
Hvorfor gå på arbejde, hvis man har det dårligt – eller hvad motiverer medarbejdere i Fogedretten?

MPG Hold 17, Masteropgave,
(vejleder Susanne Boch Waldorff),
december 2018

Annedorte Elklit Pedersen, f.d. 050770

Indholdsfortegnelse

Summary.....	3
Kap. 1 – Hvorfor gå på arbejde, hvis man har det dårligt?.....	5
1.1. Emnefelt	5
1.2. Problemformulering	6
1.3. Problemfelt.....	6
1.4. Begrebsdefinition	7
Kap. 2 – Teori.....	9
2.1. Afgrænsning til styringsteorier	9
2.2. Ydre og indre motivation.....	9
2.3. Le Grands teori om riddere, (lands)knægte, dronninger og bønder.....	10
2.4. Public Service motivation (PSM).....	12
2.5. Svagheder og begrænsninger ved de valgte teorier	13
Kap. 3 – Metodeafsnit	15
3.1. Overvejelser om empiri til opgaven og gennemførelse af interviews	15
3.2. Hvad var min egen for forståelse?	16
3.3. Hvilken metode anvendte jeg?.....	16
3.4. Kvalitetskriterier	18
3.5. Begrænsninger ved den valgte metode	19
Kap. 4 – Analyse.....	20
4.1. Narrativ analyse af motivationsfaktorer	20
4.1.1. Medarbejdernes syn på brugerne	20
4.1.2. Ledelsens syn på medarbejdernes motivation.....	21
4.1.3. Medarbejdernes fortællinger om motivationsfaktorer.....	22
4.1.3. A) Er de riddere eller knægte?.....	22
4.1.3. B) Drives de af ydre eller indre motivation, herunder PSM dimensioner?	24
4.1.4. Hvad betyder det, at der er divergens mellem opfattelserne af, hvordan medarbejderne motiveres?	27
4.2. Analyse af medarbejdernes fortællinger om sygefravær og forventninger til ledelsens håndtering..	28
4.2.1. Fortællinger om de formelle procedurer for sygefravær	28
4.2.2. Fortællinger om sygefravær	29
4.2.3. Forventninger til ledelsen – rammer for sygefravær	31
4.3. Opsamlende diskussion af analyserne af fortællinger om motivation og sygefravær.....	34

Kap. 5 – Konklusion og perspektivering	35
5.1. Delkonklusion i forhold til motivation	35
5.2. Delkonklusion i forhold til ledelsens håndtering af sygefravær/styring	36
5.3. Samlet konklusion	36
5.4. Fremadrettede ledelsesmæssige handlemuligheder	37
5.5. Perspektivering	37
5.5.1. Økonomiske styringsteorier, crowding in/out og principal-agent	37
5.5.2. Subkulturer og andetgørelse	38
5.6. Svagheder og begrænsninger i opgaven	39
Kap. 6 – Egen læring, ledelsesmæssig udvikling under masteropgaven og på MPG-forløbet	40
6.1. Min oprindelige udviklingsplan (fra LFG og PUF-forløb)	40
6.2. Min ledelsesmæssige udvikling i relation til masteropgaven.....	40
6.3. Læring af hele MPG forløbet	41
Litteraturliste	42
Bilagsoversigt.....	44

Summary

The topic of this thesis is employee motivation, the key question being if there is a connection between the employee's general motivation for work and whether he or she shows up at work or calls in sick when feeling not well. The topic is important for public sector leaders as there is a direct link between efficiency in the organization and the numbers of employees not working due to sickness.

The thesis, therefore, studies differences in the narratives about motivation and absence due to sickness told by the leaders and the employees, and it analyses employee motivation to see if it is similar to what the leaders tell in their narratives.

The thesis, i.e., is based six interviews with leaders as well as employees at the Enforcement Court in Copenhagen. The interviews were focused on the following questions:

- Does it make a difference to motivation and absence due to sickness what kind of work tasks a person has – does the person feel, that it makes a difference whether or not he or she shows up at work?
- How is the relationship between colleagues at work?
- What are the person's thoughts about absence due to sickness and thoughts about motivation?
- Does leadership matter?

The theoretic framework for the thesis is primarily Le Grand's theory about Knights, Knaves, Queens and Pawns and theory about extrinsic and intrinsic motivation, also including public service motivation (PSM). A narrative analysis is chosen to investigate how the employees see the world, and to establish if there is a connection between their own motivation for work and absence due to sickness in their stories.

The first interesting thing is that all the persons interviewed, talked about their users in the same way. The users are beyond doubt seen as pawns; there are no queens as Le Grand uses the concept. The users are weak and vulnerable, when they meet the public sector - in this case the court. That is important when it comes to leadership and choosing the right incentives.

The analysis shows that among the people working in the court are employees who see themselves as knights and people who see themselves as knaves. A knight is motivated by the thought of doing something good for the better of the common or helping the weak for no benefit of his own, whereas the knaves – in Le Grand's theory – are people who are motivated by doing things that benefits themselves such as interesting work tasks, raise in salary, carrier opportunities etc. The leaders therefore must act covering both types of employees, mastering two ways of being in control/management, which is referred to as trust and mistrust when the users are so clearly pawns.

It is noteworthy that the leaders' narratives about the employee motivation are different from what the employees tell. The leaders tell that in their understanding all employees are seen as knights due to the fact they have chosen this particular work to have a meaningful job. But that is not the case; in fact there are many different reasons for the employees to work in that organization.

PSM is also found in the stories of motivation from the employees interviewed - especially the sub-dimension compassion and user orientation, which can be explained by the fact that the employees all tell the same stories about the users and so clearly sees them as pawns. The analyses show that some employees have intrinsic motivation and some have extrinsic motivation and there is no connection to whether or not they are knights or knaves. On the contrary it shows that some of employees who are knights have intrinsic motivation, some have extrinsic motivation factors and the same goes for those employees who are knaves. It is, therefore, important that leaders can manage the differences and that they do not act as if all employees are motivated by the same set of factors.

When it comes to absence due to sickness there are different narratives to be found. The analysis first looks into the employees telling about the formal procedures to see how they understand the procedures. It is interesting that they tell differently about the procedures; one doesn't know them, one is rather scared of them and yet another doesn't care about them. This is linked to the fact that the employees have different expectations about how the leaders deal with absence due to sickness. The different expectations are linked to the things what motivates the person in question.

The conclusion, therefore, is that leaders must recognize and appreciate the various differences and not only lead the employees as knights but also as knaves. They must realize their employees are motivated in different ways when they decide how to carry out the management, i.e. how they will lead.

Kap. 1 – Hvorfor gå på arbejde, hvis man har det dårligt?

1.1. Emnefelt

Et højt sygefravær blandt medarbejdere har betydelige økonomiske konsekvenser for offentlige organisationer, som måles på evnen til at levere hurtige og korrekte ydelser til borgerne. Det har samfundsmæssige konsekvenser, hvis effektiviteten i disse ydelser påvirkes i negativ retning. Derfor er det for offentlige ledere og for samfundet vigtigt at have en velunderbygget og korrekt viden om forhold, som påvirker sygefraværet. Det har desuden samfundsøkonomiske konsekvenser, at offentligt ansatte er syge, hvilket regeringen agter at gøre noget ved. Innovationsminister Sophie Løhde meldte således i forsommeren 2018 ud, at der i efteråret 2018 skal fastsættes en national målsætning for at få styr på sygefraværet i det offentlige.

Det er derfor oplagt at undersøge sammenhængen mellem motivation og sygefravær nærmere og få en større viden om dette felt, da der overraskende nok ikke er mange undersøgelser heraf. Udgangspunktet for denne masteropgave er således en undren over, hvorfor nogle medarbejdere vælger ikke at komme på arbejde pga. sygdom modsat de tilfælde, hvor andre kommer på arbejde i en tilsvarende situation. Er der en sammenhæng til den enkeltes motivationsfaktorer, som har betydning for, om man melder sig syg eller vælger at gå på arbejde, når man er halvsjov? Som mangeårige personaleleder interesserer jeg mig for, hvad den enkelte medarbejder motiveres af, og mere viden herom gør det muligt ledelsesmæssigt at handle, således at man som leder kan påvirke medarbejdernes fremmøde.

Jeg har fået mulighed for at gennemføre en række interviews i Fogedretten i Københavns Byret, ligesom jeg har fået adgang til empiri i form af statistiske data om sygefraværet i Københavns Byret, til Byrettens handlingsplan fra 2017¹ og til seneste trivselsundersøgelse for Københavns Byret og for Fogedretten fra november 2017 (ikke offentliggjort). Helt overordnet viser disse data et sygefravær, som er 20 % lavere end samlet set i Staten (6,5 sygedage årligt mod 8,2 i Staten), og et større sygefravær hos kvinder end hos mænd (tilsvarende Staten). Trivselsundersøgelsen vidner om, at der som udgangspunkt er tilfredshed med arbejdsopgaver og arbejdsplads hos medarbejderne i Fogedretten. Det er derfor en god case, da der ikke er et generelt højt sygefravær, som kan sløre billedet.

Fogedretten er en del af Københavns Byret², som er den største af Danmarks 24 byretter. I byretten er der ansat ca. 250 medarbejdere, (60 jurister, 140 kontorfunktionærer samt et antal retsbude, portnere og it-medarbejdere). Københavns Byret behandler civile sager og straffesager, skiftesager, notarial-forretninger og fogedsager, og i Fogedretten er der 20-25 ansatte. De ansatte i Fogedretten, som jeg koncentrerer mig om i denne opgave, er primært kontoruddannede fogeder, som har arbejdet i Fogedretten i flere år. Det er en anden personalegruppe end den klassiske faggruppe ved domstolene, som er dommere og jurister. Fogedretten er en spændende organisation, som har arbejdsopgaver, der berører svage og sårbare brugere, der er at finde i den nederste del af samfundet, eller brugere, som har været ude for uheldige omstændigheder i livet, f.eks. bedrageri, fyringer, sygdom mv.

¹ <http://www.domstol.dk/KobenhavnsByret/OmK%3b8benhavnsByret/Documents/Handlingsplan%202017.pdf>

² Se bilag 1 med organisationsdiagram

Jeg undersøger hvilke motivationsfaktorer, den enkelte medarbejder har i relation til sit arbejde, og finder ud af, om lederne kan motivere medarbejdere til at komme på arbejde. Ved ledere nok om, hvad der motiverer deres medarbejdere – og hvad sker der, hvis de har en helt anden og divergerende opfattelse af motivationsfaktorerne end det, som medarbejderne selv kan fortælle? Det øger min interesse for at finde ud af, om der er forskelle i medarbejdernes motivation fremfor et spørgsmål om, at visse medarbejdere har dårlige helbred end andre.

Masteropgavens primære bidrag vil således være en øget forståelse af den generelle sammenhæng mellem medarbejdernes motivation i forhold til deres arbejde og deres eventuelle sygefravær i håb om, at denne forståelse kan give bedre handlemuligheder som leder i en offentlig kontekst. Det er min tese, at medarbejdere, som er motiverede for deres arbejde, i højere grad vælger at gå på arbejde fremfor at melde sig syge, hvis de er halvsløje – modsat demotiverede medarbejdere. Derfor har det ledelsesmæssige konsekvenser, hvis man som leder ikke ved nok om – eller er bevidst om –, hvilke motivationsfaktorer, der påvirker den enkelte medarbejders valg.

1.2. Problemformulering

Med dette udgangspunkt vil jeg undersøge følgende problemformulering:

Hvordan kan forskellene i de narrativer om motivation og sygefravær, ledere og medarbejdere i Fogedretten har, forstås, herunder

- *Hvordan opfatter medarbejderne brugerne?*
- *Hvad er ledelsens forståelse af medarbejdernes motivation?*
- *Er medarbejderne motiveret af ydre eller indre forhold?*
- *Og hvilke narrativer har medarbejderne om ledelsens håndtering af sygefravær?*

Fremadrettede ledelsesmæssige handlingsmuligheder inddrages ikke i problemformuleringen, men perspektiveringen i kapitel 5 belyser nærmere, hvordan man som leder kan handle på baggrund af de observationer, der er kommet frem i analysen.

1.3. Problemfelt

Præcisering af opgavens teoretiske perspektiv:

Jeg har valgt et teoretisk perspektiv, hvor jeg bruger motivationsteorier til at undersøge de faktorer, som er i spil for den enkelte medarbejder. Jeg tager udgangspunkt i Le Grands teori om Riddere, Knægte, Dronninger og Bønder, når jeg undersøger medarbejdernes motivation og deres syn på brugerne. Derudover vil jeg ud fra teori om motivation i den offentlige sektor også se nærmere på, hvad der motiverer medarbejdere i forhold til at gå på arbejde. Jeg kommer ind på intrinsisk motivation, ekstrinsik motivation og Public Service Motivation og ser på, om der er forskelle i de ansattes motivation, og om det påvirker deres sygefravær og forventninger til ledelsen.

I perspektiveringen ser jeg på mere klassiske styringsteorier, der f.eks. peger på anvendelse af økonomiske incitamenter som ledelsesredskab til motivation. Og derudover vil jeg se på andetgørelse³ og subkulturer i organisationen.

Præcisering af metode:

Jeg har anlagt et fænomenologisk perspektiv for at forstå, hvilke motivationsfaktorer, der er på spil for medarbejderne, når de melder sig syge. Jeg vil gerne forstå verden fra deres perspektiv, da jeg ikke tror, at der kun er ét faktuel svar eller kun én uafhængig sandhed på problemet. Jeg ved ikke på forhånd, hvad data vil vise, og jeg vil gerne kunne opdage det, som ikke er forudset, for derigennem at se på hvilke ledelsesmæssige styringsmuligheder, det skaber.

Derfor er den vigtigste empiri hentet gennem interviews med henholdsvis ledere og udvalgte medarbejdere i Fogedretten. Selve interviewformen var semistrukturerede interviews med fastsatte hovedemner for spørgsmålene med åbne svarmuligheder, så den interviewede selv kunne fortælle så meget som muligt. Jeg vil bruge deres beskrivelser af verden til at analysere hvilke motivationsfaktorer, der er i spil for den enkelte medarbejder i forhold til at gå på arbejde, og om der er en sammenhæng til det at sygemelde sig.

Jeg brugte en tematisk spørgeramme⁴, som var bygget op over følgende temaer:

- Har det en betydning for motivation og sygefravær, hvilke arbejdsopgaver man sidder med – føler man, at det gør en forskel, om man er på arbejde eller ej?
- Forholdet til kollegaer på arbejdspladsen
- Tanker om eget sygefravær og tanker om motivationsfaktorer
- Betydningen af ledelse

Jeg analyserede interviewmaterialet med en narrativ tilgang, hvor jeg især var opmærksom på medarbejdernes fortællinger om motivationsfaktorer i forhold til arbejdet, deres fortællinger om eget eller andres sygefravær og deres fortællinger om ledelsen og kollegaer i forbindelse med min kodning. Jeg har valgt denne analysetilgang, fordi den kan vise, hvordan den enkelte medarbejder ser sin verden. Som ovenfor nævnt vil jeg derigennem prøve at forstå hvilke motivationsfaktorer, der gør sig gældende hos den enkelte medarbejder.

1.4. Begrebsdefinition

Motivation: Er et begreb, der handler om den potentielle energi, som en medarbejder er villig til at lægge bag det at opnå et bestemt mål⁵.

Sygefravær: Når man ikke er i stand til at komme på arbejde. Jeg medregner ikke fravær på grund af barns sygdom og heller ikke langvarige sygefravær, hvilket i denne forbindelse er et sammenhængende forløb på mere end 14 dage.

