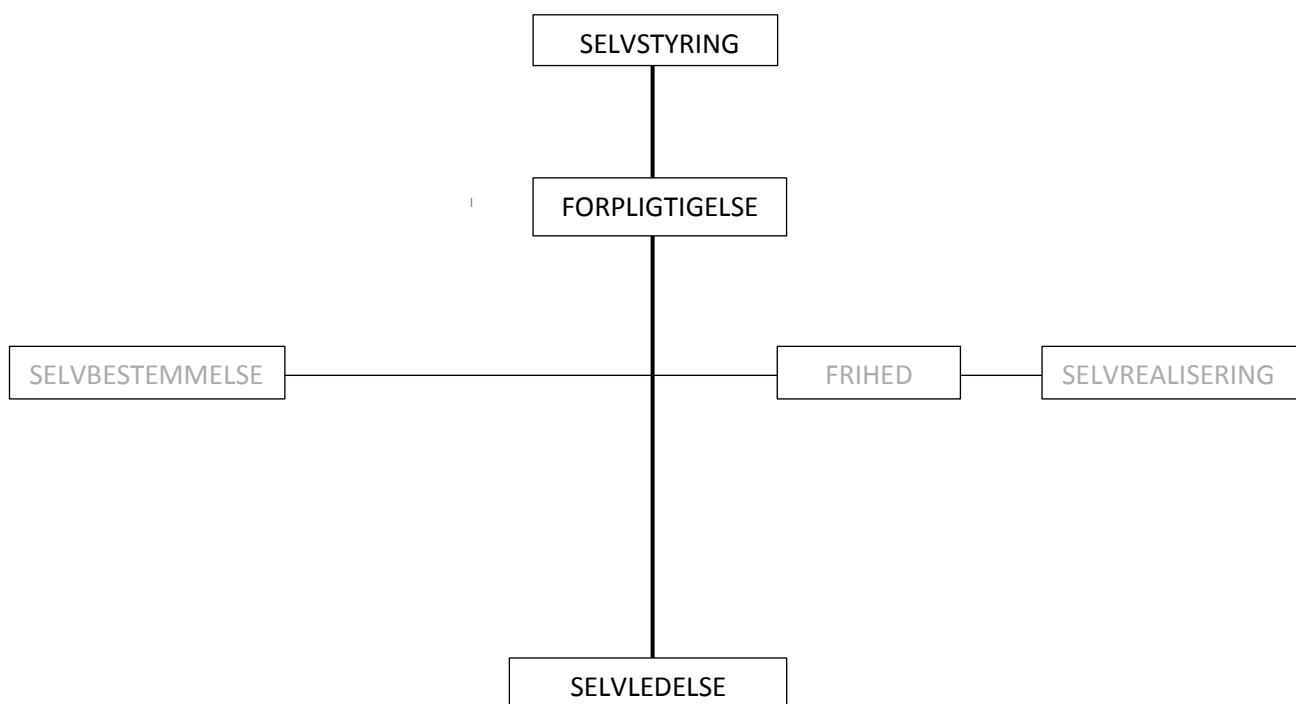


AT LEDE SIG SELV STRATEGISK - Mellem forpligtigelse og frihed



CHARLOTTE LISBETH NIELSEN

Masterafhandling, Master of Public Governance

December 2018

Vejleder: Michael Pedersen

Antal anslag, ikke inkluderet forside samt litteraturliste: 109.239

Indholdsfortegnelse

Abstract.....	3
Indledning.....	5
Problemformulering.....	6
Problemfelt.....	7
Formål.....	7
Den metodiske ramme.....	7
Det fænomenologiske videnskabsteoretiske perspektiv.....	7
Den empirisk ramme.....	8
Valg af interviewpersoner.....	9
Undersøgelse i egen organisation.....	10
Afgrænsning.....	10
Egen rolle.....	11
Den teoretisk begrebsramme.....	11
Begrebsdefinition.....	11
Analyse.....	15
Kerneopgaven.....	15
Selvledelse, samarbejde og motivation.....	20
Kollegaskab.....	24
Lederskab og forpligtigelse.....	29
Diskussion.....	34
Konklusion.....	39
Litteraturliste.....	41

Abstract

The aim of this master thesis is to investigate the employee's own understanding of the commitment to work in order to gain freedom in the process of work.

The inspiration to the subject in this thesis is found in my own management context and has been blown from absence I've had in case of the master education. I discovered that my absence for some staff has associated with great frustration and for other staff that task is a natural thing. In my time as leader in this department, I've worked with trying to encourage the employees to take greater part in decisions in the department that concern the professional part.

The practical background of this thesis is collected due to semistructured interviews with staff and the theoretical background is primarily taken in Anders Raastrup Kristensen and Michael Pedersen research in selfmanagerial staff.

The main conclusions are:

- All employees commit themselves to some degree at work, but not all staff will be able to achieve the strategic selfmanagerial level.
- Committing to work through achieving freedom in the work is an intrinsic operation. In some people, the employees can with support management, manage to make more of the selfmanagerial, but it is not all employees naturally and this employee will not experience the personal input of the work.
- It also emergers in the interviews that some employees also have a different ability to commit themselves to colleagues and to work, to great frustration for the strategic selfmanagerial staff.
- A lack of commitment to work will for some employees lead to a lack of motivation in other staff.
- It is important that the leader is present and visible in everyday life and it is important to operate in the direction of a recognizing approach to the employee.
- As leader of the department my aim is, and my wish is, to assist the staff to be able to commit to work, to commit on each other and to commit to the organization. I see now that it will not happen in the realm I can describe as success.

This thesis raises the issue if strategic selfmanagement, is something that all employees can achieve or are strategic selfmanagement simply for the employees for whom the commitment to work will trigger a personal goal.

Indledning

Jeg er mellemlider i en typisk organiseret offentlig organisation, sundhedsvæsenet. Sundhedsvæsenet er underlagt det politiske styre i regionerne, vis opgave på sundhedsområdet er at pleje og behandle borgere med somatisk eller psykisk sygdom. Den strukturelle ramme er afgørende for hvilke muligheder der er for at agere i sundhedsvæsenet.

Direktionen på de enkelte sygehuse er underlagt en økonomisk ramme fastlagt af det politiske styre. Indenfor denne ramme er det direktionen muligt at handle frit, når økonomi og produktionstal overholdes. Ligesom direktionen udstikker strategi og mål samt formulerer kerneopgaven, der for NSR-sygehuse (Næstved-Slagelse-Ringsted sygehuse) lyder: *Vi vil sikre, at patienten får den rette behandling til rette tid og det er vores mål, at man som patient kun tilbringer den nødvendige tid på sygehuset.* Dertil et slogan, der lyder: *Dit behov – vores fælles opgave.* Hvad direktionen ikke har indflydelse på er hvordan sygehus- og detailplaner udformes.

Jeg har været afdelingssygeplejerske de seneste tre år på anæstesi- og opvågningsafsnittene på Næstved og Ringsted sygehuse. Igennem de tre år har jeg kontinuerligt forsøgt at opmuntre til og skabe rum for, at medarbejderne involverer sig mere i afdelingen og til at være mere på banen i diskussioner og beslutninger, der skal træffes i den fag-faglige kontekst. Jeg har selv en klinisk baggrund, men jeg bevæger mig ikke længere i den klinisknære praksis, hvorfor jeg ikke anser mig selv som værende den mest kompetent til at træffe beslutninger der vedrører det fag-faglige. Nogle medarbejdere synes det at falde naturligt, at skulle deltage og træffe beslutninger, hvor det falder mere unaturligt for andre.

De sidste knapt to år har været tæt pakket med masteruddannelse og for nogle medarbejdere har det været en stor udfordring at jeg har været en del væk. Jeg er blevet opmærksom på i dette forår, at der er den markante forskel på hvordan medarbejdere takler det at skulle lede og styre på egen arbejdsmæssig praksis og dertil have tiltro til at en kollega i mit fravær kan træffe en uddelegeret ledelsesmæssig beslutning, både fagligt men også kollegialt. I mit fravær tager en medarbejder over med et uddelegeret ledelsesansvar og det er blevet mig bekendt, at nogle medarbejdere sørger for at få arbejdet til at glide, løser de udfordringer der end måtte dukke op, mens andre ikke får løftet opgaven så samarbejdet mellem kolleger og samarbejdspartnere på tværs glider, hvilket for nogle medarbejdere opleves som ophav til intrakollegiale udfordringer.

Under min masteruddannelse, i faget Strategisk HRM fik jeg teoretiseret den ledelsesmæssige udfordring jeg oplever at have. Min korte tid som leder har budt på forskellige udfordringer, som jeg nu kan se hvorfor opstår; i det øjeblik opfattelsen af arbejdet tolkes forskelligt, hvordan leder man så medarbejderne. Vi er forskellige typer og opfatter derved opgaverne og arbejdet forskelligt. Det er typologierne selvledende og selvstyrende, der siger noget om hvordan medarbejderen forpligter sig og typologierne selvrealiserende og selvbestemmende, der siger noget om hvilken frihed medarbejderen oplever i arbejdet, der har fanget min interesse og vil danne grund for mine iagttagelser i dette masterprojekt. Det giver mig dermed teoretisk en mulighed for at forsøge at guide

medarbejderne til bedre at kunne lede sig selv i arbejdet. I al sin enkelthed fik jeg der et teoretisk begreb, der handlede om alle mine ledelsesmæssige succeser og alle mine ledelsesmæssige udfordringer.

Når jeg sammenholder det teoretiske aspekt med den praktiske virkelighed bliver det klart i hvilken kontekst udfordringerne opstår. Jeg udfordres ofte af medarbejdere, der kræver en klar ramme om arbejdet og hvori arbejdet ikke til fulde er beskrevet. Grundlæggende er der to yder person-typologier, med hvad der naturligvis findes derimellem, for hvem opfattelsen og udførelsen af kerneopgaven kalder på en forskellig ledelsesmæssig praksis.

Jeg ønsker mig, at medarbejderne i mine afsnit i langt højere grad har lyst til at lede sig selv i arbejdet. Jeg ønsker mig, at medarbejderne får større mulighed for at bruge sig selv i arbejdet, dermed gøre brug af det potentiale, den faglighed og de ambitioner medarbejderen har både personligt og fagligt og til gavn for organisationen. Jeg ønsker mig, at medarbejderne har brug for en leder til at lede på strategien og på målet og ikke på selve opgaven.

Jeg håber med denne opgave er at blive end del klogere på de ledelsesmæssige udfordringer jeg helt personligt har, men i høj grad også komme nærmere på hvorfor medarbejdere reagerer og agerer så forskelligt i en arbejdsmæssig kontekst; altså hvorfor det falder nogen nemt at skulle tage et ledelsesansvar for både sig selv, kollegerne og organisationen i arbejdsrelationen og hvorfor det falder andre så vanskeligt.

Jeg er af den overbevisning at vi den offentlige kontekst, i hvert fald der hvor jeg har bevæget mig, trænger til at tænke ledelse af medarbejdere på en helt anden måde. Fra at ledelse har været en "top-down" tanke, skal man måske i højere grad tænke ledelse som noget der også kan spire og opstå "bottom-up". Jeg ser at vores sundhedsvæsen ville blive en mere dynamisk organisation og vi skal endelig ikke glemme den enormt store vidensbank, der er blandt medarbejderne, men som man forsømmer sig imod at gøre brug af i den daglige praksis, men også et opgør mod den traditionelle ledelsestænkning, der er ledelse fra leder til medarbejder, men at ledelse bør foregå mere som en cirkulær bevægelse, hvor lederens skal stå til rådighed for den selvledende medarbejder når denne har behov for sparring eller evaluering.

Problemformulering

Ovenstående har ledt mig frem til følgende problemformulering:

Hvordan leder medarbejderne sig selv i forhold til deres egen forståelse af forpligtigelse på og frihed i arbejdet? Og hvordan kan medarbejderne ledelsesmæssigt understøttes til at blive mere strategisk selvledende?

Problemfelt

Formål

Problemfeltet består således i at afdække hvordan kan jeg i min daglige ledelsespraksis i mit afsnit kan understøtte medarbejderne til en større grad af forpligtigelse på arbejdet og derigennem understøtte medarbejderne til at forsøge at blive mere selvledende.

Under de semistrukturerede interviews dukkede fire tematikker (Kerneopgaven • Selvledelse, samarbejde og motivation • Kollegaskab • Lederskab og forpligtigelse) op, der gik igen i alle de seks interviews. Afdækningen af den ovenstående problemformulering vil således tage udgangspunkt i disse tematikker.

Jeg vil anvende dels min empirisk indsamlede data, men også data i form af andre undersøgelser, tekster og teorier.

Den metodiske ramme

Masterafhandlingen stiller to spørgsmål. Det ene går på en afdækning af hvordan medarbejderne forstår og dermed leder sig selv i forhold til at forpligte sig på arbejdet og således opnår frihed i opgaveløsningen. Det andet går på hvordan lederen ledelsesmæssigt kan understøtte medarbejderen til at blive mere strategisk selvledende.

Problemformuleringen stiller to åbne spørgsmål, der ikke rummer afgrænsende hypoteser om at en særlig forpligtigelse på arbejdet og en derigennem frihed i forhold til at løse arbejdsopgaven samt en understøttende ledelse vil gøre medarbejderne bedre til at lede sig selv – strategisk selvledende måske. Et casestudie er velegnet når ønsket er en specifik beskrivelse af et emne, der ikke er en forklarlig sammenhæng i.

For at besvare problemformuleringen, bygges afhandlingen op på et empirisk fundament. Empirien er indhentet ved kvalitative semistrukturerede interviews med seks medarbejdere. Dernæst ved at inddrage teoretiske perspektiver på de udfordringer afhandlingen stiller. Analysen vil bygge på udsagn og forståelser ud fra de fire tematikker der dukkede op i de semistrukturerede interviews og med afsæt i de nævnte teorier vil jeg beskrive og analysere mine empiriske undersøgelser og min daglige ledelsespraksis samt min ledelsesudfordring i sundhedsvæsnet.

Masterafhandlingen er induktivt positioneret. Den induktive metode tager afsæt i konkrete observationer, i form af empiri eller data og udvikler heraf forståelser eller begreber. Den endelige konklusion er ikke nødvendigvis et udtryk for sandheden, men snarere et udtryk for den kvalitative empiris sandsynlige sandhed.

Det har været frivilligt for medarbejderen at deltage i disse semistrukturerede interviews. At jeg ikke har udpeget deltagere giver klare fordele, men det giver også en ulempe, idet det ikke nødvendigvis er den brede repræsentation i medarbejder typologierne der er deltagende.

Det fænomenologiske videnskabsteoretiske perspektiv

Fænomenologien tager udgangspunkt i subjektets forståelse og oplevelse af verden, Der er således ikke konkrete kendsgerninger, idet alle kendsgerninger er valgt ud af menneskets

bevidsthed og dermed er kendsgerningerne fortolket af den enkelte. Når det fænomenologiske perspektiv benyttes, er det ikke muligt at beskrive verden uden at betragte både konteksten og subjektet som et vilkår i undersøgelsen og dermed kan den samme genstand eller den samme oplevelse opfattes på mange forskellige måder. Fænomenologien har fokus rettet imod unikke og specifikke oplevelser og erfaringer mere end på generelle mønstre¹.

