimod koncentrere mig om ledelsesstilene indenfor administrationen. Nedenstående organisations-

diagram giver et overblik over kommunens administrative organisering. Mellemledelsen fremgår ikke af diagrammet, men inddrages hvor det vurderes relevant.

**Administrativ organisering
pr. 1. august 2009**



Figur 5: Administrativt organisationsdiagram⁵

Det øverste niveau af den administrative ledelse udgøres af direktionen, herunder blandt andet Byrådscentret, HR-centret og Udviklingscentret. Det næste ledelsesniveau er centercheferne for de forskellige centre. Det er dette ledelsesniveau, der primært analyseres i det følgende.

Der er tre ledere i Instruktion- og Skolecentret: en centerchef der har det overordnede ansvar, en souschef og en teamchef. På det pågældende tidspunkt, hvor interviewene blev gennemført, havde teamchefen siddet i sin stilling i under en måned, og da vedkommende samtidig kun har begrænset personaleansvar, tillader jeg mig at fravælge denne ledelsesstil. Før det er muligt at analysere mulige konsekvenser af ledelsesstile, er det nødvendigt at redegøre for, hvilke ledelsesstile der udøves i kommunen og i særdeleshed i Instruktion- og Skolecentret.

⁵ Byrådscentret, 2009, 1. august

4.1.1 Definition af ledelsesstile

Som det fremgår af analysen af organisationskulturen hersker der en høj grad af medledelse fra medarbejderne i centret, og både centerchefen, souschefen og medarbejdere er enige om, at ledelse er et fælles ansvar, hvilket er et element af selvledelse. Der er imidlertid en interessant konflikt med hensyn til selvledelse, fordi det kan betvivles, om der reelt udøves selvledelse i centret, eller om det blot er en illusion. Konflikten består i spørgsmålet om, hvorvidt selvledelse kan udøves i en organisationskultur, hvor den øverste ledelse styrer og centerchefen leder i samråd med medarbejderne. I det følgende defineres ledelsesstilene, og derefter vurderes det, om der også er tale om selvledelse.

Centerchefen i Institutions- og Skolecentret betragter sig selv som en ”leader”. Han definerer det gode leadership som *”et godt leadership er at være god til at få medledende medarbejdere, der er engagerede i opgaverne”* (bilag 3). I forlængelse af dette er der også elementer af coaching og værdibaseret ledelse. Coachingstilen kommer dels til udtryk ved, at centerchefen inddrager medarbejderne i forskellige processer, og dels ved at han reflekterer over sin egen ledelsesstil, jævnfør nedenstående citat:

Spørgsmål: *Inddrager du dine medarbejdere i beslutningsprocesser der påvirker deres daglige arbejde?*

Svar: *Ja det gør jeg. [...]Men det spændende det er jo, hvad det er for et billede de har på det, om det er i tilstrækkelig grad. Det kan jeg da have en blind plet for, det er jeg da helt sikker på, og jeg kan da godt tro, at jeg gør det måske mere end de synes (bilag 3).*

Centerchefen inviterer medarbejderne til at være kritiske og opfordrer dem til at være både medledende og selvledende, hvilket vidner om en høj grad af leadership. I kraft af at kommunen arbejder ud fra en værdibaseret personalepolitik, er det forventeligt, at der også er elementer af værdibaseret ledelse i de forskellige ledelsesstile. På baggrund af både kulturanalysen og interviewene konkluderes det, at centerchefen leder ud fra leadershipprincipperne.

Som nævnt i indledningen af dette afsnit foregår der ledelse på flere niveauer i kommunen, og derfor er det også nødvendigt at definere direktionens ledelsesstil

for at kunne undersøge, hvilken, hvis nogen, betydning denne ledelsesstil har for medarbejdernes loyalitet.

Direktionens ledelsesstil er hovedsageligt fokuseret på planlægning, budgettering, organisering og kontrol, hvilket kendetegner managementledelsesstilen (Høpner, m.fl., 2007: 118). Direktionen har for nylig udgivet et strategibrev for 2010, hvis formål er *”at sætte kursen og markere de tværgående, overordnede mål og indsatsområder for Høje-Taastrup Kommunes organisation i 2010.”* (Byrådscentret, 2010b). Selv om direktionens primære ledelsesstil er managementstilen, findes der også elementer af værdibaseret ledelse, hvilket er en naturlig følge af den værdibaserede personalepolitik *”Vores bærende værdier i det daglige arbejde - menneskelighed og et positivt livssyn, engagement, professionalisme og helhed - medvirker til, at vi også i det kommende år kommer til at levere gode resultater”* [...] (Byrådscentret, 2010b).

Nu hvor det er slået fast, at den øverste ledelse og centerledelsen udøver forskellige ledelsesstile, er det interessant at se på, om der også er forudsætninger for selvledelse og om denne ledelsesstil udøves.

Undervisningsministeriet udgav i 2003 et notat for selvledelse udarbejdet af Center for Ledelse, hvis formål *”er at belyse kompetencen ”selvledelse” samt den komplementære ledelseskompetence”*. Ifølge notatet er en kombination af forskellige ledelsesstile grundelementet i den komplementære ledelsesstil, der skal udøves parallelt med selvledelse. Forholdet mellem leder og medarbejder er et vigtigt fundament for selvledelse og handler blandt andet om graden af magtdistance:

Umiddelbart vil en lille magtdistance betyde, at individet har bedre mulighed for at påvirke egen arbejdsituation og skabe grobund for en tæt dialog om både arbejdsopgaverne, -metode og – mål. Lederen vil her i højere grad fungere som inspirator og coach og ikke som en person, der opfattes som autoritativ og enerådende langt fra det enkelte individ og de konkrete arbejdsopgaver. (Undervisningsministeriet, 2003: 6).

Som det kom frem i kulturanalysen, hersker der en uformel kultur og en høj grad af medledelse fra medarbejdernes side, hvilket vidner om lav magtdistance i centret. Den lave magtdistance gør sig dog ikke gældende i forhold til den øverste ledelse, og derfor kan forudsætningerne for selvledelse betvivles. Jeg vil alligevel fremføre den påstand at der udøves selvledelse i centret, og det skyldes dels at en kombination af de ledelsesstile, som ses i centret, ikke anses som værende en hindring for selvledelse, Center for ledelse mener ligefrem at ”[...] *en blanding af frihedsledelse, leadership og situationsbestemt ledelse danner grundelementerne i den komplementære lederstil til selvledelse*” (Undervisningsministeriet, 2003: 9) og dels at medarbejderne udtrykker vilje til selvledelse, hvilket er en af forudsætningerne for at selvledelse kan finde sted (Undervisningsministeriet, 2003: 2).

Medarbejderne i Institutions- og Skolecentret udsættes således både for leadership og management med elementer af andre ledelsesstile samt selvledelse. I forhold til medarbejdere der udsættes for forskellige ledelsesstile, er det interessant at se, om dette alene er en faktor, der påvirker deres loyalitet i positiv eller negativ retning. Teorien om situationsbestemt ledelse opstiller leadership og management som to modsatrettede ledelsesstile – hvilken der er mest hensigtsmæssig afhænger af situationen (Høpner, m. fl.), 2007: 127). Ideen om situationsbestemt ledelse synes væsentlig, især i forhold til en kommunal instans, hvor der er mange interesser med modsatrettede ønsker, der skal tages hensyn til. Problemet med denne teori er, at den ikke tager højde for, at medarbejdere kan blive udsat for begge ledelsesstile samtidig. Situationsbestemt ledelse handler om at vælge én ledelsesstil af gangen og ikke kombinere ledelsesstilene. En kombination af de to ledelsesstile, som det ses i Høje Taastrup Kommune, sikrer, at både de menneskelige ressourcer og effektiviteten er en del af ledelsesudøvelsen, hvilket kommer kommunen til gode. Men det interessante er, om det faktum at begge ledelsesstile er til stede i sig selv påvirker medarbejdernes loyalitet. Hvis der ikke er sammenhæng mellem den øverste ledelsesstil og den decentrale ledelsesstil, kan dette muligvis være en kilde til mindsket loyalitet, fordi medarbejderne blot vil opleve den øverste ledelses styring som støj. I artiklen ”styring af styringsværktøjer” fremhæves denne pointe:

For det andet er det paradoksalt, at styringsværktøjer på den ene side besluttet om og implementeres oppefra, når alle er enige om, at decentral selvstyring og strategisk empowerment er godt. Det efterlader spørgsmålet om, hvordan man styrer andre, med kravet om, at de også styrer sig selv? Eller: Hvordan opretholder man selvstyring uden at proppe noget ned i halsen på de selvstyrende (Andersen & Thygesen, 2002: 7).

Udover de i managementstilene definerede opgaver for den øverste ledelse skal den øverste ledelse også formå at skabe sammenhæng mellem de værdier, der er formuleret oppefra og de enkelte centres normer og praksisser (Andersen & Thygesen, 2002: 4). Denne problematik tages op igen i afsnit 4.2.1, hvor spørgsmålet: *Hvordan og hvor meget påvirkes medarbejdernes loyalitet af kommunens værdier* besvares. I dette afsnit vil der desuden være en vurdering af, om værdierne efterleves i centret, eller om de er ”proppet ned i halsen på medarbejderne”, jævnfør ovenstående citat.

4.1.2 Faktorer der påvirker loyaliteten

Nu hvor ledelsesstilene er definerede, er det muligt at undersøge, hvordan og i hvilken grad de pågældende ledelsesstile påvirker medarbejdernes loyalitet. Dette gøres ved at besvare undersøgelsesspørgsmålet: *Hvilke faktorer påvirker medarbejderloyaliteten i Høje Taastrups Institutions - og Skolecenter?* Nedenfor er listet de faktorer, som størstedelen af medarbejderne nævnte som elementer af ledelsesstilen, der påvirker deres loyalitet i positiv retning:

- Tillid fra ledelsen
- Inddragelse i beslutningsprocesser
- Frihed til at være medledende og selvledende

Spørgsmål: *Hvilke faktorer påvirker din loyalitet overfor kommunen?*

Svar: *”Jamen det gør det ved, at man bliver accepteret i det arbejde, man nu laver, at det bliver vægtet som en vigtig del af den samlede enhed. At vi har frihed til at kunne... jeg har faktisk sådan en stor bestemmelsesfrihed, selvfølgelig ikke i forhold til politiske mål og sådan noget, men hvordan vi egentlig kommer frem til*

vores mål også... *det har vi sådan set meget frihed til, og det synes jeg er rigtig vigtigt [...] (bilag 7).*

Spørgsmål: *Hvilke faktorer påvirker din loyalitet overfor kommunen?*

Svar: *[...] Jo flere spændende opgaver jeg får, jo mere ... altså sådan... jo mere jeg synes jeg kan påvirke det selv, altså jo mere jeg ligesom får, eller hvad man kan sige, jo mere loyal er jeg også [...] (bilag 2).*

Det faktum at medarbejderne inddrages i beslutningsprocesser, og at der i det hele taget hersker en høj grad af tillid fra ledelsen til, at den enkelte ved, hvordan en given opgave løses bedst, er en faktor, der øger medarbejdernes loyalitet. Både medarbejdere og ledelse definerer det at opstille rammer som en af de vigtigste ledelsesfunktioner. Souschefen formulerer det således:

Spørgsmål: *Hvad mener du er en leders vigtigste rolle?*

Svar: *At skabe nogle rammer som gør det muligt at agere i som medarbejder. Øh og at være kan man sige filter, tror jeg i virkeligheden også... at de eventuelle politiske beslutninger, at dem sorterer man i og omdefinerer, omformulerer sådan at medarbejderne formår at løse deres opgaver ud fra det.[...] At være med til et godt arbejdsmiljø øh. Hvor folk trives og hvor folk øh har mod til at sige til og fra og at spille ind med anderledes løsningsmuligheder på nogle af de opgaver vi sidder med [...]Tegne en vej, det synes jeg er vigtigt, at de også dér bliver tydelige på, hvad er det for nogle opgaver jeg forventer [...] Man skal kunne agere selv i nogle... i egne ledelsesrum hvis man kan sige det sådan, ik'. Der skal man kunne træffe nogle beslutninger og lave nogle forhandlinger [...] (bilag 8).*

4.1.3 Forholdet til nærmeste ledelse

Det er tydeligt, at både ledelse og medarbejdere vægter elementer fra leadership-stilen, når de skal sætte ord på, hvad der motiverer dem og øger deres loyalitet. En medarbejder definerer ligefrem sin loyalitet til kommunen som forholdet til sin nærmeste leder:

Spørgsmål: *Hvilke faktorer påvirker din loyalitet overfor kommunen?*

Svar: *[...]Ja, især til min leder. Det er virkelig afgørende, øh fordi det... altså fordi Holger, som er vores chef, er også min nærmeste leder så på den måde*

[...]Han påvirker jo meget centret kan man sige og vores udvikling, øm og samtidig har jeg ham som min nærmeste leder, så derfor synes jeg også det kommer hurtigt til at præge loyaliteten. Altså... min loyalitet til kommunen er egentlig lig med min loyalitet til ham, synes jeg [...](bilag 2).