³ Obed Madsens artikel

⁴ Se bilag 3 og 4 med interviewguide til medarbejdere og ledere

⁵ Bøgh Andersen/2013, s. 483

Andetgørelse: Referer bl.a. til det forhold, at man bruger sproget til at opdele f.eks. faggrupper, medarbejdere eller interne grupperinger i en organisation. Som eksempel kan nævnes det forhold, at en medarbejder taler om "dem i administrationen" contra "os i fagedgruppen".

Styring: De bestræbelser, som beslutningstagerne gør sig for at fastsætte og opnå deres målsætninger.

Økonomiske incitament: En regel, der knytter økonomiske belønninger til bestemte handlinger⁶. Det afgørende er derfor at se på, hvordan man bedst sikrer en given adfærd ved at lokke med en økonomisk gevinst, jf. principal-agent teorien.

⁶ Bøgh Andersen m.fl./2010, s. 12

Kap. 2 – Teori

Som teoretisk ramme for opgaven bruges to forskellige teorier om motivation; nemlig Le Grands teori om riddere og knægte og teorier om ydre og indre motivation, herunder Public Service Motivation (PSM). Da jeg vil undersøge en mulig sammenhæng mellem motivationsfaktorer og sygefravær hos medarbejderne i Fogedretten, har det været afgørende for teorivalget, at det er teorier, som kan give mig et sprog for medarbejdernes måde at se verden på og nogle motivationsfaktorer at analysere ud fra, og med de to nævnte teorier kan der sammenlignes visse forhold på tværs. De valgte teorier opererer nemlig begge med kernebegreber omkring, hvorfor man handler, som man gør, dvs. motivationsfaktorer, og begreber om syn på brugerne. Der er visse overlap, f.eks. i forståelse af begrebet brugerorientering og lysten til at hjælpe andre end en selv, som gør, at teorierne kan supplere hinanden. Le Grands teori hjælper til at se forskelle i medarbejdertyper og en sammenhæng til typer af brugere i den offentlige sektor, og teorierne om ydre og indre motivation, herunder PSM, hjælper til at finde forskellige motivationsfaktorer hos medarbejderne.

Det har været vigtigt for valget af teorier, at jeg gerne vil undersøge, hvordan medarbejdere motiveres fremfor at finde ud af, om deres motivation er høj eller lav, eller hvordan man kan arbejde med styring af medarbejdere gennem motivation.

2.1. Afgrænsning til styringsteorier

Der findes en del økonomiske teorier, som f.eks. teorien om motivation crowding⁷ og principal-agent teorien⁸, der beskriver sammenhængen mellem motivation og styring af medarbejderes adfærd, men dem har jeg fravalgt i denne opgave, da fokus som nævnt er, hvordan medarbejderne motiveres, og hvilke faktorer der er i spil for medarbejderne. De økonomiske teorier giver mig naturligvis et underliggende sprog omkring motivation og ledelsesmæssig styring, som jeg vender tilbage til i perspektiveringen i kap. 5.

Helt overordnet peger de økonomiske teorier på, at man forventer mere af den adfærd, som belønnes og mindre af den adfærd, som straffes. Ifølge motivation crowding teorien afhænger det af, om styringstiltag opfattes som kontrol eller som et understøttende tiltag. Hvis det opfattes som kontrol, fortrænger det den indre motivation og kaldes crowding out, hvis det opfattes som et understøttende tiltag, forøger det den indre motivation og kaldes crowding in. Det afgørende er, hvordan et bestemt tiltag opfattes, og egentlig ikke om det rent faktisk er kontrol eller understøttende. For at komme frem til, hvad der virker, skal man i dialog med medarbejderne⁹.

Principal-agent teorien viser, at når et individ (=agenten) på vegne af en principal skal vælge at udføre en bestemt handling, der har konsekvenser for principalen, reguleres forholdet af en aftale om, hvordan principalen skal betale agenten, dvs. ved hjælp af incitamenter tilskynder principalen agenten til at vælge en adfærd, som gavner principalen.

2.2. Ydre og indre motivation

Motivation knyttes i teorien til både ydre og indre forhold alt efter hvilke mål, man gerne vil opnå. Ekstrinsisk (ydre) motivation knytter sig til ydre forhold og handler om, at en person via opgaveløsningen

⁷ Bøgh Andersen/2013, s. 480

⁸ Bøgh Andersen og Holm Pedersen/2014, s. 18 ff.

⁹ Bøgh Andersen/2013, s. 493

ønsker a) at gavne sig selv eller b) at undgå straf. Intrinsisk (indre) motivation knytter sig til indre forhold, dvs. det handler ikke opgaveløsningens konsekvenser, men derimod om opgaveløsningen som sådan (indre forhold)¹⁰. Indre motivation kan afgrænses negativt ved at se det som en modsætning til ydre motivation. Som eksempel kan nævnes en situation, hvor en medarbejder, som arbejder med konkret sagsbehandling i en kommune, har et mål på at nå 20 sager om dagen og motiveres af at nå målet i sig selv – i modsætning til et tilfælde, hvor medarbejderen motiveres af at nå målet, fordi pågældende derigennem kan opnå en bonus, eller fordi pågældende på den måde undgår klager fra borgerne. Le Grand definerer¹¹ de to forhold således:

“This is usually applied to the workplace, where intrinsic factors are taken to include interest in or enjoyment of the work for its own sake, while extrinsic ones include wages and salaries, promotion, the threat of losing one’s job and direct commands or orders”

Le Grand skelner derudover mellem to slags intrinsisk motivation¹²: nemlig intrinsisk og prosocial motivation. Prosocial motivation handler i lighed med ekstrinsisk motivation om konsekvenserne af handlingen, men retter sig mod andre mennesker, idet det handler om at være motiveret af at handle til fordel for andre end sig selv, og her kobler prosocial motivation sig tæt op af Public Service Motivation, som beskrives nærmere i afsnit 2.4.

2.3. Le Grands teori om riddere, (lands)knægte, dronninger og bønder

Le Grands teori om riddere, knægte, dronninger og bønder handler overordnet om, hvordan beslutningstagere ser på offentligt ansatte, og hvordan motivation og styring hænger sammen. Han opstiller således et begrebsapparat, som kan bruges til at systematisere synet på offentligt ansatte¹³. Han opstiller i sin teori fire hovedsituationer, som fordeles efter beslutningstagernes syn på de offentligt ansattes motivation og brugernes handlingskapacitet. Han definerer brugernes handlingskapacitet som individers kapacitet til at udføre den handling, deres indre ønsker/præferencer tilskynder dem til¹⁴.

“Riddere og knægte” referer til offentligt ansatte og graden af deres motivation. I Le Grands terminologi er en (lands)knægt en person, som har en egoistisk (ydre) motivation og gør ting for sig selv, dvs. en person der motiveres af det, vedkommende selv kan opnå ved handlingen¹⁵. Han beskriver det på denne måde:

“This is a genus of individuals whose self-interest is defined solely in terms of their own consumption: that is, such individuals are motivated entirely by the desire to acquire material wealth that they consume themselves for their own benefits”.

Det kan være økonomiske forhold, som driver en knægt, men det kan også omfatte overvejelser om f.eks. opnåelse af status eller magt, eller i form af selvbestemmelse, spændende arbejdsopgaver osv. Det afgørende i forhold til en knægt – i modsætning til en ridder – er, at pågældendes motivation er bundet op på at opnå disse ting til sig selv, og at man ikke ønsker det for derigennem at kunne hjælpe andre.

¹⁰ Berg-Sørensen, Grøn og Foss Hansen, kap. 14, s. 373

¹¹ Le Grand, s. 53

¹² Berg-Sørensen, Grøn og Foss Hansen, s. 373

¹³ Bøgh Andersen og Holm Pedersen/2014, s. 30

¹⁴ Bøgh Andersen og Holm Pedersen/2014, s. 30

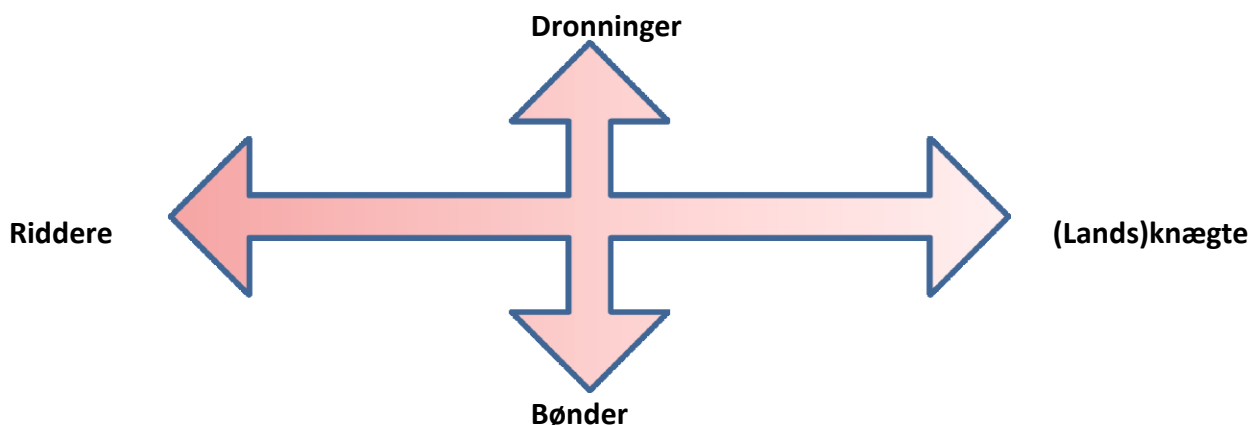
¹⁵ Le Grand, s. 25

Betegnelsen riddere dækker over offentligt ansatte med en høj grad af altruistisk motivation, dvs. personer, som er drevet af at ville hjælpe andre eller gøre noget for fællesskabet/samfundet¹⁶ uden et ønske om selv at opnå noget hermed. Gruppen af riddere kan endvidere opdeles yderligere i formynderiske eller ikke-formynderiske¹⁷. Denne opdeling handler om, hvorvidt en person, som er ridder, mener, at vedkommende selv ved, hvad der er det bedste for samfundet/andre, eller om vedkommende handler for det fælles bedste. En formynderisk ridder er således en medarbejder, som selv definerer, hvad vedkommende mener, er det bedste for samfundet. Dette er ikke nødvendigvis det samme som - eller i overensstemmelse med - f.eks. organisationens formål, hvilket naturligvis kan være problematisk i forhold til styring og ledelsesmæssige handlemuligheder.

Le Grand definerer en ridder på denne måde:

"whereas knights are individuals who are motivated to help others for no private reward, and indeed who may undertake such activities to the detriment of their own private interests".

"Dronninger og bønder" refererer i Le Grands teori til brugerne af offentlige ydelser og deres kapacitet til selv at handle. Dronninger er personer, som har en stor kapacitet til selv at handle, eksempelvis veluddannede forældre på en skole, som stiller krav til skoleledelsen om, hvordan lærerne skal tackle bestemte situationer. Hvorimod bønder er brugere, som ikke har en stor kapacitet til selv at handle i forhold til det at være bruger af offentlige ydelser. Det kan f.eks. være hjemløse eller patienter, som ikke har ressourcer til at gå i dialog om relevant behandling med lægerne.



Le Grand påpeger på denne baggrund, at hans teori kan hjælpe (politiske) beslutningstagere til at vælge den mest effektive styringsmodel alt efter opfattelsen af de ansatte og brugerne, hvilket jeg ikke vil gå nærmere ind i her. Teorien kan imidlertid også bruges som analyseramme til at undersøge offentligt ansattes motivationsfaktorer nærmere, fordi den opstiller en ret klar skelnen mellem motivationsfaktorer hos personer, som er at betragte som henholdsvis riddere og knægte, og samtidig inddrager brugerne som en dimension. Det er denne analyseramme, som jeg vil bruge i kap. 4.

¹⁶ Le Grand, s. 26

¹⁷ Bøgh Andersen, Kristensen og Holm Pedersen, s. 126

2.4. Public Service motivation (PSM)

Public Service Motivation (PSM) er en teori¹⁸ om medarbejderes orientering mod det at levere offentlige ydelser for at gøre det godt for samfundet og andre. PSM er et begreb, som har en sammenhæng til intrinsisk motivation og knytter sig til det at producere offentlig service. PSM er en delmængde af prosocial motivation, som også er i kategorien indre motivation, fordi det dækker over at handle til fordel for andre end en selv, men indenfor offentlig service. Det afgrænses på den måde både mod indre og ydre motivation, idet det udelukkende rettes mod andre mennesker. Gennem tiden har begrebet rykket sig væk fra det alene at knytte sig til offentligt ansatte, og i dag er det i højere grad et servicefokus. PSM kan defineres som motivation til at producere ydelser med et samfundsmæssigt formål¹⁹, dvs. der fokuseres på at skabe nytte for samfundet og andre mennesker end en selv og ens nærmeste.

Hvis man som medarbejder har høj PSM, vil man lægge ekstra energi i arbejdet, hvis opgaverne anses som meningsfulde, og det betyder i denne sammenhæng, at de bidrager samfundsmæssigt eller hjælper andre. Hvis opgaverne derimod anses for unødvendige eller ligegyldige, fører det ikke til en øget arbejdsindsats. En måde at kunne måle PSM på, er J. Perrys indeks fra 1996, hvor han opstiller 4 underdimensioner²⁰ af begrebet:

- Commitment to the public interest (loyalitätsbaseret motivation til at tjene samfundet)
- Compassion (følelsesmæssig baseret motivation til at gøre det godt for andre/samfundet).
- Attraction to public policy making (motivation for at være med til at forbedre samfundet)
- Self-sacrifice (vilje til at tilsidesætte egne behov for at hjælpe andre)

Og derudover opstilles senere yderligere en dimension i form af brugerorientering²¹.

Christian B. Jacobsen argumenterer²² for, at forskellige muligheder for at levere offentlig service appellerer til forskellige typer af PSM, og derfor kan man ikke længere kun tale om PSM. Det er mere relevant at se på underdimensionerne, som retter sig mod forskellige vinkler på offentlig service afhængigt af, om motivationen er bundet op på at hjælpe samfundet som sådan eller rettet mod at gøre noget godt for den enkelte bruger. Han uddyber det i forhold til eksempelvis Commitment to public interest, som er bundet op til pligter og loyalitet, og som retter sig som motivationstype mod det at hjælpe samfundet generelt ved at levere service, dvs. at hjælpe hele samfundet fremfor den enkelte bruger. Compassion²³ som type af motivation kan være særlig aktuel i tilfælde, hvor der er tale om, at den offentlige service hjælper udsatte eller særligt trængende brugere, som ikke selv kan sikre deres velbefindende, fordi det appellerer til de offentligt ansattes medfølelse.

Som leder skal man være opmærksom på, at der kan et styringsmæssigt dilemma forbundet med PSM motivation, fordi det kan være, at den enkelte medarbejders motivation i at løse bestemte opgaver ikke nødvendigvis svarer til samfundets interesser, ligesom det kan være, at der er modsætninger mellem det at

¹⁸ Berg-Sørensen, Grøn og Foss Hansen, s. 374

¹⁹ Bøgh Andersen og Holm Pedersen/2014, s. 50

²⁰ Berg-Sørensen, Grøn og Foss Hansen, s. 373 ff.

²¹ Bøgh Andersen og Holm Pedersen, s. 47

²² Bøtcher Jacobsen, s. 60

²³ Bøtcher Jacobsen, s. 49

hjælpe enkelte borgere og at bidrage til samfundet som helhed. Det kan f.eks. være en enkelt patient med en livstruende sygdom, der skal have en meget dyr behandling eller en helt særlig pleje, som betyder, at der går medarbejderressourcer fra en meget større mængde mindre syge. Det vil sige, at der kan være en subjektiv opfattelse hos medarbejderne af, hvad der er den offentlige interesse, hvilket kan give en værdikonflikt.

