

CASE OM STYRINGSPARADIGMER OG SOCIAL KAPITAL

- GÅR EFFEKTIVISERINGER OG MEDARBEJDERTRIVSEL HÅND I HÅND? – UDFORDRINGER FRA PSYKIATRIEN

Publiceret: 3. december 2018

Af: Lene Geertsen, Ann Starbæk Bager

ABSTRACT

Med New Public Management som styringsform har fokus gennem de seneste år været på målopnåelse (KPI), for at skabe høj produktivitet og kvalitet indenfor bl.a. sundhedsvæsenet. Ledelsesmæssigt ønskes samtidig et godt psykisk arbejdsmiljø og medarbejdertrivsel. Teorien om virksomheders sociale kapital inspirerer til ledelsesmæssige handlemuligheder, der skaber udvikling qua medarbejdernes kreativitet, samarbejde og faglige ekspertise i organisationen.



CASE-INTRODUKTION

Dagens offentlige ansatte skal navigere i spændingsfelter mellem ofte modsatrettede rationaler og dertilhørende krav (Majgaard 2016; Rennison 2011). I den forbindelse skal offentlige ledere fx forvalte effektiviseringskrav samtidigt med at have øje for et godt psykisk arbejdsmiljø og medarbejderes trivsel. Casen sætter fokus på denne dualisme i sundhedsvæsenet i forbindelse med en lokal udfordring på et ambulatorium i psykiatrien, hvor New Public Management (NPM) og Key Performance Indicators (KPI) er daglig effektiviseringskost.

Et fokusgruppeinterview¹ med deltagelse af medarbejdere fra psykiatrien peger på, at sundhedspersonalet har stor forståelse for, at der er behov for styring inden for det offentlige. De kan nævne flere positive effekter af de seneste årtiers fokus på effektivisering og resultatopnåelse indenfor sundhedsvæsenet, eksempelvis nedbringelse af ventelister. For år tilbage var det almindeligt at have 3-6 måneders ventetid på udredning i et ambulatorium i psykiatrien, hvor det i dag er sådan at ventetiden, i langt de fleste tilfælde, er nedbragt til max 30 dage. Men samtidig peger

fokusgruppen på en grundlæggende mistillid til systemet såvel som til ledelsen, hvilket kan ses som en bivirkning af det store fokus på opnåelse af de opstillede KPI-mål.

Mistilliden hos medarbejderne kan true det gode arbejdsmiljø, kreativiteten og trivslen i organisationen og dermed modarbejde de ønskede effektiviseringer og den høje kvalitet. Hvis der tages afsæt i forskningen om virksomheders sociale kapital (Olesen m.fl. 2008), så peges der her på, at trivsel og arbejdsglæde fint kan gå hånd i hånd med høj produktivitet og kvalitet. Men hvad skal der til for at det sker? Jo, ifølge teorien kræver det god ledelse, et godt psykisk arbejdsmiljø og et godt kollegaskab!

Casens omdrejningspunkter bliver således styringsmekanismerne i det offentlige. Dette involverer konsekvenserne ved den valgte styringsform og hvilke ledelsesmæssige grundsten, der indgår i opbygningen af en høj social kapital på arbejdspladsen. Et læringsfokus kan således være, hvilke konkrete ledelsesmæssige handlemuligheder, der kan lægges op til i den enkelte organisation, når vi gerne vil have fokus på at skabe en høj produktivitet / kvalitet indenfor sundhedsvæsenet. Samtidigt med at vi ønsker at understøtte en arbejdsplads, hvor medarbejderne trives og kan bidrage til faglig udvikling gennem deres kreativitet og faglige ekspertise.

Nedenfor tegnes et billede af hverdagen på et ambulatorium i psykiatrien og undervejs trækkes der på empiriske indsigter fra førnævnte fokusgruppeinterview, overfor teori og undersøgelser om virksomheders sociale kapital (Olesen m.fl. 2008; Kristensen 2010). Først gives en kort beskrivelse af fokusgruppeinterviewet som metode, inkl. en præsentation af hvordan empirien er indsamlet og analyseret.

Metode: Fokusgruppeinterview

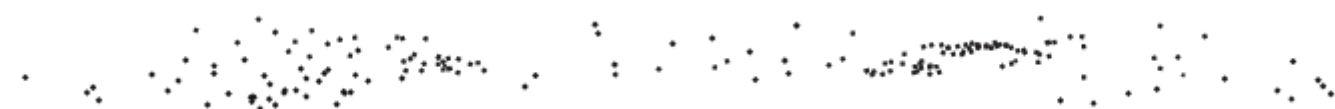
Fokusgruppeinterviewet som metode er god til at producere viden om kompleksitet i betydningsdannelser og social praksis (Halkier 2016: 10, 15). I denne case kan empirien give indblik i, hvordan sociale processer på en offentlig arbejdsplads kan føre til bestemte indholdsmæssige fortolkninger. Fokusgruppen er sammensat ud fra et ønske om maksimal diversitet indenfor køn, alder, faggruppe, anciennitet, men med én ting til fælles: nemlig at have sin daglige gang i et psykiatrisk ambulatorium. Den fælles reference til hverdagen i ambulatoriet gør, at fokusgruppen får mulighed for at koble sig på hinandens ideer og "bygge videre" på hinandens udsagn og oplevelser.

