

Det skal give mening!

Dialog med medarbejderne om hvad der motiverer dem og giver mening i forhold til et attraktivt arbejde i den kommunale ældre og sundhedssektor.



Hella Obel

18.08.1970

Vejleder Holger Højlund, Copenhagen
Business School

Master in Public Governance

MMPGO1005U.XA E18

Antal anslag 112.886

Indhold

Summary.....	2
Indledning.....	3
Problemfelt.....	4
Problemformulering	5
Metode og teori.....	6
At undersøge egen organisation	6
Etik.....	8
Meningsskabelse – Karl Weick	9
Præsentation og anvendelse af Weick	9
Organisationer og organisering	9
Meningsskabelse	10
Anbefalinger til at understøtte meningsskabelse	11
Strategi, kultur og meningsskabelse.....	11
Afrunding.....	12
Empiri.....	14
Skriftlige tilbagemeldinger og interviews.....	14
Bearbejdning af skriftlige svar og interviews - afdækning af ledetråde.....	15
Analyse af meningsskabelse i Ældre og Sundhed.....	18
Introduktion til analysen og betydning af Weicks forholdemåder.....	18
Analysens opbygning.....	18
Medarbejdernes meningsskabelse om det attraktive arbejde	18
Delkonklusion - vi har handlet, strategien er under implementering, men hvad er meningen?.....	28
Styrings- og motivationsformer – Lotte Bøgh Andersen og Lene Holm Pedersen.....	30
Introduktion til analysen	30
Styring.....	30
Motivation	31
Samspil mellem motivation og styring	32
Motivation crowding	32
Riddere, landsknægte, dronninger og bønder	33
Af betydning for rekruttering og fastholdelse.....	34
Analyse af motivation og styring i Ældre og Sundhed.....	36
Ældre og Sundhed i et principal-agent perspektiv	36
Motivationsformer i Ældre og Sundhed	36

Er medarbejderne riddere eller landsknægte? Og er brugerne dronninger eller bønder?	39
Et servicetjek på samspil mellem styring og motivation	40
Delkonklusion - styring og motivation i forhold til rekruttering og fastholdelse	43
Konklusion	44
To analyser – to handlingsrum	44
To analyser – to gange kvalitetskriterier	46
Det skal give mening - egen læring	48
Status på udviklingsplan	48
Refleksion over det afsluttende projekt	49
Litteratur	50
Hjemmesider	51
Bilagsfortegnelse	51

Summary

We are facing a severe rise for senior citizens in Denmark during the next years. At the same time, there is a prospect of a reduced workforce especially in the field of health and social workers. This leads to recruitment challenges all over the country.

Through dialogues with the employees, in a municipal unit for elderly and health, the project investigates how the employees make sense and what motivates them concerning how to create attractive jobs. Through this knowledge, the project wants to find a ways to secure enough employees who care for making good lives for the citizens, who need professional assistance now and in the future. The project has two approaches to the issue. It consists both of an in depth analysis of the sense making among the social workers and a normative analysis of their motivations for working in the care area. Using Karl Weick's almost phenomenological theory of sense making, it is investigated how the employees creates sense in their job situation. Using Lotte Bøgh Andersen and Lene Holm Pedersen it is investigated which forms of motivation the employees mention, and the relationship between these and the form of management conducted in the area.

The first analysis exhibits several factors that create an attractive workplace articulated by the employees. These puts a point into securing a balance between flexibility and predetermined limits in planning and execution of the daily work, a need of recognition, the importance of performing and the importance of a good corporate spirit. The second analysis shows, that both inner and external forms of motivation drive the employees. The theory contains an assumption of optimized performance through targeted recruitment and maintenance of employees driven by public service motivation. Furthermore, if this assumption is correct, there might be a need for looking into the correlation between the form of motivation and management.

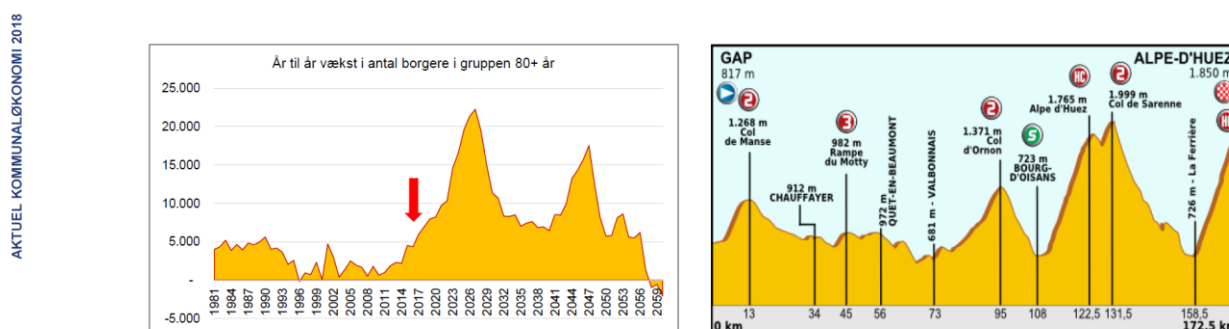
The project is round up by a discussion ending up with two ways to work with strategy, leadership and management. In common for both analyzes the conclusion is, that it is important for the employees to make a difference for other people, have good colleagues and have influence on own work.

Indledning

Allerede omkring 2010 blev der i Danmark hejst et rødt flag i forhold til fremtidens stigende ældrebefolkning og faldende arbejdsstyrke inden for sundheds- og omsorgsområdet. Det affødte en række initiativer som eksempelvis hverdagsrehabilitering og generel effektivisering af ældreplejen. Uagtet gode tiltag og effekt af disse venter fortidens fremtid nu efter de næste hårnålesving på vej op af Alpe d'Huez – en symbolik, som KL ved en konference sommeren 2018 har anvendt til at anskueliggøre udfordringen (figur 1).

Figur 1

Udgiftspres – demografiens Alpe d'Huez



KL

Aktuel Kommunaløkonomi 2018, KL juni 2018

Vi er allerede godt på vej op af bjerget med et stykke til de stejleste højdemeter. Kommunerne er kommet forskelligt fra start alt efter demografi og tilgængelig arbejdskraft i nærområdet. Nogle steder har syren allerede indfundet sig i benene, og der trampes hårdt i pedalerne for at få enderne til at nå sammen.

De faglige foreninger har ligeledes fokus på problematikken. Tidligere i 2018 lancerede FOA i samarbejde med KL rapporten "Rekrutteringsudfordringer for social- og sundhedspersonalet i kommunerne"¹.

Rapporten fremhæver blandt andet følgende centrale nøgletal:

- Frem mod 2040 vil der komme 259.000 flere 80+ årige borgere i Danmark
- 73 % af kommunerne rapporterer om mangel eller stor mangel på arbejdskraft inden for sundhedsområdet
- 30 % af alle kommunalt ansatte inden for social- og sundhedsgrupper er 55+ år².

¹ (FOA og KL 2018)

² (FOA og KL 2018)

Den nationale tendens er genkendelig i Hillerød Kommune, som gennem de sidste år har mærket en stigende rekrutteringsudfordring rykke nærmere fra de nordsjællandske kyster. Opgørelser fra HR-afdeling i kommunen viser, at der inden for ældreområdet i 2017 i gennemsnit har været 8 ansøgere pr. opslået stilling, hvor det samlede gennemsnit til stillinger i kommunen var 33 ansøgere.

Som ældre og sundhedschef i Hillerød Kommune ser jeg det som en kerneopgave at sikre, at det er trygt og godt at være gammel, og at ingen har grund til bekymring over at være eller at blive afhængige af hjælp fra det offentlige. Når jeg taler med borgerne og medarbejderne på plejecentrene, i Hjemmeplejen og på vores Sundhedscenter, har jeg en klar fornemmelse af, at vi i langt de fleste tilfælde lykkes med opgaven. Når det modsatte er tilfældet, og vi får en klage, er det sjældent de faglige kompetencer, der stilles spørgsmål ved. Klagepunkterne går ofte på manglende viden om borgerens behov beroende på skiftende medarbejdere og for mange vikarer. Af samme årsag kører der parallelt med herværende projekt et politiske initieret tiltag i Hjemmeplejen med fokus på at skabe større genkendelighed, kontinuitet og kvalitet.

Ældre og Sundheds sygefravær for indeværende år ligger samlet set pænt for branchen med et gennemsnit på 5,72 % ved udgangen af oktober 2018. Alligevel har behovet for vikarer været stigende de seneste år, hvilket synes at skyldes til tider ubesatte stillinger og en lavere grundnormering, der gør hverdagens opgaveløsning mere sårbar over for fravær.

Ovenstående fremstår som en brændende platform. Herværende projekt er motiveret af et ønske om at omdefinere den brændende platform til en fælles brændende ambition i Ældre og Sundhed om at sikre tilstrækkelig kvalificeret hjælp til de borgere, der har behov, også når vi når toppen af Alpe d'Huez i 2026.

Problemfelt

Rekruttering og fastholdelse er et tilbagevendende tema i Ældre og Sundhed på ledermøder og i den løbende sparring, jeg som chef for området har med sektionslederne. Der er perioder med ubesatte stillinger, der opereres ikke længere med ansøgningsfrister, men ansøger inviteres til samtale, så snart ansøgningen er modtaget for at sikre sig at være først ude, og der arbejdes målrettet med rekruttering på Facebook og andre medier for blot at nævne nogle af de tiltag, som er taget i anvendelse.

På de årlige tilsynsbesøg er et gennemgående tema hos borgerne ønsket om kendt og kompetent personale som en væsentligt faktor for tryghed og tilfredshed. Dialogen med medarbejderne i samme anledning afspejler, at også medarbejderne værdsætter at kunne følge borgerne over tid. Endvidere nævner personalet altid, at det er af stor betydning at have gode kollegaer. Fastholdelse og minimal brug af vikarer er således ønskværdigt både for borgere og medarbejdere i forhold til kvalitet og trivsel, men bestemt også i et økonomisk perspektiv, da det er omkostningstungt såvel at anvende vikarer som at oplære nyt personale.

Det underliggende spørgsmål er, hvad der vil kunne gøre en forskel i forhold til skabe en attraktiv arbejdsplads, der kan understøtte fastholdelse og rekruttering, så ambitionen om at sikre en tryk alderdom for de borgere, der er afhængige af kommunalt visiterede indsatser, kan opnås. Svarene kan vise sig at

være mange og vil afhænge af, hvordan spørgsmålet undersøges. Aktuelt indgår Ældre og Sundhed blandt andet i samarbejde med Jobcentret om omskoling af ledige og med resten af Region Hovedstaden om dimensionering af uddannelsespladser. Der er således allerede gang i en række projekter, der har til formål at bedre rammevilkårene relateret til rekruttering og fastholdelse. Herværende projekt stiller skarpt på medarbejderne, som den helt essentielle ressource i forhold til at få blik for, hvad der virkelig gør en forskel for dem i hverdagen. Medarbejderne får ordet, og gennem deres fortællinger afdækkes, hvad de tillægger værdi i forhold til deres daglige arbejde. Hvad får dem til at stå op om morgenen og tage af sted uagtet at se frem til en dag på cykel i regn mellem borgerbesøgene? Hvad er vigtigt for dem, når de kommer frem?

Med en tro på at svarene på ovennævnte spørgsmål er et væsentligt bidrag til at sikre den brændende ambition om at kunne understøtte såvel borgernes tryghed som en attraktiv arbejdsplads sammen med medarbejderne nu og i fremtiden opstilles følgende problemformulering:

Problemformulering

For at kunne sikre borgere med behov for indsatser fra Ældre og Sundhed tryghed gennem tilstrækkelig og kompetent arbejdskraft nu og i fremtiden, undersøges det, hvad der motiverer medarbejderne og giver mening i forhold til et attraktivt arbejde, hvor de har lyst til at være ansat.

Problemformuleringen afspejler et problem med manglende viden om, hvad der er meningsgivende for medarbejderne. Med afsæt i Launsø, Rieper og Olsen kan det betegnes som et planlægningsproblem, hvor der mangler viden om, hvad der kan gøres i en given situation³. Problemformuleringens intention er at afdække det tilstedeværende vidensproblem med henblik på at udvide horisonten af handlemuligheder for det tilhørende ledelsesproblem⁴.

³ (Launsø, Rieper og Olsen 2017)

⁴ (Knudsen og Justesen forthcoming)

Metode og teori

Problemformuleringens ambition om at afdække, hvad der er betydende for medarbejderne tager afsæt i Karl Weicks meningsskabelsesbegreb. Karl Weick har ikke udviklet en egentlig teori med endegyldige værktøjer, men giver os med Hammer og Høpners ord en undringsramme⁵, som vil danne grundlag for indhentning af empiri samt den første delanalyse af, hvad der er betydende for medarbejderne. Weick kredser om, hvordan mening skabes gennem sprog i social interaktion, som læner sig op af socialkonstruktivismen og er samtidig meget optaget af handlingers betydning med reference til pragmatikken, hvor den grundlæggende tanke er at se efter handlingers praktiske konsekvenser i en situeret livsverden. Weick bekender sig således samtidig til verden som eksisterende og konstrueret⁶. I herværende projekt trækkes tråde mellem pragmatismen og fænomenologien inspireret af Tor Hernes, der anvender Weick således⁷. Det ontologiske afsæt fordrer at søge efter mening som socialt konstrueret i handling, hvilket fører til valg af kvalitativ metodemed et induktivt afsæt⁸.

Anden del af analysen indebærer et skift i optik på empirien til en forklarende forståelsesramme⁹ i form af Lotte Bøgh Andersen og Lene Holm Pedersens teori om styring og motivation i den offentlige sektor¹⁰. Med baggrund i Andersen og Pedersen analyseres medarbejdernes motivationsformer, som sættes i relation til brugerne og mulige styringsformer. Teorien bygger på en principal-agent forståelse og tager afsæt i et normativt perspektiv¹¹. Havde Andersen og Pedersens teori været primær for projektet, ville det have været mere naturligt at vælge en deduktiv tilgang eventuelt med udgangspunkt i standardiserede spørgeskemaundersøgelser vedrørende motivation¹².

Afsluttende holdes de to delanalyser op mod hinanden med henblik på at få øje på sammenfald og forskelle i de læringspunkter og handlingsrum, som analyserne hver især og sammen efterlader.

I det følgende redegøres om tanker og etiske overvejelser i forhold til at undersøge egen organisation. Herefter følger en introduktion til Weick som optakt til gennemgang af metode og første del af analysen. Efterfølgende præsenteres teori om motivation og styring med afsæt i Lotte Bøgh Andersen og Lene Holm Petersen efterfulgt af analyse med udgangspunkt i samme.

At undersøge egen organisation

At undersøge egen organisation kan være forbundet med en række fordele og ulemper. Ry og Repstad¹³ har beskrevet området og giver en række bud på, hvordan det kan håndteres, så resultatet bliver bedst muligt.

⁵ (Hammer og Høpner 2014)

⁶ (Hammer og Høpner 2014)

⁷ (Hernes 2014)

⁸ (Justesen og Mik-Meyer 2010)

⁹ (Justesen og Mik-Meyer 2010)

¹⁰ (Andersen og Pedersen 2014)

¹¹ (Berg-Sørensen (red.) 2016 og Andersen og Pedersen 2014)

¹² (Andersen og Pedersen 2014)

¹³ (Ry og Repstad 1993)

Ry og Repstad beskriver med henvisning til Cato Wadels den rene forskerrolle som fiktion. Forfatterne ser hverdagsviden som værdifuld og væsentlig at gennemtænke systematisk. Som fordele nævnes at kende hverdagssproget for undersøgelsesfeltet, eventuelle tabuer og stoltheder og den uformelle organisation, hvilket kan give større mulighed for at gennemskue det sagte og inddrage egen erfaring¹⁴. Som ulemper nævner Ry og Repstad, at undersøgeren kan være for tæt på hverdagen til at kunne iagttage den på afstand, deltagerne kan være bekymrede for, hvordan data anvendes, det kan være svært at påberåbe sig legitim uvidenhed, det kan være svært at undgå at blive påvirket af forforståelser og forskeren kan være bekymret for at afrapportere det fundne¹⁵.