Hvordan kan PSM i givet fald bruges i en ledelsesmæssig sammenhæng? Hvis man som leder kan tydeliggøre arbejdsopgavens betydning, kan det skabe bedre performance hos medarbejderen. Der er derudover en række forhold, som kan spille ind i forhold til sammenhængen mellem ledelse og PSM²⁴. Det kan f.eks. være incitaments- eller regelstyring fra de hierarkiske niveauer, som kan ødelægge PSM, hvis medarbejderne ikke opfatter det som til samfundets bedste. Det samme kan gælde retning for organisationens arbejde, som udstikkes af politikere, eller hvis medarbejderne ikke er enige i de værdier, som organisationen arbejder efter. Endelig kan spørgsmålet om, hvordan den nødvendige ledelsesmæssige styring opfattes have en betydning i forhold til, om styringen opfattes som kontrollerende eller understøttende, jf. indledningen til kapitlet.

Udfordringen beskrives af Christian B. Jacobsen²⁵ på denne måde:

”En væsentlig pointe er derfor, at offentligt ansatte med høj PSM ikke bare er motiverede, men de bærer også stærke ideer om, hvad der er ønskværdigt i arbejdet for bruger og samfundet, og derfor kan ansatte med høj PSM være vanskelige at styre”.

2.5. Svagheder og begrænsninger ved de valgte teorier

I litteraturen er der rejst kritik af PSM²⁶ teorien for ikke at være tilstrækkeligt teoretisk velfunderet, da begrebet i høj grad er baseret på empiri hentet gennem spørgeskemaer. Jeg mener dog alligevel, at det, når det ses i sammenhæng med ydre og indre motivationsteori, giver mig en analytisk referenceramme, som er anvendelig, dels sammen med Le Grands teori, dels som grundlag for en narrativ analyse af medarbejdernes motivationsfaktorer.

Men det kan ses som en begrænsning ved anvendelse ved PSM teorien i relation til denne opgave, at den fokuserer så ensidigt på det at gøre noget godt for samfundet eller det offentlige brugere, da der kan være andre motivationsfaktorer i spil for medarbejderne. Derfor er de generelle teorier om ydre og indre motivation sat i forgrunden, når der analyseres på motivationsfaktorer, så billedet bliver bredere.

Der kan også opstilles visse indvendinger mod Le Grands teori, da teorien ikke kan bruges til at forklare alle forhold omkring motivation, og den mangler de mekanismer, som er med i det politiske spil i den offentlige sektor. Derudover kan ansattes motivation muligvis bestå af flere forhold, så det i virkeligheden er en kombination af riddere og knægte – og det samme gælder vel brugernes handlingskapacitet, da brugerne kan være en kombination af dronninger og bønder. Derudover er begrebet ”samfundets fælles bedste” ikke et entydigt begreb, det afhænger af den enkelte ansattes egen opfattelse af det fælles bedste. Men modellen kan bruges og være relevant for ledere i det offentlige, fordi de er i stand til at træffe mere

²⁴ Bøgh Andersen og Holm Pedersen/2014, s. 67

²⁵ Bøtcher Jacobsen, s. 60

²⁶ Berg-Sørensen, Grøn og Foss Hansen, s. 387

kvalificerede valg om styring, hvis de har en idé om både motivation hos de ansatte og handlingskapacitet hos brugerne

Der er kun begrænsede motivationsteorier og forskning, som ikke kobles med styringsteorier eller økonomiske incitamenter, men derimod retter sig direkte til at undersøge medarbejdernes motivation og ledelsesmæssigt understøtte denne, men netop derfor er det interessant at se nærmere på. På den baggrund kunne jeg naturligvis i stedet have valgt et andet teoretisk udgangspunkt for min opgave, men jeg har bevidst ikke medtaget økonomiske styringsteorier som f.eks. principal-agent teorien og motivation crowding teorien før end i den afsluttende perspektivering, da det interessante for mig er at se på den enkeltes motivationsfaktorer. De økonomiske teorier giver i forvejen et klart billede af, at motivation og styring har en sammenhæng, som er kendt.

Kap. 3 – Metodeafsnit

Det er en undren over og en lyst til at forstå, hvilke motivationsfaktorer, der er på spil for medarbejderne, når de melder sig syge, der dannede udgangspunkt for denne opgave. Jeg vil gerne forstå verden set fra medarbejdernes perspektiv, og derfor er den overvejende del af min empiri til opgaven hentet gennem kvalitative interviews.

3.1. Overvejelser om empiri til opgaven og gennemførelse af interviews

Jeg har hentet empiri til opgaven gennem seks interviews med ledere og udvalgte medarbejdere i Fogedretten under Københavns Byret, der er en organisation med ca. 250 ansatte fordelt på juridiske medarbejdere (dommere), kontorpersonale og sikkerhedspersonale²⁷.

Jeg har fravalgt at indhente empiri i min egen organisation, fordi jeg har været personaleleder dér i mere end 15 år og har været direkte chef for en meget stor del af medarbejderne. Både det forhold, at der er en hierarkisk magtrelation, og det forhold, at jeg kender dem som medarbejdere – og at de kender mig som chef –, ville betyde, at jeg på forhånd var præget af, hvilken historie, jeg troede, de ville fortælle mig. Det ville formentlig også betyde, at jeg ville have svært ved at få en åben historie fra dem, enten fordi de ikke havde lyst til at fortælle mig noget, eller fordi de ville fortælle det, de troede, jeg var interesseret i at høre.

Der er ingen tvivl om, at sygefravær – som i første omgang var mit helt overordnede fokus – er et følsomt emne – og et emne, som mange mennesker har en forudgående opfattelse af, hvilket naturligvis også gælder mig selv. De ledere – både i egen og i andre organisationer – som jeg har drøftet emnet med, har alle haft en (til tider noget unuanceret) forforståelse. De fleste mener, at forskellene i sygefraværet mellem personalegrupper helt klart har en sammenhæng med sociale forhold, således at forstå at der også er forskel på hvilke mennesker, der har forskellige uddannelser, og at visse sociale grupper muligvis er mere disponeret for at blive syge, simpelthen fordi de lever mere usundt (rygning, overvægt, mindre motion mv.).

Mit fokus for opgaven skiftede imidlertid undervejs fra direkte fokus på sygefravær til en undren og en større og vigtigere interesse i at undersøge medarbejdernes motivationsfaktorer nærmere, da det ikke i forvejen er belyst på samme måde som sygefravær. Derfor er aspektet om sociale forhold ikke inddraget i opgaven. Der findes i øvrigt allerede en del undersøgelser af, at medarbejdere med udfordrende og selvstændigt arbejdsopgaver med ansvar er mindre syge end medarbejdere, som laver monotont arbejde eller ikke har selvstændig indflydelse på deres arbejdstilrettelæggelse²⁸.

Derimod kan jeg til stadighed undres over, hvorfor der er forskel på, om en medarbejder, som f.eks. har hovedpine eller en mild forkølelse, melder sig syg, og en anden medarbejder med tilsvarende arbejdsopgaver vælger at gå på arbejde. Det hænger ikke sammen med den pågældendes uddannelse eller faggruppe, det hænger derimod mere sammen med individuelle motivationsfaktorer for at gå på arbejde. Kort sagt hvordan kan det være, at enkelte medarbejdere har en højere motivation for at gå på arbejde end

²⁷ Se bilag 1 med organisationsoversigt

²⁸ Se for eksempel <http://www.ac.dk/media/683802/sygefravaer-20.pdf>

Og <http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Emner/Psykosocialt-arbejds miljo/Psykosocialt-arbejds miljo-og-helbred>

andre med ensartede arbejdsopgaver – er det, fordi medarbejderne motiveres af forskellige forhold? Og hvordan kan man som leder handle i forhold hertil? For at få mere viden om det vil jeg tage udgangspunkt i de fortællinger, medarbejderne selv kommer med.

3.2. Hvad var min egen forforståelse?

Gennem de seneste 15 år har jeg gennemført utallige samtaler med medarbejdere om deres sygefravær og har også gennemført afskedigelser af medarbejdere med et meget højt eller meget langvarigt sygefravær. Jeg synes ikke, at jeg har kunnet se et ensidigt mønster i, hvorfor medarbejderne er syge. Der er dog ingen tvivl om, at gruppen af kontoruddannede er klart overrepræsenterede i forhold til at have et højt sygefravær.

Jeg er sådan set ikke i tvivl om, at medarbejderne er syge (eller i hvert fald føler sig syge), når de sygemelder sig – men det er også klart, at der er individuelle forskelle på, hvornår man føler sig syg eller ikke i stand til at komme på arbejde. F.eks. kan man se det på cheffgruppens sygefravær, som nærmest altid er på nul sygedage. Derfor var det en del af min forforståelse, at der er en sammenhæng til den enkelte medarbejders motivation for arbejdet, om vedkommende melder sig syg. Jeg tror også, at det hænger sammen med, hvorvidt man har et selvstændigt ansvar i forhold til arbejdsopgaver, eller om man sidder med arbejdsopgaver, som varetages af andre, mens man er fraværende.

Mine egne blinde vinkler i forhold til emnet er helt klart, at jeg tror, at jeg kender alle synspunkter omkring sygefravær og medarbejderes motivation, fordi jeg har været personaleleder i mange år. Jeg kan derfor risikere, at jeg overser sammenhænge, at jeg glemmer at spørge ind til noget bestemt, at jeg ikke får uddybet et emne, fordi jeg tror, at jeg kender svaret, eller at jeg ikke får undersøgt bestemte motivationsfaktorer, fordi jeg mener, at de ikke er relevante. Det har jeg forsøgt at imødegå ved at være åben og lyttende i interviewene og i analysen.

Jeg forventer også at finde forskellige subkulturer, som har forskellige narrativer om hinanden – og jeg forventer, at der vil være nogle motivationsfaktorer, som f.eks. forholdet til kollegaer og ledelse, der spiller mere ind end andre, som f.eks. løn, der er kendt for²⁹ ikke at være en stor motivationsfaktor for offentligt ansatte.

3.3. Hvilken metode anvendte jeg?

Empiri gennem interviews

Vedrørende etikken omkring interviewene havde jeg brug for at være sikker på, at medarbejderne medvirkede frivilligt og ikke, fordi de følte sig pressede til det. Samtidig skulle jeg sikre mig, at der var tillid til, at jeg ikke ville bruge oplysningerne i andre sammenhænge, f.eks. ved videregivelse til deres leder. Selve interviewene skete derfor med informeret, mundtligt samtykke, og jeg sikrede på forhånd en grundig skriftlig introduktion om formålet med interviewet og min masteropgave³⁰. Selve interviewformen var semistrukturerede interviews, hvor der var fastsatte hovedtemaer for spørgsmålene med åbne svarmuligheder, så den interviewede selv kunne fortælle så meget som muligt. Jeg ville anlægge et fænomenologisk perspektiv og bruge deres beskrivelser af verden til - ud fra deres fortællinger - at analysere, hvordan de bliver motiverede, og hvorfor de føler behov for at sygemelde sig. Samtidig ville jeg

²⁹ Se f.eks. Personalestyrelsens motivationsundersøgelse fra 2006

³⁰ Se bilag 2 med introbrev til medarbejderne

også spørge efter fortællinger om både eget og kollegaers sygefravær og deres syn på ledelsens håndtering af disse forhold.

Jeg brugte en tematisk spørgeramme³¹, som var bygget op over følgende temaer:

- Har det en betydning for motivation og sygefravær, hvilke arbejdsopgaver, man sidder med – føler man, at det gør en forskel, om man er på arbejde eller ej?
- Forholdet til kollegaer på arbejdspladsen
- Tanker om eget sygefravær og tanker om motivationsfaktorer
- Betydningen af ledelse

Kodning

Jeg har valgt at analysere interviewmaterialet ud fra en abduktiv³² kodning, hvor jeg vil kigge efter medarbejdernes fortællinger om motivationsfaktorer i forhold til arbejdet, sygefravær og deres kollegaer i forbindelse med min kodning. Jeg havde dog valgt en teoretisk ramme i forhold til motivationsfaktorer, inden jeg begyndte på interviewene, og derfor kunne jeg ikke bruge en ren induktiv tilgang. Jeg startede med ikke at vide præcist hvilken teoretisk ramme, jeg ville anvende, men undersøgte en del teorier, som omhandlede især motivation og styring, herunder økonomiske teorier. I forbindelse med læsning af disse og det første interview med en leder, gik det op for mig, at det interessante for mig er at forstå, hvorfor medarbejderne motiveres forskelligt og hvilke faktorer, der er i spil. Jeg kunne herefter indkredse de teorier, jeg anvender, til at handle om motivationsfaktorer fremfor f.eks. økonomisk teori om forholdet mellem motivation og styring af medarbejdere. Det interessante var dog stadig at forstå medarbejdernes verden, og jeg har derfor valgt at anlægge en narrativ analysetilgang med motivationsteoriene som ramme.

Jeg har kodet efter a) beskrivelser af, om medarbejderne er riddere eller knægte enten i deres egne fortællinger, fortællinger om kollegaer eller i ledelsens fortællinger. Derefter har jeg kodet efter b) hvordan de to gruppers syn er på brugerne i forhold til at se dem som dronninger eller bønder. Jeg kodede herefter motivationsfaktorer i forhold til indre eller ydre motivation og PSM med underdimensioner. Og endelig kodede jeg efter de fortællinger om eget eller kollegaers sygefravær, som medarbejderne kom med og ligeledes efter medarbejdernes fortællinger om deres forventning til ledelsens håndtering af sygefraværet. Dette gjorde jeg flere gange, da der var en del sammenfald i fortællingerne, således at de faldt i flere kategorier.

Narrativ analyse

Når man kigger på narrativer, kan man f.eks. se på fortællemåder³³; romantisk, tragedie, komedie eller satire, hvor der er forskellige karakterer som helte, skurke eller klownefigurer (narren), eller man kan analysere efter 3 dimensioner³⁴, som er kronologien (handlingen), mimesis (billedligt) og plottet (strukturen

³¹ Se bilag 3 og 4 med interviewguide til medarbejdere og ledere

³² Järvinen og Mik-Meyer, s. 11

³³ Czarniawska, s. 21

³⁴ Czarniawska, s. 23

i fortællingen). Generelt er et narrativ i en klassisk struktur³⁵ kendetegnet ved, at der er en begyndelse, en midte og en slutning på fortællingen, og derudover er der altid et plot, hvor noget uventet sker, som vækker følelser hos det publikum, som fortællingen er rettet mod. Riessman beskriver³⁶ også narrativer, der kobles sammen af et mønster, således at der ikke er tale om tilfældige tanker. Ved at vælge en narrativ analysetilgang kan man fortolke casecentrerede tekster, der indeholder fortællinger.

Reissman opstiller tre narrative analysetilgange, som i praksis kan kombineres. Det er tematisk analyse, hvor indholdet er det centrale, strukturel analyse, hvor fortællemåden er i centrum, og dialogisk analyse, som i høj grad har fokus på fortællingen mellem to personer. Tematisk analyse fokuserer på det fortalte, og data fortolkes ud fra tematikker, som er opstillet af forskeren uden det store fokus på f.eks. kontekst. Da jeg er interesseret i at finde ud af, hvordan verden ser ud fra den enkelte medarbejders synspunkt, har jeg valgt at være inspireret af en tematisk analysetilgang, hvor jeg trækker dimensioner som plot og fortællemåder ind over. Det har jeg valgt, fordi jeg leder efter narrativer med et bestemt fokus. Det interessante er, *hvad* de fortæller og ikke, hvordan de fortæller det.