I fokusgruppeinterviewet blev drøftelserne igangsat af moderator og tog afsæt i tre startspørgsmål, der var konstrueret ud fra Halkiers (2016: 44-45) beskrivelse af en tragtmodel. Ved det første startspørgsmål blev der lagt op til fri refleksion i fokusgruppen ud fra nogle kort med ord, der stammer fra teorien om social kapital og fra den styring (KPI-mål), som informanterne kender fra deres hverdag i ambulatoriet. Ved det andet startspørgsmål blev gruppen præsenteret for en definition af social kapital, psykiatriens mission (=kerneopgave) og flere uddybende elementer fra produktivitetsstyringen i ambulatoriet. Her bad moderator gruppen om at drøfte de modsætninger, de kunne få øje på og opfordrede til at give eksempler fra deres hverdag. Ved det tredje og sidste

startspørgsmål blev fokusgruppen præsenteret for de forskningsresultater, som peger på hvordan tillid, retfærdighed og samarbejdsevne via god ledelse og kollegaskab kan føre til både høj produktivitet og trivsel hos medarbejderne. På den baggrund blev gruppen bedt om at drøfte, hvilke muligheder de kunne få øje på i ambulatoriet.

Bearbejdningen af data er foretaget ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, og med et interaktionistisk islæt. Det betyder, at der både kigges på, hvad der indholdsmæssigt tales om (indhold), og hvad der foregår interaktionelt (form), når fokusgruppen diskuterer. Herunder hvordan de enkelte gruppemedlemmer fremstiller sig selv i forhold til de andre, og hvordan de hver især kobler sig på hinandens udtalelser. Metoden er inspireret af Bente Halkier (2015; 2016), der netop har beskrevet arbejdet med fokusgruppeinterview ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv. Det interaktionistiske islæt er hentet fra Erving Goffman (2014), som ikke har opstillet en interaktionsanalysemodel i sig selv, men som tilbyder to analytiske pointer, i forhold til hvad det er der foregår i social interaktion. Disse pointer reflekteres i analysen og diskussionen af de social dynamikker i fokusgruppeinterviewet. De to hovedpointer handler 1) om menneskets behov for at opretholde egne selvfortællinger, og 2) om at samtale kan ses som sociale ritualer.

Beskrivelsen af casen indeholder udvalgte citater fra fokusgruppeinterviewet for at synliggøre pointer fra de empiriske data, ligesom teoretiske pointer vil blive præsenteret undervejs i casen. Citater og pointer fra fokusgruppeinterviewet synliggøres ved at henvise til "FG".



CASE-BESKRIVELSE

Det psykiatriske ambulatorium, som er omdrejningspunktet for denne case, har gennem de seneste år været præget af flere fusioner og flytninger til nye matrikler. For personalet har det betydet en ekstra arbejdsbelastning, og forandringerne har været mange for såvel ledelse, som for medarbejderne. I samme periode har der været en betydelig stigning i antal henvisninger til afdelingen, og da sundhedsvæsenets budget ikke er øget tilsvarende, har der fra politisk side og fra topledelsen været et stort fokus på at effektivisere. Dette understøttes af følgende citat:

"VI STÅR I EN SITUATION, HVOR SUNDHEDSVÆSENET SKAL BEHANDLE FLERE PATIENTER FOR DE SAMME PENGE. SAMTIDIG VIL VI GERNE FORBEDRE KVALITETEN OG PATIENTTILFREDSHEDEN NÆRMEST DAG FOR DAG, UDEN AT DET KOSTER MERE" (STEPHANIE LOSE, FORMAND FOR DANSKE REGIONER OG REGIONSRÅDSFORMAND I REGION SYDDANMARK 2016)¹⁴.

Citatet synliggør den paradoksale og komplekse situation, som ambulatoriet - ligesom rigtig mange andre offentlige arbejdspladser - står overfor.

