

TITELBLAD

*“Meningen med fastholdelse.”
Et speciale om fastholdelse af
højtuddannede i et offentligt system.*

Silas Fisker Mühlbach Janne Holm Nielsen Signe Skov Andersen

Speciale
10. semester, Kommunikation
Maj 2008, Aalborg Universitet

Vejleder: Torkild Clausen
Antal tegn: 447.298 (186 normalsider)

Det offentlige

*“Det offentlige
er et dyr, der sover
usvækkeligt
på vores hverdags vej.
Men stundom vågner det
og slår en streg,
som vores virkelyst
kan snuble over.”*

Piet Hein

FORORD

Specialet *"Meningen med fastholdelse. Et speciale om fastholdelse af højtuddannede i et offentligt system."* er udarbejdet af Signe Skov Andersen, Janne Holm Nielsen og Silas Fisker Mühlbach i et fælles specialesamarbejde på 10. semester, Kommunikation, Aalborg Universitet. Specialet er resultatet af vores 10. semester under retningen interpersonel organisationskommunikation (IPOK) og samtidig en afslutning på fem års studier. Specialet falder inden for temaet organisationskommunikation og er vejledt af Torkild Clausen.

Specialet handler overordnet set om fastholdelse af højtuddannede medarbejdere i den offentlige sektor set ud fra et systemteoretisk og socialkonstruktivistisk perspektiv. Fastholdelsesbegrebet som en størrelse tages op til diskussion som udgangspunkt for at se nærmere på indholdet i begrebet i forhold til at fastholde i praksis. Specialet belyser, hvilke faktorer der påvirker fastholdelsen af højtuddannede medarbejdere, konkret i forhold til afdelingen Plan og Byg i Teknik- og Miljøforvaltningen, Aalborg Kommune, ud fra hvordan medarbejdere selv italesætter temaer omkring det meningsgivende arbejde.

Ud fra den viden udarbejdes i specialet en faseopdelt strategimodel over handlingsperspektiver for Plan og Byg at arbejde med fastholdelse og den gode arbejdsplads i fremtiden. Ydermere tager specialet fat i problemstillingen om, hvilken indflydelse det offentlige system

har på fastholdelse af de højtuddannede, og hvilke rammer det giver arbejdspladsen.

Specialets empiri består af kvalitative undersøgelser i Plan og Byg i form af forskellige typer interviews og derudover en række interviews med andre aktører. I den forbindelse vil vi derfor gerne sige tak til medarbejdere og ledere i Plan og Byg, professor Henning Jørgensen samt HR-chefen i Aalborg Kommune, Kirsten Bundgaard, der alle har medvirket til disse. En tak skal også lyde til vores vejleder Torkild Clausen.

Vedrørende specialets bilag vil der i indholdsfortegnelsen være en bilagsliste, der ekspliciterer, hvilke bilag vi i specialet henviser til. Bilagene A-M er vedlagt i elektronisk form på en CD-ROM, mens N og O ligger som bilagsafsnit sidst i rapporten.

Specialet er sprogligt udformet ved brug af grammatisk komma. Henvisningerne i specialet vil fremstå eksplicit i teksten, som eksempelvis (Haslebo 2004: 45), hvor litteraturlisten supplerer med oplysninger om den pågældende litteratur. Fodnoter er i specialet brugt til uddybende information, ordforklaringer samt litteraturhenvisninger. Fodnoternes nummerering starter fra 1 ved hvert nyt kapitel.

Af hensyn til medarbejderne og lederne i Plan og Byg har vi valgt at anvende nummererede titler, som *Medarbejder V* eller *Leder III*, frem for navne. Hvor der i citaterne er brug for supplerende ord, er der anvendt parenteser til disse, og hvor der i citaterne er brug for uddybende forklaring, vil det være fremhævet med firkantede klammer [].

God fornøjelse

ABSTRACT

The basis of this thesis is the current challenge that the public sector faces in relation to retention of the employees in a time with low unemployment and a booming economy. With this thesis we dive into the issue and observe which factors are influencing the retention of highly skilled employees. We focus on the department Plan og Byg in Teknik- og Miljøforvaltningen, in Aalborg. Thus it is the highly sought for employees within this area, the engineers and architects, that become the subject matter in relation to the focus on retention. The thesis views the retention concept as a symptom and expression of the current tendency in the workplace. It covers which underlying factors that play a role in relation to working with retention in practice. With a systemic and social constructivist focal point we are critical of retention as a concept, and highlight the importance of working with retention in a holistic view. In addition to our social constructivist affiliation in the epistemology we involve theoretical elements of Niklas Luhmann's systems theory. This supplements the social constructivist focus on relations and language with a structural and functional understanding of, among other things: communication, meaning and organizations.

The holistic view of retention contains furthermore a view of what influence the public system has on retention of highly skilled employees within a department like Plan og Byg. A characterization of

the public system from a critical angle accents the public system's complexity and bureaucratic structure that affects Plan og Byg as a department. But as a part of a public system an important factor lies in the value of working for the community and its citizens. The public system has thus a significant influence on working with retention within Plan og Byg – both positively and negatively.

Simultaneously the qualitative studies of Plan og Byg become the background of a significant portion of the thesis, how this department as a workplace in the future can work with retention of current and future highly skilled employees. Through interviews with managers and employees, they themselves articulate several factors that come into play in relation to retention and meaningful work. Here factors such as influence, responsibility, freedom, flexibility, formal working conditions, professionally varying challenges and the social environment in the workplace come into play.

An analytical breakdown of these factors' presence within Plan og Byg in combination with our own analytical observations, form the background of observing how the organization is geared towards retention, both presently and in the future. In our analysis it becomes clear how the organization is currently characterized by a story of victimization which furthermore propagates in a reactive use of language in the employees and a rhetorical proactive use of language in the managers. Concurrently the managers are split between the role as technical managers and personnel managers, which has not been clarified and thereby causes a varying image, in the employees, of what the managers are supposed to do. They need space to administer their freedom within the organization where they can fulfil their responsibility, and the managers can then concentrate on the personnel management and retention. Organizational flexibility is a factor that all employees articulate, but an uncertainty regarding the use and interpretation of "flexibility" shows. When social relations at the same time are articulated as being crucial for the development of technical relations and thereby for retention, the lack of clarification of the interpretation of flexibility is likewise affected by the conditions for the creation of social relations. Our analysis of the communication within Plan og Byg shows that the administration of communication differs from experienced and inexperienced employees. The experienced employees have in time become autonomous and turn to other means of communication within the hierarchical line organization. An autonomy that can profitably be distributed to all of the employees within Plan og Byg.

These results are discussed from a retention viewpoint and the influence from the public sector where it shows that Plan og Byg can be characterized as being in a hybrid situation where the elements of a classical line organization and an organization with project management, creates a opaque complexity that has an impact in every employee. Plan og Byg has to work with retention in a broad perspective that embraces all the analyzed elements and thereby promoting the good workplace.

A concluding strategy model divided into four phases produces an estimate of which perspectives of action Plan og Byg can take in the future work with retention. A strategy, where the organization's primary focus is on day to day operations, must be balanced with a focus on creating clear boundaries for the retention conducive factors for highly skilled employees, which can be developed in the Plan og Byg department of the future.

INDHOLD

SPECIALET STARTER	15
Specialet som en bogstavleg	15
Et kig ud i samfundet	18
Problemfelt og problemformulering	24
Vores faglighed i et HRM-felt	30
Fastholdelse	35
DET OFFENTLIGE UNIVERS	39
På rejse til Plan og Byg	41
Det offentliges verden	44
New Public Management sætter rammerne	46
Social kapital og offentlig etos	48
Tilliden og faglighedens trange kår	50
De nære rammer	53
Den offentlige afrunding	56

VERDEN KONSTRUERES	59
Socialkonstruktivismen	61
Systemisk teori	68
Luhmann og de sociale systemer	75
En teoretisk kobling	82
Vi er systemer - vi konstruerer	89
ANALYSENS BEGYNDELSE	99
ORGANISATIONSANALYSE	103
Tilhørsforhold og omverden	104
Sociale systemer i Plan og Byg	108
MENING BLIVER TIL...	115
Mening for medarbejderne	116
De videre analysetemaer	121
RETORIK OG FORTÆLLINGER I PLAN OG BYG	125
Den offentlige offerrolle	125
Retorisk proaktiv over for reaktiv sprogbrug	130
En fortælling om drift frem for udvikling	132
FRIHED HOLDER FAST	135
Frihed med diskursive nuancer	135
Forvaltning af friheden	137
Handlingsrummet for frihed og ansvar	138
FLEKSIBILITET FORMER	143
Tre typer af fleksibilitet	144
Forandringer	148
Hæmmer jeg – eller fremmer jeg?	149
GIVER LEDELSE MENING?	153
En overgangsfase?	154
De erfarne og de nye medarbejdere	156
Ledelse og fastholdelse	158
RELATIONSSKABELSE	161
Uformelle kontakter og sociale relationer	162
Tidligere relationer former nutidige	165
Kultur og konsekvens	166

KOMMUNIKATIONENS RUM OG VEJE	169
Rum	170
Vejen	172
De autonome medarbejdere	174
DISKUSSION	177
Fastholdelse i en cirkulær helhed	178
Plan og Bygs omverden og det politiske spil	183
Meningsmodsatninger og den offentlige medarbejdertype	191
HANDLINGSPERSPEKTIVER	199
En strategisk fasemodel for fremtiden	201
Fase 1: Erkendelse og afklaring	202
Fase 2: Handling på et overordnet niveau	203
Fase 3: Handling på et nært niveau	205
Fase 4: Fremtidssceneriet	207
Bolden sendes videre	208
KONKLUSION	211
ET REFLEKSIVT EFTERSKRIFT	217
Specialets fokus	217
Den teoretiske konstruktion	219
Metoderefleksion	222
New Public Management på godt og ondt	224
På vej ud i virkeligheden	226
ANSVARSLISTE	229
LITTERATURLISTE	231
BILAG	235
Bilag N	235
Bilag O	237

Figurliste

- Figur 1: Sammenhængen af bogstaverne/fagområderne i vores uddannelse.
- Figur 2: Temaerne i specialet som hinandens forståelsesmæssige kontekst.
- Figur 3: Organisationsdiagram over Teknik- og Miljøforvaltningen.
- Figur 4: Organisationsdiagram over Plan og Byg.
- Figur 5: Udformningen af undersøgelsesdesignet i specialet.
- Figur 6: Model over analysens opbygning.
- Figur 7: Et billede på vores forslag til de fire faser, hvormed Plan og Byg kan arbejde med faktorerne for fastholdelse.

Bilagliste

Bilag A-K er meningskondenseringer af de forskellige interviews, vi arbejder ud fra i undersøgelsen. Bilag A-M er vedlagt på CD-ROM. Bilag N-O er placeret sidst i specialet.

- Bilag A: Forundersøgelsen
- Bilag B: Fokusgruppe
- Bilag C: Lederinterview 1
- Bilag D: Lederinterview 2
- Bilag E: Interview med medarbejder (III)
- Bilag F: Interview med medarbejder (IV)
- Bilag G: Interview med medarbejder (V)
- Bilag H: Interview med medarbejder (VI)
- Bilag I: Interview med medarbejder (VIII)
- Bilag J: Interview med medarbejder (IX)
- Bilag K: Interview med medarbejder (X)
- Bilag L: Interview med Henning Jørgensen (lydfil)
- Bilag M: Interviewguides til fokusgruppe, lederinterview og medarbejderinterview.

Bilag N: Liste og beskrivelse af interviewdeltagerne

Bilag O: Liste over fordelingen af medarbejdere i interviewene

SPECIALT STARTER

Specialet som en bogstavleg

"Gi' mig et I – I. Gi' mig et P - P. Gi' mig et O – O. Gi' mig et K - K. Hvad siger det? IPOK!"

Ja, men hvad siger det? Det spørgsmål sætter mod afslutningen af vores uddannelse i IPOK, interpersonel organisationskommunikation, en masse tanker, refleksioner og diskussioner i gang. Vi skal om få måneder ud at prøve os selv og vores faglighed af i "den virkelige verden". Men hvad er det lige, vi skal ud af at "sælge" under forkortelsen IPOK? Det vrirler med forkortelser ude i den virkelige verden: Virksomhedsnavne; NESAs, KMD, CVU. Titler; CEO, HRM. Værktøjer; SAP, KVIK, MUS og meget andet. Og mange gange ved vi ikke, hvad bogstaverne dækker over – forkortelserne lever deres eget betydningsmæssige liv. Så hvordan får vi IPOK til at give mening for andre og os selv i denne bogstavleg?

Lad os se nærmere på de enkelte bogstaver og sammenhængen mellem dem. I og P står for *interpersonel* - at vi har vores fokus på det, der sker mellem mennesker. Hertil knyttes K'et - *kommunikation*, da

det er kommunikationen som aktivitet eller middel mellem mennesker, vi har et fagligt ståsted i og kan forholde os teoretisk og analytisk til. Som kontekst for det hele har vi så O'et - *organisation(s)*, der indplacerer den interpersonelle kommunikation i en organisatorisk og arbejdsmæssig kontekst. Visuelt kan vi illustrere bogstavernes sammenhæng, som vi fortolker dem, således:

Figur 1: Sammenhængen af bogstaverne/fagområderne i vores uddannelse med IPK placeret inde i O'et, der er kontekst for den interpersonelle kommunikation.



Det er altså her, vi har vores faglige styrke. At vi forholder os fagligt til organisationer (O), men altid ud fra den interpersonelle kommunikation som middel til at sige noget om organisationer og kommunikation, eller som de faktorer, der skaber og forandrer organisationer. Vores interesse ligger således i mennesket som en aktør og medskaber i organisationer gennem kommunikation og relationer.

Når vi kigger ud i samfundet og iagttager den udvikling, der sker, og de problematikker, det fører med sig, er det igennem IPOK-brillerne. Igennem dem ser vi i øjeblikket masser af problematikker, hvor vi kan bidrage med noget. Vi lever i en tid, hvor de menneskelige relationer og de bløde værdier får stadig øget fokus i organisationer og skal finde deres ståsted i forhold til strategi, økonomi, effektivisering og individualisering, som er en del af den managementbølge, der er over os i øjeblikket.

Men vi er ikke de eneste med faglig interesse i dette felt. Flere andre fagligheder; sociologi, organisationspsykologi, cand.merc., er gode til at arbejde med organisationer, så hvordan placerer vi os i forhold til dem? Når vi kigger ud i samfundet for at finde vores faglige plads, støder vi ofte ind i HR-feltet som en bred betegnelse for både den bløde og mere hårde praksis omkring medarbejdere i samspil med organisationer. Her ser vi alle de nævnte fagligheder spille en rolle og i vidt omfang inden for de samme områder, men vores forskellige

videnskabelige baggrunde gør alligevel, at vi ser på HR-feltet med forskellige briller. Vores styrke ligger i bogstaverne IPOK og sammenhængen mellem dem, hvor mennesket ikke kun er et element i organisationerne – en produktionsmæssig ressource – men et vigtigt aktiv i sig selv til udvikling af sig selv som medarbejder og dermed organisationen, med kommunikation som middel. Vi vil senere i indledningen gå dybere ind i HR-feltet og Human Ressource Management (HRM) som disciplin. Det er et vigtigt grundlag for os i specialet, da vi står foran at skulle ud at agere i HR-feltet blandet med andre fagligheder.

Den offentlige HR-gryde er i kog

Når vi med IPOK-brillerne kigger ud i samfundet nu, hvad springer så i øjnene? Uden tvivl den offentlige sektor. Der er kvalitetsreformen, kommunesammenlægningen, strejker, konkurrence fra det private, et dårligt rygte som arbejdsplads, medarbejderflugt, mangel på medarbejdere i fremtiden. Ja, generelt en sektor med masser af forandringer, altså en stor gryde der udviklingsmæssigt er godt i kog. En gryde, der allerede nu og endnu mere i fremtiden bliver et aktivt HR-felt. Der skal både arbejdes med at udvikle organisationen, lederne, medarbejderne, kulturen, identiteten af den offentlige sektor og herunder, hvad meningen med det offentlige arbejde er, og hvordan organisationen fastholder deres medarbejdere i hele processen. Hvad betyder det i det hele taget at være en offentlig arbejdsplads? Og så kan vi nok slet ikke forudse alle de supplerende arbejdsområder, der vil komme. Så hvordan kan vi være med til at finde frem til de rigtige ingredienser og tilsætte dem?

Når vi ser på kompleksiteten i den offentlige verden lige nu, undrer vi os især over, hvad fastholdelsesbegrebet er for en størrelse i hele denne gryde. Er fastholdelse en løsning? Eller hvad bruges begrebet egentlig til? Er det ikke bare et symptombegreb, der egentlig dækker over de ting, der reelt skal arbejdes med? Og hvordan er fastholdelse en del af HR-feltet? Handler fastholdelse om at holde medarbejderne fast, og hvordan passer det ind i en udviklingskontekst? Retorikken går i øjeblikket på, at når der ikke er folk at rekruttere, så må man jo arbejde på at fastholde. Men hvad indebærer det arbejde i realiteten? Og hvordan kan vi anskue det med vores kommunikationsfaglige briller? Samtidig er medarbejderen og især den højtuddannede medarbejder en eftertragtet størrelse. De små årgange, der kommer ud fra universiteterne, rækker ikke til efterspørgslen, så i forhold til

de højtuddannede er fastholdelse løsningen – eller hvad? Hvordan opfatter medarbejderne selv situationen, og kan de i virkeligheden fastholdes?

Før vi kan nå frem til en problemformulering, har vi brug for at sætte flere ord på, hvad der sker ude i samfundet og prikke lidt til fastholdelsesbegrebets betydning – der hvor vores interesse tager sit udgangspunkt.

Et kig ud i samfundet

I børnehaverne skriver de efter pædagoger, på sygehusgangene sukker de efter sygeplejersker, og i virksomhederne higer de efter ingeniører. Der er en mangel på ledige hænder. Ledige hænder til at udføre et stykke arbejde på det danske arbejdsmarked. Med en rekordlav ledighed i begyndelsen af 2008 på omkring 2 procent, under 60.000¹ ledige fuldtidspersoner², viser højkonjunktoren sit ansigt, hvor et mismatch mellem udbud og efterspørgsel er slående³. De højtuddannede såsom ingeniørerne, læger, IT-medarbejdere og så videre, er allerede i arbejde eller er måske ved at færdiggøre deres studier. På dette område er der ikke mange højtuddannede arbejdsløse at tage af. De er allerede i job, og det efterlader virksomhederne, som skal bruge mere arbejdskraft leveret af disse typer medarbejdere, med en særlig udfordring og i en særlig vanskelig konkurrencesituation. Det handler om at fastholde de dygtige medarbejdere med værdifulde kompetencer og samtidig rekruttere nye medarbejdere, så virksomhederne ikke sækker bagud udelukkende på grund af manglende arbejdskraft. Denne samfundssituation gør arbejdet med HR helt specielt i Danmark. Den rekordlave arbejdsløshed er et unikt problem for Danmark alene, og dermed har fastholdelse som disciplin fået en speciel betydning som løsningsmodel for problematikken.

1 I en opgørelse foretaget af Berlingske Tidende anslås den reelle, samlede arbejdsløshed imidlertid til at omfatte over 150.000 fuldtidspersoner, som enten modtager arbejdsløshedsdagpenge eller kontanthjælp (Erhvervsbladet.dk 2008). Steen Bocian, cheføkonom i Danske Bank, karakteriserer under alle omstændigheder ledighedsniveauet som ekstremt lavt (Bocian 2008).

2 www.dst.dk

3 Dette er en unik situation for Danmark, som vi dog må forvente ændrer sig på et tidspunkt, når højkonjunktoren vender.

På rekrutteringsplan er konkurrencen mellem virksomhederne således blevet skærpet i en sådan grad, at de forsøger at overbyde hinanden på områder såsom løn, personalegoder, faglige udfordringer og fleksibilitet. Det kan være med til at øge medarbejderes motivation til at skifte deres job ud med et på papiret mere attraktivt job. Ifølge en undersøgelse er hver tredje lønmodtager blevet kontaktet af en konkurrerende arbejdsgiver om et nyt job, og det er ikke kun de højestlønnede medarbejdere i den private sektor, der er rift om⁴. Hver fjerde offentligt ansatte og en tilsvarende andel lønmodtagere med en månedsløn under 33.000 kr. er forsøgt headhunted til en anden virksomhed (Jeppesen 2008).

Men hvilken position bringer det organisationerne i, som gerne vil fastholde deres højtuddannede medarbejdere, når rekrutteringskonkurrencen er så stor? Skal de spille på de samme heste som virksomhederne, der vil stjæle deres medarbejdere? Har de overhovedet en chance for at fastholde deres medarbejdere, medmindre de binder dem til deres kontorstole? Hvilke faktorer skal virksomhederne spille på for at få de højtuddannede medarbejdere til at blive hos dem?

Når vi med vores faglighed i bagagen anskuer denne problematik, så bliver vi nysgerrige. Nysgerrige efter at finde ud, hvordan vi med vores faglighed, med udgangspunkt i et humanistisk perspektiv på relationer, kommunikation og mennesker i organisationer, kan bidrage til dette område. I en situation hvor virksomhederne ikke bare kan finde kvalificerede erstatninger for de medarbejdere, som netop er skiftet til konkurrenterne, hvor virksomhederne, som lever af de højtuddannede medarbejdere, er nødt til at sætte fokus på fastholdelse og rekruttering af medarbejdere. Handler det ikke om mere end, hvor man som medarbejder kan få den største løn og de bedste personalegoder? Hvad med det meningsfulde arbejde, sociale og faglige relationer, motivation og engagement og meget andet i forholdet mellem organisation og medarbejder? Det er her, vores nysgerrighed kommer på banen.