Fænomenologien har to centrale begreber; livsverden og mening. Livsverden er den sociale, kulturelle og historiske kontekst, der danner en særlig meningshorisont for den enkelte². I fænomenologien handler det derfor om at forstå sociale oplevelser og fænomener ud fra menneskets egen verden og eget perspektiv, ud fra en antagelse om at virkeligheden er den det enkelte menneske oplever. I fænomenologien dømmes andre ikke sandt eller falsk, men forsøger at leve sig ind i og forstå dette andet menneskets opfattelse og dermed er viden indlejret i den objektive forståelse af det andet menneske. *Mening eller essens* handler om hvordan mennesket oplever egentlige fænomener, mere end hvordan fænomenet som genstand påvirker. Dermed bruges mening eller essenser til at beskrive fænomenets enkelte særlige væsen til at beskrive et fænomens almindelige væsen³. Fænomenologien interesserer sig for hvordan et fænomen konkret opleves og opfattes at påvirke den enkelte menneske.

Når fænomenologien anvendes som analyse værktøj bestræbes derfor at forfatteren foretager detaljerede og fordomsfrie beskrivelser samt et fravalg af standardkategorisering og kausalforklaringer⁴.

Den empirisk ramme

Med afsæt i den undersøgte empiri vil jeg forsøge at forstå med hvilken forståelse medarbejderne leder sig selv, gennem teoretiske begreber som forpligtigelse og frihed. Hvilke ledelsesmæssige greb er nyttige at bruge på de forskellige medarbejder typologier, således, at medarbejderen selv, kolleger og organisationen har størst muligt udbytte. Hvordan forstår medarbejderne at forpligte sig og hvad er frihed i arbejdet for den enkelte.

Jeg vil gøre semistrukturerede interviews med 6 personer, der alle er medarbejdere i mine afsnit. Jeg ønsker at få de personlige nuancer frem i interviewet. Nok er formen og spørgeguiden i det semistrukturerede interview lagt fast, men der er en "løshed" i spørgsmålene, der giver mulighed for at indhente interviewpersonens egen fortolkning og eget blik om emnet. Det semistrukturerede interview er en samtale mellem to mennesker om et emne af fælles interesse og er en god metode til at tilvejebringe den enkelte medarbejders fortolkning af livsverdenen. Det er ønskeligt at alle interviewpersoner skal præsenteres for de samme spørgsmål og bringes til at reflektere over disse. Det semistrukturerede interview er den kvalitative data der skal danne grundlag for

¹ Justesen, Lise og Nanna Mik-Meyer; *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*, side 26

² Justesen, Lise og Nanna Mik-Meyer; *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*, side 23

³ Järvinen, Margaretha og Nanna Mik-Meyer; *Kvalitativ analyse- syv traditioner*, side 84

⁴ Järvinen, Margaretha og Nanna Mik-Meyer; *Kvalitativ analyse- syv traditioner*, side 88

masterprojektet og som skal holdes op imod dels mine egne teser men også den anvendte teori.

Fundamentet for det semistrukturerede interview er en interviewguide og denne skal være udformet på en sådan måde, at interviewpersonens perspektiver på forpligtigelse og frihed tydeligt kommer frem.

Det semistrukturerede interview skal laves i et fænomenologisk perspektiv, idet jeg ønsker at forstå hvilket syn interviewpersonen har på selvledelse, snarere end jeg ønsker at forklare hvorfor synet på selvledelse er som det er. Jeg ønsker at forstå interviewpersonens virkelighed og ikke forklare den. Spørgeguiden vil bestå af åbne spørgsmål, der lægger op til at interviewpersonen kan bibringe mig viden om opfattelse af den konkrete hverdag. Det fænomenologiske perspektiv handler om at få beskrivelser på oplevelser helt som interviewpersonen opfatter denne.

Valg af interviewpersoner

Overvejelserne omkring udvælgelsen af interviewpersonerne har været overvejelser om hvorvidt jeg skulle henvende mig til navngivne personer eller om alle medarbejderne skulle have lige mulighed for at byde ind til deltagelse i dette interview. Hvis jeg valgte den første model, ville jeg kunne ramme bredt på typerne af medarbejdere. Hvis jeg valgte den anden model, ville jeg udelukkende medtage interviewpersoner, som alle har gjort og overvejelser der vedrører emnet og som har et reelt ønske om at deltage.

Jeg valgte den anden model, idet jeg før har været ude for at nogle medarbejdere i situationer har følt sig forfordelt i forhold til deres kolleger. Jeg sendte alle mine medarbejdere en mail hvori jeg spurgte til om den enkelte ville have interesse i deltagelse i interview i forbindelse med min masterafhandling. Jeg orienterede om mit valg af emne, baggrunden herfor og hvorfor jeg netop har valgt at gøre det semistrukturerede interview. Jeg lagde meget vægt på de overvejelser medarbejderen skulle gøre sig omkring det at svare oprigtigt og ærligt på de stillede spørgsmål. Jeg lagde også vægt på, at interviewene ville komme til at finde sted uden for vores almindelige arbejdstid.

Det kan også være en fordel i interviewet at jeg er bekendt med detaljerne i afsnittet, med de personlige relationer, jeg har et nuanceret billede af medarbejderen der deltager samt et blik ind i, i hvilken kontekst medarbejderen dagligt fungerer. Det nævnte kan også være det modsatte, altså en stor ulempe, at kende medarbejderne, vide hvordan de fungerer i personlige og sociale relationer i afsnittet, vide hvordan opgaverne modtages og løses.

Interviewpersonerne er alle anæstesisygeplejersker i mine afsnit. De har alle en del års kliniske erfaring fra anæstesifaget, men i særdeleshed har de en ikke uvæsentlig portefølje med sig.

Begrænsningen ved at spørge ud i en hel medarbejdergruppe er helt klart, at de medarbejdere der melder sig formentligt ikke dækker hele spektret af medarbejder typologier, hvilket vil komme til at gøre afhandlingen empirisk svæver og dermed vanskeligt at få foldet sufficient ud. Fordelen ved dette er, at den enkelte medarbejder, der har givet sit tilsagn også har gjort sig nogle tanker omkring emnet og ønsker med en personlig vinkel at folde dette ud.

Kodningen af de seks semistrukturerede interviews vil tage afsæt i de tematikker interviewguiden også indeholder, der er gennemgående emner; kerneopgaven, selvledelse, samarbejde og motivation og kollegaskab samt lederskab.

Undersøgelse i egen organisation

Der er både fordele og ulemper ved at lave et studie i egen organisation og sågar med medarbejdere man har i den daglige personaleledelse overfor.

Begrænsningen er naturligt den i min situation, at medarbejderen ikke er ærlig og oprigtig i særligt spørgsmålene der handler om mig som leder og min ledelse, dette til trods at medarbejderne er bedt om at tage stilling netop hertil. For mig som interviewer kan faren være den, at jeg selv er for tæt på organisationen og medarbejderne til at kunne danne det store blik på emnet og interviewet og analysen dermed vi komme til at indeholde mine egne forklaringer og fortolkninger på emnet, ligesom udsagn og betragtninger kan være indforståede mellem interviewpersonen og mig som interviewer. For mig som interviewer kan det være svært at nedfælde den sandhed, der muligt kommer frem i et dokument der måske skal være tilgængeligt i hele organisationen. Jeg har jo dels medarbejderne, men også den ganske organisation hvis jeg anfægter nogle helt strukturelle grundvilkår⁵.

Fordelen er den, at jeg kender hverdagen og konteksten i organisationen. Jeg vil altid i samtale og interview situationer analysere på det sagte og derfor vil data der fremkommer mellem to, der kender hinanden og konteksten aldrig være "rå". Jeg er en del af den kultur der frembringes og jeg er en del af den kultur afsnittet bærer på. I interview situationer vil jeg kunne bruge det sprog vi i dagligdagen bruger ligesom jeg kan gøre brug af mine egne erfaringer til at forklare hvad der menes præcist med et spørgsmål. Dermed har jeg også kendskab til den mere uformelle del af organisationen, det vil sige den del af organisationen der er fortolket ud fra opfattelse af hvordan medarbejdere og ledere i de opfatter enkelte afdelinger af den overordnede organisation og dermed er det mig muligt at komme tættere på fakta og observationer end jeg ville komme det hvis min empiri indsamling foregik i en for mig fremmed organisation. Fordelen ved at kikke ind i egen organisation er også den, at min tilstedeværelse aldrig bliver kunstig og derved giver det et så reelt billede som muligt af. Jeg kender konteksten og medarbejderne, hvilket gør det unægtelig nemmere at forholde sig til de udsagn medarbejderne kommer med, men det giver også mulighed for at tolke og sammenfatte min egen forståelse for hvad medarbejderne taler om. Hvor én helt uden for den daglige kontekst i mine afsnit måske ville undres mere eller ikke kunne spørge nuanceret ind til emner og udsagn.

Medarbejderne er vidende om at den udfordring eller problemstilling jeg vil undersøge er "noget med selvledelse", men interviewguiden samt tematikkerne er dem ikke kendte⁶.

Afgrænsning

Jeg har valgt at afgrænse den empiriske dataindsamling til de medarbejdere jeg er direkte personaleleder for. Dermed er det udelukkende sygeplejersker i mine afsnit, der har

⁵ Nielsen, J. C. Ry; *Anderledes tanker om livet i organisationer*, side 28-28

⁶ Nielsen, J. C. Ry; *Anderledes tanker om livet i organisationer*, side 22-26

deltaget i de semistrukturerede interviews. Når jeg omtaler ”medarbejderne” er det derfor sygeplejerskerne i mine afsnit.

Egen rolle

En metodisk overvejelse af ikke ubetydelig karakter, er jeg selv i sidste tre år har været afdelingssygeplejerske i de afsnit og dermed nærmeste personaleleder for de medarbejdere, der danner det empiriske fundament i denne afhandling. Det kan have en empirisk stor og ikke mindst værdifuld betydning, idet jeg kan opfatte og opfange de små nuancer og detaljer i interviewene med medarbejderne. Spørge ind hertil og senere analysere på dette. Det kan samtidigt også give en udfordring, idet jeg kan lede interviewpersonen i en retning som jeg synes er relevant og spændende og dermed kan jeg farve interviewet til netop det jeg anser som værende det vigtige. Jeg har forsøgt at imødegå disse udfordringer ved at bede medarbejderen om at tage stilling til at være ærlige og oprigtige i forbindelse med at tilkendegive at ville deltage i interviewet. Den fænomenologiske videnskabsteoretiske tilgang tilskriver ligeledes, at forsøge at forstå et andet menneskes anskuelser af verden og dette menneskes livsverden og mening. Dertil har jeg i selve interviewsituationen forsøgt ikke at komme med tilkendegivelser eller opfordringer, hverken verbalt og nonverbalt, dermed sagt har jeg forsøgt at være helt neutral under interviewet.

Den teoretisk begrebsramme

Selvledelse taler ind i, at man som medarbejder selv skal tage et medansvar for udførelsen af arbejdsopgaverne. En selvledende medarbejder skal have en hel fundamental forståelse for virksomheden, arbejdsopgaverne samt fornemmelse for hvad målet er. Selvledelse starter hos medarbejderen, der må bringe forståelse for organisationens mål i spil for at kunne sætte rammen for arbejdets udførsel. Når man taler strategisk selvledelse, er medarbejderens evne til at prioritere en alt afgørende kompetence, dermed skal medarbejderen ikke tage udgangspunkt i værdier der på forhånd er nedfældet, men kunne se muligheden i at skabe værdi i den enkelte arbejdsopgave og udførslen heraf.

Begrebsdefinition

Teoretisk sondres der mellem to forskellige måder hvorpå medarbejderen prioriterer og forpligtiger sig på arbejdsopgaverne og dermed finder en grad af frihed i arbejdet, med andre ord leder sig selv; *selvstyring og selvledelse (eksistentiel samt strategisk)*.

	SELVSTYRING	EKSISTENSIEL SELVLEDELSE	STRATEGISK SELVLEDELSE
DEFINITION	Lede sig selv indenfor fastsatte rammer for arbejdsopgaven	Lede sig selv ved at fastsatte rammer for arbejdsopgaven	Lede sig selv ved at definere konteksten for, hvordan arbejdsopgaven skal forstås og løses
FOKUS	Hvordan skal arbejdet udføres?	Hvad er arbejdsopgaven?	Hvorfor løses opgaven på denne måde?
INDFLYDELSES-NIVEAU	Operationelt niveau	Taktisk niveau	Strategisk niveau

Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 49

Den selvstyrende medarbejder skal kunne planlægge og udføre arbejdet inden for den givne ramme. Lederen leder gennem evaluering og kontrol på om medarbejderen holder sig inden for den givne ramme. Rammen for medarbejderen er de af organisationen givne regler og procedurer og i denne ramme har medarbejderen frihed til selv at tilrettelægge og udføre arbejdet.⁷ Ledelse af den selvstyrende medarbejder foregår gennem evaluering og kontrol på om medarbejderen løser arbejdsopgaverne indenfor den givne ramme og om medarbejderen lever op til organisationens mål.⁸ Den selvstyrende medarbejder udfordres særligt af forandringer i opgaveløsningen og i organisationen som helhed.

Den selvledende medarbejder skal være i stand til at kunne tage skøn i arbejdet og ikke være låst fast af en standard for hvordan arbejdet skal udføres og har derfor indflydelse på hvad og hvordan arbejdet skal gøres. Den selvledende medarbejder vil opleve, at der er forskellige og modsatrettede rammer for hvordan arbejdet skal udføres. Økonomien er en, fagligheder en anden og patienten en tredje.⁹ Medarbejderen kan være mere eller mindre motiveret af et behov for eksistentiel udvikling og organisationen kan give medarbejderen mere eller mindre frihed til at løse opgaven inden for de af organisationen formulerede mål. Den organisatoriske udfordring ved den selvledende gruppe af medarbejdere er, at den selvledende medarbejders beslutning ikke nødvendigvis er en kollektiv beslutning og dermed udføres arbejdsopgaverne med et personligt præg, der ikke nødvendigvis er til hverken kollektivets eller organisationens bedste. Ledelse af den selvledende medarbejder handler om at give den fornødne plads til at medarbejderen kan lede sig selv, men også fastholde medarbejderen i at udførelsen af arbejdsopgaverne skal give værdi for slutbrugeren (patienten/borgeren/kunden) ligesom det skal skabe værdi til organisationen.

⁷ Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 34-38

⁸ Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 37

⁹ Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 38-40

Den selvledende medarbejder besidder teoretisk ni handlingskompetencer: At være selvstændig, at kunne lede ubalance, at kunne udforske sit talent, at kunne placere sig rigtigt i organisationen, at rette fokus mod forretningen, at turde lede, at være på forkant samt at være modtagelig for ledelse¹⁰.

Til at kunne forstå den frihed medarbejderen opnår i opgaveløsningen i selvledelse, sondres der teoretisk mellem begreberne *selvbestemmelse* og *selvrealisering*.

SELVLEDELSESTYPE	SELVBESTEMMENDE MEDARBEJDER	SELVREALISERENDE MEDARBEJDER
PRINCIP FOR SELVLEDELSE	Autonomi	Potentiale
GRÆNSER	Rettigheder	Personlig formåen
BETINGELSER	Faglighed, overenskomst	Kapacitet

Kristensen, Anders Raastrup; *Det grænseløse arbejdsliv*, side 150

Den selvbestemmende medarbejder bruger sin faglighed i opgaveløsningen og ønsker ikke at nogen blander sig i det faglige skøn, der ligger til grund for arbejdet. For en selvbestemmende medarbejder er autonomi et nøglebegreb. For den selvbestemmende medarbejder er selvbestemmelsen begrænset af et fysisk eller et fagligt rum. Men selvbestemmelsen kan også have en begrænsning i en kollega, der har en mening om hvordan arbejdet bør udføres eller en leder, der kontrollerer om arbejdet udføres efter organisationens standarder. Medarbejderen tolker autonomi som en rettighed, der fratager lederen mulighed for at påvirke hvordan arbejdet udføres¹¹.