For at kunne lave en narrativ analyse af medarbejdernes motivationsfaktorer har jeg taget udgangspunkt i Le Grands teori om riddere og knægte på den måde, at jeg har set på ledernes fortællinger om medarbejderne og medarbejdernes fortællinger om sig selv og hinanden. For at finde ud af om medarbejderne beskriver sig selv som riddere, har jeg set på, hvor de fortæller om, at de arbejder for at hjælpe andre/de svage i samfundet, som har brug for hjælp, eller at de gør gavn for andre (eller samfundet) gennem deres arbejde, eller på fortællinger, som viser, at der er en høj grad af loyalitet eller korpsånd over for arbejdspladsen som sådan. Disse fortællinger indikerer, at der er tale om en medarbejder, der kan karakteriseres som en ridder. I forhold til medarbejdere, som kan karakteriseres som knægte, har jeg set efter, hvor de beskriver motivationsfaktorer, som kan beskrives som egennyttige/til deres fordel. Det er særligt beskrivelser om spændende arbejdsopgaver, som falder i denne kategori. Derudover har jeg set på, hvordan de to grupper beskriver brugerne, om der er tale om dronninger eller bønder.

Derefter har jeg undersøgt, hvordan de fortæller om motivationsfaktorer; indre eller ydre eller PSM faktorer. I forhold til PSM som motivationsfaktor har jeg kigget på de fem underdimensioner for at finde ud af, om der er en eller flere, som er tydeligere end andre – og kan det evt. have en sammenhæng enten til, om brugerne er bønder eller dronninger, eller om medarbejderne er riddere eller knægte.

Og endelig har jeg set efter divergenser i den måde, som lederne taler om medarbejderne og deres motivation på i forhold til medarbejdernes egne fortællinger, samtidig med, at jeg har ledt efter, hvilke forventninger medarbejderne har til ledelsen og de rammer, der sættes op omkring sygefravær.

3.4. Kvalitetskriterier

Forskningsmæssigt gælder flere tværgående kvalitetskriterier i forhold til det at arbejde med kvalitative metoder³⁷ på tværs af de forskellige perspektiver. Det er egenskaber som kohærens og konsistens, det vil sige, at der er sammenhæng og en rød tråd i projektet samtidig med, at der er ensartethed i form af præcis anvendelse af det perspektiv, man anlægger. Derudover forudsætter dette præcision i de begreber, der anvendes, og gennemsigtighed i den måde, det anvendes på, således at det er muligt at se, hvad man har

³⁵ Mik-Meyer m.fl., s. 233

³⁶ Järvinen og Mik-Meyer, s. 235 f.

³⁷ Justesen og Mik-Meyer, s. 38

gjort og hvilke valg, der er truffet undervejs. Gennem hele opgaven har jeg forsøgt at leve op til disse kvalitetskriterier ved at beskrive hvilke valg, jeg har truffet og hvilke overvejelser, jeg har gjort mig undervejs.

Derudover knytter der sig yderligere kvalitetskriterier³⁸ til særligt ved det at anvende et fænomenologisk perspektiv. Det drejer sig om analytisk generaliserbarhed, respondentvalidering og håndværksmæssig kvalitet, som hænger sammen med begrebet gennemsigtighed i forhold til hvilke valg, der er truffet undervejs.

Med så relativt få interviews, som det var muligt at indhente til en sådan opgave, kan det være vanskeligt at hævde, at der er tale om analytisk generaliserbarhed i opgaven, men jeg har forsøgt at leve op til kriteriet om, at respondenterne skal kunne kende sig selv i analysen gennem et udvalg af repræsentative citater og gennem en beskrivelse, som fastholder deres egne fortællinger om deres livsverden.

3.5. Begrænsninger ved den valgte metode

Jeg har fravalgt større mængder kvantitative data i form af sammenlignende statistik på tværs af staten eller direkte anvendelse og analyse af statistik over sygefraværet i Fogedretten. Jeg har desuden valgt ikke at benytte mig af feltstudier eller eksempelvis fokusgrupper. Jeg er klar over, at jeg dermed ikke får al viden med om området, men det er heller ikke intentionen med opgaven, da jeg har valgt at anlægge et perspektiv, hvor jeg gerne vil forstå den enkelte interviewedes måde at se verden for derigennem at få en større forståelse af, hvad der motiverer den pågældende. Det begrænser til gengæld muligheden for at kunne generalisere på tværs af organisationen eller til andre områder.

³⁸ Justesen og Mik-Meyer, s. 46

Kap. 4 – Analyse

Analysen er struktureret på den måde, at der i afsnit 4.1. først er en analyse af medarbejdernes fortællinger om brugerne, derefter undersøges ledelsens fortællinger om medarbejdernes motivation og efterfølgende analyseres medarbejdernes egne fortællinger om motivationsfaktorer. Det fører til en drøftelse af, hvad det betyder, hvis der er uoverensstemmelser mellem ledernes og medarbejdernes opfattelse.

I afsnit 4.2. undersøges først medarbejdernes beskrivelse af de formelle procedurer for sygefraværet, derefter følger en analyse af fortællingerne om sygefravær med en drøftelse af, om der er en sammenhæng mellem den enkeltes fortællinger om sygefravær til hvilken type medarbejder, pågældende er, og om pågældende motiveres af indre eller ydre forhold. Det fører over i en drøftelse af, hvilke forventninger medarbejderne har til ledelsesindsatsen, herunder hvordan lederne håndterer sygefravær.

4.1. Narrativ analyse af motivationsfaktorer

For at kunne anlægge en narrativ analysetilgang til motivationsfaktorer har jeg taget udgangspunkt i Le Grands teori om riddere og knægte, dronninger og bønder på den måde, at jeg i afsnit 4.1.1 har set på, hvordan medarbejderne beskriver brugerne, og i afsnit 4.1.2. undersøger jeg ledernes fortællinger om medarbejdernes motivation. I afsnit 4.1.3.A) analyserer jeg medarbejdernes fortællinger om sig selv og hinanden i forhold til, hvem der er riddere, og hvem der er knægte. Derefter har jeg i afsnit 4.1.3.B) undersøgt, hvordan de fortæller om motivationsfaktorer; indre eller ydre motivation eller PSM faktorer, og om det kan hænge sammen med, om den enkelte medarbejder er ridder eller knægt.

4.1.1. Medarbejdernes syn på brugerne

En af de ting, som overraskede mig, er, at medarbejderne i Fogedretten har et helt ensartet syn på brugerne, hvilket kan ses i den omstændighed, at de alle sammen kommer med den samme (og næsten enslydende) fortælling om brugerne. Det er meget slående, og det kan naturligvis skyldes, at der er tale om en meget ensartet brugergruppe i Fogedretten. Men det overraskede mig, fordi de fortællinger, som medarbejderne kommer med om deres egen motivation, jf. afsnit 4.1.3., viser, at de motiveres af forskellige forhold og ikke entydigt kan kategoriseres i samme kategori som enten riddere eller knægte efter Le Grands terminologi.

I forhold til denne opgave er det relevant at inddrage medarbejdernes syn på brugerne, da det teoretiske grundlag ved Le Grand er, at man både undersøger medarbejdernes motivation og brugernes handleevne, når man skal finde frem til den relevante ledelsesmæssige styringsform.

Opfattelsen af brugerne kan illustreres ved dette citat fra M3:

Det har faktisk overrasket mig, at der er mange, der lever så dårligt, som det faktisk er, og så griset på de udkørende [fogedforretninger], som det er, det tror jeg ikke, man drømmer om [.....] Et eller andet sted må man sige, at med den sociallov vi har, så er der også rigtig mange syge mennesker i eget hjem, og vi ved jo ikke, om vi kommer ud til sådan en, og vi skal lige nå at spotte det [....] Jeg kan sagtens omstille mig til, at der måske sidder en hjemløs, eller hvad der ellers sidder dernede af mærkelige mennesker, der bare ikke har et nemt liv.

M4 beskriver det på denne måde:

Der er jo en forhistorie, inden man sidder der, det er alt fra skilsmisse til at man er blevet snydt og bedraget, og nogen har misbrugt ens Nem-ID.

Og det suppleres i øvrigt af en af lederne, L2, som fortæller om brugerne på denne måde:

Der er ingen grund til ikke at behandle folk ordentligt, selvom de er svage eller alkoholiserede eller hvad de nu er, så kan man godt behandle dem med respekt, også selvom man er nødt til at gøre noget ved dem eller tage noget fra dem eller sætte dem ud af deres lejlighed.

Alle medarbejdere fortæller, at der er tale om brugere, som har meget få ressourcer i eget liv og en meget lav grad af handlekraft særligt i forhold til myndighederne. Der er tale om udsatte mennesker, som står i svære situationer i livet, hvilket gør dem sårbare. Det er et fælles narrativ hos alle medarbejdere, at brugerne er bønder. Der er ingen fortællinger om brugere, som er selvhjulpne, eller på anden måde kan kategoriseres som dronninger ud fra Le Grands teori. Hvis der er tale om brugere, som hæver stemmen, bliver vrede mv. skyldes det magtesløshed fra deres side fremfor handlekraft, hvilket også viser, at der er tale om bønder, fordi de ikke selv er i stand til at handle. Hvis det var tilfældet, var de formentlig ikke endt som brugere i fogedretten.

Opfattelsen af brugerne hænger umiddelbart ikke entydigt sammen med medarbejdernes motivation i øvrigt, da medarbejderne er forskellige med hensyn til hvilke forhold, de motiveres af, jf. afsnit 4.1.3. Den måde at se brugerne på, som kommer til udtryk her, taler dog direkte ind i PSM underdimensionerne, brugerorientering og compassion, og på den måde kan der ses en sammenhæng mellem La Grands teori om riddere og knægte, bønder og dronninger og teorierne om indre motivation, herunder PSM.

4.1.2. Ledelsens syn på medarbejdernes motivation

Indledningsvist sætter lederne rammen og fortæller som svar på det samme spørgsmål om, hvorvidt det spiller en rolle for medarbejderne, om de synes, at de udfører et arbejde, som er til gavn for samfundet.

L1: det er svært at sige for den enkelte, men jeg kan godt forestille mig, at nogle vil have den opfattelse, netop fordi de berører områder i Fogedretten, som har så stor indvirkning, påvirkning for en lejer f.eks. [.....] Det er heller ikke så ofte, at man som foged får en positiv tilbagemelding fra de kunder, vi har, men når vi gør, jamen så får man en eller anden form for tilfredsstillelse af, at man har gjort en god gerning.

L2: Jeg tror i virkeligheden, at det er et job med mening, der er det vigtigste. Altså hvor folk føler, at det er noget, som giver mening, og at de er med til noget, som giver mening, det tror jeg er det vigtigste.

Det er interessant, at de to ledere er meget tydelige i deres vurdering af, at det er vigtigt for medarbejderne at have et job med mening og at gøre en god gerning. Ledernes fortælling om medarbejderne er således en fortælling om en slags helte, som gerne vil gøre noget godt for samfundet eller andre, hvilket f.eks. ses med formuleringen "at gøre en god gerning". Dermed placerer de entydigt medarbejderne som riddere ud fra Le Grands teori, og derved opfatter lederne medarbejderne anderledes,

end de selv gør. Det kan have stor betydning for medarbejdernes motivation og for den ledelsesmæssige styring, hvilket jeg vender tilbage til i perspektivering.

Visse faktorer kan være svære at placere som utvetydigt en indre eller en ydre motivationsfaktor. Det gælder f.eks. trivsel i form af god nærledelse eller gode kollegaer, men det opfattes her som en indre motivationsfaktor ud fra en vurdering af, at der er tale om understøttende forhold, som betyder, at man som medarbejder er i stand til at gøre et stykke arbejde til gavn for andre eller for samfundet. Det samme gør sig gældende i forhold til den faktor, som kaldes afvekslingen i arbejdet, hvilket ikke skal opfattes som muligheden for at opnå karriereopgaver eller at have spændende opgaver, men derimod muligheden for ikke at sidde foran skærmen hele dagen og lave ensformigt kontorarbejde. Le Grand taler om "enjoyment of the work for its own sake"³⁹, når han beskriver indre motivation, og derfor ses afveksling her også som en indre faktor fremfor en ydre faktor, fordi det kobles sammen med trivsel i fortællingerne.

En af lederne fortæller, at han mener, der er to ting, som påvirker medarbejdernes motivation for arbejdet; det er arbejdsopgaverne, og det er trivsel. Han uddyber, hvorfor han tror, at medarbejderne har valgt at arbejde i Fogedretten:

L1: det tror jeg, fordi... eller det ved jeg næsten, fordi det siger de fleste, det er fordi det er meget alsidigt arbejde [...] når man arbejder i fogedretten, så sidder man ikke kun foran skærmen, der er mange forskellige opgaver, man har på ugebasis, altså enten er du ude at køre, eller også sidder du i retten, eller også behandler du post, eller også så taster du sager eller også så sidder du i vores call center.

Som modsætning til ledernes forståelse af deres medarbejdere fremstår medarbejdernes fortællinger om motivation og sygefravær mere nuancerede og opdelte i forhold til, at der er både riddere og knægte i blandt medarbejderne – der er medarbejdere, som motiveres af ydre forhold som f.eks. løn, det at have bare et eller andet arbejde, muligheden for spændende arbejdsopgaver, og medarbejdere, som motiveres af indre forhold, som f.eks. et godt arbejdsmiljø, trivsel eller forholdet til kollegaer.

Ud fra ovenstående kan det indledende siges, at lederne opfatter medarbejderne som en ensartet og homogen gruppe, og de dermed ikke er tilstrækkeligt opmærksomme på, at der er forskellige motivationsfaktorer – både indre og ydre – hos medarbejderne at handle ledelsesmæssigt efter.

4.1.3. Medarbejdernes fortællinger om motivationsfaktorer

4.1.3. A) Er de riddere eller knægte?

Er medarbejderne i Fogedretten riddere eller knægte? Det kan undersøges ved at se på, hvordan de fortæller om, at de arbejder for at hjælpe andre/de svage i samfundet, som har brug for hjælp, eller at de gør gavn for andre (eller samfundet) gennem deres arbejde, eller på om deres fortællinger viser, at der er en høj grad af loyalitet eller korpsånd over for arbejdspladsen som sådan. Sådanne fortællinger indikerer, at der er tale om en medarbejder, der kan karakteriseres som en ridder. Derudover kan det i forhold til medarbejdere, som kan karakteriseres som knægte, undersøges, hvordan de beskriver motivationsfaktorer, der er egennyttige eller til deres egen fordel. Det er særligt beskrivelser om spændende eller

³⁹ Le Grand, s. 53

karrierefremmende arbejdsopgaver, som falder i denne kategori, men det kan f.eks. også være lønbetragtninger.

M1 og M3 er tydelige i ridderrollen i forhold til, at det betyder noget for dem, at de er med til at hjælpe brugerne til en forståelse af, hvad der foregår og behandle dem, dvs. brugerne, ordentligt. For disse medarbejdere er det vigtigt at gøre en forskel for den enkelte bruger, og det er vigtigt at hjælpe brugerne med en forståelse af, hvad der sker i deres møde med Fogedretten.

Medarbejdernes fortællinger om sig selv og deres motivation i forhold til at være riddere er således:

M1: Du hjælper jo ikke folk på den måde, men jeg synes bare, jeg følte bare, at jeg var god til at håndtere tingene god til at forklare tingene, ikke kun det der med, at nu skal du betale, også det med at forklare dem nogle ting, jeg følte bare, at jeg var et hjælpemiddel, selvom du skal tage nogle ting, er jeg der også for at hjælpe psykisk, jeg synes bare, at jeg gør det godt, og jeg får også gode tilbagemeldinger. [...] For eksempel som når jeg sidder i Retten, folk der kommer der, de ved ikke, hvad det er, uhh nej tænker de, mange af dem har fortalt mig, når mødet har været afsluttet, at de ikke har kunnet sove..... var det virkelig bare det, og hvor var det dejligt, at du kunne forklare tingene på en meget pæn måde.