På vej mod en afgrænsning

Problematikken omkring mangel på arbejdskraft viser sig såvel i den offentlige sektor som på det private arbejdsmarked. Der er problemer inden for begge sektorer, og inden for mange forskellige medar-

4 Undersøgelsen er lavet af konsulentfirmaet Zapera i begyndelsen af 2008 for rekrutteringsbureauet Adecco (Jeppesen 2008).

bejdergrupper⁵. Det er kortuddannede såsom social- og sundhedsassistenter og produktionsmedarbejdere, medarbejdergrupper såsom pædagoger og folkeskolelærere med mellemlange uddannelser og højtuddannede, herunder specielt ingeniører, arkitekter og IT-folk. Specialet tager som nævnt sit udgangspunkt i de højtuddannede medarbejdere i den offentlige sektor, og hvordan den offentlige sektor har indflydelse på fastholdelsen af højtuddannede medarbejdere. Her vækker den offentlige sektor specielt vores nysgerrighed, da den netop nu er midt i en forandringsproces med mange ændringer. Men hvordan er levevilkårene, når den er underlagt politiske vilkår?

I afgrænsningen af den medarbejdergruppe, vi fokuserer på i specialet, ligger der således et klart sigte, nemlig at finde ud af, hvordan de højtuddannede medarbejdere i den offentlige sektor ser på deres arbejdsplads, og hvilke faktorer der spiller en væsentlig rolle i forhold til at fastholde dem på deres offentlige arbejdsplads. Som en yderligere afgrænsning i specialet, beskæftige vi os med såkaldte teknisk orienterede medarbejdere, primært ingeniører og arkitekter inden for den offentlige sektor. Ingeniørforeningen i Danmark anslår, at den offentlige sektor i fremtiden vil blive hårdt ramt af specielt ingeniørmangel, da 31 procent af de offentlige ansatte ingeniører er over 55 år (Ingeniøren 2008). Der ligger dermed en særlig udfordring for den offentlige sektor i fremtiden i forhold til at fastholde eksisterende medarbejdere og rekruttere nye i den hårde konkurrence med det private arbejdsmarked.

Og hvorfor så dette fokus på højtuddannede medarbejdere? Vi ser de højtuddannede som en spændende gruppe i det ovenstående skisma. Den viden og de kompetencer, de ligger inde med, er den centrale konkurrenceparameter for mange organisationer. De gør virksomheder unikke, og de er svære at kopiere. Derfor, mener vi, at det er særligt interessant at se på, hvordan man fastholder denne type medarbejder, som i vores tilfælde altså mere specifikt udgøres af de

5 Søgninger på "Mangel på arbejdskraft", "Fastholdelse og rekruttering" og "Jobskifte" på Infomedia (den elektroniske samling af artikler fra hovedparten af landets aviser) giver et godt indblik i arbejdsmarkedets problemer med at skaffe den nødvendige kvalificerede arbejdsstyrke. Adskillige artikler tegner et billede af situationen omkring mangel på specielt IT-folk og ingeniører som yderst problematisk med store udfordringer for mange offentlige og private organisationer.

højtuddannede ingeniører, arkitekter og landinspektører⁶. Vi ser som sagt mere specifikt på fastholdelse af disse medarbejdere i den offentlige sektor. Dels på grund af den før beskrevne udvikling for sektoren, dels fordi denne sektor kan ses som en særlig kompleks organisation med en stor omverden, mange påvirkningsflader og interessenter. I forbindelse med dette fokus på fastholdelse af medarbejdere har vi således etableret et samarbejde med Plan og Byg i Teknik- og Miljøforvaltningen under Aalborg Kommune. Mere herom i kapitlet "Det offentlige univers".

Fastholdelse som følgevirkning

Selve begrebet fastholdelse er et centralt begreb i specialet og generelt på arbejdsmarkedet. Begrebet fastholdelse kan ses som en følgevirkning af den øjeblikkelige samfundstendens, hvor den lave arbejdsløshed og efterspørgslen på kvalificeret arbejdskraft med særligt værdifulde kompetencer ændrer vilkårene for den måde, hvorpå virksomhederne og medarbejderne skal opfatte hinanden og sig selv. Professor Henrik Holt Larsen⁷ skriver, at: "*Magtbalancen mellem virksomhed og medarbejdere er forrykket. Det er i højere grad end tidligere virksomhederne, der bliver valgt – eller valgt fra – og ikke ansøgerne.*" (Holt Larsen 2001: 283) Denne iagttagelse kan udvides til at gælde ikke blot ansøgere til nyt arbejde, men også eksisterende højtuddannede medarbejdere i en virksomhed. De højtuddannede medarbejdere, der let kan få øje på andre virksomheder, som kan bruge deres kompetencer, kan også vælge og vælge fra på en tilsyneladende bred vifte af muligheder. Det giver virksomhederne nye udfordringer.

Her er fastholdelsesbegrebet kommet på banen som en vigtig medspiller i virksomhedernes forsøg på at få deres medarbejdere til at blive på arbejdspladsen. Fastholdelsespolitikker er skudt op som paddehatte, og adskillige konsulenthuse lokker med viden om medarbejderfastholdelse for de hårdt ramte virksomheder. Samtidig er fastholdelsesbegrebet inden for de seneste fem til ti år, ved blandt

6 Vi ser i den forbindelse viden og kompetencer som konkurrenceparametre for alle højtuddannede, og vores udvælgelse af gruppen ingeniører, arkitekter og landinspektører sker udelukkende med baggrund i faggrupperne repræsenteret hos vores samarbejdspartner.

7 Henrik Holt Larsen, professor ved Institut for Organisation, CBS, er en af Danmarks førende eksperter inden for HRM-relaterede emner. Han er en ivrig debator i medierne og har skrevet et utal af bøger og artikler inden for emnet.

andet HRM-ekspert Henrik Holt Larsen, blevet italesat som en væsentlig aktør på det danske arbejdsmarked. Men vi undrer os over, hvad fastholdelsesbegrebet er for en størrelse i feltet? Vi vil derfor se nærmere på begrebet fastholdelse, når det anvendes som et udtryk for at holde på medarbejdere.

Fastholdelsesbegrebet

Hvad karakteriserer begrebet fastholdelse både på det denotative og det konnotative niveau, og hvilken betydning har disse karakteristika for begrebet, når det positioneres i den særlige kontekst, som omhandler medarbejderfastholdelse? Vi finder det vigtigt at problematisere begrebet fastholdelse på baggrund af en mistro til begrebets betydningsindhold. En problematiserende stillingtagen af selve fastholdelsesbegrebet, som vi ikke er stødt på andetsteds hverken i bøger eller artikler, hvilket umiddelbart undrer os, da selve begrebet efter vores mening indeholder en dissonans i forhold til arbejdsmarkedets øjeblikkelige tendenser som selvledelse, fleksibilitet og frihed. Fastholdelse har i sit denotative indhold den betydning at holde nogen eller noget fast. Hvis vi relaterer dette til konnotationerne af ordet fastholdelse, så konnoterer fastholdelse umiddelbart det statiske og fastlåste. Fastholdelsesbegrebet harmonerer ud fra denne forståelse ikke med begreber som eksempelvis udvikling, forandring og fleksibilitet, der netop er *buzz words* på arbejdsmarkedet, blandt andet i forhold til at få medarbejderne til at blive på arbejdspladsen. Begreber som netop fremstår som krav til virksomheder, der ønsker at fremstå moderne og fremtidsorienterede og dermed være attraktive virksomheder for højtuddannede medarbejdere. Fastholdelse giver i den sammenhæng udtryk for reaktive handlinger, idet fastholdelsesiltag reagerer på allerede opståede problemer. Men kan fastholdelse blive et udtryk for proaktive handlinger?

Fastholde hvem, hvad og hvordan?

Fastholdelsesbegrebet kan siges at indeholde den naive antagelse, at virksomheder rent faktisk kan fastholde medarbejdere. Men som vi har beskrevet tidligere, kendetegnes forholdet mellem virksomhederne og de højtuddannede medarbejdere i visse tilfælde ved et særligt asymmetrisk forhold på baggrund af en ændret magtbalance mellem virksomhederne og medarbejderne. I forhold til fastholdelsesbegrebet så konstitueres virksomhederne og medarbejderne i særlige karakteristiske positioner, når dette begreb anvendes i forhold til at beskrive den nuværende problematik på arbejdsmarkedet.

En af konnotationerne ved fastholdelsesbegrebet kan blandt andet være, at medarbejderne placeres i en position, hvor disse ikke selv skal bidrage til deres eget arbejdsmiljø. Sat på spidsen kan vi sige, at der med fastholdelsesbegrebet sker en ansvarsfrigørelse af medarbejderne. Med fastholdelsesbegrebet i en organisatorisk kontekst ligger implicit en præsupposition om, at det er virksomhedens ansvar at fastholde medarbejderne og gøre dem så "lykkelige" på arbejdet, at de ikke ønsker at skifte. Det er medarbejderne, der stiller kravene, og virksomhederne der skal opfylde dem. Såfremt disse konnotationer er til stede i praksis hos såvel virksomhed som medarbejderne, bliver fastholdelse et begreb, som umiddelbart medfører flere begrænsninger end muligheder. I det perspektiv kommer fastholdelsesbegrebet således til at fremstå som et unuanceret begreb med u hensigtsmæssige bivirkninger, og denne forståelse stiller vi os kritiske overfor. Til lige kan fastholdelse kritiseres for at være et begreb, der lægger op til en værkstøjstankegang og en *one-best-way*-filosofi, forstået på den måde, at hvis en virksomhed arbejder med fastholdelsespolitikker, så foregår det ud fra en underliggende præmis om, at virksomheder rent faktisk kan fastholde sine medarbejdere. Det handler bare om at skrue på de rigtige knapper. Samtidig kan begrebet konnotere en forestilling om, at det er virksomhederne, der har alle problemerne, og medarbejderne som har mulighederne. Det kan være et negativt udgangspunkt i forhold til strategisk at arbejde med at få medarbejderne til at blive i en virksomhed, at man igennem en tydelig fastholdelsespolitik giver udtryk for, at man har svært ved at holde på sine medarbejdere. Omvendt kan en fastholdelsespolitik vise medarbejderne, at virksomheden gør noget aktivt for at holde på medarbejderne, og at medarbejderne er en vigtig ressource for virksomheden. Der er ikke noget endegyldigt svar. Men med denne kritiske stillingtagen til de konnotationer, som fastholdelsesbegrebet kan føre med sig, er det efter vores mening vigtigt at have en nuanceret forståelse af fastholdelse og fokusere på, hvordan et arbejde med fastholdelse i praksis kan få et positivt betydningsindhold, når de handler om at holde på medarbejdere. Derfor finder vi det væsentligt at stille spørgsmålet, om fastholdelsesbegrebet i virkeligheden bare er en vej til at holde fokus på at skabe den gode arbejdsplads, der er tilstrækkelig attraktiv til, at de højtuddannede medarbejdere ikke ønsker at skifte til konkurrenterne?

Fastholdelsesbegrebet vil vi arbejde os yderligere ind på efterfølgende, idet vi sætter det i forhold til HRM-feltet. Dermed sættes fastholdelsesbegrebet i en ny kontekst, som kan bidrage med nye perspekti-

ver på betydningen af begrebet og gøre os klogere på, hvad begrebet er for en størrelse, som vi kan arbejde ud fra i det videre speciale. For at konkretisere vores interesse, undren og umiddelbare opfattelse og fremlæggelse af fastholdelsesbegrebet vil vi nu gå videre til specialets problemfelt og problemformulering.

Problemfelt og problemformulering

Vi har indtil nu præsenteret flere forskellige elementer af vores undren både i konkret og mere overordnet forstand. Vi har taget udgangspunkt i vores uddannelse og faglighed, skuet ud i samfundet og kort afdækket, hvad der er på spil udviklingsmæssigt i forhold til arbejdsmarkedet og den offentlige sektor. Herunder har vi åbnet op for en diskussion af fastholdelsesbegrebet og de betydninger, der umiddelbart lægges og kan lægges i det. Med udgangspunkt heri vil vi nu samle trådene og konkretisere vores undren i en problemformulering, som indeholder de begreber, der bliver vores styringsredskab for specialet.

Vores undren stammer flere steder fra og er blevet udviklet undervejs i processen. For at opsummere de indledende afsnit, så kan vores undren defineres i to hovedoverskrifter:

1. Fastholdelse som begreb og problematik

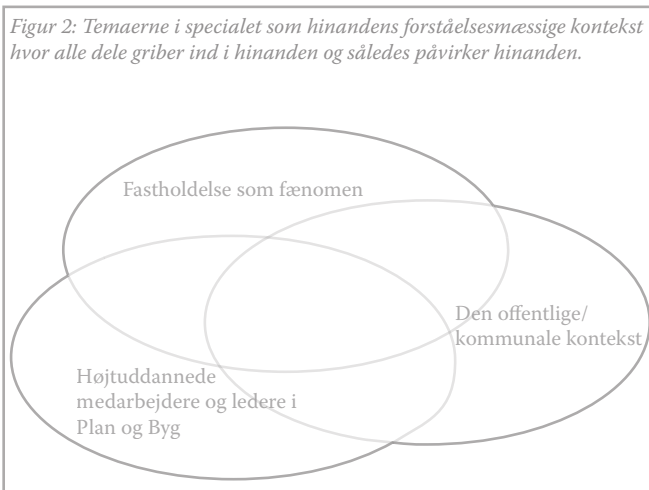
Fastholdelse som et udtryk for at skabe en attraktiv arbejdsplads, hvilke faktorer kræver det og hvordan kan man arbejde med dem?

2. Det offentliges udfordringer i forhold til fastholdelse og generelt som kontekst

Hvad er det for nogle rammer, Plan og Byg som organisation har, skaber og går i møde i fremtiden, og hvilken indflydelse har det offentlige system på fastholdelse af de højtuddannede medarbejdere?

Vores undren ligger både på et nært begrebsmæssigt niveau og på et overordnet organisatorisk niveau. Vi breder med denne undren vores fagligheds potentiale ud og tillægger specialet et fokus funderet i flere perspektiver. Det har været vigtigt for os at integrere de forskellige dele i problemformuleringen, så den åbner op for at kunne analysere og diskutere på flere planer.

Som indgang til at præsentere problemformuleringen anvender vi nedenstående figur, hvormed vi gerne vil vise, hvilke elementer vi arbejder med i specialet, og hvordan vi ser dem som en sammenhæng. Figuren skal ikke forstås som en niveaudeling i den forstand, at noget er vigtigere end noget andet. Alle tre temaer er centrale i specialet og kommer til udtryk i specialets forskellige dele og kapitler samtidig med, de er en kontekstmæssig bevidsthed, vi har med os hele vejen gennem specialet.



Fastholdelsesfænomenet som en konkretisering og udgangspunktet for i det hele taget at arbejde med fastholdelse ligger som en forståelse i hele specialets fokus. En afklaring af fastholdelsesfænomenet optræder som et indledende element, der ikke direkte er formuleret i specialets problemformulering, men som er en nødvendig pointe, der influerer på hele vores forståelse og brug af begrebet. Heri ligger den overordnede begrebsforståelse og problematisering, som yderligere motiveres af de to mere konkrete temaer. **Den offentlige/kommunale kontekst** som makroperspektiv og **højtuddannede medarbejdere og ledere i Plan og Byg** som det nære perspektiv, hvor vi kommer helt tæt på praksis og bruger vores teoretiske og analytiske kommunikationsfærdigheder til at se på deres italesættelser i vores undersøgelser. Når vi således beskæftiger os med undersøgelserne i Plan og Byg, er det altid i en forståelse af, at den offentlige kontekst og en forståelse af fastholdelsesfænomenet indvirker herpå, sådan som vores speciale er bygget op. Vi arbejder derfor med en problemformulering, der har rod i alle tre temaer, og vi vil i det følgende og den

senere læsevejledning konkretisere, hvordan sammenhængen mellem dem er.

Problemformuleringen

Hvilke faktorer kan påvirke fastholdelsen af højtuddannede medarbejdere i Plan og Byg? Hvordan er disse faktorer til stede i Plan og Byg, og hvordan kan der arbejdes med dem i fremtiden? Herunder hvilken indflydelse har det offentlige system på fastholdelse i Plan og Byg?

Styrken ved problemformuleringen er, at den favner de temaer, som er vigtige for os at integrere i et samlet felt. **Plan og Byg** som knytter vores undren til noget praksisnært, hvor kommunikationsfaglige begreber og fastholdelse får værdi i et mikroperspektiv. **Fastholdelse** som vores begrebsmæssige undren og kontekst som et udgangspunkt for den interne verden i Plan og Byg, vi undersøger, samt **det offentlige system** som makroperspektiv i forhold til den omverden, der påvirker Plan og Byg.

Når vi skal arbejde med og forstå fastholdelse i en organisation i praksis, tager vi således fat i flere perspektiver og kontekster. Vores interesse ligger som nævnt i at undersøge, hvordan vi med vores faglighed i praksis kan arbejde med et begreb som fastholdelse i en organisatorisk kontekst. Her fungerer Plan og Byg som et middel til at undersøge, hvordan man kan forstå og arbejde med fastholdelse i praksis. Med dette fokus bliver organisationen samlet set således lige så vigtig at beskæftige os med som medarbejderne. Det er to størrelser, som ikke kan adskilles i et fastholdelsesarbejde i praksis, og derfor bliver fokus i problemformuleringen i lige så høj grad på organisationen som de medarbejdere, den skal fastholde.

Men med Plan og Byg som grundlaget for at se på medarbejderfastholdelse i praksis, har vi med en offentlig organisation at gøre, hvor fastholdelse ikke udelukkende kan forstås ud fra organisationen og medarbejderne selv, men må ses i forhold til den kontekst, som Plan og Byg som offentlig organisation er omgivet af. I den forbindelse ligger det offentlige system, vi præsenterer i problemformuleringen, som en repræsentation for det brede perspektiv på det O, vi tidligere i indledningen omtalt. Vi er med problemformuleringen ikke interesseret i at påtage os en samfundsvidenskabelig hat og arbejde indgående med samfundsfaglige problemstillinger. Den offentlige kontekst

er en parably, som specialets øvrige problemstilling ikke kan sige sig fri for, og vi mener, at vi ved at medtage en betragtning om den store organisatoriske konteksts indflydelse supplerer specialets øvrige temaer og derigennem også vores faglighed.

Når vi i problemformuleringen vælger at beskæftige os med faktorer som et omdrejningspunkt, er det i en forståelse af faktorer som en årsag eller en omstændighed, der er medbestemmende for, at noget sker. Vi får således muligheden for at se på de undersøgelser, vi laver i Plan og Byg, i forhold til en lang række omstændigheder, der alle kan siges at påvirke fastholdelsen. Vi kan brede analysen ud på flere faktorer for senere at samle op på og diskutere disse konkret i forhold til, hvordan de er til stede i Plan og Byg, når vi ser på fastholdelse af højtuddannede medarbejdere. Desuden bliver faktorerne centrale i forhold til, at vi kan kommentere på et konkret handlingsforlag, der bunder i disse. En definition af, hvilke faktorer eller omstændigheder der er tale om, vil være en integreret del af vores analytiske arbejde.

For at nå til en besvarelse af problemformuleringen vil vi først og fremmest se på et empirisk grundlag hentet i en række interviews lavet med ledere og medarbejdere i Plan og Byg. Dette vil vi holde op mod et til specialet konstrueret teoriapparat, hvor vi vil anvende Niklas Luhmanns systemteori, socialkonstruktivismen som epistemologi samt Gitte Haslebos udlægning af denne som teoretisk afsæt. Herunder inddrager vi den systemiske teori, som læner sig op af socialkonstruktivismen. Den systemiske teoris hovedpointe er at forstå ting i sammenhænge og mønstre og arbejde med en helhedsforståelse. Denne forståelse er væsentlig for den måde, vi i specialet ser på fastholdelse, idet vi for at kunne kvalificere et arbejde med fastholdelse i praksis må favne mange forskellige kontekster og faktorer og dermed en høj kompleksitet. Som supplement hertil inddrager vi en række synspunkter på den offentlige sektor, som gennem specialet både fungerer som et teoretisk og analytisk ståsted. En nærmere beskrivelse af teoriernes betydning for specialet vil vi redegøre for under de enkelte kapitler, samt i præsentationen af sammenhæng i specialet i afsnittet "Læsevejledning".

Tidsmæssigt arbejder vi med temaerne i et forståelsesmæssigt nutidsperspektiv, der peger mod et forandringsorienteret fremtidsperspektiv. Derfor medtager vi i specialet et kapitel, hvor vi præsenterer en konkret faseopdelt strategimodel med handlingsperspektiver, som Plan og Byg i fremtiden kan arbejde videre med.

Problemformuleringens forskellige dele vil yderligere blive defineret undervejs i specialets indledende afsnit omkring fastholdelse, den offentlige kontekst og fremtiden for denne sektor som arbejdsplads og vores teoriredegørelse. For at give en sammenhæng på nuværende tidspunkt vil vi i den følgende læsevejledning mere indgående forklare specialets opbygning.

Læsevejledning

Det følgende er en præsentation af den form, vi har opbygget specialet efter, og hvordan de følgende kapitler skal læses i sammenhæng. En mere uddybende metodisk refleksion vil vi inkorporere indledningsvis i nogle af kapitlerne samt i metodeafsnittet placeret under "Verden konstrueres". Overordnet er teoretiske og analytiske elementer til stede i alle specialets kapitler, men med hovedvægten i henholdsvis "Verden konstrueres" og analysen.

Indtil nu har indledningen budt på masser af spørgsmål, som har ledt til en præsentation af vores undren med det formål at anskueliggøre problemfeltet og nå frem til definitionen af problemformuleringen, hvor vi står nu. Som præsenteret ligger vores udforskning og forståelse af fastholdelsesbegrebet som en indledende analytisk afklaring, vi bringer med os videre i resten af specialet. Inden vi runder indledningen af vil vi i det kommende afsnit arbejde os yderligere ind på HRM som det fagfelt, vi med specialet placerer os inden for, og derudfra videreføre analysen af fastholdelsesbegrebet som størrelse for at kunne benytte os af begrebet videre i specialet.