Ovenstående medarbejder er ikke ene om at definere en sammenhæng mellem forholdet til lederen og loyalitet:

Spørgsmål: *Hvilke faktorer påvirker din loyalitet overfor kommunen?*

Svar: *[...] Det er klart, jo tættere man er (med sin leder), jo mere naturligt er det også at være loyal. Hvor, hvis man har en leder, der ikke er der så meget, så skal man måske arbejde lidt mere med og gå ud og sælge den ude i verden, hvis det er noget, man er meget langt fra til hverdag, hvor hvis man har det der tætte samspil, så tror jeg det bliver mere naturligt (bilag 9).*

Centerchefens ledelsesstil spiller altså en central rolle i forhold til medarbejdernes loyalitet. Det betyder meget for medarbejderne, at ledelsen viser dem tillid, at de inddrages i beslutningsprocesser, og at der opfordres til selvledelse, hvilket er i tråd med empowerment, beskrevet i afsnit 3.0.2. Der kan ikke findes samme tydelige sammenhæng mellem direktionens manageriale ledelsesstil og medarbejderloyaliteten i Institutions- og Skolecentret. Både direktionen og Byrådet opfattes som fjerne enheder, der træffer nogle beslutninger, man accepterer og indordner sig efter.

Spørgsmål: *Hvad forstår du ved medarbejderloyalitet?*

Svar: *At man er loyal overfor sin chef [...].Og der tror jeg nogen gange... Jeg synes vores direktion er kommet for langt væk. Jeg tror mange problemer kunne være løst, hvis man gik tilbage til det gamle system. I sin tid da jeg kom her, der sad direktøren her, faktisk næsten lige omkring det her kontor, han var her hver dag, og han havde også en snak med medarbejderne. Han vidste sådan set hvad der foregik. [...] Nu sidder direktionen derovre, fuldstændig afsondret. [...]Der er for langt mellem lagene (bilag 10).*

Medarbejdernes loyalitet påvirkes altså i høj grad af den ledelsesstil, de udsættes for i deres daglige arbejde, men ikke i samme grad af den ledelsesstil, der udøves

på højere niveau. Ledelsesstilen kan imidlertid ikke siges at være den eneste ting, der skaber loyalitet hos medarbejderne. Frihed under ansvar og flekstid er andre vendinger, der bruges hyppigt, når medarbejderne skal sætte ord på, hvad der påvirker deres loyalitet. Disse vendinger er nært forbundne med personalepolitikken, og derfor analyseres denne i det følgende.

4.2 Personalepolitikken

Høje Taastrup Kommune har en værdibaseret personalepolitik, der har til hensigt at nedbryde regler, skabe større spillerum for den enkelte medarbejder og opstille nogle fælles rammer gennem et fælles værdisæt (bilag 11). I det følgende besvares hovedspørgsmålet: *Hvordan og i hvilken grad påvirkes medarbejderloyaliteten af personalepolitikken.* I denne afhandling fokuseres der på to dele af personalepolitikken: værdier og personalegoder. Først besvares underspørgsmålet: *Hvordan og hvor meget påvirkes medarbejdernes loyalitet af kommunens værdier?*

Hvis værdierne er forankrede i medarbejdernes bevidsthed, betyder det automatisk mindre kontrol fra ledelsen og mere handlefrihed til medarbejderne, i og med at ledelsen stoler på, at medarbejderne handler i overensstemmelse med de fælles værdier (Pjetursson, 2009: 120). Som skrevet i afsnit 4.0.2 og 4.1.1. arbejder Høje Taastrup Kommune ud fra følgende fire værdier:

- Menneskelighed og et positivt livssyn
- Engagement
- Professionalisme
- Helhed

Værdierne kan, hvis medarbejderne kan relatere til dem, og de er i nogenlunde overensstemmelse med deres egne værdier, bruges til at tilfredsstille nogle grundlæggende behov hos medarbejderne, hvilket medfører større loyalitet, motivation og engagement. Personalegoderne kan til gengæld bruges til at tiltrække og fastholde medarbejdere. Da fokus i denne afhandling er loyalitet, analyseres personalegoderne med henblik på at undersøge sammenhængen mellem udbuddet

og brugen af personalegoder og fastholdelse af medarbejdere, forstået som loyalitet.

4.2.1 Værdierne

Inden det er muligt at undersøge, om værdierne har indflydelse på medarbejdernes loyalitet, er det nødvendigt at se på, om medarbejderne efterlever værdierne på en sådan måde, at der kan tales om en fælles ramme og et fælles værdisæt. I det følgende kommer en redegørelse for implementeringen af værdierne.

Når det besluttet, at en virksomhed skal formulere og implementere værdier, foregår det enten nedefra og op eller oppefra og ned (Frandsen & Duus 2005: 75). Hvis værdier formuleres nedefra og op, er medarbejderne den drivende kraft bag formuleringen af værdierne. Dette kan rent praktisk gøres på flere måder blandt andet ved café-metoden, hvor medarbejderne inviteres til at bidrage til og diskutere værdier, som de mener, kendetegner virksomheden (Pjetursson, 2009: 126). Fordelen ved denne metode er, at medarbejderne tidligt i processen føler et ejerskab overfor værdierne, fordi de selv er med til at formulere dem og dermed kender og vedkender sig dem. Ved brug af café-metoden undgås en del af den modstand, der kan være i en sådan forandringsproces, hvor nye retningslinjer og værdier implementeres (Frandsen & Duus, 2005: 75-76). Den anden måde at formulere nye værdier på, som er den mest udbredte, er oppefra og ned. Her er det ledelsen, der formulerer de nye værdier (Frandsen & Duus, 2005: 75). Ulempen ved denne model er, at medarbejderne kan komme til at føle, at værdierne bliver ”proppet ned i halsen på dem”. Dette skaber en større udfordring ved implementeringen af de nye værdier, og der stilles store krav til ledelsens kommunikative evner. I Høje Taastrup Kommune er det Byrådet, der har vedtaget værdierne, hvilket betyder at kommunen har valgt en oppefra og ned tilgang til arbejdet med værdierne (bilag 11). Som nævnt stiller denne tilgang store udfordringer til ledelsens kommunikative evner, og derfor kommer der i det følgende en redegørelse for værdikommunikationen, der er afgørende for, om medarbejderne tager værdierne til sig.

4.2.2 Værdikommunikationen

Kommunen anvendte den udbredte cen-lok metode til at formidle værdierne. I cen-lok metoden bliver værdierne først kommunikeret ud gennem de interne kommunikationskanaler og derefter mere direkte gennem den nærmeste ledelse (Pjetursson, 2009: 122). Der er flere udfordringer forbundet med denne metode, hvor den primære er at sikre, at den nærmeste leder evner at integrere værdierne i hverdagen. Det kan gøres ved at tale om og diskutere værdierne regelmæssigt, hvilket ifølge Pjetursson (2009: 125) er nødvendigt, hvis værdierne skal have betydning for den enkelte medarbejder og påvirke dennes tænke- og handlemåde. Kommunen har kommunikeret de nye værdier ud gennem artikler i medarbejderbladet Højtryk, på hjemmesiden og på intranettet, og der er blevet afholdt temadage, hvor udfordringer ved og betydningen af værdierne er blevet drøftet. Dette for at sikre at medarbejderne kender og efterlever værdierne. Den interne massekommunikation er dog i de fleste tilfælde ikke nok til at stadfæste værdierne i medarbejdernes bevidsthed, og derfor kombineres den interne massekommunikation med den mere personlige, og måske mere relaterbare, formidling fra nærmeste ledelse.

Den nærmeste ledelse kan sætte værdierne på dagsordenen ved at diskutere elementer af værdierne, såsom at medarbejderne selv tager initiativ til og ansvar for egen læring og udvikling, hvilket er i tråd med værdien engagement, og ved løbende at diskutere kompetenceudvikling, for at sikre at der er overensstemmelse mellem kommunens behov og medarbejderens ønsker, hvilket hører under værdien helhed. I Institutions- og Skolecentret drøftes værdierne jævnligt, og medarbejderne definerer frihed under ansvar, fleksibilitet i opgaveløsningen og tillid fra ledelsen, udtrykt gennem blandt andet flekstid, som nøglekomponenter i deres oplevelse af, hvordan værdierne påvirker deres loyalitet. To af medarbejderne udtrykker det således:

Spørgsmål: *Hvilken slags personalegode kunne eventuelt øge din loyalitet overfor kommunen?*

Svar: *Den der fleksibilitet gør, at jeg får lov til at arbejde hjemme, og gå og komme stort set som det passer mig. Øh og der den fuldstændige grundlæggende*

tillid til at jeg passer mit arbejde, men jeg er også sikker på at jeg ville få af vide, hvis jeg ikke gjorde det. Altså det gør jo, at jeg bliver mere loyal den anden vej [...] (bilag 2)

Spørgsmål: *Hvilke faktorer påvirker din loyalitet overfor kommunen?*

Svar: *[...]At der er tillid til, at vi gør de ting vi skal på en okay god måde[...]* (bilag 6).

Det er imidlertid også den nærmeste ledelses ansvar at ”kunne se og forklare forskelle, når de er der” (bilag 11), og det er et element af værdien menneskelighed, der ikke fokuseres på i det daglige arbejde. Alle medarbejderne har en årlig medarbejderudviklingssamtale (MUS), hvor det er lederens opgave at tage hensyn til den enkeltes livssituation (bilag 11), men en årlig samtale kan næppe gøre det ud for efterlevelse af denne værdi i det daglige arbejde. Heri ligger sandsynligvis, at kommunen tager opbakningen af værdierne for givet og ikke arbejder nok med dem som en loyalitetsskabende faktor.