Fokuspunkterne er genkendelige, dog ikke bekymringen for at rapportere det fundne. Ry og Repstad anbefaler en række greb til den svære kunst at gå fra nærhed til distance som forsker, som i det følgende sættes i relation til projektet. *Første greb* er at være sig bevidst om organisationens magtstrukturer, herunder egen placering i organisationen og at gøre sig sine forforståelse bevidst¹⁶. Jeg er som chef bevidst om, at jeg indtager en væsentlig magtposition, dog er jeg ikke direkte leder for nogen af deltagerne, men et forholdsvist lavt antal deltagere kan afspejle, at nogle kan have været bekymrede for at deltage. I forhold til forforståelser har jeg forsøgt at gå så åbent og nysgerrigt til værks med et ønske om at blive overrasket over, hvad der driver medarbejderne. Jeg havde på forhånd ikke en entydig fornemmelse af dette ud over at vide fra tilsynsbesøg, at det er betydende for medarbejderne at være sammen med borgerne og have gode kollegaer. *Andet greb* er at sætte relevante og konkurrerende teorier imellem sig selv og det undersøgte¹⁷. Her har jeg anvendt to teorier med hver sit ontologiske afsæt for at bringe flere perspektiver i spil og relatere disse til hinanden. *Tredje greb* er at eftersøge data, der modsiger det fundne¹⁸. Her har jeg søgt at udvælge udsagn, der repræsenterer forskelle og ligheder samt perspektivere disse. *Fjerde greb* er dialog med sparringspartnere¹⁹, hvilket jeg har haft med vejleder og medstuderende. *Femte greb* er at overveje gængse forklaringer om problemer som personhenførbare, datamængde, tilgængelige ressourcer og/eller manglende klare mål²⁰, som jeg har søgt imødekomet ved at afholde gruppeinterviews, hvor forståelserne kunne afprøves mellem deltagerne. Jeg har efterstræbt at søge efter mening og motivation meget åbent, hvilket kan have udfordret klare mål særligt relevant i forhold til delanalysen vedrørende styring og motivation, som med sit forklarende afsæt kunne have været mere entydigt afdækket ved mere konkrete spørgsmål til teoriens motivationsformer. Dette blev fravalgt for ikke at lukke for den meningsskabelse, som medarbejderne valgte at bidrage til i et mere åbent perspektiv. *Sjette greb* omhandler eventuel brug af studenterarbejdere eller tilsvarende til at indsamle data og/eller at anvende

¹⁴ (Ry og Repstad 1993)

¹⁵ (Ry og Repstad 1993)

¹⁶ (Ry og Repstad 1993)

¹⁷ (Ry og Repstad 1993)

¹⁸ (Ry og Repstad 1993)

¹⁹ (Ry og Repstad 1993)

²⁰ (Ry og Repstad 1993)

spørgeskemaer og *syvende greb* går på at dokumentere med objektive indikatorer, hvis det er muligt²¹. Disse to greb er ikke bragt i anvendelse med baggrund i det metodiske afsæt.

Etik

Brinkmann opstiller fem etiske retningslinjer, som er særligt påkrævet ved undersøgelse af egen organisation: 1) forskningsprojektet skal leve op til god videnskabelig standard, 2) forskeren skal tage hensyn til personer og grupper, der berøres af arbejdet, 3) forskeren har ansvar for at behandle data fortroligt, 4) der skal indhentes samtykke fra deltagerne, der også skal oplyses om, at de deltager frivilligt og 5) forskeren skal gøre sine resultater tilgængelige for offentligheden overensstemmende med almindelige videnskabelige principper. Brinkmann fremhæver det som vigtigt at gøre sig etiske overvejelser gennem alle forskningsstadier, såvel design, datagenerering, analyse og rapportering²².

Jeg er bevidst om, at min position kan kalde på "hvad vil hun gerne høre" hos medarbejderne og mulig bekymring for, hvad det sagte kan få af konsekvenser for den enkelte²³. For at imødekomme dette bedst muligt, blev de afholdte interview indledt med en briefing²⁴ (bilag 1), hvor formålet med interviewet og vilkårene for deltagelse blev gjort klart. Deltagerne blev oplyst om, at ingen ville blive citeret personhenførbart uden først at blive spurgt, og at blev jeg vidende om noget, som jeg så mig nødt til at handle på, ville jeg kontakte dem. Efterfølgende blev deltagerne spurgt, om de var indforståede med, at interviewet blev optaget og om de fortsat ønskede at deltage. De to interviews blev afsluttet med en debriefing²⁵ med tak for deltagelse og opfordring til at kontakte mig efterfølgende, hvis der skulle opstå spørgsmål eller nye perspektiver. I analyse- og rapporteringsfasen har jeg efterstræbt at anonymisere i tilstrækkelig grad til, at de anvendte udtalelser ikke fremstår personhenførbare.

²¹ (Ry og Repstad 1993)

²² (Brinkmann 2010)

²³ (Brinkmann 2010)

²⁴ (Kvale og Brinkmann 2000)

²⁵ (Kvale og Brinkmann 2000)

Meningsskabelse – Karl Weick

Præsentation og anvendelse af Weick

Weicks ontologisk afsæt er præsenteret i metodeafsnittet. I det følgende beskrives Weicks syn på organisationer og organisering, elementer i meningsskabelsesprocessen, anbefalinger til at understøtte meningsskabelse og endeligt Weicks tilgang til strategi. Weick bruges indledningsvis som teoretisk afsæt for indsamling og bearbejdning af empirien. Efterfølgende anvendes Weick til analyse af meningsskabelsens elementer herunder uddybning af de ledetråde, som er trådt frem under bearbejdningen af empirien. Der vil således være en flydende overgang mellem empiriafsnittet og analysen.

Organisationer og organisering

Weick taler om *organisering* frem for *organisation* for at fremhæve et processuelt blik på en verden og dermed også organisering som værende i konstant bevægelse og skabt af gensidigt betingede *handlinger* og *relationer* som basale byggeklodser. Byggeklodserne er ifølge Weick det interessante at se efter, når en organisering betragtes. Hvad man ser, er afhængig af, hvem der ser efter hvad hvornår²⁶. Afsættet for at søge efter mening i Ældre og Sundhed om det attraktive arbejde er således at eftersøge handlinger - også i form af sprog - og relationer betinget af, at det er netop disse deltagere, der ser på organiseringen med fokus på det attraktive arbejde på et givent tidspunkt, som i skrivende stund allerede er fortid.

Weick tilbyder fire forholdemåder til at betragte organiseringer, som vil danne klangbund for analysen: 1) *Anerkend kompromiserne* – det er ikke muligt både at generalisere, simplificere og præcisere. 2) *Benyt tænk'ning* – organiseringer lader sig ikke fastfryse, hvorfor vi må tilegne os det tilstedeværende sprog og tænke i processer. 3) *Anvend muterede metaforer* – beskriv organiseringen med umiddelbart modsatrettede udsagn. 4) *Udvikl miniteorier* – tilsidesæt umiddelbart rationelle metoder og eksperimenter med forståelser²⁷.

Organiseringers *omgivelser* betegnes som eksisterende og tilbydende en overflod af muligheder. Ifølge Weick er det ikke givet, hvad vi hæfter os ved i omgivelserne, det skabes i handling, når der forekommer det, som betegnes som *økologiske ændringer*²⁸. Projektet er opstået på baggrund af ændringer i omgivelserne i form af en opstået dagsorden om rekruttering, som jeg har valgt at reagere på.

Organiseringer kan ifølge Weick ofte fremstå som *løst koblede* som blade, der sejler sammen ned af en å. Løst koblede organiseringer kan kun påvirkes spontant, tilfældigt, svagt og indirekte. Som anbefalinger til påvirkning giver Weick følgende bud: 1) *skab forventning om logik og mening*, 2) *styrk socialiseringsprocesserne ved at styrke det fælles verdensbillede*, 3) *sørg for differentieret deltagelse* – inviter bredt og hav fokus på andre perspektiver og 4) *påvirk de konstante variable gennem optøning af*

²⁶ (Hammer og Høpner 2014)

²⁷ (Hammer og Høpner 2014)

²⁸ (Hammer og Høpner 2014)

*fastfrosne handlemønstre*²⁹. I analysen vil perspektiverne blive foldet ud i forhold til Ældre og Sundheds sektioner, der forekommer at passe til beskrivelsen om løst koblede.

Meningsskabelse

Weick har beskrevet syv ikke endegyldige elementer, der har betydning for meningsskabelse. Elementerne præsenteres i det følgende³⁰.

Meningsskabelse som social proces

Vi skaber mening sammen med andre eller ud fra forestilling om andres meningsskabelse³¹.

Medarbejdernes meningsskabelse er således betinget af at foregå i samspil med andre og de forestillinger, de gør sig om kollegaernes meningsskabelse. Dette vil være et opmærksomhedspunkt i gruppeinterviewene, hvor der vil være mulighed for at observere gensidig afprøvning af meninger.

Meningsskabelse tager udgangspunkt i identitet

Weick ser personer med et utal af identiteter, ex som medarbejder, forælder, offer mv. Den i situationen dominerende identitet vil være afgørende for, hvad der lægges mærke til og den afledte meningsskabelse³². I herværende sammenhæng kan det som eksempel være relevant at lægge mærke til, om mellemlederne taler ud fra en identitet som medarbejder eller leder.

Meningsskabelse sker retrospektivt

Weick ser virkeligheden som det, der sker her og nu, mens meningsskabelsen sker efterfølgende gennem fortolkning og meningstilskrivning³³. Det processuelle aspekt skinner igennem udsagnet – verden er i konstant bevægelse, og det er nemmere at se mening i bagklogskabens klare lys.

Meningsskabelse er fokuseret på og udgår fra ledetråde

Meningsskabelse sker ud fra *ledetråde*, der samles til en helhed. Ledetråde opstår ud fra handlinger. Hvilke ledetråde, der vælges ud og tillægges betydning, er kontekstafhængigt. Med Weicks ord: "*Meningsskabelse drejer sig om at forstørre små ledetråde til mening*" (Weick 1995:133 i Hammer og Høpner 2014:103). Analysen vil have til formål at få øje på de ledetråde, som medarbejderne forstørrer i deres fortælling og dermed kan tages som udtryk for bidrag til meningsskabelsen om det attraktive arbejde. Der må tages forbehold for, at ledetrådene er kontekstafhængige og dermed kunne have været andre.

Meningsskabelse er en kontinuerlig proces

Weick inddrager Heideggers begreb "*Geworfenheit*" eller "*kastethed*" til at beskrive, at meningsskabelse ikke har en begyndelse, og at vi ofte kastes ind i begivenheder kendetegnet ved blandt behov for handling uden der er tid til at overvejelser, uforudsigelige konsekvenser og manglende stabil præsentation af

²⁹ (Hammer og Høpner 2014)

³⁰ (Hammer og Høpner 2014)

³¹ (Hammer og Høpner 2014)

³² (Hammer og Høpner 2014)

³³ (Hammer og Høpner 2014)

begivenheden³⁴, hvilket meget vel kan betegne konteksten for herværende projekts fokus på rekrutteringsudfordringer. Der er ifølge Weick en tæt sammenhæng mellem følelser, meningsskabelse og projekter. Afbrydes man i projekter eller kastes ind i nye, vil det vække minder om tidligere situationer og tilhørende følelser, som får indvirkning på meningsskabelsen³⁵. Muligvis vil der i Ældre og Sundhed dukke minder op fra en rekrutteringsindsats i 2008, der blev efterfulgt af en brat overgang til nedskæringer. En forforståelse fra min side er, at medarbejderne muligvis vil fortælle om betydningen af at arbejde i et felt præget af en lind strøm af projekter, der ikke kan afvises, men kræver aktiv deltagelse som eksempel på kastethed.

Meningsskabelse er drevet af plausibilitet – ikke akkuratesse

Meningsskabelse bygger på forståelsen af flere mulige sandheder og ikke en søgen efter det endegyldige. Weick fremhæver, at akkuratesse vil kræve så mange oplysninger, at det ikke vil give mening, hvorimod historier forklarer, giver energi og kan fremstå som et navigationsparameter³⁶. Analysen kan således alene give bud på plausible sammenhænge, der kan være med til at understøtte historier, der kan bære Ældre og Sundhed videre i forhold til at understøtte det attraktive arbejde.

Enactment – at skabe i handling

Enactment er et begreb skabt af Weick. I begrebet ligger en forståelse af, at vi som individer er med til at skabe den virkelighed, vi er en del af gennem handlinger³⁷. Deltagerne i projektet er således med til at skabe den virkelighed, der handler om det attraktive arbejde gennem de handlinger, herunder udtalelser, de bringer i spil. Første handling fra deres side har været at vælge at deltage. Havde andre valgt at deltage eller havde de bidraget med andet, ville virkeligheden være enactet anderledes.

Anbefalinger til at understøtte meningsskabelse

Weick tilbyder en række ledelsesgreb til at understøtte meningsskabelse. Weick opfordrer blandt andet lederen til "*Talk the walk*" gennem nysgerrigt at være til stede blandt medarbejderne for at opsøge og indgå i meningsskabelsen³⁸, hvilket er tanken bag projektets metode. Endvidere anbefaler Weick lederen til at opmuntre til fælles erfaringsdannelse som en processuelt udviklet kultur, hvor kultur er noget, man skaber sammen gennem handling og ikke noget, man "har"³⁹. Som det fremgår af næste afsnit ser Weick kultur og strategi som to sider af samme sag.

Strategi, kultur og meningsskabelse

Weick vender det traditionelle strategibegreb på hovedet og gør strategi retrospektiv. Han citeres af Hammer og Høpner for at have skrevet:

³⁴ (Hammer og Høpner 2014)

³⁵ (Hammer og Høpner 2014)

³⁶ (Hammer og Høpner 2014)

³⁷ (Hammer og Høpner 2014).

³⁸ (Hammer og Høpner 2014).

³⁹ (Hammer og Høpner 2014)

Strategi er efterrationaliseret held [...] men jeg er også ret tryk ved en definition, der lægger sig op ad Burgelman (1983), nemlig: at strategi er en teori om begrundelser for organisationens tidligere og nuværende succes (Weick 2001:345)

Hammer og Høpner 2014:154

Som strategiske redskaber tilbyder Weick syv tilgange. Ligesom det gælder for meningsskabelse, er der ikke tale om endegyldige svar eller en samlet teori. Hammer og Høpner fremhæver følgende elementer, der ikke nødvendigvis kan skilles ad og derfor beskrives samlet: 1) *meningsskabelse som erstatning for strategi*, 2) *kultur som strategi*, 3) *improvisation*, 4) *optimisme*, 5) *selvopfyldende profetier*, 6) *formodninger* og 7) *små sejre*.

Om meningsskabelse som strategi mener Weick, at analysen starter, når vi begynder at handle. Når strategi formuleres, er vi således allerede i gang med at implementere. Weick anerkender, at planer i et mindre omfang kan hjælpe med at komme i gang med at handle, men at større strategier oftest forstyrrer for meget⁴⁰. Vi kan således ikke trække os tilbage og lave en analyse efterfulgt af en plan, der siden kan udføres. Det er handlingen, der gør forskellen. Troen som drivkraft for meningsskabelse fremhæves i form af *selvopfyldende profetier*, hvor eksempelvis medarbejderne gennem overbevisning om, at noget lader sig gøre, får det til at ske. For at understøtte meningsskabelsen anbefaler Weick at nedbryde ændringer eller forestående problemer i små bidder, så implementering af nye tiltag fører til *små sejre*. Weick tror på intuitionen og evnen til at samle og fremhæve de små sejre, som han ikke anser som mulige at planlægge⁴¹, hvilket fremhæver betydningen af at efterstræbe at få øje på og synliggøre gode eksempler på at lykkes med at skabe en attraktiv arbejdsplads, der eksempelvis modtager uopfordrede ansøgninger. Weick fremhæver, at optimistiske eller positive forventninger til verden vil afspejle sig i vores handlinger. *Improvisation* beskrives som et vigtigt element i forhold til vores handlinger, når det uventede sker, hvilket afleder behov for at sikre plads til improvisationen, hvorved Weick fremhæver medarbejdernes forventninger og frihedsgrad som væsentligt for at lykkes med strategi i form af meningsskabelse⁴².

Weick beskriver kultur og strategi som stort set to sider af samme sag. Kulturen skaber grundlag for tanke- og handlemønstre og dermed meningsskabelsen. Den skabes gennem fortælling, handling og mening, som kan være alt fra dagligdagens opgaver, tilgang til opståede fejl, nyhedsbreve mv⁴³. I et strategisk perspektiv bliver det således interessant at eftersøge, hvad der er betydende for medarbejderne i forhold til kultur.

Afrunding

Hermed afsluttes præsentationen af Weicks teori om meningsskabelse. I næste afsnit gennemgås empirien, der efterfølgende analyseres med udgangspunkt i Weick. Inden teoriets afsnittet helt forlades, følger et citat af Weick, hvor han har sammenskrevet de syv elementer om meningsskabelse i samme sætning:

⁴⁰ (Hammer og Høpner 2014)

⁴¹ (Hammer og Høpner 2014)

⁴² (Hammer og Høpner 2014)

⁴³ (Hammer og Høpner 2014).

Når folk begynder at handle (enactment), genererer de håndgribelige resultater (ledetråde) i nogle sammenhænge (socialt), og dette hjælper dem med at opdage (retrospektivt), hvad der sker (kontinuerligt), hvad der skal forklares (plausibelt), og hvad der bør gøres herefter (identitet).

(Weick 1995:55 i Hammer og Høpner 2014:115)

Omskrevet til herværende projekt kunne det lyde som følger:

Når Ældre og Sundhed begynder at handle, genererer vi håndgribelige resultater i nogle sammenhænge, og det hjælper os med at opdage, hvad der sker, hvad der skal forklares, og hvad vi bør gøre herefter.