Efter indledningen vil vi med kapitlet "**Det offentlige univers**" starte ud i det brede offentlige perspektiv for analytisk at tegne et billede af den offentlige kontekst, resten af specialets undersøgelser og analyser befinder sig inden for i praksis. Det gør vi gennem inddragelse af arbejdsmarkedsforsker Henning Jørgensens forskning, som løbende i specialet vil komme til at fungere som et teoretisk grundlag om det offentlige, når vi i analysen og diskussionen sætter kapitlets hovedpointer om det offentlige i spil. I kapitlet vil vi desuden præsentere vores samarbejdspartner Plan og Byg. Samlet set har kapitlet til formål at introducere den ydre omverden, vi dumper ned i med arbejdet med fastholdelse i Plan og Byg.

I kapitlet **"Verden konstrueres"** vil vi præsentere det epistemologiske ståsted, vi tager i socialkonstruktivismen, som danner baggrund for det, vi beskæftiger os med efterfølgende i kapitlet; teoriudredning og metodiske overvejelser. Selve teoriudredningen har et formål i sig selv, nemlig at teste vores nysgerrighed omkring kombinationen af Niklas Luhmanns systemteori og socialkonstruktivismens teoretiske tanker i Gitte Haslebos udlægning samt Humberto Maturanas tanker, som de begge er inspirerede af. Kapitlet vil afslutningsvis præsentere vores metodiske overvejelser omkring vores rolle i specialet, undersøgelsesdesign samt afvikling af undersøgelserne, som efterfølgende kommer i spil i forskellige temaopdelte analyser.

Vi har gennem specialet ikke formet analysen som en opdeling i tre dele, som hver skal besvare sin del af problemformuleringen. Analysen er inddelt i otte temaer med hvert sit analytiske fokus. Hvert tema har til formål at sætte fokus på forskellige dele af de rammer og faktorer, som vi har brug for, for at nå til en besvarelse af første del af problemformuleringen, samt inden for hvert tema at give hints til handlingsperspektiver, for at levere stof til besvarelsen af den anden del af problemformuleringen.

"Organisationsanalyse" tager analytisk fat i en overordnet analyse af de systemteoretiske rammer, som de resterende analysedele skal forstås indenfor, og med **"Mening bliver til"** når vi frem til en analytisk afgrænsning af de efterfølgende temaanalyser, som sætter fokus på faktorer: **"Retorik og fortællinger i Plan og Byg"**, **"Frihed holder fast"**, **"Fleksibilitet former"**, **"Giver ledelse mening?"**, **"Relationsskabelse"** og **"Kommunikationens rum og veje"**. Hvert tema kan med dets respektive formål så at sige læses og forstås for sig, og først i **"Diskussion"** vil vi samle trådene og synliggøre koblingerne mellem resultaterne som udgangspunkt for at bringe den offentlige kontekst tilbage i spil. Diskussionen bliver afgørende for at besvare tredje del af problemformuleringen samt for at nuancere analysens forskellige resultater.

Og her kunne specialet fint have stoppet. Men som et ekstra element, for at komme med et konkret udspil til Plan og Byg ud fra vores analyse, vil vi supplere diskussionen med kapitlet **"Handlingsperspektiver"**, hvor vi "taler til Plan og Byg" og præsenterer et strategisk forslag til fremtidens fastholdelsesarbejde.

I **"Konklusion"** samler vi op på alle de tre dele af problemformuleringen, og fastholdelsesbegrebet som størrelse, og kommer med den

afsluttende besvarelse. For at runde hjørnerne i specialet af, vil vi afslutningsvis i **”Et refleksivt efterskrift”** reflektere over og kritisere de dele i specialet, hvor vi har behov for at synliggøre nogle perspektiver, vi er bevidste om, men ikke er kommet frem direkte gennem specialet.

Vores faglighed i et HRM-felt

I forbindelse med den præsenterede problemformulering ligger refleksionen over vores faglighed som klangbund for alt, hvad vi bringer på banen. Således startede vi også specialet ud med at reflektere over indholdet i de fire bogstaver, vores uddannelse indeholder og sammenhængen mellem dem. Denne refleksion har vi brug for at fortsætte og yderligere konkretisere, da vi med specialet arbejder i et felt, hvor vi fagligt set ikke er de eneste aktører, der har noget at byde ind med. Vi møder de samfundsvidenskabeligt uddannedes faglighed i HR-feltet, hvor Human Resource Management (HRM) er den gængse betegnelse for den faglige praksis.

For at det giver mening for os at beskæftige os med fastholdelse i led med problemfeltet, ud fra en kommunikationsfaglig vinkel, må vi kigge ind i HRM-feltet og forholde vores egen faglighed hertil for deraf at kunne synliggøre vores placering i feltet. Nærværende afsnit skal fungere som en kort introduktion til HRM-begrebet, men hele tiden spejlet op i forhold til vores faglige paradigme og interesseområde ståsted. Det skal i den forbindelse gøres klart, at det ikke er i vores interesse at lave en kritisk gennemgang af HRM som disciplin eller debattere forholdet mellem en samfundsvidenskabelig og humanistisk indgangsvinkel til HRM. Vores interesse ligger i analytisk at forstå HRM og derudaf se, hvordan vores faglighed kan indplacere sig. Afsnittet skal altså fungere som et springbræt til at komme videre i specialet med de empiriske undersøgelser og analyserne.

En åbning mod den humanistiske faglighed i HRM

”Det kræver is i maven at have medarbejdere, der har mulighed for at vælge én fra, men som det med glimt i øjet er blevet sagt: ’selvfølgelig er det ikke rart, hvis man udvikler medarbejderne så godt, at de forlader virksomheden. Der er kun én ting, der er værre, nemlig at man ikke udvikler dem, og de så bliver.” (Holt Larsen 2006: 24)

Fortællingen om HRM's opståen, som begreb og disciplin i organisationer, strækker sig over 100 år tilbage og over to kontinenter igennem lande som USA, England og Sverige for i 1970'erne endelig at dukke op i Danmark i nogenlunde den form, vi kender i dag. HRM's opståen og popularitet er et resultat af ændrede samfundsforhold, hvor vi er gået fra produktionssamfundet til vidensamfundet. I produktionssamfundet var maskinerne produktionsmidlet og dermed vores vigtigste ressource. Det er fra denne tid, Taylorismen⁸ opstod med sine standarder for tidsstyring og effektivitet. Med overgangen til vidensamfundet gennem de seneste 100 år har produktionen flyttet sig fra maskiner til immaterielle produkter – produkter som knytter sig til menneskelig adfærd. (Holt Larsen 2006: 9) Det er nu viden og service, virksomhederne "producerer" og leverer, og med dette skift er medarbejderne blevet den vigtigste ressource eller den vigtigste produktionsfaktor, om man vil. Til dette har Henrik Holt Larsen følgende kommentar:

"Denne konstatering skyldes ikke (nødvendigvis), at vi er blevet mere humanistisk indstillede. Dette kan være tilfældet, men er ikke en forudsætning for at sætte HRM på dagsordenen. Ofte er – de økonomiske og menneskelige – omkostninger ved ikke at sætte mennesket i centrum nemlig for høje."

(Holt Larsen 2006: 9)

Den humanistiske og kommunikative faglighed, vi bringer på banen i HRM-feltet, ser altså ud til at have en berettiget plads i forhold til at pointere og sikre H'et i forhold til det samfundsvidenskabelige fokus på M'et i HRM. At mennesker og forholdet mellem mennesker er en forudsætning for at arbejde målrettet med HRM, vil vi gerne være med til at bidrage med viden om. Hvordan vi mere konkret indplacerer vores faglighed i HRM-feltet, vil vi komme nærmere ind på i et kommende afsnit om skelnen mellem hård og blød HRM. Men lad os gå lidt videre med argumentationen for, hvor og hvordan vores faglighed har sin relevans i HRM-feltet.

8 Taylorisme er en skoledannelse, der blev grundlagt i begyndelsen af det tyvende århundrede af den nordamerikanske maskiningeniør Frederick Winslow Taylor, der har lagt navn til retningen. Hovedformålet var at udvikle effektivitetsfremmende produktions- og organisationssystemer, hvilket skete gennem videnskabelige tidsstudier (Scientific Management), der skulle nå frem til en definition af den optimale udførelse af arbejdet: *the one best way*.

Karakteristika ved HRM-begrebet

Udover at HRM drejer sig om mennesket som ressource i virksomheder, og herunder hvordan mennesker ledes som ressourcer, så findes der et væld af bud på, hvordan en konkret definition af HRM ser ud; hvilken rolle den strategiske management spiller, hvor humanistisk eller organisatorisk orienteret definitionen skal være og så videre. Vores interesse ligger i at se, om og hvordan vores kommunikative og socialkonstruktivistiske fokus finder plads i HRM-feltet. Henrik Holt Larsen arbejder i "HRM ved en milepæl. Cranet-undersøgelsen 2003" (Rogaczewska 2003) med HRM-begrebet, hvori HRM blandt andet karakteriseres sådan:

"HRM-begrebet beskriver det særegne (...) ved relationer mellem individer og organisationer (...)"

(Rogaczewska 2003: 25)

"(...) der er tale om relationer mellem to parter. Disse er i princippet ligeværdige, om end de har meget forskellig status, interesse og mulighed."

(Rogaczewska 2003: 25)

"Kernen i mødet mellem individ og organisation er et processuelt samspil, det vil sige en kontinuerlig interaktion."

(Rogaczewska 2003: 26)

Koblingen mellem vores kommunikative og relationelle perspektiver, på det at arbejde med mennesker og organisationer virker ud fra ovenstående karakteristika naturlig, ja endda som et nødvendigt perspektiv samt det grundlag, som HRM i sin helhed (med værktøjer, strategier og formål) baserer sig på. Samtidig mener vi, at vores socialkonstruktivistiske fokus kan bidrage til forståelsen af HRM, hvorved vores fokus giver mening inden for denne kontekst. Her ønsker vi netop at beskæftige os med processen, relationerne og mønstrene mellem medlemmerne af en organisation og herudfra undersøge deres selvfortælling og forvaltning af samarbejde. Derudover organisationen som helhed ud fra fastholdelse som omdrejningspunkt. HRM bliver derved et mere relevant udgangspunkt at indplacere os i, end eksempelvis personaleadministration som disciplin⁹.

9 Flere anskuer HRM som en ny udvikling af personaleadministration, men hos Holt Larsen er der en klar forskel mellem de to. HRM indeholder i høj grad et procesaspekt og en strategisk indtænkning af HRM-aktiviteter i forhold til overordnede organisatoriske mål, hvor personaleadministration har, som ordet siger, et administrativt fokus på ledelse af personale i forhold til den daglige drift (Holt Larsen 2006).

Et andet karakteristikum ved Holt Larsens definition af HRM knytter sig til kontekstens betydning for forståelsen af HRM:

"Samspejlet mellem individ og organisation foregår i en organisatorisk og samfundsmæssig kontekst, der er præget af interesser, og som har konsekvenser for den måde, HRM folder sig ud på. Dermed bliver HRM-begrebet situations- og kontekstspecifikt." (Rogaczewska 2003: 25)

Dette karakteristikum er vigtigt for specialet, da vi arbejder med en konkret kontekst i samarbejdet med Plan og Byg, hvor HRM, og herunder de konkrete faktorer, vi kommer til at beskæftige os med, bliver påvirket af den politiske organisation, medarbejdernes position som offentligt ansatte samt samfundets og borgernes rolle for arbejdet. Vores faglighed og specifikke interesse i specialet, indplacerer sig således naturligt inden for HRM-disciplinen, men da det som nævnt ikke er HRM-begrebet i sig selv, men fastholdelsesbegrebet, vi har til hensigt at behandle, vil vi i det følgende indsnævre HRM-forståelsen yderligere for derefter at føre den over i konkret at forholde os til fastholdelse som begreb.

Hård og blød HRM

For at navigere rundt i de mange betydninger og tilgange, der ligger i HRM-feltet, har store dele af faglitteraturen kategoriseret feltet i henholdsvis hård og blød HRM. Denne kategorisering kan være med til mere konkret at nuancere HRM-begrebet. Adskillelsen af HRM-begrebet er, ifølge Karen Legge¹⁰ og Stefan Tengblad¹¹, en følge af skiftet i organisationsformer. Den bureaukratiske og hierarkiske organisationsform med vægt på rationalitet og en lineær logisk tænkning, som var gældende hovedsageligt i HRM's spæde dage, arbejder med den hårde del af HRM, mens der med de nyere organisationsformer, med vægt på decentralisering og værdi- og markedsstyring som levevilkår, er kommet et behov for at arbejde med den mere bløde indgang til HRM. (Holt Larsen 2006: 69)

10 Karen Legge, professor i organisatorisk adfærd (Organizational Behaviour) ved Warwick Business School og forfatter til bogen "Human Resource Management: Retorik og realiteter".

11 Stefan Tengblad, ph.d. ved School of Business, Economics and Law, Göteborg Universitet.

Hård HRM er defineret som politikker eller de elementer, der har med virksomhedens strategier og mål at gøre. Altså HRM som en omkostningsminimerende strategi, der skal hjælpe med til at slanke produktionen ved at bruge arbejdskraften som ressource. (Holt Larsen 2006: 68) HRM ses altså som en strategisk brik i vejen til målet for virksomheden. Det er virksomhedens perspektiv, HRM ansues fra, og udgangspunktet er et rationelt og køligt blik på virksomhedens situation, ønsker og mål. Denne kategori ser vi som dominerende i den samfundsvidenskabelige tilgang til HRM, hvor fokus ligger på modeller, strategier og helheder, hvor mennesker er "reduceret" til et element i disse – en ressource, men stadig som noget, der flyttes rundt på. Den forståelse skal suppleres med den bløde HRM, hvor mennesket på en helt anden måde er i centrum.

"(...) (Blød HRM) har rødder i teorier om menneskelige relationer og lægger vægten på kommunikation, uddannelse og udvikling, motivation, kultur, værdier og engagement (...) fokuserer på en langsigtet opbygning og fastholdelse af kompetencer og engagement." (Holt Larsen 2006: 68f)

Her breder forståelsen af HRM ud til at inddrage mennesker og mellemmenneskelige forhold som styrende for, hvordan de skal ses som ressource og derudfra indvirke på virksomhedens mål og strategier. Legge beskriver det teoretiske udgangspunkt for den bløde HRM som: *"udviklingshumanisme": (...) hvor individet bliver integreret i en arbejdsproces, som værdsætter tillid, engagement og kommunikation."* (Beardwell og Holden 2001: 7 i Holt Larsen 2006: 69)

Holt Larsen er selv skeptisk over for opdelingen i hård og blød HRM og pointerer, at man nødvendigvis må se de to som dele af samme værktøjskasse og teoriområde (Holt Larsen 2006: 69). Vi læser hans skepsis som et argument for, at det ikke er hensigtsmæssigt at dele sig op i to lejre, der med opdelingen kan skyde med skarpt på hinandens praktiseren af HRM. Det er vi helt enige i. Vores ovenstående opdeling i hård og blød skal derfor læses som en forståelsesmæssig opdeling, der i vores forståelsesproces er med til at nuancere fastholdelsesbegrebet og konkretisere vores analytiske fokus. Vi ser ikke den hårde og bløde HRM som to fuldstændig adskilte størrelser; de er to dele af et fælles begreb, som i praksis skal komplementere hinanden. I vores samarbejde med Plan og Byg tager vi med undersøgelserne i organisationen med vores socialkonstruktivistiske fokus udgangspunkt i italesættelser og lægger vægten på mening, relationer og kommunikation. Men dette udgangspunkt skal ikke stå for sig selv,

men løbende sættes i forhold til det strategiske og organisatoriske niveau, som spiller en rolle i forhold til fastholdelse i Plan og Byg. Når alt kommer til alt – hård, blød, strategisk eller processuel HRM – så betyder HRM i al sin enkelthed medarbejderledelse, og den opgave er med årene blevet mere og mere kompleks. Derfor skal der også mange skuldre til at løfte opgaven; den nærmeste leder, den øvrige ledelse men også en inddragelse af medarbejderne selv er vigtig for at løfte opgaven. Når vi i det kommende afsnit vil arbejde os videre fra HRM og ned mod fastholdelsesfænomenets indhold, bliver denne forståelse af HRM som en fælles opgave på tværs af organisationen, afgørende. Den vil vi desuden arbejde med løbende gennem projektet, da vi, som tidligere beskrevet, arbejder med et stærkt organisatorisk fokus kombineret med det interpersonelle (IP og O i IPOK). Men først har vi brug for at tage et skridt videre ind i HRM-dybten, for mere analytisk at forstå og kvalificere fastholdelse som et begreb til specialet.

Fastholdelse

Tidligere i kapitlet indledte vi undersøgelsen af fastholdelsesbegrebets betydning, hvor vi så på den mere leksikalske betydning af begrebet og følgevirkningerne af at bruge det i en medarbejderkontekst. Vi vil nu forsøge at nedbryde fastholdelsesbegrebet analytisk, så vi kan få et billede af, hvilke forståelsesmæssige elementer begrebet synes at indeholde, og hvilke af disse vi kan arbejde videre med i specialet. I nedbrydningen er vi inspirerede af den ovenstående nuancering mellem det hårde og bløde inden for HRM, som vi direkte kan bruge som analytisk forståelse af fastholdelse.

Først vil vi klargøre, at vi i specialet, som det også ses i vores problemformulering og beskrivelse af problemfeltet, arbejder med en *organisatorisk tilgang* til fastholdelse. Denne tilgang fokuserer på, hvad organisationen kan gøre for at fastholde. Her forstår vi organisationen som ledelsen, de nærmeste ledere, men også medarbejderne som samlet flok – altså det organisatoriske fællesskab. En anden tilgang, som vi altså ikke arbejder med, er *den individuelle tilgang*, hvor fokus ligger på, hvad den enkelte kan gøre for at fastholde sig selv.

En analytisk anskuelse

Med det formål, at indkredse vores arbejdsområde i specialet nærmere, vil vi anskue fastholdelse i tre dele¹²:

1. **Den "hårde", forretningsorienterede fastholdelse:** fastholdelsespolitik, seniorpolitik med henblik på fastholdelse, regler for tilbagevenden på arbejde efter sygdom, orlov, lønparametre, belønning – her hvor juraen og økonomien er udgangspunktet.
2. **De "bløde" fastholdelsesparametre:** relationer, kommunikation, motivation, mening, samarbejde, forhold til sit arbejde, kolleger og ledelse, fagligheden, engagement, stolthed, tilhørsforhold.
3. **Det fysiske miljø/omgivelserne som fastholdelse:** arbejdspladsen, kantineordning, frugtordning, motionscenter, organiseringen, kulturen og arbejdsmiljøet set fra en fysisk/materiel vinkel, hvordan det påvirker trivsel, Arbejdspladsvurdering (APV).

Vi har som sagt ladet os inspirere af den hårde og bløde forståelse af HRM, som vi kan genkende i brugen af fastholdelsesbegrebet. I vores indledende søgning på nettet og i litteraturen efter informationer om og eksempler på brugen af fastholdelse, stødte vi i høj grad på *den hårde tilgang*; en tilgang vi desuden har defineret som forretningsorienteret, da den er bundet op i de juridiske og økonomiske regler og retningslinjer i en virksomhed vedrørende blandt andet ansættelsesforhold. Et eksempel kunne være, at en virksomhed udarbejder en seniorpolitik eller sågar en fastholdelsespolitik som udstikker retningslinjerne for, hvordan det sikres, at et ansættelsesforhold ikke når sit ophør ved eksempelvis langtidssygemelding, orlov eller i seniorårene.

Et supplement til denne forståelse stødte vi på, når begrebet blev udvidet til medarbejderfastholdelse, hvor flere nuancer af betydninger dukker op. Her kommer *de bløde fastholdelsesparametre* frem, som i højere grad knytter sig til menneskene bag medarbejderne og samarbejdet mellem dem og organisationen. Her kan fastholdelse forstås

¹² Opdelingen i tre dele sker på baggrund af vores studier af begrebet i litteraturen, samfundsdebatten og diverse artikler.

som et bredere begreb, der omfavner almindelige ledelses- og HRM-discipliner. Lederens personalemæssige rolle, medarbejderinddragelse i forhold til organisatoriske tiltag, åbne dialogrum og fokus på individuelle motivationsfaktorer og behov vil være eksempler på, hvordan en virksomhed kan arbejde med fastholdelse inden for den bløde kategori.

Derudover ser vi en tredje del i fastholdelsesbegrebet, som placerer sig med et ben i hver lejr af det hårde og bløde, det vi har valgt at kalde *det fysiske miljø* eller *omgivelserne som fastholdelse*. Denne del handler ikke om retningslinjer og regler for virksomheden, men har relation til det økonomiske og strategiske aspekt og de fysiske rammer for fastholdelse. Samtidig indvirker disse rammer på de relationelle forhold som trivsel, motivation og arbejdsmiljøet i det hele taget: Altså en blanding af hård og blød. I denne del tænker vi helt konkret, at det er den fastholdelse og tilfredshed, der kan måles i en APV – noget der kan stilles kvantitativt op og derudfra inspirere til yderligere handling eller blot som en statusrapport.

Fastholdelse indeholder efter vores mening alle ovenstående betydninger, og de tre dele skal i en sammenhæng forstås som begrebet i sin helhed. Opdelingen skal ikke læses som et udtryk for, at noget er bedre eller dårligere end noget andet. Der ligger forskellige faglige udgangspunkter for at arbejde med de tre dele, og alle tre dele er vigtige at arbejde med i organisationer. Men vi vil med specialet gerne undersøge vigtigheden af den humanistiske indgang til fastholdelse for at give et bud på, hvorfor og hvordan denne kan inddrages i en helhedsforståelse af fastholdelsesbegrebet.

DET OFFENTLIGE UNIVERS

Som beskrevet i "Specialet starter" er bogstavkombinationen, der repræsenterer vores uddannelse vigtig for vores måde at tilgå opgaver på, da fokuset på flere aspekter; det interpersonelle, kommunikation og organisation i samspil gør tilgangen unik. I det følgende kapitel vil vi se nærmere på "det store O", og sætte scenen for den kontekst, vi arbejder indenfor. Vi vil sætte os ind i en helikopter og se på vores undersøgelsesfelt ovenfra, i et større perspektiv, hvor et kig på det offentlige system og den kommunale sektor, vores speciale er del af, vil blive diskuteret som specialets makroperspektiv.