Kommunen bruger betegnelsen ”fastholdelse” i forbindelse med beskrivelsen af, hvordan værdierne skal efterleves, og da fastholdelse er et element af loyalitet, skelnes der ikke mellem de to begreber her. Værdierne skal bruges som et værktøj til at skabe loyale medarbejdere ved, at den enkelte arbejdsplads løbende drøfter behovet for fastholdelsesinitiativer og tager egen praksis op til revision (bilag 11). Dette sker i samarbejde med HR-centret, hvilket ifølge kommunen er i tråd med værdien helhed. Det interessante er imidlertid, at ingen af respondenterne nævnte fastholdelsesinitiativer, hverken som en loyalitetsskabende faktor eller som noget, der diskuteres i det daglige. Kompetenceudvikling, der er en del af værdien professionalisme (bilag 11), er et andet element, der, ifølge kommunen, kan skabe loyalitet, men dette vægtes ikke som en loyalitetsskabende faktor for medarbejderne i Institutions- og Skolecentret, hvilket bekræftes af nedenstående uddrag fra et medarbejderinterview:

Spørgsmål: *Hvis du skulle sige sådan et eller andet der kunne gøre at du blev mere loyal... sådan en konkret ting det kunne være en personalegode eller en eller*

anden form for erkendelse eller noget mulighed for noget kursus eller et eller andet. Ville du så kunne sige sådan, hvis jeg fik den mulighed, nå men så ville jeg helt sikkert blive mere loyal?

Svar: *Nej. Det hænger ikke sammen sådan for mig. Altså, selvfølgelig vil jeg jo gerne videreuddannes mig og kurser og have mere i løn - det vil vi jo alle sammen, men det er ikke det, der afgør min loyalitet. Det er mere den politik, der bliver ført, kan man sige, i sidste ende at jeg føler det er en fornuftig måde at udvikle det område, jeg sidder på [...] (bilag 1)*

Ledelsen har en oplevelse af, at medarbejderne efterlever værdierne, og det må man sige, at de gør et stykke hen ad vejen. Der er imidlertid nogle uoverensstemmelser mellem ledelsens og medarbejdernes oplevelser af arbejdet med værdierne. Der er enighed om, at værdiernes funktion er at sikre, at der er en fælles overordnet ramme for, hvordan arbejdsopgaver skal løses. Ledelsen formulerer det således: *"Med den nye, værdibaserede personalepolitik vil vi kunne skabe plads til et naturligt råderum på den enkelte arbejdsplads, som matcher de øvrige styringsværktøjer, vi anvender i Høje Taastrup Kommune"* (bilag 11). Dette understøttes yderligere af medarbejderne, men det er interessant, at nedenstående medarbejder ikke omtaler disse rammer som værdier, men derimod som aftaler, man har med sine kollegaer:

Spørgsmål: *Hvad forstår du ved medarbejderloyalitet?*

Svar: *[...]Jamen det er jo at være loyal overfor sin arbejdsplads, de beslutninger der bliver truffet, den retning man har valgt og gå efter. Øh, det er at være loyal overfor sine kollegaer, i forhold til de forskellige aftaler man måtte have om at vise hensyn og løse opgaver på en bestemt måde [...] (bilag 1)*

Pointen er dog den samme: Der er nogle aftaler/værdier, der betyder, at man viser hensyn og løser opgaverne på en bestemt måde. På kommunens hjemmeside står der at *"værdierne er omdrejningspunkt for alle handlinger i ansættelsesforløbets fire faser"* (bilag 11). De fire faser er *tiltrækning, udvikling, fastholdelse og afvikling*. Værdierne virker muligvis som en tiltrækningsfaktor, fordi kommunen

har formået at konkretisere dem på en sådan måde, at potentielle medarbejdere kan se, hvad den værdibaserede personalepolitik betyder for deres daglige arbejde. Med hensyn til udvikling og fastholdelse, der er mere relevant i forhold til afhandlingens fokus, konkluderes det, at arbejdet med værdierne udgør en fælles ramme for løsningen af arbejdsopgaverne, som er én hensigt, men der fokuseres ikke nok på andre elementer såsom fastholdelsesinitiativer, der burde være en del af værdierne engagement og professionalisme (bilag 11). Den sidste fase, afvikling behandles ikke her.

På baggrund af ovenstående konkluderes det, at arbejdet med værdierne har skabt en fælles referenceramme for, hvordan arbejdsopgaver skal løses, men samtidig er det tydeligt, at der er plads til forbedringer i arbejdet med værdierne, hvis medarbejdere og ledelse skal have samme oplevelse af dem. I det følgende inddrages Herzberg til hovedsageligt at analysere værdiernes indflydelse på loyaliteten men også på motivationen og den generelle trivsel i centret.

4.2.3 Herzberg og værdierne

Værdierne relaterer sig til interne betingelser for arbejdet og skal søge at tilfredsstille motivationsfaktorerne, hvis de skal skabe loyalitet, tilfredshed og motivation. Personalegoderne, derimod, er eksterne faktorer, der henvender sig til rammerne for arbejdets udførelse. Derfor undersøges det først, om værdierne kan siges at imødekomme nogle motivationsfaktorer, og dernæst om personalegoderne tilfredsstiller nogle hygiejnefaktorer.

Kommunens fire værdier henvender sig alle til motivationsfaktorerne i en eller anden grad, men der lægges meget vægt på det personlige ansvar. Personligt ansvar skal både forstås sådan, at medarbejderne skal tage ansvar for opgaveløsningen og effektiviteten, jævnfør værdien professionalisme (bilag 11), men det personlige ansvar handler også om, at medarbejderne har et medansvar for at få opfyldt deres behov for at udvikle sig fagligt, i henhold til værdien menneskelighed og et positivt livssyn. På hjemmesiden skrives der blandt andet, at værdien menneskelighed og et positivt livssyn betyder at *”alle på arbejdspladsen udvikler sig såvel fagligt som menneskeligt og tager ansvar”*

(bilag 11). I disse værdier ligger altså en antagelse om, at det er medarbejdernes eget ansvar at sikre deres tilfredshed gennem opfyldelse af behov for egen læring og udvikling, og det er desuden i tråd med selvledelse som ledelsesstil (Raffnsøe, 2009: 21).

Kommunen stiller krav til medarbejderne om personligt ansvar, og samtidig er personligt ansvar en af de ting, medarbejderne vægter højt, når de skal definere faktorer, der øger deres loyalitet, motivation og trivsel. Der synes at være en indbyrdes forståelse af, hvad kommunen forventer af medarbejderne, og hvad medarbejderne forventer af kommunen. En sådan forståelse kaldes ofte den psykologiske kontrakt, jævnfør afsnit 3.0.1. Kommunen kommunikerer sine forventninger til medarbejderne ud gennem værdierne, og medarbejderne fremstiller deres forventninger ved den årlige MUS. Det er netop dette faktum, der gør den psykologiske kontrakt så vigtig. Er der overensstemmelse mellem kommunens og medarbejdernes værdier, vil det sandsynligvis medføre loyalitet. Hvis medarbejderne efterlever værdierne, opretholdes balancen mellem medarbejders og ledelsens værdier, hvilket medfører loyalitet fra medarbejderne, idet de da vil opleve en tilknytning til virksomheden gennem værdierne. Samtidig vil det skabe sikkerhed for ledelsen, om at arbejdsopgaverne løses med afsæt i værdierne. I Institutions- og Skolecentret kommer denne sammenhæng tydeligt frem i respondenternes svar:

Spørgsmål: *Hvilke faktorer påvirker din loyalitet overfor kommunen?*

Svar: *[...] Hvis jeg føler, at jeg skal give for meget køb på mine egne værdier og sådan noget, så bliver jeg jo nødt til at finde mig et andet arbejde, men... altså... øh.. men jeg har jo en tillid til, i og med jeg har søgt det her job, at jeg dybest set kan arbejde ud fra det værdisæt, jeg nu en gang har, og derfor synes jeg ikke det er vanskeligt for mig at udvise loyalitet [...](bilag 1)*

Spørgsmål: *Hvilke faktorer påvirker din loyalitet overfor kommunen?*

Svar: *[...]Hvis man synes, der sker nogle ting man slet ikke kan forholde sig til, så synes jeg måske man skal finde noget andet [...].Det (loyal) synes jeg, man skal*

være så længe, at man synes, at de værdier og de ting der sker, at det kan man godt forlige sig med på et eller andet niveau (bilag 9).

Værdierne og den politik, der føres i kommunen, er nært forbudne, fordi værdierne er konkretiseret på en sådan måde, at de tilsammen udgør en politik for, hvordan ansatte skal agere. Værdien professionalisme opstiller en forventning om, at medarbejderne tager initiativ, hvilket de ønsker at gøre, for at få opfyldt behovene for udnyttelse af egne evner og indflydelse. Kommunen skriver desuden på hjemmesiden, at det er op til den enkelte arbejdsplads at fortolke værdierne. Denne frihed betyder, at centerchefen kan behandle medarbejderne individuelt, så de hver især får opfyldt de motivationsfaktorer, der skaber tilfredshed og loyalitet hos dem. Følgende medarbejder mener, at det individuelle hensyn er vigtigt for loyaliteten:

Spørgsmål: *Hvilke faktorer påvirker din loyalitet overfor kommunen?*

Svar: *[...]Jeg tror loyalitet handler meget om, hvordan man er som person. Altså, jeg tror ikke... Jeg bliver hverken mere eller mindre loyal, hvis jeg havde en anden arbejdsgiver end Høje Taastrup Kommune. Altså... jeg tror det handler meget om de værdier, man har som person [...]* (bilag 9).

Ifølge Herzberg er anerkendelse en faktor, der skaber motivation, men teorien må siges at være for generaliserende i forhold til Institutions- og Skolecentret, for respondenterne har et andet syn på, om anerkendelse skaber tilfredshed.

Spørgsmål: *Hvilke faktorer påvirker din loyalitet overfor kommunen?*

Svar: *[...] Jeg er ikke så vild med at få ros. Øh, fordi at jeg så tænker, at det bliver hurtigt svært at leve op til næste gang. Fordi at så synes jeg kravene... så man siger... Gud nu gjorde du det så godt, og de synes, det var rigtig godt, så næste gang er du nødt til at gøre det endnu bedre. Så jeg er ikke vild med at få ros på den måde, men jeg kan godt lide, at vi snakker om opgaven [...]*Jeg kommer fra en generation, hvor man ikke,... hvor ros ikke var noget man sådan... strøede

om sig [...] Altså jeg synes jeg får rigtig stor anerkendelse, men jeg kan ikke... og det ved mine chefer godt, at jeg orker ikke at få den i ros-form [...] (bilag 5).

Værdierne må siges at imødekomme en række motivationsfaktorer, men Herzbergs teori synes ikke at tage højde for individuelle forskelle, idet det er kommet frem, at hans motivationsfaktorer ikke nødvendigvis skaber tilfredshed hos alle medarbejderne.

På baggrund af respondenternes svar og analysen af værdiernes betydning bliver det tydeligt, at værdierne, udtrykt eksplicit i personalepolitikken og implicit i den psykologiske kontrakt, opfylder en række af de motivationsbehov der, ifølge Herzberg, skaber tilfredshed. På nuværende tidspunkt må det dog konkluderes, at værdierne ikke kan tilskrives samme indflydelse på loyaliteten som ledelsesstilen, men da værdierne skal vurderes sammen med personalegoderne, for at få et helt billede af personalepolitikens indflydelse på medarbejdernes loyalitet, er det for tidligt at konkludere endnu.