(Weick 1995:55 i Hammer og Høpner 2014:155 omskrevet til herværende projekt)

Vi vender tilbage til citatet i analysen.

Empiri

Den primære empiri består af kvalitative data fremkommet gennem to semistrukturerede gruppeinterviews samt skriftlige tilbagemeldinger på nedenstående indlæg i et nyhedsbrev til hele Ældre og Sundhed inviterede alle medarbejdere til at bidrage med viden. Invitationen lød:

Hvordan får vi folk til at stå i kø for at arbejde i Hillerød?

*Som jeg skrev i juli, er rekruttering af gode folk som jer noget, der fylder over det ganske danske land. Vi nærmer os nogle år med rigtig mange flere ældre mennesker og samtidig markant færre sundhedsuddannede. Når vi er på tilsyn rundt i organisationen, hører vi ofte, at det betyder rigtig meget at være på vagt med nogen, der kender borgerne og rutinerne, og at man ikke mangler nogen. Og borgerne fortæller os, at de er så glade for det faste personale og kede af for mange udskiftninger. Men hvad skal der til, for at få folk til at stå i kø for at blive ansat hos os? Det spørgsmål har jeg besluttet at undersøge nærmere i forbindelse med afslutning af min masteruddannelse her i efteråret. For at finde ind til mulige svar, har jeg brug for hjælp fra nogen af jer. Det kan ske på to måder: enten kan I sende mig en mail, eller også kan I efter aftale med jeres leder melde jer til at deltage i et interview **tirsdag den 28. august** om formiddagen. Alt efter, hvor mange, der melder sig, planlægger jeg tiden og vender tilbage med nærmere tidsplan – selve interviewet vil vare 1-1½ time. Min mail er hobe@hillerod.dk – glæder mig til at høre fra jer.*

Nyhedsbrev til medarbejdere i Ældre og Sundhed august 2018.

Skriftlige tilbagemeldinger og interviews

Otte medarbejdere sendte skriftlige svar (bilag 2), og otte medarbejdere ønskede at deltage i interviews, hvoraf en blev forhindret på dagen. Alle deltagere valgte således selv at deltage. Det viste sig, at deltagerne var repræsentative for organisationen i forhold til stilling og ansættelsessted bort set fra ansatte på rådhuset, der ikke er den primære målgruppe for projektet. Interviewdeltagerne blev fordelt på to grupper – tre frontmedarbejdere i en gruppe og fire udviklingsmedarbejdere/ledere i en anden gruppe. Opdelingen var tænkt ud fra et ønske om dels at skabe rum og tid til, at alle kunne komme til orde, samt at medarbejderne fik et så frit og ligeværdigt talerum som muligt. Opdelingen viste sig senere at kunne bidrage til at se efter forskelle og sammenhæng i et henholdsvis et medarbejder og lederperspektiv. Valget af gruppeinterview tager afsæt i meningsskabelsesbegrebet og et heraf afledt ønske om at sætte fokus på deltagerne dialog og udveksling af meninger, hvilket i følge Justesen og Mik-Meyer med henvisning til Demant (2006) giver særlig god mening i et konstruktivistisk perspektiv⁴⁴. Deltagerne kendte ikke alle hinanden i forvejen, hvilket bragte perspektiver fra forskellige enheder og individer i spil med mulighed for at efterprøve samstemt- eller uenighed. Interviewene blev optaget med henblik på at sikre størst mulig mængde af informationer⁴⁵.

⁴⁴ (Justesen og Mik-Meyer 2010)

⁴⁵ (Justesen og Mik-Meyer 2010)

Interviewene tog udgangspunkt i to parallelle interviewguides, der rettede sig mod de to grupper (bilag 1). Der blev hentet inspiration hos Kvale og Brinkmann, som anbefaler, at interviewguiden er dynamisk og tager afsæt i hverdagssprog, som understøtter lysten til at fortælle⁴⁶. I dette tilfælde kredsede spørgsmålene om mening og motivation med invitation til at fortælle ud fra billeder på situationer som eksempelvis: "Hvad siger I til bordherren om jeres arbejde, når I er til fest?" og "Hvad får jer til at stå op og gå på arbejde om morgenen?". Kvale og Brinkmanns anbefalinger er udarbejdet til fænomenologiske interviews, hvor et forskningsinterview ses som *"en samtale mellem to parter om et emne af fælles interesse. I interviewet skabes der viden "mellem" [inter] interviewer og den interviewedes synspunkter"*⁴⁷. Som redegjort for i metodeafsnittet bekender Weick sig såvel til verden som eksisterende og konstrueret af mening med hvilken begrundelse, der er taget afsæt i såvel det fænomenologiske som det konstruktivistiske.

Spørgeguiden blev ikke fulgt slavisk, som det er kendetegnende for fænomenologiske og konstruktivistiske interviews⁴⁸. Weicks fire forholdemåder ved betragtning af organiseringer, at anerkende kompromiser, benytte tænke'ning, at anvende muterede metaforer og udvikle miniteorier⁴⁹ blev bragt i spil under gennemførelsen af interviewene, hvilket der gives eksempler på i analysen.

Bearbejdning af skriftlige svar og interviews - afdækning af ledetråde

De to gruppeinterviews blev optaget (bilag 3 og 5), transskriberet (bilag 4 og 6) og efterfølgende kodet sammen med de skriftlige tilbagemeldinger med henblik på at afdække relevante begreber i form af ledetråde, funktionen af disse og relationen mellem dem i forhold til den tilstedeværende meningsskabelse om det attraktive arbejde og motivation til samme. Til kodearbejdet blev anvendt analyseprogrammet NVivo. Der blev i første omgang anvendt åben kodning ud fra en induktiv tilgang, hvor data fik lov at tale med henblik på at eftersøge relevante ledetråde. Startkodelisten, der blev skabt på baggrund af første kodning, havde 31 begreber, som fremgår af bilag 7. Kodelisten blev efterfølgende kategoriseret. I forbindelse med arbejdet blev to koder vedrørende transport udeladt, da de beskrev ydre rammevilkår, som er fravalgt i projektet. "Kerneopgave" blev omkodet til "Faglighed". Ud af kategoriseringen fremkom en foreløbig slutkodeliste bestående af et kodehierarki med seks overordnede temaer (bilag 8). De seks temaer var:

Motivation	Væsentlige arbejdsforhold for medarbejderne	Kompetencer, kvalitet og etik	Kultur og kollegialt fællesskab	Image	Ledelse
------------	---	-------------------------------	---------------------------------	-------	---------

⁴⁶ (Kvale og Brinkmann 2008)

⁴⁷ (Kvale og Brinkmann 2008 s. 143)

⁴⁸ (Justesen og Mik-Meyer 2010)

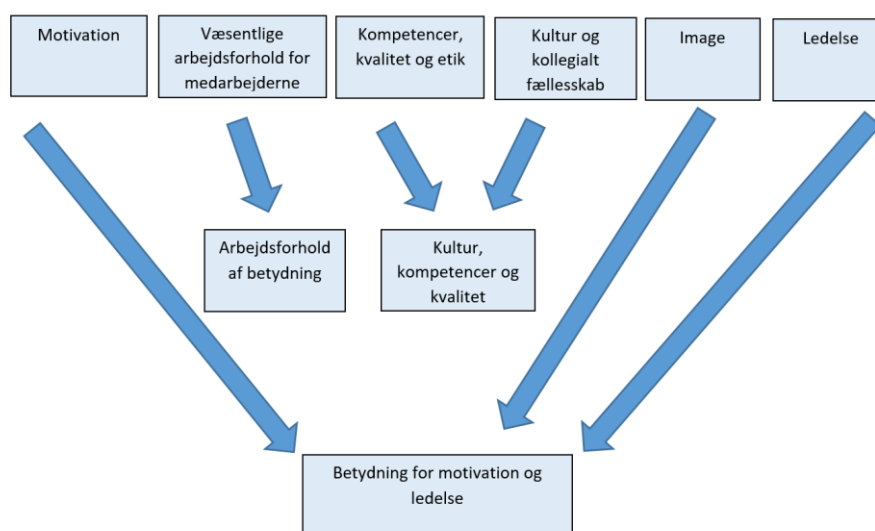
⁴⁹ (Hammer og Høpner 2014)

Med udgangspunkt i kodelisten blev der efterfølgende foretaget en lukket kodning⁵⁰. For at understøtte højest mulig reliabilitet er der efterstræbt at anvende præcise og veldefinerede koder (bilag 8)⁵¹.

Empirien blev efterfølgende suppleret med udsagn fra kvalitative interviews udført i forbindelse med et sideløbende arbejde med at bedre kontinuitet, genkendelighed og kvalitet i Hjemmeplejen. Disse interviews er udført af to konsulenter i Ældre og Sundhed Anne Bregenov-Larsen og Christian Blaase Johansen (ikke publiceret).

Herefter blev sammenhænge mellem de seks temaer analyseret, hvilket resulterede i endnu en sammenfatning til tre hovedkategorier se figur 2.

Figur 2



Under opstart af analysearbejdet viste det sig, at de overordnede emner kun vanskeligt lod sig analysere med den valgte kategorisering, hvilket resulterede i endnu en opbrydning (bilag 9) og kategorisering, der resulterede i en endelig slutkodeliste (figur 3 og bilag 10). Kodelisten udgør de betydende faktorer i form af ledetråde, som jeg under behandlingen af empirien fik øje på i forhold til meningsskabelsen om det attraktive arbejde. Under ovenstående arbejde er efterstræbt stringenthed i forhold til at fastholde al empiri. Vejen har været snørklet, men til gengæld har det bidraget til et indgående kendskab til empirien.

⁵⁰ (Jacobsen og Harrits 2010)

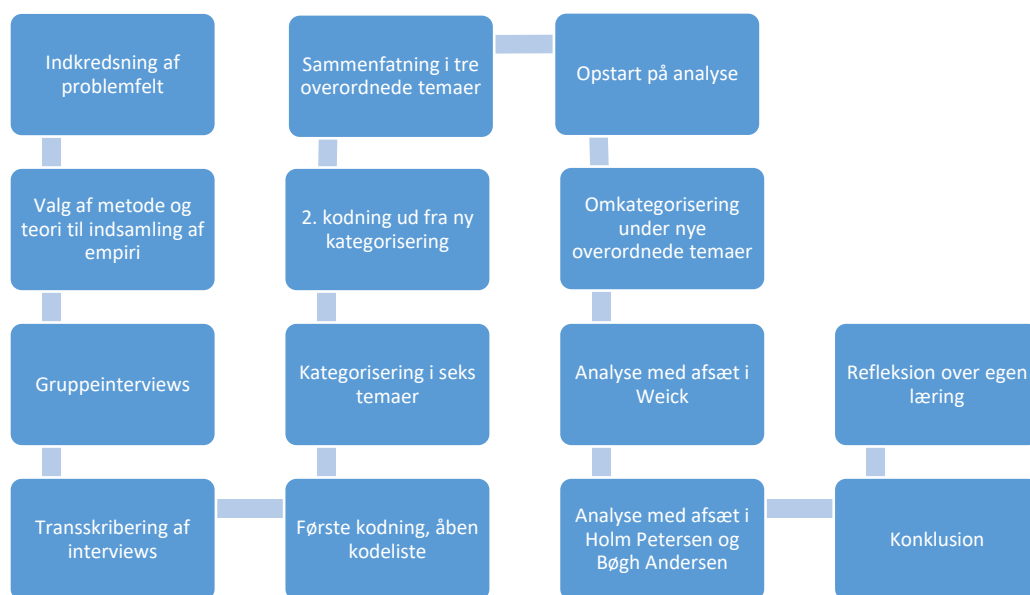
⁵¹ (Jacobsen og Harrits 2010)

Figur 3

Ledetråd	Beskrivelse
At gøre en forskel	Ønsket om eller glæden ved at gøre en forskel for andre træder frem som væsentlig. Det kan både være i forhold til borgere og kollegaer
At levere et godt stykke arbejde	Der refereres mange gange til, at det er væsentligt for medarbejderne at levere et godt stykke arbejde, som er fagligt og/eller etisk i orden
Faste rammer og fleksibilitet	Overskriften dækker over udtalelser, der beskæftiger sig med spændet mellem faste rammer og fleksibilitet i forhold til arbejdstilrettelæggelse og selvbestemmelse i forhold til udførelse af de konkrete arbejdsopgaver.
Giv os en gulerod	Flere gange i empirien bruger medarbejderne betegnelsen "gulerod" om ekstra løn, personalegoder, uddannelse mv. i forhold til betydende faktorer. Nogle gange kobles det at få en gulerod til anerkendelse, som også behandles under denne ledetråd
Kollegialt fællesskab	Det kollegiale fællesskab fylder meget i medarbejdernes fortælling om, hvad der er betydende for deres arbejdsglæde.
Kultur	Kulturen er sammensat af de øvrige ledetråde. Empiri, der specifikt referer til stemning, ånd og hvordan vi er sammen er kategoriseret under kultur.
Ledelse	Ledelse italesættes både af ledere og medarbejdere. Ledetråden omfatter empiri relateret til, hvad der er ønsket og ikke ønsket ledelse samt paradokser relateret til ledelse.
Medindflydelse og lydhørhed	Medindflydelse og lydhørhed tales frem som væsentlige faktorer i samspil mellem medarbejdere og ledere.
Stabil drift	Empirien kredser mange steder om stabil drift som en endog meget væsentlig faktor for medarbejdernes arbejdsglæde. Der tænkes på stabil i forhold til lavt sygefravær, kendte kollegaer og kontinuitet i forhold til, hvordan opgaverne skal løses.
Tid	Tid omfatter empiri, der beskæftiger sig med "tilstrækkelig tid", tidspres og planlægning af anvendelsen af tiden.
Udvikling er væsentlig	Udviklingsmuligheder tales frem som væsentlig faktor. Det kan være i form af kurser eller mulighed for at udvikle og bruge kompetencer i forbindelse med den daglige drift.

Ledetrådene vil blive foldet ud i analysen. Projektets trin er afslutningsvis anskueliggjort i figur 4.

Figur 4



Analyse af meningsskabelse i Ældre og Sundhed

Introduktion til analysen og betydning af Weicks forholdemåder

Med henblik på at afdække, hvad der for medarbejderne fremstår som et attraktivt og motiverende arbejde, arbejdes nu videre med afsæt i Weick. Gennem bearbejdning af empirien har jeg fået øje på 11 *ledetråde*, som jeg opfatter som forstørrede i forhold til meningsskabelsen. En anden ville måske have fået øje på noget andet, have tillagt betydning på anden vis eller have kategoriseret anderledes. Som Weick skriver, kan der ikke søges efter endegyldige sandheder, men vi må *anerkende kompromiserne*⁵². Tilsvarende kunne min udvælgelse af rekrutteringsudfordringer som *økologisk ændring* og mit valg af de omgivelsesmæssige faktorer i form af arbejdet med medarbejdernes opfattelse af det attraktive arbejde og motivation have været anderledes, hvorved meningsskabelsen havde været en anden. Et udtryk for *enactment* – at skabe i handling, lige som medarbejdernes udtalelser har været med til at skabe den mening, som fremtræder af projektet⁵³.

Analysens opbygning

I det følgende stilles skarpt på ledetråde, som Weick beskriver som det element, som meningsskabelsen er fokuseret på og udgår fra⁵⁴. De øvrige elementer betydende for meningsskabelse vil blive inddraget, hvor det findes relevant. Efter analysen af de 11 ledetråde rundes af med en delkonklusion, hvor meningsskabelsen sættes i et strategisk perspektiv.

Medarbejdernes meningsskabelse om det attraktive arbejde

De 11 ledetråde, som fremgår i oversigtsform af figur 3 på side 17, vil i det følgende blive eksemplificeret og analyseret med baggrund i Weick. For at understøtte sammenhæng præsenteres ledetrådene ikke i samme alfabetiske orden, som de fremtræder i oversigten.

At gøre en forskel

At gøre en forskel ser jeg bragt i spil på flere forskellige måder. En medarbejder fra Hjemmeplejen siger:

Jeg har været her i 8 år. Jeg er rimelig glad for at stå op om morgenen. Jeg bliver glad, når jeg ser de rigtige borgere på min køreliste. Dem jeg kender, og dem som kender mig. Når de så siger: Neeeeeeeej er det dig?! Så bliver jeg glad.

Medarbejder i Hjemmeplejen

Hvor det med mine øjne er det relationelle, der er betydende i ovenstående, beskriver en anden medarbejder at gøre en forskel for en borger i et udviklingsperspektiv:

⁵² (Hammer og Høpner 2014)

⁵³ (Hammer og Høpner 2014)

⁵⁴ (Hammer og Høpner 2014)

Ja, hvad der driver mig, ja det er jo egentlig fordi, jeg synes, at det er meningsfuldt og lidt som [X] siger, at man kan se, at folk de flytter sig, og jeg tror, at [X] muligvis taler om sine medarbejdere, hvor jeg taler om de patienter skråstreg borgere, jeg behandler, at det er meningsfuldt, og jeg kan se, at min indsats som regel, ikke altid, bærer frugt på en eller anden måde.