Kapitlet søger at give en forståelse for den virkelighed, som vores samarbejdspartner Plan og Byg befinder sig i, forstået som de rammer og den virkelighed de som afdeling skal forholde sig til og agere i. Et kig på den offentlige sektor, både som en samfundsinstans og en arbejdsplads, giver os mulighed for at forstå den aktualitet, vi er nødt til at holde specialets undersøgelser og resultater op imod for, at vi realistisk kan se på fremtidens fastholdelse i Plan og Byg. Vi dumper ned i gryden for at se på det offentlige som en arena, hvor politisk indflydelse, magtpositioner, borgerinddragelse, offentlig be-

vågenhed, reformer, demokrati og konstant meningsdannelse skaber særlige levevilkår for ledere og medarbejdere og arbejdspladsen generelt. Vi dumper ned i en offentlig sektor, der er under forandring og vil forandre sig over den næste årrække, hvorfor specialets fokus må forholdes til det "store O" for at kunne besvare den tredje del af problemformuleringen. Vi vil se på hvilke rammer og spilleregler det offentlige tilbyder nu samt diskutere, hvor den offentlige sektor og dermed Plan og Byg er på vej hen som arbejdsplads.

Når vi i det følgende ser på den offentlige sektor, vil det både være i et bredt perspektiv; stat, region og kommune, men også specifikt på Aalborgs kommunale forhold, hvor vi i slutningen af kapitlet inddrager synspunkter repræsenteret af HR-chefen i Aalborg Kommune. Vi anvender denne vekselvirkning, fordi det offentlige er en kompleks organisation, hvorfor vi i dele af det følgende minimerer vores forståelse af det offentlige til et kommunalt blik, og i andre dele fokuserer på det offentlige bredt set. Kapitlet er en analytisk gennemgang af den offentlige sektors virkelighed og danner dermed en ramme for, at vi senere i analysen kan dykke ned på det nære niveau med fokus på mening, relationer og kommunikation set i forhold til denne virkelighed. Redegørelsen af og synet på det offentlige nu og i fremtiden skal læses som en del af vores kvalitative undersøgelser, da kapitlet til dels bygger på et interview med arbejdsmarkedsforsker ved Aalborg Universitet, Henning Jørgensen, samt hans publikationer. Han fremstår som en af de førende inden for feltet arbejdsmarkedsforskning og er en del af forskerteamet CARMA¹ ved Aalborg Universitet. Ydermere er kapitlets sidste afsnit om netop Aalborg Kommunes ståsted i en HR-jungle kvalificeret på baggrund af udtalelser² fra HR-chefen ved Aalborg Kommune, Kirsten Bundgaard.

Inden vi sætter sejlene mod den offentlige sektor som samfundsinstans og arbejdsplads, vil vi tage jer med på en rejse til Plan og Byg gennem den omverden, der umiddelbart omgiver den. Det er her,

-
- 1 CARMA er en forkortelse for Center for Arbejdsmarkedsforhold. Det er et tværfagligt forskningsmiljø, der både er politologisk, økonomisk og sociologisk orienteret. CARMA beskæftiger sig med forskningsprojekter omkring arbejdsmarkedsforhold på mange niveauer. (www.socsci.aau.dk/CARMA/)
 - 2 Vi har ved forskellige lejligheder haft mulighed for at diskutere specialets problemstilling med Kirsten Bundgaard, og har i den forbindelse noteret os en række centrale udtalelser fra hendes side.

vi tager vores udgangspunkt, hos en samarbejdspartner der fører os videre i et makroperspektiv; den offentlige sektor og de udfordringer den står overfor.

På rejse til Plan og Byg

Når man enten som borger eller som os studerende har et ærinde hos Plan og Byg, starter en rejse ind gennem flere instanser og afdelinger. En rejse ind i et kommunalt system.

Den første dør, man åbner på rejsen, er døren ind til Aalborg Kommune.

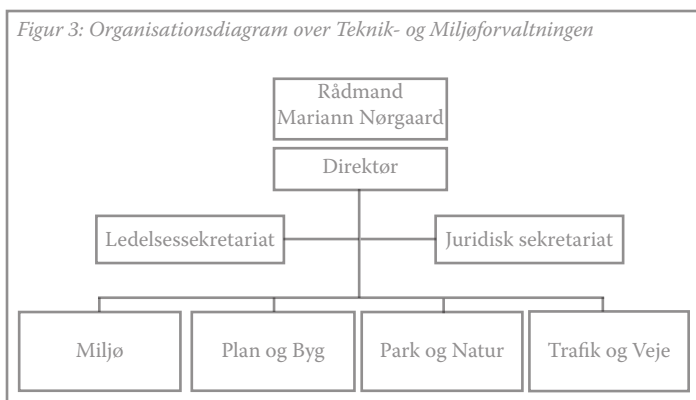
Aalborg Kommune er en af Danmarks største kommuner, med et befolkningsgrundlag på cirka 190.000 indbyggere. Aalborg har gennem en årrække gennemgået en forandring fra at være en industriby til at være en videnby, hvilket forsøges inkorporeret i det kommunale system³. Ved kommunesammenlægningen i januar 2007 blev Aalborg Kommune slået sammen med Nibe, Hals og Sejlflod kommuner, og blev derved væsentligt større både i areal, indbyggertal og antal ansatte. Byrådet består af 31 folkevalgte politikere med Henning G. Jensen (S) som borgmester. Kommunen er i dag opdelt i syv forvaltninger, der beskæftiger 19.000 ansatte, og er dermed regionens største arbejdsplads.

Allerede ved at træde ind af den første dør mærker man den kompleksitet, der udgør det kommunale system. Med mere end 19.000 ansatte er det et stort organisationsapparat, der er i sving, hvor faggrupper så forskellige som sygeplejersker, ingeniører, socialrådgivere, arkitekter, skolelærere, vejarbejdere og gartnere arbejder under samme arbejdsgiver. En omtale af det kommunale system kan derfor være møntet på vidt forskellige dele af kommunen og være svær at samle under fælles tag. Et politisk sus og demokratiske processer er en del af hverdagen på rejsen gennem det kommunale system. De er en grundbetingelse, men kan også være svære at navigere rundt i. Samtidig er der mulighed for, at man gennem rejsen farer vild i det kommunale systems mange døre og muligheder.

For at komme nærmere Plan og Byg må man derfor åbne endnu en dør på rejsen. Døren til Teknik- og Miljøforvaltningen.

3 Vækst på 51 procent i antal ansatte akademikere ansat i danske kommuner (Madsen 2008)

Teknik- og Miljøforvaltningen er en af Aalborg Kommunes syv forvaltninger, der hovedsagelig varetager driften og udviklingen af kommunens fysiske rammer. Grundlaget for forvaltningens arbejdsopgaver er fastlagt i lovgivningen, dog med enkelte råderum for kommunal selvforvaltning. Opgaverne, forvaltningen arbejder med, er planer og projekter, anlæg og drift, samt myndighedsbehandling. Forvaltningen er delt i fire forvaltningsgrene; Plan og Byg, Trafik og Veje, Park og Natur samt Miljø. Forvaltningen beskæftiger omkring 390 ansatte. Ledelsen i forvaltningen varetages af rådmand Mariann Nørgaard (V), Forgreningslederne⁴, direktør Christian Bjerg samt Teknik- og Miljøudvalget.

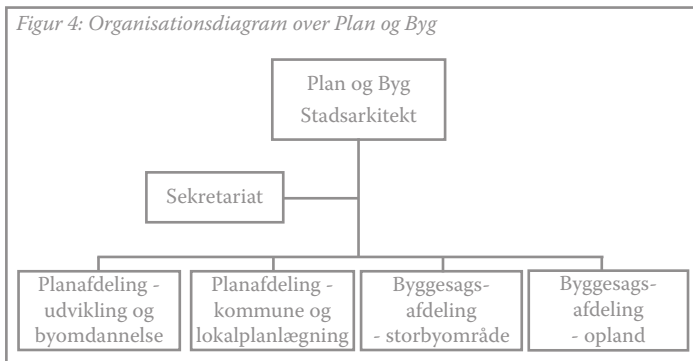


Der er altså, som man nærmer sig Plan og Byg, allerede flere aktører i spil i den organisation, man er på rejse igennem, både politiske og administrative aktører. Teknik- og Miljøudvalget er det politiske organ, der følger med ned i organisationen. Udvalget består af Rådmanden (udvalgsformand) samt seks andre repræsentanter fra byrådet, afspejlet i byrådets politiske sammensætning. Referencen fra udvalget går både opad til magistrat og byråd, samt nedad til de enkelte forvaltningsgrene. Udvalget har mulighed for selv at træffe afgørelser eller delegere kompetencen til rådmand eller administration.

I Teknik- og Miljøforvaltningen har man mulighed for at åbne døren ind til vores rejses destination; Plan og Byg.

⁴ Stadsingeniøren, Stadsarkitekten, Stadsgartneren, Miljøchefen samt ledere fra udviklingssekretariat og juridisk sekretariat.

Plan og Byg varetager kommunens fysiske planlægning, byggesager, byfornyelse og støttet byggeri. Det er blandt andet her, man som borger henvender sig, hvis man ønsker at bygge om, bygge til, ruge ned eller på anden vis ændre sin matrikel, der kræver samfundets godkendelse. Desuden er lokalplaner og byfornyelser og større projekter, i samarbejde med bygherrer og andre instanser, vigtige opgaver, Plan og Byg arbejder med. Plan og Byg er opdelt i fem afdelinger; to byggeafdelinger, to planafdelinger samt et sekretariat. Hver af de fem afdelinger har en afdelingsleder der indgår i lederteamet med den overordnede chef; Stadsarkitekten. Plan og Byg beskæftiger cirka 90 medarbejdere heraf cirka 40 højtuddannede.



Rejsen slutter på havnefronten i Nørresundby, hvor Plan og Byg (og hele Teknik- og Miljøforvaltningen) fysisk er placeret med udsigt ud over Aalborgs havnefront. En rundvisning i selve Plan og Byg kræver en tur med elevator, da de fem afdelinger er fordelt over to etager med de to byggeafdelinger for sig på stueplan. Afdelingernes opgaver varierer mellem at være projektorienteret og individuelt orienteret, hvorfor der både kan være liv på gangene, strømninger mellem kontorerne, snak over skrivebordene, heftig mødeaktivitet og stille fordybelse over computeren eller tegningerne. Et borgercenter danner indgang til afdelingerne, hvor borgerne møder det kommunale system for at få råd, vejledning og tilladelse. Et møde med Plan og Byg er et møde med en teknisk faglig ekspertise. Her er de fleste ingeniører, bygningskonstruktører, arkitekter, tekniske designere og landinspektører suppleret med en række HK'ere. Det er desuden erfarne medarbejdere, man møder i Plan og Byg. Mange nærmer sig 60 år, og langt de fleste ligger i aldersgruppen 45-60 år, og det er langt fra usædvanligt, at kantinen er pyntet op for at fejre endnu en medarbejders 25 års jubilæum. Plan og Byg står derfor i fremtiden over

for problematikker på beskæftigelsesområdet, både i forhold til at rekruttere nye medarbejdere, men også over for at skabe en arbejdsplads som grundlag for at fastholde de medarbejdere, de har. Et samarbejde med netop Plan og Byg var derfor interessant for specialet⁵.

Efter en rejse ind i organisationen for at finde frem til vores samarbejdspartner, vil vi nu zoomer ud igen, og med baggrund i Plan og Byg rette fokuset mod makroperspektivet og "det store O". Vi dykker ned i den offentlige sektors kompleksitet ved blandt andet at se på det politiske spil, karakteristika ved den offentlige arbejdsplads, New Public Management samt fremtiden og udfordringerne for den offentlige sektor for videre i specialet at kunne forstå ledere og medarbejders italesættelser.

Det offentliges verden

"Man fjerner ikke røde hunde ved at fjerne det røde udslet, man må grave dybere"

"Det føles lidt som at give havre til en død hest"

"Politikerne render rundt som høns uden hoveder"

(Bilag L)

Sådan vælger professor Henning Jørgensen at udtale sig, når vi spørger ind til den offentlige sektor i forandringstider. Med dyriske metaforer sætter han scenen for en forståelse af den offentlige sektor i problemer. Moderniseringer, reformer og strukturer har, ifølge ham, sendt den offentlige sektor ud på dybt vand i forhold til at dyrke det, han kalder den offentlige etos og medarbejdernes handlefrihed. Det kommer vi nærmere ind på senere.

Når vi i nærværende kapitel tager udgangspunkt i Henning Jørgensen, er det med en bevidsthed om, at han har en kritisk tilgang til udviklingen i den offentlige sektor. Det, synes vi, er interessant, fordi vi kan iagttage nogle problematikker inden for den offentlige sektor, som Henning Jørgensens kritik netop tager fat i. Det er ikke alle hans

5 Samarbejdet kom i stand gennem kontakt til HR-chef i Aalborg Kommune, Kirsten Bundgaard, der anbefalede Plan og Byg. Det er således os selv, der har genereret samarbejdet efter ønske om, at arbejde med en offentlig afdeling eller forvaltning.

kritiske udtalelser, vi tager til os, men vi præsenterer dem i den analytiske gennemgang af den offentlige sektor. Det er således ikke en rosenrød beskrivelse af det offentlige, der er på i spil dette kapitel, men derimod en kritisk analytisk stillingtagen til den offentlige sektor, som vi bruger videre frem i specialet.

Lige siden Karl Marx skrev ”Das kapital” (1867) har der været en begrebsmæssig modsætning mellem *det private* og *det offentlige* som oftest sidestillet med *stat* og *marked*. Diskussionen af disse instansers berettigelse, indvirkning og styring på det generelle samfund har lige siden konstant været sat på dagsordenen. Karl Marx så staten som en styringsmekanisme i forhold til at tæmme markedets ødelæggende virkning på samfundet ved at undertrykke og udnytte arbejderne, modsat markedet som styringsmekanisme, som skulle sikre vækst og velstand. (Klausen 2001)

I dag er sondringen mellem disse to stadig gældende og til evig diskussion. I en tid, hvor der tales velfærd, er vurderingen af den offentlige sektors størrelse i sammenligning med det private ofte til behandling. Men hvilke emner sætter dagsordenen, når man taler om det offentlige ud fra en medarbejderrolle? Her møder vi dagligt udsagn fra det offentlige som: ”Flere hænder, mere i løn”, ”Medarbejderflugt fra det offentlige” og ”Det offentlige går ned med stress”, som alle skaber et negativt image af det offentlige. Man hvorfor disse problemer for det offentlige som arbejdsplads, når Statsministeren siger: ”Det går godt i Danmark”?

Det offentlige har gennem en årrække været genstand for evig forandring og modernisering med den seneste strukturreform og kvalitetsreform som nyeste værker. Begreberne i og omkring det offentlige har ændret sig, og nye er kommet med i budskabet om den offentlige sektor. *Effektmåling, region, frit valg, konkurrence, benchmarking* og *public governance* har fundet vej til vores omtale af den offentlige sektor og er blevet sigende for de reformændringer, der sker. (Pedersen 2008) Danmarks største arbejdsgiver med mere end 800.000 ansatte har gennem tiden været vidne til flere moderniseringsforsøg med forskellige overordnede temaer; Produktivitet og ledelse (1980’erne), Økonomistyring og Ledelse (1990’erne), Intern organisering, ledelse samt systemer for registrering og økonomistyring (2000’erne). (Jørgensen 2007: 7). Disse moderniseringer gennem de sidste 20 år kan ikke strømlines efter en rød tråd, idet flere tiltag faktisk stritter imod hinanden. Fælles for dem er dog en udfordring mellem de velkendte

grænser mellem politik og drift, offentligt og privat, centralt og decentralt hentet i en kollektiv tankegang under dække af New Public Management, hvor en strømning af stat, kommune og region henter næring i en effektivitets- og omkostningstænkning. (Jørgensen 2007: 7)

New Public Management sætter rammerne

New Public Management (NPM) er ikke en entydig teori⁶, men en række samlede tanker og ideer der fra begyndelsen af 80'erne, på baggrund af internationale bevægelser, begyndte sit indtog i den danske offentlige sektor. Strømningerne er hovedsageligt opstået som en neo-liberal og neo-konservativ modreaktion på den socialdemokratiske velfærdsstatsudvikling og fostret i internationale private organisationer som OECD, Verdensbanken samt andre generelle kapitalcirkler. Denne kontrarevolutionære model indeholder flere aspekter, der ifølge professor Henning Jørgensen er problematiske.

"Såvel den fagprofessionelle stolthed, arbejdsglæden som selvværdet hos de ansatte kan imidlertid lide skade, når man oplever at skulle arbejde på måder, der strider mod faglige normer og sund fornuft." (Jørgensen 2007: 8)

NPM har to grundpiller. 1) En adskillelse mellem politik og forvaltning, 2) Målsætningen i den offentlige sektor bygger på en effektivitetstankegang. Man kan derfor overordnet sige, at der med denne model ønskes en kritikløs anvendelse af markedsprincipper og import af organisations- og ledelsesmodeller fra den private sektor. En adskillelse af politik og forvaltning strider mod den parlamentariske styringskæde⁷, vi normalt har haft som grundlæggende tankegang. Her vælger folk repræsentanter (politikere), der skal lede forvaltningerne, hvor disse ledere neutralt skal gennemføre proces-

6 Man kan opdele New Public Management i fire formål. 1) Det er en politisk strategi for transformation af den offentlige sektor. 2) Det er en forvaltningspolitik. En måde at indrette den offentlige sektor på (adskillelse, efficiens og effektivitetskriterier). 3) Det er en diskursiv ramme for at tale om, hvad vi vil med vores samfund (i den forstand en ideologi). 4) Det er ledelsesinstrumenter/værktøjer hentet i den private sektor. (Bilag L)

7 *"Sondringen mellem politik og administration består af en over- og underlevering: politikere bestemmer og har ansvaret, og administrationerne er loyale embedsmænd, der skal føre de politiske beslutninger ud i livet. Dermed er der indrettet en klar parlamentarisk styringskæde"*. (Jørgensen, 2007: 21)

serne. I dag er de ifølge Henning Jørgensen sat tilbage til blot at skulle sætte pejlemærker for, i hvilken retning kommunerne strategisk skal gå, og så overlader man resten til de professionelle administratorer og embedsmænd⁸, der i høj grad er styret af NPM's centrale værktøjer til styring og effektivitet. Derfor bliver politikerne mere og mere fraværende for medarbejderne i dagligdagen, idet de fjerner sig fra forvaltningen, hvorfor medarbejdernes kommunikation hovedsagelig kommer til at gå til de nærmeste ledere.

"Det betyder, at det er de centrale ledere og mellemedere, der er de magtfulde. Det er ikke længere politikerne, for de ved ikke, hvad der sker i implementeringen. Derfor har du heller ikke en situation, hvor de ansatte og decentrale ledere har en tæt kommunikation med politikerne." (Bilag L)

På den måde er der ifølge Henning Jørgensen opstået en situation i den offentlige sektor, hvor politikerne skal have generobret den magt, de reelt har afskaffet sig med NPM. Magten er blevet centraliseret omkring de ledende embedsmænd, hvorfor politikerne ikke har nogen føling med, hvad der sker ude i forvaltningerne og derfor ikke har nogen dialog med medarbejderne. Den politiske magt sættes ud af spillet, når politikerne ikke ved, hvad den skal bruges til.

Dette kan være et demokratisk problem, eftersom borgernes repræsentation og autorisation bliver tilsidesat qua den manglende parlamentariske styringskæde. Ydermere, mener Henning Jørgensen, at det er problematisk, at politikerne sætter retningslinjer, hvis de ikke inkorporerer implementeringen også. Implementeringsvinklen er relevant, fordi man som politiker skal vide, hvad der sker, når noget skal implementeres, ellers er det kun papirbeslutninger. Byrådsbeslutninger er kun papirbeslutninger, indtil de bliver gennemført.

Sluttelig betyder det, at NPM's anden grundpille bliver styrket, da de professionelle ledes magt til at anvende effektivitetsstyring bliver styrket. Men man kan dog spørge, hvorfor en ledelsesteknologi og styringstænkning, som man kender fra det private, ikke er hensigtsmæssig i det offentlige?

Professor i statskundskab Kurt Klaudi Klausen er af den holdning, at der i flere af tankerne bag NPM er god mening i at overføre enkelte

8 Når vi omtaler de professionelle administratorer eller embedsmænd tænkes der på departementschefer, kontorchefer, direktører, forgreningsledere (Stadsarkitekt) og kommunaldirektører – også kaldet mellemlødsledelse og topledelse.

tankegange fra det private, men slår dog fast, at ydelser og ledelse ikke er den samme i den private og offentlige sektor:

"At man begyndte at introducere mere økonomiske tænkemåder i det offentlige og skærpe fokus på brugerne - altså hvad der svarer til kunderne i det private - bundede i forestillingen om, at det fik den enkelte mere op på beatet, og at folk begyndte at profilere sig noget mere. Det fik imidlertid de utilsigtede bivirkninger, at man begyndte at gå så meget efter penge, at det gik ud over samarbejdet." (Klausen 2008)

Henning Jørgensen påpeger ligeledes problematikkerne ved at overføre tanker, ledelsesformer og økonomisk styring fra den private sektor gennem NPM, da han mener, at der ligger en universel forståelse af det offentlige formål, som ikke kan forenes med private tankegange: *"Når vi har en offentlig sektor, er det ikke fordi, den skal køres som en privat pølsevogn."* (Bilag L) Med NPM og et forsøg på at privatisere den offentlige sektor risikerer man at miste et centralt formål med den offentlige sektor; den offentlige etos.

Social kapital og offentlig etos

Det kan være svært at behæfte den offentlige sektor med begreber og mening, der på bedste vis illustrerer det formål, det offentlige har. Vi ved alle, hvornår det offentlige træder til, og vi har alle haft berøring med en offentlig instans gennem eksempelvis skolegang, sygehusindlæggelse, ombygninger, bevillinger og lignende. Men hvis man spørger den menige mand i samfundet, kan det være svært nøjagtigt at definere det offentliges formål. Det formål der adskiller det offentlige fra det private marked.