For den selvbestemmende medarbejder er det en rettighed at bestemme over det fagområde hvor de føler sig mest kompetente i kraft af deres faglighed og erfaring samt de rettigheder der er i form af lovgivning og overenskomst. Den selvbestemmende medarbejder føler en frihed i arbejdet når man kan lede sig selv i overensstemmelse med de faglige standarder og generelle erfaringer indenfor netop deres fagområde¹². Den selvbestemmende medarbejder vil ofte føle sig begrænset i deres frihed i organisationsforandringer eller tiltag, der ændre på de rammer den selvbestemmende medarbejder har opsat for "good practice". Når nye rammer eller tiltag møder medarbejderens syn på den fagligt bedste løsning flyttes også på den opfattelse medarbejderen har af frihed i arbejdet og kan af den enkelte medarbejder opleves som endnu et bureaukratisk tiltag og dermed en oplevelse af et mindre selvledelsesrum¹³.

¹⁰Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 102-103

¹¹ Kristensen, Anders Raastrup; *Det grænseløse arbejdsliv*, side 145

¹² Kristensen, Anders Raastrup; *Det grænseløse arbejdsliv*, side 146

¹³ Kristensen, Anders Raastrup; *Det grænseløse arbejdsliv*, side 145-146

Den selvrealiserende medarbejder møder på job med det ene formål, at sætte sig selv i spil i udførelsen af jobbet og dermed realisere sig selv. For den selvrealiserende medarbejder er frihed et centralt begreb. Og som det er for den selvbestemmende medarbejder, at frihed betyder frihed i det faglige eller det autoritære rum, er frihed for den selvrealiserende medarbejder en mulighed for at udvikle det personlige potentiale og dermed friheden til at tage ansvar. Det er den selvrealiserende medarbejder magtpåbyggende at gøre en forskel for nogen. For den selvrealiserende medarbejder er nøglebegrebet, at få lejlighed til at indfri sit potentiale. Den selvrealiserende medarbejder benytter friheden til at tage deres personlighed, hjerne og hjerte med i arbejdslivet og dermed bliver måden at være menneske på en central del af medarbejderens arbejdsliv¹⁴. Udfordringen i ledelsen af den selvrealiserende medarbejder ligger i give feedback og udstikke retning, faren er når medarbejderen ikke længere kan se sig selv i opgaven. Den selvrealiserende medarbejder ønsker selv at kunne forme arbejdsopgaverne for dermed at kunne realisere sig selv i arbejdsopgaven. Skal medarbejderen kunne se sig selv i arbejdet, skal der være en vis overensstemmelse mellem de muligheder medarbejderen har i organisationen og de mål og ønsker medarbejderne har som menneske.

Til forskel fra den selvbestemmende medarbejder, der leder sig selv på baggrund af retningslinjer og rettigheder, leder den selvrealiserende medarbejder sig selv i forhold til det potentiale han besidder og hvordan dette kan udvikles. Den selvrealiserende medarbejder, der så at sige forstår at udvikle sig sammen med organisationen vil opleve en høj grad af frihed, mens den selvbestemmende medarbejder, der ikke helt besidder evnerne eller ønsker om at den personlige forløsning i arbejdet skal gå i den samme retning som organisationens udvikling, vil opleve en mindre grad af frihed.

Frihed er et centralt begreb i tanken om selvledelse. Frihed skal ikke forstås som at have friheden til fuldstændigt selv at bestemme opgaver og løsninger, men frihed er muligheden for at realisere sig gennem arbejdet, i en given ramme. Frihed er i organisationssammenhæng en vanskelig størrelse, idet den skal balanceres mellem på den ene side organisationens utalte krav eller forventning om at medarbejderen bruger sig selv og sine kompetencer i arbejdet således at organisationen opnår profit heraf og på den anden side kan der stilles spørgsmål om hvem produktionsmidlerne ejes af. Er det medarbejderen, der besidder viden og kompetence eller er det organisationen, der udbetaler løn til medarbejderen?¹⁵ Forpligtet frihed betyder at medarbejderne påtager sig det ansvar det er at leve op til organisationens, kollegernes og ledelsens forventninger, deri ligger også at medarbejderne har en forventning til sig selv som skal indfries¹⁶.

Frihedens forpligtigelse i arbejdet har også karakter af et moralsk regnskab, hvor skyld og til gode havende erstattes af dårlig samvittighed og engagement. Forpligtigelsen ligger ikke i forhold til organisationen, men i forhold til kollegerne. Relationen til kollegerne er kendetegnet ved gensidigt at stå i gæld til hinanden. Medarbejderne skal kunne sige god for hinanden og skal kunne regne med hinanden for fundamentalt at kunne indgå i en samarbejdsrelation med hinanden¹⁷.

¹⁴ Kristensen, Anders Raastrup; *Det grænseløse arbejdsliv*, side 147-148

¹⁵ Kristensen, Anders Raastrup; *Det grænseløse arbejdsliv*, side 65-66

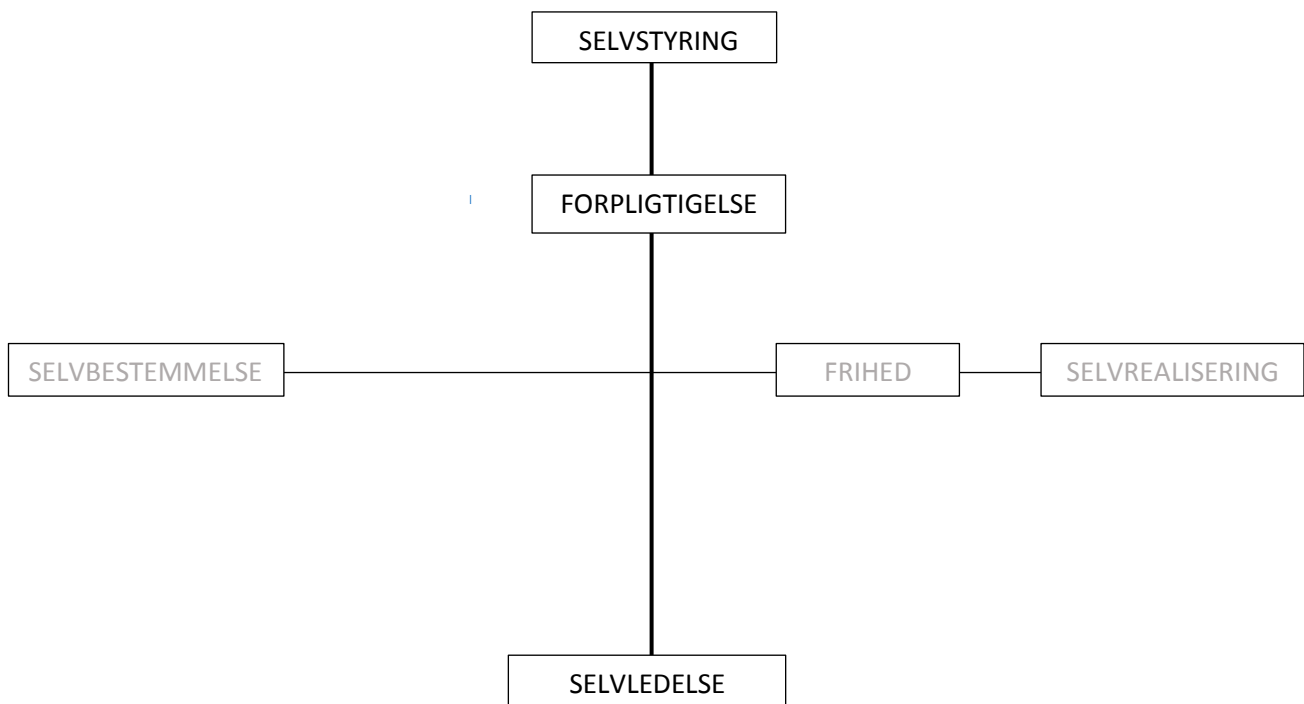
¹⁶ Kristensen, Anders Raastrup; *Det grænseløse arbejdsliv*, side 129

¹⁷ Kristensen, Anders Raastrup; *Det grænseløse arbejdsliv*, side 129-130

Analyse

Den teoretiske forståelse af strategisk selvledelse kan illustreres ved nedenstående figur. Denne matrix er delt op i fire kvadranter hvori medarbejdere henholdsvis overvejende vil kunne placeres. Denne matrix vil danne grundlag for analysen af det empiriske materiale, der er indsamlet gennem de seks semistrukturerede interviews.

Den illustrerede matrix blev introduceret i faget Strategisk HRM og redegør skematisk for begreberne, der knytter sig til medarbejdernes grad af selvledelse.



Kerneopgaven

En central del i det at være selvledende handler om at kunne forstå, den af organisationen definerede kerneopgave og arbejde ud fra de af organisationen fastsatte rammer samt at kunne redegøre for ud fra hvilke samfundsmæssige behov kerneopgaven er defineret som den er. Helt overordnet er kerneopgaven den opgave som organisationen og medarbejderne er sat i verden for at løse og dermed ville sundhedsvæsnet ikke have deres berettigelse hvis ikke patienterne fandtes. Formuleringen af kerneopgaven i vores offentlige organisation, skal forstås som en overordnet formulering. En overordnet opgave er ikke en konkret opgave og derfor kan alle medarbejdere og alle faggrupper bidrage til opfyldelse af målet

for kerneopgaven¹⁸. Dermed kan medarbejderen også hvis denne forpligter sig på opgaven opnå en eller anden grad af frihed.

Som matrixen også illustrerer har forskellige typer af medarbejdere forskellige måder hvorpå de forpligter sig på arbejdet og dermed er der også forskellige grader af den frihed medarbejderen oplever at opnå i arbejdet. Hvad er frihed i arbejdet? Er det når medarbejderen kan forsvinde ind i rammen og selv bestemme? Eller er det når medarbejderen har mulighed for at arbejde efter lyst og interesse?

Den nedenstående medarbejder har forpligtet sig på opgaven, på patienten og har en forståelse for at forpligtelsen også rummer organisationen. Medarbejderen taler også om en helt personlig ambition i arbejdet, nemlig det at yde en kvalitet til brugeren af hendes arbejde. For hende handler det om en værdisætning, der er betydningsfuld for hende selv, både personligt og fagligt. MN siger:

"Min kerneopgave, det er at levere en anæstesioplevelse af høj kvalitet. Det er at skabe et tillidsfuldt forhold til patienten... det er at gøre tingene som jeg synes de skal gøres. En kerneopgave, det er også samarbejde..."

Endvidere siger MN:

"... i bund og grund er kerneopgaven at få opereret nogle patienter og få dem igennem systemet- hvis man skal se det helt sort/hvidt, og at vi når de ting som vi bliver sat til"

MN taler netop her ind i teorien som den selvrealiserende medarbejder, idet denne type medarbejder har en følelse af at lykkes når hun kan gøre noget for andre og dermed bringer sig selv i spil. Medarbejderen har blik for hvad det kræver for at kunne lede sig selv i arbejdet. Det er ikke givet at ovenstående tolkning og udgave er den præcis samme som direktionen har, men MN formulerer her hvad den nære faglige kerneopgave er for hende og hun synliggør derved hvad hendes bidrag er- at yde anæstesi af høj kvalitet i en tillidsfuld atmosfære. Hun demonstrerer dermed, at hun har forpligtet sig på organisationen og dermed har opnået frihed til at løse opgaven. For hende handler det om at forpligte sig på arbejdet i og med hun har accepteret organisationens strategi og mål og hun har fanget hvad kerneopgaven er og dermed få frihed til at løse opgaverne.

Der er også andre forståelser af kerneopgaven. For AS, der siger nedenstående, handler kerneopgaven ikke alene om en faglig forpligtigelse, men også om en forpligtigelse på selve organisationen:

"Min kerneopgave er at gøre det jeg får besked på, sådan set. Det er hvad min ledelse siger til mig, det er min kerneopgave. Og kerneopgaven er jo for vores vedkommende her i afdelingen, at vi skal have vores operationspatienter igennem på så god en måde for patienten og en så hurtig måde for systemet, som det kan lade sig gøre. Og løse de ad hoc opgaver der nu engang måtte

¹⁸ Sørensen, O. H.; *Ledelse af kerneopgaven*, side 30-33

komme... Så det ser jeg som de direkte kerneopgaver og så selvfølgelig et godt samarbejde med sine kolleger”

Denne medarbejder udtrykker forståelsen af kerneopgaven lidt bredere end de andre deltagende medarbejdere, nemlig til noget der også omfatter det samfundsmæssige perspektiv; at naturligvis skal patienten have en god og tryk oplevelse, men kerneopgaven indeholder også, at vi skal håndtere den enkelte patient hurtigt, for at skabe plads til den næste og dermed også sagt, at vi skal arbejde hurtig og effektiv for at tilfredsstille vores arbejdsgivers formulering af kerneopgaven- produktionen. Denne medarbejder tænker den af direktionen formulerede kerneopgave med ind i løsningen af det hun selv ser som kerneopgaven, netop som én samlet opgave, der rummer alle enkeldelene; altså patientens behov, fagligheden, egne og kollegers værdier samt organisationens produktionsmål.

For medarbejdere, der er selvledende/selvrealisering har det stor betydning at kunne bibringe andre mennesker noget godt. Bringe en essentiel værdi til arbejdet, der gælder både patienter og kolleger. Ligesom det for den selvrealiserende/selvledende medarbejder har betydning i friheden, at samarbejdet medarbejderne imellem også er en vigtig del af løsningen af kerneopgaven. For dem handler det også om at være medvirkende til at samarbejdspartnere også oplever friheden i arbejdet, samtidig med at den selvledende medarbejder forpligtigelse på arbejdet har stor værdi for organisationen. Den selvledende medarbejder har ikke nødvendigvis et samlet overblik over de arbejdsopgaver der skal løses for at nå målet, men er i stand til selv at kunne vurdere hvad der har betydning for både patienter, kolleger og for organisationen¹⁹.

For andre medarbejdere har kerneopgaven en anden beskrivelse. For den selvledende/selvbestemmende medarbejder er kerneopgaven defineret i en faglighed samt en autonomi i forhold til hvordan opgaven synes bedst løst. TD siger i nedenstående, at en del af kerneopgaven er at *han* holder sig orienteret om hvordan *hans* operationspatienter har det i opvågningsforløbet. Han demonstrerer dermed en autonomi i arbejdet, der indeholder hans egen faglighed og egen fortolkning af arbejdet og ikke indeholder hensyn til et kollektivt syn på hvad den gode faglighed udgør. Det kendetegner den selvbestemmende/selvledende medarbejder, der holder sig inden for en given ramme i arbejdet, men som også tilfører løsningen af opgaven et personligt præg. Dette personlige præg er en faglig rettighed han mener at have i opgaveløsningen. TD siger:

”Når man har nogle patienter som man når at få beroliget inden de skal falde i søvn og de faktisk vågner og er glade og synes, at vi har været søde og rare alle sammen. Som anæstesisygeplejerske er kerneopgaven for mig delt i, at jeg skal holde mig orienteret om hvad der sker indenfor mit fag så jeg hele tiden er up-to-date og at jeg selvfølgelig skal levere anæstesiydelse, som fungerer... det hører også til at tale temmelig meget med opvågnings omkring de patienter jeg har haft og at vi har et forhold til opvågnings, hvor jeg får besked hvis der har været den mindste smule.”