Medarbejder på Sundhedscentret

Som citatet afspejler kan det at gøre en forskel i et udviklingsperspektiv både ses i et borgerperspektiv og et medarbejderperspektiv. I den følgende ledetråd, er det medarbejdernes udvikling, der er i fokus set fra henholdsvis en leder- og en medarbejderidentitet.

Udvikling er væsentlig

Det, der driver mig, det er at se folk udvikle sig. At de flytter sig fra A til B, og at de vokser af de opgaver og det ansvar, de får. Og jeg brænder for det faglige, og det er noget af det, jeg tænker at vi skal snakke meget mere om.

Leder på Sundhedscentret

Lederen fik ret – vi kom til at tale meget om udvikling måske på baggrund af den forventning, som hun installerede tidligt i interviewet. En af drøftelserne kom til at handle om datadrevet udvikling, der afledte nedenstående udtalelse, som jeg ser som eksempel på det *retrospektive* element. Svaret kommer på spørgsmålet: hvad tror du, at medarbejderne vil sige til at arbejde med datadrevet udvikling:

Jamen... de ville i første omgang blive en lille smule chokerede over det, og så ville de tænke... vi når ikke det vi skal, vi er ikke gode nok, vi har ikke tid nok, [...], altså alle de der åh-nej scenarier vil de komme op med, men jeg tror med den rette medvind og med den rette måde at præsentere det på, vil de også kunne se det som, okay, jamen hvis jeg får en god idé fagligt i forhold til den her problemstilling, så er der her, jeg byder det ind til vores tavlemøde og sige, jeg har tænkt kunne vi gøre sådan her? Ja, det kunne vi godt, lad os prøve det, kom videre, så jeg tror på sigt, at det vil være noget, som man kunne se en mening i.

Leder på Sundhedscentret

Citatet kunne også ses som et eksempel på "*kastethed*", hvor medarbejderne rammes af følelser i form af "åh-nej"-scenarier i mødet med et nyt projekt⁵⁵. Det er et opmærksomhedspunkt, at Weick også fremhæver *forventninger* som reelle, der påvirker det, der kommer til at ske, hvorved der i høj grad kan

⁵⁵ (Hammer og Høpner 2014)

blive brug for at bringe *optimisme* og *små sejre* i brug i forhold til at skabe *positive formodninger* og *tro* på projektet, som er nogle af Weicks anbefalinger til at arbejde med strategi. Et andet er plads til *improvisation*, hvilket lederen også åbner for i sin fortælling⁵⁶. Eksemplet er ikke det eneste vedrørende projekter. En medarbejder udtrykker det således:

Nogen gange kan jeg godt have en oplevelse af, og jeg hører, at de faste medarbejdere siger, der er hele tiden et nyt projekt, vi skal forholde os til, og vi skal gøre alle vores kerneopgaver, men vi skal også alle de der projekter, der kører. Kan vi ikke bare få lov til at passe vores arbejde og få lidt ro engang i mellem?

Medarbejder i Sundhedscentret

Den uopfordrede italesættelse af de mange projekter bekræfter min forforståelse, som ved efterrefleksion måske nærmere bundet i en viden om, at det afspejler hverdagen i høj grad. Ældre og Sundhedsområdets økonomi er i høj grad baseret på puljer, hvilket er en nærværende ledelsesmæssig udfordring, hvor der nogen gange skal tænkes kreativ for at kunne lykkes med at menings skabe. Medarbejderen ovenfor italesatte senere det paradoksale i både at ønske sig udvikling og fred til at arbejde. I første interview taler medarbejderne længe om vigtigheden af faglig udvikling både i hverdagen og i form af kurser. Det efterlader en ledelsesmæssig opgave i at balancere såvel det organisatoriske behov for eller krav om udvikling, medarbejdernes ønske til samme og tid til "bare at arbejde". For nogle medarbejdere er udvikling betydende i forhold til at levere et godt stykke arbejde, hvilket er næste ledetråd.

At levere et godt stykke arbejde

At levere et godt stykke arbejde blev fremhævet af flere som væsentligt. En medarbejder udtrykker tilfredshed med sin indsats således:

Jeg er stolt af mit fag. Jeg er stolt af mit arbejde. Og [...] det kan godt være, at der er nogen, der ikke gør det godt, men jeg ved, at jeg gør det godt, når jeg er på arbejde ikke? Så derfor kan jeg godt være stolt. Og det er sådan, jeg har det.

Medarbejder på Sundhedscentret

En anden medarbejder viser, at hun tidligere i sit arbejdsliv har taget konsekvensen og sagt op uden at vide, hvad hun skulle, fordi hun ikke kunne stå inde for det, hun var en del af:

Og ellers så skal jeg ikke lave det. Nej. Fordi da jeg var færdig, der arbejdede jeg i hjemmeplejen otte måneder, og så, så skete der noget der, og der sagde jeg simpelthen op [...] der sendte jeg en opsigelse uden at vide, hvad jeg så skulle ikke? [...] man skal kunne stå inde for det man laver, det kan jeg også, synes jeg.

Medarbejder på plejecenter

⁵⁶ (Hammer og Høpner 2014)

Ovenstående medarbejdere kunne stå inde for det, de laver. Andre var inde på, at det var svært at løse opgaverne på en måde, så de var tilfredse, oftest med henvisning til, at tiden er blevet for presset gennem de sidste år.

Tid

Tid fremstår som en betydende faktor mange gange i empirien. Tid er en af Hillerød Kommunes fire værdier begrundet i blandt andet et ønske om mulighed for fordybelse og en bevidsthed om, at al ting ikke kan ske samtidig⁵⁷. En medarbejder beskriver, hvordan hun oplever stressniveauet er steget:

Jeg har været meget glad for det. Men her de sidste år har det været vildt stressende, jeg føler ikke jeg kan gøre nok ude ved borgerne

Medarbejder i Hjemmeplejen

En leder beskriver manglende tid som årsag til en frustrerende dag således:

En frustrerende dag er, når enderne ikke når sammen, og vi så skal til at være ekstra kreative. Det er både frustrerende for mig som chef, men det er også frustrerende for medarbejderne, som lige pludselig skal løbe mere stærkt end hvad rimeligt er, og så er det også frustrerende for borgerne, som ikke får den kvalitet, som vi gerne vil stå for. Så det er bare. Det er et vilkår [...], det bruger jeg enormt meget tid på, som jeg hellere ville bruge på noget andet.

Leder på Sundhedscentret

Spørgsmålet er, om det er et vilkår eller det kunne forstås på anden vis, som Weick opfordrer til gennem brug af *miniteorier*⁵⁸. Samme leder bringer forskellen mellem elever og faste medarbejders tidsstyring på banen og kommer frem til den hypotese, at lidt mere luft måske ville kunne få flere ting til at lykkes, som så kunne skabe tid til andet:

Jamen altså helt konkret kan vi jo se nogen gange, når de studerende tager en borger under deres vinger, så lykkes de nogen gange med nogle tiltag, som vi ikke lykkes med [...], fordi de har en anden tid [...] Så man kan sige, at der noget af det, der gav god mening, hvis vi havde en lille smule mere luft, så ville vi måske også på sigt nå at købe os noget frihed til at gøre noget andet, fordi vi ville lykkes med nogle flere ting.

Leder på Sundhedscentret

⁵⁷ (www.hillerod.dk)

⁵⁸ (Hammer og Høpner 2014)

Det er interessant at finde ind til, hvad der skal til for at kunne linde lidt på den stramme tidsstyring, som kunne se ud til at få flere ting til at lykkes. Adspurgte i anden sammenhæng om, hvad der holdt en af lederne tilbage fra at handle på forhold som dette var svaret – det ved jeg ikke. Det kunne tyde på, at der er behov for, eventuelt med afsæt i ”tid” som værdi at arbejde med meningsskabelse omkring muligheden for at tage initiativ til at ændre praksis som en form for *enactment*. Eventuelt kunne der tages afsæt i en *muteret metafor* á la ”Vi bruger tid til på at bruge tiden”.

Giv os en gulerod

”Giv os en gulerod” handler om løn, personalegoder og andre måder at anerkende en indsats på. Navngivningen af ledetråden er inspireret af, at medarbejderne flere gange i forskellig sammenhæng bruger begrebet. Et eksempel:

Et andet problem er lønnen. Flere af os kommer fra steder, hvor man har fået et tillæg (det kaldes lidt forskelligt) men gives som fastholdelse og kompetence. Mange af os kan ikke stige mere i løntrin. Så det ville være en lille gulerod. Jeg ved, der er x antal lønkroner og højere løn kan give andre udfordringer, det er en anden snak.

Mail fra medarbejder i Hjemmeplejen

Ovenstående handler om løn. ”Gulerødder” fremtræder også i form af personalepleje eller forkælelse, som en medarbejder kalder det:

[...] derudover personale pleje da det er en stor mangelvare, lidt forkælelse skader ikke, medarbejderne bliver gladere og vil så gerne tage en ekstra tørn engang imellem.

Mail fra medarbejder i Hjemmeplejen

Særligt den ene af lederne beskæftiger sig også med ”gulerødder” i form af frugtordninger, sommerfester, uddannelse og økonomisk belønning for rekruttering og fastholdelse inspireret af det private. En anden form for anerkendelse kan være at blive lagt mærke til. En medarbejder skriver:

Det lyder som om, det hele drejer sig om kroner og ører. Jeg tror dybest ikke det handler om beløbets størrelse men anerkendelsen.

Mail fra medarbejder i Hjemmeplejen

Medarbejderen er ikke alene. Også andre nævner væsentligheden i anerkendelse for opgaveløsningen eller for den, man er. En leder siger således:

Og det kan jeg godt lide, at vi får besøg, at vi lytter til hinanden, [...] det er jo også der, hvor jeg bliver anerkendt og føler, at der er nogen, der lægger mærke til mig, for jeg har jo også brug for, at der er nogen, der lægger mærke til mig som leder [...], altså det er jo

ikke kun medarbejderne, der gerne vil lægges mærke til, vi vil jo gerne lægges mærke til ikke?

Leder på Sundhedscentret

Lederen gør for mig at se opmærksom på, at man også som leder kan have behov for at ikklæde sig medarbejderidentiteten og kalde på anerkendelse. Empirien indeholder også direkte italesættelse af identiteter i form af "offer" og det at bringe sin private identitet med på arbejde i forhold til at få arbejdsliv og privatliv til at hænge sammen.

Jeg får øje på et ikke tilstrækkelig dækket behov for "gulerødder" i form af løn, personalegoder og anerkendelse ved iagttagelse af empirien, hvor langt de fleste udsagn går på et ønske om mere. En medarbejder foreslog, at man spørger den enkelte, hvad der er vigtigt for ham/hende, og at anerkendelse måske kunne være at "få lov" til at gøre noget særligt sammen med borgerne eksempelvis tage på en tur.

Kollegialt fællesskab

Flere steder i de foregående ledetråde er der eksempler på, at det relationelle er betydende for medarbejderne. Det kollegialt fællesskab synes at have en ekstraordinær stor betydning. Her følger et eksempel:

Jeg har selv haft søgt væk sidste sommer, da jeg begyndte at udvise tegn på stress. Jeg fik tilbudt en udelukkende dagvagts-stilling med arbejde hver tredje weekend i en anden kommune, men tog den ikke alligevel pga. mine dejlige kollegaer, som jeg ikke har lyst til at undvære. Men efterhånden smutter de en efter en, og så ender det altså også med at jeg smutter. For det psykisk hårde arbejdsmiljø [...] kan man ikke klare uden gode kollegaer, som man holder af og stoler på.

Mail fra medarbejder på plejecenter

For denne medarbejder trumfede de gode kollegaer både en stresset hverdag og mere attraktive arbejdstider.

Kollegialt fællesskab er den ledetråd, der fremtræder mest forstørret i empirien, og jeg forstår den således som meget betydende for meningsskabelsen om det attraktive arbejde.

Medindflydelse og lydhørhed

En anden forstørret ledetråd jeg får øje på, er vigtigheden af medindflydelse og at blive lyttet til. En medarbejder skriver:

At der bliver lyttet til medarbejderne noget mere, end der gør i dag. Derudover at der bliver givet den køretid, der skal bruge mellem borgerne. Når der ikke er det, bliver medarbejderne stresset, sygestatistikken stiger og medarbejder holder måske op.

Mail fra medarbejder Hjemmeplejen

Også andre er optaget af, at der bliver lyttet mere til medarbejderne. Flere medarbejdere finder lederne meget lydhøre med mulighed for at sige alt til dem, hvilket de fortæller at de gør, mens andre italesætter et udækket behov. En medarbejder på Sundhedscentret kobler medbestemmelse til større fleksibilitet og arbejdsglæde således:

Så den del, synes jeg, i forhold til planlægningen, den er jo ret interessant i forhold til, kan det lade sig gøre, at man får en oplevelse af medbestemmelse, medindflydelse og inddragelse, som så gør at man bliver mere fleksibel i forhold til sin arbejdsplads og tænker wow, det er supergodt det her.

Medarbejder på Sundhedscentret

Empirien viser mig, at medarbejderne udtrykker et behov for lydhørhed og medinddragelse, der aktuelt ikke indfris til fulde. At lytte og/eller samtale med medarbejderne er en af de faktorer, som Weick fremhæver eksempelvis ved "Talk the walk"⁵⁹, som har været en byggesten for herværende projekt.

Faste rammer og fleksibilitet

Det foregående citat omhandler fleksibilitet, som jeg ved betragtning af empirien får øje på optræder som et behov sideløbende med ønsket om mere faste rammer. Særligt de skriftlige tilbagemeldinger vedrører ønsker om mere faste vagter. Her følger et eksempel:

Du efterlyser tiltag til at flere gode medarbejder vælger Hillerød, mit forslag er følgende: Fast rulleplan, fast mødetid og fast slippe tid. Evt. nogle møder 7-14 og andre 8-15. [...] Det, der kan få flere til at vælge Hillerød er, at vi der er der glade fortæller, at vi har fast møde/slippe tid, der bliver lyttet til os og arbejdes ud fra det, vi fortæller (nogle) gange, da det er os der er på gulvet. Dette er mit forslag. Jeg har tænkt meget over dette, da jeg høre flere af mine kollegaer, der gerne vil have nyt job, og det vil være meget øv.

Mail fra medarbejder Hjemmeplejen

Medarbejderen vil sætte pris på mere faste vagter. En anden medarbejder efterlyser på vegne af en kollega flekstid:

⁵⁹ (Hammer og Høpner 2014)

Der er så mange, som ikke kan aflevere deres børn tidligt, nå men, hvis de møder klokken otte for eksempel, så er de her måske lidt længere fordi farmand afleverer, eller en enlig mor, der ikke har muligheden. Flekstid.

Medarbejder på Sundhedscentret

Udsagnene er blot eksempler. Og måske er de ikke nødvendigvis modsatrettede. Problematikken med de skiftende og omlagte vagter synes i min optik at være afhængig af, hvem der tager initiativet til ændring – lederen eller medarbejderen. Det kunne være interessant at eftersøge en måde, hvor det er muligt at efterkomme ønsket om såvel fleksibilitet og faste vagter og alligevel få vagtplanen til at gå op. Måske med en invitation til dialog gennem en muteret metafor i retning af ”Fleksibilitet i faste rammer”.

Stabil drift

Faste rammer kommer til udtryk i en lidt anden afart i et ønske om stabil drift. Her et eksempel på det modsatte:

Ja, hendes makker holdt også ferie, og min har været sygemeldt. [...] Så der er en ud af fire, der har været tilbage, og hun har haft forskellige inde hver dag, og det vil sige, at rutiner ophører. Folk der ikke kender beboerne, og det skader altså mere end det gavner, når de kommer ind og siger og gør nogle forkerte ting i en god mening.

Medarbejder på plejecenter

Gennem dette og andre udtalelser får jeg øje på, hvor meget det betyder for medarbejderne, at hverdagen er præget af stabil drift. Det er udfordrende for både medarbejderne, lederne og borgerne, når der mangler folk. For medarbejderne kan det betyde omlagte vagter, eller at man er på vagt med én eller flere vikarer. Som en mulig løsning bragte medarbejderen senere ønsket om et fast vikarkorps i spil:

Altså mit bud til det her i dag, tænkte jeg, da jeg læste det i forhold til fastholdelse og hvad, der ville betyde noget, det var et fast, meget mere fast og dygtigere vikarkorps.

Medarbejder på plejecenter

Jeg kunne under interviewet takke for ideen og dele med medarbejderne, at en gruppe allerede var i gang med at undersøge muligheden for eget vikarkorps. To andre medarbejdere nævnte også uopfordret internt vikarkorps, hvorved ledetråden blev forstørret for mig. Siden er KL kommet med en anbefaling om det samme⁶⁰.