I gennem mere end 25 år har New Public Management (NPM) været det toneangivende styringsparadigme i den offentlige sektor. Som følge heraf arbejdes der med resultatkrav, målstyring, opfølgning og sanktioner som de vigtigste ingredienser i styringen af offentlige organisationer (Majgaard 2011/2012: 53). Der opstilles fra politikernes og topledelsens side en række mål, kaldet Key Performance Indicators (KPI), som bruges til at måle, hvordan en organisation klarer sig. Offentlige ledere er derfor bundet til at opfylde målene, som er beskrevet i KPI'erne, og det giver et stort fokus på effektivisering og resultatopnåelse.

Ifølge Klaus Majgaard (tidl. kommunaldirektør, forsker, forstander), der gennem mere end 20 år har beskæftiget sig med offentlig styring og velfærdsudvikling er NPM dog ikke det eneste styringsparadigme, som gør sig gældende i den offentlige sektor. Gennem årene kan der identificeres fire grundlæggende tanke sæt, der kan betegnes som paradigmer inden for den offentlige styring. Det drejer sig om 1) Det bureaukratiske paradigme, som har været grundlæggende for det hierarkiske system, som vi kender i dag. Her skelnes der mellem politikerne og administrationen med vægt på uvildighed, saglighed og retssikkerhed; 2) Det professionelle paradigme, som særligt er udviklet af de fagprofessionelle med vægt på faglighed og autonomi, da det var (og er) vigtigt for dem, at kerneopgaven løses på den rigtige måde – ikke alene ud fra love og regler; 3) New Public Management (NPM), som anses som et nødvendigt styringsredskab hen imod effektivitet, der giver mulighed for at de enkelte afsnit/sektorer kan styre sig selv ud fra udstukne økonomiske rammer og produktivitetskrav, med borgeren i centrum. Det fjerde er 4) Det humanistiske paradigme, hvor også medarbejdere fremhæves som medskabere af velfærden. Her lægges der vægt på anerkendelse og menneskelig vækst, bl.a. gennem dialog med medarbejderne (Majgaard 2011/2012: 53-57). De fire styringsparadigmer lever den dag i dag side om side i den offentlige sektor, og det ene paradigme kan sagtens ses at indlemme elementer fra et andet paradigme, fx når der føres regnskab med kompetenceudviklingsplaner og trivsel (Majgaard 2011/2012: 57). Endnu en vigtig pointe er, at sameksistensen af paradigmerne i det daglige stiller medarbejdere i paradoksale og modsætningsfyldte situationer, hvor det kan være svært at navigere. Fokusgruppeinterviewet vidner om, at disse tendenser opleves i det daglige liv på ambulatoriet.

På det psykiatriske ambulatorium er medarbejderne fx enige i, at der er et stort fokus på effektiviseringsmål. Ambulatoriet skal hver dag leve op til et KPI-tal på 2,5 ydelse³ pr. medarbejder pr. dag. Citatet fra FG herunder peger på ledelsens fokus på målopnåelse:

“... EFTERHÅNDEN SÅ ER DET ENESTE JEG KAN HØRE DER KOMMER UD AF LEDERNES MUND, DET ER DET DER MED DE 2,5 YDELSE PR MEDARBEJDER PR DAG, MAN BLIVER LIDT METALTRÆT I FORHOLD TIL DET” (FG)

Der er dog samtidig en holdning i FG, som langt hen af vejen virker legaliserende i forhold til den markante plads, som NPM har fået i den offentlige sektor. Citatet herunder peger bl.a. på at, det har været nødvendigt at opstille KPI-mål i den offentlige sektor - også indenfor sundhedsvæsenet:

“...ALTSÅ JEG KAN GODT FORSTÅ AT DET POLITISKE SYSTEM ER NØDT TIL AT HAVE NOGLE MÅL DER ER TIL AT HÅNDBERE. ALTSÅ JEG HAR OGSÅ VÆRET LÆNGE NOK I ... BÅDE I OFFENTLIGT SYSTEM, MEN SELVFØLGELIG OGSÅ HER I AMBULATORIET TIL AT VIDE HVORDAN DET VAR I GAMLE DAGE, HVOR MAN IKKE HAVDE NOGEN ... MÅLSYSTEMER. DER VAR DET JO EGENTLIG BARE OVERLÆGERNE DER SAD OG VURDEREDE NOGET I FORHOLD TIL EN VENDELISTE, OG DEN BLEV DER SKRUEET RIGTIG MEGET PÅ. VISSER STEDER I LANDET HAVDE MAN JO VENDELISTER PÅ OP TIL ÅR OG I VORES EGEN BUTIK VAR DET HELT ACCEPTABELT AT VI HAVDE 4 MÅNEDER ELLER SÅDAN NOGET [A: NIKKER OG SIGER JA FLERE GANGE]. OG DET SYNES JEG JO IKKE ER NOGET AT VENDE TILBAGE TIL, SÅ JEG KAN JO GODT FORSTÅ, AT MAN ER OVRE I ET SYSTEM SOM BEGYNDER AT STILLE KRAV TIL UDREDNINGSRET OG VENTETID OG SÅDAN NOGEN TING. MEN JEG SYNES BARE AT DET ER SKREDET OVER I EN GRAD HVOR DET FOR DET FØRSTE ER DET BLEVET DUMT IK ALTSÅ, DET SÆTTER NOGLE VILKÅRLIGE MÅL OP, SOM KUNNE SVARE TIL AT ALLE ER SKÅRET OVER EN KAM - OM DU ER I SOMATIKKEN ELLER HVOR SOM HELST – DET ER FREMMØDEKRAVET DU SKAL SE EN PATIENT ... DET ER LIGEGYLDIGT HVORFOR PATIENTEN KOMMER, OM DET ER EN KORT MEDICINKONTROL ELLER EN TUNG PSYKOLOGISK TEST.” (FG)