¹⁹ Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 39

For den selvbestemmende/selvstyrende medarbejder udfordres når krav om produktion fra organisatorisk side ikke stemmer overens med forventningen til den faglige udførsel. For denne type medarbejder er det af stor vigtighed at rammen om arbejdet er lagt fast, idet medarbejderen leder sig selv i denne faste ramme. Det er ligeledes for denne type medarbejder vigtigt at bruge sin faglighed i opgaveløsningen. Til dette og om kerneopgaven siger UD:

”... der er produktionen – fagligheden er gået af fløjten, fordi der er ingen tid til faglighed.”

UD bevæger sig i kvadranten selvbestemmelse/selvstyring. Hun giver udtryk for, at hun ikke i sit arbejde får mulighed for at løse det hun anser som det vigtigste, men at nogen har defineret hvad det vigtigste er, her nemlig produktion. I modsætning til MN har UD ikke købt ind på den af organisationen definerede kerneopgave. UD har lukket produktionselementet ud af opgaveafklaringen vedrørende kerneopgaven og forholder sig blot til den fagligt definerede del af denne. UD oplever ikke en frihed i arbejdet og dermed opnår UD heller ikke en eksistentiel værdiskabelse. Hvorimod MN har forstået den formulerede kerneopgave, der handler om både produktion og faglighed. Hun har forstået, at de to elementer i kerneopgaveformuleringen ikke kan ses som uafhængige af hinanden, men at begge bidrager til en opfyldelse heraf.

For den selvbestemmende/selvledende medarbejder er friheden i arbejdet, at kunne bestemme i rammen. Nedenfor taler KN om at hun ser kerneopgaven som løst når operationsstuen har nået operationsprogrammet, men for hende handler det også om den autonomi der er forbundet med

”At det har været en hyggelig dag, hvor man når det man skal. For mig er det ikke forfærdeligt, at vi er nødt til at aflyse en patient, fordi hvis det har betydet at de andre har krævet noget mere- at der har været behov for det, så synes jeg faktisk det er en del af at arbejde når det ikke er noget der er akut krævende.”

Når vi taler om frihed og forpligtigelse i arbejdet er måden hvorpå medarbejderne anskuer selve arbejdet og opgaverne med af stor vigtighed. Nogle medarbejdere kører så at sige på autopilot hvor andre møder på arbejde med nok en forventning om at opgaverne er rimeligt klare, men også med et sind der er åbent for hvilke opgaver der i dag tilflyder og med hvem. De medarbejdere, der har forpligtet sig vil også opleve en frihed i arbejdet, i det denne medarbejder type har forstået organisationens strategi og mål og har dermed gjort sig fri af de stramme bånd nogen kan føle organisationen binder og føler en frihed til at yde det der er kerneopgaven og på en måde der er tilfredsstillende for både organisationen og for medarbejderen selv. På den anden side, er der medarbejdere vis arbejdsliv kører som det ”plejer” og det der stikker udenfor det vante eller det som medarbejderen selv anser som værende vigtigt tolkes som støj.

For RK er kerneopgaven både værdiskabende for hende selv, men i høj grad også for modtageren, patienten. Hun siger:

”Der er også vigtigt for mig at patienterne er glade. Jeg er glad når jeg afleverer en patient i opvågningsen som siger tak og som siger at det her var let ikke så slemt, at det har været en god oplevelse og nu går hjem og fortæller at det her kan man sagtens. Fordi jeg siger til dem inden og jeg siger det til infomøde, så er det vigtigt for mig når de så bagefter siger tak, det her har været godt og det var det du lovede. At det der var sagt også holdt. Det kan jeg bedst lide”

En selvrealiserende medarbejder er kommet helt i mål når den udførslen af kerneopgaven handler om, udtrykker tilfredshed. RK har udnyttet sit potentiale og forvaltet sin frihed på en sådan måde, at hun tilfredsstilles på de grundlæggende værdier og behov hun selv har og har således formået at skabe en personlig essentiel værdi i selve arbejdet ligesom hun i arbejdet med patienten har skabt værdi, for patienten. I arbejdet med patienter skaber det en grundlæggende tilfredshed, at patienten føler sig tilpas og at den strategi medarbejderen havde lagt for den enkelte patient holdt i forløbet. I det er i disse situationer medarbejderne vil opleve den største frihed i arbejdet og dermed at forpligtigelsen lønner sig i det samlede billede. For denne type af medarbejdere er det medvirkende til at skabe fundament for en gentagelse, altså en forpligtigelse, i arbejdssituationen, der lykkes på fornemmeste vis og som viser medarbejderen at friheden i arbejdet vil give en personlig tilfredsstillelse, en essentiel værdi. Medarbejderen har købt ind på den af organisationen formulerede opgave, der kan relateres til det fag-faglige stykke arbejde, nemlig at skabe tryghed for patienten.

For andre er kerneopgaven en mere afgrænset opgave, der ikke nødvendigvis indeholder en personlig værdiudladning. KN siger:

”Kerneydelsen er som primær i vores afsnit, at bedøve patienter. Så er der andre udenoms opgaver, der er nogle fagpolitiske og arbejdsmiljømæssige opgaver som også skal dækkes ind og vi skal også have tid til noget administrativ eller noget fordybning indimellem. At man har tid til at kikke ind i nogle af de arbejdsopgaver der ellers er. Men den primære opgave er patienten og patienten, der skal bedøves til et operativt indgreb her. Det er her fokus skal være og så har vi nogle af de andre opgaver som man må fordele tiden til.”

Kerneopgaven kan opfattes på en forskellig måde medarbejdere og ledere imellem, der kan ligge en mere eller mindre fælles forståelse her iblandt, men uden at denne forståelse er verbalt formuleret. Det er også vigtigt at forstå at kerneopgaven forandres i takt med organisationens forandring²⁰. For KN ovenover, er kerneopgaven af en ren faglig karakter, der enten handler om den kliniske faglighed eller den administrative faglighed. For hende er kerneopgaven ikke et organisatorisk anliggende. For TD nedenfor handler kerneopgaven om det samarbejde der er intrakollegialt, for ham er kerneopgaven også et kollegialt anliggende, der har taget afsæt i hans forståelse af kerneopgaven, der er et fagligt spørgsmål og ikke et organisatorisk anliggende. TD siger:

²⁰ Sørensen, O. H.; *Ledelse af kerneopgaven*, side 33

”Det er vigtigt for mig, at man har et godt samarbejde i det team der er på stuen, det er stort set altafgørende for at tingene lykkes, så succeskriteriet bliver opfyldt i den sidste ende.”

Selvledelse, samarbejde og motivation

Den strategisk selvledede medarbejder ser handlingen fra målet og tilbage til aktiviteten og ikke omvendt²¹. Den strategisk selvledende medarbejder har øje for målet og retter sine løsninger i opgaven herimod. For den selvledende medarbejder er det alt overskyggende det at skabe værdi for andre, det giver den selvrealiserende/selvledende medarbejder en særlig værdi i arbejdet. Friheden i arbejdet forpligter dermed den strategisk selvledende medarbejder, idet der i forpligtelsen ligger det at have købt ind på organisationens formål og strategi samt at have forstået hvilke opgaver organisationen anser som kerneopgaven. Denne, af organisationen formulerede, kerneopgave er medarbejderen i stand til at kunne ”oversætte” til noget håndgribeligt, fagligt og brugbart i forhold til at kunne løse denne definerede kerneopgave. En medarbejder fortæller her om alle de muligheder der findes som anæstesisygeplejerske; videreuddannelse, særlige arbejdspladser, små nicher, men hun lægger helt specifik vægt på, at det har stor personlig værdi at hjælpe andre- at bringe værdi til andre.

”...det er et felt hvor der er udvikling eller udviklingsmuligheder, man kan sige som anæstesisygeplejerske så kan man jo stadigvæk tage forskellige videreuddannelser, eller der findes arbejdspladser der har forskellige områder som man kan fordybe sig i hvis man har lyst til det. Jeg kan godt lide min uddannelse fordi jeg kan være fleksibel i den, det er nok det jeg synes der er en stor drivkraft også. Men specifikt synes jeg, det er det her med, at man kan hjælpe andre mennesker.”

Medarbejderen AS ovenover oplever mange grader af frihed i arbejdet, men den største af dem alle er den, som udløser den essentielle værdi, nemlig det at kunne gøre noget for et andet menneske. AS har formået at opnå en frihed i arbejdet på både det kollegiale, det faglige og på det organisatoriske niveau og derfor kan hun også opleve at opnå en værdi i den frihed selve arbejdet giver hende. Hun arbejder ikke i en ramme, der virker begrænsende, men derimod er rammen meget vid og skaber muligheder. Rammen fikserer ikke AS i, at frihed i arbejdet blot handler om en enkelt faktor, men at samspillet af også egne ambitioner gør en væsentlig forskel. Ambitioner, der er grundlag for hvordan medarbejderen skaber værdi i arbejdet. For en selvrealiserende medarbejder defineres frihed i arbejdet som summen af den værdi medarbejderen selv oplever, der både kan være værdi i selve arbejdet og i relationen til kolleger, men også den essentielle værdi medarbejderen oplever.

For den selvstyrende medarbejder forholder det sig omvendt. De forsøger at få opgaveløsningen presset sammen til at passe til målet. Til dette siger RK:

²¹ Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 8

"... at man ikke kan dokumentere det man har lavet, så synes jeg ikke jeg har lavet min opgave ordentligt, når jeg ikke kan dokumentere det jeg gerne vil og der er krav om at jeg skal gøre det. Så må jeg gå på kompromis med mig selv og sige at jeg kan ikke dokumentere det her på grund af systemet. Vi har retningslinjerne, men hvis fanen man skal vælge ikke eksisterer, fordi den lige i dag er væk, så kan man ikke gøre det, så kan man ikke skrive det og dokumentere det..."

RK placerer sig i begrebet om den selvstyrende medarbejder. RK fremhæver her, at det ikke er muligt for hende at yde sit bedste når rammerne om arbejdet ikke fungerer, Forpligtigelsen for hende ligger i at kunne udføre arbejdet i den ramme organisationen har fastsat. Hun udfordres på arbejdet, fordi rammen ikke passer. Dermed fratager organisationen så at sige hende den mulighed hun har for at realisere sig selv i arbejdet og dermed opnå den værdi og den frihed der er så essentiel for den selvrealiserende medarbejder. For den selvrealiserende/selvstyrende medarbejder er det af overordentlig stor vigtighed at rammen er veldefineret og at denne fungerer. Ligesom det har stor betydning, at ledelsen er tilgængelig med en karakter af en sparringspartner. Medarbejderen vil søge sin leder, for sparring, kontrol og evaluering i forskellige arbejdsmæssige kontekster. Den selvstyrende medarbejder forventes at have begreb om arbejdsopgavernes karakterer og formål²².

For den selvrealiserende medarbejder hører identitet og frihed sammen og dertil den essentielle værdi det skaber for medarbejderen at kunne bringe sig selv i spil i arbejdet. Den værdi friheden skaber i arbejdet for den selvrealiserende medarbejder er den altovervejende grund til, at medarbejderen trives i arbejdet. For den selvrealiserende medarbejder handler friheden i arbejdet også om hvordan man forpligter sig i relationen til kollegerne. Til dette siger MN:

"Dårligt samarbejde og dårlig faglighed er demotiverende for mig og dårlig ledelse"

Når en medarbejder taler om dårligt samarbejde, kan det i nogen udstrækning derfor handle om hvilken type man selv repræsenterer og hvilken type kollegaen repræsenterer. Dette kan have udspring i det ovenfor nævnte, fra hvilket ståsted medarbejderen ser opgaven, altså om man står i målet og løser opgaven eller man ser på målet når opgaven løses. Forskellige typer af medarbejdere motiveres af forskellige ting i arbejdet; den selvrealiserende medarbejder kræver af sig selv at kunne forstå organisationens større formål og strategi og motiveres af at kunne bruge sig selv i opgaveløsningen. Den selvbestemmende medarbejder motiveres af at kunne forme og definere arbejdsopgaverne sådan, at de passer til det større formål medarbejderen ser. For den selvstyrende medarbejder er det vigtigt at rammen om arbejdsopgaverne sættes og at kolleger eller leder til en vis grad fungerer som kontrol og sparring i opgaveløsningen. For den selvledende medarbejder har det betydning at kunne træffe valg og lave personlige skøn i udførelsen af arbejdsopgaverne og fagligheden er vigtig.

²² Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 34

Om dette siger en AS:

”Personligt tror jeg, at jeg synes det er en fed oplevelse at kunne hjælpe patienter der har behov for det og det er jo det, at der kommer en patient der har behov for en eller anden hjælp og så se at man rent faktisk kan gøre en forskel for vedkommende – det synes jeg er der fedeste i verden.”

Nedenstående udtalelse er fra en medarbejder, der har oplevet en del af management kulturen skylle ind over den offentlige organisation. Hun har oplevet at den ramme om arbejdet hun så godt kendte blev ændret, men ikke til noget hun kunne se som en fordel. For den selvstyrende medarbejder kendetegnes, at arbejdet selvstændigt planlægges og udføres, men dette foregår på baggrund af de rammer, der bliver udstukket. Når rammen om arbejdet ændres, ændres også de vilkår medarbejderen har for at løse opgaven, idet der stilles nye krav til hvordan medarbejderen planlægger og udfører opgaverne²³. Det kan opleves som støj for medarbejderne, at skulle forholde sig til hvordan opgaverne nu skal løses. KN siger:

”Jeg synes vi er blevet presset på tid, vi er blevet leanet... man startede i den forkerte ende efter min mening. Man startede med at sige hvad man ville have ud af det, før man fik set hvordan arbejdsprocesserne kunne strømlines, så man kunne nå det. Det er ikke altid det helt passede, tror vi gennem årene har fået det til at passe bedre. Hvis du spurgte for 5 år siden så ville jeg synes, at vi ikke havde nok tid til arbejdsopgaverne. Jeg tror vi har bedre tid i dag...”

For den ovenstående medarbejder har oplevelsen af at en ændring af rammen omkring arbejdet betydet, at den ellers så veldefinerede ramme omkring arbejdet er udvisket og optegnet på ny. For den selvrealiserende/selvstyrende medarbejder er en ændring af arbejdsopgaven eller en ændring i organisationen, altså dermed rammen om arbejdet, udfordrende. KN giver udtryk for, at den nye ramme om arbejdet ikke kunne passe, men at det har været en nødvendighed at få rammen til igen at passe. En sådan tilpasning tager tid, men med tiden vil den nye ramme komme til at passe til arbejdet og endda så meget, at oplevelsen for medarbejderen er bedre. For denne selvrealiserende/selvstyrende medarbejder, er ikke uden betydning at kende og genkende rammen om arbejdet, først når dette er opfyldt vil medarbejderen være i stand til at opleve den frihed i arbejdet, der er så afgørende for den værdi hun oplever i arbejdet, både for sig selv, patienten og organisationen.

Om at opleve friheden i arbejdet for den selvrealiserende medarbejder, siger en AS:

”...men at vide at man kan hjælpe det her menneske i en eller anden situation videre med det de er i, det synes jeg er den største drivkraft og se at de bliver hjulpet i det her – at det kan jeg.”