Ledelse

Empirien indeholder en stor mængde af udsagn, der kan relateres til ledelse, flere er allerede præsenteret under andre ledetråde. I det følgende vælger jeg at zoom ind på det, der for mig kunne fremtræde som

⁶⁰ (KL 2018)

grundlag for endnu en muteret metafor. I interviewet med ledere og udviklingsmedarbejdere bliver begrebet ”højt til loftet” brugt flere gange, både som noget, der er ønsket og noget, der er problematisk, hvilket anskueliggøres af nedenstående udtalelser af den samme. Første citat vedrører, hvad der driver lederen i sit virke:

Det er fordi, jeg synes, at jeg er i en dynamisk organisation. Hvor der er rigtig, rigtig, rigtig højt til loftet, men hvor at man har vildt meget indflydelse, hvis man vil, og hvis man selv byder ind til dansen, så kan man, og det er lige fra at komme til min nærmeste chef, til dig.

Leder på Sundhedscentret

Og min oplevelse [...] af, at i kommunen er der sindssygt højt til loftet af, at hvordan det gøres de enkelte steder, og at det ikke er systematisk og ens, og det undrer mig.

Leder i Sundhedscentret

Udsagnene førte til en drøftelse af, hvornår det er godt, at der er højt til loftet, og hvornår det ikke er med en fælles meningsdannelse om, at i visse tilfælde – i forhold til ex sygeplejefaglige instrukser skal der ikke være højt til loftet, hvor der i forhold til udvikling og planlægning af det enkelte borgerforløb var en erkendelse af, at her kan det være en styrke at have højt til loftet, eksemplificeret af nedenstående citat:

Men når jeg siger frihed, så er det ikke kun selvtilrettelæggelse i forhold til arbejdstid, så er det lige så meget, hvordan løser vi vores opgaver, fordi der er jo mange måder og træne en hofte på ikke? Hvor nogen arbejdspladser egentlig nok ville sige, nu har du givet fru Hansen syv gange, så er det slut, men det kan jo godt være, at jeg skønner, at det vil være bedre at bruge ti gange, og så have lidt kortere tid hver gang, og det styrer jeg fuldstændig selv.

Medarbejder på Sundhedscentret

Disse forskellige holdninger til ”højt til loftet” kunne være interessant at dyrke nærmere i dialog mellem ledere og medarbejdere ved at mutere metaforen. Den kunne lyde: ”Her er højt til loftet, når ikke her er lavt”.

Ledelse af Ældre og Sundheds sektioner løst koblete

Som skrevet under præsentationen af Weick fremstår Ældre og Sundheds sektioner løst koblete i mine øjne. Løst koblete organiseringer kan kun forventes at være påvirkelige *indirekte og svagt*, og ledelsesopgaven er at *skabe forventning om logik og mening*⁶¹ i forhold til de fund, som Ældre og Sundhed vælger at handle på eksempelvis etablering af et internt vikarkorps ved at støtte op med medarbejdernes

⁶¹ (Hammer og Høpner)

positive udsagn om samme. Weick anbefaler også at understøtte *det fælles verdensbillede*, i herværende tilfælde kan eksempelvis tages afsæt i ideerne om *muterede metaforer*⁶² om tid, fleksibilitet og loftshøjde, der foldes ud i dialoger med *bredt repræsenterede* deltagere, som Weick anbefaler. Som sidste anbefaling foreslår Weick at søge efter *at påvirke de fastfrosne variable*, hvilket jeg som eksempel fik øje for behov for hos lederen, der nævnte en mængde ideer til tiltag, men ikke kunne svare på, hvorfor han ikke havde gjort noget ved det. Måske er han fanget i en forståelse, som jeg selv har været medvirkende til at skabe om ikke at have mandat til at handle i det omfang.

Kultur

Kultur er som nævnt for Weick næsten identisk med strategi og tæt koblet til meningsskabelse⁶³ og kan således ses både som arena for og bestående af meningsskabelse. Gennem de øvrige ledetråde får jeg øje på en række kendetegn ved kulturen, som medarbejderne fremhæver som væsentlige; medbestemmelse, anerkendelse, lydhørhed, udvikling og et stærkt kollegialt fællesskab.

Afrunding på Weicks syv elementer for meningsskabelse

Som afrunding på analysen af elementerne for meningsskabelse herunder de 11 identificerede ledetråde, vender vi kort tilbage til det omskrevne citat om meningsskabelse i Ældre og Sundhed:

Når Ældre og Sundhed begynder at handle, genererer vi håndgribelige resultater i nogle sammenhænge, og det hjælper os med at opdage, hvad der sker, hvad der skal forklares, og hvad vi bør gøre herefter.

(Weick 1995:55 i Hammer og Høpner 2014:155 omskrevet til herværende projekt)

Citatet kan med afsæt i praksis billedliggøres på følgende vis: En af Ældre og Sundheds afdelinger var sidste år ude i en tid med mange opsigelser og ledige stillinger. Nu er alle stillinger besat, der har været flere uopfordrede ansøgninger og ingen opsigelse i over et år. Lederen for afdelingen siger om processen:

[...] jeg tror, [...] eller jeg ved at de [medarbejderne] kommer, fordi de har meget stor medindflydelse på deres eget arbejde, de føler sig set og hørt, og et langt stykke hen af vejen, får de deres ønsker opfyldt, og den proces vi nu eksempelvis har været igennem omkring vores omstrukturering, at de selv har været med og født ind i det og været med hele vejen igennem, det er jo også det, de bliver høje af ikke? At de bliver lyttet til og anerkendt, og at det er deres egne ideer, der bliver taget med ikke?

Leder på Sundhedscentret

⁶² (Hammer og Høpner 2014)

⁶³ (Hammer og Høpner 2014)

Retrospektivt kan vi forklare, at afdelingen har arbejdet med faglig udvikling og omstrukturering i en proces præget af høj grad af medindflydelse, og at det kan meningstilskrives resultatet. De håndgribelige resultater kan vise os, at vi skal gøre mere af det samme.

Delkonklusion - vi har handlet, strategien er under implementering, men hvad er meningen?

I det følgende samles op på analysens formål om at belyse meningsskabelse om det attraktive arbejde tæt koblet til kultur og strategi. Ifølge Weick starter implementeringen af strategien, så snart vi begynder at handle og ikke først efter en række analyser og planer⁶⁴. Projektet er således ikke en analyse, der afleder resultater til efterfølgende implementering, men et strategisk tiltag i sig selv igennem den iværksatte handling – vi er allerede på vej.

Det kunne være spændende med en rejse til tiden på toppen af Alpe d'Huez og se tilbage på, hvilken meningsskabelse der dér vil være om den aktuelle nutid, som paradoksalt nok allerede tilhører fortiden inden projektet er skrevet til ende. Med Weick i hånden må vi erkende, at det ikke er muligt, og forlade os på improvisatorisk at lægge vejen gennem fælles meningsskabelse, mens vi går understøttet af blandt andet positive forventninger og fejring af små spontant opståede sejre. Jeg tænker, at der er meget læring i at se på eksemplet med afdelingen, der gennem faglig udvikling, anerkendelse og medindflydelse på bare et år har vendt rekrutteringsudfordringer til modtagelse af uopfordrede ansøgere.

Ledetrådene fletter sig sammen og afspejler i kombination forskellige meningsskabelser om det, der er og det, der ønskes. Jeg får øje på differentierede vægtninger af ledetrådene hos deltagerne, hvilket nok også er forventeligt med undersøgelse af så bredt et felt. Med respekt for værdien i at fastholde variationen i medarbejdernes meningsskabelse fremtræder der samtidig en meningsskabelse hos mig om, hvad der er fælles og med fordel kan bruges som afsæt til at arbejde videre med den brændende ambition om, at ingen skal være bange for at blive afhængige af hjælp fra Ældre og Sundhed.

Jeg hører medarbejderne værdsætte og kalde på mere anerkendelse på flere måder, nogle i form af løn og personalegoder, andre i form af anerkendelse af deres arbejde, hvor jeg ser medindflydelse og lydhørhed som et oplagt afsæt. Jeg oplever, at vi gør meget ud af medindflydelse i Ældre og Sundhed, men jeg får øje på et potentiale i at dyrke "hvordan" endnu mere gennem fælles erfaringsudveksling og "Talk the walk".

Dialogen kunne tage afsæt i de tre forslag om muterede metaforer "Vi bruger tid til på at bruge tiden", "Fleksibilitet i faste rammer" og "Her højt til loftet, når ikke her er lavt". Modsætningerne i metaforerne skulle gerne kalde på refleksion og udforskning af fælles meningsskabelse om, hvad der giver mening hvornår. Metaforen om loftshøjde og fleksibilitet kunne måske smelte sammen og handle om, hvad vi lægger fast som henholdsvis "sådan gør vi" og "her er der åbent for improvisation og kreativitet" både, når vi taler løsning af de faglige opgaver og i forhold til planlægning, som jeg får øje på som noget, der fylder rigtig meget. Hvilken metafor, der giver mest mening må skabes i fællesskab. Metaforen om tid knytter sig også til planlægning og opgaveløsning, men har også en indbygget opfordring til at stoppe op og tænke sig

⁶⁴ (Hammer og Høpner 2014)

om. For giver det mening at planlægge så stramt, når elever kan lykkes med noget, som de færdiguddannede ikke kan? Det er da tankevækkende. Her er vist brug for at udfordre fastfrossete mønstre og tanker, så der også denne vej kan skabes plads til mere improvisation med forhåbentlig en øget oplevelse af at gøre en forskel gennem et godt stykke arbejde. Det kan i mine øjne understøtte den faglige udvikling og give bedre vilkår for at møde borgernes ønsker og behov.

Den mest forstørrede ledetråd i analysen er kollegaerne, hvilket for mig afspejler betydningen af fællesskabet i den kultur, som er arbejdspladsens og meningsskabens fundament. Det kollegiale fællesskab på tværs af medarbejdere og lederidentiteter fremstår således som den arena, hvori ovenstående skal udspille sig.

Styrings- og motivationsformer – Lotte Bøgh Andersen og Lene Holm Pedersen

Introduktion til analysen

Hermed forlades den socialkonstruktivistiske og fænomenologiske forståelsesramme, og der skiftes ontologiske briller til en normativ forklarende forståelsesramme med henblik på at afdække, hvilke motivationsformer, der er til stede hos medarbejderne, og hvordan de spiller sammen med styringsformer.

Lotte Bøgh Andersen og Lene Holm Pedersen har gennem en årrække forsket i styring og motivation i den offentlige sektor. Deres arbejde præsenteres indledningsvis, herunder deres grundlæggende syn på styring og de forskellige motivationsformer, der bringes i spil. Herefter sættes motivation og styring i relation til brugernes handlingskapacitet i en model udviklet af Julian Le Grand⁶⁵. Le Grand beskriver gennem metaforerne ”ridderne” og ”landsknægte” medarbejdere drevet henholdsvis af indre og ydre motivation. Tilsvarende billedliggøres brugernes handlingskapacitet i et spænd fra handlekompetente ”dronninger” til brugere uden så meget handlekompetence i form af ”bønder” og såvel medarbejdere som brugere sættes i relation til de fire styringsformer *voice*, *choice*, *trust* og *mistrust*⁶⁶.

Styring

Styring kan ifølge Andersen og Pedersen ses

- som en samlet betegnelse for de bestræbelser, beslutningstagerne gør for at fastsætte og opnå deres målsætninger

(Andersen og Pedersen 2014 s. 15).

Styring forstås hierarkisk i et *principal-agent* perspektiv, hvilket i en offentlig kontekst betyder, at vælgerne som principaler for de folkevalgte vælger politikerne til at varetage hvervet som principaler for den offentlige sektor bestående af en hierarkisk organisering af underordnede principaler og agenter. Med henvisning til George Miller beskriver Andersen og Pedersen seks antagelser om principal-agent:

1. Principalen og agentens interesser ses som modsatrettede med henholdsvis ønske om optimering over for mindst mulig arbejdsindsats
2. Agentens handlinger har konsekvenser for principalen
3. Principalen har adgang til information om de resultater agenten opnår, men ikke til agentens handlinger
4. Initiativretten forbeholdes principalen
5. Begge parter kender spillets regler og vil søge efter at gøre det bedst muligt for sig selv
6. Principalen fremlægger forslag til kontrakt for agenten, der kan vælge at tilslutte sig eller afslå⁶⁷

⁶⁵ (Andersen og Pedersen 2014 og Andersen og Pedersen i Berg-Sørensen (red.) 2016)

⁶⁶ (Andersen og Pedersen 2014 og Andersen og Pedersen i Berg-Sørensen (red.) 2016)

⁶⁷ (Andersen og Pedersen 2014)

Modellen afspejler en tydelig rolle- og magtfordeling med indlejret konfliktforståelse, hvor modsatrettede interesser er forudsat. Dette er interessant i forhold til at afdække eventuelle forskellige forståelser og principalens evne til at motivere agenten bedst muligt til at gøre det ønskede.

Motivation

Andersen og Pedersen skriver om motivation:

Motivation kan overordnet forstås som drivkraften bag målrettede handlinger, og arbejdsmotivation handler om den energi, en ansat er villig til at lægge bag opnåelsen af et givent mål i forbindelse med sit job

(Jørgensen og Andersen 2010 i Andersen og Pedersen 2017: 14)

Forfatterne opererer med tre overordnede motivationsformer – én ydre og to indre afgjort af hvilket mål, der arbejdes efter. Ydre eller *ekstrinsisk motivation* er kendetegnet ved, at målet for den enkelte er at gavne sig selv eller undgå repressalier. Billedlig talt er man drevet af pisk, gulerod og/eller frygt for gabestok, hvor resultater udstilles til offentlig skue. I forhold til indre motivation anvender Andersen og Pedersen Le Grands definition, som opdeles i henholdsvis intrinsisk og prosocial motivation. *Intrinsisk motivation* knytter sig til opgaveløsningen, medarbejderen glædes ganske enkelte ved at udføre sit arbejde. *Prosocial motivation* har som drivkraft at gøre noget godt for andre og er således modsat ekstrinsisk og intrinsisk motivation ikke rettet mod individet selv⁶⁸. Nogle medarbejders motivation for at arbejde kan således være primært at få løn, personalegoder og/eller at undgå at blive udstillet eller fyret (*ekstrinsisk*). Andre kan primært være drevet af glæden ved opgaveløsningen i sig selv (*intrinsisk*), og endeligt vil der være medarbejdere, der primært er drevet af at gøre noget godt for andre eksempelvis at sikre det gode ældretilværelse (*prosocial*). Med primært menes, at motivationsformerne sjældent forekommer entydigt hos den enkelte og kan skifte over tid⁶⁹.

Andersen og Pedersen beskæftiger sig særligt med en delmængde af prosocial motivation kaldet *Public Service Motivation (PSM)*⁷⁰. PSM er forbundet til levering af offentlige serviceydelser og defineres med reference til James Perry, således:

An individual's orientation to delivering service to people with the purpose of doing good for others and society"

(Andersen og Pedersen 2014: 6).

Det kan således både være den enkelte og samfundet, der er i fokus. Perry inddeler PSM i fem dimensioner:

⁶⁸ (Andersen og Pedersen i Berg-Sørensen (red.) 2016)

⁶⁹ (Andersen og Pedersen 2014)

⁷⁰ (Andersen og Pedersen 2014)

- *Commitment to the public interest*, der forstås som pligt og loyalitetsbaseret motivation rettet mod samfundet og at levere god kvalitet
- *Compassion*, der er følelsesbaseret motivation baseret på empati for brugerne
- *Attraction to public policy making*, der er udtryk for at ønske at arbejde for bedre beslutninger til samfundets eller andres bedste
- *Self-sacrifice*, der beskrives som viljen til at tilsidesætte egne behov til fordel for samfundet
- *User orientation*, der er motivation til at hjælpe den specifikke anden så han/hun bliver tilfreds⁷¹

Samspil mellem motivation og styring

Styring kan virke understøttende eller kontrollerende og kan groft sagt opdeles i belønningssystemer og kontrolsystemer samt ledelse gennem værdier og motivation⁷². De seneste år har der i Danmark været fokus på en række styringsinitiativer, der i højere grad opleves som kontrollerende end understøttende, hvilket ifølge Andersen og Pedersen ikke er et argument for at gå efter at afskaffe styring, men en opfordring til at gennemtænke samspil mellem styring og motivation for opnå bedst mulige resultater⁷³. Inden for ældre- og sundhedsområde kan nævnes dokumentationskrav, der af mange opleves som kontrollerende. Forfatterne nævner, at politikernes valg af styringsformer ofte sker ud fra forestillinger om de ansattes motivation uden at der med sikkerhed er sammenfald med den egentlige motivation og dermed effekten af styringstiltaget⁷⁴.