Ud over at citatet imødekommer behovet for styring og målopnåelse i den offentlige sektor, jf. NPM-paradigmet, så peger citatet også på, at der er noget i KPI-systemet, bl.a. målfastsættelsen, der opleves som *“dumt”*. Når målsystemet ikke kan matche den faglige udvikling og produktiviteten, kan det risikere at ødelægge den sociale kapital. Medarbejderen fra citatet ovenfor oplever, at der er opsat *“nogle vilkårlige mål”*, hvilket bl.a. vil kunne påvirke den hierarkiske tillid i organisationen – og dermed kan graden af den sociale kapital i organisationen blive påvirket (Majgaard 2013).

Tillid er én af grundstenene i virksomheders sociale kapital ifølge Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). NFA satte skub i forskningen indenfor social kapital i virksomheder, herunder ledelse af social kapital, da de i 2008 udgav *“Virksomheders sociale kapital Hvidbog”*, og præsenterede følgende definition af virksomheders sociale kapital:

“VIRKSOMHEDENS SOCIALE KAPITAL ER DEN EGENSKAB DER SÆTTER ORGANISATIONENS MEDLEMMER I STAND TIL I FÆLLESSKAB AT LØSE DENS KERNEOPGAVE. FOR AT KUNNE LØSE DENNE KERNEOPGAVE ER DET NØDVENDIGT AT MEDLEMMERNE EVNER AT SAMARBEJDE OG AT

SAMARBEJDET ER BASERET PÅ ET HØJT NIVEAU AF TILLID OG RETFÆRDIGHED.” (OLESEN 2008: 8).

Her er kerneopgaven i centrum sammen med de tre begreber samarbejdsevne, tillid og retfærdighed, som gør sig gældende hos alle organisationens medlemmer, og det kollektive element bliver dermed centralt, sammen med kerneopgaven. (Olesen 2008: 39).

Kerneopgaven i psykiatrien er beskrevet i Psykiatriens Virksomhedsgrundlag^[1] i form af Mission for psykiatrien, og den kan af medarbejderne opleves som modstridende i forhold til de KPI-mål der er lavet for organisationen. Citatet her underbygger dette:

“ALTSÅ DER ER SÅ ÅBENLYSE MODSÆTNINGER, AT DET NÆSTEN IKKE ER VÆRD AT NÆVNE KAN MAN SIGE. NÅR RESULTATFOKUS DEFINERES SOM 2,5 YDELSER PR. DAG PR. BEHANDLER OG MISSIONEN HANDLER OM AT GØRE PSYKISK SYGE MENNESKER RASKE [LATTER] DET ER ... DET ER SIMPELTHEN I HVER SIN VERDEN” (FG)

Det interessante ved at beskæftige sig med social kapital i virksomheder er, at en overbevisende række af forskningsprojekter og publikationer entydigt peger på, at en virksomhed med høj social kapital ofte har et godt psykisk arbejdsmiljø og en høj produktivitet og kvalitet (Olesen 2008: 10; Hasle 2013: 61; Kristensen 2010: 143; Moltke 2014: 13). Samtidig er det værd at påpege, at selvom kvalitet og produktivitet i udgangspunktet ikke er modsætninger, så er de heller ikke nødvendige følger af hinanden. Modellen i Figur 1, sammenfatter de forskningsresultater, som Tage S. Kristensen har fundet og beskrevet i udgivelsen *“Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag”* fra 2010, og viser hvordan tillid, retfærdighed og samarbejdsevne via god ledelse og kollegaskab kan føre til både høj produktivitet (1 i modellen) og trivsel hos medarbejderne (2 i modellen).