I: Så du får en fornemmelse af, at du hjælper folk med at finde ud af, hvad man skal gøre?

M1: ja.

M3 fortæller om sig selv på denne måde:

[...] er der en, der har det lidt dårligt, og jeg har lyst til at hjælpe, selvom reglerne måske siger, at jeg skulle noget andet, så er der plads til det, uden at der er nogen, som kommer og banker mig i hovedet, så må jeg gerne gøre noget specielt for den ene, som måske har det dårligt, nogen af dem, der sidder herinde lider meget af det der, altså hvis folk har den der angst for at komme uden for døren, og de har det jo vitterligt rigtig rigtig dårligt, men jeg kan sagtens lave en aftale om, at de kommer på et specielt tidspunkt, og de bliver taget ind først, for at de ligesom bliver taget lidt hånd om og ikke føler, at de skal ud i noget, som de ikke kan, det kan jeg godt lide, at man har gjort noget specielt for den person, så man får hjulpet den person til at få overstået det, som nu en gang skal klares.

Og videre fortæller hun:

Og så synes jeg også, at jeg gør en forskel for de lidt ofte dårlige mennesker, der kommer dernede [...] Jeg kan egentlig godt lide, når folk går ud derfra, at de siger tak, de synes, at det var en god behandling, det kan jeg godt lide, at der også er plads til det, selvom de skylder de her penge, det ved jeg jo godt, at de gør, men derfor skal de stadigvæk behandles med respekt og gå derfra og synes, at det er ok [...].

Fortællingerne viser, at de to medarbejdere ser sig selv om helte, der hjælper den svage borger i samfundet, det er det gennemgående tema, hvilket illustreres ved formuleringerne "jeg var bare et hjælpemiddel" og "jeg må gerne gøre noget specielt for den ene". Plottet bliver derfor, at de gør en forskel for brugere gennem deres arbejde, og der er ikke tvivl om, at de placeres som riddere.

Der er andre medarbejdere, som har en fortælling, der kobler sig på det at være knægt, fordi de relaterer sig til det forhold, at de pågældende motiveres af at have interessante arbejdsopgaver, som alene er deres ansvar. Der er også medarbejdere, som fortæller, at de skal have et arbejde for at tjene penge. Men fortællingerne er ikke så entydige som dem, der ses hos ridderne, og det kan hænge sammen med ledelsens meget entydige narrativer om, at alle medarbejdere findes i kategorien riddere, hvilket gør det sværere at være en medarbejder, som motiveres af andre forhold. Der er dog særligt en medarbejder, som har en klar fortælling i forhold til det at være knægt og sammenhængen til det egennyttige i at tjene penge til sig selv.

Det kan illustreres med dette citat:

M2: Jeg er ligesom bare havnet her, og så er jeg blevet glad for det, selvfølgelig er det sådan, at jeg siger, det er et arbejde, og jeg skal have et arbejde, der skal noget ind på kontoen, så... [...] man skal tjene nogle penge også, jeg skal have nogle penge i kassen for at få det til at fungerer.

En anden medarbejder fortæller også om sammenhængen til spændende og forskelligartede opgaver, som motiverende, hvilket også er et kendetegn for en knægt. Hun fortæller dog også om at hjælpe andre, så hun er en medarbejder, som henter motivation både som ridder og som knægt.

M4 fortæller om det at have afvekslende arbejdsopgaver:

Jeg er fleksibel, så længe der er variation i mit arbejde, jeg ved, at jeg ikke kommer til at trives på en arbejdsplads, hvor der ikke sker noget, min hverdag skal være varierende, og så sagde de oppe i administrationsafdelingen, jamen så er der kun et sted, du kan være, og det er i fogedretten.

Ud fra de gennemførte interviews må det siges, at der er medarbejdere i Fogedretten, som beskriver sig selv som riddere og andre medarbejdere, der beskriver sig selv som knægte – og samtidig er der medarbejdere, som kan have elementer af begge dele.

4.1.3. B) Drives de af ydre eller indre motivation, herunder PSM dimensioner?

Herefter er det relevant at undersøge, om medarbejderne drives af ydre eller indre motivation, herunder de forskellige dimensioner af public service motivation (PSM). De motivationsfaktorer, der nævnes i interviewene er spændende arbejdsopgaver og selvstændighed i arbejdet, hvilket kan karakteriseres som ydre motivationsfaktorer. Derudover nævnes kollegaerne, god nærløshed, at gøre en forskel for brugerne, hvilket kan karakteriseres som indre motivationsfaktorer. Motivationsfaktorer som løn, personalegoder, prestige, som helt klart er ydre motivationsfaktorer, nævnes kun direkte af en enkelt medarbejder.

I forhold til PSM og de underliggende dimensioner er det særligt brugerorientering og compassion, dvs. at gøre det godt for andre, som træder tydeligt frem i fortællingerne, og der er en naturlig sammenhæng mellem disse to dimensioner. Det giver også mening, når medarbejderne har så ens et syn på opgaven i forhold til brugerne. En af medarbejderne siger direkte, at de medarbejdere, som er endt i fogedgruppen, er dem, som godt kan lide kundekontakten.

De andre tre PSM underdimensioner, dvs. commitment to the public interest, attraction to public policy making og self sacrifice, ses ikke i fortællingerne, hvilket ikke er overraskende, henset til at synet på brugerne er så entydigt, dvs. der er ikke rum til de andre dimensioner. Derudover spiller det forhold, at nogle af medarbejderne motiveres af ydre forhold, og derfor ikke motiveres af forhold, som handler om at ofre sig selv til fordel for andre, ind.

De ydre motivationsfaktorer, som her særligt kommer til udtryk i form af selvstændige og spændende arbejdsopgaver, kommer frem hos flere medarbejdere, hvoraf særligt M3 er at finde som ridder. De viser sig også hos M2, som har både indre og ydre motivationsfaktorer, jf. nedenfor.

På spørgsmål om hvordan det er at arbejde i fagedgruppen svarer M2:

Vi suser meget mere rundt og laver nok også nogle selvstændige ting i og med man har de her møder, og der sidder man jo alene med det, altså du er ikke sekretær for en dommer eller noget, nej.

I: er det en af de ting, du godt kan lide, at det er selvstændigt?

M2: ja, det er det faktisk.

M3 fortæller det på denne måde:

Der er jo ingen dage, der er ens, jeg kan godt lide det der, at man ikke rigtig ved, hvad der sker, det kan jeg godt lide. [...] for der er mange udfordringer i det hver dag, og der er ikke nogle dage, som er ens, jeg tror slet ikke, jeg kunne se mig selv i et kedeligt kontorjob, hvor jeg skulle sidde og lave det samme hver dag, så ville jeg dø langsomt.

For mig betyder jobbet noget, altså det jeg skal lave, og om jeg er glad for at være her, og så kollegaerne og så kommer lønnen altså først til sidst, selvfølgelig skal jeg have en løn, jeg kan eksistere af, men det er ikke nogen fed løn, man får herinde, men det har jeg alligevel valgt at sige, jeg vil hellere have 1000 kr. mindre i løn, end jeg vil være et sted, hvor jeg ikke er glad for at være, fordi det er mange timer om dagen, vi bruger og man skal være glad for både arbejdet og sine kollegaer, for ellers er det bare træls at gå på arbejde. Så det betyder mest for mig.

M4 beskriver det på denne måde:

Jeg kan lide mit arbejde meget, fordi det er så varierende, og det er ikke en arbejdsplads, hvor jeg tænker, jamen nu går jeg på arbejde, og så ved jeg, at jeg skal lave A til C, jeg kommer på arbejde og så ved jeg ikke altid, hvad der venter [...] Jeg har nogle rigtig gode kollegaer, og jeg har en rigtig god leder, og så har jeg nogle rigtig gode varierende arbejdsopgaver – og vigtigst af alt, så kan jeg få det til at hænge sammen derhjemme med børn og sådan.

Jeg tror bare, at det der egentlig motiverer os alle sammen i Fogedretten, det er, at vi har de her varierende opgaver, altså vi ved ikke, hvad vi kommer på arbejde til. [...] For når vi går i retten, har vi ikke en dommer med os, vi træffer selv egne beslutninger, og vi har ikke noget

med en, der sidder og dikterer, hvad vi skal gøre, så på den måde er vi meget selvstændige og selvkørende, også når vi er ude at køre, vi oplever bare tingene på en anden måde, vi er også nogle lidt særlige typer, vi er forskellige, men er lidt rustede på en helt anden måde psykisk i hvert fald.

De indre motivationsfaktorer kommer særligt til udtryk hos M1 og M2, som i forhold til Le Grands teori kan placeres som hhv. ridder og knægt, og det er interessant, at to medarbejdere begge kan have indre motivationsfaktorer, selvom de med en anden teoretisk vinkel motiveres af helt forskellige faktorer, nemlig om de handler til gavn for andre eller til gavn for sig selv.

M2 beskriver det på denne måde:

Det betyder også en hel del, at vi har det godt sammen her, ikke? Vi har en meget god tone sammen, og man kan altid gå til (nærlederen) og lige læsse ad, han lytter bare og det betyder meget, at man har den der, jeg er i hvert fald ikke nervøs for min leder, det synes jeg er en god ting.

M1 fortæller:

Jeg tror ikke, man snakker sådan, jeg kan godt lide mit arbejde, det er ikke sådan, vi udtrykker os, men jeg tror, at man giver udtryk for det arbejde, man sidder og laver, ved at taste, jamen så laver du ikke fejl, for så er du opmærksom.... Og man samarbejder om, hvilke sager skal du tage i dag, og hvad gør jeg f.eks. [...] men jeg tror, at kropssignaler og måden man er på, giver et signal om, at man godt kan lide at være på arbejde.

[...]Det er jo ikke nok med selve arbejdsopgaven, det er meget en helhed, at man har en ledelse, der er god, nu hvor der er kommet meget styr på det, det er ham, der har sørget for det [...], ledelsen det er væsentligt.

Til at illustrere at PSM også er relevant at overveje som motivationsfaktor, kan det fremhæves, at disse to medarbejdere også kommer med en fortælling, hvor plottet i begge tilfælde er, at deres rolle er at hjælpe brugerne, hvilket de gør ved at være imødekommende, uanset om der er tale om truende situationer eller brugere, som er så pressede eller syge, at de ikke ved, hvordan de skal håndtere den situation, de er havnet i. Narrativet er her, at medarbejderne er medfølelse, hvilket taler direkte ind i PSM-underdimensionen compassion, og hjælpsomme, hvilket relaterer sig til PSM-underdimensionen brugerorienteret, fordi der er tale om svage brugere. Medarbejderne får gennem deres måde at fortælle historien på fremstillet sig selv om helte, der hjælper brugere, der ikke selv er i stand til at overskue situationen.

M1 fortæller om det:

Jeg elsker det bare. Det giver mig meget, ikke kun arbejdsmæssigt, men også personmæssigt, de folk du møder derude, det ville jeg ikke have gjort ellers. Det her er noget særligt, synes jeg, du møder folk, der er psykisk syge, altså du finder ud af, hvad er grunden til, at folk egentlig skylder de har penge, der er mange faktorer [...] og så får man også sådan en lille historie, det er ikke fordi vi har så meget tid, men nogle gange så giver man også lidt tid til folk, til at sige nogle ting, altså de har behov for at fortælle, hvorfor de skylder de penge.

Og hun fortæller videre:

Nogle af dem, ja de ved ikke – jamen jeg har fået sådan et brev, hvad skal jeg, så vejleder du dem og guider dem om, hvad de skal gøre [.....] Altså jeg har ikke oplevet det værste, vil jeg så sige. Men der har været en, som vi har frygtet, fordi han har truet os, det skulle jeg holde et retsmøde, og så var det sådan, at jeg tilkaldte vagten, men det var ikke slemt, vil jeg så sige, de spurgte, om de skulle stå derinde, det sagde jeg nej til, for det trapper bare en konflikt op, fordi han er jo, som han er.

M2 fortæller på helt tilsvarende måde om brugerne:

Man kommer jo ud, hvor folk virkelig er pressede, og nogle af dem har det lidt dårligt, selvfølgelig har de det, ikke.... Og vi skal bare gøre det, der nu skal gøres og så gøre det på den bedste måde, man skal jo ikke jkke på nogen, der ligger ned, vel?

Sammenfattende viser analysen, at der er medarbejdere, som primært har indre motivationsfaktorer, medarbejdere, der primært har ydre motivationsfaktorer, og der også er medarbejdere, som både har indre og ydre faktorer. Og det hænger ikke nødvendigvis sammen med, om den enkelte medarbejder er ridder eller knægt. Det kan illustreres med denne oversigt:

	Le Grand	Motivationsfaktor
M1	Ridder	Indre
M2	Knægt	Indre/ydre
M3	Ridder	Ydre
M4	Ridder/Knægt	Ydre

4.1.4. Hvad betyder det, at der er divergens mellem opfattelserne af, hvordan medarbejderne motiveres?

Det er slående, at der er et helt ensartet syn på brugerne, uanset om det er lederne eller medarbejderne, der kommer med deres fortælling. Brugere opfattes uden undtagelse som ikke særligt handlekraftige bønder og ikke som dronninger set i forhold til Le Grand begrebsapparat. Deroverfor står den observation, at medarbejderne i Fogedretten ikke entydigt er enten riddere eller knægte, idet der er medarbejdere at finde i begge kategorier. Dette er i kontrast til ledelsens opfattelse af medarbejderne, som entydigt er, at de er motiverede af at gøre gavn og dermed betragtes som riddere. Styringsmæssigt er det interessant, for ud fra Le Grands teori betyder den observation, at der er flere medarbejdertyper, tilsvarende at der skal anlægges to forskellige styringsmetoder, hvilket ikke sker i dag. Det kan have konsekvenser f.eks. i form af højere sygefravær, fordi medarbejderne bliver demotiverede, hvis de ikke ledes i forhold til, hvad der er motiverende for dem.

Analysen ovenfor har vist, at der er divergens mellem ledelsens opfattelse og medarbejdernes opfattelse af, hvordan medarbejderne motiveres, fordi ledelsen forlader sig på, at medarbejderne kommer på arbejde, fordi de gerne vil have et arbejde med mening og gøre noget godt for andre. Men en del af medarbejderne kommer der faktisk bare, fordi de skal have et job og er endt i Fogedretten mere eller mindre ved et tilfælde. De går ikke på arbejde for at gøre noget for andre, tværtimod handler det om at gøre noget for dem selv.

Det kan skabe spændinger mellem ledere og medarbejdere, som potentielt har indbyggede konflikter, når lederne opfatter medarbejderne ens. Det er oplagt, at lederne i stedet bør arbejde med styringsmåder, som tager højde for disse forskelligheder hos medarbejderne. Det hænger også sammen med ledernes håndtering af bl.a. sygefravær også bør differentieres, jf. nærmere i næste afsnit.

Som en umiddelbar refleksion kan det fremføres, at baggrunden for denne unuancerethed i ledelsen måske skal findes i, at Fogedretten er en del af domstolssystemet, som så entydigt er et administrativt bureaukrati med den juridiske faglighed i højsædet. Langt de fleste medarbejdere i domstolssystemet er dommere og jurister, hvor der er en meget mere entydig motivation i form af, at de er gået ind i systemet for at gøre gavn i samfundet, og at der i høj grad er tale om et job med mening for sådanne fageksperter. Men medarbejdergruppen i Fogedretten er kontoruddannede medarbejdere, som ligeså godt kunne have arbejdet et andet sted, og det er medarbejdere, som på ingen måde bevidst valgt domstolene. Derfor skal de ledes anderledes.