Andersen og Pedersen er optaget af muligheden for at øge performance i den offentlige sektor gennem PSM, herunder at rekruttere og fastholde medarbejdere med denne motivationsform. De beskriver dilemmaer og muligheder for styring i en kontekst, hvor udgangspunktet er troen på, at medarbejderne handler ud fra et ønske om at gøre det bedst mulige, men man ikke kan være sikker på, at alle medarbejdere er drevet af samme lyst til at gøre noget godt for samfundet, og der kan være uenighed om, hvad det gode er⁷⁵. Et eksempel kunne være uenighed mellem politikere og medarbejdere om, hvad der er vigtigst i forhold til vægtning mellem rettidighed, lovmedholdelighed, lighed, ventetid, progression, service etc. I sådanne tilfælde kan der opstå styringskonflikter og/eller negativ påvirkning af motivation. Andersen og Pedersen fremhæver, at en høj grad af overensstemmelse mellem medarbejdernes motivation og organisationens målsætninger fører til høj performance og udvikling af offentlig service. Omvendt kan styringstiltag, der ikke opfattes som understøttende, føre til lavere jobtilfredshed⁷⁶.

Motivation crowding

Styringsformer påvirker således motivation. Med henvisning til blandt andet Bruno Frey⁷⁷ bruger Andersen og Pedersen *motivation crowding* teori til at beskrive, hvordan opfattelsen af et styringstiltag kan opfattes

⁷¹ (Andersen og Pedersen i Berg-Sørensen (red.) 2016)

⁷² (Andersen og Pedersen i Berg-Sørensen (red.) 2016)

⁷³ (Andersen og Pedersen 2014)

⁷⁴ (Andersen og Pedersen 2014)

⁷⁵ (Andersen og Pedersen 2014)

⁷⁶ (Andersen og Pedersen 2014)

⁷⁷ (Andersen og Pedersen 2014)

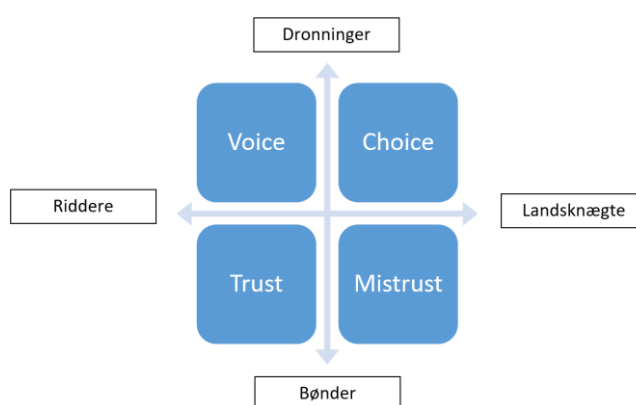
som henholdsvis understøttende, der forstærker motivationen – *crowding in* eller kan opleves som kontrollerende og føre til demotivation – *crowding out*. En grundlæggende motivation kan således forstærkes eller ophæves. Samme styringstiltag kan for nogle ansatte opfattes som understøttende og for andre kontrollerende, hvilket ifølge Andersen og Pedersen kan relateres blandt andet til lederens evne til at tydeliggøre formålet med tiltaget.

Crowding teori underbygges af selvbestemmelsesteori, der tager afsæt i individets ønske om at få opfyldt tre grundlæggende behov: behov for selvbestemmelse, tilknytning og kompetence. Udfordres disse behov gennem individets opfattelse af et styringstiltag, kan det føre til crowding out, hvilket medfører vigtighed i at tale til medarbejdernes faglighed og selvbestemmelse og huske medarbejdernes behov for tilknytning ved iværksættelse af styringstiltag⁷⁸.

Riddere, landsknægte, dronninger og bønder

Andersen og Petersen bruger Julian Le Grand's begrebsapparat om *riddere, landsknægte, dronninger og bønder* til at anskueliggøre sammenhængen mellem motivation, styring og brugernes handlingskapacitet⁷⁹ (se figur 5). Ud fra metaforerne beskrives medarbejdere som befindende sig på et kontinuum mellem at være egoistiske landsknægte med fokus på egen vinding og altruistiske riddere, der kæmper for andet end sig selv. Koblet til de før præsenterede motivationsformer kan den egoistiske motivation paralleliseres til ydre/ekstrinsisk motivation og den altruistiske til PSM. Den anden akse beskriver brugerne, her borgerne som værende på et kontinuum mellem dronninger med høj handlingskapacitet og bønder med modsvarende lav handlingskapacitet⁸⁰. Handlingskapacitet forstås som evnen til at udføre handlinger på baggrund af indre ønsker og præferencer, hvilket i denne sammenhæng som eksempel kan handle om at give udtryk for egne ønsker og behov og/eller tilfredshed med den leverede ydelse.

Figur 5



Efter Andersen og Pedersen 2014: 32

⁷⁸ (Andersen og Pedersen 2014)

⁷⁹ (Andersen og Pedersen 2014)

⁸⁰ (Andersen og Pedersen 2014)

I kombination af henholdsvis brugernes handlingskapacitet og medarbejdernes motivationsformer giver Le Grand bud på fire styringsformer. *Voice*, hvor styringen lægges an på en antagelse om brugere med høj handlingskapacitet i form af at kunne give deres mening til kende gennem eksempelvis ældreråd, brugerundersøgelser og/eller klager kombineret med ansatte drevet af indre motivation med lydhørhed over for brugerne⁸¹.

Choice retter sig også mod brugere med høj handlingskapacitet, men i udgangspunktet i kombination med medarbejdere, der er drevet af ydre motivation. *Choice* bygger på brugerens mulighed for at give sin mening til kende gennem eksempelvis valg af leverandør, hvor der er indbygget et konkurrenceparameter i forhold til at levere god service, som det er kendetegnende for ældreplejen i Danmark. Le Grand mener, at *choice* taler både til medarbejdere drevet af indre og ydre motivation⁸².

Trust beror på tillid til de indre motiverede fagprofessionelle, der leverer ydelser til borgere med lav handlingskapacitet. Politikerne har her tillid til, at medarbejdere kan forvalte at arbejde for samfundets og borgernes bedste, hvilket som nævnt kan være problematisk, hvis der opstår værdikonflikt om, hvad det gode er. Styring gennem *trust* har udviklet sig fra at være dominerende i det offentlige i 60'erne til at blive indskrænket ind til de seneste år, hvor der atter er fremkommet ønske om afbureaukratisering og mere tillid⁸³.

Mistrust fratager de ansatte autonomi og bygger på kontrol og regler i en top-down-styring af medarbejdere, der opfattes som drevet af ydre motivation i samspil med brugere med lav handlingskapacitet⁸⁴. Styring af Hjemmeplejeydelser på minutbasis med præcise beskrivelser af ydelser kan af nogle opleves som *mistrust* til medarbejderens evne til at vurdere, hvad den måske ikke så handlingsstærke Fru Hansen har brug for netop i dag.

Andersen og Pedersen fremhæver, at styringsformerne ofte vælges ud fra beslutningstagernes forestilling om motivationsformer mere end konkret viden om samme, og at det er en ledelsesmæssig opgave at tydeliggøre arbejdets vigtighed samt at tale styringstiltagene frem som understøttende⁸⁵.

Af betydning for rekruttering og fastholdelse

Andersen og Pedersen beskriver udfordringer med at rekruttere og fastholde medarbejder i det offentlige, som er afsættet for herværende projekt. Det offentlige kan ifølge forfatterne sjældent konkurrere på løn, men er til gengæld leveringsdygtig i opgaver, der taler til medarbejdere, som drives af PSM⁸⁶.

Attraktiv rekruttering beskrives som muligheden for at skabe overensstemmelse mellem medarbejdernes ønsker og organisationens mål, og at det er muligt at sammensætte løn, frynsegoder og uddannelsesmuligheder, så det afspejler medarbejderens motivation. Fastholdelse søges ofte opnået

⁸¹ (Andersen og Pedersen 2014)

⁸² (Andersen og Pedersen 2014)

⁸³ (Andersen og Pedersen 2014)

⁸⁴ (Andersen og Pedersen 2014)

⁸⁵ (Andersen og Pedersen 2014)

⁸⁶ (Andersen og Pedersen 2014)

gennem jobtilfredshed. Skal dette opnås, er det af betydning, at jobbet og tilhørende styringsformer efterlader muligheder for at udleve sin motivation, og er der tale om PSM, er ledelsesmæssig italesættelse af, at medarbejderen tydeligvis gør en forskel, væsentlig⁸⁷.

Andersen og Pedersen skriver, at PSM begrebet er blevet kritiseret for ikke at være tilstrækkeligt teoretisk funderet og dårligt defineret i forhold til andre motivationsformer fra andre teoretiske perspektiver. Som supplement til de eksisterende spørgeskemaundersøgelser peger Andersen og Pedersen på et behov for kvalitative undersøgelser med fokus på dybdegående undersøgelse af, hvad der motiverer medarbejdere⁸⁸.

⁸⁷ (Andersen og Pedersen 2014)

⁸⁸ (Andersen og Pedersen i Berg-Sørensen (red.) 2016)

Analyse af motivation og styring i Ældre og Sundhed

Med udgangspunkt i Andersen og Pedersens undersøgelse af motivation og styring i den offentlige sektor, har dette kapitel til formål at finde nærmere ind til medarbejdernes motivationsformer i forhold til deres arbejde og sammenhæng med de styringsformer, som arbejdet er underlagt.

Indledningsvis beskrives Ældre og Sundhed i et principal-agent perspektiv. Herefter analyseres medarbejdernes motivation, hvorefter det sættes i forhold til brugernes handlingskapacitet og tilstedeværende styringsformer med afsæt i Le Grands model om bønder, dronninger, riddere og landsknægte. Afsnittet efterfølges af et servicetjek på samspil mellem styring og motivation, hvorefter Andersen og Pedersens tanker om styring og motivation i forhold til rekruttering og fastholdelse belyses i delkonklusionen.

Ældre og Sundhed i et principal-agent perspektiv

Ældre og Sundhed er underlagt politiske *principaler* såvel på landsplan som lokalt i form af byrådet. Den hierarkiske styringskæde går fra politikerne til direktionen, videre til chefen (undertegnede), der igen er principal for sektionslederne, der under sig har områdedere og medarbejdere. I alle led og på tværs af disse er der indbygget et potentielt konfliktforhold mellem *principalens* ønske om *optimering* og *agentens* ønske om at opnå størst *egen vinding*. Principalerne kan fremlægge *kontrakter* for agenterne, som eksempelvis kunne være aftale om et satspuljeprojekt. I det andet interview kredser medarbejderne netop om at ønske færre projekter, hvoraf mange er udsprunget af satspuljer. Satspuljeprojekter er oftest underlagt en klar kontrakt med et tydeligt formål, og der følges tæt op på målopfyldelse fra styrelsens side, i nogle tilfælde op til fire gange årligt, hvilket kunne afspejle en forventning om modsatrettede interesser mellem de statslige principaler og de kommunale agenter i forhold til at udføre projektet efter hensigten. Lever kommunerne ikke op til målopfyldelsen kan konsekvensen være, at midlerne bliver trukket tilbage. Det er *spillets regler*, som alle kender⁸⁹.

Motivationsformer i Ældre og Sundhed

Altså helt grundlæggende kommer jeg jo på arbejde, fordi jeg får løn. Hvis ikke jeg fik løn for at køre til Hillerød, så kom jeg ikke... og så derudover, så kommer jeg, fordi jeg har geniale kollegaer, og fordi vi er samlet i et hus, hvor vi nu efter to år hilser på hinanden på kryds og tværs og er begyndt at spise frokost sammen også helt skævt på tværs af terapeuter og os og så videre, super hyggeligt, dejligt, så der er rigtig meget relationelt i det. Og så derudover, sjovt nok, så kommer arbejdsopgaverne og anerkendelsen på, at vi gør noget, at vi gør en forskel, og at vi kan få lov til at få ideer og sætte dem i gang, og den indflydelse vi selv har på vores, eller jeg har på mine opgaver i forhold til, skal jeg gå den

⁸⁹ (Andersen og Pedersen 2014)

vej eller den vej, så det er, at jeg har rigtig stor indflydelse på min egen arbejdsdag og de opgaver, jeg sætter i søen.

Medarbejder fra Sundhedscentret

Delanalysen af motivation åbnes med dette budskab fra en medarbejder, der klart melder ud, at det primært er *ydre motivation* i form af løn, der driver hende ud i bilen om morgenen. Senere nævnes arbejdsopgaverne i kombination med indflydelse og at gøre en forskel, hvilket må tages som udtryk for en afart af *PSM*. Medarbejderen når på de få linjer at fremhæve eksempler på de tre faktorer af betydning for *crowding in*. Først nævnes *tilknytning* som betydende i form af gode kollegaer. Herefter kommer medarbejderen omkring *kompetence* i form af at gøre en forskel. Den tredje faktor *selvbestemmelse*, kommer i sidste sætning. Her er altså optimale betingelser for *crowding in*.

Efter denne lille koncentrerede analyse med udgangspunkt i bare et enkelt citat, vil de følgende afsnit afspejle eksempler på ydre og indre motivation fra empirien. Nogle af citaterne er allerede anvendt, men fundet væsentlige at bringe i spil igen.

Eksempler på ydre/ekstrinsisk motivation

Et af nøgleordene i præsentationen af ekstrinsisk motivation er brug af gulerod, som flere af medarbejderne bruger spontant, hvilket allerede er nævnt. Andre eksempler er mere implicite, de fleste omhandlende løn, der både bringes på banen af medarbejdere og særligt den ene af lederne, der er optaget af, om eksempelvis rekrutteringstillæg eller fastholdelsestillæg vil gøre en forskel for at fastholde medarbejderne. En medarbejder kommer med et konkret eksempel:

Jamen giv os en gulerod... Ja spørg – vil du ikke tage en vagt på lørdag? Du får hele svineriet.

Medarbejder på Sundhedscentret

Med "hele svineriet" menes de tillæg, man kan opnå for fleksibelt at byde ind og tage en ekstra vagt. Samme medarbejder udtaler sig om, at hun gerne ville forkæle sine medarbejdere med gratis kaffe, fitness og måske massage, hvis hun skulle være leder for det næste plejecenter. Der er en stribe eksempler, hvor medarbejderne omtaler at være drevet af ydre motivation, nogle er præsenteret i første delanalyse. Lederne taler ikke om ydre motivation i forhold til sig selv. Måske har de fundet det upassende at bringe på banen, måske har de alene haft fokus på medarbejderne, eller måske betyder det ikke så meget for dem. Ingen nævner at arbejde i frygt for repressalier, men undersøgelsen efterspørger også specifikt motivation.

Eksempler på indre motivation - intrinsisk motivation og public service motivation (PSM)

Analysen vil primært fokusere på PSM, da jeg ikke har kunnet identificere klare eksempler på alene at glædes ved selve opgaveløsningens udførsel. PSM er som beskrevet i teoriafsnittet et udtryk for et individs

motivation for at levere offentlig service til glæde for andre eller samfundet. I nedenstående gives eksempler på PSM ud fra Perry's fem kategorier⁹⁰.

Commitment to the public interest

Et af kendetegnene ved denne form for motivation er, at de offentlige ydelser er i orden og at medarbejderens bidrager til det fælles bedste⁹¹, hvilket eksemplificeres med nedenstående udtalelse fra en medarbejder på et plejecenter:

Et godt stykke arbejde er, at det er i orden, og at mennesker har det godt, ja, at det er, at det er i orden, et eller andet sted, så har jeg, altså etisk, jeg tænker meget etisk, at tingene skal være i orden, vi skal gøre det ordentligt.

Medarbejder på plejecenter

Medarbejderen anskueliggør, at arbejdet udføres med henblik på, at de borgere, som hun arbejder med, skal have det godt. Det går igen i flere udtalelser, at det er væsentligt at gøre en forskel for andre.

Compassion

Under fortælling om, hvordan en medarbejder vil forklare sin bordherrer, hvorfor hun er stolt ved sit arbejde som social- og sundhedsassistent, viser hun, at det er væsentligt for hende at hjælpe andre, når hun berøres af deres behov for omsorg:

Og man skal også have medicin, og man skal også have omsorg ikke? Hvem trøster din mor, når hun kommer på plejehjem? Det gør sådan en som jeg.

Medarbejder på Sundhedscentret

Det skinner igennem empirien flere steder, at medarbejderne bliver berørt af borgernes behov for hjælp og drives af det herunder, at de ligeledes bliver personligt berørt, når det ikke er muligt at hjælpe bedst muligt grundet travlhed eller manglede kompetencer hos vikarer.

Attraction to policy making

Trods at deltagerne i projektet arbejder meget borgernært, fremkom et eksempel på motivation ved at bidrage til politiske beslutninger op hos en leder:

[...] når vi laver nogle politiske oplæg, det synes jeg er megaspændende.

Leder på Sundhedscentret

Udtalelsen afspejler Hillerød Kommune som havende en forholdsvis flad organisering, hvor lederen trods direkte ledelse af frontmedarbejdere har været involveret i at lave politiske oplæg.