Figur 1: Model som viser sammenhæng mellem social kapital, høj produktivitet og trivsel (Efter Moltke 2014: 36)

Modellen blev introduceret for FG i forbindelse med et af startspørgsmålene, og den umiddelbare reaktion fra en af informanterne var:

“... DEN ER MEGET MEGET GENKENDELIG OG JEG VIL OGSÅ SIGE AT NÅR JEG HAR VÆRET HER I 15 ÅR SÅ ER DET FORDI AT VI HAR HAFT DET DER ... JA... ALTSÅ DET ER SLET IKKE UKENDT ... JEG MENER AT DEN HER ORGANISATION SOM JEG HAR VÆRET EN DEL AF I SÅ MANGE ÅR HAR YDET RIGTIG MEGET GODT OG GEDIGENT ARBEJDE NETOP I KRAFT AF GODT KOLLEGASKAB ... OG MAN HAR FAKTISK UDVIKLET BÅDE DEN ENKELTES FAGLIGE KOMPETENCE INDIVIDUELT OG SYSTEMER TIL DET OG UDVIKLET METODER OG MAN HAR UDVIKLET NYE MÅDER AT GØRE DET PÅ OG MAN HAR OGSÅ ØGET PRODUKTIVITET ... PROBLEMET ER BARE AT MAN HAR IKKE MÅLESYSTEMER DER MATCHER DEN ØGNING I PRODUKTIVITETEN PÅ EN FAIR MÅDE OG DET JEG ER BANGE FOR ER, AT SÅ ER MAN FAKTISK RIGTIG GODT I GANG MED AT ØDELÆGGE DEN SOCIALE KAPITAL ... SÅ I VIRKELIGHEDEN SKAL MAN VÆRE MERE OG MERE OPTAGET AF IKKE OG KOMME TIL AT ØDELÆGGE DET DER FUNGERER ...” (FG)

Citatet påpeger vigtigheden af at værne om flere af de grundelementer, der er beskrevet i teorien om social kapital, som fx det gode kollegaskab, som kan sidestilles med organisationens samarbejdsevne og den manglende retfærdighed ift. målesystemer. Tillid vs. mistillid diskuteres ligeledes i FG, og nedenstående citat peger på, at der er områder, hvor disse tre grundelementer i social kapital med fordel kunne forbedres, såfremt man ønsker en bedre målopnåelse ift. opfyldelse af databasekriterier, som er et af KPI-måleområderne i ambulatoriet:

“A: DEN DER DATABASE KOMPLETHED, DER BURDE BLIVE 100%, DER SYNES JEG OGSÅ DE ORD HER KOMMER RIGTIG MEGET IND RETFÆRDIGHED, SAMARBEJDE OG TILLID ... FORDI ... SOM DET ER LIGE NU, SYNES JEG IKKE – HVIS MAN SKAL BRUGE ORDET RETFÆRDIGHED, DEN ER IKKE TIL STEDE, FORDI DER ER IKKE 100% I DEN HER DATABASE. DER MANGLER JO NOGET SAMARBEJDE... FORDI... DET BLIVER ÉN FAGGRUPPES OPGAVE DET HER. [...] DEN DER DATABASE DEN ER OPPE PÅ ØVERSTE NIVEAU OG DET ER OS FINT, MEN SÅ TILLIDEN, DET KAN JEG GODT MÆRKE DEN SVIGTER LIDT DER MÅSKE, FORDI VI KUN HAR SÅ LAV EN PROCENT SOM VI HAR... JEG TROR DET ER 17% I DEN ENE DATABASE OG VI SKAL OP PÅ 100. DET SYNES JEG DER ER RIGTIG MANGE TING DER HÆNGER SAMMEN MED LIGE DEN KONKRETE TING. ALTSÅ OGSÅ SAMARBEJDET MED MINE KOLLEGER EHHMM... HVIS DER ER MANDEFALD, SÅ BLIVER DET IKKE DATABASEN DER BLIVER PRIORITERET [...] DEN BLIVER SKUBBET VÆK I FORHOLD

TIL PATIENTERNE [...] DER ER IKKE RIGTIG NOGET SAMARBEJDE OMKRING DEN, OG DET ER OGSÅ DET JEG SØGER, AT DER OGSÅ ER ANDRE DER KOMMER IND OG SER DEN SOM DERES OPGAVE, AT DER OGSÅ KOMMER NOGEN LÆGER IND OVER SOM TAGER DEN MERE SERIØST OG NOGEN BEHANDLERE. FORDI DE DER ORD, ALTSÅ SOCIAL KAPITAL, DET ER JO NOGET MED AT FØLE DE DER ORD, AT DE ER TIL STEDE: TILLID, RETFÆRDIGHED OG SAMARBEJDE DET SYNES JEG IKKE DE ER OMKRING DEN DATABASE, SOM DEN ER NU... HVIS DEN SKAL OP PÅ 100% SKAL DER I HVERT FALD SKE NOGLE ANDRE TING

B: JAMEN DET KAN JEG SAGTENS FØLGE FORDI DET DER LIGGER OGSÅ DET I DET AT MAN KAN SKRIDE I TO GRØFTER I DET HER ... SYSTEM HVOR VI HAR HELE TIDEN HAR NYE KRAV OM REGISTRERINGER OG NYE PROCEDURER OG NYE ORGANISATIONSÆNDRINGER, HVOR JEG SAGTENS KAN SE AT HVIS IKKE MAN SER MENINGEN MED NOGET, SÅ GLIDER DET LIDT UD.”