Litteraturen bidrager med flere forståelser, hvor blandt andet professor Bent Greve⁹ er en af bidragsyderne. Han skriver i sin bog *"Velfærdssamfundet"* (2008) om begrebet *social kapital* som en måde at forstå og begribe det offentlige samfund på. Social kapital tager udgangspunkt i det, der gør det muligt for den enkelte at fungere sammen med andre og dermed bidrage til samfundets sammenhængskraft. Her trækker Greve blandt andre på sociolog og filosof Émile Durkheims tanker om, at individuel handling ikke kan forstås uden

⁹ Bent Greve er ansat ved RUC som ph.d. i offentlig administration og dr. scient. adm..

hensyntagen til de sammenhænge og relationer, mennesker indgår i, hvorfor en social- og fællesfølelse er afgørende (Greve 2008). Denne indgangsvinkel suppleres med Robert D. Putnams, politisk forsker ved Harvard University, sociologiske undersøgelser (500.000 interviews) af det amerikanske folks forhold til at bowle. Undersøgelsen tager udgangspunkt i, at det at bowle opfattes som et spil, der foretages i fællesskab, men undersøgelsen viste, at stadig flere vælger at bowle alene. Putnam bruger denne bowlingmetafor til at fastslå, hvordan folket i større udstrækning bliver adskilt fra de sociale demokratiske systemer og ikke er styret af en social kapital, der ifølge Putnam er det stof, der binder os sammen som individer. (Putnam 2000)

Pointen hos både Greve, Durkheim og Putnam er, at den sociale kapital kan opfattes som alle de værdier og normer, der er i sociale netværk og de tendenser, disse fællesskaber afføder ved blandt andet at gøre ting for hinanden. Social kapital er medvirkende til at skabe værdi, mening og tillid for de, der er en del af fællesskabet og forhåbentlig også for de, der står udenfor. En forståelse af det offentlige formål kan derfor hentes i begrebet social kapital som blot en af måderne, litteraturen forsøger at optrælle en mening med det offentlige formål over for det private.

Henning Jørgensen introducerer ydermere begrebet *offentlig etos* som favnende for det, der bør værdsættes og beskyttes i det offentlige både set udefra, men i høj grad også set i forhold til de medarbejdere, der skal være med til at forvalte den. Han omtaler den offentlige etos, som det der skaber kvaliteten af den offentlige sektor og påpeger: *"(...) at almenvellet tilsiger bestemte offentlige reguleringer og arrangementer – netop for at befolkningen kan blive sikret et menneskeligt vel."* (Jørgensen 2007: 16) Ifølge ham bør kvaliteten af det offentlige bestemmes af politisk styring gennem en demokratisk proces, og herefter forvaltes af medarbejdernes offentlige etos. Der skal tages hensyn til de politiske ideer, de politiske målsætninger, de politiske kompromisser for, at medarbejderne kan tjene samfundet i overensstemmelse med den sociale kapital. Med offentlig etos menes desuden de normer, værdier og arrangementer, der er gjort specifikt offentlige og derved skaber et modstykke til de private virksomheder.

Begrebet kan derfor sammenfattes som kvaliteten ved de fælles beslutninger, der foretages, når samfundet er indrettet som en universel velfærdsstat¹⁰, som vi har nu.

Det handler derfor i fremtiden om, hvis man skal følge Henning Jørgensens tanker, at få medarbejderne til at forstå, at de er bærere af en offentlig etos, idet deres arbejde rækker ud over dem selv og skaber brugsproduktion for befolkningen som helhed, som et fællesskab, for at vi kan leve fornuftigt sammen – leve efter høj social kapital. Det handler om at få skabt et fælles grundlag for alle medarbejdere, hvor det at tjene almenheden og de fælles interesser skal være den kollektive etik, den fælles offentlige etos som det offentlige vender sig mod, og ikke lader penge eller andre sekundære hensyn komme til ret. Ifølge Henning Jørgensen er denne tankegang dog under stærkt pres af fremkomsten af NPM, da den offentlige etos, der skal udledes under det politiske styre, tilsidesættes af efficiens og effektivitetsstyring forvaltet af ledende embedsmænd og topledere, som vi tidligere har beskrevet. Suppleret med den universelle velfærdsmodel, påvirket af privatsektormodellerne, skaber det en situation, hvor formålet med den offentlige sektor forsvinder, da det, ifølge Henning Jørgensen, ikke kun handler om at køre det offentlige efter økonomisk effektivitet, men også efter fornuft, retfærdighed og hvad der er acceptabelt og ligebehandling.

Det er blot et af de scenarier, Henning Jørgensen ser ved fremkomsten og et overdrevent fokus på NPM. Den offentlige etos' forsvinden og tab af mening påvirker medarbejderne i forhold til deres faglighed og tilliden hertil, som bør være deres stærke side.

Tilliden og faglighedens trange kår

"Kontrakterne designes på en måde, så borgerne skal lære at se sig selv som frie og forbrugende og som nogle, der skulle kunne tage ansvar for og styre egen adfærd. Det er også en slags "adfærdspolitik", da klienterne eller brugerne skal "resocialiseres". Dernæst kan de udnyttes med magt. Der bliver så at sige pligt til frihed – forvaltet af det offentlige." (Jørgensen 2007: 13)

Med dette paradoks kommer Henning Jørgensen i afhandlingen "Kvalitet i den offentlige sektor – kvalitet af hvad og for hvem?" (2007) ind

¹⁰ Modsat konservativ og liberal velfærdsstat.

på den stigende kontraktstyring, der over de senere år har præget den offentlige sektor. Han ser en forøget firmatisering og manualisering være et af de elementer, der ligger i NPM's fremkomst, hvor det, hvad enten det er kontrakter med serviceleverandører, kontrakter mellem institutioner i det offentlige eller kontrakter med brugeren, er et billede på en magtanvendelse. Registrerings-, planlægnings- og styringssystemer bliver tilbagevendende rutiner og ritualer, som skal efterleves, uanset om de er til konkret nytte, og uanset om de giver anledning til ændret styring endsige nytænkning. En konsekvens, ifølge Henning Jørgensen, ved denne kontraktualisme er, at der sker et skift i tillid. Både en manglende tillid til borgerne, som citatet illustrerer, men også en manglende tillid til medarbejderne. Generelt en mistillid til hinanden som borgere og medarbejdere:

"Fra at vi har forudsat generel tillid til hinanden og hinandens handlinger inden for velfærdsrammen, bliver det til et spørgsmål om kalkuleret tillid (eller organiseret tillid, kan man sige). Nu gælder det blot om at overholde sine private forpligtigelser som er nedskrevet i kontrakten. Mål skal nås."

(Jørgensen 2007: 13)

Derfor har omsorgen, fagligheden og de offentligt ansattes egen ansvarsfølelse og initiativkraft trange vilkår på grund af NPM's detailstyring oppefra, der ad bagvejen skal indføre "marked" i den offentlige sektor. De offentligt ansattes faglighed og kvalitetssans tilsidesættes, hvorfor en egentlig tillid til de offentlige medarbejderes dømmekraft og faglighed er meget svag. Ifølge Henning Jørgensen rammer man derfor mange offentlige ansatte på det, de har allermost kært – deres identitet. Man rammer dem på det, der gør allermost ondt at miste – deres individualitet og deres faglighed, rammer dem fordi de ikke får lov til at udføre det, de kan og bruge deres faglighed og ekspertise på at agere efter en offentlig etos, grundet efficiens og effektivitetsstyring.

"Derfor føler mange, at det er lig med overgreb at blive tvunget ind i LEAN-produktion, hvor man ikke længere opfatter det sådan, at éns uddannelse og kompetencer kan komme til udfoldelse?" (Jørgensen 2007: 14)

For en offentlig medarbejder er fagligheden ofte identitetsmærke nummer ét¹¹ og en begrundelse for netop at vælge det offentlige som arbejdsplads; at få lov til at anvende ens faglighed på noget, der rækker ud over en selv. Man får derfor skabt en situation, hvor de professionelle og semiprofessionelle¹² går og har det skidt i hverdagen. Har det skidt individuelt og kollektivt fordi de ikke har deres faglige identitet med i arbejdet. Så bliver de, ifølge Henning Jørgensen demotiverede, halvsure, stressede eller syge, hvilket bevirker, at det offentlige står midt i en nedadgående spiral, hvor der konstant er behov for flere ressourcer. En tendens der ses for tiden.

Denne problematik ses ikke bare for de i medierne ofte omtalte sygeplejersker, pædagoger og socialrådgivere, men også for de højtuddannede. Lønnen er ikke altid begrundelsen for, at eksempelvis akademikere per tradition ikke foretrækker at arbejde i den offentlige sektor, mener Henning Jørgensen. Det er i lige så høj grad indholdet i arbejdet. Herunder især mangel på frihedsgrader til at udfolde sig, til selv at kunne lave vurderinger uden at skulle følge manualer og styringer, samt en ledelse der er blevet alt for magtfuld og uigennemsigtig. Henning Jørgensen mener, at man skal investere i medarbejderne ved at motivere dem, så de blomstrer op og bliver mere produktive. Det vil sige, at for at medarbejderne kan blive glade og tilfredse, skal man "slippe dem løs", have tillid til dem og lade deres faglighed være det styrende i den offentlige etos. Alligevel gør man det stik modsatte med NPM, idet man prøver at stramme ind med registrering, kontroller, benchmarking, manualer og processtandardiseringer (LEAN). Medarbejderne skal styres, de skal inddæmnes, og deres magt og dispositionsfriheder skal inddæmnes mest muligt. Så skal topledelsen have afdelingslederne internt i den offentlige sektor til at køre manualisering, firmatisering og brugerstyring.

Disse tendenser sætter derfor ikke bare medarbejderne i nogen uholdbare situationer. Afdelingsledelsen "på gulvet" bliver sat i nogle dobbeltroller. Lektor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS, Dorte Pedersen taler i bogen "Genopfindelsen af den offentlige sek-

11 Det mest udslagsgivende motiv for højtuddannedes jobskifte fra privat til stat er, ifølge er undersøgelse Rambøll Management, muligheden for faglig udvikling, hvilket 83% giver tilsagn om. (Rambøll 2007)

12 Henning Jørgensens betegnelser for offentlige ansatte med en lang og en mellem-lang uddannelse.

tor – ledelsesudfordringer i reformens tegn” (2008) om, hvordan den neoliberale styringspolitik, der ligger bag NPM, gør ledelsen¹³ ustabil og skrøbelig. Hun kalder det en ny form for *desperate governance*, når afdelingsledere sættes i en dobbeltrolle mellem regulering og selvstyring, mellem kontekststyring og selvstyring udført i et komplekst netværk af organisatorisk spil præget af usikkerhed og ambivalens i de styringsmæssige vilkår. (Pedersen 2008: 45) Afdelingsledelsen sættes i en knibe mellem den magtfulde topledelse, der styres af firmatisering og manualisering, oppefra, og en brugerstyring genereret fra en markedstankegang, nedefra. På den måde presser organisatoriske kontekster på fra alle sider, hvilket skaber systematisk mistillid til afdelingslederne, hvilket forplanter sig ned til medarbejderne. Denne situation bliver, som Henning Jørgensen ser det, forstærket af, at de decentrale ledere kommer fra gulvet, hvor de røgter og er bundet til en faglighed, der er under pres. De er først og fremmest bundet til det faglige og er ikke professionelle ledere, og derfor er de sat i nogle umulige roller, da de er presset fra alle sider.

NPM sætter altså rammerne i forhold til forskellige elementer af det offentlige system. Ifølge Henning Jørgensen presser markedsstyringen, som NPM fører med sig, ledelse og medarbejder på forskellige plan. Vi har enkelte steder påpeget, hvordan følgevirkningerne af NPM er til stede i det offentlige samfund, vi ser nu. Vi vil nu gå videre til at se på de nære rammer i form af Aalborg Kommune og snævre makroperspektivet ind til at se på, hvordan de kommunale forhold ser ud. Herigennem vil vi supplere og støtte Henning Jørgensens tanker.

De nære rammer

Efter at have sat scenen for den offentlige kontekst i et større samfundsmæssigt perspektiv, vil vi, før vi samler op på kapitlet, se på kommunen som kontekst i forhold til det HR-arbejde, der er igangsat. Vi mener, det er vigtigt for speciallets videre arbejde at få defineret en kontekst på flere planer. En kontekst Plan og Byg er underlagt både i forhold til de overordnede offentlige rammer, men også de nære rammer. Afsnittet søger derfor at få et overblik over, hvilke parametre

13 Her er der tale om ledelse på et lavere niveau, som ikke skal forveksles med den tidligere omtalte magtfulde topledelse og embedsmænd. Det er ikke de decentrale ledere den er gal med.

og levevilkår der på et HR-strategisk niveau for hele kommunen kan påvirke Plan og Byg i fremtiden.

HR i Aalborg Kommune

HR-indsatsen i Aalborg Kommune er forholdsvis ny og derfor på mange punkter et uopdyrket felt. Enheden startede først op i januar 2007 og er derfor stadig i en indledende definitionsfase, hvor arbejdet for de ansatte hovedsageligt er gået med at få udbredt en forståelse for, hvad HR egentlig er og kan. I den forbindelse har der været et stort fokus på at få skilt betegnelserne HR og personaleledelse/-administration fra hinanden i et forsøg på at sætte fokus på basisdiscipliner inden for HR med hovedvægt på organisations- og lederudvikling. Enheden består i dag af fire ansatte samt ti decentrale udviklingskonsulenter¹⁴ ude i de enkelte forvaltninger. Målet med hele HR-indsatsen er at få udarbejdet en strategisk plan for hele kommunen, som de decentrale HR-konsulenter skal varetage. Derfor er den centrale HR-afdelings vigtigste opgave at sætte den strategiske dagsorden i forhold til 1) at opdyrke HR i kommunen, 2) at være forandringspartner på HR-projekter, og 3) at udbrede en værdibaseret personalepolitik med fokus på en anerkendende tilgang. Aalborg Kommune er bygget op efter en decentral organisationsform, hvorfor HR-funktionen kun kommer til at fungere som en stabsfunktion, som udstikker de strategiske rammer. De decentrale udviklingskonsulenters arbejde skal derfor hovedsageligt være at skabe relationer rundt i hele organisationen for gennem relationsopbygningen at tilvejebringe grund for en udbredelse af HR samt organisations- og lederudvikling. Formålet med HR-strategien er, udover det allerede nævnte, at få skabt en anerkendende og værdsættende tilgang ved at have fokus på de positive historier i det kommunale arbejde, for derved at synliggøre positive elementer over for politikere, ledere og direktioner. Kirsten Bundgaard beretter dog om, hvordan der på nuværende tidspunkt er en række tilfælde, der hæmmer en positiv udvikling. Tilfælde vi i høj grad også ser Henning Jørgensen fremtrække som problematikker ved den offentlige sektor.

Barrierer i forhold til HR-arbejdet

Kirsten Bundgaard italesætter, hvordan der er en række punkter, der skaber barrierer for udvikling og udbredelse af HR-arbejdet i Aal-

14 En tværorganisatorisk gruppe med fokus på HR-faglighed og videndeling.

borg Kommune. For det første beskriver Kirsten Bundgaard, hvordan der fra direktionens side arbejdes efter en koncerntankegang med et stærkt fokus på drift. Det er hovedsageligt ydelserne eksternt, der varretages, hvorfor den interne fokusering er svær at få på dagsordnen. Ifølge Kirsten Bundgaard er det bagbutikken, altså administrationen i forhold til HR, der skal udvikles. Det er nødvendigt at udvikle bagbutikken for at kunne tilbyde en velfungerende butik. Det er dog svært at få sat på dagsordnen, fortæller hun. Dette betyder ifølge Kirsten Bundgaard, at det kan være svært at få sat de organisatoriske rammer og derved en ny politisk dagsorden, hvor HR prioriteres. Desuden medfører det, at der ikke er nogen økonomisk opbakning til HR-området i kommunen, hvorfor det ifølge Kirsten Bundgaard bliver svært at gennemføre egentlige udviklingsplaner. Desuden gør den før omtalte stærke decentrale organisation det svært at arbejde med strategisk HR, da der opstår mange uformelle ledere rundt om i kommunen, der selv styrer og prioriterer HR efter velbefindende. Der opstår ifølge Kirsten Bundgaard en *sensemaking*-kultur på grund af ugenomskelige strategier og organisationsformer, der sammen med de uformelle ledere giver HR-trange kår. Slutteligt påpeger Kirsten Bundgaard, at sprogbrugen i kommunen omkring HR tillige skaber en barriere, da det er vanskeligt at få inkorporeret HR-fænomenet i den kulturelle sprogbrug frem for eksempelvis brugen af personaleadministration.

Det organisatoriske selvbillede

I selve det interne arbejde påpeger Kirsten Bundgaard, hvordan der overordnet er et selvværdsproblem i hele kommunen, hvilket er en barriere for udviklingen. Holdningen til, *"at vi ikke kan det samme som det private"*, er ofte at høre rundt om i organisationen. Kirsten Bundgaard beretter om, at der er en tendens til, at både ledere og medarbejdere placerer sig selv i en offerrolle og lader sig hæmme af de fortællinger, de selv skaber. Dette, mener Kirsten Bundgaard, står i misforhold til den virkelighed, der rent faktisk præger Aalborg Kommune. Offerrollen kommer til at gennemsyre arbejdsgangene, når en konstant fokusering på begrænsninger og det, man ikke kan, hæmmer udviklingen og den positive omgangstone. Med fokus på en mere anerkendende tilgang i den overordnede HR-strategi vil Kirsten Bundgaard derfor arbejde for, at denne selvfortælling bliver ændret til noget positivt, så kommunen kan samle alle 19.000 medarbejdere til at være ambassadører for at fortælle de gode historier om Aalborg Kommune og det offentlige. Dette handler ifølge Kirsten Bundgaard

om intern branding, som kan styrke både fastholdelsen internt og rekrutteringsprocesserne i fremtiden.

Samlet er der, set fra Kirsten Bundgaards position, en række barrierer, der hæmmer den positive udvikling. Disse kan alle ses i lyset af Henning Jørgensens holdninger, og vi ser, at der er en sammenhæng mellem de tendenser, Henning Jørgensen skitserer, og den virkelighed, Kirsten Bundgaard beretter om.

Den offentlige afrunding

Hvis vi kigger tilbage på vores samarbejdspartner, ser vi allerede her i begyndelsen af specialet NPM's tilstedeværelse. Plan og Byg placerer sig i det skisma, som vi har forsøgt skitseret, ved at have flere ting på spil i forhold til NPM. Vi kan konstatere, at de har nogle af værktøjerne ved blandt andet at have igangsat en LEAN-funderet produktivitetstørelse i deres byggeafdelinger¹⁵. Samtidig er et mission- og visionsæt formuleret efter klare retningslinjer for, hvad afdelingslederne, medarbejderne og direktionen skal forholde sig til. Herunder italesætter de selv, at de arbejder ud fra en "god fælles ledelses"-filosof, som er hentet i en NPM tankegang¹⁶.

Dermed må man sige, at repræsentationen af NPM er til stede i Plan og Byg, hvor specialets kommende undersøgelser og analyser vil vise, hvilke konsekvenser det har og får for vores problemformulering, for fastholdelse og for fremtiden. Her er det vigtigt at pointere, at Henning Jørgensen ikke lægger skjul på, at han har en kritisk tilgang til NPM, hvilket dette kapitel har afspejlet. Vi vil fremadrettet i specialet arbejde efter disse forhold som et scenarie, Plan og Byg er underlagt nu og i fremtiden, som en del af en offentlig sektor i udvikling. Flere af de elementer i udviklingen, Henning Jørgensen nævner, vil vi anvende i analysen: vigtigheden af frihed, faglighed, offentlig etos og afdelingsledernes rolle.

15 LEAN-projektet handler om at gøre alle byggesager fælles for afdelingerne, så medarbejderne ikke længere har udelukkende individuelle sager. Dette skal samtidig føre til større effektivitet i sagsbehandlingen.

16 I New Public Management er der også flere gode og konstruktive tiltag. Blandt andet ideer om værdibaseret ledelse, som hovedsagelig er hentet i en neo-konservativ tilgang.

Hvor Henning Jørgensen bidrager med at give et billede af en offentlig virkelighed set fra et samfundsmæssigt og overordnet perspektiv, er Kirstens Bundgaards betragtninger direkte møttet på Aalborg Kommune. Hendes betragtninger om barrierer, selvfortælling, herunder offerrollen, og HR-udfordringer i kommunen supplerer Henning Jørgensens synspunkter, som vi samlet vil tage med os, som en forforståelse i det analytiske arbejde. Resten af specialet vil, qua vores systemiske interesse samt kommunikative faglighed, fokusere på Plan og Byg, hvor konsekvenserne af NPM, fastholdelsesproblematikken og omverdenens rolle har betydning for, hvordan afdelingen kan arbejde med fastholdelse. Vi vil derfor nu præsentere det epistemologiske, teoretiske og metodiske udgangspunkt, der ligger til grund for de kommende analysedele.

VERDEN KONSTRUERES

Vi har tidligere i specialet taget udgangspunkt i de bogstaver, som tilsammen danner den sproglige identitet af den uddannelse, vi om ganske kort tid har afsluttet; IPOK. Som beskrevet dækker bogstaverne over et fagligt fokus på den interpersonelle kommunikation omkranset af en organisationsforståelse (se figur 1). Efter indledningsvist at have set analytisk på HRM-feltet, fastholdelsesbegrebet og den offentlige kontekst, er det nu blevet tid til at præsentere, hvilke epistemologiske, teoretiske og metodiske elementer og overvejelser vi har som baggrund for det analytiske arbejde og dermed at besvare problemformuleringen. Det drejer sig om den menneskeforståelse og forståelse af verden, som sætter retningen for det interpersonelle og kommunikationen, samt en forståelse af systemer og deres eksistens i verden.

Vi har forsøgt at opdele det epistemologiske, teori og metode, men de metodiske overvejelser vil imidlertid være en del af hele kapitlet. Vi slutter dog kapitlet af med nogle samlede metodiske betragtninger i forhold til specialet, herunder vores egen rolle.