For AS er den forpligtigede frihed lykkes i den bedste forstand her og hun har i den grad opnået en essentiel værdi i arbejdet. For hende er dette ikke blot et job, der skaffer hende

²³ Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvedelse*, side 36-37

en løn, men i høj grad et job der giver hende friheden til at bruge de personlige kompetencer hun besidder. En grundfølelse hos denne medarbejder bringer hun med på arbejde og evner at gøre brug af den og fordi hun er i stand til at bruge denne kompetence, giver det hende en frihed i arbejdet.

For de typer af medarbejdere, der er i stand til at lede sig selv i arbejdet kræver det af lederen, at hun holder målet synligt i horisonten og at dette er klart formuleret²⁴. Målet er for medarbejderen med til at skabe synlighed for hvordan relationen mellem medarbejder og leder bør være for at relationen er frugtbar, dermed hvordan relationen fremstår i forhold til at medarbejderen når organisationens mål og medarbejderen opnår en frihed og værdi i arbejdet²⁵. MN forklarer i forhold til strategi og mål:

”At I har ambitioner for afdelingen, som I italesætter, at man ved hvor I gerne vil hen med tingene og at I passer på os, men at I også finder opgaver til os...”

For denne medarbejder har den strukturelle kontekst betydning. Det betyder noget om retningen vi går i er klart defineret og om målet er klart. Hvordan opgaven løses kan hun sagtens selv se. For hende har det betydning, at hun ikke skal have et større fokus på organisationen som helhed, det forventer hun ledelsen har og hvis det er på plads sørger hun for at løse kerneopgaven, nemlig en anæstesimæssig god kvalitet til patienten. En selvrealiserende medarbejder har selv et udbytte af yde godt på målet, det skaber en værdi for denne type af medarbejder. Medarbejderen udnytter det potentiale hun besidder og for hende opfylder det et essentielt behov for en kontinuerlig udvikling, både som individ men også fagligt. En selvrealiserende medarbejder vil søge hele tiden at gøre brug af sig selv i arbejdet, fordi for den selvrealiserende medarbejder vil arbejdslivet være en helt væsentlig del af selve livet²⁶.

Den selvbestemmende/selvstyrende medarbejder vil opleve et andet udtryk i friheden i arbejdet og dette fordi at forpligtigelsen er anderledes. For denne type medarbejder kræves at kende rammen, som medarbejderen selv har været med til at sætte, for arbejdet fuldstændigt og at rammen er så fast, at medarbejderen kan arbejde selv og uden kontrol eller indblanding fra hverken kolleger eller leder. Dertil siger UD:

”... jeg kører simple rutiner. Du ved lige nøjagtigt; du møder, du sidder og får lidt rapport og så går du i gang. Og gør klar med medicin og tjekker apparatur og læser om patienten og så er du klar.”

Denne medarbejder føler ikke friheden i arbejdet og forpligtigelsen på arbejdet er ikke en væsentlig del af hendes liv, for hende har arbejdet i sig selv ikke en essentiel værdi. Hun udfører sit arbejde indenfor den ramme der er defineret til hende, men for hende handler det ikke om at bruge sin kapacitet i arbejdet. For hende er det at gå på arbejde ren cost/benefit, organisationen får hvad den betaler for. Ikke mere, ikke mindre. For den selvbestemmende medarbejder handler friheden om og oplevelsen af at kunne udføre sit arbejde indenfor de faglige og helt generelle rammer der er for arbejdet og helt uden at

²⁴ Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 175

²⁵ Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 175

²⁶ Kristensen, Anders Raastrup; *Det grænseløse arbejdsliv*, side 147

nogen blander sig heri. For UD handler samarbejdet om at hver især udfører de opgaver hun er fagligt uddannet til og når alle har gjort det, ja så er stuen klar. Den selvbestemmende medarbejder har det ikke som en del af en personlig tilfredsstillelse at et mål om eller et behov for at indfri en særlig værdi. Friheden for den selvbestemmende medarbejder handler om autonomi, der forstås som frihed fra ledelsesmagten²⁷.

KN udtrykker autonomien på en anden måde:

”Det kan godt være, at vi skal lægge ind 10 over, men det kan godt være at den bliver 15 over, men så er jeg også fuldstændigt klar og så kører det. Fordi jeg har så mange ting at lave i forbindelse med opstarten. Jeg synes vi gør meget ud af at være på forkant og jeg gør meget ud af at være på forkant til hver enkelt anæstesi.”

For KN er selvbestemmelsen friheden til at løse arbejdet i den definerede ramme, men for den selvbestemmende medarbejder gælder også, at forpligtigelsen ligger ikke hos kollegerne eller hos organisationen, men for den del medarbejderen selv har forstået som værende kerneopgaven.

Kollegaskab

Kollegaskab handler om den måde hvorpå medarbejderne forpligter sig selv og hinanden på arbejdet og det handler i høj grad om hvordan den enkelte medarbejder forvalter denne forpligtigelse i forhold til hinanden. Forpligtigelsen har personligt udseende, men der er visse træk der går igen hos medarbejderne. Disse afspejles i måden hvorpå den overordnede arbejdsopgave/kerneopgave anskues og kan derved gøres genkendelig i den ovenstående matrix.

En medarbejder siger:

”Det er gensidigt samspil der er, jeg kan ikke bare styre og sige sådan vil jeg have det. Hvis jeg får rammerne til at yde mit bedste, så er det dem du skal bakke op til og være motiverende og vejledende. For hvis du føler når du møder på arbejde, at du bare skal yde og yde og du ikke får noget til gengæld – så løber du tør før eller siden...”

For UD handler det om at arbejdet skal være angivet i en given ramme og i en given kontekst og i denne kan medarbejderen løse sine opgaver. Det er et krav, at der er form og struktur på og lederen har her en meget central rolle som guide og ansvarlig for at motivationen opretholdes. Denne type medarbejder, der vil placere sig i kvadranten selvbestemmelse/selvstyring, idet UD ikke oplever en frihed i arbejdet, således som den selvrealiserende medarbejder vil gøre det. For denne medarbejder udgør arbejdet ikke en essentiel værdi. Her er arbejdet et regnestykke, der skal gå op; det jeg yder skal give mig noget til gengæld, der ikke er en forløsning af en essentiel værdi, men noget mere håndgribeligt som eksempelvis et løntillæg eller ret til at gå tidligere når dette måtte

²⁷ Kristensen, Anders Raastrup; *Det grænseløse arbejdsliv*, side 145

ønskes. Friheden i arbejdet for denne type af medarbejdere handler om rammerne og rettighederne.

For en anden medarbejder betyder det noget at kunne have en mulighed for en faglig diskussion med sine kolleger, men synes det er vanskeligt når kollegaen ikke ønsker denne faglige debat, men blot og uden yderligere refleksion forholder til sig til den givne retningslinje uden at tage stilling til et fagligt spørgsmål. Denne medarbejder irriteres over, at kollegaen ikke kan bryde ud af de fastlagte rammer. TD siger til dette:

”Folk der prøver at påpege at man gør det ikke ordentligt, for der står ikke i en retningslinje at man skal gøre sådan og sådan og kun kan finde ud af at følge retningslinjerne. Retningslinjerne er til, ja for at blive fulgt, men de er også til for at bliver afvejet hvis man har nogle fagligt gode begrundelser for at gøre det. Altså populært sagt hedder det jo, ”regler er til for at brydes”. Og der er et vis gran af sandhed i det. Og når man får stukket i næsen at man gør noget forkert ifølge nogle retningslinjer og man ved man altså gør det bedre end det, er står i retningslinjen, i denne her givne situation, det kan jeg godt blive lidt demotiveret over.”

Rammen om arbejdet har gennem årene ændret sig fra at være en institutionel ramme til at være en individuel ramme. Den individuelle ramme kendetegnes ved den enkelte medarbejders ansvar overfor kolleger, ledelse, egne ambitioner og forventning til kvalitet i opgaveløsningen²⁸. For MN nedenfor handler friheden i arbejdet om at kunne bruge sig selv i løsningen af kerneopgaven. Det handler om en kollektiv forpligtigelse, der når det ikke lykkes skaber stor frustration og irritation, i det nogle kolleger forbryder sig mod det den selvrealiserende medarbejder ser som en kollektiv forpligtigelse, at man som kollega har pligt til at indgå en kollektiv forpligtigelse i arbejdet og derved er det at forpligte sig på arbejdet også en moralsk forpligtigelse. MN udtaler følgende:

”... der tænker jeg at vi lige skal tænke- hvad er vi her for? Er det for det velværes skyld eller er det fordi du i virkeligheden har et arbejde, det kan godt pisse mig lidt af nogen gange. Vi er nødt til engang imellem at diskutere- hvad skal vi lave her? Og hvad er det vi er her for? Og hvad kan du forvente og hvad kan du ikke forvente? Jeg ved ikke om det kunne hjælpe, at have nogle mere klare mål, rød tråd og rammer for arbejdet. Men det er også fedt, at der ikke er så stive rammer, så det er lidt et tveægget sværd ikke? Der skal være plads til mangfoldighed, alle kan byde ind med noget og alle har erfaring for noget. Der er nogen, der slipper lettere om tingene end andre og nogen der ikke byder så meget ind, men er enormt gode til at kræve- de skal også være her, men kan godt bide mig selv i læben den dag, det kan trick mig- forkælede folk”

Udtagelse ovenover er fra MN, der anskuer det at gå på arbejde som en mulighed for at sætte sig selv i spil, at realisere sig selv. Den selvrealiserende medarbejder kendetegnes ved at bruge sin egen person i løsningen af arbejdsopgaverne. Hun gør opmærksom på, at hun ser det som en udfordring, at ikke alle hendes kolleger har det samme mind-set i job

²⁸ Kristensen, Anders Raastrup; *Det grænseløse arbejdsliv*, side 74

sammenhæng og at hun har en irritation på de kolleger, der ikke selv formår at se at arbejdet faktisk rummer muligheder, der ligger udover den rent faglige opgaveløsning. Medarbejderen her går på job også med et formål om at indgå i en social relation, der kræver kollegernes nærvær og tilstedeværelse, hun beskriver som et ønske om oftere at diskutere det grundlæggende i hvorfor "man" er netop der og hvordan opgaverne bør løses. Hun har et ønske om en større grad af social interaktion fra kollegerne, der giver hende muligheden for at bruge sig i arbejdet og hun efterspørger en større grad af lyst til fra kolleger at diskutere faglige problemstillinger, til hendes egen faglige- og personlige udvikling, men også til gavn for patienterne. I denne forpligtigelse ligger en stillingtagen til at have forstået kerneopgaven og have accepteret organisationens mål og strategier og have kerneopgaven i fokus. At kunne byde ind med en personlig del i opgaveløsningen er essentiel for denne medarbejder og når kolleger ikke forstår eller formår at gøre det samme påvirker det MN's forståelse af den forpligtigelse der for hende ligger i at gå på arbejde. Det kodeks der ligger til grund for at opfylde sin forpligtigelse på arbejdet brydes dermed også, altså der brydes med den sociale og moralske forståelse i arbejdet og den interpersonelle relation. Men det handler også for MN om det at indgå i en social konstruktion af værdier, normer og moral. Nogle kolleger byder ikke ind i arbejdet som det forventes og det irriterer MN. Hun siger også at der på arbejdspladsen skal være plads til at være mangfoldige og at alle har noget at byde ind med.

MN taler netop om det der handler om at forpligte sig på arbejdspladsen og på hinanden som kolleger. At forpligte sig i forhold til kollegerne handler om at have en pose af goodwill og denne tømmes og fyldes konstant. Der opstår udfordringer i samarbejdet og relationen i det øjeblik, at en kollega tager fra en kollegas pose uden samtidigt at fylde noget tilbage i. MN beskriver det som, at nogen er enormt gode til at kræve, men ikke byder så meget ind. Det stiller MN i en situation hvor hun rammes på om denne kollega arbejder på den samme planke som hun selv. Det rammer hende, at kollegaen ikke forpligter sig, ikke stiller sig til rådighed for den mulighed, der er for at skabe en frihed i arbejdet og dermed udnytte den kapacitet der er så essentiel at få i spil for den selvrealiserende medarbejder.

Ligesom MN taler AS også om forpligtigelsen:

"...men at man har et godt samarbejde med sine kolleger og sin ledelse i forhold til at få dagen til at glide. Det kan være for eksempel i dag hvor der lige pludselig er et par ekstra operationer, jamen hvordan får vi lige puttet det ind og arrangeret. Jamen det er det der er med til at gøre en god dag, at man føler man får opgaven løst gnidningsfrit og folk arbejder sammen om det. Så det er måske det med, at vi som gruppe arbejder sammen om, at løse de opgaver der nu engang kommer."

Det er i dette felt af forpligtet frihed hvor medarbejderne rammer forbi hinanden, sådan at forstå at en adfærd eller en handling ikke altid er genkendelig kollega til kollega. Hvis den ene medarbejder oplever at kollegaen ikke byder sig til i arbejdet og derved ikke bidrager til at fylde på goodwill kontoen, men kræver retten til at gøre brug af kollegernes goodwill. Når den selvledende medarbejder oplever, at en kollega ikke bidrager til den fælles forpligtigelse et kollegaskab er, vil den selvledende medarbejder opleve et mislighold i

forhold til den sociale forpligtigelse, der er fundamental i et kollegaskab²⁹. Nedenstående udtalelse er en refleksion fra en medarbejder, der har forpligtet sig på opgaven og som oplever en frihed i opgaveløsningen. Hun føler sig meget frustreret over en af hendes kolleger, der ikke har den samme opfattelse og samvittighedsfuldhed i arbejdet. Om forpligtigelsen i kollegaskabet siger RK:

”Samarbejdet går to veje. Ikke sådan, at hvis jeg hjælper dig så skal du også hjælpe mig, der er ikke sådan. Men hvis jeg synes der er nogle vigtige ting, så kan det godt bringe it pis i kog, at der sidder nogen og drikker kaffe – en som har den samme funktion på gangen som hvis jeg har funktionen. Jeg går rundt og sikre mig hvor langt de er, hvornår jeg kan hjælpe, hvornår jeg kan gøre noget. Så er der en, der sidder og drikker kaffe og tænker, at de skal ringe rø jeg rejser mig eller selv gøre noget – det er så milevidt fra min tilgang til arbejdet...”

For den selvrealiserende medarbejder handler arbejdslivet ikke om de rettigheder der er, men langt mere om de forventninger der er kollegerne imellem. Der opstår en konflikt i det øjeblik der er mis match i forventningerne kollegerne imellem. For nogle er forventninger et kollektivt anliggende og for andre er det et personligt anliggende³⁰. Udtalelsen ovenover udtrykker en meget klar forventning om at kollegerne deltager kollektivt i arbejdet. At kollegerne selv har et blik for hvem der har brug for en hånd og hvornår, at man ikke bare afventer at blive ringet efter for at hjælpe. RK irriteres over at de kolleger, der ikke selv formår at holde sig opdateret om afviklingen af arbejdet, ikke kan se at det faktisk virker ukollegialt og uprofessionelt i forhold til det arbejde, der er med at løse kerneopgaven. På den anden side er der den selvbestemmende medarbejder. Hun vil til enhver tid kunne sige, at hun udfylder rammen for det arbejde hun har og at hun ikke anser det som en udfordring at hun ikke er opsøgende og at hendes kolleger selv må ringe til hende.