4.2.4 Personalegoder

Nu følger analysen af personalepolitikens anden del, personalegoderne, og følgende underspørgsmål besvares: *Hvordan og hvor meget påvirker personalegoder medarbejderloyaliteten?*

Et andet element i kommunens personalepolitik er personalegoder, herunder sundhedsordningen, der består af en række sundhedsfremmende aktiviteter såsom pausegymnastik, fitnesscenter, rygestopkurser og personlig kostvejledning. Jeg havde inden undersøgelsen en forventning om, at personalegoder ville spille en central rolle for den enkeltes trivsel på arbejdspladsen og dermed for loyaliteten. Min empiri gav dog et noget andet billede af, hvordan personalegoder påvirker medarbejderloyaliteten. Først skal det fremhæves, at der var store forskelle på, hvad jeg og andre, eksempelvis Henrik Holt Larsen (2006: 319) og Thilo (2008) definerer som personalegoder, og hvad medarbejderne reelt betragter som personalegoder. Til trods for min definition af personalegoder i afsnit 3.2.3, hvor flekstid og hjemmearbejdsplads defineres som personalegoder, må jeg på

baggrund af medarbejderinterviewene, og i henhold til den hermeneutiske spiral, opdele kategorien af personalegoder i to: reelle goder og nødvendige goder.

Reelle goder er dem, der ikke har direkte indflydelse på medarbejdernes arbejdsvilkår såsom sundhedsordningen, frugtordningen, kursuskataloget og diverse rabatorninger. Nødvendige goder er goder, der egentlig ikke opfattes som personalegoder af medarbejderne, men snarere som en nødvendig forudsætning for at kunne udføre sit arbejde. I denne kategori hører bærbar computer, hjemmearbejdsplads og flekstid. Som en medarbejder i centret udtrykker det:

Spørgsmål: *Hvilken slags personalegoder kunne eventuelt øge din loyalitet overfor kommunen?*

Svar: *[...] Jeg kan ikke umiddelbart komme på noget. Og jeg synes sådan nogle som ikke er deciderede personalegoder, der er at... altså så noget med fleksibel arbejdstid, og øh jeg har en bærbarcomputer for eksempel og fået sådan en model som lige passer til at, jeg skal sidde og arbejde i toget, når jeg pendler og sådan noget... altså det er sådan noget, der betyder rigtig meget for mig. Det er ikke så meget de der udenomsting [...]Sådan nogle ting, som altså jeg tror jeg spurgte den ene dag, og så fik jeg en computer ugen efter, da jeg var startet altså... det er sådan noget, der betyder meget for mig, at der er, at man også har en accept af, at de vilkår jeg har, gør at det vil være en stor hjælp for mig, og jeg på den måde bliver mere loyal over for kommunen, ikke altså? Og arbejder i toget og lige kan få gjort nogle ting derhjemme og sådan noget, så der synes jeg der er rigtig stor sammenhæng mellem loyalitet [...]*

Spørgsmål: *Nu har jeg personligt, men sådan behøver det ikke at være, defineret sådan noget som hjemmearbejdsplads og computer og telefon, og hvad man har, som personalegoder. Øh hvor jeg fornemmer, at du måske mere ser det som øh fitnesscenter.*

Svar: *Ja det var lige det jeg tænkte i første omgang, da du sagde det, i hvert fald. Fordi man kan sige personalegoder så har jeg jo... altså det eneste jeg så har i den kategori det er min bærbar, som jeg også er lykkelig for... øm...*

Spørgsmål: *Men du ville ikke kalde det (den bærbare) et personalegode?*

Svar: *Ej det synes jeg er fuldstændig... altså jeg vil ikke kalde det et personalegode tror jeg faktisk [...]. Jeg synes, det er en del af at jeg kan løse mine opgaver [...] Så det er ikke noget ekstra på den måde [...] Fordi det som sagt handler meget om, at jeg kan levere en bedre arbejdsindsats. (Bilag 2)*

Spørgsmål: *Har anvendelsen af "ny løn" påvirket din loyalitet overfor kommunen?*

Svar: *[...] Jeg har en sølle bærbar [...] Jeg sidder derhjemme og arbejder om aftenen, ikke? Det er jeg nødt til for at nå det, ikke? [...]*

Spørgsmål: *Hvilken slags personalegoder kunne øge din loyalitet overfor kommunen?*

Svar: *[...] Dem der sidder derinde har jo ikke brug for en hjemmearbejdsplads, og jeg har i den grad brug for det [...](bilag 10)*

Medarbejderne anser ikke den tidsmæssige og geografiske fleksibilitet for personalegoder, men vægter dem højt i forhold til deres loyalitet.

4.2.5 Herzberg og personalegoderne

Ifølge Herzberg kan opfyldelse af hygiejnefaktorerne, herunder lønforhold og privilegier, som personalegoder må siges at være, mindske utilfredshed, hvilket i sidste ende vil øge loyaliteten. I Herzbergs teori skelnes der ikke mellem reelle og nødvendige personalegoder, og derfor kommer teorien igen til kort i forhold til undersøgelsens empiri. Empirien viser, at reelle personalegoder ikke spiller en rolle i forhold til medarbejderloyalitet og trivsel på arbejdspladsen, men at de nødvendige goder såsom bærbar computer og fleksid spiller en helt central rolle i forhold til loyaliteten overfor arbejdsopgaverne. Flertallet af respondenterne svarede, at de kun benytter de reelle personalegoder sporadisk, enten på grund af manglende interesse eller manglende tid. Respondenterne var dog enige om, at reelle personalegoder ikke har nogen indflydelse på hverken loyaliteten, motivationen eller trivslen.

Kommunen må siges at gøre sit for at imødekomme hygiejnefaktorerne gennem et bredt udbud af personalegoder, en vellidt ledelsesstil og arbejdsforhold, herunder

forskellige former for fleksibilitet, der letter medarbejdernes arbejde. Empirien viser dog, at opfyldelse af hygiejnefaktorerne, hvis de ikke deles op, ikke giver et entydigt billede af, hvordan opfyldelse af disse påvirker loyaliteten.

I oktober 2009 udvidede kommunen udbuddet af personalegoder, som for eksempel kan erhverves gennem en bruttolønsordning. I forbindelse med lanceringen af de nye personalegoder udtalte kommunens borgmester, Michael Ziegler: ”Vi udvider porteføljen af personalegoder, fordi vi har som mål at være en attraktiv arbejdsplads. Derfor gør vi hele tiden, hvad vi kan, for at leve op til det mål. Vi ønsker naturligvis at fastholde og tiltrække medarbejdere, og så vil vi ikke stå tilbage for andre – heller ikke det private erhvervsliv” (Kommunikationen, 2009). Personalegoderne er altså tiltænkt som et værktøj til at fastholde og tiltrække medarbejdere.

Det er påfaldende, at kommunen bruger en masse ressourcer på reelle personalegoder, når medarbejderne i Institutions- og Skolecentret enten ikke benytter goderne eller ikke værdsætter dem. Denne kontrovers tages op i det sidste kapitel under afsnittet perspektivering. I det følgende undersøges det, med afsæt i selvbestemmelsesteorien, om, og i så fald hvordan, ledere kan opnå indflydelse på den enkelte medarbejders loyalitet gennem deres ledelsesstil.

4.3 Ledelsens muligheder for at påvirke loyaliteten

Både ledere og medarbejdere i Institutions- og Skolecentret betragter det at udstikke rammer og skabe betingelser, der øger motivationen, som en vigtig ledelsesfunktion. Hvordan ledelsen kan skabe disse rammer, er dog ikke diskuteret tilbundsgående endnu. Med afsæt i Ryan & Decis selvbestemmelsesteori diskuteres det i første omgang, om imødekommelse af de tre menneskelige behov, autonomi, kompetence og tilhørsforhold kan øge medarbejdernes loyalitet og motivation, og samtidig om lederne har forudsætninger for at opfylde behovene for slutteligt at besvare spørgsmålet: *Hvordan kan ledere gennem deres ledelsesstil opnå indflydelse på den enkelte medarbejders loyalitet?*

Ifølge selvbestemmelsesteorien skal ledere søge at sikre medarbejdernes indre motivation. Denne opnås ved, at ledere søger at opfylde de tre grundlæggende

behov. Når medarbejderne er motiverede indefra, vil de føle, at de udfører deres arbejdsopgaver på baggrund af et valg om at gøre det (Stone, Deci og Ryan, 2009: 77). Undersøgelser viser, at tilfredsstillelse af disse tre behov virker som motivationsfaktorer uafhængig af kontekst og kultur (Stone, Deci og Ryan, 2009: 78). De tre grundlæggende behov gennemgås i det følgende. Selv om selvbestemmelsesteorien typisk sættes i kategori med andre motivationsteorier, bruges den her som en loyalitetsteori.

4.3.1 Autonomi

Behovet autonomi dækker kort sagt over følelsen af at have valgfrihed og selvbestemmelse i sit arbejde. Det er således nært beslægtet med et andet emne, som allerede er behandlet i afhandlingen, nemlig indflydelse på beslutninger omkring eget arbejde. Det er tidligere slået fast, at medarbejderne vægter indflydelse på eget arbejde højt i forhold til deres loyalitet, men grunden til at autonomi alligevel inddrages her er, at autonomibegrebet omfatter mere end blot indflydelse på eget arbejde: *"Autonomy concerns the experience of acting with a sense of choice, volition and self-determination"* (Ryan, Deci og Stone, 2009: 77).

Autonomien kommer til udtryk ved, at medarbejderne føler, at de har et valg både med hensyn til, hvilke opgaver de skal løse, og hvordan opgaverne skal løses. Flere respondenter havde behov for at få uddybet spørgsmålet: *Har du indflydelse på beslutninger om dit arbejde?* For medarbejderne er der en vigtig forskel på, om spørgsmålet betyder indflydelse på hvordan arbejdsopgaverne skal udføres eller indflydelse på, hvilke opgaver man får tildelt. Jeg havde ikke taget højde for denne forskel, da jeg formulerede spørgsmålet, og derfor var jeg flere gange nødt til at forklare spørgsmålet:

Spørgsmål: *Har du indflydelse på beslutninger om dit arbejde?*

Svar: *[...] Ja i hvert fald på den måde at jeg synes, min chef er meget lydhør, overfor de ønsker jeg har og prøver at tage hensyn til dem, og så er der selvfølgelig i en kommune, som så mange andre steder, rigtig mange opgaver, som man ikke kan vælge til og fra, men altså... ligger der i det spørgsmål også, hvor meget jeg kan præge mine opgaver eller er det hvilke opgaver man får?*

Interviewer: *Jeg har tænkt det, som hvilke opgaver man får.*

Svar: *Ja, men så synes, jeg, den er sådan... fordi i... i hvor meget jeg kan præge mine opgaver, så kan jeg præge dem fuldstændig, som jeg vil nærmest, men den anden del af det, der er det jo ikke altid, tingene kan lade sig gøre, men der synes jeg som sagt at min chef er lydhør overfor de ting jeg, altså de ønsker jeg giver til mus-samtaler for eksempel (bilag 2).*

Spørgsmål: *Har du indflydelse på beslutninger om dit arbejde?*

Svar: *Ja... altså på... hvad mener du? Om på opgaverne... løsningen af opgaverne eller selve opgaven?*

Interviewer: *Altså både mængden af opgaver, hvilke opgaver og løsningen af dem.*

Svar: *Jo stort set, det har jeg jo, fordi ... hvis der er noget, der ligesom ikke, ikke ligesom passer mig på den måde, så er vi jo gode til at snakke om det og gode til ligesom at få tingene passet ind..såå... det er jo ikke altid jeg selv kan bestemme det alene, men hvis vi så snakker om det i vores team, ikke? Så kan vi ligesom få det klaret på den måde (bilag 4).*