Vores valg af teori har dels rod i et intersemæssigt fokus på den socialkonstruktivistiske og systemteoretiske måde at forstå mennesker og kommunikation på, som er en interesse, vi har haft siden 7. semester. Vi henter vores forståelse af de to tilgange i henholdsvis Søren Wenneberg¹, Vivien Burr², Humberto Maturana³, Gitte Haslebo⁴ og Niklas Luhmann⁵. Arbejdet med de to teoretiske retninger har vakt en undren i os omkring ligheder mellem og kombinationen af de to. Vi oplever flere lighedspunkter mellem de to tilgange i forhold til begreber som autopoiesis, sprogets/kommunikationens rolle og forståelsen af omverdenen, og vi kan se relevante elementer i begge retninger i forhold til specialets fokus. Begge retninger anvender således nogle af de samme begreber til at sige noget om verden. Vi ser Luhmann som bidragyder til et strukturelt niveau, som socialkonstruktivismen ikke umiddelbart giver. Til gengæld kan socialkonstruktivismen og den systemiske teori supplere med teoretiske betragtninger i forhold til et mere mellemmenneskeligt niveau. I teorierne er der dog forskel i nogle grundlæggende forståelser eksempelvis af mennesket og relationer. Det gør os nysgerrige efter at lave en kobling mellem de to teorier som et samlet teoriapparat til specialet. Det er, hvad vi nu vil give os i kast med gennem en kort præsentation af deres teoretiske ophav, en gennemgang af de relevante begreber og forståelser i forhold til specialet og endelig en teoretisk diskussion, hvor vi yderligere inddrager vores metodiske og empiriske overvejelser.

Inden vi kan nå frem til at kombinere elementer af Niklas Luhmanns systemteori med socialkonstruktivismens begreber og forståelse,

-
- 1 Søren Wenneberg er cand.merc.dat. og ph.d fra Handelshøjskolen i København og arbejder hovedsagelig med at forstå den nye videnskab og de forandringer, som sker inden for videnskaben. (Wenneberg 2003)
 - 2 Vivien Burr er ph.d. i psykologi ved University of Huddersfield.
 - 3 *"Humberto Maturana (f. 1928, Chile) har en doktorgrad i biologi fra Harvard Universitetet. Som biolog har han forsøgt at forstå levende væseners organisation og nervesystemets funktion, idet han har sammenkædet denne forståelse med det menneskelige, sociale domæne."* (Maturana og Varela 1987: 227)
 - 4 Gitte Haslebo er erhvervspsykolog, forfatter og direktør for Haslebo og Partnere, der udfører systemiske konsulentopgaver samt leder- og konsulentkurser. (Haslebo 2004)
 - 5 Niklas Luhmann var (f. 1927) tysk sociolog og udgav i 1984 hovedværket "Soziale Systeme" (dansk udg. "Soziale Systemer" 2000), hvor det moderne samfund beskrives som bestående af selvstyrende og selvrefererende systemer. (www.wikipectia.dk)

har vi dog brug for at finde en form for fælles fodslag, vi kan sætte i gang fra. Det finder vi i konstruktivismen, som både socialkonstruktivismen og Luhmanns operative konstruktivisme udspringer fra. Socialkonstruktivismen arbejder ud fra tydelige emotionelle og sociale elementer, hvorimod disse i systemteorien mere opfattes som sidefænomener til erkendelse, og tilgangene er derfor umiddelbart forskellige. Det fælles fodslag i konstruktivismen er dog, at verden er kompleks og altid mere kompleks end det system, der forholder sig til den. Konstruktivismen har rødder i forskellige traditioner, men har som fælles udgangspunkt, at der gøres op med opfattelsen af, at vi mennesker forstår og erfarer vores omverden og virkelighed direkte. Konstruktivister forstår i stedet virkeligheden som *konstrueret* i den forstand, at hver enkelt individ forstår og erfarer virkeligheden forskelligt afhængig af eksempelvis situation og kultur. Der findes således ikke nogen umiddelbar adgang til at erkende virkeligheden.

Fra det konstruktivistiske udgangspunkt tager vi fat i en teoretisk diskussion af socialkonstruktivismen og Luhmanns systemteori, som skaber det teoriapparat og den analysestrategi, vi skal bruge videre i analyseafsnittene. Men først skal vi se nærmere på, hvad der sker for konstruktivismen, når det mellem menneskelige forhold sættes i fokus i konstruktionen og fortolkningen af verden og dens fænomener, og socialkonstruktivismen udvikler sig.

Socialkonstruktivismen

Socialkonstruktivismen udfolder sig i specialet blandt andet som den epistemologiske tradition, vi arbejder ud fra. I den forbindelse gør den socialkonstruktivistiske videnskabstradition i flere henseender op med en klassisk forståelse af en objektiv videnskab som skabelsen af sand viden. Vi inddrager derfor ikke socialkonstruktivismen som et forsøg på gennem denne at skabe en almengyldig sandhed om Plan og Bygs fastholdelsesarbejde og en generel forståelse af fastholdelsesbegrebet. Tværtimod inddrager vi blandt andet socialkonstruktivismen som en erkendelsesmæssig ramme for at gøre op med mange af de selvfølgeligheder, der følger med opfattelsen af videnskab og verden som udgangspunkt. (Wenneberg 2003) Med socialkonstruktivismen har vi mulighed for at se på verden som socialt påvirket og dermed i højere grad de bagvedliggende sociale faktorer, der i øjeblikket, for de involverede parter, kan være med til at ”opretholde” et billede af en sand og naturlig verden. Søren Wenneberg kalder i den

forbindelse viden for: *"(...) en social position, der gør det muligt for individer at handle."* (Wenneberg 2003: 6), hvilket betyder, at viden i en socialkonstruktivistisk optik, ifølge ham, ikke længere vurderes i forhold til en allerede given virkelighed, men i forhold til den praksis, som individet indgår i. Derfor er det, der er sandt i dag ikke nødvendigvis sandt i morgen. Derved bliver verden konstrueret og fortolket gennem sociale faktorer og den måde, vi interagerer med verden på. Netop konstruktionen gennem sociale aspekter er det, der adskiller socialkonstruktivismen fra en almen forståelse af verden som bare konstrueret.

Professor i psykologi Kenneth J. Gergen⁶ bidrager i den forbindelse med en interessant skelnen mellem empirisk gyldighed og objektiv gyldighed, hvoraf sidstnævnte tilhører den klassiske forståelse af det at bedrive videnskab. I stedet for at tænke videnskabelighed som objektivitet, giver det inden for især humanistiske studier (i særdeleshed omkring systemisk praktiseret videnskab) mere mening at se på gyldighed i forhold til de involverede parter frem for i mere general forstand. Skaber forskningen værdi for de involverede deltagere, organisation, medarbejdere, så er der tale om empirisk gyldighed, hvor det er mere interessant at tale om, om det har værdi for de involverede. Altså en pragmatisk tilgang til videnskabelig sandhed. Denne forståelse af videnskab arbejder vi ud fra i specialet. Vi kan derfor, med specialet, kun medvirke til at skabe en lokal viden, for os og Plan og Byg, idet menneskets fortolkninger og sociale ageren altid vil ligge som et filter for skabelsen af verden.

Socialkonstruktivismens anvendelse

I et videnskabeligt arbejde ses socialkonstruktivismen ofte komme i spil på flere niveauer og med flere formål. Dette fordi graden af det videnskabsteoretiske over for det pragmatisk teoretiske fundament i brugen af socialkonstruktivismen varierer. Som udgangspunkt anskuer vi socialkonstruktivismen som en universel teori, hvis anvendelse både som metateori og alment teori ofte er i spil. I specialet ser vi begge dele være gældende.

6 Kenneth Gergen er en amerikansk psykolog og professor ved Swarthmore College og arbejder hovedsagelig med nyere retning inden for socialkonstruktionismen. (www.wikipedia.org)

Som beskrevet danner socialkonstruktivismen den epistemologiske paraply, vi forstår og tilgår specialet med. I den forbindelse vil en epistemologi altid være universel og derfor gældende for både os selv og de teorier, vi arbejder med. Undersøgelserne, teorierne, samarbejdspartneren og vores ageren vil derfor blive fortolket og anvendt i en socialkonstruktivistisk optik i henhold til et epistemologisk "hvordan" (Andersen 1999: 13f) med fokus på at forstå erkendelse hos disse. Dette ser vi som en metateoretisk analysestrategi.

Ydermere kommer socialkonstruktivismen i spil som en alment teori med et større pragmatisk handlingsfokus repræsenteret ved vores inddragelse af Maturanas og Haslebos tanker om systemisk teori.

I dele af litteraturen foregår der en diskussion vedrørende betegnelserne *socialkonstruktionismen* og *socialkonstruktivismen* som to forskellige tilgange. Det er ikke en diskussion, vi har intentioner om at bidrage til, da vi i vores arbejde med feltet ikke anvender tilgangen helt ude i de nuancer, hvor de to argumenterer for deres forskellighed. Det er dog nuanceforskelle, vi er opmærksomme på. Vi vil, som megen af litteraturen gør det, anvende grundholdningerne, som er fælles for de to retninger overordnet set, og ønsker derved ikke at udfordre den dybere nuanceforskelle. I det følgende vil vi i stedet præsentere en række fælles grundprincipper, som giver mening til vores epistemologiske ståsted og danner rammen for senere at inddrage den systemiske teori som en yderligere udbygning. I specialet anvender vi derfor konsekvent betegnelsen *socialkonstruktivisme*. Dette skal ikke læses som en bekendelse til én af de to, men udelukkende som et begreb hentet i vores primære litterære inspirationskilde repræsenteret ved Søren Wenneberg.

Socialkonstruktivismens indhold og modpol

Socialkonstruktivismen har et sociologisk udgangspunkt, hvor mange af de grundlæggende træk er funderet heri. Udgangspunktet er dog en kritisk afstandtagen fra to centrale elementer: 1) Et opgør med en del traditionelle opfattelser inden for tænkning, 2) En kritisk stillingtagen til objektive fænomener. Disse to centrale elementer har tilsammen skabt en stærk udviklingstendens for socialkonstruktivismen inden for samfundsvidenskab og humaniora. (Wenneberg 2002)

Socialkonstruktivismens udgangspunkt er overordnet, at "hvem og hvad vi er", ikke er givet på forhånd. Det er tværtimod noget, vi udvikler i løbet af livet i det sociale samspil med andre mennesker. Vi-

den, sandhed, identitet og selvet, og herunder den verden, disse er en del af, skabes i socialt samspil med andre og er derfor vævet ind i den kultur og i de sproglige forståelser, vi har til rådighed og anvendelse:

"It is through the daily interactions between people in the course of social life that our versions of knowledge become fabricated. Therefore social interactions of all kinds, and particularly language, is of great interest to social constructionists." (Burr 2003: 9)

Dermed stiller socialkonstruktivismen sig blandt andet protesterende over for den naturlige konstitution, og at vores handlinger skulle bunde i noget naturbestemt. Wenneberg (2002) beskriver eksempelvis, hvordan det at græde af mange vil blive opfattet som noget fysisk bestemt, men plæderer for, at det under overfladen er socialt konstrueret, idet der kan spores forskellige sorgmønstre i forskellige kulturer. En opfattelse af sociale handlinger som naturbestemte vil derfor, ifølge Wenneberg, have tendens til at blive låst i noget uforanderligt.

"I stedet er standpunktet, at den fysiske virkelighed først tager form, når vi mennesker erkender den. Ikke sådan at der ikke er noget inden. Men dette noget er udelukkende en udflydende uformelig masse, der først tager konkret form, når vi kommer og indfører forskelle i den." (Wenneberg 2002: 14)

Med citatet illustreres, sammenlignet med citatet ovenfor, graden af radikalitet, der findes inden for socialkonstruktivismen. Her argumenteres for, at en fysisk given og naturlig virkelighed (eksempelvis jordkloden) ikke eksisterer uafhængig af mennesket og den menneskelige erkendelse. Wenneberg opstiller, på baggrund af radikalitetsgraderne, fire former for socialkonstruktivisme.

Socialkonstruktivismen som et kritisk perspektiv dækker over, at man ikke tager det naturlige for givet og antager derved, at det naturlige kunne være anderledes. Dette er en noget løs og diffus antagelse, der hovedsageligt bygger på antropologiske og kulturelle studier. Pointen er derfor, at alt potentielt givet kan være anderledes (jf. eksemplet med at græde). Denne tankegang føres over i **socialkonstruktivismen som sociologisk teori**, der arbejder ud fra en tese om, at alle institutioner er skabt gennem en indsocialisering i samfundet. Som en social konstruktion hvor institutionen gennem sociale aktioner er blevet skabt, og ikke bare givet på forhånd (eksempelvis en social enighed om at pengesedler kan anvendes som

betalingsmiddel). **Socialkonstruktivismen som en erkendelsesteori** er næste skridt på vejen mod en mere radikal forståelse, hvor det ikke bare er institutioner i samfundet, men også vores videnskabelige erkendelse, der opfattes som socialt konstrueret. Den sociale institution, som viden er, bliver socialt skabt som en videnskabsteori (epistemologi). Slutteligt er den mest radikale form **socialkonstruktivismen som en ontologisk position**, hvor ikke bare institutioner, viden og erkendelser opfattes som socialt konstrueret, men også hele den fysiske virkelighed som social konstrueret (jf. ovenstående citat). (Wenneberg 2002: 17ff)

Wenneberg kalder det en glidebane, hvis man ikke gør sig graden af radikalitet bevidst i sit socialkonstruktivistiske udgangspunkt og lader sin antagelser styre gennem disse fire positioner. Dette fordi man kan sætte sig selv i en for radikal position, hvor intet længere er selvindlysende. Denne pointe tager vi til os, og i forhold til spejalets fokus og den socialkonstruktivistiske forståelse, vi arbejder med på flere planer, er vi bevidste om, at vi befinder os inden for de tre første tilgange. Det gør vi, fordi vi her finder vores epistemologiske ståsted, en forståelse af det offentlige som en institution, samt en analytisk tilgang til at se på de selvfølgheder, der kan være symptom på noget andet. Ydermere finder vi det største fokus på sproget som socialt skabende i de to midterste tilgange, hvor en kobling til Haslebos udlægning virker naturlig. Det kommer vi ind på senere.

Vi ser hovedsageligt socialkonstruktivismens berettigelse hentet i forhold til realismen og positivismen som modpol. Som beskrevet tidligere er et af de centrale punkter ved socialkonstruktivismen den kritiske stillingtagen over for objektive fænomener. Positivisternes og realisternes ærinde er blandt andet ideen om, at verden er objektiv og en tro på en sand viden i forhold til det, vi umiddelbart syner sandt, ved at tage os selv og verden for givet. De tilslutter sig forestillingen om en objektiv sandhed, der er konstant og aldrig vil forandre sig. Derfor står socialkonstruktivismens tilgang og måden at forstå verden på, som en kritisk stillingtagen til de objektive fænomener, i en klar modsætning:

"It invites us to be critical of the idea that our observations of the world unproblematically yield its nature to challenge the view that conventional knowledge is based upon objective, unbiased observations of the world."

(Burr 2003: 3)

Socialkonstruktivismen som tilgang sætter os altså i stand til at være udfordrende og agtpågivende over for vores antagelser om verden og vores omgivelser, som de umiddelbart giver sig ud. Dette fordi den netop er en modpol til realismens verdensanskuelse, der er baseret på, at der eksisterer en virkelighed, som er uafhængig af menneskets bevidsthed og erkendelse og tilsidesætter derved en tankegang om, at individets eget samspil med verden er en væsentlig medspiller i forståelsen og derved konstruktionen af verden.⁷

Det er derfor blandt andet ved at se på modpolerne til socialkonstruktivismen, at vi finder en forståelse af denne, da en afstandtagen til den objektive og umiddelbare verden og sandhed gør os i stand til at se på, hvordan og med hvilke elementer, vi så skaber en social verden.

Centrale forestillinger

Som beskrevet arbejder socialkonstruktivismen ud fra en forestilling om, at vi som individer ikke er givet på forhånd. Måden, vi forstår individet på, er afhængig af, hvilke kulturelle rammer, der eksisterer rundt om os. Disse rammer er individuelle og konstant med til at forme vores personlighed, som noget vi udvikler hele livet i det sociale samspil med andre (Bredsdorff 2002: 9ff). Her opfattes sproget som et redskab, der konstituerer den sociale verden. Ikke som en afspejling, men som medvirkende faktor til at konstruere virkeligheden. Derfor er sprogets rolle central i forestillingen inden for socialkonstruktivismen, som sammen med en række andre centrale punkter skaber et samlet overblik. Vi vil derfor kort præsentere nogle af disse forestillinger, som vi vil uddybe yderligere i præsentationen af den systemiske teori.

Sproget

Både verden og de mentale konstruktioner af verden er bestemt af diskursen. Det er altså gennem det, vi fortæller, at vi skaber vores virkelighed. Fortællingen eller diskursen er det medium, hvorigennem vi skaber vores verden. Kilden til menneskelig erkendelse er if-

7 Ydermere anskues sprogets rolle i realismen og positivismen som et passivt udtryksmiddel for vores tanker og følelser, hvilket er modstridende med socialkonstruktivismens tilgang til sproget. (Burr 2003: 8)

ølge socialkonstruktivismen kommunikationen. Sproget skaber filter og forforståelse til fremdragelse af en verden og er således grundlag for erkendelse. (Hermansen 1998: 79ff) Sproget regnes altså inden for socialkonstruktivismen for at være et væsentligt middel til at konstruere den virkelighed, vi befinder os i:

"(...) it is the insistence upon the nature of language as constantly changing and varied in its meanings that is the keystone of social constructionism, and language is seen as having a much more important role in human life than traditional psychology has given it." (Burr 2003: 46)

Wenneberg (2002) påpeger desuden, at vores erkendelse er socialt konstrueret, fordi vi erkender gennem sproglige begreber, og at sproget nødvendigvis må være en social størrelse. Sproget forudsætter mindst to mennesker og interaktionen mellem disse (relationen). Når sproget tildeles en særlig rolle hænger det altså sammen med, at sprog er den mest fundamentale grundsten i vores sociale samvær: Vi lærer at forklare ved hjælp af sproget, hvad vi vil og tænker.

Social handling

"By placing center-stage the everyday interactions between people and seeing these as actively producing the forms of knowledge we take for granted and their associated social phenomena, it follows that language too has to be more than simply a way of expressing ourselves." (Burr 2003: 8)

Med dette citat illustrerer Vivien Burr, hvordan sproget ikke bare skal opfattes som konstruerende for verden gennem det sproglige udtryk, men også i forhold til den sociale handling der følger sproget. Sproget bliver derved en handling, hvor en række konsekvenser, restriktioner og forventninger følger. Eksempelvis illustreret ved præstens sproglige udtalelse: *"Jeg erklærer jer hermed for ægtefolk at være"*, som bliver en social handling, der konstruerer verden socialt gennem sproget.

Identitet

Ifølge socialkonstruktivismen består mennesker ikke af en fast kerne, men skabes derimod gennem forskellige narrativer, diskurser og den sproglige anvendelse. Gergen beskriver blandt andet, hvordan fortællinger er med til at skabe selvet. Det enkelte individ kan gennem narrativer om enten hele vedkommendes liv eller igennem fortællinger om kortere episoder fra dagligdagen forsøge at fremstille sig selv på en bestemt måde. (Collin og Kopppe 2003: 270f) Vi indgår

i forskellige betydningssammenhænge og forstås derfor gennem forskellige diskurser, hvilket betyder, at vi ofte viser forskellige sider af os selv i forskellige sammenhænge og derved socialt konstruerer vores identitet. Ifølge socialkonstruktivismen er identitet derfor hverken noget, man er født med eller noget, man bare har. Det er snarere et individuelt projekt, der altid er under udvikling og som ofte rummer modsætningsfulde oplevelser og handlemønstre.

Systemisk teori

Midt i det teoretiske og epistemologiske felt, vi med socialkonstruktivismen bevæger os i, placerer den systemiske teori og tænkning⁸ sig og trækker tråde ud i flere af de elementer, vi præsenterer i dette kapitel. Når vi i det følgende vælger at inddrage den systemiske teori, er det fordi, vi mener, Gitte Haslebos udlægninger bidrager med en mere praksisnær teoretiske forståelse af socialkonstruktivismen. Hun har i højere grad organisationen som et fokus i forhold til socialkonstruktivismens udlægninger og bliver derfor et supplement til vores udlægning af socialkonstruktivismen som epistemologi. Ydermere giver den systemiske teori os mulighed for at have fokus på en helhedsforståelse og cirkulær tænkning, som overordnet i specialet er vigtig for os.

Det er som udgangspunkt svært at give et helt klart billede af, hvor de systemiske tanker stammer fra, og hvordan de praktiseres, da der ikke findes nogen entydig definition på systemisk teori eksempelvis i en skelnen til systemteori. Men nogle ting ligger dog fast. Systemisk teori er inspireret af en socialkonstruktivistisk forståelse af mennesker og den sociale skabelse af virkeligheden, hvorved mange versioner af virkeligheden eksisterer samtidig. Det er således sproget (dialogen) og relationer, der er i højsædet, men samtidig også en grundlæggende tanke om, at menneskelige systemer er selvskabende (i Humberto Maturanas forståelse af *autopoiesis*, som vi kommer nærmere ind på senere). (Hornstrup 2005: 15)

Udover at være inspireret af en socialkonstruktivistisk tankegang trækker den systemiske teori på Maturanas biologiske studier og forståelse af levende systemer, deres skabelse af mening og selvopret-

8 Betegnelserne *systemisk teori* og *systemisk tænkning* dækker over samme forståelse, så når vi veksler mellem betegnelserne i kapitlet er det i forhold til brugen hos de teoretikere, vi trækker ind.

holdelse og forhold til omgivelserne⁹. Dette biologiske udgangspunkt bygger Gregory Bateson¹⁰ videre på ved at interessere sig for, hvordan levende organismer kommunikerer og lærer (Hornstrup 2001). I sammenhæng er Maturana og Bateson garanter for den ”gamle” fortolkning af systemisk teori, som siden er blevet videreudviklet og anvendt i flere forskellige tilgange, psykologiske som kommunikative og relationelle. En af dem, der har ført forståelsen over i en organisatorisk kontekst med fokus på mennesker i organisationer, er erhvervspsykolog Gitte Haslebo, som samtidig arbejder inden for en dansk kontekst med den systemiske tilgang. Hendes udlægning kan vi betegne som en nyere fortolkning af systemisk teori, hvor det socialkonstruktivistiske udgangspunkt er tydeligt.