Citatet ovenfor peger samlet set på, at de tre grundelementer 1) samarbejdsevne, 2) tillid og 3) retfærdighed er vigtige at værne om og fremme indenfor en organisation, hvis man ønsker at opnå et centralt stillet mål, som fx KPI-mål. Det peger også på en vigtig pointe i forhold til, at ledelsen har en opgave i at få formidlet meningen med de mål, der ønskes opnået, ellers kan det ”glide lidt ud”. Nedenfor kommer en kort teoretisk beskrivelse af de tre elementer fra begrebet social kapital.

Samarbejdsevne

Hovedformålet med samarbejdet er ikke at have det godt med hinanden, men at arbejde effektivt sammen om den opgave, som organisationen er sat i verden for at løse, nemlig kerneopgaven (Moltke 2014: 54).

Den enkelte medarbejder skal have muligheder, evne, lyst og pligt til at samarbejde, og ift. konkrete samarbejdskompetencer er det, med afsæt i det kollektive fokus, ikke den enkelte medarbejders samarbejdsevne der her tales om, men om samarbejdsevnen som den udvikler sig i relationerne og interaktionerne mellem ledere og medarbejdere (Olesen 2008: 44).

Tillid

Tillid tænkes såvel vandret som lodret og er, ligesom retfærdighed, en afgørende rammebetingelse for, at samarbejdet kan udfolde sig i organisationen. Tillid kan have betydning for kvalitet, jobtilfredshed og helbred og beskrives som en tilstand, hvor man accepterer sin egen sårbarhed, idet man har positive forventninger til en anden persons hensigter, hvilket samtidig peger på, at den ene part kan have magt over den anden part (Olesen 2008: 47).

Ved tillid mellem leder og medarbejder er det den lodrette tillid der er på spil, og det er ikke muligt at kontrollere eller beordre medarbejderne til fx at have tillid til ledelsen. Ledelsens eneste mulighed, er at agere troværdigt ved at udøve konsistente handlinger som kan forklares, udvise omtanke og tillid til medarbejderne fx ved at uddelegere ansvar og kontrol. Lederen skal løbende vise, at han/hun kærer sig om de ansatte og udvise interesse for det uddelegerede ansvars- og kontrolområde. Den vandrette tillid henviser til tilliden imellem medarbejderne og imellem lederne. Samarbejde og vidensdeling forudsætter vandret tillid, og uden samarbejde og vidensudveksling vil det være svært at drive en effektiv virksomhed (Olesen 2008: 48).

Kontrolsystemet, som særligt gør sig gældende indenfor NPM, kan i sig selv medføre mistillid i forholdet mellem ledelse og medarbejdere (Olesen 2008: 48). Når det samtidig forholder sig sådan, at afdelingen er en del af en større offentlig organisation, så vil de fleste medarbejdere have et begrænset kendskab til topledelsen. Fx i Psykiatrisygehuset, som er en politisk styret organisation, vil det være medarbejderens opfattelse og fortolkning af systemet og topledelsens adfærd som er afgørende for, hvorvidt der kan udvises lodret tillid eller ej, da der ikke kan være tale om nogen interpersonel oparbejdet tillid til topledelsen (Olesen 2008: 49). Disse fortolkningsprocesser adresserer Majgaard (2013) som oversættelsesprocesser, hvor han er enig i at offentlig (mellem)ledelse i stigende grad handler om at hjælpe medarbejderne med at oversætte de politiske beslutninger og rammer, så de giver mening i en travl og ressourcepresset hverdag.