En medarbejder fravælger helt at have forventning til at en bestemt kollega forpligter sig i forhold til kollegaskabet, idet denne relation er forbundet med stor frustration. TD siger:

”Jeg kan ikke komme uden om, at der er et forhold til en bestemt kollega... der er ting jeg ikke har indflydelse på, dem vælger jeg at lade være med at beskæftige mig alt for meget med, selvfølgelig vil man have lov til at fortælle det engang imellem- prøve at påvirke noget. Men der er noget sandt i, at man skal vælge sine kampe med omhu- og jeg vælger de kampe hvor jeg ved der er en vej og jeg ikke bliver frustreret over de andre.”

TD ville gerne have en mulighed for de af kollegerne, der ikke i samme omfang har ønske om at forpligte sig bør gives mere faste rammer at arbejde i, men at det faktisk er et tvist, idet det for TD ville være en spændetrøje at skulle arbejde i alt for faste rammer.

For den selvbestemmende medarbejder vil det derimod give en vis utryghed, at skulle arbejde i rammer der kan virke lidt udflydende og uden faste retningslinjer for hvordan opgaverne løses i en given situation. For den selvbestemmende medarbejder kan det være

²⁹ Kristensen, Anders Raastrup; *Det grænseløse arbejdsliv*, side 130

³⁰ Kristensen, Anders Raastrup; *Det grænseløse arbejdsliv*, side 131

vanskeligt at finde ud af om opgaverne løses tilfredsstillende når rammen er lidt løs og der til med ikke er helt fastlagte retningslinjer.

For den selvrealiserende medarbejder er rammen om at løse opgaverne et anliggende for både dem selv og kollegerne. Byder kollegerne sig ikke til i den fælles opgaveløsning rammes den selvrealiserende medarbejder på den forpligtigelse de selv har på arbejdet, på kollegerne og på kerneopgaven, nemlig at kunne sætte sig selv i spil i opgaveløsningen. Det har indflydelse på den frihed der opleves i arbejdet og det fratager den selvrealiserende medarbejder muligheden for at udnytte det potentiale hun besidder. En central del af arbejdslivet for den selvrealiserende medarbejder er at medbringe hendes egne værdier ind i arbejdet- at bruge personligheden, hjernen og hjertet³¹. Til dette siger RK:

”At der er en god tone på afdelingen, man hjælper hinanden og samarbejder, at vi gør det på en måde så alle er tilfredse og at alle bliver hørt i det. Det der betyder noget for mig, det er samarbejde, venlighed, kærlighed, at man gerne vil det bedste for nogen andre- og ærlighed”

Og AS siger yderligere:

”Det er nemmere hvis alle ligesom går ind til opgaven og vi hjælpes ad med at få det løst. Men man kan godt opleve en kollega, der selvfølgelig engang imellem siger ”ej det gider jeg ikke og hvorfor skal jeg det”. Og det er lidt tungt, men man kan sige, hvis jeg så kan hjælpe dem med det bliver lidt lettere hvis jeg laver en eller anden ting, så de kan slippe for det, så gør jeg det. Så jeg synes generelt ikke jeg har nogle problemer med mine kolleger, som sådan. Der er bare nogen der er lidt nemmere at arbejde sammen med end andre. Men det er et vilkår.”

Endvidere siger AS:

”...fordi man bliver selv sådan, så gider jeg da heller ikke. Jeg prøver at tænke, at jeg altid gerne vil prøve at hjælpe, men det er jo klart nok, at man bliver ramt af følelsen når man også oplever at folk ikke gider eller at folk synes det er åndsvagt eller selv ønsker at folk skal gøre noget for dem, men de ikke selv ønsker at gøre det for andre, det er da sådan lidt...”

At lede sig selv i arbejdet sker ofte sammen med andre former for organisering og ledelse³². Den offentlige organisation som helhed er i de fleste tilfælde bygget op som en hierarkisk og bureaukratisk organisation. Der kommer til udtryk ved den styring fra topledelsesniveau, der daler ned gennem organisationen og det er først når opgaveløsningen kommer til detailniveau, at den kliniske medarbejder har indflydelse på og mulighed for at komme med input til opgaveløsningen og måske i virkeligheden først der selvledelse kan komme på tale. For alle typer af medarbejdere gælder at der skal udvises en vis form for forståelse organisationen, dens opbygning og dets overordnede formål. Benyttes den ovenstående matrix udviser nogle typer af medarbejdere en

³¹ Kristensen, Anders Raastrup; *Det grænseløse arbejdsliv*, side 147

³² Kristensen, Anders Raastrup; *Det grænseløse arbejdsliv*, side 55

overordnet god forståelse af formålet, nogen i en mindre grad og atter andre en ringe forståelse. Dette kommer til udtryk i måden hvorpå medarbejderen leder sig selv i arbejdet-hvis overhovedet. For at kunne lede sig selv i arbejdet, kræver det at man har en vis forståelse for opgaverne og organisationen. Der kan augmenteres for at lederen må vise vejen ved at tage udgangspunkt i hvordan lederen selv opfatter organisationen og kerneopgaven. Men også have fokus på at spørge medarbejderne til hvordan de opfatter at løsningen af kerneopgaven vil kunne bidrage til den værdi organisationen skal opnå. For at opnå den bedst mulige værdi for organisationen, er det vigtigt at medarbejderne inddrages i formuleringen af forståelsen af organisationens kerneopgave, målet ved en sådan samtale er at give medarbejderen en grundlæggende forståelse af organisationen og derved er det nemmere for medarbejderen hele tiden at have målet for øje i opgaveløsningen. Og hvordan kerneopgaven forstås og fortolkes kan være meget varierende afhængigt af i hvilken kvadrant medarbejderen placerer sig. For den selvbestemmende/selvstyrede medarbejder er det klare rammer og en klart formuleret opgave, der er af største betydning, hvor det for den selvrealiserende/selvledende medarbejder mere handler om et klart mål og ”noget” materiale at arbejde med, så skal de nok selv finde ud af hvordan. Inddrages medarbejderne ikke i formuleringen af organisationens mål, kan målet være uskarpt og give en oplevelse af at målet er ukendt, uklart og påtvunget fra direktionen eller den politiske ledelse³³.

At ledes sig selv i arbejder handler også om at have øje for hvilken ramme organisationen har stukket ud for udførelsen af arbejdet. Hvis denne ramme står i vejen for at arbejdet skaber værdi for organisationen, vil den selvledende medarbejder forsøge at ændre rammen til gavn for organisationen, men i høj grad også for sig selv, således opnår medarbejderen også en personlig værdi³⁴.

Lederskab og forpligtigelse

At kunne lede sig selv i arbejdet er en evne til at kunne forpligte sig på arbejdet og organisationen, mere end det er at medarbejderen skal lede sig selv på hvad hun har lyst til. Det er lederens ansvar at hjælpe medarbejderne til en forpligtigelse på organisationen. Dermed er ledelsen af selvledende medarbejdere at hjælpe medarbejderen til at finde lyst og engagement i de arbejdsopgaver der er udviklende for organisationen³⁵.

At lede strategisk selvledende medarbejdere handler ikke for lederen og at skulle lede på indholdet af arbejdet, men på formålet, at sætte medarbejderne fri til selv at kunne bestemme og forme arbejdet, men hele tiden have opmærksomhed på den endelige mål og være klar med sparring og evaluering, når dette kræves. Til dette siger AS:

”Det er en anerkendelse af det man kan, det behøves ikke at være- hold da op hvor er bare dygtig til det her, men en fornemmelse af at de arbejdsopgaver vi udfører bliver udført korrekt og hvis de ikke gør, at man også får at vide, at prøv

³³ Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 166-167

³⁴ Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 39

³⁵ Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 73-75

hør nu skal du lige rette ind sådan og sådan eller tænke på de her ting eller man kan have en faglig dialog omkring det... og så er det vigtig for mig at have en leder, der er respekteret i afdelingen, for en respekteret leder kan man bruge anderledes end en der ikke er respekteret..."

For den selvstyrende medarbejder forholder det sig lidt anderledes. Her er beslutningen om hvordan arbejdsopgaven løses indenfor rammen givet ud til medarbejderne. Når den selvstyrende medarbejder forholder sig til opgaven, udfordre medarbejderen også den af ledelsen fastsatte ramme, der ofte viser sig ved rammer vedrørende korrekt udførsel af arbejdsopgaver der er fastsat af medarbejderne. Om dette mener KN:

"Patienterne kan man ikke bare putte ind i en kasse, det handler om at man bliver bakket op af den ledelse man har og kolleger der enige med én i det. At der ikke er nogen der siger, det kan vi sagtens eller ikke stiller spørgsmålstejn til, om vi gør det rigtige hver gang."

Lederen har også en opgave i at lede på det som organisationen har formuleret som værende kerneopgaven. Lederen skal her være meget skarp på, at medarbejderne kan købe ind på og forstå deres arbejde i forbindelse med kerneopgaven løsning. Dermed er det sagt, at lederen ikke blot kan nøjes med at forholde sig til kerneopgaven, men også skal forholde sig til processen omkring løsningen af kerneopgaven. Lederen har også en opgave i at være synlig og engageret, men forpligtigelsen på arbejdet påhviler medarbejderen selv.

Om det siger AS:

"...det vigtigste er at lederen har en god ledelsesstil, og det kan være forskelligt fra person til person hvad man gerne vil have. Men jeg synes det er klart nemmest med en nærledelse, en leder der kommer stort set hver dag og viser sig i forhold til at blive informeret om det der sker i afdelingen eller blive informeret om det der skal foregå og hvad er strategien fremadrettet. Og igen en man kan gå til, hvis der er nogle ting."

Og om dette emne i samtale med en anden medarbejder, siger TD:

"Jeg tror ikke du kan skabe det hos mig, det er mig selv der skal skabe engagementet, det er mig selv der skal finde arbejdsopgaverne interessante og finde vejen til at løse dem... altså du skal være medvirkende til, at engagementet i hvert fald forbliver og det er du ved at høre på både de åndsvage ting jeg kommer med og de mere fornuftige- og selv sortere dem. Men engagementet bliver mest vedligeholdt ved at man føler, at man kan gå til dig og snakke, både om vigtige og ligegyldige ting i et eller andet forum hvor man er rimeligt privat med dig."

Har lederen ikke held til at holde fast i arbejdsprocessen frem mod kerneopgaven, kan den yderste konsekvens blive, at medarbejderne så at sige melder sig ud af denne arbejdsproces³⁶. Så at sige ikke føler en forpligtigelse i arbejdet. Hvorfor løsningen af arbejdet omkring kerneopgaven ikke nødvendigvis tager udgangspunkt i de mål

³⁶ Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 171

organisationen har sat fast, men kan blive et personligt anliggende og fortolkning for medarbejderen. Om dette udtaler TD:

”Det forskningsprojekt vi kører i øjeblikket, synes jeg er helt galimatias, fordi med en BIS kan du ikke finde det (en overlæges navn) leder efter... man finder bare, at det er et overflødigt ekstra instrumentarium på vores anæstesiapparat, som i øvrigt fylder der hvor vi har brug for pladsen til noget andet... og at det er lykket en læge at præsentere det for vores sygehusledelse, så de følger med på den fordi forskning er vigtig for dem, så synes jeg måske sygehusledelsen skulle lave en øvelse, der hedder lad os prøve og finde ud af om der er nogle gode emner til forskning...”

Denne medarbejder har tydeligvis givet op, han har givetvis købt ind på kerneopgaven, der her er forskningsprojekt, men han forstår ikke arbejds- og beslutningsprocessen og dermed har TD svært ved at forpligte sig. I en sådan situation er det vigtigt at lederen afklarer arbejdsopgaverne sammen med medarbejderen, idet en afklaring af opgaverne også giver en klarhed om målet. For den selvbestemmende/selvstyrende medarbejder danner det grobund for irritation og frustration, at ”nogen” ændre på det han selv anser som værende god faglig praksis og så at sige træder ind i hans faglige praksis rum. For TD er det en personlig tilfredsstillelse at yde en god kvalitet ud fra en standard han tilnærmelsesvis selv har defineret og som kendetegner den selvbestemmende/selvstyrende medarbejder.

For den selvledende medarbejder er det af den største betydning at lederen yder sparring og understøttelse, idet medarbejderen har behov for at kunne sætte arbejdet ind i den rigtige kontekst for at kunne løse arbejdsopgaverne korrekt. Medarbejderen har behov for et strategisk kompas. At udpege en retning for den selvledende medarbejder, kan ikke blot være udtrykt i opgavens art, den er også nødt til at give en begrundelse for hvorfor lederen vil have at medarbejderen arbejder på en bestemt måde³⁷. MN taler i nedenstående om hvordan hun forventer lederen som den, der er medhjælpende på at definere rammen om arbejdet. For MN har det også betydning, at lederen ser positivt på de spørgsmål der rejser sig i kølvandet på afgørelser, der kan have indflydelse på hvordan den overordnede ramme for medarbejderen ændres og dermed i den sidste ende kan blive en dialog der gavner medarbejderne og organisationen.

”... Også at I kan indrømme fejl, at vi har besluttet sådan, for det troede vi var det bedste, men vi kan se at de fungerer ikke så vi laver det om. At I ikke bare siger, at nu er det os der bestemmer og det skal være sådan for det har vi sagt og få en masse ballade ud af det, så der er gensidig respekt og inddrager os. At I er tilgængelige... Behandler folk ens, at man ikke forfordeler nogle, at man er opmærksom på at det er en samlet gruppe og at man ikke har nogen der altid får hvad de peger på og nogen der aldrig bliver spurgt, men at man har en hel gruppe.”

³⁷ Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 165

Endvidere siger MN:

”Det er de små banale ting, men bare det der med at du skriver SMS til os inden vi skulle på kursus... men jeg synes du er god til det og det betyder rigtig meget at man får anerkendelse for de små ting man gør, for ellers er det da lige meget om jeg gemmer mig...”

For MN har det en betydning at hendes selvledelse bakkes op af en formel ledelse. For den selvrealiserende/selvledende medarbejder er feedback og evaluering motiverende. For MN er anerkendelsen fra den formelle leder en vigtig del af selvledelsen og som beskriver de ambitioner man kan have som menneske. Ambitioner er en naturligt behov for at opbygge og udfolde sine kompetencer og heri ligge også det menneskelige behov for anerkendelse³⁸.

I et interview med en medarbejder taler vi om hvordan det er når jeg ikke er tilstede i afdelingen og jeg spørger til om det af hende opfattes som et problem når jeg ikke er tilstede, hvortil hun svarer:

”Ja det synes jeg. Der mangler en mor til at holde styr på den der høsegård, som godt kunne have for mange ledere. Vi er allesammen individuelle og er vant til at kunne stå selv, for det skal vi kunne i kraft af den her uddannelse, men det betyder også at vi nok har hver vores mening om hvordan man gør tingene. Selvom vi i bund og grund har den samme kerneopgave- at bedøve. Vi er meget forskellige og har forskellige former af leder i maven, så på en eller anden måde er det godt når du er her, fordi så er der ikke noget med 7 forskellige, der skal bestemme og hvem skal det ene og det andet – fordi så er der bare dig, så er der ikke så meget til diskussion.”

Og KN bakker dette op:

”...den sidste tid hvor du har været meget på skole, så har man kunne mærke at du har været væk, i forhold til at der er mange der har skulle være ledere... jeg synes det er rarere når det er dig, der tager beslutningerne end andre. Det er ikke fordi vi ikke kan og jeg kan også godt tage beslutninger, men vi skal også være kolleger og nogle gange kan det være svært at sige noget til en, så er det bedre at have en drøftelse med dig om det...”