⁹⁰ (Andersen og Pedersen i Berg-Sørensen (red.) 2016)

⁹¹ (Andersen og Pedersen i Berg-Sørensen (red.) 2016)

Self-sacrifice

Opofrelse af egne behov italesættes særligt af én medarbejder, der begrundet at komme på arbejde som en pligt. Medarbejderens øvrige udtalelser afspejler, at hun oplever arbejdslivet som hårdt. Hun udtaler, at det ikke altid er lige sjovt, men at hun kommer på arbejde, fordi hun skal og begrundet det således:

Jamen det er jo mit eget etiske kodeks, jeg vil ikke svigte mine kollegaer, jeg vil ikke svigte mine ledere, jeg vil ikke svigte de gamle fordi jeg skal ligge hjemme på sofaen og læse blade.

Medarbejder på plejecenter

Udsagnet afledte en drøftelse af, hvornår man bliver hjemme uden måske at være "rigtig" syg, hvilket optog deltagerne. De fortalte om kollegaer, som de syntes burde have valgt at tage et par Panodil og en kop kaffe og komme i stedet for at melde sig syge.

User orientation

Denne motivationsform har den specifikke anden i fokus frem for formelle regler⁹². En medarbejder, der arbejder på et midlertidigt døgnafsnit beskriver, hvordan hun finder det som u hensigtsmæssigt for borgeren, at vedkommende skal udskrives inden at forløbet er helt færdigt:

Jamen det er jo netop nogle af de dersens bedrevidende dekreter, der kommer ovenfra, [...] man har næsten lige fået en person til at komme op at gå eller et eller andet, jamen han skal hjem, jamen rolig nu, hvis han kommer hjem og konen smider ham ud, så går han i hundene. Lad os lige få et par uger mere, så kan det være, at vi finder på noget, så kan det være, at de starter på antabus og på en eller anden måde retter sig alligevel ikke?

Medarbejder på Sundhedscentret

Konteksten er et møde mellem sagsbehandlere, der arbejder for at få borgeren hjem efter gældende retningslinjer og medarbejderen, som tager et individuelt borgerperspektiv med bekymring for, hvordan det skal gå.

Er medarbejderne riddere eller landsknægte? Og er brugerne dronninger eller bønder?

Som det kan ses af ovenstående, er der blandt Ældre og Sundheds medarbejdere eksempler på både ydre og indre motivation, også hos den samme medarbejder i overensstemmelse med teorien. Medarbejderne er således ikke enten riddere eller landsknægte, men kan befinde sig på hele kontinuummet og skifte position undervejs alt efter, hvad der fylder hos dem. Med gennemgang af empirien synes der at være en sammenhæng mellem de medarbejdere, der primært efterspørger ydre motivation og de, der udtrykker, at deres arbejde er hårdt, og at de føler sig pressede. Hvad der betinger sammenhængen er uvist.

⁹² (Andersen og Pedersen i Berg-Sørensen (red.) 2016)

Medarbejderne har altså træk fra både riddere og landsknægte med en overvægt af udtalelser, der vedrører ydre motivation. Om dette for nogens vedkommende kan afspejle, at behovet for indre motivationsformer er opfyldt eller tages som givet er uvist. Det er værd at bemærke, at ønsket om mere forkælelse og løn primært fremtræder i de skriftlige tilbagemeldinger, hvor medarbejderne ikke er blevet spurgt om, hvad der driver dem, men alene om, hvad der kan få folk til at stå i kø for at arbejde i Hillerød Kommune.

Brugerne, her betegnet som borgere, kommer ikke direkte i tale i herværende projekt, hvorfor beskrivelsen af dem alene hviler på min opfattelse. Borgerne er vidt forskellige, og der er brug for hele kontinuummet fra handlekraftige dronninger til de modsatte bønder i min optik. En mindre del af borgerne er repræsenteret i råd enten overordnet eller på eksempelvis plejecentre, hvor det dog ofte er svært at få besat posterne. Det skyldes, at en stor del af brugerne er ramt af store funktionsnedsættelser, heraf er mange demente, hvilket påvirker handlekraften. Også for de hjemmeboende er det oftest de pårørende, der træder i karakter som handlekraftige borgere, der varetager den ramtes interesser.

Et servicetjek på samspil mellem styring og motivation

Vi har nu været omkring brugernes handlekraft og medarbejdernes motivation og må konstatere, at hele spektret i Le Grands model er spil.

Ud fra motivation crowding teori og Andersen og Pedersens forudsætning om, at PSM som indre motivationsform kan optimere leveringen af offentlige ydelser⁹³, er det interessant at se efter, om der er samspil mellem motivation og styringsformer.

I forhold til hjemmeplejeområdet er der fra landspolitisk side tale om frit valg som et udtryk for politikernes billede af brugerne som i stand til at varetage et valg – *choice*. Ud fra praksiserfaring er det tvivlsomt, hvor mange borgere med behov for hjælp, der reelt har en høj handlingskapacitet. Den politiske styringen af ydelsesleveringen afspejler nærmere et blik på brugerne som havende lav handlingskapacitet med mistrust til medarbejderne med styring ned på enkeltydelser angivet med afmålt tid i minutter understøttet af et ønske fra KL om at kunne sammenligne på tværs af kommuner. Begge former for styring vil ifølge modellen understøtte medarbejdere drevet primært af ydre motivation, hvilket der også findes eksempler på i empirien. Empirien indeholder også en række eksempler på indre motivation i form af PSM. Bliver disse medarbejdere mødt med styringsformen mistrust, kan der være risiko for crowding out og lavere jobtilfredshed, hvis medarbejderne opfatter tiltaget som kontrollerende. Le Grand mener, at særligt styringsformen *choice* kan tale til såvel medarbejdere drevet af indre og ydre motivation og fremhæver, at ledernes evne til at tale et styringstiltag frem som understøttende frem for kontrollerende kan være afgørende for, hvordan det tages imod og påvirker motivationen⁹⁴. Således har deltagerne i andet interview

⁹³ (Andersen og Pedersen 2014)

⁹⁴ (Andersen og Pedersen 2014)

en lang drøftelse af, hvordan datadrevet udviklingsarbejde kan virke både motiverende og demotiverende, hvilket anskueliggøres af nedenstående citat:

Hvis jeg tænker som almindelig basissygeplejerske, så ville jeg tænke ahhr, alt det der data, hvorfor er det, at jeg skal sætte flueben der og der og der og der, det giver ikke mening for mig ude hos min borger, men hvis man som leder, I som ledere kan lave den connection på, at det giver faktisk mening med den basale pleje, at vi får sat de her krydser, det er super vigtigt med den her data, så kan det flytte tror jeg. Ja.

Medarbejder på Sundhedscentret

Styring på plejecentrene og genoptræningsafdelingen afspejler en højere grad af *trust*, hvor der er tillid til, at de fagprofessionelle løser opgaven med fokus på det bedste for samfundet eller den enkelte⁹⁵. Disse enheder er rammestyrer, og det er op til leverandørerne at bistå borgerne bedst muligt inden for den samlede tilgængelige ressource. Teorien foreskriver, at det ledelsesmæssigt er væsentligt at fremhæve for medarbejdere drevet af PSM, at de gør en forskel. Således efterlyses anerkendelse på forskellig vis i empirien, som udtrykt af nedenstående medarbejder:

Det lyder som om det hele drejer sig om kroner og ører. Jeg tror dybest ikke det handler om beløbets størrelse men anerkendelsen. Det var bare lige nogle strøtanker.

Mail fra medarbejder i Hjemmeplejen.

Styringsformen *voice* er ikke så fremtrædende, hvilket stemmer til borgernes overvejende reducerede handlingskapacitet. Klager er i næsten alle tilfælde fra pårørende, og ældrerådets medlemmer er for størstepartens vedkommende ikke brugere af ydelser fra Ældre og Sundhed. "Voicing"⁹⁶ er således ofte indirekte, men ikke desto mindre et meget virkningsfuldt middel over for det politiske niveau i forhold til at skabe henholdsvis tillid eller mistillid med deraf afledt påvirkning af styringsform. Et eksempel er det sideløbende projektet med henblik på at skabe større genkendelighed, kontinuitet og kvalitet i Hjemmeplejen. Tiltaget er iværksat på baggrund af en politisk beslutning efter en periode med helt ekstraordinært mange henvendelser fra borgere i forbindelse med valgkampen op mod kommunalvalget i 2017 og efter to år med store økonomiske udfordringer i Hjemmeplejen. Politikerne ønsker med tiltaget at understøtte såvel borgerne som medarbejdernes muligheder for at tage udgangspunkt i den enkelte borgers ønsker og behov, hvilket taler til medarbejdere drevet af PSM og bygger på *trust*. Tiltaget sker samtidig med landsdækkende indfasning af en ny dokumentationsmetode Fælles Sprog III, der blandt andet har til formål at skabe ensrettet ydelsesdokumentation på tværs af kommuner, hvilket af mange medarbejdere opleves som *mistrust*. Her er der en potentiel værdikonflikt, der efterlader en udfordrende ledelsesopgave, hvor der virkelig er brug for målrettet værdibaseret og motivationsstøttende ledelse for at

⁹⁵ (Andersen og Pedersen 2014)

⁹⁶ (Andersen og Pedersen 2014)

understøtte, at tiltagene kommer til at opleves som understøttende, hvis ikke det skal føre til crowding out. Medarbejdernes oplevelse af systemet afspejles i nedenstående citat:

Det fik mig til at tænke på det her omsorgssystem, der er så kæmpestort, så der er ikke en sjæl, der kan finde ud af det. [...] Det er simpelthen for stort og for indviklet og tidskrævende, og man bliver aldrig færdig, aldrig.

Medarbejder på plejecenter

Der er mange eksempler på, at de tre faktorer af betydning for crowding in - selvbestemmelse, kompetence og tilknytning - er betydende i empirien. Ved et nyligt afholdt seminar for nye medarbejdere, hvor deltagerne skulle fortælle, hvad der var betydende for dem, kunne alle udsagn stort set tilknyttes disse tre faktorer. Som eksempel på tilknytning nævner medarbejderne kollegaerne som betydende mange gange. Helt kortfattet siger en medarbejder følgende om at skabe en attraktiv arbejdsplads:

Gode stabile, stabile [kollegaer], stabilitet, det er simpelthen nøgleordet, det tror jeg.

Medarbejder på plejecenter

Alle deltagere kommer ind på kollegaerne som betydende. Selvbestemmelse er ligeledes væsentligt og kommer særligt på tale i forhold til vagtplanlægning, hvilket fremgår af første delanalyse. En medarbejder trækker det også frem i forhold til planlægning af det enkelte borgerforløb:

[...]Jog så er det selvfølgelig det sidste der afgør, indpakningen, altså frihedsgraden, hvor meget man bliver styret ovenfra i, hvordan man skal gøre, eller har man stadig sin egen faglige frihedsgrad til at agere. Og det tror jeg betyder rigtig meget. Hvis den bliver taget, så tror jeg, at der er mange, der tænker, ja fordi, så er det lige pludselig ikke det mindst dårlige af mange alternativer. Ja, det er vel det der med frihed under ansvar, eller hvad man nu skal sige ikke? Ikke at have en fornemmelse af at blive kontrolleret hele tiden, eller at man kun kan undersøge og behandle på en bestemt måde, så det bliver sådan meget koncept eller regimestyret ikke?

Medarbejder på Sundhedscentret

Citatet stammer fra en drøftelse af, hvad der kan skille to kommuner, der leverer samme ydelse fra hinanden, når man skal vælge arbejdsplads. Medarbejderen taler om styring og bruger direkte ordet "kontrolleret", som kan føre til crowding out, særligt hvis medarbejderen er drevet af PSM, hvilket synes at være gældende.

Som en del af samme drøftelse kommer deltagerne ind på, hvordan de oplever, at studerende nogen gange kan nå længere med en indsats hos en borger end en fastansat, der er underlagt strammere tidsstyring. Det

er interessant, om en løsere styring med større fokus på at gøre en forskel for den enkelte muligvis kunne gøre, at borgeren hurtigere eller i højere grad opnår effekt af indsatsen.

Delkonklusion - styring og motivation i forhold til rekruttering og fastholdelse

Ældre og Sundheds kerneopgave er at gøre en forskel for de borgere, der ikke kan klare hverdagens opgaver selv, og som skrevet i indledning, er målgruppen hastigt voksende. Der er således udtømmelige muligheder for at få opfyldt sine behov, hvis man er drevet af indre motivation. Til gengæld kniber det med at finde økonomi til at løfte lønnen, som Andersen og Pedersen også beskriver det⁹⁷.

Men er der brug for flere lønkroner? Er det riddere eller landsknægte, vi har ansat i Ældre og Sundhed? Jeg læser ud af analysen, at vi har begge dele, nogen gange forenet i samme person, der kan være drevet af både indre og ydre motivation. Der er ridderen fra plejecentret, der kommer på arbejde, fordi hun skal og føler sig etisk forpligtiget til ikke at svigte hverken borgere, ledere eller kollegaer. Der er medarbejderen, der lægger ud som landsknægt med at sige, at det er lønnen, der får hende ud i bilen om morgenen, men at selve arbejdet vækker det ridderlige i hende. Denne medarbejder formår på ganske få linjer at trække Andersen og Pedersens pointer op til os som ledere, når vi skal arbejde med understøttende og ikke kontrollerende styringsformer med henblik på crowding-in: Vi skal huske at sikre medarbejderne oplever et tilhørsforhold, anerkende deres kompetencer og sørge for, at der er en passende mængde selvbestemmelse⁹⁸. Men er det nok? Eller skal vi have fat i pengeposen? Med baggrund i empirien ser det ud til, at svaret er ja. Der er nok grund til at overveje, hvordan vi sammensætter løn og andre personalegoder på en måde, så det understøtter den enkelte. Måske er der oven i købet bedre økonomi i at gøre lidt mere for den enkelte end at mangle nogen, som hurtigere efterlader et behov for dyre vikarer. Vi kan også lade os inspirere af medarbejderne, der sagde, at anerkendelse også kan komme til udtryk i form af at "få lov til", at gøre noget særligt sammen med en beboer, hvilket jeg tænker er en rigtig god måde både at arbejde med anerkendelse, tilknytning og PSM på.

Styringsmæssige forudsætninger som blandt andet frit valg på ældreområdet og krav om datarapportering fra Fælles Sprog III lægger nogle stramme rammer ned over området, som jeg som ansvarlig for området finder indskrænker ledelsesrummet i forhold til at vælge styringsformer, der understøtter sammenhæng mellem indre motivation hos medarbejderne og opgaveløsningen. Muligheden for at øge performance er således ikke optimal, og vi efterlades med en ledelsesmæssig opgave hvor det kan føles nødvendigt at være om end meget kreativ i forhold til at tale sammenhængen frem for medarbejderne. Et dilemma, jeg gerne så foldet yderlige ud ledelsesmæssigt og politisk.

⁹⁷ (Andersen og Pedersen 2014)

⁹⁸ (Andersen og Pedersen 2014)

Konklusion

To analyser – to handlingsrum

Vi vender nu tilbage til de spørgsmål, der leder op til problemformuleringen: Hvad får medarbejderne til at stå op om morgenen og tage af sted uagtet at se frem til en dag på cykel i regn mellem borgerbesøgene? Og hvad er vigtigt for dem, når de kommer frem? I omvendt rækkefølge har vi gennem to forskellige ontologiske briller set på medarbejdernes meningsdannelse og motivationsformer. Det ene sæt har dobbeltslebne glas, der giver et samtidigt fænomenologisk og konstruktivistisk udsyn og det andet har glas, der stiller skarpt på at eftersøge forklaringer i sammenhænge mellem motivation og styring. Nu er det tid til at finde et passende klippefremspring på Alpe d'Huez, hvorfra begge delkonklusioner kan betragtes med ambitionen om at finde sammenfald og modsætninger i de to analysers svar på problemformuleringen. Konklusionen består af en række spørgsmål til enten divergerende eller sammenfaldende budskaber.

Motivation og mening som grundlag for forståelse eller noget, der kan optimeres?

For Weick er omdrejningspunktet for ledelse fælles meningsskabelse, hvor Andersen og Pedersen anskuer ledelse i et styringsperspektiv baseret på forventning om modsatrettede interesser i et principal-agentperspektiv. Hvor Weick inviterer til "Talk the Walk" blandt medarbejderne, er Andersen og Pedersen optaget af, hvordan øget viden om motivationsformer hos medarbejderne kan udnyttes til at optimere performance i det offentlige.

Gennem Weick får vi bud på, *hvad* medarbejderne tillægger mening i form af ledetråde og gennem Andersen og Pedersen på *hvilke former* for motivation, der er på spil. Meningsskabelse tager afsæt i, at ledere og medarbejdere *sammen* arbejder på at gøre arbejdet mere attraktiv. Andersen og Pedersens tilgang har fokus på, hvordan ledere kan *styre* for at få medarbejderne til at opleve arbejdet mere attraktiv, med udgangspunkt i deres behov. Det efterlader to meget forskellige tilgange til ledelse, og vover man at blande de to forståelser dukker spørgsmål op som "hvad hvis lederen vil/skal styre noget bestemt igennem i Weicks verden?" og "kan man meningsskabe medarbejderne til en bestemt opfattelse af et styringstiltag?" Spørgsmålene bliver relevante for mig som chef for et område, der i høj grad er underlagt styringstiltag som eksempelvis datarapportering, der ikke altid er lige let at se meningen med for medarbejderne i mødet med borgerne. Som nævnt et dilemma, jeg gerne så foldet yderlige ud ledelsesmæssigt og politisk.