Retfærdighed

Såfremt der opleves retfærdighed vil det være nemmere at acceptere at andre har magt over dele af vores liv, ligesom retfærdigheden vil fremme lysten og viljen til at samarbejde og orientere sig mod de fælles mål i organisationen. Der findes forskellige former for retfærdighed, som listes op herunder:

1. Den fordelingsmæssige retfærdighed, dvs. oplevelsen af fordeling af belønninger og opgaver
2. Den processuelle retfærdighed, dvs. hvorvidt de processer som finder sted på arbejdspladsen bliver gennemført på en ordentlig og gennemskuelig måde
3. Den interpersonelle retfærdighed, dvs. den personlige behandling af medarbejderen, fx om fejl bliver påpeget på en ordentlig eller ydmygende måde
4. Den informative retfærdighed, dvs. om der informeres på rette tid og sted til de ansatte (Olesen m.fl. 2008: 50-51)

Forskningen har vist, at den form for retfærdighed som fylder mest for medarbejderne er den processuelle retfærdighed og fx i forbindelse med forandringer kan det være væsentligt at fokusere på om de berørte parter bliver hørt og om beslutningsprocesserne er gennemskuelige (Olesen 2008: 51, jf. Majgaards fokus på oversættelsesprocesser). En måde at forstærke den sociale kapital er således, at delegerer magt/indflydelse til andre end ledelsen i en forandringsproces, og at være tydelig og transparent i formuleringen af rammerne for, hvad man som medarbejder har indflydelse på. Der

kan typisk være en delegering af hvordan noget skal ændres, frem for om det skal ændres (Moltke 2014: 251).

Beskrivelsen fra ambulatoriet slutter med gennemgangen af disse indholdsmæssige elementer fra social kapital, som også samtidig peger på flere mulige ledelsesmæssige opgaver/opmærksomhedspunkter, som kan bidrage til at styrke den sociale kapital. Det skal dog pointeres, at der for den enkelte organisation altid vil skulle laves lokale løsninger på de problemstillinger, der måtte være på den konkrete arbejdsplads. Man kan sige at alle arbejdspladser har en social kapital – det er bare et spørgsmål om hvor høj den er og hvordan den opleves af medarbejderne!



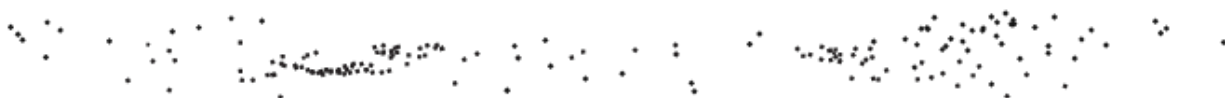
Afrunding og oplæg til diskussion

Det er tydeligt, at medarbejderne i fokusgruppeinterviewet oplever at være spundet ind i elementer fra flere samtidige styringsparadigmer, hvilket påvirker deres oplevelse af den sociale kapital, og hvorvidt især tillid og retfærdighed præger deres arbejdshverdag. Citaterne peger fx på, at KPI-målingssystemer, der kendetegner NPM paradigmatets effektiviseringsrationale ikke er alignet med deres mere fagprofessionelle selvforståelse/stolthed og muligheder for at være medskabere af velfærden (hhv. det fagprofessionelle og humanistiske paradigme). Databasen måler med andre ord på 'hårde' KPI-tal og viser ikke andre mere fagprofessionelle og bløde aspekter af deres hverdag, så som samarbejdsevner og involvering i andre forbedrende praksisser. Dette påvirker meget naturligt den sociale kapital og deres oplevelse af retfærdighed og tillid, når de kun måles og vægtes ud fra dele af deres daglige gøremål og professionelle virke. Dette peger på, hvor vigtigt der er, at ledelsen er opmærksom herpå og hjælper på vej med at oversætte meningen med sådanne målingssystemer og samtidigt støtter op om at andre og mindst lige så vigtige elementer vægtes og gøres synlige i de organisatoriske processer. Dette kræver en ledelse, der er opmærksom på, at rationaler og logikker fra de fire paradigmer trives side om side og giver modsætningsforhold og paradokser i medarbejdernes hverdag. Det bliver derved en vigtig offentlig ledelsesopgave at adressere disse modsætningsforhold og hjælpe medarbejdere på vej til at håndtere dem i en travl og effektiviseringsramt offentlig kontekst. Både Majgaard (2017) og Rennison (2011, 2014) er fortalere for, at offentlige ledere træner deres refleksive kompetencer til at være med kompleksiteten og deres gehør for de mange rationaler/stemmer. Derved er det ikke et enten/eller spørgsmål, hvor det ene rationale/paradigme elimineres til fordel for et andet men netop et både/og, hvor lederens opgave er at få rationalerne/stemmerne til at spille meningsfuldt sammen. Majgaard taler om narrative strategier, hvor Rennison opstiller strategier til at re-paradoksere frem for at af-paradoksere (for mere inspiration se Majgaard, 2007 og Rennison, 2014).

På ambulatoriet arbejdes der kontinuerligt med opfyldelsen af flere KPI-mål, som beskrevet ovenfor. Der er efter afviklingen af fokusgruppeinterviewet gennemført en større omorganisering i

ambulatoriet, som har involveret alle medarbejdere, bl.a. med det formål at skabe stringente og gennemskuelige informationskanaler og oversættelsesprocesser på det faglige område. Ligeledes fokuseres der ledelsesmæssigt på at styrke det forpligtende samarbejde mellem funktionsleder (personalemæssigt ansvar) og faglige ledere (fagligt ansvar), for at skabe gode rammer for den tydelige og inddragende ledelse.