4.2. Analyse af medarbejdernes fortællinger om sygefravær og forventninger til ledelsens håndtering

I dette afsnit undersøges først medarbejdernes fortællinger om de formelle sygefraværsprocedurer i afsnit 4.2.1., hvorefter deres fortællinger om eget eller kollegaers sygefravær analyseres i afsnit 4.2.2., for at se på, om der er en sammenhæng til, om man er ridder eller knægt, eller motiveres af indre, ydre eller PSM motivation, og til sidst holdes det op imod medarbejdernes forventninger til ledelsens håndtering af fraværet, jf. afsnit 4.2.3.

4.2.1. Fortællinger om de formelle procedurer for sygefravær

En del af interviewet handlede hver gang om de formelle procedurer for sygemeldinger på arbejdspladsen for at høre medarbejderne beskrive det med deres egne ord. På den måde var det muligt at opnå et indblik i, hvordan medarbejderne opfatter procedurerne, og det viser – som forventet – at medarbejderne har forskellige måder at fortælle om det på:

M2 kender ikke rigtigt de formelle procedurer for sygefravær og beskriver det således:

Ja, det har vi [formelle regler om en samtale ved for meget sygefravær], gad vide om ikke det står i overenskomsten, nå, det kan jeg ikke huske, men vi har et eller andet, er det noget med 10 dage tilbage pr. år, så øh bliver man i hvert fald tilbudt, at man skal til sådan en sygesamtale?

Hun kender slet ikke reglerne og de formelle procedurer, og det er også ret tydeligt, at det ikke betyder noget for hende, hun har i øvrigt stort set intet sygefravær. Hun er, som ovenfor nævnt, drevet af både indre og ydre motivationsfaktorer, så det forhold, at hun ikke har noget sygefravær, kan tilskrives, at hun er loyal over for kollegaerne, da forholdet til dem betyder meget for hende. Det kan også hænge sammen med, at hun er knægt, dvs. at der er motivationsfaktorer i forhold til, at hun gerne vil beholde sit job og sin indtægt.

M1 beskriver proceduren på denne måde:

Ja, jeg tror, det er på 1 år, må du kun have 12 dage, har jeg fundet ud af. [...] Men hvis jeg skal være helt ærlig, jeg har ikke været sådan, hvor mange dage har jeg haft, altså er jeg syg,

så er jeg syg, der er jo ikke noget at gøre. Bliver jeg indkaldt til en samtale, jamen så er man obs på det.[...] Ja, første gang kommer man ind, to gange kommer man ind til afdelingslederen, hvis man har haft de mange gange, ikke også, og så tredje gang er det hos administrationschefen.

Hun virker ikke særlig påvirket af de formelle regler, når hun taler om "hvis jeg er syg, så er jeg syg", er det som om, reglerne overhovedet ikke betyder noget for hende. Hun har selv været ude for at blive kaldt til samtale, men hun skubber det fra sig og distancerer sig med denne formulering, så fortællingen ikke direkte handler om hende selv. M1 motiveres af indre forhold, hvilket i hendes optik er forholdet til kollegaer og god nærledelse, som ikke følger for tæt op på sygefravær eller opgavehåndtering, jf. også afsnit 4.2.3.

M3 fortæller følgende om sin egen oplevelse af sygefraværsproceduren:

Altså hvorfor jeg kommer, det er simpelthen kun fordi jeg, det er den der sygestatistik, der sidder i mit baghoved, fordi jeg ved, at jeg lige har haft 4 dage, og hvis jeg nu skulle have nu og så... altså det var i august ikke, hvor jeg tænker, det bliver et langt år, hvor jeg sagtens kan risikere at få en gang influenza i løbet af vinteren, så er jeg over de 10 dage, så tænker jeg, jamen det går jo nok. Jeg har bare taget et par piller, så går det alligevel. [...] Til en sygefraværssamtale, ja det har jeg en gang, ja, og det var overhovedet ikke slemt, det der irriterer mig er bare, at der bliver sendt en kopi over til ledelsen [...] og de aner jo ingenting om mig derover, vel? det er bare mig selv, der er en lille smule ærekær, det er bare det.

M3s fortælling viser, at hun er bevidst om, at et sygefravær har konsekvenser, som hun ikke ønsker. Hun motiveres af ydre faktorer, så det er vigtigt for hende at bevare f.eks. de selvstændige arbejdsopgaver, og det kræver, at hun ikke er for meget fraværende. Det kan være grunden til, at hun prioriterer at gå på arbejde, selvom hun er halvsloj, det er for vigtigt for hende at holde fast i de gode arbejdsopgaver. Hendes fortællinger viser også, at hun gerne vil fremstå som modig og stærk og komme på arbejde – hun er også en helt i fortællingen.

4.2.2. Fortællinger om sygefravær

Der er en gennemgående fortælling hos medarbejderne om, at visse kollegaer melder sig syge, hvis de skal varetage opgaver, som de ikke har lyst til, eller opgaver, som er for svære. Fortællingen er også bygget op om, at ledelsen ikke griber ind i forhold til disse kollegaer, jf. nærmere i afsnit 4.2.3.

Adspurgt til, om kollegaers sygefravær påvirker den måde, man snakker sammen på, fortæller M2:

Det kan det godt gøre lidt, for selvfølgelig er der nogen, der er mere syge end andre, sådan er det jo bare og så er der nogle gange, jeg ved godt, at det ikke er særligt pænt at sige det, og man kommer til at tænke sådan om sine kollegaer.... Det er sjovt, hver gang hvis vedkommende er sat på den opgave, så er der en sygemelding, et eller andet, det er rigtig, det er der altså, vi taler faktisk nogen gange om, nå har du lige lagt mærke til i dag, der var en sygemelding herfra, og det gør vi, der er ikke så pænt om sine kollegaer, men det gør vi altså.

Fortællingen bygger op til et plot om, at der er kollegaer, som melder sig syge, når de er sat på bestemte opgaver. Disse kollegaer skal ses i modsætning til "heltene", som er de medarbejdere, der kommer på arbejde, hvilket omfatter M2 selv, jf. ovenfor under afsnit 4.2.1., hvor det fremgår, at hun ikke kender procedureerne for sygefravær, fordi hun ikke selv har noget fravær. M2 er derudover knægt, og det betyder, at hun demotiveres af at skulle varetage andres arbejdsopgaver, hvis de er fraværende pga. sygdom, fordi det ikke umiddelbart er til gavn for hende selv.

En af de andre medarbejdere, M1, fortæller bl.a. om eget sygefravær:

Altså, selvfølgelig er jeg syg, når jeg er syg. Jeg har været til sygefraværssamtaler, jeg har også været oppe hos administrationschefen, hvis man skal sige det på den måde, øhh, og det er jo sådan reglerne er. Jeg har haft lungebetændelse og har været hjemme i 14 dage og efterfølgende havde jeg så ondt i min hals [...] men han skal jo indkalde mig til den der samtale. Jeg var ked af det. [...] Men ja, der får jeg dårlig samvittighed, det gør jeg. Altså overfor arbejdet, kollegaerne, ikke personerne, jeg tror, at det er det hele, dårlig samvittighed over at nu er der en, som skal overtage, dårlig samvittighed over, at der ikke er nogen medarbejdere til det, så får jeg det faktisk skidt, skal jeg være helt ærlig.[.....] Jeg ville have dårlig samvittighed, hvis jeg skulle ud at køre, jeg ville have dårlig samvittighed, hvis jeg på forhånd vidste, at der var to syge i forvejen....

Om hendes syn på kollegaers sygefravær lyder det:

[...] og jeg taler ærligt, at jeg er sådan en type, argh nu er hun syg, nu skal jeg gøre hendes arbejde. Altså når jeg kommer på arbejde, så kommer jeg jo for at lave mit arbejde og jeg får jo ikke penge, fordi den anden er syg.

Denne medarbejders fortælling er således, at selv om at hun har haft en del sygefravær, siden hun har været til samtale hos administrationschefen (det forudsætter 30 sygedage på 1 år), hun fortæller samtidig, at hun får dårlig samvittighed overfor kollegaer og arbejdet – men bruger ofte udtrykket "er jeg syg, er jeg syg", hvilket opleves som en ansvarsfraskrivning. I fortællingen bliver hun selv en af heltene, plottet udbygges på den måde, at hun faktisk – i modsætning til de andre – ikke kan gøre for det, når hun er syg, fordi her handler det ikke om, at der er opgaver, som hun ikke har lyst til at varetage. Da hun motiveres af bl.a. forholdet til kollegaerne, er hun nødt til at have en fortælling, hvor hun ikke selv er en belastning for dem pga. sit sygefravær, men hvor det i stedet snarere er synd for hende (som i en tragedie), at hun bliver syg.

M3 fortæller på samme måde om sygefravær blandt kollegaerne:

M3: ja, der er nogen, som ikke kan lide de udkørende [fogedforretninger], det er der.

I: så hvis man skal ud at køre en dag, tror du så....

M3: Så kan man godt være syg ja, det er tydeligt, at det er der nogen, der er. [.....]

M3s fortælling er bygget op om et plot, der handler om, at der er kollegaer, som melder sig syge, når de skal varetage bestemte opgaver, som de ikke kan lide, samtidig viser hendes fortælling også, at hendes eget sygefravær er reelt, hun har behov for at vise dette – i modsætning til kollegaers, som ikke er reelt, men

hænger sammen med uønskede opgaver. Hun er selv en helt, hvorimod der er andre, som er skurke i fortællingen.

En af de andre medarbejdere kommer med en fortælling om, at afdelingen hele tiden mangler to medarbejdere på grund af sygefravær, hvilket ikke kan være objektivt rigtigt i forhold til, hvor meget sygefravær, der er, men det opleves af hende på den måde, fordi det påvirker opgaverne, når folk er fraværende.

Hun fortæller videre om eget og kollegaers:

Jeg ved det! [om kollegaerne taler om, hvem der er syg] Det gør de, ikke fordi det er noget, man har lyst til at snakke om, men det er jo klart, vi er ikke blinde, eller vi kan godt selv regne tingene ud, og nogle gange kan man godt se et mønster i.... jamen det er mandag.... Det havde vi set komme [.....]Der har været kollegaer igennem tiden, hvor det var tydeligt at se, enten var vedkommende ikke rustet til opgaven, eller også havde de gennemgået opgaven og så havde de tænkt, okay det der, det kan jeg bare ikke overskue, og det der bliver for meget, for så er de syge på selve dagen, det har vi godt nok tænkt, okay, det havde vi næsten set komme.

Det kommer jo an på, hvor stort ansvar, man selv føler, at man har og hvor betydningsfuld, man selv føler, at man er i teamet, der har været nogle gange, hvor jeg er kommet på arbejde, hvor jeg har været helt klattet, og man har haft det vildt skidt, men fordi jeg ved, at man er presset herinde. Og jeg vil ligesom ikke overlade mine opgaver til en anden eller ikke synes, at jeg kunne det, så er jeg kommet på arbejde alligevel [.....] Men når man er syg, så er man jo syg, du kan ikke magte dig selv, hvordan skal du så magte andre og opgaven, hvor de så bagefter finder ud af, nå men der har I virkelig været pressede, fordi nogle dage er det sådan noget med, at der ikke kun er 1, 2 eller 3, der melder sig syge, det er måske 4 eller 5 og så er vi på den.

Hendes fortælling handler både om hendes opfattelse af eget ansvar, hvor hun fortæller, at hun tager et stort ansvar i modsætning til andre kollegaer, som ikke tænker på andre eller arbejdspladsen. Derudover fortæller hun også, at der kan være andre, som melder sig syge, hvis de ikke kan overskue den opgave, de skal have den pågældende dag. På samme måde skaber hun en fortælling om, at hun er en af heltene.

4.2.3. Forventninger til ledelsen – rammer for sygefravær

Medarbejdernes forventninger til ledelsen i forhold til håndtering af sygefraværet og i forhold til styring generelt er forskellige og varierer efter hvilken medarbejder, man spørger om det. Nogle kræver nærvær fra nærledelsen, nogle forventer opfølgning og konsekvenser overfor dem, som laver mindre end andre eller har mere fravær, og nogle medarbejdere, som tænker mere på sig selv, kræver incitament i arbejdet (opgaver eller løn). Derfor kan det ikke entydigt stilles op, hvilke forventninger medarbejderne har til ledelsens opfølgning i forhold til sygefraværet, da der er en sammenhæng med den enkeltes medarbejdertype og individuelle motivationsfaktorer.

Forventninger til ledelsen udtrykkes bl.a. således:

M1: [...]hvis vi får en leder, der overser det, du laver og ikke værdsætter det og siger nogle ting, som du ikke kan lide at høre, så går det faktisk ud over arbejdet, det må jeg ærligt sige, det gør det. [...] Jeg tror også, at det er meget vigtigt, at han tror på en, altså gør han det, øh, så er der mange veje, det betyder meget, at ledelsen skal stole på sine medarbejdere, og hvis de gør det, har de mindre at tænke på, fremfor hvis han var i tvivl, så blev han mere anstrengt med at holde øje.

Den pågældende medarbejder er drevet af indre motivationsfaktorer og taler meget om, at ledelsen skal stole på en og værdsætte det, man laver, dvs. hun taler imod faste rammer og stram opfølgning på f.eks. sygefraværet.

M3 fortæller i forhold til sine forventninger om, hvordan ledelsen skal agere i forhold til sygefravær:

Ledelsen går meget op i, at alle kan alt, ikke, og det synes jeg måske er lidt forkert, og jeg synes, at der er et tydeligt mønster i, hvem der melder sig syg mandag morgen, når de ved, at de skal ud at køre, det undrer mig, at ledelsen ikke også ser det.

Jamen hvis du gentagne gange kan se, at der er en, som tit er syg om mandagen, så skal hun nok holde lidt øje med hende fremfor mig, der har influenza en gang på en måned, sådan har jeg det lidt. [...] Ellers kan man godt selv føle sig lidt til grin, ikke? Det kan jeg godt nogle gange, nogle gange synes jeg, at jeg føler mig lidt til grin, når jeg har en kollega, der snakker den halve dag og jeg selv synes, at jeg ligger vandret, så bliver jeg irriteret.

Hendes fortælling er, at ledelsen ikke agerer på dette, hvilket påvirker hendes egen motivation som medarbejder. De er for vage og for langsomme til at følge op. Det uddyber hun på denne måde:

Jeg kan godt synes, at der er nogen, der trængte til, at der blev fulgt lidt op på deres, jeg tænker, at som ledelse burde man have en idé om, hvem der godt kunne finde på at springe over, hvor gærdet er lavest, og der synes jeg måske godt, at man kunne lave en smule kontrol engang imellem.

Der er tale om en medarbejder, som er drevet af ydre motivationsfaktorer – og derfor har brug for, at der sættes ind over for andre kollegaer, som hun betragter som nogle, der har for meget fravær eller ikke i tilstrækkelig grad får konsekvenser, hvilket demotiverer hendes selv.

En anden medarbejder fortæller i forhold til, om lederen kontrollerer, hvad de laver:

Nej, det gør han ikke, men hvis han gjorde, så tror jeg også, at han havde fået nogle reaktioner, ikke kun fra mig, men fra mange andre, og det ville han ikke bryde sig om, fordi alle os der arbejder, vi arbejder effektivt og gør vores bedste, det gør alle og så har vi lige nogle minutter, hvor vi lige snakker sammen.