Spørgsmål: *Har du indflydelse på beslutninger om dit arbejde?*

Svar: *Ja det synes jeg, jeg har. Der er selvfølgelig skal-opgaver, der er nogle opgaver, der skal løses, og nogen gange lander de selvfølgelig også på mit bord og.. men det er klart, at hvis jeg finder ud af, at det er jeg slet ikke kvalificeret til at løse den, eller det er en opgave, som en kan gøre på en time, jeg bruger en uge, så tager jeg det selvfølgelig op med min nærmeste, og så finder vi en løsning på det, enten bliver jeg så kvalificeret til at gøre det på en time, eller vi får nogen andre til at gøre det [...] Jeg synes altid, jeg har mulighed for at snakke, om jeg kan løfte opgaven, er det... passer det ind i den jobfunktion jeg har og giver det mening. Det synes jeg faktisk altid jeg har stort råderum til (bilag 5).*

Ovenstående uddrag viser både medarbejdernes syn på de to aspekter af indflydelse på beslutninger om deres arbejde, men de viser også, at medarbejderne mener, at de får opfyldt deres behov for autonomi. De kan stort set altid vælge, hvordan de ønsker at løse en opgave, men det interessante i forhold til denne teori

er, at de også delvist kan vælge, hvilke opgaver de skal løse. Valget beror på enten personlige ønsker (bilag 2) eller på faglig sparring med kollegaer og ledere (bilag 4 og 5). Uddragene vidner ydermere om en vilje til at lære, hvordan opgaverne skal løses, hvis man ikke føler, man besidder kompetencen til at løse en stillet opgave, men der er også en accept og vilje til at løse de mere rutineprægede opgaver (bilag 5). De rutineprægede opgaver kan ikke siges at fordr indre motivation men derimod en grad af ydre motivation, hvilket også kan være tilfredsstillende jævnfør teoriens opdeling af ydre motivation, der er illustreret i figur 4. Ledelsen kan imødekomme behovet for autonomi gennem dialog omkring, hvorfor den enkelte medarbejder skal løse en given opgave samt ved at være åben for medarbejdernes syn på deres eget kompetencegrundlag for og ressourcer til at løse opgaven.

4.3.2 Kompetencefølelse

Kompetencefølelse dækker over en tro på, at man kan påvirke vigtige udfald. I forhold til Institutions- og Skolecentret kan behovet for kompetencefølelse siges at blive opfyldt, hvis medarbejderne kan se helheden og meningen med at udføre jobbet samt kan se, at den der udfører en given opgave, er den der er bedst egnet til at løse opgaven

Spørgsmål: *Hvilke faktorer påvirker dit engagement overfor dine arbejdsopgaver?*

Svar: *[...]At det ikke er vilkårligt, at det er mig der skal løse dem (arbejdsopgaverne), men altså at der er en mening med, at det er mig. Jeg synes, der er forskel på at få en opgave som "nu var du lige den, der var her" [...] eller om den her opgave, "den skal du løse, for den ved jeg, du er god til, eller det tror jeg du kan udvikle dig i ved at være med i". Jeg synes, da det er mest motiverende, hvis man ligesom skal oppe sig lidt, og der sådan lidt udfordring i det og jeg kan se [...]i hvert fald i de store opgaver, at de giver mig et eller andet også [...]*

Ledernes mulighed for at øge den indre motivation gennem opfyldelse af behovet for kompetencefølelse består i at forklare den enkelte medarbejder, hvordan hans eller hendes daglige arbejde bidrager til opfyldelse af centrets og kommunens

overordnede mål. Sagt på en anden måde: Medarbejderne har behov for at kunne se helheden og formålet med deres opgaver, hvilket både medarbejdere og ledelse ser som grundlaget for loyalitet og indre motivation. Centerchefen udtrykker det således:

Spørgsmål: *Hvad mener du er en leders vigtigste rolle?*

Svar: *[...]At kunne formidle en vision og mission for arbejdet – som man kan omsætte til sit eget [...] Hvordan kan man få en HK'er heroppe til også at føle sig koblet på den opgave [...] Få alle med på vognen, hvad er det egentlig der er vores mission (bilag 3).*

Og medarbejderne således:

Spørgsmål: *Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?*

Svar: *Det synes jeg, de er for mig i hvert fald. Selvfølgelig er der da også nogle hvor man tænker ah... men så må man jo tage det op og sige, kan det laves anderledes eller er det overhovedet nogen grund til det. På nuværende tidspunkt synes jeg... ellers ville det også være uengagerende for mig. Hvis jeg ikke følte, at det var til nogen grund, altså netop bare for min egen skyld, jamen så... altså det gad jeg simpelthen ikke [...]se helheden i det og (at) det, jeg gør, har en indvirkning på den (helheden) (bilag 6).*

Spørgsmål: *Hvilke faktorer påvirker dit engagement overfor dine arbejdsopgaver?*

Svar: *At man synes, man bliver anerkendt for det man leverer, og synes man gør en forskel. Det betyder i hvert fald meget for mig [...](bilag 9).*

Den indsamlede empiri viser, at behovet for kompetencefølelse er opfyldt, og at det har en direkte indflydelse på både loyaliteten og motivationen, hvilket stemmer overens med teoriens principper, beskrevet i afsnit 3.1.4. Ledelsen i Institutions- og Skolecentret kan i hvert fald siges at lede efter de første tre principper. Som det er slået fast tidligere, opfordrer den nærmeste ledelse til kritik med henblik på at involvere medarbejderne og i forlængelse af det at give feedback, hvilket også er en af de faktorer, der øger indre motivation og dermed

loyalitet. Centerchefen understreger sammenhængen mellem feedback og loyalitet i dette uddrag:

Spørgsmål: *Hvad ser du som den vigtigste årsag til illoyalitet overfor arbejdspladsen og de stillede opgaver?*

Svar: *[...]Det er fantastisk vigtigt med feedback, specielt med mange af de medarbejdere som, altså videnmedarbejdere, og sørge for at der er rigelig med feedback. Og det er ikke ros og klap på hovedet, men det er feedback. [...]Feedback og dialog vil være afgørende for at undgå illoyalitet (bilag 3).*

4.3.3 Tilhørsforhold

Det tredje behov, tilhørsforhold, relaterer sig til den enkelte medarbejders oplevelse af, at have tilfredsstillende og støttende sociale relationer. En medarbejder definerer gode sociale relationer som en faktor, der påvirker hendes loyalitet i positiv retning:

Spørgsmål: *Hvilke faktorer påvirker dit engagement overfor dine arbejdsopgaver?*

Svar:*[...]At man har det godt socialt med sine kollegaer (bilag 9).*

En anden medarbejder er enig i ovenstående, men mener ikke, at de sociale relationer er så gode, som de kunne være:

Spørgsmål: *Hvad forstår du ved medarbejderloyalitet?*

Svar: *[...]Hvis nogen er utilfredse [...]Tit og ofte kan det være en misforståelse, det kan være en fejltolkning, øh, og derfor er det rart at få det rensat ud, for det giver en dårlig stemning. Rigtig dårlig stemning. Vi har haft en del af det... og det... skyldes nok også at vi har hamrende travlt... altså vi når ikke det vi skal i hverdagen. Vi når ikke de møder med hinanden [...] Det er problematisk, og derfor mener jeg virkelig, at det er noget af det, vi bliver nødt til at blive endnu bedre til. Vi siger det hver gang, men og holde fast i de der møder, hvor vi laver den interne udveksling af kommunikation, fordi lige pludselig så sejler det altså [...] (bilag 10).*

Der er enighed om, at de sociale relationer spiller en vigtig rolle i forhold til både trivsel og loyalitet. Der er imidlertid ikke enighed om, hvor gode de sociale relationer er. Flertallet af respondenterne mener, at have et godt forhold til såvel ledelse som kollegaer og ovenstående respondent er ene om at mene, at relationerne ikke spiller godt sammen mere.

På baggrund af respondenternes svar må det siges, at ledelsen i Institutions- og Skolecentret formår at skabe loyale medarbejderne. Kort sagt fordi medarbejderne inddrages i beslutningsprocesserne, centerledelsen lytter til medarbejderne og inviterer ligefrem kritik ind og centerchefen fører en lav grad af kontrol med sine medarbejdere. Dette understøttes yderligere af, at alle medarbejderne i Institutions- og Skolecentret har arbejdet i kommunen, og ofte i samme stilling, i minimum to år, og seks medarbejdere har arbejdet i kommunen i minimum seks år. Til trods for denne teoris formål, der består i at undersøge medarbejdermotivation, tillader jeg mig at konkludere på loyaliteten ud fra denne teori også. Det skyldes for det første, at der er en tæt sammenhæng mellem motivation og loyalitet, jævnfør afhandlingens indledning, og for det andet at respondenterne identificerer mange af teoriens motivationsfaktorer som værende loyalitetsskabende for dem. Teorien og empirien stemmer i dette tilfælde overens, fordi der er påvist en sammenhæng mellem opfyldelse af de tre behov og loyalitet.

4.4. Viden overført til praksis

I dette afsnit vil jeg komme med forslag til, hvordan den viden der er produceret i afhandlingen, kan omsættes til praksis, så det kommer Institutions- og Skolecentret til gavn. Ledelsesstilen i centret fordrer en høj grad af loyalitet, fordi der er overensstemmelse mellem, hvordan lederne leder, og hvad medarbejderne ser som god ledelse. Ledelsen viser tillid, inddrager medarbejderne i beslutningsprocesser og giver frihed til at være både medledende og selvledende - faktorer medarbejderne definerer som loyalitetsskabende. For at opretholde den høje grad af loyalitet der allerede hersker i centret, er det derfor essentielt at centerchefen fastholder sin ledelsesstil, også i situationer hvor en anden ledelsesstil kan synes mere hensigtsmæssig (Thompson, 1995: 43). Den øverste ledelse kunne med fordel gøre sig mere synlig for at mindske afstanden mellem

lagene og gøre det nemmere for medarbejderne at forene sig med de beslutninger, der træffes af direktionen. Dette kunne eksempelvis gøres ved, at direktionen eller repræsentanter herfra deltager i personalemøder i de forskellige centre en gang hver tredje måned.

Det kom frem i analysen, at arbejdet med værdierne til dels er forankrede i medarbejdernes bevidsthed, og at der arbejdes med dem i det daglige. Arbejdet med værdierne kan dog styrkes, hvis fastholdelsesinitiativer sættes på dagsordenen, eksempelvis ved de ugentlige centermøder.

Det er ledelsens opgave at kunne se og forklare forskelle, når de er der, og det er et område, der kunne arbejdes mere med. Eksempelvis kunne der igangsættes individuelle initiativer, hvor det er muligt for de medarbejdere der har børn, at kombinere en hjemmearbejdsdag med flekstid i stedet for at blive hjemme på barnets første sygedag. Villigheden til at arbejde på barns første sygedag må siges at være til stede, da dette forslag kom fra en medarbejder i centret, der har et lille barn, og som gerne ville have mulighed for at udvise loyalitet over for kommunen ved at arbejde hjemme når barnet er sygt (bilag 2).

For at sikre at den viden der er produceret i afhandlingen kommer kommunen til gode, udarbejdes der en kort rapport, der opsummerer undersøgelsens resultater og giver et bud på, hvordan visse forhold kan styrkes, og på hvilke områder centret, og måske kommunen i det hele taget, kan drage fordel af omprioriteringer. Derudover har jeg en aftale med centerchefen om, at jeg kommer ud og fremlægger undersøgelsens resultater for medarbejderne i Institutions- og Skolecentret, så medarbejderne kan se, hvad deres udtalelser og svar har bidraget med.