I led med den gamle og nyere fortolkning ser vi en kombination af Maturanas og Haslebos udlægninger som en relevant kobling til at opstille vores teoretiske skisma til specialet. I led med Haslebos brug ser vi systemisk tænkning som en omsætningsteori, der er velegnet til at bringe andre teorier i spil. Det har primært to betydninger for os: 1) Vi benytter systemisk teori som et mere praksisnært udgangspunkt for at arbejde inde under socialkonstruktivismen som epistemologisk paraply, samt 2) vi kan bringe de kommunikationsteorier og analyseværktøjer, vi har med os fra uddannelsen, i spil inden for den systemiske ramme. Dette er et af udgangspunkterne for den kobling, vi senere vil lave mellem systemisk teori og Luhmanns systemteori. Udgangspunktet i, at al skabelse af mening og dermed udvikling er funderet dialogisk, systemisk og socialkonstruktivistisk, åbner op for en interessant analyse af italesættelserne fra medarbejdere og ledere i Plan og Byg.

Maturana - multivers og domæner

Som nævnt ovenfor er Maturanas begreber spændende for os i og med, de er inspiration for netop de to teorielementer, vi gerne vil

9 Disse elementer har også Luhmann taget til sig inden for sin systemteori, vi vil præsentere senere som det kerneområde, hvor vi ser koblingen mellem de to teorifelter.

10 Gregory Bateson (1904-1980) er amerikansk filosof og antropolog og en af 1900-tallets betydeligste sociale naturvidenskabsmænd inden for evolutionsteori, pædagogik og systemteori. (www.wikipedia.dk) Vi arbejder i specialet ikke aktivt med Batesons bidrag til systemisk teori, og vil derfor ikke yderligere inddrage ham, da hans primære fokus på læring ikke har vores interesse.

koble i specialet. Hans forståelse af autopoiesis og selvrefleksivitet som funktioner i det enkelte (sociale) system er en af grundstenene hos Luhmann, hvorfor vi nærmere vil definere autopoiesisbegrebet i det kommende afsnit. Samtidig trækker Maturana begrebet ind som basis for at forstå kommunikation og meningsstrukturer mellem mennesker.

”Maturanas tese er, at vi aldrig helt kan forstå verden uden for os selv, men at vi via vores egne meningsstrukturer, kommunikativt kobler os til den ydre verden. Det bliver en grundlæggende eksistensberettigelse for alle levende systemer selv at kunne skabe en kommunikativ kobling mellem egne meningsstrukturer og den ydre verden.” (Hornstrup 2005: 15)

Med Maturanas tese forsvinder ideen om, at noget her i verden er objektivt sandt, og i stedet opstår ideen om verden som et *multivers* frem for et *univers*. Maturana arbejder således med at sætte objektiviteten i parentes, som også socialkonstruktivismen gør. Dermed ikke sagt at Maturana er socialkonstruktivist, men vi kan bruge hans begreber i et socialkonstruktivistisk perspektiv. I og med verden konstrueres af hvert enkelt ud fra dennes meningsdannelse, så findes der en ”sand” verden for hver enkelt af os. Adgangen til hinandens billeder af verden – til at forstå mangfoldigheden af multivers – går gennem kommunikation og handling, hvormed vi kan forhandle os frem til det ”objektive”, som her skal forstås som en fælles enighed frem for en sandhed. (Loehr-Petersen og Madsen 2004: 4) Denne praksis gør sig især gældende, når de systemiske tanker overføres på organisationer, hvor vi må forstå en organisation som mange forskellige enheder (medarbejdere, grupper, afdelinger) med hver sin virkelighed at agere og styre efter. Faren for både ledere og medarbejdere er her:

”(...) at dyrke det lukkede meningsdannende univers, i stedet for at være aktive og medskabende af en koordineret forståelse og handling, hvor man dyrker det åbne kommunikerende multivers.” (Hornstrup 2005: 90)

Domæneteorien er et af Maturanas teoretiske værktøjer, som åbner op for, hvordan vi skal forstå og arbejde med at skabe en sådan koordineret forståelse. Han opstiller således tre forskellige forståelsesrammer, der giver os mulighed for at se menneskelige handlinger og sproghandlinger fra forskellige vinkler. (Hornstrup 2005: 21) Med inddragelsen af Haslebo videre i afsnittet, vil vi komme mere ind på, hvordan relationer og sprog forstås i denne sammenhæng.

Produktionens domæne indeholder de bestemmende regler, normer, mål og krav – rammerne. Her foregår de praktiske handlinger, og domænet er domineret af en logisk rationel forståelse. Det kommer til udtryk ved en lineær årsags-virkningstænkning, hvor forståelsen af en objektiv (vedtagen og forhandlet) sandhed er gældende. I en organisation, hvor produktionens domæne ikke er tydelig, vil der være en tilbøjelighed til, at medarbejderne ikke kender præmisserne for deres arbejde, og hvad der er målet for en given opgave.

Æstetikens domæne fokuserer på ønsker, værdier, holdninger og erfaringer – den etiske dimension, der giver mening til en given handling. Domænet er centralt i forståelsen af mellem menneskelig kommunikation, da vores måde at forstå verden på og deraf vores tolkninger og handlinger, bunder i sociale, relationelle og kulturelle faktorer, som æstetikens domæne indeholder. I organisationer dannes fælles æstetiske domæner i grupper og teams udveksling af personlige æstetiske domæner.

Forklaringens domæne er refleksionens og læringens domæne. Et norm- og værdifrit område, hvor viden, erfaringer og holdninger kan mødes. Her skabes forbindelse mellem de to andre domæner gennem nysgerrig og fordomsfri undersøgelse. I forklaringens domæne må "rigtig og forkert" samt fordomme og egne forståelser ophæves for i stedet at bringe mangfoldigheden af meninger, opfattelser og forklaringer i spil – åbne for et multivers. (Hornstrup 2001: 4ff og Hornstrup 2005: 21ff)

Domænerne giver to måder at forstå en given handling på: 1) Som tre perspektiver, der er på spil i enhver handling, 2) At forstå handlingen inden for ét af de tre perspektiver.

Domæneteoriens skelnen mellem en lineær forklaringsmodel i produktionens domæne og en cirkulær forklaringsmodel i forklaringens domæne genkender vi ligeledes hos Gitte Haslebo. Hun baserer i sin udlægning af relationer og sproget på samme skelnen. Det vil vi se nærmere på nu.

Haslebo - relationer og cirkularitet

Når vi inddrager Haslebo i forhold til at redegøre for vores teoretiske baggrund er det, som vi beskrev indledningsvis til dette afsnit, ikke som en teoretiker, men som en formidler, fortolker og udøver af den socialkonstruktivistiske og systemiske teori med fokus på livet i organisationer, som helhed og for organisationsmedlemmerne. Her

får vi således et mere konkret bud på analytiske begreber som et supplement til den epistemologiske forståelse, vi præsenterede i starten af kapitlet. Når vi i det følgende sætter fokus på relationer og sprog, er det således i en vekselvirkning af konkrete begreber, vi anvender videre i analysen samt som supplerende forståelsesmæssige elementer. Vigtigheden i at se på sprog og relationer i en cirkulær helhed understøtter vores epistemologi og bliver en baggrundsforståelse for specialets videre arbejde.

Som socialkonstruktivist er Haslebo af den overbevisning, at det er gennem en ændring i sproget, at man kan ændre en organisation. I sin tilgang til organisationer, organisationsmedlemmer og udvikling er grundstenen den skelnen mellem realismen (hverdagssproget) og socialkonstruktivismen¹¹ (Haslebo 2004: 13), som vi tidligere har omtalt. En skelnen som vi kan genkende fra Maturanas opdeling af produktionens og forklaringens domæne.

Relationer

Frem for at tale om individer, finder socialkonstruktivister et alternativ i forståelsen af personlighed som et element i sociale relationer:

"I et socialkonstruktionistisk perspektiv ses personen ikke som en afgrænset enhed, der lever et uafhængigt liv og bevæger sig ad sin egen løbebane styret af en indre kerne. Personlighed ses ikke som noget, der "sidder" i personen, men som et kendetegn ved den sociale interaktion, personen indgår i."

(Haslebo 2004: 33)

Forståelsen af individet forudsætter således tilstedeværelsen af andre mennesker og i led med den socialkonstruktivistiske grundide, så er kommunikationen og sproget der, hvor "det personlige" – eller selvet, som socialkonstruktivister kalder det – eksisterer. Vi må således forstå en organisation som en mængde af relationer og kommunikation, der udforsker og opretholder relationerne og derigennem udvikler sig.

11 Haslebo bruger selv betegnelsen *socialkonstruktionisme*, men for at ensarte vores brug af ordet, vil vi anvende *socialkonstruktivisme*, da hun ikke selv diskuterer betegnelsernes forskellighed, og vi kan se en overensstemmelse mellem vores brug af *socialkonstruktivisme* og hendes *socialkonstruktionisme*.

Når man arbejder med relationer i organisationer, er der flere konkrete elementer af relationsbegrebet at være opmærksom på. (Haslebo 2004: 35) Først og fremmest er definitionen af relationen med til at skabe en medarbejders identitet. Som medarbejder er man således blevet formet af tidligere relationer, og det, man bringer med sig, vil påvirke og omforme de nuværende relationer¹². For det andet må vi forstå handlinger som en del af større mønstre af indbyrdes relationer i afdelingen eller organisationen. En handling giver således ikke mening i sig selv, men mening skabes i relationen. For det tredje kan vi også se på handlinger ud fra det medlemskab af grupper, (ledergruppen, projektgruppen, afdelingen) medarbejderen har. Dette har indflydelse på den rolle, vedkommende har. Og til sidst kan vi arbejde med den relationelle forståelse i organisationen som helhed ud fra en større systemisk sammenhæng. Her er det op til vores undersøgelse at afgrænse, hvor systemets grænse rækker ud, da en social forbundethed kan forstås inden for stadig større kontekster. (Haslebo 2004: 35ff) Med alle fire tilgange til relationer opstår forskellige udgaver af virkeligheden, hvilket indvirker på forståelsen af systemet og dermed dets udviklingsmuligheder, på samme måde som Maturanas domæneteorier kan påvirke forståelsen af systemet og dets udviklingsmuligheder. Et analytisk valg består således i at udvælge nogle af de fire tilgange til relationer og undersøge deres forskellige tilstedeværelser i organisationen eller problematikken.

Sproget i hverdagslogikken eller cirkulær tænkning

Som vi beskrev tidligere, er forståelsen af sproget en afgørende faktor, og dette bliver ikke mindre, når vi ser på organisationer som relationer. Det er ikke uden betydning, hvordan vi taler sammen, giver informationer og bruger sproget i faglig og relationel henseende. Sprogets betydning bliver derfor, for specialet, en vigtig baggrundsforståelse og uddybning af socialkonstruktivismen som epistemologi.¹³

I realismens individfokus fremkommer et såkaldt fjendtligt sprog, som Haslebo dog vælger at betegne *et individualiseret sprog*. Dette

12 Denne forståelse er hentet fra den russiske litteraturteoretiker og sprogfilosof Mikhail Bakhtin, som er en inspirationskilde til socialkonstruktivismen. (Haslebo 2004: 35)

13 Vi vil ikke anvende Haslebos udlægninger af sproget aktivt i analysen, hvorfor vi ser afsnittet som forståelsesmæssig uddybning af den cirkulære tænkning og desuden som et supplement til vores epistemologiske forståelse.

sprog er kendetegnet ved at skabe afstand til den, der beskriver og den, der bliver beskrevet, og sproget får dermed et diagnostisk præg. Haslebo kalder det for hverdags sproget:

"I hverdags sproget er vi optaget af at finde frem til sandheden."
(Haslebo 2004: 42)

Denne forståelse af sproget hænger sammen med Maturanas domæneteorier (hvor hverdags sproget vil dominere produktionens domæne), som igen udspringer af en skelnen mellem *den lineære forklaringsmodel* – vores hverdagsforståelse – og *cirkulær tænkning* (forklaringens domæne og relationstankegangen). Den lineære forklaringsmodel kan karakteriseres som en årsag-virkningsforståelse, der er indlejret i hverdagslogikken. Vi opfatter således: *"(...) de begivenheder, som vi indgår i, som små fragmenter, det vil sige små bidder af handlinger, der hænger sammen på en bestemt måde."* (Haslebo 1997: 97) Det vil sige, at én bestemt årsag har én bestemt virkning. Den lineære forklaringsmodel fremmer ikke forandring, da den ofte resulterer i bebrejdelse på baggrund af den virkning, én given årsag er skyld i. I HR-arbejdet forudsætter det: *"(...) at der findes entydige størrelser såsom medarbejdertilfredshed, der kan beskrives nøjternt, præcist og uafhængigt af øjnene, der ser."* (Haslebo 2004: 50).

Den cirkulære tænkning har vi egentlig allerede beskrevet indledende i principperne for systemisk teori og den socialkonstruktivistiske inspiration: At fokusere på sammenhænge frem for årsag-virkning, at erkende at der eksisterer en mængde af sandheder og virkeligheder (multivers) samt at fokusere på relationerne frem for individet. Det er systemisk, cirkulær tænkning. I praksis indebærer en cirkulær tilgang, at det at forstå ikke betyder at forklare, men at forsøge at udforske mønstre i handlinger og begivenheder, og netop denne forståelse er central for specialet. Deri ligger en interesse for at opdage den gensidige påvirkning mellem aktørernes handlinger og finde ud af egen andel og medvirken til, at netop disse mønstre bliver skabt. (Haslebo 2004: 52)

Vejen til at udforske disse mønstre går gennem sproget. Sproget inviterer således til nysgerrighed over for andre organisationsmedlemmer; en nysgerrighed som vi har med os som studerende/forskere ind i organisationen, samt en nysgerrighed vi vil udforske og motivere hos organisationsmedlemmerne.

"Den cirkulære forståelsesform inviterer til nysgerrighed og interesse for, hvordan andre organisationsmedlemmer oplever forskellige situationer og for, hvad de er optaget af at skabe i fremtiden. Måden at kommunikere på tydeliggør den gensidige afhængighed mellem organisationsmedlemmer (...) og inspirerer til fælles læring og dialog. De indbyrdes relationer styrkes og videreudvikles." (Haslebo 2004: 58)

Afrunding

"Inden for den cirkulære forståelsesform opfattes metode som en iscenesættelse af nye kontekster, hvor tematisering og proces giver de involverede organisationsmedlemmer nye muligheder for at indgå i en respektfuld dialog med hinanden og dermed for at samskabe en ønsket virkelighed. Udformningen af metoder baserer sig på den praktiske visdom og gode dømmekraft, der vokser ud fra erfaring." (Haslebo 2004: 332)

Med inddragelsen af socialkonstruktivismen, den systemiske teori og den cirkulære forståelsesform ser vi nogle spændende dialogiske perspektiver for arbejdet med fastholdelse og fremtiden i Plan og Byg. Samtidig giver ovenstående citat et billede på den metodiske opgave, vi ser i specialet, både gennem empiriindsamlingen, hvor vi metodisk indgår i organisationen, samt i specialets formål og handlingsperspektiv. Dialogen er afgørende for at skabe udvikling i organisationer, og den vil vi gerne være med til at fremme.

Luhmann og de sociale systemer

Luhmanns strukturelle forståelse af kommunikation og social kontakt ser vi som et væsentligt supplement til socialkonstruktivismens og den systemiske teoris fokus på relationer, sprog, sociale sammenhænge og dialog, som vi netop afsluttede forrige afsnit med. Begge teorier udspringer, som nævnt i indledningen, af samme konstruktivistiske udgangspunkt, hvor Luhmanns teori har sin egen konstruktivistiske gren. Denne kalder han *operativ konstruktivisme* på baggrund af, at Luhmann betragter en konstruktion som en operation, der går ud på at markere en forskel, det vil sige sortere det relevante fra alt andet. Denne operation, at markere en forskel, er samtidig en nødvendighed i forhold til at reducere kompleksitet. Allerede denne korte indsigt i Luhmanns teori giver et indtryk af, at Luhmann i sin sprogbrug og forståelse er anderledes end eksempelvis socialkonstruktivismen. Men det er netop her, vi ser Luhmanns teori om sociale systemer som et værdifuldt supplement til socialkonstruktivi-

vismen, i forhold til at besvare problemformuleringens tre spørgsmål på både mikro- og makroniveau.

Vi tager udgangspunkt i Luhmanns teori om sociale systemer og hans fokus på autopoiesis, hvorfor det således er den Maturanaske Luhmann, vi griber fat i, også kaldet den *nye* Luhmann¹⁴. Vi kan i en Luhmannsk terminologi sige, at vi forsøger at minimere kompleksiteten i hans teori ved at tage udgangspunkt i autopoiesisbegrebet og dermed markere en forskel igennem en selektion, der for os giver mening i forhold til specialet. Samtidig er det med fokus på kommunikation, at vi kan gå i gang med at forholde os til Luhmanns forståelse af sociale systemer.

I forlængelse af dette afsnit, der har fokus på Luhmanns teori om sociale systemer, vil vi se nærmere på forholdet mellem socialkonstruktivismen og systemisk teori samt Luhmanns systemteori i forhold til de begreber, som vi fremhæver i dette afsnit. Dette munder ud i specialets overordnede analysestrategi, som præsenteres i slutningen af næste afsnit.

De sociale systemer og autopoiesis

Med Luhmanns teori træder vi ikke bare ind i et teoretisk univers, men også i en helt bestemt terminologi knyttet til universet, som vi må forstå og anvende for at arbejde med Luhmann. Som grundelement i sin terminologi taler Luhmann om *systemer* som betegnelsen for, hvordan alt i verden kan kategoriseres og forstås. Det er umiddelbart en terminologi, der kan virke fremmed for eksempelvis socialkonstruktivismen, men vi vil i specialet anvende betegnelsen systemer og vil i sammenholdningen af de to teorier, som afslutter hele vores teorigennemgang, vise, at vi ser givtige koblinger på trods af forskellig terminologi.

Sociale systemer er autopoietiske. Dermed overskrider Luhmann Maturanas grænse i forhold til autopoiesisbegrebets anvendelighed som kun gældende for levende systemer. Luhmann overfører det di-

14 Den *nye* Luhmann skelner vi i forhold til den oprindelige Luhmann, hvor han i sine tidligste værker var kraftigt inspireret af sin gamle læremester strukturfunktionalist Talcot Parsons. Hvor den oprindelige Luhmann fokuserer på handlinger og funktioner, er det kommunikation og autopoiesis, der er centralt i den *nye* Luhmanns qua udgivelsen af "Sociale Systemer".

rekte til sociale systemer. At være et autopoietisk system i Luhmanns forstand betyder, at systemet frembringer sig selv som en autopoietisk enhed ved hjælp af en rekursiv reproduktion af dets elementer¹⁵ (Kneer 1997: 63). Det vil sige, at et system kun er autopoietisk i det tilfælde, at det kan opretholde sig selv gennem dets egne elementer. Når vi taler om sociale systemer, i modsætning til eksempelvis psykiske systemer, så er kommunikation det centrale element i skabelsen af og opretholdelsen af det sociale system. Ingen kommunikation, intet socialt system. I Luhmanns forståelse går disse to begreber altså hånd i hånd, det vil sige de er *strukturelt koblede*, som han kalder det. Men for at kunne definere et system, er der nødvendigvis noget, der må være uden for systemet. Et system må altid adskille sig fra noget andet for at blive et system. Til et system hører derfor altid en *omverden*. Et system eksisterer kun i forhold til sin omverden, eller det kan betegnes som den kontekst, systemet består i kraft af (Luhmann 2000: 219ff). Det kan være samfundet, en institution eller en organisation. Definitionen af systemet hviler på iagttagelsen, en iagttagelse som reducerer kompleksitet igennem en selektion, at markere en forskel. Det afhænger altså af, hvem der iagttager, og hvordan denne iagttager foretager selektioner, når sociale systemer defineres og afgrænses. Når vi eksempelvis vælger at beskæftige os med lige netop fastholdelse som en problematik i den offentlige sektor, så skyldes det en selektion på baggrund af vores iagttagelser¹⁶. En selektion som er præget af vores faglige ståsted og interesse, som igen gennem iagttagelse altså markerer en forskel, det vil sige vi vælger et emne frem for alle mulige andre emner. På den måde definerer vi selv sociale systemer og omverdener igennem en reduktion af kompleksitet.

Når Luhmann anvender autopoiesis som et centralt begreb til at beskrive sociale og psykiske systemer, så hænger det sammen med hans forståelse af, at autopoietiske systemer er lukkede systemer, som selv

15 Elementer i et sociale system er kommunikation og elementer i et psykisk system er tanker og forestillinger.

16 Vi ser os selv i en iagttagersrolle, i Luhmanns forstand, hvor vi som iagttagere gennem selektioner ser på de sociale systemer i Plan og Byg. Luhmann arbejder med første ordens iagttagelse, som iagttagelse af noget i verden. (Andersen 1999: 111) Vi ser i den forbindelse iagttagersrollen som væsentlig i forhold til den forskersrolle, vi i det videnskabelige arbejde indtager, hvor vi med et kritisk fagligt øje stadig iagttager de sociale systemer og den verden, vi er en del af. Vi vil gennemgående i spolialets facetter være iagttagere i såvel forarbejde, undersøgelser, analyse samt konkluderende perspektiver.

fremstiller deres komponenter i en rekursiv proces. Her bliver lukkethed ikke forstået som en modsætning til, men som en forudsætning for åbenhed (Kneer 1997: 63). I forhold til sociale systemer har det den drastiske konsekvens, at Luhmann ikke ser mennesker som aktører, der producerer kommunikation. Her er det vigtigt at nævne, at Luhmann "deler" mennesket op i forskellige systemer¹⁷, som opererer adskilt (Kneer 1997: 70). Det er ifølge Luhmann ikke mennesket, men derimod kommunikationen selv, som skaber kommunikation, og det er i denne rekursive proces, at Luhmann finder basis for at kalde sociale systemer for autopoietiske. Psykiske systemer reproducerer derimod sig selv via tanker og forestillinger. Jo mere komplekst det enkelte system er, og jo bedre systemet er til at håndtere sin kompleksitet, desto bedre kan det håndtere den kompleksitet, systemets omverden indeholder, og som altid vil være større end systemet selv. Det vil sige at det igennem sin egen lukkethed bedre er i stand til at åbne sig mod sin omverden og blive forstyrret, irriteret og påvirket af denne.