Den sociale kapital er unik for hver enkelt organisation. Derfor kan der ikke udarbejdes en generel tjekliste, som vil fungere på alle offentlige arbejdspladser. Ledelsen i den enkelte organisation, er afhængig af at få identificeret udfordringerne i organisationen – og planlægge de ledelsesmæssige handlinger ud fra dette.



CASE-SPØRGSMÅL

Spørgsmålene nedenfor kan bruges som inspiration til at arbejde med forskellige ledelsesteorier i forhold til den hverdag du kender, eller i forhold til den hverdag der er beskrevet i casen:

- Hvordan kan det paradoksale ledelsesrum i offentligt regi forstås?
 - Hvordan har de fire styringsparadigmer, som den offentlige sektor har gennemlevet gennem årene, påvirket udviklingen af offentlige organisationer?
 - Beskriv hvordan de enkelte styringsparadigmer viser sig i din organisation.
 - Hvordan kan medarbejdere involvere medarbejdere i dialogen herom?
- Hvilke ledelsesmæssige problemstillinger og/eller synergieffekter bliver synlige gennem casen?
 - Hvilket potentiale viser sig gennem den teoretiske beskrivelse af social kapital i forhold til refleksion over ledelse i offentligt regi.
 - Hvilke paralleller kan du få øje på i forhold til din egen organisation?
- Hvilke ledelsesmæssige handleanvisninger opstår der i spændingsfeltet mellem høj social kapital, medarbejdertrivsel, høj produktivitet og kvalitet i en offentlig organisation?
 - Hvilke ledelsesmæssige handlemuligheder kan du få øje på i casen og/eller i din egen organisation?

Beskriv med udgangspunkt i øvrige ledelsesteorier.

LITTERATUR

Goffman, Erving (2014) *Hverdagslivets rollespil*. (Oversat fra engelsk af Stig W. Jørgensen efter Goffman: *The presentation of Self in Everyday Life* (1959).) 1. udgave, Samfundslitteratur.

Halkier, Bente (2015) *Fokusgrupper*. I: Brinkmann, Svend og Tanggaard, Lene (2015) *Kvalitative metoder - en grundbog*. 2. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag.

Halkier, Bente (2016) *Fokusgrupper*. 3. udgave, Samfundslitteratur.

Kristensen, T.S. (2010) *Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag*: Hentet på: <https://www.e-pages.dk/hk/451/>, September 2017.

Majgaard, Klaus (2011/2012) Jagten på autencitet i offentlig styring, del 2: Kampen om styringen. I: *Økonomistyring & Informatik*, 27. årgang, nr. 1.

Majgaard, K. (2013) *Offentlig styring*. 1. udgave, 1. oplag, forfatteren og Hans Reitzels Forlag.

Majgaard, K. (2017): *Handlekraft i velfærdsledelse*. Hans Reitzels Forlag

Olesen, K.G. & Thoft, E. & Hasle, P. & Kristensen, T.S. (2008) *Virksomhedens sociale kapital Hvidbog. Arbejdsmiljørådet*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).

Rennison, B.W. (2011). *Ledelsens genealogi – offentlig ledelse, fra tabu til trend*. København: Narayana Press Samfundslitteratur.

Rennison, B.W. (2014). Polyfont lederskab – fra monofoniens kontrol til polyfoniens coping. I Majgaard (eds) *Sprækker for fornyelse – nye perspektiver på offentlig styring og ledelse*. Jurist- og økonomiforbundets forlag.

▣ Fokusgruppeinterviewet er gennemført i forbindelse med udarbejdelsen af masterspeciale ved Master i læreprocesser med specialisering i ledelses- og organisationspsykologi (LOOP) Aalborg Universitet, 2018.

▣ Safarkhanlou, Sanne (2016): Model skaber bedre patientforløb. Hentet på:

<https://www.regionsyddanmark.dk/wm485963>, Juni 2018

▣ Beskrivelse af KPI-tal: For hver fuldtidsansat behandler skal der i gennemsnit præsteres 2,5 ydelse pr dag, hvor en ydelse defineres som et besøg hvor patienten deltager. Ved den seneste måling i 2016 lå ambulatoriet på 1,34 ydelse pr. dag pr. fuldtidsbehandler.

[iv](#) Link til Psykiatriens Virksomhedsgrundlag:

<http://ekstern.infonet.regionsyddanmark.dk/Files/Formularer/Upload/2016/...>