På spørgsmålet om, hvorvidt ledelsen er for rummelige, svarer en medarbejder:

Nej, jeg synes, at det er fint, jeg er sikker på, at det gør til, at der også er lidt flere, som kommer på arbejde, fordi... hvis du er glad for at gå på arbejde, så kommer du også lidt hurtigere, men hvis du er ked af det, så får du også lidt hurtigere ondt i maven eller ondt i

hovedet, hvis du hver dag skal hive dig op for at komme på arbejde, så tror jeg også, at jeg kunne få hovedpine, ikke, sådan er det jo.

En af lederne mener at man skaber de rigtige rammer i forhold til ledelsens håndtering af opfølgning på sygefraværet og lever op til det, som medarbejderne forventer, gennem de nuværende procedurer.

I: Har det nogen effekt?

L2: Det har det faktisk tit.

I: og hvornår indtræder den der effekt så?

L2: det er lidt forskelligt fra folk til folk, det er i hvert fald som regel, når de kommer til administrationschefen, [...], men bare fordi de skal komme herover og vi så taler om det, og tit så bliver folk jo overraskede over, hvor meget sygefravær de rent faktisk har.

I: Så de holder ikke øje med det selv?

L2: Nej, de er ligesom "jamen jeg ved godt at jeg har været syg", "du har altså haft 20 dage inden for det sidste års tid", "nå er det så meget", så det har som regel en effekt.

Her viser sig endnu en konflikt mellem ledelsens opfattelse af situationen og medarbejdernes – ledelsen tror, at der er opsat klare og faste rammer i forhold til sygefraværet, som understøtter de forventninger medarbejderne har til, hvordan ledelsen skal agere. Medarbejderne har en helt anden opfattelse, hvilket fremgår tydeligt af den måde, de omtaler procedurerne på, jf. afsnit 4.2.1. På nær en enkelt medarbejder er alle andre interviewede medarbejdere helt upåvirkede og ligegyldige over for procedurerne. De mener i øvrigt, at der bør følges tættere op overfor andre kollegaer.

Det viser, at ledelsen skal være bedre til at differentiere ledelsesformerne, fordi medarbejderne har forskellige forventninger til håndteringen af f.eks. fraværsopfølgning og rammerne for medarbejdere, som er meget syge, så det nytter ikke at opstille et system, som kun er beregnet til en slags medarbejdere.

Afsluttende i interviewene viser der sig en flig af, at ledelsen er klar over, at det kan være nødvendigt at kigge på det:

I: Hvis nu du havde helt frie hænder til at gøre nogle ting anderledes, og du tænker, at det ville højne trivslen, eller øge deres motivation eller give et mindre sygefravær blandt medarbejderne, hvad ville du så gøre?

L1: ja se, der kommer jeg jo i et dilemma, for jeg kan jo ikke højne trivslen ved at lave nogle strammere regler for sygefraværet [...].og stramme op på sygefraværspolitikken og dermed kunne skabe nogle flere penge til personalegoder, som måske så rammer [tilgodeser] dem her, som aldrig melder sig syge.

Og på spørgsmålet, om det har indflydelse på kollegaernes motivation, hvis de oplever, at der ikke bliver fulgt op overfor en, som er meget syg, svarer en af lederne:

L2: Det tror jeg, det tror jeg, også i andre tilfælde, hvis du ikke fordeler arbejdsopgaverne lige eller, hvis der er nogle som får lov til at slingre, så kan der være andre, der tænker, hvorfor skal jeg så give den en ekstra skalle, når det ser ud til, at der nogen, der bare kan få lov til at gå og holde fri eller ikke lave noget, så det har en negativ moral, det giver en dårlig indflydelse på moralen.

4.3. Opsamlende diskussion af analyserne af fortællinger om motivation og sygefravær

Det er gældende for alle de interviewede medarbejdere, at de ikke bevidst har valgt at arbejde i Fogedretten, men til gengæld har de efterhånden været ansat længe og er meget loyale overfor arbejdspladsen. De har oprindeligt valgt at arbejde i det offentlige og ved domstolene uden en præcis viden om, hvad det indbefatter. Men kollegaerne og variationen i arbejdsopgaverne kommer til at betyde, at de bliver i organisationen. Der er en tydelig tråd i den måde, de ansatte i Fogedretten beskriver sig selv, deres arbejdsopgaver og deres brugere. Der er i meget høj grad en slags "korpssånd" i forhold til det at arbejde i Fogedretten, hvor de alle kommer med en helt ensartet opfattelse af deres egen rolle, som ordentlige og professionelle medarbejdere, der løser den opgave, de er sat til, på en menneskelig måde med respekt for nogle af de svageste i samfundet, og af borgerne (som svage, der har behov for hjælp til at finde ud af, hvad de skal gøre i den situation, de er endt i, uanset om det deres egen skyld).

Gennem analysen har jeg fået et indblik i de interviewedes personers livsverden og er tættere på en forståelse af deres motivationsfaktorer. Det er interessant, at medarbejderne ikke fremtræder som én etableret gruppe, som motiveres ens, men tværtimod er der både riddere og knægte i blandt de interviewede medarbejdere og også en medarbejder med en kombination af de to typer, ligesom der er tale om indre og ydre og PSM motivationsfaktorer på tværs af, om der er tale om riddere eller knægte. Når ledelsen samtidig har en ret entydig opfattelse af medarbejderne som riddere i Le Grands terminologi, kan det skabe spændinger mellem ledelse og medarbejderne. Det har stor betydning for den ledelsesmæssige styring, hvis man som leder ikke forstår, hvad der motiverer medarbejderne - det kan i stedet betyde demotiverede medarbejdere, og derfor er det vigtigt, at lederne er opmærksomme på det.

Fortællingerne om sygefravær underbygger analysen af, at der er tale om en gruppe af medarbejdere, der motiveres forskelligt – men den viser også, at det kan have konsekvenser i forhold til, at de har forskellige forventninger til den ledelsesmæssige opfølgning og håndtering af sygefraværet. Der er medarbejdere, som vil have tillid og nærvær fra nærledelsen, og der er medarbejdere, som forventer en strammere styring og opfølgning over for de kollegaer, som er meget fraværende på grund af sygdom. Samtidig er der et narrativ om, at visse kollegaer melder sig syge på dage, hvor de skal varetage opgaver, som de ikke kan lide eller ikke kan magte. Der er ligeledes medarbejdere, som har en forventning om, at der følges op herpå, men alle giver udtryk for, at det ikke sker – og at de formelle procedurer for sygefraværet ikke har en effekt i forhold til det, selvom ledelsen mener noget andet. Det er derfor endnu et opmærksomhedspunkt for lederne, da manglende håndtering – som medarbejderne ser det – kan have den konsekvens, at ellers motiverede medarbejdere pludselig bliver demotiverede.

Kap. 5 – Konklusion og perspektivering

Udgangspunktet for denne masteropgave var lysten til at vide mere om, hvorfor nogle medarbejdere vælger at komme på arbejde, selvom de er halvsløje modsat de tilfælde, hvor andre melder sig syge i en tilsvarende situation. Jeg ville derfor undersøge hvilke motivationsfaktorer, medarbejdere i Fogedretten har i relation til deres arbejde og finde ud af, om ledere kan motivere medarbejdere til at komme på arbejde, hvis der er en sammenhæng mellem den enkeltes motivationsfaktorer og sygefraværet. Ved lederne nok om, hvad der motiverer deres medarbejdere – og hvad sker der, hvis de har en helt anden og divergerende opfattelse af motivationsfaktorerne end det, som medarbejderne selv kan fortælle?

På den baggrund lød min problemformulering til opgaven således:

Hvordan kan forskellene i de narrativer om motivation og sygefravær, ledere og medarbejdere i Fogedretten har, forstås, herunder

- *Hvordan opfatter medarbejderne brugerne?*
- *Hvad er ledelsens forståelse af medarbejdernes motivation?*
- *Er medarbejderne motiveret af ydre eller indre forhold?*
- *Og hvilke narrativer har medarbejderne om ledelsens håndtering af sygefravær?*

5.1. Delkonklusion i forhold til motivation

For at finde frem til medarbejdernes motivationsfaktorer analyserede jeg deres fortællinger i forhold til a) deres syn på brugerne, b) deres fortællinger om sig selv som henholdsvis riddere eller knægte og c) deres fortællinger i forhold til indre og ydre motivationsfaktorer og PSM.

Det stod, noget overraskende, hurtigt klart, at både lederne og medarbejderne, uanset motivationsfaktorer i øvrigt, har et ensartet og fælles syn på brugerne i Fogedretten. Det er interessant, fordi det har betydning i forhold til styringsformer, hvis man vælger at styre ud fra Le Grands teori.

En anden interessant ting var, at analysen også viste, at lederne har et ret entydigt syn på medarbejdere og hvilken kategori, de hører ind under; nemlig ridderne. Ledernes fortælling er således, at medarbejderne arbejder i Fogedretten, fordi de gerne vil have et job med mening.

I modsætning til denne opfattelse hos lederne viste analysen, at der er både riddere og knægte blandt medarbejderne og samtidig også medarbejdere, som er en kombination af begge typer. Når man derudover undersøger, hvilke henholdsvis indre eller ydre motivationsfaktorer medarbejderne har, viser det sig, at der er medarbejdere, som taler om indre faktorer (kollegaer, nærledelse m.v.), og der er andre medarbejdere, som fremhæver ydre motivationsfaktorer (f.eks. spændende og selvstændige arbejdsopgaver). Det hænger i øvrigt ikke sammen med, om den enkelte medarbejder er ridder eller knægt, men i forhold til de interviewede medarbejdere kombineres det på tværs heraf.

Konklusionen i forhold til, hvordan de interviewede medarbejdere i Fogedretten motiveres, er, at der er et stort spænd af faktorer – fra de medarbejdere, som motiveres af indre faktorer som det at arbejde med kollegaer, til medarbejdere, som motiveres af ydre faktorer som spændende arbejdsopgaver. Og der er medarbejdere, som motiveres af såvel indre som ydre faktorer. Derudover er der en tydelig tråd i form af

PSM som brugerorientering, og dette er uanset medarbejdertype. Dette hænger godt sammen med den meget entydige opfattelse af brugerne. Konklusionen er også, at der er diskrepans i forhold til ledelsens opfattelse af, at alle medarbejderne motiveres af samme faktorer, hvilket kan skabe spændinger mellem ledelse og medarbejdere.

5.2. Delkonklusion i forhold til ledelsens håndtering af sygefravær/styring

Ved at kigge på medarbejdernes fortælling om de formelle procedurer viser det sig, at der er meget forskellige opfattelser af vigtigheden heraf fra medarbejdernes side – og der er en uoverensstemmelse til det forhold, at ledelsen mener, at de formelle procedurer har effekt på sygefraværet. Forskellen i, hvordan medarbejderne opfatter de formelle procedurer, kan hænge sammen med det forhold, at de har forskellige forventninger til ledelsens håndtering af sygefraværet og til i hvor høj grad, ledelsen skal opsætte rammer for styring generelt.

Dette underbygges, når man ser nærmere på de forskellige fortællinger om sygefravær. Nogle medarbejders fortælling er bygget op om, at de er helte, som kommer på arbejde, uanset eller på trods af sygdom, for at kunne hjælpe brugerne – og fordi der er kollegaer, som er ”skurke”, fordi de melder sig syge, når der er opgaver, som de pågældende ikke har lyst til eller ikke magter. Det er en fælles sideløbende fortælling fra flere medarbejdere, at der er medarbejdere, som ofte melder sig syge, når der er opgaver, som de ikke har lyst til.

Det kan konkluderes, at medarbejdernes forventninger til ledelsens håndtering af forhold som f.eks. sygefravær er forskellige, hvilket hænger sammen med, at de motiveres af forskellige forhold. Nogle medarbejdere vil have nærværende nærlidelse, forståelse hos lederen og ingen kontrol, hvorimod andre – særligt fremtrædende hos en af medarbejderne – forventer, at ledelsen opstiller strammere rammer for opfølgning på sygefravær, så det ikke ender med at være de andre medarbejdere, som skal løfte en større opgave, når en kollega melder sig syg.

5.3. Samlet konklusion

Overordnet kan det konkluderes, at medarbejdere og ledere i Fogedretten har forskellige og til dels divergerende fortællinger om både medarbejdernes motivation og deres sygefravær. Lederne opfatter medarbejderne som en ensartet gruppe og nuancerer ikke deres opfattelse af, hvordan medarbejderne motiveres. Da det kan konkluderes, at der er både medarbejdere, som motiveres af indre forhold, medarbejdere, som motiveres af ydre forhold og medarbejdere, som motiveres af begge dele, betyder det, at der opstår spænding og mulige uoverensstemmelser, som kan være med til at demotivere medarbejdere. Det ses bl.a. i de forskellige måder, som medarbejdere fortæller om sygefraværet på, herunder hvilke forventninger, de har til ledelsens håndtering heraf, hvor nogle medarbejdere forventer en strammere styring end tilfældet er, og andre medarbejdere slet ikke ønsker styring.

Medarbejdernes fortællinger om sygefravær giver en større forståelse af sammenhængen mellem motivation og sygefravær. Og konklusionen er, at selvom fortællingerne om sygefravær er individuelle, er der en sammenhæng til motivationsfaktorer, idet der er flere medarbejdere, som giver udtryk for, at glæde ved arbejdet og arbejdsopgaverne kan betyde, at man kommer på arbejde fremfor at sygemelde sig – og netop derfor er det vigtigt ledelsesmæssigt at have kendskab til og forståelse for, hvilke forhold der skaber arbejdstilfredshed hos den enkelte medarbejder.

5.4. Fremadrettede ledelsesmæssige handlemuligheder

Som ovenfor nævnt er det vigtigt for ledere at have en viden om og en forståelse af motivationsfaktorer hos den enkelte medarbejder for at kunne understøtte en større effektivitet i organisationen.

Domstolssystemet er et klassisk administrativt bureaukrati⁴⁰ med fagligheden i højsædet. Det betyder, at der ledes ud fra en opfattelse af, at alle medarbejdere bliver motiverede af høj faglighed og ekspertise, hvilket formentlig i høj grad også er tilfældet for dommere og jurister. Men det gælder i langt mindre grad for de kontoruddannede fogeder, som er blevet ansat i Fogedretten mere eller mindre tilfældigt og med tiden har fundet sig godt tilrette der. Det er vigtigt for en god og optimal ledelse af disse medarbejdere og en effektiv drift med mindre sygefravær, at man ser på hvilke styringsparadigmer, der anvendes.

En af de fremadrettede ledelsesmæssige handlemuligheder kan være at se på styringsmuligheder ud fra Le Grands teori, når brugerne så entydigt er bønder, hvor Le Grand peger på, at styring i så fald handler om henholdsvis tillid og kontrol (trust og mistrust). I forhold til den gruppe af medarbejdere, som er riddere, skal der ledes med tillid i form af understøttende foranstaltninger og ikke med kontrol. Hvis der er tale om medarbejdere, som er knægte, skal der til gengæld ledes med kontrol (forstået som opfølgning). Det matcher helt med motivation crowding teorien, jf. nedenfor, som peger på, at medarbejdernes opfattelse af styring kan henholdsvis understøtte eller fortrænge indre motivation.

Samtidig er det tydeligt, at ledelse i form af New Public Management (NPM) ikke er trængt igennem i organisationen – i modsætning til, hvad der er tilfældet i resten af den offentlige sektor. NPM som begreb⁴¹ bygger på en række ledelsesmæssige forhold, som f.eks. professionel ledelse, eksplicite mål for medarbejdernes performance, effektiv ressourceudnyttelse og inspiration til ledelsespraksis fra den private sektor. Det betyder, at fremadrettet er det helt oplagt, at man ledelsesmæssigt er opmærksom på, at der er uudnyttede handlemuligheder og effektiviseringsmuligheder ved at benytte eksempelvis en tættere styring og opfølgning for medarbejderne, som baserer sig på en individuel vurdering af, hvad hver enkelt medarbejder har behov for ledelsesmæssigt. Der er et stort styringsmæssigt potentiale ved at gå i dialog med medarbejderne om bl.a. motivationsfaktorer og performancemål, hvis man ledelsesmæssigt kan nuancerer ledelsen ud fra den opnåede viden, om at medarbejderne motiveres forskelligt.