Kapitel 5

I dette kapitel konkluderes der på analysens resultater, og de valgte metoders betydning for min erkendelsesproces drages frem, hvor det er relevant. Efter konklusionen følger en perspektivering, der introducerer mulige emner for videre forskning indenfor emnet medarbejderloyalitet.

5.0 Konklusion

Afhandlingens problemformulering var: *Hvordan og i hvilken grad påvirkes medarbejderloyaliteten i Institutions- og Skolecentret af ledelsesstilene og personalepolitikken, og hvordan kan ledere gennem deres ledelsesstil opnå indflydelse på den enkelte medarbejders loyalitet?*

For at besvare problemformuleringen gennemførte jeg en analyse af det empiriske materiale, der omfattede medarbejder- og ledelsesinterview samt skriftlige dokumenter. Analysen indledtes med en kulturanalyse for at få en forståelse af ledernes og medarbejdernes adfærd. Her kom det blandt andet frem, at der hersker en uformel stemning i afdelingen, at ledelsen inviterer kritik ind med henblik på at skabe loyale medarbejdere, og at der er en klar forskel på, hvordan medarbejderne forholder sig til henholdsvis deres nærmeste og den øverste ledelse. Kulturanalysen bragte mig videre til næste del af analysen, hvor jeg undersøgte, hvordan ledelsesstilene på de forskellige niveauer påvirker medarbejdernes loyalitet. Det konkluderes, at den ledelsesstil, der udøves af den nærmeste ledelse, spiller en central og afgørende rolle for medarbejdernes loyalitet. Der blev imidlertid ikke påvist nogen direkte sammenhæng mellem den øverste ledelses ledelsesstil og medarbejdernes loyalitet. Den ledelsesstil som medarbejderne udsættes for i det daglige påvirker i høj grad deres loyalitet. Centerchefen og souschefen udviser tillid til medarbejderne, inddrager dem i beslutningsprocesserne og skaber et arbejdsmiljø, hvor der er plads til medledelse og selvledelse. Ledelsesstilen i centret påvirker medarbejdernes loyalitet i positiv retning, fordi ledelsen imødekommer medarbejdernes forventninger til, hvad god ledelse er.

Medarbejderne i centeret var stort set enige om, hvilke faktorer der påvirker deres loyalitet, og udover elementer af ledelsesstilene nævnte de frihed under ansvar og flekstid. Personalepolitikens indflydelse på medarbejderloyaliteten blev undersøgt. Først gennemførtes en undersøgelse af arbejdet med værdier og dernæst betydningen af personalegoder. Det kom frem, at kommunens værdier til dels efterleves, men at der er plads til forbedringer og nytænkning, hvilket eksempelvis kan ske gennem en større grad af forskelsbehandling og individualitet. Den værdibaserede personalepolitik påvirker medarbejdernes loyalitet i positiv retning, fordi der generelt er sammenhæng mellem kommunens og den enkelte medarbejders værdier. Føler medarbejderne, at de må give for meget køb på egne værdier i deres arbejde for kommunen, vil de være tilbøjelige til at søge væk.

Brugen af personalegoder som et loyalitetsskabende værktøj blev også undersøgt, og her kom det frem, at medarbejderne ikke betragter alle goder på samme måde. I henhold til den hermeneutiske spiral måtte jeg ændre min forforståelse og anskue personalegoderne på en ny måde. Det gjorde jeg ved at opdele personalegoderne i to kategorier: nødvendige og reelle goder. De nødvendige goder blev defineret som goder der letter det daglige arbejde såsom bærbar computer, der giver mulighed for geografisk fleksibilitet, mens de reelle er dem, der henvender sig til faktorer udenfor selve arbejdet, såsom et fitnesscenter. I analysen kom det frem, at medarbejderne ikke betragter de nødvendige goder som egentlige personalegoder og at de reelle goder ikke har nogen indflydelse på hverken loyaliteten, motivationen eller trivslen. Det var derfor nødvendigt at ændre og uddybe spørgsmålene i interviewguiden, i takt med at min egen forforståelse af de anvendte begreber ændrede sig.

Til sidst undersøgte det, om lederne i Institutions- og Skolecentret har forudsætningerne for at påvirke medarbejdernes loyalitet, og i så fald hvordan dette kunne gøres. Denne del af analysen blev gennemført med afsæt i Ryan & Decis selvbestemmelsesteori. Konklusionen er, at lederne har forudsætningerne for at opnå indflydelse, at de kan gøre det ved at efterleve teoriens seks principper, og at de faktisk allerede gør det.

Opsummerende kan det siges, at det afgørende for medarbejderloyaliteten i Institutions- og Skolecentret er ledelsesstilen. Centerchefen er vellidt og hans måde at kombinere selvledelse og leadership værdsættes. Personalepolitikken gav ikke et helt så ensartet billede. Kommunens værdier danner et vigtigt fundament for loyaliteten, da medarbejderne har behov for at føle, at de kan efterleve deres egne værdier – men der er plads til forbedringer. Der var ingen sammenhæng mellem de reelle personalegoder og loyaliteten og de reelle personalegoder bliver generelt brugt i begrænset omfang. De nødvendige personalegoder øger loyaliteten for de medarbejdere, der har adgang til dem.

5.1 Perspektivering

I dette afsnit uddybes de problemstillinger, der er kommet frem i løbet af mit arbejde med denne afhandling, og jeg vil komme med forslag til yderligere forskning indenfor feltet medarbejderloyalitet. Afhandlingens undersøgelse har bevist stærke sammenhænge mellem ledelsesstile og medarbejderloyalitet. Det kunne imidlertid være interessant at lave en tilbundsående undersøgelse af, om udøvelsen af forskellige ledelsesstile på samme tid har en konsekvens for medarbejderloyalitet og, i forlængelse af dette, om alene det faktum at medarbejdere udsættes for forskellige ledelsesstile er en faktor der påvirker loyaliteten i positiv eller negativ retning. I nærværende afhandling blev det fastslået, at selvledelse i Institutions- og Skolecentret øger medarbejdernes loyalitet. Det kunne imidlertid være interessant at gennemføre en mere tilbundsående undersøgelse af selvledelsesbegrebet, end det er tilfældet her, for at finde ud af om selvledelse er en barriere eller en forudsætning for medarbejderloyalitet.

I undersøgelsen af værdiernes indflydelse på medarbejdernes loyalitet kom det frem, at medarbejderne langt hen ad vejen efterlever værdierne. Det interessante kunne være at undersøge, om værdier ikke altid bliver efterlevet i kraft af deres positive natur. Det er svært at være uenig i værdier, der opfordrer til samarbejde, individuelle hensyn og ansvarsfølelse.

Undersøgelsen af personalegodernes indflydelse på medarbejderloyaliteten kastede lys over tilsyneladende udforsket forskning. Der bruges en masse ressourcer både i private og kommunale organisationer på at udvikle og udbyde en stor portefølje af personalegoder i et forsøg på at rekruttere, fastholde, motivere og skabe loyale medarbejdere, men i denne undersøgelse kom det frem, at ressourcerne kunne bruges bedre et andet sted, og derfor kunne det være interessant at gennemføre en kvantitativ undersøgelse analyse, der inddrager en bredere vifte af medarbejdere, for at undersøge om denne tendens gør sig gældende andre steder.

Litteraturliste

- Andersen, H. (1994). *Introduktion videnskabsteori og metodelære* (4th ed.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Andersen, I. (2008). *Den skinbarlige virkelighed: Om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne* (4 udgave ed.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Andersen N. Å. & Thygesen, N. T. (2002) *Styring af styringsværktøjer*. Hentet den 24. juli 2010 fra: <http://www.kbhbase.kk.dk/kbhbase/politik.nsf/url/9-2002-4>
- Blanchard, K. (2009). *Ledelse på et højere plan Blanchard om lederskab og organisationer med høj effektivitet* [Leading at a higher level]. Kolding: Forlaget Birmar A/S.
- Byrådscentret. (2009, 1. august). *Den administrative organisering*. Hentet den 25. maj 2010 fra: http://www2.htk.dk/Byraadscenter/Organisation/HTK_administrativ_organisering.pdf
- Byrådscentret. (2010a, 25. marts). *Byrådet*. Hentet den 15. juli 2010 fra: <http://www.htk.dk/Byraad.aspx>
- Byrådscentret. (2010b, 5. februar). *Strategi 2010*. Hentet den 17. juli 2010 fra: http://www.htk.dk/Service/Om_kommunen/Organisation/Strategi_2010.aspx
- Flyvbjerg, B. (2004). *Five misunderstandings about case-study research*. Aalborg: Department of Development and Planning, Aalborg Universitet.
- Forlaget samfundslitteratur. *Download bogens figurer*. [Figur 10.4] Hentet den 2. August 2010 fra: <http://dsv.forlaget.dk/index.php?id=348>
- Frandsen, F., & Duus, A. (2005). *Den kommunikerende kommune: Danske kommuner under forandring* (1 udgave, 1 oplag ed.). København: Børsen.
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

- Graeff, C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. *The Academy of Management Review*, 8(2), 285-291.
- Høpner, J., Jørgensen, T.B., Andersen, T., Sørensen, H.B. (2007). *Modstillinger i organisations- og ledelsesteori*. Århus: Academica.
- Kommunikationen. (2009, 1. oktober). *Flere personalegoder til Høje Taastrup Kommunes medarbejdere*. Hentet den 4. juli 2010 fra:
http://www.htk.dk/Nyheder/Nyhedsoversigt/Pressemeddelelser/2009/Oktober_09/Fler_e_personalegoder_til_Hoeje_Taastrup_Kommunes_medarbejdere.aspx
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (2nd ed.). Malden, Mass.: Blackwell.
- Larsen, H. H. (2006). *Human Resource Management: Licence to work: Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* (1 udgave, 3 opdaterede oplag ed.). Holte: Valmuen.
- Lauritzen, P. (2008, 21. august). Hvordan flytter man et isbjerg? Hentet den 30. juni 2010 fra: <http://tanketjek.blogspot.com/2008/08/hvordan-flytter-man-et-isbjerg.html>
- Lind, R. (2009) *Analyse af empiri* Hentet den 19. juli 2010 fra:
http://static.sdu.dk/mediafiles//Files/Om_SDU/Institutter/Ifki/Akademisk_Skri_ftlighed/Materialer/Handout/Analyse%20af%20empiri.pdf
- Lund, H. R. (2009). *Inspiration til work life balance tanker, fortællinger og redskaber til at genfinde balancen*. Liseleje: Woliba.
- Navrbjerg, S. E. (1999). *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering: Et sociologisk case-studie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold* (1 udgave, 1 oplag ed.). København: Jurist- og Økonomforbundet.
- Pedersen, M. & Kristensen, A. R. (2007) *Led din stress – selvledelse i det moderne arbejdsliv*. Thomson HR, nr.1. 2007 (1-8)
- Pjetursson, L. (2009). *Når ledelse er kommunikation en medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer*. København: Børsen.