”Medarbejdere skal kunne lede kolleger, som de ikke har noget formelt ledelsesansvar overfor”³⁹. Men de to ovenstående dele af to samtaler, viser med stor tydelighed, at den opgave det er at skulle lede ens kolleger kan være en relativt tung opgave. Medarbejderne der kommer med disse udsagn kan med rette placeres i matrixen selvrealiserende/selvstyrende. For både RK og KN handler det i høj grad om at styre i den ramme organisationen har tildelt dem, men også at gøre brug af den faglige og personlige kapacitet de begge besidder. Både RK og KN udfordres på, at nogle af kollegerne ikke har behov for at sættes sig selv i spil i løsningen af kerneopgaven, hvilket er dem ganske uforståeligt. Den adfærd taler ikke til den forståelse de begge har af hvordan man forpligter

³⁸ Alsted, Jacob og Ditte Haslund: *Sex, sladder og stress*, side 57

³⁹ Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 94

sig. Denne type af konflikter eller udfordringer stiller krav til den enkeltes forståelse af hvordan andre kolleger forvalter friheden i arbejdet og hvordan man kan sætte sig selv ud af spil og forsøge at forstå sine kolleger. Oplever en medarbejder ikke at en kollega handler i overensstemmelse med det der opfattes som normalt i en given situation, må kollegaen spørge ind til hvorfor friheden i arbejdet forvaltes som det gør. En konsekvens for den kollega, der oplever ikke at leve op til det der opfattes som den normale adfærd, vil opleve at skulle stå til regnskab for hvordan hun handler og ikke hvorfor hun handler som hun gør⁴⁰. Den enkelte medarbejder må være forsigtige med at bringe deres egen forståelse af opgave og målet over kollegaens. Det kan frembringe en situation hvor den kollega, der ikke formår at forvalte frihed i arbejdet som andre ville gøre det, begrænses af kollegerne i sin frihed i arbejdet⁴¹.

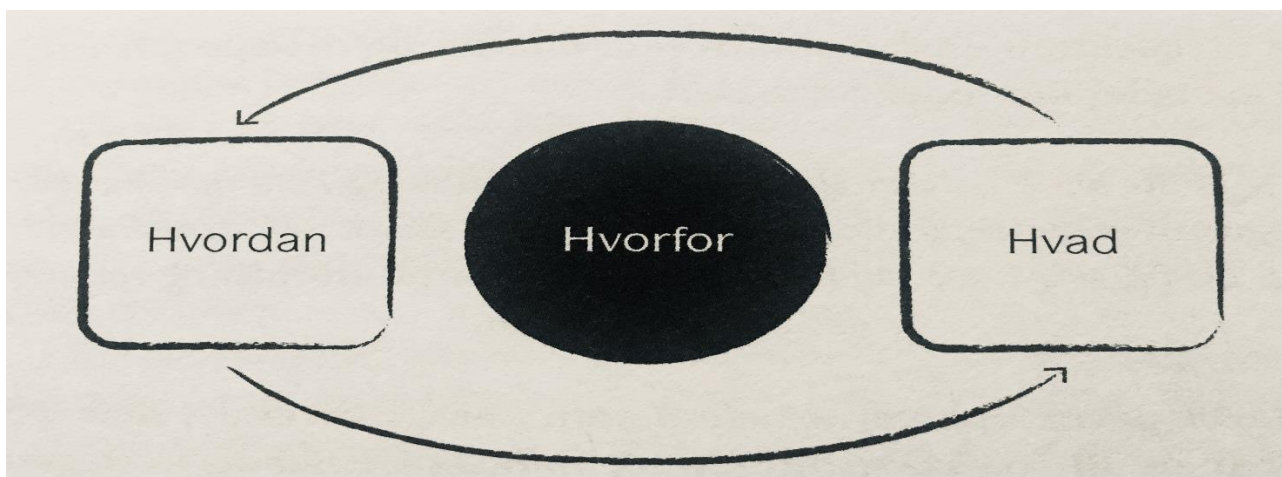
Ledelsesansvaret, den der besidder den formelle ledelsesret, skal tage ansvar for at alle typer af medarbejdere er inkluderet i afdelingen og ansvaret ligger også i at have øje for at der er forskellige typer af medarbejdere, der alle kalder på forskellige typer af ledelse. For den enkelte medarbejder kan det være vanskeligt at skulle forholde sig til og forstå en anden forpligtigelse på arbejdet og dermed den frihed, der er forbundet dertil, end den medarbejderen selv repræsenterer. På en arbejdsplads findes der også en form for social anerkendelse af hinanden. Når medarbejdere anskuer det at forpligte sig på arbejdet på forskellige måder, er der mulighed for at der opstår sociale grupperinger og deraf risiko for at nogen udelukkes af det sociale fællesskab på arbejdspladsen. Hvilket taler i strid med den måde hvorpå den selvledende medarbejder anskuer det at gå på arbejde, nemlig at det handler om at forpligte sig både på kerneopgaven og på hinanden. For den type af medarbejdere, der befinder sig til venstre øvre kvadrant i matrixen, altså den selvbestemmende/selvstyrende medarbejder kan det være svært at der stilles andre krav end de der stilles til faglighed og den af organisationen fastsatte ramme. For den selvbestemmende/selvstyrende medarbejder kan det at være forpligtet være lig med en opfattelse af rettighed til at gøre brug af kollegers engagement uden at føle et ansvar den anden vej til selv at skulle byde ind med et engagement. Det udfordre kollegaskabet, både socialt men også i arbejdsrelationen. Den selvbestemmende/selvstyrende medarbejder kan således gøre brug af det "moraliske regnskab" der er herskende, ved at bruge og ikke give igen. Fordi der i forpligtigelsen på arbejdet også ligger en forpligtigelse på hinanden, udfordre medarbejderne hinanden på værdisætningen og oplever kollegerne ikke at den enkelte medarbejder byder ind med engagement, risikerer hun at blive ladet ude af det sociale fællesskab.

⁴⁰ Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 96

⁴¹ Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 97

Diskussion

Med udgangspunkt i nedenstående figur, handler ledelse af selvledende medarbejdere om en dialogisk proces om hvorfor arbejdsopgaven udføres som den gør, ved at stille spørgsmål til hvad medarbejderen laver og hvordan denne løsning af arbejdsopgaven bidrager til at målet nås⁴². Men som for lederen det også for medarbejderen, at de skal have meget fokus på ikke kun på *hvad* de gør for at løse arbejdsopgaverne og *hvordan* de gør det, men også begrunde *hvorfor* arbejdsopgaven løses som gør. Derved bliver løsningen af kerneopgaven både at anliggende for medarbejderne og lederen⁴³.



Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 161

For lederen af selvledende medarbejdere handler det helt enkelt om at stille spørgsmålene: hvad og hvordan.

For den selvledende medarbejder er det af stor betydning, at lederen er i stand til at synliggøre målet og støtte medarbejderne til at nå dette, altså støtte medarbejderne til at løse kerneopgaven. Dermed bliver det af største betydning at lederen kan fremvise *hvorfor*-altså målet og strategien. Er lederen i stand til dette, skal den selvledende og selvrealiserende medarbejder nok finde frem til hvad der skal gøres og hvordan. Anderledes forholder det sig med medarbejdere i andre kvadranter af matrixen. Det kan blive en vanskelig opgave for andre end den selvledende og selvrealiserende medarbejder, idet det kræver at medarbejderen har købt fuldstændigt ind på det det hele handler om; kerneopgaven. Medarbejderen skal ligeledes også have købt ind på selve organisationen og dens mål og strategi.

Medarbejderne og lederen deler derved både forpligtigelsen på kerneopgave, men også ansvaret for ledelsen af opgaven⁴⁴. Men hvad sker der så når denne fordeling er ulige- at den ene part føler en større eller en anden forpligtigelse end den anden? Og hvordan ledes medarbejdere, der ikke er strategisk selvledende så? Og hvordan ledes medarbejdere, der ikke har potentiale- eller ikke formår at forvalte sit potentiale i arbejdet så?

⁴² Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 161

⁴³ Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 85

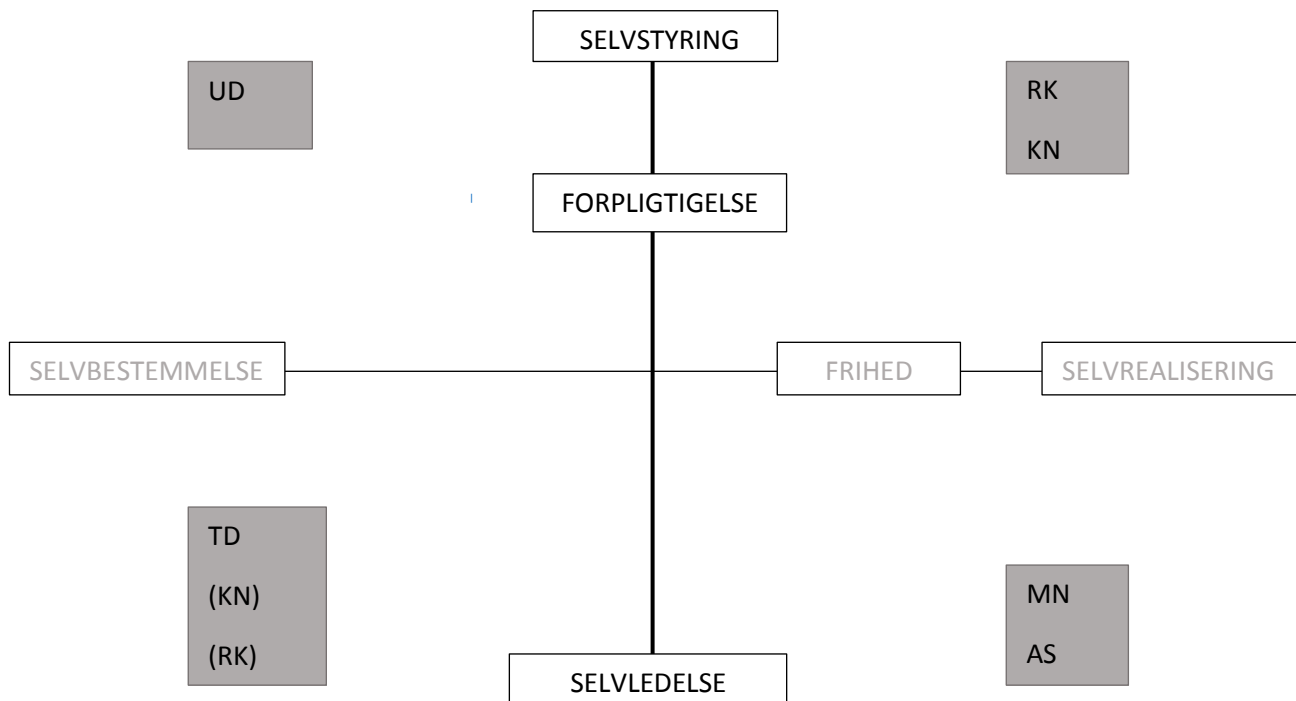
⁴⁴ Kristensen, Anders og Michael Pedersen; *Strategisk selvledelse*, side 85

Både for selvrealiserende/selvledende medarbejder og for lederen er frustrationen stor når kolleger eller medarbejdere ikke kan forpligte sig på arbejdet på en måde der er hensigtsmæssig for både arbejdet og for organisationen. For denne type medarbejder gælder, at man arbejder enten i fast ramme eller med fuldstændigt kendte og faste opgaver og har egentligt ikke brug for ledelse til den del, men ændre rammen eller opgaven har denne type medarbejder behov for en ny tydelig rammesætning eller nye veldefinerede opgaver. For den selvledende medarbejder kan det tolkes som støj for kollegaen. For lederen er det et ophold frem mod målet, hvilket påvirker arbejdsflowet.

For mig er det en meget stor udfordring at skulle lede de medarbejdere, der ikke kan løse opgaven mens den er i bevægelse og mens den tager form, men har behov for at opgaven skal være fuldstændigt færdigstøbt og færdig formuleret, der ikke har sans for at en arbejdsproces er dynamisk. Det stiller store udfordringer til min ledelsespraksis og jeg oplever det som en bremseklo, at blikket hele tiden skal vendes bagud- at vi ikke kan holde blikket fast på målet fremme. Med dette siger jeg også, at medarbejdere, der ikke er selvrealiserende/selvledende og derfor ikke er repræsenteret i denne typologi skaber konflikter med kolleger, der sagtens for en tid kan arbejde med en retning og et pejlemærke og dermed et mål i horisonten, der kan fremstå lidt uklart.

Dilemmaet i at skabe en organisation hvor det forventes at medarbejderne i en eller anden udstrækning er i stand til at lede sig selv, er det at lederen skal udvise tillid til at medarbejderen løber med bolden og dermed sagt får den frihed der er afgørende for de selvrealiserende medarbejder for at kunne løse opgaverne til fordel for både medarbejderen selv men også for organisationen. Ligesom det er for medarbejderne, er det også for lederen en udfordring at være en type og skulle lede alle typer af medarbejdere. Ligesom det er vigtigt at udvise tillid til de selvbestemmende og selvstyrende medarbejdere, for dem skal tilliden ligge i at give en veldefineret ramme eller velafgrænsede arbejdsopgaver.

Nedenfor er medarbejderne henholdsvis placeret i matrixen.



Det giver mig en klarhed over hvorfor de ledelsesmæssige udfordringer jeg synes ofte at stå i opstår. I virkeligheden har jeg det jo som de selvrealiserende medarbejdere giver udtryk for i interviewene, at samarbejdet gøres vanskeligt når graden af forpligtigelse ikke er samstemmende; der for nogle blot handler om opgaveløsningen og for andre handler forpligtigelsen også om kollegerne, én selv og organisationen. Det kræver en stor spændvidde i min ledelse at kunne lede dem alle.

Anders Raastrup Kristensen siger i "Det grænseløse arbejdsliv", at lederen skal gøre sig klart hvad ledelsesopgaven er. Skal finde en grænse for hvortil ledelsen går og slutteligt skal ledelsen bygges op om et grundlæggende princip⁴⁵. Dette efterlader mig i et ledelsesmæssigt gab; jeg ville gerne bygge min ledelse op omkring et grundlæggende princip, der handler om strategisk selvledelse og en realisering af den enkeltes potentiale, men ikke alle medarbejdere formår dette. For mig er dette ønskeligt, idet min overbevisning er, at det ville skabe en anden dynamik i afsnittet og det ville bane vejen for at vi kunne lykkes i løsningen af vores kerneopgaven på en helt anden måde, fordi jeg ikke konstant skulle have en finger i den fag-faglige del af opgaveløsningen, men i langt højere grad kunne holde øjet på målet og strategien. Og med dette i mente, må jeg lede ud fra principper om

⁴⁵ Kristensen, Anders Raastrup; *Det grænseløse arbejdsliv*, side 164

at skære alle over en kam, hvilket går ud over de med arbejdere som bruger sig selv i opgaveløsningen, forpligter sig på kolleger og organisation. Men det går også ud over de medarbejdere, der ikke formår at lede sig selv i arbejdet. Dem efterlader jeg med en fornemmelse af ligegyldighed i ledelsen.