5.5. Perspektivering

5.5.1. Økonomiske styringsteorier, crowding in/out og principal-agent

Helt overordnet peger økonomiske styringsteorier på, at der er en sammenhæng mellem medarbejderes motivation og økonomiske incitamenten i form af belønning eller straf, idet man forventer mere af den adfærd, som belønnes og mindre af den adfærd, som straffes.

Man kan f.eks. bruge motivation crowding teorien, som peger på, at medarbejdernes motivation hænger sammen med, om styringstiltag opfattes som kontrol eller som et understøttende tiltag. Hvis det opfattes som kontrol, fortrænger det den indre motivation og kaldes crowding out, hvis det opfattes som et understøttende tiltag, forøger det den indre motivation og kaldes crowding in. Det er egentlig ikke

⁴⁰ Berg-Sørensen, Grøn og Foss Hansen, s. 54 f.

⁴¹ Berg-Sørensen, Grøn og Foss Hansen, s. 268 f.

afgørende, om det rent faktisk er kontrol eller understøttende, men derimod hvordan det opfattes, hvilket betyder at man som ledelse skal i dialog med medarbejderne⁴² for at finde ud af det. Eksempelvis peger en af medarbejderne i interviewet på, at såfremt ledelsen iværksætter kontrollerende tiltag, vil hun opfatte det som demotiverende. En anden medarbejder peger på den anden side på, at ledelsen må iværksætte en strammere styring, dvs. kontrol, hvilket vil motivere hende, fordi hun demotiveres af det forhold, hun opfatter som manglende styring af medarbejdere, som er meget fraværende pga. sygdom. Dette viser, at der vil være forskellige opfattelser hos medarbejderne af, om et tiltag opfattes som understøttende eller som kontrol – og det vil hænge sammen med den enkelte medarbejders indre motivation.

Principal-agent⁴³ teorien er en anden måde at anvende styringsmekanismer på, da den bygger på den overbevisning, at når et individ (=agenten) på vegne af en principal skal vælge at udføre en bestemt handling, der har konsekvenser for principalen, kan forholdet reguleres af en aftale om, hvordan principalen skal betale agenten, dvs. ved hjælp af incitamenter tilskynder principalen agenten til at vælge en adfærd, som gavner principalen. Teorien er en måde at opsætte styring af medarbejdere på i form af rekruttering af en bestemt type medarbejdere, økonomiske incitamenter og overvågning. I forhold til de medarbejdere, som er meget styret af ydre forhold, vil økonomiske incitamenter i form af muligheden for f.eks. resultatløn eller en bonus, hvis der nås et bestemt mål i form af f.eks. lavere sygefravær i Fogedretten, være muligheder for at rykke de pågældende.

5.5.2. Subkulturer og andetgørelse

Gennem interviewene kom det frem, at der er en del mulige grupperinger/subkulturer i Fogedretten, som også kunne have været undersøgt nærmere, fordi teorierne herom giver et andet blik på ledelse. Det er både grupperinger, som omtales i forbindelse med medarbejdernes fortællinger om motivationsfaktorer og i forbindelse med fortællinger om sygefraværet. Det er eksempelvis:

- Fogedret contra Byretten (som er dem, der arbejder i selve Domhuset)
- Fogedgruppen contra de administrative i fogedretten (dvs. sekretærerne)
- Medarbejderne contra "Administrationen"/Ledelsen
- De ikke-syge contra de syge

Her kan man anvende f.eks. Joanne Martins perspektiver om kulturer i organisationer til en nærmere forståelse af, hvilke forhold, der er på spil mellem sådanne subkulturer⁴⁴. Det kan være særligt relevant at se på de to sidstnævnte af ovenstående opstilling.

En anden måde at undersøge grupperingerne på kan være at bruge andetgørelsens forskellige aspekter, hvor Søren Obed Madsen⁴⁵ beskriver, hvordan det kan spille en central rolle i forhold til ledelse og styring i organisation, fordi andetgørelsen ødelægger brugen af ledelse og styring samtidig med, at det er nødvendigt.

⁴² Bøgh Andersen/2013, s. 493

⁴³ Berg-Sørensen, Grøn og Foss Hansen, s. 74 f.

⁴⁴ J. Martin, s. 88-93

⁴⁵ Obed Madsen, s. 99 ff.

5.6. Svagheder og begrænsninger i opgaven

Jeg har seks interviews, som bærer det meste af min empiri til i opgaven, hvilket kan anses for en svaghed, da antallet af interviews begrænser min mulighed for at lave analytisk generaliserbarhed. Men da jeg har valgt at anlægge et perspektiv, hvor jeg kigger efter, hvordan den enkelte medarbejder opfatter sin livsverden, mener jeg, at det kan bæres igennem opgaven på trods af det lave antal interviews. Det bør i øvrigt også ses i sammenhæng med begrænsningerne i opgavens omfang.

Jeg har valgt at koncentrere mig om motivationsteorier og et område, der ikke er skrevet så meget om i forvejen, fremfor sammenhængen til økonomiske styringsteorier. Jeg fandt det mere interessant at undersøge et område, hvor der måske kunne findes nye vinkler på spørgsmålet om sammenhængen mellem motivation og sygefravær. Med det for øje kan perspektivet også ses som en svaghed for opgaven, fordi jeg kunne have taget en anden tilgang ved at vælge et andet perspektiv, eksempelvis en socialkonstruktivistisk tilgang, hvor jeg undersøgte motivation som et delelement i forhold til organisationens sammensætning, medarbejdergrupper, samfundet som sådan mv.

Og endelig er der den begrænsning, at jeg ikke er gået nærmere ind i regeringens politiske ønske om national målsætning for sygefraværet i det offentlige, som skal have til formål at sikre et lavere sygefravær og en højere effektivitet.

Kap. 6 – Egen læring, ledelsesmæssig udvikling under masteropgaven og på MPG-forløbet

6.1. Min oprindelige udviklingsplan (fra LFG og PUF-forløb)

MPG uddannelsen var for mig et valg om, at jeg ønskede en større teoretisk viden om det at være offentlig leder for derigennem at få viden og input at blive en endnu bedre leder, hvilket også ses af min oprindelige udviklingsplan fra LFG-forløbet⁴⁶. Den havde fokus på personlig udvikling i relation til at kunne rykke til det næste ledelsesmæssige niveau, dvs. fra personaleledelse til ledelse af ledere.

Noget af det mest inspirerende under PUF-forløbet var at komme på besøg hos en MPG-medstuderende og se en anden organisation indefra, hvilket gav et godt afsæt til at reflektere over min egen måde at være leder på – og det at få en medstuderendes perspektiv på min måde at bedrive ledelse på satte gang i refleksioner over egen ledelse. Hun påpegede bl.a., at jeg er en meget markant leder, hvilket betyder, at jeg måske ikke kan delegere min ledelse så meget, som jeg selv tror og ønsker. PUF-forløbet satte derfor også gang i mine overvejelser om at lede gennem andre og det at udvikle mine mellemledere til at tage en større del af den direkte, daglige driftsledelse, hvilket kommer til udtryk i min udviklingsportefølje⁴⁷ derfra.

6.2. Min ledelsesmæssige udvikling i relation til masteropgaven

Arbejdet med masteropgaven har udfordret mig og givet læring, fordi jeg har været uvant med at arbejde med et fagligt område, som jeg ikke har forhåndskendskab til, og samtidig har selve arbejdsformen med at lave en større opgave over en længere periode rykket ved min vante måde at arbejde på.

Empiri til min opgave er hentet i en organisation, som jeg intet forhåndskendskab havde til. Det har været inspirerende og spændende læring, bl.a. har det givet mig en del læring undervejs i form af at turde stille spørgsmål for at få mere viden, at være god til at lytte og ikke forudsætte, at jeg kendte svaret (for det gjorde jeg ikke) og at være nysgerrig i forhold til at lære en organisation og dens medarbejdere at kende. Jeg har oplevet at kunne reflektere over den viden, jeg har fået, uden at kende svaret, hvilket er helt anderledes end den ledelsesopgave, jeg normalt sidder i, hvor jeg som oftest kender svaret på forhånd – jeg har været leder af det samme område i 10 år. Denne refleksion har påvirket min måde at være leder på i egen organisation, og jeg søger helt klart at holde fast i denne nysgerrighed fremadrettet.

Derudover har jeg oplevet en udvikling gennem det at arbejde med en opgave over en længere periode og arbejde med at aflevere udkast til vejledning, hvilket de første gange bestemt ikke føltes godt, fordi det havde karakter af ufærdige produkter. Jeg arbejder normalt med, at de produkter, som går videre fra mit ledelsesområde, er ordentlige og gennemtænkte, så at sige færdiggennemarbejdede, således at der ikke er tvivl om noget efterfølgende. Det har bestemt været en proces for mig at acceptere at videregive ting i udkastform – men samtidig har det været udviklende at kunne fordybe sig og undersøge ting yderligere fremfor at skulle sende videre pga. tidspres.

⁴⁶ Se bilag 5, udviklingsplan fra LFG

⁴⁷ Se bilag 6, udviklingsportefølje fra PUF

Der har også været læring for mig i det at arbejde med samfundsvidenskabelig metode på en anden måde, end jeg normalt gør – jeg er uddannet jurist og er derfor vant til at forhold mig rationelt til fakta og derigennem at kunne finde ”det rigtige svar”. Her er jeg blevet udfordret i særligt i forhold til denne masteropgave, fordi det er en mere undersøgende tilgang, og en tilgang, hvor det rigtige svar kan være mange ting afhængigt af, hvilket perspektiv, man anlægger. Det er en god – om end udfordrende – læring for mig som leder. Det hænger sammen med, at den kompetence, jeg har udviklet mest, handler om refleksion og om ikke gå i det handlingsorienterede med det samme – jeg er blevet meget mere bevidst om at analyse situationen, inden jeg træffer en beslutning.

6.3. Læring af hele MPG forløbet

Som leder i det offentlige synes jeg, at det er selve ledelsesopgaven, som er interessant, og ikke nødvendigvis det at være personaleleder som en delmængde heraf, men det er vigtigt at vide, hvilke faktorer, der spiller ind for at kunne lede herpå. Det gælder helt tilsvarende i forhold til strategisk ledelse.

Det har overrasket mig mest ved de sidste to års studier, at jeg har fundet så stor glæde og inspiration ved at få mere teoretisk viden om de forskellige emner. Jeg er blevet meget inspireret til at reflektere over min egen ledelsespraksis på et abstrakt niveau. Jeg handler i visse situationer anderledes, fordi jeg qua min teoretiske viden kan se en anden vej, end den jeg tidligere tog. Det kan f.eks. være i dialogen med medarbejderne om vores formål med arbejdet og organisationen.

Overordnet set har jeg nået det, jeg gerne ville i forhold til det oprindelige mål? Ja, jeg har fået et større refleksionsniveau, jeg er mere bevidst om en analytisk tilgang til problemstillinger og jeg har udviklet min evne til at tænke strategisk. Når jeg ser på MPG kompetenceprofilen, har jeg desuden rykket mig derhen, hvor jeg kan anvende den normative kompetence på et andet grundlag end tidligere, fordi jeg er i stand til at forbinde de øvrige kompetencer i min ledelse.

Litteraturliste

1. "The Great Interview: 25 Strategies for Studying People in Bed", Joseph C. Hermanowicz, *Qualitative Sociology*, Vol. 25, No. 4, winter 2002
2. "Specielt om specialer - en aktivitetsbog", Peter Stray Jørgensen, Lotte Rienecker og Signe Skov, 4. udgave, Samfundslitteratur, 2011 (kap. 7)
3. "Kvalitativ analyse, syv traditioner", Margaretha Järvinen og Nanna Mik-Meyer (red.), 1. udgave, Hans Reitzels Forlag, 2017 (s. 79-125 og s. 233-294)
4. "Hvordan kan man styre den offentlige sektor bedre? Incitament, motivation og normer", Lotte Bøgh Andersen, *Økonomistyring og informatik* 5/2013
5. "Økonomiske incitament i den offentlige sektor", Lotte Bøgh Andersen, Mads Leth Felsager Jakobsen, Thomas Pallesen og Søren Serritzlew, 1. udgave, Viasystem, 2010
6. "Styring og motivation i den offentlige sektor", Lotte Bøgh Andersen og Lene Holm Pedersen, 1. udgave, Jurist- og økonomforbundets forlag, 2014
7. "Models of Public Service Provision – When Will Knights and Knaves Be Responsive to Pawns and Queens?", Lotte Bøgh Andersen, Nicolai Kristensen og Lene Holm Pedersen, *International Journal of Public Administration*, 36:2, 126-136, DOI: 10.1080/019000692.2012.721437
8. "Public Service Motivation and Professionalism", Lotte Bøgh Andersen og Lene Holm Pedersen, *International Journal of Public Administration*, 35:1, 46-57, DOI: 10.1080/019000692.2011.635278
9. "Motivation, Agency, and Public Policy of Knights, Knaves, Pawns and Queens", Julian Le Grand, Oxford University Press, 2003
10. "Motivationsundersøgelse 2006 – vejen til en attraktiv arbejdsplads", publikation fra Personalestyrelsen,
<http://pav.perst.dk/Publikation/~media/PDF%20filer/Vejledninger/Motivationundersoegelsen2006samlet.ashx>
11. "Historiefortælling i praktisk kommunikation", Susanne Kjærbeck (red.), 1. udgave, Roskilde Universitetsforlag, 2004 (kap. 3)
12. "Narrativ organisationsudvikling – at forme fælles mening og handling", Michala Schnoor, Dansk Psykologisk forlag, 2009 (kap. 4)
13. "Narrative methods for the Human Sciences", Catherine Kohler Riessman, Sage Publications Inc., 2008
14. "Narratives in Social Science Research", Barbara Czarniawska, Sage Publications Inc., 2004
15. "Forskning om og med mennesker", Laila Launsø, Olaf Rieper og Leif Olsen, 7. udgave, Munksgaard, 2017

16. "Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier", Lise Justesen og Nanna Mik-Meyer, 1. udgave, Hans Reitzels forlag, 2010
17. "Public service motivation og udfordringer for offentligt ansatte: Kalder offentlig service?", Christian Bøtcher Jacobsen, *Politica*, 44. årg., nr. 1 2012 (s. 47-65)
18. "Public service motivation og jobvalg: Serviceproduktion eller serviceregulering?", Anne Mette Kjeldsen, *Politica*, 44. årg., nr. 1 2012 (s. 66-86)
19. "Organiseringen af den offentlige sektor", Anders Berg-Sørensen, Caroline Howard Grøn og Hanne Foss Hansen (red.), 2. udgave, Hans Reitzels forlag, 2016 (kap 14)
20. "Cultures in Organizations – three perspectives", Joanne Martin, Oxford University Press, 1992
21. "Andetgørelsen i organisationer – hvordan skabelsen af de andre ødelægger styring og ledelse", Søren Obed Madsen, *Økonomistyring & Informatik*, 32.årg. 2016/2017, nr. 2

Bilagsoversigt

Bilag 1 - Organisationsdiagram over Københavns Byret

Bilag 2 - Introbrev til interviewpersoner

Bilag 3 - Interviewguide til medarbejdere

Bilag 4 - Interviewguide til ledere

Bilag 5 - LFG udviklingsplan 2017

Bilag 6 - Udviklingsportefølje fra PUF 2018