- Powers, E. L. (2000). Employee loyalty in the new millennium. *SAM Advanced Management Journal*, 65(3), 4-5, 6, 7, 8.
- Pugh, D.S. & Hickson, D. (1996). *Writers on organizations* (5th ed.). London: Penguin Books.
- Raffnsøe, S. (2009). Forpligtelse på selvledelse: Mellem frihed og forbandelse. *Lpf Nyt Om Ledelse*, 12(1), 20-21,22,23.
- Ramian, K. (2007). *Casestudiet i praksis* (1 udgave, 1 oplag ed.). Århus: Academica.
- Sarkar, S. (2009). Employee Empowerment in the Banking Sector. *IUP Journal of Management Research*, 8(9), 48-66.
- Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse* [Organizational Culture and Leadership] (B. Friis, D. N. Harboe Trans.). (2.th ed.). København: Forlaget Valmuen.
- Schultz, M (1988). *På grundlag af en empirisk undersøgelse ønskes en analyse af organisationskulturs betydning for forandringsmuligheder i en organisation*. København: HHK.
- Sohlberg, P., & Sohlberg, B. (2004). *Erkendelsens former: Videnskabsteori og forskningsmetode* [Kundskabens former.] (1 udgave ed.). Århus: Klim.
- Stavnsager Rasmussen, E., Østergaard, P. & Beckmann, S. (2006). *Essentials of social science research methodology*. Odense: University Press of Southern Denmark.
- Stone, D. N., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91.
- Thilo, H. (2008, 20. december). *Familieterapi er det nye personalegode*. Hentet den 5. juli 2010 fra: <http://ing.dk/artikel/94401-familieterapi-er-det-nye-personalegode>
- Thompson, G. (1995). *Situasjonsbestemt ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Thurn, T. (2008). *Videnskabsteori for begyndere* (2 udgave, 2 oplag ed.). København: Rosinante.

Undervisningsministeriet (2003) Selvledelseskompetence. *Nøglekompetencer – et forskerbidrag til Det Nationale Kompetenceregnskab*, kapitel 5 af 13. Hentet den 27. Juli 2010 fra: <http://pub.uvm.dk/2002/nkr/dokumentationsrapport/5.html>

Væksthus for ledelse (2009) *Situationsbestemt ledelse*. Hentet den 20. juli 2010 fra: <http://www.lederweb.dk/Dig-Selv/Lederudvikling/Artikel/80260/Situationsbestemt-ledelse>

Bilagsoversigt

Bemærk venligst at bilag 1-10 er vedlagt som lydfile.

Bilag 1: Mira Hollænder

Bilag 2: Dorthe Sloth

Bilag 3: Holger Olsen

Bilag 4: Bente Rasmussen

Bilag 5: Jørgen Billing

Bilag 6: Lone Christensen

Bilag 7: Sonja Holdt

Bilag 8: Kirsten Christensen

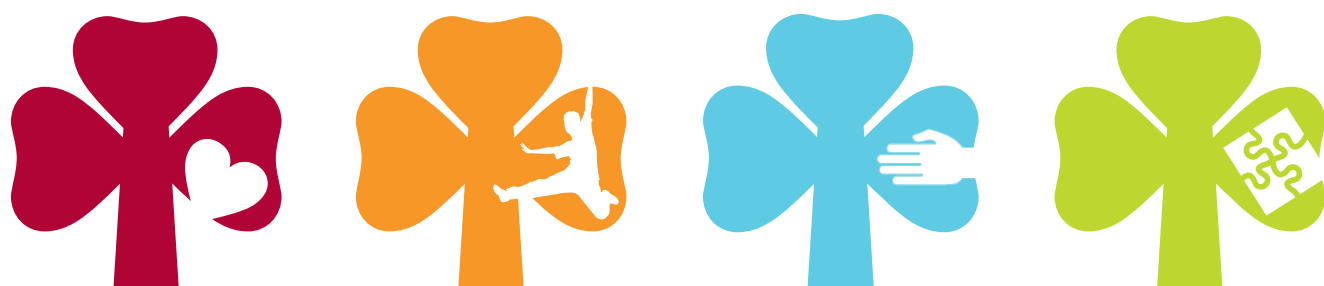
Bilag 9: Winnie Skjoldbøl

Bilag 10: Willy Dahl

Bilag 11: Vores værdibaserede personalepolitik Høje Taastrup Kommune

Bilag 12: Interviewguide 1: Spørgsmål til medarbejdere

Bilag 13: Interviewguide 2: Spørgsmål til ledere



Vores værdibaserede personalepolitik

Høje-Taastrup Kommune



**Høje-Taastrup
Kommune**

1. Derfor har Høje-Taastrup Kommune en værdibaseret personalepolitik

I år 2000 vedtog byrådet i Høje-Taastrup kommune fire værdier, der er fundamentet i kommunens opgaveløsning. De fire værdier er:

- Menneskelighed og et positivt livssyn
- Engagement
- Professionalisme
- Helhed

Det er nu besluttet, at de fire værdier også skal være fundamentet for vores nye personalepolitik.

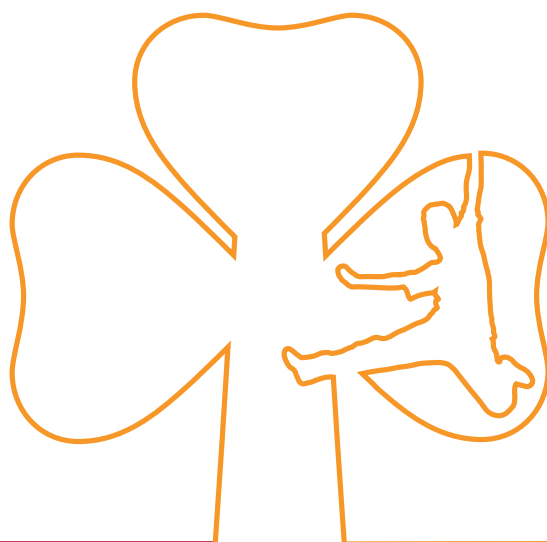
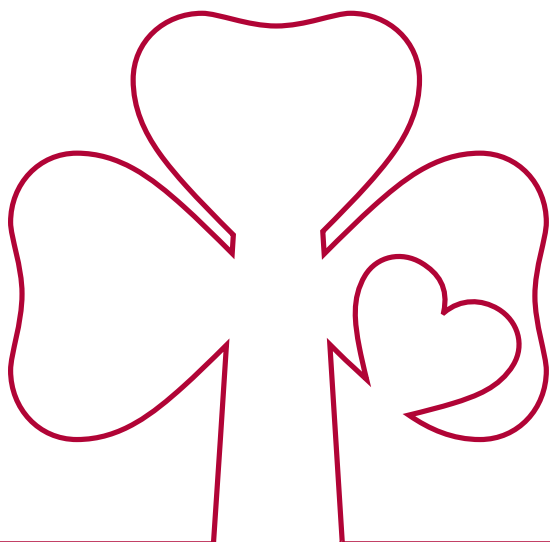
Hidtil har Høje-Taastrup Kommune haft en regelbaseret personalepolitik, hvilket betyder, at personalerettigheder kan slås op i en regel, som er gældende for alle uanset individuelle omstændigheder. De fleste arbejdspladser har i flere år kombineret reglerne med værdierne, og lederne har udvist fleksibilitet i forhold til aktuelle situationer.

Hvorfor så dette skifte? For det første fordi vi har nogle værdier, som vi mener alvorligt, og derfor skal vores beslutninger også afspejle netop disse værdier.

For det andet fordi værdierne giver plads til rummelighed, som er nødvendigt at have, når en personalepolitik skal favne mange forskellige typer arbejdspladser og medarbejdere i vidt forskellige livssituationer. Vores værdibaserede personalepolitik giver plads til at træffe beslutninger præget af de fire værdier: menneskelighed, professionalisme, helhedsorientering og engagement.

Med den nye, værdibaserede personalepolitik vil vi kunne skabe plads til et naturligt råderum på den enkelte arbejdsplads, som matcher de øvrige styringsværktøjer, vi anvender i Høje-Taastrup Kommune. Samtidig vil personalepolitikken lettere matche fremtidens arbejdsmarked og arbejdsstyrkens forventning om fleksibilitet og individuelle hensyn.

Vores værdibaserede personalepolitik må nødvendigvis udvikles i dagligdagen i dialogen mellem ledere og medarbejdere i Høje-Taastrup Kommune, da synlighed og accept er vigtige elementer i processen med at indføre personalepolitikken.



Med vores værdibaserede personalepolitik skal det være muligt at gøre en forskel, når der er en forskel. Det stiller krav til lederne om at kunne se og forklare forskelle, når de er der. Hvis lederen ikke kan forklare forskellen, vil det ikke være muligt for lederen at gøre forskel.

Personaleledelse er et samarbejde mellem leder og medarbejdere. Vores værdibaserede personalepolitik opstår derfor i relationen mellem leder og medarbejdere.

Værdierne skal danne udgangspunkt for den måde ledere og medarbejdere samarbejder på i hverdagen. Personalepolitikken giver eksempler på hvordan værdierne forventes omsat til praksis. Nedenstående skema viser nogle eksempler på, hvordan værdierne kan konkretiseres, men det forventes, at man på den enkelte arbejdsplads forholder sig konkret til betydningen af værdierne.

Værdien

Menneskelighed og positivt livssyn

- Viser vilje og evne til dialog og samarbejde
- Udvikler sig såvel fagligt som menneskeligt og tager ansvar
- Har evne og vilje til at respektere hinanden som forskellige individer
- Har tillid og åbenhed, og viser empati i alle relationer
- Ser muligheder
- Er anerkendende i kommunikation og opgaveløsning
- Giver rum til arbejdsglæde

Engagement

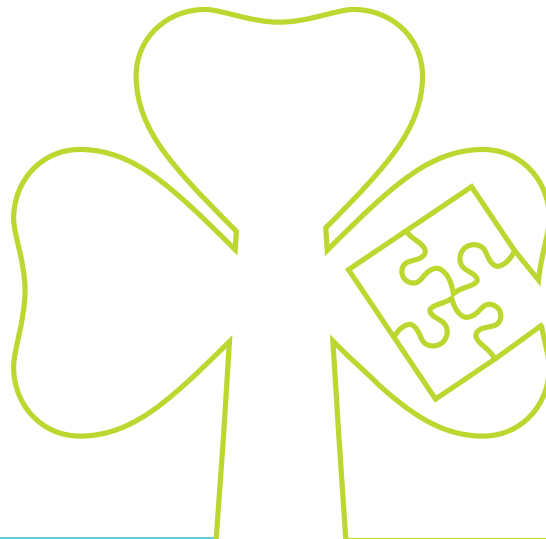
- Kan påvirke egne arbejdsopgaver og have medansvar for og kontrol med eget arbejde
- Påtager sig et personligt ansvar for at realisere mål og strategier
- Bidrager og har lyst til at gøre kommunen til en god arbejdsplads og medvirker til at arbejdspladsen får et positivt omdømme
- Giver plads til nye ideer
- Gør videndeling til en afgørende del af samarbejdet

Professionalisme

- Er fagligt ambitiøse og tager medansvar for den daglige opgaveløsning
- Har fokus på at arbejde effektivt og med høj kvalitet
- Prioriterer tid og ressourcer i relation til opgaverne
- Tager løbende initiativer til at forbedre opgaveløsningen
- Agerer professionelt i forhold til borgerne
- Siger fra og har en professionel relation til borgerne