Under de semistrukturerede interviews spurgte jeg også medarbejderne ind til om de synes det er af stor vigtighed, at deres leder er en fag-faglig person. Lidt overraskende for mig svarede de medarbejdere jeg typemæssigt ville kalde selvrealiserende, at det var om end ikke af stor betydning, så af betydning, at deres leder har en fag-faglig baggrund. Dette blev begrundet i fagets kompleksitet, muligheden for sparring og vigtigheden af at ledes har indsigt i de udfordringer, der måtte kunne dukke op. Teoretisk skal ledelse til denne type medarbejder gå igennem sparring og evaluering. Det har jeg nok vidst, men det er først nu efter at medarbejderne har deltaget i de semistrukturerede interviews, at jeg har reflekteret over, at det faktisk også er den type ledelse de efterspørger.

For de medarbejdere jeg typemæssigt ville kalde selvbestemmende, er det mindre vigtigt at lederen er fag-faglig, hvilket i en vis udstrækning kan hænge sammen med, at denne type af medarbejdere ikke har et særligt erkendt behov for at skulle ledes på fagligheden eller opgaven, de har brug for at kende den ramme hvori arbejdet foregår, hvorfor lederen ikke nødvendigvis skal have en fag-faglig baggrund. Som med de selvrealiserende medarbejdere, kom det også som en overraskelse for mig, at det forholdte sig sådan om end jeg er klar over, at denne type medarbejder skal ledes på rammen og strukturen i arbejdet og med en klar opgaveformulering.

Der er medarbejdere for hvem det at skulle lede sig selv i arbejdet ikke er et gode og for hvem det at sætte sig selv i spil i arbejdet ikke taler til dem. Det er ikke disse medarbejdere denne afhandling omhandler. Der er medarbejdere for hvem det at gå på job blot er et spørgsmål om at være tilfreds i denne kontekst; løse de opgaver der efterspørges, få sin løn og passe livet udenfor arbejdspladsen. Det kan diskuteres om vi i det modnere samfund ønsker denne type af medarbejdere. Et par stykker af de medarbejdere jeg har i mine afsnit er denne type. Er de en udfordring for det daglige virke i afsnittene? - egentligt ikke. Ledelse til denne type medarbejdere kræver blot en synlighed tilstedeværelse og det kan vel siges at den forpligtigelse de har på jobbet ligger i at løse helt præcist de opgave de får. Det giver dem ikke en særlig essentiel værdi, for denne type medarbejdere er værdiskabelsen i livet uden for arbejdspladsen. Denne type af medarbejder har ikke lyst til at skulle påtage sig det ansvar det er at kaste egen person på den måde ind i organisationen. Denne type af medarbejder har blot lyst til at gå på arbejde, løse opgaven som andre synes den skal løses og ellers ikke have en personlig ide om hvordan eller hvorledes.

De medarbejdere, der giver mig ledelsesmæssige udfordringer, er de som ikke ligner mig selv og som derfor ikke forpligter sig på samme måde som jeg selv gør og jeg vel i udgangspunktet forventer de gør. Jeg oplever ofte at bliver overrasket over den manglende forpligtigelse, den selvbestemmende medarbejder undlader at gøre, dette både i forhold til de selvrealiserende kolleger og til organisationen.

Det er den formelle ledelses ansvar, at der ikke i afdelingen opstår en form for detaljeledelse medarbejderne imellem, der kan gå på at kollegaen drikker kaffe lidt forlænge, ikke er

tilgængelig når det forventes eller lignende. Men ligesom det er lederens pligt, at se til at der ikke foregår detaljeledelse medarbejderne imellem, påhviler der også medarbejderne en pligt til at afstemme de forventninger man har til hinanden, den måde hvorpå man forpligter sig på hinanden. Får medarbejderne ikke afstemt forventningerne til hinanden kan medarbejderen der ikke lever op til de forventninger der er forbundet med at være kollega, i værste fald komme til at føle sig udstødt, nøjagtigt som et par af interview deltagerne påpegede, at nogen af deres kolleger ikke byder ind og ikke byder sig til; drikker kaffe for længe eller ”gemmer” sig. Og netop den detaljeledelse medarbejderne kan opleve hinanden imellem, fortæller også noget om den vidde ledelsen spænder over.

”Fra min egen tid som afdelingssygeplejerske synes jeg at det mantra med at ”du behandler folk ens ved at behandle dem forskelligt”- det fungerede rigtigt godt for mig og jeg tror det fungerer rigtigt godt i mange sammenhænge. Man får nogle stød som leder hvis man gør det, men dem må man så tage, det er så min egen erfaring.”

TD siger i ovenstående, at en ledes forpligtigelse handler om at kunne lede alle typer af forpligtede medarbejdere også selvom det kan give vise dønninger. I denne forpligtigelse ligger at lederen skal være frontfiguren for den gode adfærd og holdning til arbejdet⁴⁶.

Det efterlader lederen i at skulle lede op, lede til siden og lede ned. Ikke for meget og ikke for lidt, tilpas ledelse opadtil der muliggør ledelse helt generelt. Lede ned, medarbejderne kræver ledelse; strategi, retning og mål. Kræver sparring og evaluering samt rammesætning for arbejdet. Lede til siden, lede og samarbejde tvær sektionelt om arbejdsopgaver. Til slut- og ikke mindst, lede indad, der handler om hvor god jeg er til at balancere mine personlige værdier og forståelse af god ledelse i forhold til min egen adfærd og prioriteringer.

At være ledere i modnere kontekst, kræver at du kan bringe din person og menneskelighed ind i ledelsen og dermed bliver ledelse en et personligt projekt. Dette flytter ledelse fra en tidligere tanke om at ledelse er en slags formandskab, til at være sparring til medarbejderne og til i dag at være et ligeværdigt menneske i øjenhøjde med medarbejderne.

Det har været gennemgående for mig i min masteruddannelse, at min personlige udvikling som leder er blevet fodret. I udgangspunktet var jeg en god personaleleder, for i hvert fald de fleste medarbejdere. I LFGén afleverede jeg en udviklingsplan, der blandt andet indeholdte en samtale med min chef, hvor hun blandt mange ting sagde, ”at dette er din master og du putter det i den som du synes er relevant”. Og det har jeg allerhøjeste grad gjort. Jeg har valgt fag, der har kunne understøtte min egen personlige udvikling som leder. Jeg har brugt masteren til dels et lederudviklingsprojekt, men i høj grad også som et personligt udviklingsprojekt.

Masterafhandlingen har givet mig en indsigt i, har givet mig et perspektiv på og givet mig en udsigt udover min egen ledelse. Der er ingen tvivl om at jeg for en type af medarbejder er en fortrinlig leder, mens jeg for en anden gruppe lader meget tilbage at ønske. Når alt

⁴⁶ Kristensen, Anders Raastrup; *Det grænseløse arbejdsliv*, side 160

kommer til alt er ledelse en disciplin i at kunne stikke retning, samle op og rumme alle typer af medarbejdere.

Konklusion

Jeg ville undersøge i hvilket omfang medarbejderne er villige til at forpligte sig for at få frihed til at løse arbejdsopgaven. Og hvordan jeg som leder kunne understøtte medarbejderne til at blive mere strategisk selvledende. Masterafhandlingen har taget udgangspunkt i nedenstående problemformulering:

Hvordan leder medarbejderne sig selv i forhold til deres egen forståelse af forpligtigelse og frihed i arbejdet? Og hvordan kan medarbejderne ledelsesmæssigt understøttes til at blive mere strategisk selvledende?

Med det empiriske fundament i hånden kan jeg sige, at alle medarbejdere forpligter sig, i større eller mindre udstrækning, men måden hvorpå dette sker er meget forskellig. Nogen forpligter sig på den måde rammen om arbejdet tilskriver, fordi dette skal gøres og andre bruger sig selv i arbejdet, fordi det for dem skaber en essentiel værdi, der er brugbar i andre sammenhænge i medarbejderens hele liv. Ved at bringe den illustrerede matrix i anvendelse giver det en forklaring på hvorfor forpligtigelsen har så forskellige udtryk. De forskellige typologier har forskellige måder hvorpå man forpligter sig. Men en helt central del af det at være strategisk selvledende, er at kunne forpligte sig på kerneopgaven, kollegerne, eget potentiale og organisationens berettigelse, hvorfor det efter en analyse af det empiriske materiale kan konkluderes, at ikke alle medarbejdere er strategisk selvledende. Matrixen viser også at en typologi blot er retningsvisende og ikke endelig. Der er et par af de deltagende medarbejdere, jeg synes svært at placere, derfor er placeringen der hvor jeg overvejende ser medarbejderen. Nogle medarbejdere bruger sig selv i arbejdet i velkendte arbejdsopgaver og kontekster, men når konteksten eller rammen udviskes lidt skaber det usikkerhed, hvilket gør at medarbejderen falder tilbage på det velkendt og hvor der ikke er fare på færde.

I en teoretisk kontekst er forpligtigelse meget gennemgående for de semistrukturerede interviews. Med dette mener jeg, at det medarbejderne taler om teoretisk kan forklares som forpligtigelse, men en forpligtigelse der varierer fra medarbejder til medarbejder. Hvis strategisk selvledelse er mit mål i min ledelse, må jeg nok sige, at det kommer jeg ikke til at indfri som personaleleder. Jeg kan ikke som leder ændre en medarbejders grundsyn på det at forpligte sig i den retning jeg synes er den rigtige måde at forpligte sig på. For nogle medarbejdere synes forpligtigelsen påhviler lederen at give til medarbejderen og som ikke har det som et naturligt ønske eller en naturlig kunnen. For andre medarbejdere er det en iboende naturlig del at kunne forpligte sig og derigennem opnå en essentiel værdi. Det som er forskelligt er måden hvorpå den enkelte medarbejder tolker og arbejder med forpligtigelsen og den frihed der følger med en forpligtigelse og forpligtigelsen har forskelligt udtryk afhængigt af hvilken medarbejdertypologi, der taler, og dermed i det store perspektiv om kerneopgaven bidrager til et større samlet hele, har værdi for medarbejderen selv, har værdi for kolleger, har en faglig kant eller bidrager i en organisatorisk kontekst.

At ønske sig et afsnit hvor strategisk selvledelse er den ledelsesform der er ønskelig for alle; medarbejdere og leder, kræver at lederen er i stand til at lede hver enkelt medarbejder forskelligt og det kræver et stort kendskab til den enkelte medarbejder, at vide hvordan netop denne medarbejder skal ledes. Jeg kunne sagtens ønske mig et afsnit hvor alle medarbejdere er selvledende og selvrealiserende, men det er ikke virkeligheden. Virkeligheden er den, at medarbejderne er forskellige personligheder og forskellige i deres tilgang til arbejdet; nogle føler en enorm frisættelse ved at kunne bruge sig selv i arbejdet og opnår derved en essentiel personlig værdi, mens andre har enormt svært ved at agere i den for dem utydelige ramme. De har brug for en endnu mere fast ramme om arbejdet og i denne ramme yder medarbejderen godt på kerneopgaven, men det skaber ikke nødvendigvis en værdi for medarbejderen. At kunne lede sig selv strategisk er ikke er ledelsesmæssigt greb der kan bringes i anvendelse, men det er en iboende drift hos mennesket. Og derfor kan det heller ikke bruges som et ledelsesredskab til de medarbejdere, der ikke i forvejen forpligter sig på arbejdet. For de medarbejdere, der ikke i samme grad kan forpligte sig, findes ledelsen i planlægning og definerings af arbejdsopgaver samt en tydelig ramme hvori arbejdet skal foregå.

Der er ingen tvivl om hvor mine ledelsesmæssige udfordringer og med hvilke medarbejder typer min udfordring ligger. Jeg forpligter mig selv på arbejdsopgaverne og for mig udløser denne forpligtelse en frihed, der giver mig værdi ikke blot i opgaveløsningen, men også i livet. Jeg har en forventning om at medarbejderne føler den samme forpligtelse og jeg overraskes og skuffes når dette ikke sker. Det er ikke en udfordring for mig at være leder for medarbejdere der kan lede sig selv, sætte sig fri i arbejdet og bruge mig som en sparringspartner, i ledelsen af denne type medarbejder føler jeg en frihed, sikkert både fordi jeg stoler på at de løser arbejdsopgaven, men helt sikkert også fordi det skaber værdi for mig at se medarbejdere gro og trives. Omvendt bibringer det ingen værdi til mig når jeg skal stoppe op og se mig tilbage, blot for at være vis på, at alle er med. For mig ødelægger det energien når medarbejdere ikke kan løse en arbejdsopgave der er løst defineret eller ikke i en ramme der er velkendt.

Denne masterafhandling har givet mig et langt større perspektiv på min ledelse og personaleledelse generelt. Jeg har et ønske om hvordan jeg gerne så kerneopgaven blev løst i mit afsnit, men også med en virkelighed af at sådan er det ikke. Virkeligheden er at nogle medarbejdere forpligter sig meget på den opgave vi har, mens andre forpligter sig på en anden måde, der for mig at se ikke er ønskelig når jeg som leder har en anden ambition med afsnittet. Det lader mig tilbage med et spørgsmål om jeg er en god personaleleder eller om jeg skal kaste mig over et andet ledelsesmæssigt projekt.

Litteraturliste

- Alsted, Jacob og Ditte Haslund; **Ledelse og medarbejdere - samarbejdets psykologi**. Samfundslitteratur, 3. udgave 2018
- Alsted, Jacob og Ditte Haslund; **Sex, sladder og stress i organisationer**. Samfundslitteratur, 1. udgave 2016
- Berg-Sørensen, Anders, Caroline Howard Grøn og Hanne Foss Hansen; **Organisering af den offentlige sektor**. Hans Reitzels Forlag 2016, 2. udgave, 1. oplag
- Drucker, Peter F.; **Knowledge-worker productivity: The biggest challenge**. California Management Review XLI:2 (Winter 1999)
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis og Annie Mckee; **Følelsesmæssig intelligens i lederskab**. Børsens Forlag 2002, 2. udgave, 10. oplag
- Hein, Helle Hedegaard; **Motivation – motivationsteori og praktisk anvendelse**. Hans Reitzels Forlag 2009, 1. udgave, 6. oplag
- Järvinen, Margaretha og Nanna Mik-Meyer; **Kvalitativ analyse - syv traditioner**. Hans Reitzels Forlag 2017, 1. udgave, 1. oplag
- Justesen, Lise og Nanna Mik-Meyer; **Kvalitative metoder i organisations - og ledelsesstudier**. Hans Reitzels Forlag 2010, 1. udgave, 7. oplag
- Kristensen, Anders Raastrup; **Det grænseløse arbejdsliv. At lede selvledende medarbejdere**. Gyldendal 2011, 1. udgave, 8. oplag
- Kristensen, Anders Raastrup og Michael Pedersen; **Strategisk selvledelse. Ledelse mellem frihed og forretning**. Gyldendal 2013, 1. udgave, 5. oplag
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann; **Interview - En introduktion til det kvalitative forskningsinterview**. Hans Reitzels Forlag 1997, 3. udgave
- Nielsen, J. C. Ry; **Anderledes tanker om livet i organisationer**. Nyt fra Samfundsvidenskaberne 1993
- Schiermer, Bjørn; **Fænomenologi – teorier og metoder**. Hans Reitzels Forlag 2013, 1. udgave, 2. oplag
- Sørensen, O. H., m. fl; **Ledelse af kerneopgaven**. Akademisk forlag, København

Bilag:

- 1 Interviewguide
- 2 Interview I – MN
- 3 Interview II – UD
- 4 Interview III – RK
- 5 Interview IV – TD
- 6 Interview V – AS
- 7 Interview VI - KN