Strategi som før eller efter handling?

Weicks perspektiv efterlader os med en forståelse af, at vi allerede er godt i gang med implementering af strategien til at gøre det let at komme op på cyklen og en fornøjelse at være på arbejde. Andersen og Pedersen afspejler en tilgang, hvor vi på baggrund af analyse af medarbejdernes motivation og valg af styring efterfølgende kan iværksætte strategiske tiltag i form af at rekruttere medarbejdere drevet af PSM og anvende styringsformer som trust og voice, der understøtter, at de bliver motiveret til at arbejde mere dedikeret. To måder at se på strategi på, to muligheder for handling. Den ene med forventning om et bestemt resultat afledt af en velovervejet handling og dermed i udgangspunktet tillokkende. Den anden,

der i mine øjne i højere grad afspejler virkelighedens kompleksitet og uforudsigelighed, hvor vi er hensat til ud fra små planer at begive os afsted og lægge vejen, mens vi går støttet af optimisme og små sejre.

Selvbestemmelse eller fælles meningsskabelse?

Værdsættelsen og ønsket om mere medindflydelse og lydhørhed træder tydeligt frem i begge analyser. Hos Weick med en anbefaling til "Talk the walk" som vej til fælles meningsskabelse og hos Andersen og Pedersen som en væsentlig faktor for at understøtte crowding in gennem at have fokus på det essentielle behov for selvbestemmelse. Det sidste er direkte rettet mod individet, hvor det første har fokus på fællesskabet, men fælles fremstår det, at det er betydende at blive hørt og at opleve ikke bare at være et objekt for ydre styring. Inspireret af begge analyser finder jeg det særligt interessant at dykke mere ned i mulighederne for at undersøge muligheder for håndtering af de tidsstyringsmekanismer, som ældreområdet er underlagt i forhold til at se, om det kan lade sig gøre at skabe rum for mere kreativitet og selvbestemmelse i opgaveløsningen ud fra medarbejdernes fortællinger om at lykkes bedre, når tiden er mere fri, hvilket støttes op af begge analyser i form af henholdsvis en vej til at lykkes strategisk og at understøtte PSM. Med Andersen og Pedersens tilgang, er det relevant at overveje, om medarbejderne er i stand til at forvalte tiden til det politisk prioriterede. Med afsæt i Weick kunne den muterede metafor "Vi bruger tid til at tænke over vores tid" danne afsæt for meningsskabelse.

Det vigtige kollegafællesskab og tilhørsforhold

Den anden faktor for at understøtte crowding in er med afsæt i Andersen og Pedersen tilhørsforhold, som var den ledetråd, der blev talt frem som størst i form af kollegaer. Et fællesskab, der således er væsentligt at understøtte i Andersen og Pedersens forstand og som med afsæt i Weick kan ses som den arena, hvor meningsskabelsen finder sted på tværs af ledere og medarbejdere.

At yde et godt stykke arbejde - udvikling og kompetence

Den sidste faktor for crowding in er kompetence, som jeg ser talt frem både i forhold til at yde et godt stykke arbejde og udvikling. Her tænker jeg, at der er meget læring at hente i eksemplet fra afdelingen, der har formået at vende en situation med manglende ansatte til en attraktiv arbejdsplads gennem faglig udvikling, anerkendelse og medindflydelse på bare et år. Meningsskabelsen træder for mig tydeligt frem i forhold til igennem de nævnte faktorer at arbejdes videre med at bedre vilkårene for at understøtter opgaveløsningen i mødet med borgernes behov.

Fleksibilitet eller faste rammer? Højt til loftet, når der ikke er lavt? Trust eller mistrust?

Andersen og Pedersen beskæftiger sig med de to modsatrettede styringsformer trust og mistrust. Her ser jeg en parallel til de muterede metaforer om fleksibilitet og faste rammer samt loftshøjde, som er dukket op under analysen med Weick. Hvor det for Weick er et redskab til fælles meningsskabelse, er trust og mistrust bevidst valg af styringsformer, men jeg får alligevel øje på en parallelitet i forholdt til tilgang til medarbejderne. Hvornår skal der være plads til kreativitet og improvisation i Weicks forståelse eller selvbestemmelse og tiltro til de ansatte i Andersen og Pedersens forståelse? Og hvornår gør vi rammerne faste og sænker loftshøjden? Og er det udtryk for mistrust og/eller vil det blive oplevet sådan? Analyserne

synes ikke at give entydige svar hverken i forhold til ledetråde eller om de ansatte er landsknægte eller riddere. Der synes at være behov for at udforske det nærmere, måske støttet af teori om paradoksledelse, hvor der netop er fokus på at finde en tredje vej mellem i udgangspunktet modsatrettede mål og forskellige paradigmer⁹⁹.

Hvor er borgerne henne? Og er de bønder eller dronninger?

Fundene har en overvægt hen mod forhold, der ikke knytter sig til den egentlige kerneopgave – at yde en service over for borgerne, hvilket jeg har tænkt en del over. Jeg er kommet frem til, at noget af det kan skyldes, at jeg gennem mine spørgsmål, har inviteret til, at vi skulle tale om det, der kunne gøre Ældre og Sundhed særlig i forhold til andre arbejdspladser med nogenlunde samme opgaveløsning. Det kan også være, at medarbejderne af andre årsager opfatter det som implicit, eller at det ikke fylder så meget som de øvrige forhold. Måske kunne det udspringe af en tendens til at kalde på det, der mangler – mulighederne for at gøre en forskel for borgerne er der så rigeligt.

Som nævnt i indledningen er projektet opstået ud af en brændende ambition om at sikre, at ingen har grund til at være bange for at blive afhængige af hjælp fra Ældre og Sundhed. At dømme ud fra de deltagende medarbejder ser jeg ingen grund til bekymring – vi skal nok lykkes, hjemmeplejernes cykler skal nok være at finde på vejene både i den nære fremtid og når vi nærmer os toppen af Alpe d'Huez.

To analyser – to gange kvalitetskriterier

De to analysers forskellige ontologiske afsæt kalder på to forskellige tilgange til kvalitetskriterier og behandlers derfor hver for sig.

Delanalyse 1 - Weick

En grundforudsætning ved at tage udgangspunkt i Weick er, at meningsskabelsen er plausibel og det ikke er muligt at afdække akkuratesse¹⁰⁰. Vi kan altså ikke eftersøge, om undersøgelsen dækker det hele eller ville have set ligedan ud, hvis en anden havde foretaget den. Med afsæt i fænomenologien reflekteres over Kvaless begreb om *håndværksmæssig kvalitet*, der knytter sig til kriteriet om gennemsigthed i forhold til at tydeliggøre de valg, som er truffet i analysen¹⁰¹, hvilket jeg har søgt at efterstræbe, særligt i empiriafsnittet, hvor jeg flere gange tog beslutning om at ombyde empirien inden den endelige form lå klar. I et konstruktivistisk perspektiv finder blandt andet Riessman det som væsentlige kvalitetskriterier at tage stilling til, om undersøgelsen har bidraget med noget interessant, relevant og overbevisende¹⁰². Personligt finder jeg, at jeg er blevet beriget og i nogle tilfælde overrasket gennem meningsskabelse sammen med medarbejderne. For mig at se, er det både relevant og interessant også i andre sammenhænge end i forhold til rekruttering og fastholdelse. Resultaterne er mangfoldige, men ingen er enkeltstående, hvilket for mig at se fremhæver en grad af overbevisning.

⁹⁹ (Lüscher 2012)

¹⁰⁰ (Hammer og Høpner 2014)

¹⁰¹ (Justesen og Mik-Meyer 2010)

¹⁰² (Riessman 1993 i Justensen og Mik-Meyer 2010: 49)

Andersen og Pedersen

Analysen er foretaget på baggrund af data fremstillet med et fænomenologisk og konstruktivistisk afsæt. Dette udfordrer kohærens¹⁰³ set i det perspektiv, at teorien tilhører en forklarende forståelsesramme, hvor det ville have været mere oplagt at anvende nogle af de eksisterende validerede spørgeskemaer, som er udviklet til netop at undersøge motivationsformer, herunder specifikt PSM. Det havde kunnet resultere i mere entydige svar på, hvordan medarbejderne placerer sig på Le Grands kontinuum mellem riddere og bønder. Tilgangen er fravalgt i dette projekt af omfangsmæssige grunde. Muligvis kan herværende projekt i stedet bidrage til Andersens og Pedersen ønske om flere kvalitative studier, der kan kvalificere, hvad der motiverer folk¹⁰⁴. Mere målrettede svar kunne også være fremkommet ved mere direkte spørgsmål til motivationsformer, hvilket var fravalgt på baggrund af at gå induktivt til undersøgelsen for at afdække flest mulige fortællinger om, hvad der motiverer medarbejderne. Trods dette har det ikke været svært at identificere motivationsformerne ud fra empirien.

¹⁰³ (Justesen og Mik-Meyer 2010)

¹⁰⁴ (Andersen og Pedersen i Berg-Sørensen (red.) 2016: 388)

Det skal give mening - egen læring

Chefgruppen i Job, Social og Sundhed, som er det direktørområde, som Ældre og Sundhed er en del af, har med afsæt i Ledelseskommisionens lancering¹⁰⁵ arbejdet med personlige ledelsesgrundlag parallelt med dette projekt. I den forbindelse har jeg haft det våbenskjold, som jeg lavede på første modul på Master in Public Governance fremme igen for at se efter udvikling og konsistens. Jeg fandt eksempler på begge dele – konsistens i forhold til ledelsesmæssige værdier og udvikling i forhold til den viden, jeg har tilegnet mig gennem studiet. Konsistensen kommer særligt til udtryk i mit ledelsesmæssige motto, som jeg har haft med mig tilbage fra mit første lederjob i 2005: Det skal give mening! Mottoet er udsprunget fra min grunduddannelse som ergoterapeut, hvor en grundlæggende færdighed er at eftersøge mening og motivation hos den, du bistår med henblik på at genvinde færdigheder eller kompensere for samme. Tilgangen har vist sig yderst nyttig også i et ledelsesmæssigt perspektiv. I det følgende gøres status over den udviklingsplan, som jeg lavede ved opstart på MPG-studiet efterfulgt af refleksioner over læring i forbindelse med herværende projekt. Ledelsesgrundlaget er vedlagt som bilag (bilag 11).

Status på udviklingsplan

Ved udfærdigelse af udviklingsplanen i 2014 havde jeg en drøm om at arbejde på chefniveau, men var endnu ikke overbevist om egne kompetencer samt vilje til at ofre en del af mit liv på en sådan karriere. I 2015 var jeg overbevist om begge dele og fik min nuværende stilling som kommunal chef, hvilket jeg ikke har fortrudt et øjeblik i et håb om, at det tilsvarende gør sig gældende for Hillerød Kommune. Et spændende arbejde med mulighed for at gøre en forskel for det samfund, som jeg er taknemmelig for og stolt over at være en del af både som borger og professionel.

Torben Beck Jørgensens kompetenceprofil for den reflektive praktiker¹⁰⁶ dannede baggrund for min personlige udviklingsplan, som der her gøres status på. I forhold til den *kontekstuelle videnskompetence* havde jeg planer om at øge viden om opbygning og styring af den offentlige sektor ud over eget område, hvilket er sket, særligt i forhold til indblik i statslige styring og instanser. I forhold til *analytiske kompetence* ønskede jeg indblik i nye teorier med fokus på den rationelle og normative tilgang, hvor jeg i udgangspunktet var svagere funderet. Her er jeg blevet beriget med styringsteorier samt samfundsvidenskabelige metoder. Jeg har udvidet min *refleksive kompetence* blandt andet gennem paradoksledelse og dialogisk coaching og et spændende besøg i protreptikkens verden. Den *normative kompetence* er udviklet gennem de mange dilemmaer, som mit ledelsesvirke har beriget mig med, og som jeg har haft mulighed for at analysere teoretisk, naturligvis mest dybdegående i det afsluttende projekt. *De praktiske ledelseskompetencer* udvikles dag for dag i forening med de ovenfor beskrevne tilegnede kompetencer. Den dag det ikke længere er tilfældet, skal jeg ikke længere være leder.

¹⁰⁵ (Ledelseskommisionen 2018)

¹⁰⁶ (Beck Jørgensen, udleveret på LFG)

Refleksion over det afsluttende projekt

Arbejdet med det afsluttende projekt har været en privilegeret mulighed for fordybelse i teoretisk perspektivering af den daglige praksis i forhold til en højaktuel problemstilling om rekruttering. Jeg har bevidst valgt to teorier, hvor Weick svarer naturligt ind til min tilgang til ledelse, og Andersen og Pedersen udfordrer mit syn på ledelse i et styringsperspektiv og udvider således mit udsyn og min forståelse for logikker, som er en del af min hverdag uagtet, at det ikke er min foretrukne måde at tænke på. Som altid har det været berigende at tale med medarbejdere og ledere i organisationen, lige som jeg har værdsat sparring med vejleder og medstuderende om nærværende dilemmaer og teoretiske overvejelser – tak for det. Også tak til Hillerød Kommune for at jeg har kunnet tage denne uddannelse og ikke mindst til min familie for gang på gang at lade mig forsvinde væk i studiet gennem de foregående år.

Litteratur

Andersen, Lotte Bøgh og Pedersen, Lene Holm (2014): *Styring og motivation i den offentlige sektor*, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag (124 s.)

Ankersborg, Vibeke (2015): *Specialeprocessen, tag magten over dit speciale*, Samfundslitteratur (194 s.)

Berg-Sørensen, Anders mfl. (red.) (2016): *Organisering af den offentlige sektor*, Hans Reitzels Forlag (44 s.)

Beck Jørgensen, Torben (?): *Master of Public Governance – kompetenceprofil for den reflektive praktiker*, Udlleveret på MPG- Ledelsesfagligt Grundmodul (2 s.)

Brinkmann, S. (2010): Etik i en kvalitativ verden I Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (red.) *Kvalitative metoder. En grundbog*, Hans Reitzels Forlag (18 s.)

FOA og KL (2018): *Rekrutteringsudfordringer for social- og sundhedspersonale i kommunerne*. FOA og KL

Hammer, Sverri og Høpner, James (2014): *Meningsskabelse, organisering og ledelse*, Samfundslitteratur (236 s.)

Hernes, Tor (2014): Proces, emergens og meningsskabelse. I S. Vikkelsø and Peter Kjær (Eds) *Klassisk og moderne organisationsteori* (279-301). Reitzels Forlag (22 s.)

Justesen, L. og Mik-Meyer, N (2010): *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*, Hans Reitzels forlag (152 s.)

KL (2018): *Flere Hænder i Ældreplejen*, KL's Trykkeri

Knudsen, Morten og Justesen, Lise (2017): *Problemets anatomi*, Upubliceret manus udleveret på kurset "Samfundsvidenskabelig metode" (21 s.)

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2008): *InterView. Introduktion til et håndværk*, Hans Reitzels Forlag (50 s.)

Launsø, L. og Rieper, O. (2017): *Forskning om og med mennesker. Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskningen*. Nyt Nordisk Forlag (252 s.)

Lüscher, L. (2010): *Ledelse gennem paradokset*, Dansk Psykologisk Forlag

Jacobsen, M. L. og Harrits, G. S (2010): Kvalitativ analyse: kodning og dybtgående tekstanalyse, i Bøgh Andersen, L. m.fl. (red.) *Metoder i statskundskab*, Hans Reitzels Forlag (22 s.)

Ry Nielsen, J.C. og Repstad, P. (1993): Fra nærhet til distanse og tilbake igen. Om at analysere sin egen organisation, i Ry Nielsen, J.C. (red) *Anderledes tanker om livet i organisationer*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne (24 s.)

Søgaard, Allan m.fl. (2018): *Sæt borgerne først, ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften*, Ledelseskommissionen

VIVE (2017): *Sygefraværet i kommunerne*

Hjemmesider

En del af Fællesskabet:

Hillerød Kommunes værdier: <https://www.hillerod.dk/kommunen/om-organisationen/ledelse-og-vaerdier/>

Primær litteratur i alt 1.477 s.

Bilagsfortegnelse

Bilag 1	Interviewguides
Bilag 2	Skriftlige tilbagemeldinger
Bilag 3	1. interview lydfil
Bilag 4	1. interview transskriberet
Bilag 5	2. interview lydfil
Bilag 6	2. interview transskriberet
Bilag 7	Startkodeliste
Bilag 8	Foreløbig slutkodeliste
Bilag 9	Ombrydning af koder
Bilag 10	Endelig slutkodeliste
Bilag 11	Ledelsesgrundlag