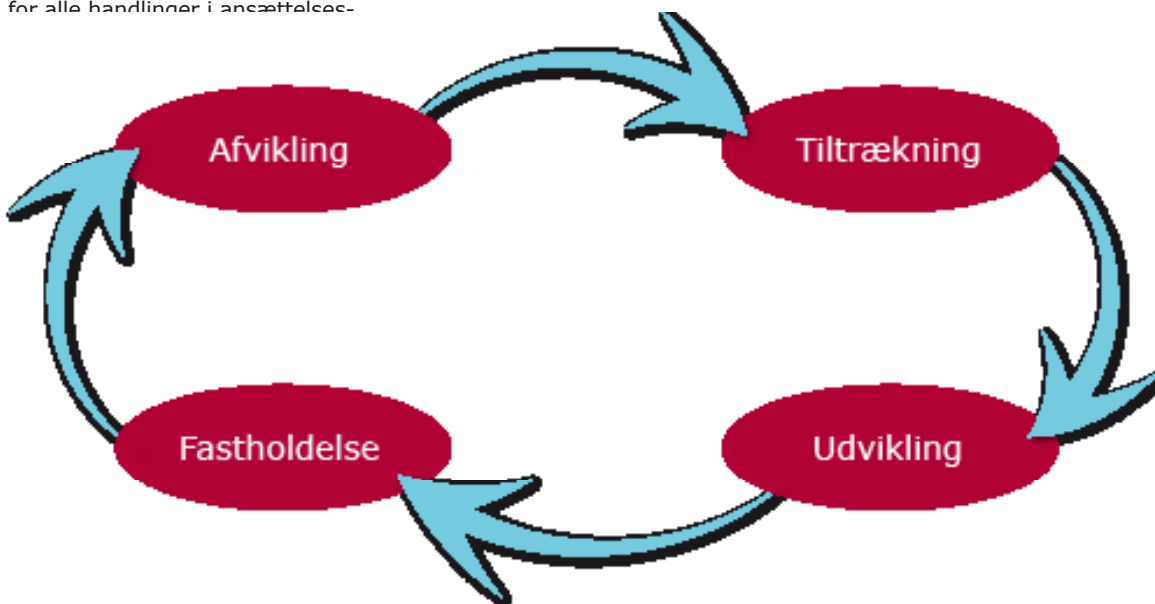
Helhed

- Udnytter ressourcer på tværs af organisationen
- Bidrager til løsninger på tværs af organisationen
- Medvirker aktivt til videndeling, der muliggør tværfagligt samarbejde
- Påtager sig ansvar for at forandre og tilpasse organisationen med fokus på helheden
- Ser kollegaer som hele mennesker, der både arbejder og er hjemme/har fri
- Er helhedsorienteret i forhold til borgerne



3. Værdiernes betydning og indflydelse

Værdierne er omdrejningspunktet for alle handlinger i ansættelses-



Tiltrækning

Vi behandler ansøgerne ordentligt og med respekt (**menneskelighed**). Rekrutteringsprocessen gennemføres professionelt og værdigt. HTK tilstræber at rekruttere ledere og medarbejdere, der kan og vil leve op til de fire værdier. Disse er derfor en integreret del af rekrutteringsprocessen, herunder selve ansættelsessamtalen.

Når nye medarbejdere starter i HTK, er alt på plads forud for tiltrædelsen (**professionalisme**).

I den første tid af ansættelsesforløbet bliver den nyanstattede sat ordentligt ind i rutiner, værktøjer, metoder og den nyansatte introduceres til resten af den kommunale organisation (**helhed**).

Det sikres, at der er en fast person, som den nyanstattede kan sparre med i starten af forløbet, for eksempel i form af en mentorordning. Den person, der har ansvaret for oplæringen af den nye kollega forventes at gå aktivt ind i opgaven (**engagement**).

Udvikling

Medarbejdere og ledere tager selv initiativ til og ansvaret for egen læring og udvikling (**engagement**). Lederen og medarbejderen gennemfører mindst én gang om året en samtale med henblik på en fælles aftale om medarbejderens fortsatte kompetenceudvikling (**professionalisme**). Kompetenceudviklingen skal balancere medarbejderens og arbejdspladsens behov (**helhed**).

I planlægningen af kompetenceudviklingen for den enkelte tages der hensyn til den pågældendes livssituation (**menneskelighed**).

I den udstrækning medarbejderen ønsker det, skal lederen arbejde for at kompetenceudviklingen kan ske på tværs af den kommunale organisering (**helhed**).

Fastholdelse

Såvel generelt for hele kommunen som konkret på de enkelte arbejdspladser, arbejdes kontinuerligt med udviklingen af attraktive arbejdspladser (**professionalisme og menneskelighed**) og elementer til fastholdelse af ledere og medarbejdere.

Udviklingen af fastholdelselementer sker i et samspil mellem de enkelte arbejdspladser og HR-Centret (**helhed**).

Den enkelte arbejdsplads drøfter løbende behovet for fastholdelsesinitiativer og tager egen praksis op til revision (**engagement og professionalisme**).

Afvikling

Når ansatte vælger at forlade arbejdspladsen samles der op på baggrunden herfor samt den afgåendes opfattelse af arbejdspladsen (**professionalisme**). Resultaterne opsamles af HR-Centret og formidles dels generelt (**helhed**) og dels konkret til den arbejdsplads, som den ansatte forlader (**professionalisme**).

Ved uansøgt afsked har lederen ansvaret for – i samarbejde med HR-Centret, at afskedigelsen foretages på et sagligt og korrekt grundlag og at sagen i det hele taget håndteres i overensstemmelse med de personaleretlige regler (**professionalisme**).

For at imødegå de kommende års voksende mangel på arbejdskraft og af hensyn til den enkelte (**menneskelighed**) inddrages mulighederne for at den pågældende person vil kunne udfylde et job andre steder i kommunen – eventuelt inden for et andet fagområde (**helhed**). Det skal derfor sikres, at ressourcerne hos den pågældende person afdækkes konkret i afskedigungssituation (**professionalisme**).

Bilag 12

Praktiske informationer

Navn

Afdeling

Stilling

Hvor længe har du besat denne stilling?

Hvor længe har du været ansat i kommunen?

Spørgsmål til medarbejderne

(Svarmulighederne bliver ikke læst op, medmindre den adspurgte beder om eksempler)

1. Hvad forstår du ved medarbejderloyalitet?

- At være pligtopfyldende og ansvarsfuld
- At være engageret overfor mine arbejdsopgaver
- At yde mit bedste hver dag
- At arbejde når jeg ikke behøver (f.eks. at tjekke mails i ferien)
- Andet?

2. Hvilke faktorer påvirker din loyalitet overfor kommunen?

- Anerkendelse af min arbejdsindsats og mit potentiale
- Frihed til at vælge egen kompetenceudvikling og udsigt til selvrealisering/kompetenceudvikling
- Varierende og meningsfulde arbejdsopgaver
- Deltagelse i projekter
- Godt forhold til den nærmeste ledelse og kollegaer
- Personalegoder
- Andet?

3. Hvilke faktorer påvirker dit engagement overfor dine arbejdsopgaver?

- Tiden der er tilgængelig
- Interesse for den pågældende opgave
- Faglig sparring
- Samtaler og feedback fra kollegaer og/eller borgere
- Belønning og anerkendelse fra ledelsen
- Andet?

4. Har du indflydelse på beslutninger om dit arbejde?

- Ja helt sikkert
- Nej slet ikke

- I nogen grad
- Andet?

5. Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?

- Ja jeg kan helt sikkert se formålet med de opgaver jeg udfører
- Nej ikke rigtigt, jeg gør som jeg bliver bedt om og lader andre se meningen i det
- Andet?

6. Hvad mener du er/bør være en leders vigtigste rolle?

- At holde øje med at jeg udfører mit job
- At lytte til mine behov og hjælpe mig med at udnytte mit potentiale
- At sætte klare mål og motivere mig til at yde mit bedste
- At give mig faglig sparring
- Andet?

7. Har anvendelsen af ”ny løn” påvirket din loyalitet overfor kommunen?

- Ja/nej

Hvis ja: På hvilken måde?

- Jeg engagerer mig mere i mine arbejdsopgaver, fordi jeg kan lave dem på min hjemmearbejdsplads når det passer mig
- Jeg føler større ansvar for at løse opgaverne effektivt, fordi min løn er baseret på mine resultater
- Jeg har lyst til at udvikle mine kompetencer internt i kommunen, fordi min løn er baseret på mine kompetencer
- Andet?

Hvis nej: Hvilken slags personalegoder kunne øge din loyalitet overfor kommunen?

- CBP (Individuel aflønning baseret på dine kompetencer)
- En fleksibel lønpakke
- Ekstra fridage
- Sygeforsikring
- 7-day weekend
- Andet?

8. Benytter du eller har du benyttet dig af de personalegoder der er til rådighed?

- **Hvis ja, hvilke?**
- Fysioterapi og kiropraktik. Behandling af gener i bevægeapparatet og råd og vejledning om forebyggelse
- Holdtræning i spinning, pilates, rygtræning og vandgymnastik.
- Motionscenter med diverse maskiner. Mulighed for at få lagt et personligt træningsprogram.
- Personlig kostvejledning

- Pausegymnastik
- Rygestopkurser
- Influenza-vaccination
- Mulighed for at en arbejdsplads kan vinde en sundhedsdag med sunde aktiviteter.
- Feriehus
- Kursuskatalog
- Kommentar
- **Hvis nej, hvorfor ikke?**

De interesserer mig ikke

Jeg vil hellere bruge min tid på andre ting

Andet?

9. Er der noget du føler du ikke har fået sagt?

Bilag 13

Praktiske informationer

Navn

Afdeling

Stilling

Hvor længe har du besat denne stilling?

Hvor længe har du været ansat i kommunen?

Spørgsmål til ledere/mellemledere

(Svarmulighederne bliver ikke læst op, medmindre den adspurgte beder om eksempler)

1. Hvad forstår du ved medarbejderloyalitet?

- At møde til tiden hver dag
- At passe sit arbejde ansvarsfuldt og være pligtopfyldende
- At yde udover det forventede (f.eks. at tjekke mails i ferier)
- At være en god ambassadør for kommunen og afdelingen
- Andet?

2. Hvad mener du er en leders vigtigste rolle?

- Coach
- Kontrollant
- Sparringspartner
- Motivator
- Manden/kvinden med det forkromede overblik
- Andet?

3. Hvordan tror du ledere kan påvirke deres medarbejders loyalitet?

- Teambuilding/temadage
- Kurser/efteruddannelse
- MUS og effektiv opfølgning på det aftalte
- At sætte klare mål for sine medarbejdere og give dem medindflydelse (selvledelse)
- At være åben og loyal
- Andet?

4. Hvad ser du som den vigtigste årsag til illoyalitet overfor arbejdspladsen og de stillede opgaver?

- For ringe mulighed for kompetenceudvikling og selvrealisering
- Manglende anerkendelse
- Monotone arbejdsopgaver
- Manglende feedback og handling fra lederen
- Dårligt arbejdsmiljø (forhold til leder og kollegaer)
- Andet?

5. Inddrager du dine medarbejdere i beslutningsprocesser der påvirker deres daglige arbejde?

Hvis ja: Hvordan?

- Diskussioner på personalemøder
- Faglig sparring i hverdagen
- Medarbejderundersøgelser (der giver mulighed for anonym angivelse af meninger)
- Andet?

Hvis nej: Hvorfor ikke?

- Det forlænger beslutningsprocesserne unødvendigt
- Jeg oplever ikke at de viser interesse for at deltage
- Andet?

6. Opfordrer du dine medarbejdere til at benytte personalegoder?

- Ja i høj grad
- Af og til
- Hvis de selv spørger ind til det
- Nej
- Andet?

7. Er der noget du føler du ikke har fået sagt?