De sociale systemer og kommunikation

Når Luhmann omtaler sociale systemer som lukkede, autopoietiske og selvreferentielle, så skal det forstås i den betydning, at det ikke har noget umiddelbart forhold til sin omverden, at det igennem selvreference henter sine begrundelser fra sig selv i den autopoietiske skabelse og opretholdelse af sig selv som system (Hermansen 1998: 74). I den proces er kommunikationen livsenergien til de sociale systemer, som vi beskrev tidligere. De er strukturelt koblede så at sige. Det samme er mennesker og sociale systemer, da: "(...) *kommunikation altid forudsætter mindst to mennesker og dermed en flerhed af organiske, neurale og psykiske systemer*" (Kneer 1997: 72) Men samtidig står disse forskellige aktører eller begreber, om man vil, som omverden for hinanden. Det er hele Luhmanns pointe, at menneskets bevidsthedssystem ikke kan skabe et ét-til-ét forhold til det sociale system, eller med andre ord få en nøjagtig repræsentation af det sociale system. Kommunikationen må igennem bevidsthedssystemets eget filter og på den måde skabes der forskellige tilslutninger i de

17 Mennesket hos Luhmann består således af en flerhed af selvstændige systemer – eksempelvis det organiske system, immunsystemet, det neurofysiologiske system og det psykiske system, som opererer helt uden at overlape hinanden (Kneer 1997: 70).

forskellige systemer, alt efter det psykiske systems egne tanker og forestillinger (Kneer 1997: 77). Og med Luhmanns forestilling om sociale systemers autopoiesis fjerner han sig fra den traditionelle psykologis forestilling om, at man igennem kommunikation kan nå ind til bevidstheden. Vi forbliver black boxes for hinanden, også selvom vi forsøger at gøre vores tanker og forestillinger begribelige gennem kommunikation (Kneer 1997: 77).

Selve kommunikationsstrukturen er ifølge Luhmann meget mere end blot end kommunikationshandling og et ensidigt afsender-modtager-forhold, hvor kommunikation overføres i et én-til-én-forhold¹⁸. Strukturen i al kommunikation er kompleks og skal forstås komplekst. Men mennesket opfatter ifølge Luhmann ofte kommunikation som en kausal kæde af handlinger, og netop som en simpel overførsel af information. Luhmanns teori plæderer for en tredeling af strukturen i kommunikation: 1) Information, 2) Meddelelse, 3) Forståelse (Luhmann 2000: 185). Information og meddelelse hænger her sammen, hvor information kan ses som indhold, mens meddelelse kan ses som form. Godt nok er information og dens indpakning, meddelelsen, elementer i kommunikation, men: *"(...) meddelelsen er imidlertid intet andet end et selektionsforslag, en tilskyndelse (...) Kommunikation kommer kun i stand ved, at denne tilskyndelse gribes, ved at pirringen processeres."* (Luhmann 2000: 180) Det er her, forståelselementet træder i kraft og som sådan også kommunikation som en syntese af alle tre selektionsydelser (Kneer 1997: 85). Som tidligere beskrevet hænger kommunikation sammen med valg, der markerer en forskel, altså sorterer noget fra noget andet, hvilket betegnelsen selektionsydelser antyder.

"Kort sagt: der foreligger en kommunikation, når der bliver truffet et valg af information, et valg blandt flere muligheder for meddelelse, og et valg blandt flere muligheder for forståelse." (Kneer 1997: 85)

Denne beskrivelse giver udtryk for den enorme kompleksitet, som Luhmann tillægger kommunikation. Luhmann inddrager i denne

18 Vi anvender ikke direkte Luhmanns kommunikationsforståelse analytisk i specialet, men inddrager den her for at kunne diskutere kommunikationsbegrebet hos Luhmann i forhold til socialkonstruktivismen, samtidig med at den bidrager til en kompleks forståelse af kommunikation, som vi tager med os i led med den systemiske tænkning.

sammenhæng begrebet kontingens, og særligt i forhold til kommunikation udtrykket dobbelt kontingens, hvilket dækker over, at alle parter i en kommunikationssituation har frihed til at påvirke og irritere kommunikation og det sociale system, som derved altid forbliver uforudsigeligt og dermed kontingent. Her er det meningen, der spiller ind, når parterne vælger deres information, meddelelse eller forståelse.

De sociale systemer og mening

Ethvert system søger ifølge Luhmann at håndtere og i bedste fald mindske kompleksiteten i omverdenen, og det sker gennem opnåelsen af mening. Med Luhmanns definition af systemer som autopoietiske, definerer han sociale og psykologiske systemer som selvskabende gennem mening. Samtidig er disse systemer på et overordnet niveau ens, da de begge kan opfattes som autopoietiske systemer, som opererer i det fælles medium *mening* (Luhmann 2000: 98). De opererer blot på baggrund af forskellige elementer, hvor elementet i de sociale systemer som nævnt er kommunikation.

Luhmanns forståelse af meningsbegrebet er derfor væsentligt anderledes end den dagligdagsforståelse, vi har af meningsbegrebet. Til daglig bruger vi især begrebet til at beskrive et bestemt formål eller en bestemt målsætning, eller måske hvad meningen er med en bestemt sætning eller ord. Mening skal altså ikke hos Luhmann forstås som opfattelse eller holdning, ej heller som betydning. Hos Luhmann dækker begrebet over noget fuldstændig fundamentalt, nemlig grundlaget for al operation hos et system. Psykiske og sociale systemer kan ikke operere uden mening (Andersen 1999: 120). Mening hos Luhmann er tæt forbundet med intentionalitet. Det er intentionen, det vil sige rettedheden mod et bestemt valg, at mening eksisterer som begrundelse for denne intention. Mening definerer Luhmann som enheden af forskellen aktualitet over for potentialitet (Andersen 1999: 120ff). *"I et bestemt øjeblik står noget i centrum for, hvad der får mening, men det viser samtidig hen til yderligere muligheder."* (Kneer 1997: 79) Mening er altså et grundbegreb i forhold til et socialt systems selektion, det vil sige dens markering af en forskel. Meningen ligger altså i den forskel, der gør, at systemet ser det som en fordel at handle på en bestemt måde frem for en anden. I forhold til kommunikation i sociale systemer, kan mening forstås som det element, der gør, at kommunikation altid er intenderet. Kommunikation er altid kommunikation om noget (Kneer 1997: 81). Men samtidig tvinger

mening til forandring. Det aktuelle forfalder, så snart det bringes på bane. Kommunikation afløses hele tiden af ny kommunikation, som enten tilslutter sig eller modsiger den forrige.

Tre typer af sociale systemer

Luhmann inddeler de sociale systemer i tre former for systemtyper: 1) Interaktionssystemer, 2) Organisationssystemer, 3) Samfundssystemer. Vi vil her kort beskrive de tre typer af sociale systemer. Interaktionssystemer, som kommer i stand ved, at medlemmerne af systemer handler. Et interaktionssystem kan eksempelvis være os selv som specialegruppe. Til dette interaktionssystem hører alle handlinger, som udføres af os i forbindelse med specialet, men når vi i specialegruppen skilles, opløses interaktionssystemet. Organisationssystemer (se næste afsnit) skabes, når medlemskabet er knyttet til særlige betingelser. Det kan i forlængelse af forrige eksempel være Aalborg Universitet, som udstikker nogle særlige rammer og retningslinjer for medlemmerne af systemet, hvilket påvirker de interaktionssystemer såsom vores, der hører under organisationssystemet. For os at se kan det i praksis være svært i visse situationer at skelne mellem interaktionssystem og organisationssystem, men vi opfatter det på den måde, at det niveau, vi som analytikere iagttager på, er med til at definere et socialt system som den ene eller den anden type. Samfundssystemet som den tredje systemtype er det mest omfattende sociale system, hvorunder hører alle interaktions- og organisationssystemer, det vil sige, samfundssystemet er mere end summen af alle interaktions- og organisationssystemer. (Luhmann 2000)

Organisationssystemer

Vi vil her kort uddybe Luhmanns forståelse af organisationer som et bidrag til den organisationsforståelse, vi bringer med os i specialet, og som vi nærmere vil præcisere i forhold til socialkonstruktivismen og den systemiske teori i det efterfølgende afsnit. Organisationer består ifølge Luhmann udelukkende af kommunikationer, da en organisation som sagt er en bestemt type socialt system. Men specielt i forhold til organisationer bliver beslutningselementet fremhævet som det afgørende. Organisationer lever af beslutninger igennem kommunikation, men er samtidig organisationens paradoks. Så snart der besluttet noget, det vil sige en operation udføres, så ophører den samtidig. *”Organisation er beslutning i et netværk af tidligere beslutninger og fremtidige beslutninger; nemlig ”autopoiesis”, og alt hvad der sker og kan ske i organisationen, måler sig i forhold til*

dette netværk." (Højlund 2003: 28) Og igennem beslutningerne oprettholder organisationen hele tiden sig selv som organisation. Samtidig er beslutninger igennem en kompleksitetsreduktion med til at skabe en særlig form for socialt system, hvori der skabes forventninger om medlemskab, roller og programmer.

Kommunikation i organisationer er dermed allerede sat ind i en ramme, som har reduceret kompleksiteten og tilsat nogle forventninger til kommunikationens deltagere. Kommunikation, der bevæger sig uden for disse forventninger om medlemskab og roller, vil ikke tilhøre organisationssystemer, men i stedet et andet socialt system, eksempelvis et andet organisatorisk system. Det interessante for analytikere som os er således at se på, hvilken form for medlemskab og hvilke roller, som organisationen igennem kommunikation har til dets deltagere, og hvordan disse påvirker organisationssystemet. Samtidig er organisationens selvopretholdelse i forhold til beslutningens paradoks et interessant element i Luhmanns teori om organisationssystemer, herunder hvilken fortælling og hvilket selvbillede organisationen forsøger at skabe i et autopoietisk perspektiv.

Med præsentationen er Luhmanns teori er vi nået frem til at kunne begynde sammenholdningen af de to teorier – en teoretisk kobling.

En teoretisk kobling

Både socialkonstruktivismen¹⁹ og Niklas Luhmanns systemteori er såkaldte *grand theories*, som begge befinder sig i det konstruktivistiske felt, hvilket vi nævnte i begyndelsen af dette kapitel. Deres fælles udgangspunkt er således den konstruktivistiske pointe om, at viden ikke er en realitet, men i stedet en konstruktion igennem en proces (Kruse 2002: 239). Luhmann og hans systemteori er forskellig fra socialkonstruktivismen, men de har altså et fælles udgangspunkt. Vi kan se relevante teoretiske bidrag i begge teorier i forhold til vores speciale, og derfor er vi nysgerrige efter at finde ud af, hvordan vi kan kombinere begreber og forståelser hos de to respektive teorier. Med inddragelsen af Luhmanns teori om sociale systemer i forhold til vores umiddelbare socialkonstruktivistiske udgangspunkt skaber vi et fundament for en spændende kobling, som vi i dette afsnit vil tage

19 Når vi i dette afsnit tager udgangspunkt i socialkonstruktivismen over for Luhmann, ser vi den systemiske teori som en del socialkonstruktivismen, som vi tidligere har redegjort for.

fat på. Luhmann tager sit afsæt i en klar funktionel og strukturel forståelse, når han forsøger at skabe en universel teori, der kan beskrive alle sociale kontakter. Vi tager som nævnt fat i Luhmanns teori om de sociale systemer, hvortil de psykiske systemer er omverden, og ser på den måde muligheden for en kobling til socialkonstruktivismen. Den socialkonstruktivistiske teori har et umiddelbart mere humanistisk orienteret fokus med dets syn på sprog og relationer.

Kommunikation er det væsentligste element hos både socialkonstruktivisternes og i Luhmanns systemteori. Når vi taler om kommunikation, taler vi automatisk også om en eller anden form for social kontakt, og det er så at sige begge teoriers genstandsfelt. Socialkonstruktivismen og Luhmanns systemteori, ser som nævnt på kommunikation og det sociale ud fra to forskellige perspektiver. Luhmann anvender en system/omverden difference som en meningsfuld måde at forstå social kontakt. Socialkonstruktivismen er ikke optaget af denne form for strukturel adskillelse, men beskæftiger sig derimod med relationen mellem mennesker som kernen til at forstå social kontakt. I begge teorier spiller mennesket en væsentlig rolle, men ikke hovedrollen, idet mennesket i socialkonstruktivismen kun er interessant i forhold til de relationer, det indgår i, mens mennesket i Luhmanns systemteori forstås som forskellige systemer, hvor det er systemerne, der er interessante og ikke mennesket i sig selv.

Det er med kommunikationen som udgangspunkt, at vi nu vil tage fat i de fire temaer, hvor koblingerne mellem de to teorier er givtige for vores speciale: 1) Systemer og relationer, 2) Kommunikation og sprog, 3) Mennesker, 4) Mening.

Systemer og relationer

I forhold til Luhmanns teori om sociale systemer er det relevant for os at forholde os til, hvordan denne forståelse af sociale systemer hænger sammen med et relationsbegreb hos socialkonstruktivisternes. Som nævnt har Luhmann den radikale forståelse af et socialt system, at det skaber sig selv gennem en autopoietisk konstruktion, hvor mennesket med dets psykiske system er omverden dertil. Kommunikation skabes ikke af mennesker, men af sig selv. Denne teori er som udgangspunkt fremmedartet for socialkonstruktivismen, men går man dybere ind i teorien om sociale systemer, så ligger de to teorier måske ikke så langt fra hinanden, som man umiddelbart skulle tro. Hos socialkonstruktivisternes er relationen i fokus. Det er i relationen, at der skabes viden, og hvor der træffes valg. Hos Luh-

mann finder dette sted i det sociale system. Luhmann taler ikke om relationer internt i et system, men derimod om relationer mellem forskellige sociale systemer, hvorfor der er forskellige anvendelser af relationsbegrebet hos de to teorier. Socialkonstruktivismen har en mere almen brug af relationsbegrebet. Det omhandler relationer internt i et socialt system, det vil sige mellem mennesker i kommunikationssituationer, men samtidig kan relationer også dække over en forbindelse mellem forskellige kommunikationssituationer eller -forløb, altså systemer i Luhmanns forstand. Deres kerner er så at sige forskellige. Hvor Luhmann ser et socialt system som kerne, ser socialkonstruktivistene en relation som kerne, men begge parter arbejder med kommunikation som det element, der udvikler enheden og knytter det til omverdenen. Luhmanns begreb om interaktionssystemer kan dog kobles til socialkonstruktivisternes forståelse af relationsbegrebet, idet et interaktionssystem dækker over et nærvær mellem to eller flere mennesker igennem kommunikation. Vi kan for så vidt både bruge Luhmanns forståelse af sociale systemer og socialkonstruktivisternes relationsbegreb, men på hver sin måde og med de forskelle og ligheder, som vi fremhæver i dette afsnit. Luhmanns sociale systemer giver os en mulighed for at arbejde på et strukturelt plan med organisationssystemer og interaktionssystemer i "Organisationsanalysen", mens relationsbegrebet kommer ind som et mere alment begreb²⁰ og med et efter vores mening mere humanistisk fokus end Luhmanns strukturelle tilgang. Det kommer vi ind på i afsnittet om vores analysestrategi.

I den forbindelse er vi nødt til at diskutere en undren, som vi har, når vi ser på forholdet mellem socialkonstruktivismen og Luhmanns systemteori. Det handler om beslutningsgraden hos systemer og mennesker. Luhmann arbejder som nævnt med autopoiesisbegrebet som en grundpræmis for alle systemer, hvilket medfører en tanke om lukkede systemer, der selv fastlægger deres omverdenskontakt og på baggrund af denne omverdenskontakt opretholder sig selv i systeminterne operationer. Psykiske og sociale systemer påvirkes, irriteres og forstyrres ifølge Luhmann på dets egne præmisser, det vil sige som et resultat af deres autopoietiske status. Denne vinkel er interessant i forhold til socialkonstruktivismens pointe om, at mennesker og det

20 Relationsbegrebet ligger generelt i hele analysen og central i analysetemaet "Relationsskabelse".

sociale skaber hinanden, som Luhmann i øvrigt også mener. Men socialkonstruktivismen ser ikke mennesket som et fuldt ud autonomt væsen, der selv har den ultimative beslutningsgrad. Mennesket skabes i sociale relationer og kan således ikke fuldt ud styre den grad af påvirkning, som det får i disse relationer. Det skaber selv dets relationer, men samtidig skaber relationerne mennesket. Og det er i denne fortolkning, vi er i tvivl om, hvorvidt Luhmann tillægger sig en forståelse af mennesket (det psykiske system) og det sociale (det sociale system), som fuldt ud autonome enheder, der selv kontrollerer dets input. Vi ser systemets omverden og dens kompleksitet som styrende for, hvordan det autopoietiske system opererer. Socialkonstruktivismens forståelse giver mening for os i den optik, at mennesket ikke er i fuldstændig selvkontrol i forhold til sin omverden, men konstrueres socialt samtidig med, at det konstruerer det sociale.

Organisationer gennem kommunikation og sprog

Som det sidste punkt i dette tema om sociale systemer og relationer vil vi kort diskutere de tanker om organisationer, som vi har beskrevet i afsnittene om socialkonstruktivismen og Luhmanns systemteori. Begge teoriers syn på organisationer har efter vores mening det til fælles, at organisationer skabes igennem kommunikation og sprog. Luhmann taler om, at beslutninger er grundkernen i organisationer, hvori der skabes særlige forventninger til deltagelse. Der er bestemte former for roller, en bestemt form for medlemskab og roller, som Luhmann kalder det, og som man som deltager må tilslutte sig igennem kommunikation. Det kan ses i sammenhæng med den systemiske teoris syn på organisationer som forskellige enheder (medarbejdere, grupper og afdelinger), som indvirker systemisk på hinanden. Vi vælger at se på organisationer som en bestemt form for socialt system, hvori der eksisterer særlige forventninger til dets deltagere, hvilket tilkendes gennem deres kommunikation. Det kombinerer vi med en forståelse af, at organisationer ændres igennem en sproglig ændring hos deltagerne. Det er kommunikationen og beslutningerne herigennem, der er afgørende for, hvorledes organisationen tager sig ud, men også for hvordan den fremtidige organisation skal tage sig ud. Vi er således inspirerede af både den Luhmannske organisationsforståelse og den socialkonstruktivistiske ditto, som efter vores mening i udgangspunktet ikke ligger langt fra hinanden. Som beskrevet tidligere er det interessante at se på, hvorledes organisationen skaber sig selv igennem kommunikation, og hvilke forventninger og rammer dette selvbillede giver til organisationens deltagere.

Kommunikation og social handling

Både hos Luhmann og socialkonstruktivisternes udgør kommunikationen som nævnt det centrale værdibærende element i forståelsen af menneskers samhandling og systemer. Socialkonstruktivisternes benytter primært betegnelsen sprog, som ikke er bygget op som en strukturel forståelse af kommunikation. Det gør Luhmann derimod med sin forståelse af kommunikation som information, meddelelse og forståelse mellem afsender og modtager, og denne strukturelle forståelse er udgangspunkt for Luhmanns videre betragtninger. Derved fremstår hans kommunikationsforståelse mere teknisk, hvor den socialkonstruktivistiske forståelse er relationelt funderet. Begge teorier ser dog kommunikation som en social størrelse, da kommunikationen opstår i sociale systemer, og der skal være flere parter tilstede, før en kommunikation kan lykkes.

Vi ser yderligere interessante koblinger mellem de to teorier i forhold til black boxes og dobbelt kontingens. Luhmann beskriver, at kommunikationen ikke kan nå ind til de psykiske systemers bevidsthed. Vi kan således aldrig fuldstændig forstå hinandens bevidsthedsunivers. Fra denne forståelse kan vi trække en tråd til Maturanas argumentation for multiversbegrebet; vi skaber alle hver vores udgave af virkeligheden, som vi kun kan tilnærme os en forståelse af gennem forhandling i kommunikationen. I led med denne forståelse ser vi et fællestræk i de to teorier mellem dobbelt kontingensbegrebet hos Luhmann, det at alle har frihed til at påvirke og forstyrre kommunikationen, og grundideen hos socialkonstruktivisternes om, at den sociale konstruktion foregår hele tiden, og konstruktionen i dag derfor ikke er lig konstruktionen i morgen. Med denne forståelse lægges der i begge teorier afstand til sandhedsbegrebet i realismens forstand, og i stedet bliver forhandling gennem kommunikation den essentielle handling for både systemer og mennesker og lægger dermed op til den pragmatisk forståelse af sandhed.

At kommunikation knytter sig til social handling ser vi også som centralt for de to teorier. Luhmann har med sin inspiration i Maturana ændret sin forståelse af handling til netop forståelsen af kommunikation som handling. Handlinger er et for ensidigt begreb at forstå systemer ud fra, da handlinger i reglen kun indeholder én person, hvilket er i modstrid med den sociale dimension i kommunikationen. Det er vi enige i, da vi ud fra en relationel og systemisk forståelse ikke ser den enkelte persons handling som årsag til noget, men i stedet

ser på helheden. I kombinationen af de to teorier deles forståelsen af kommunikation således, som en mere nuanceret og kompleks forståelse af handlinger. På trods af kompleksiteten, mener Luhmann, at kommunikation i praksis ofte opfattes blot som en meddelelse/en handling fra en afsender til en modtager – en opfattelse vi kan genkende i Haslebos definition af hverdags sproget. Hun arbejder i sin socialkonstruktivistiske tilgang på at skabe en bedre systemisk kommunikationsvej og når altså et skridt videre i sin kommunikationsforståelse. Her er det dog vigtigt at pointere, at det ikke er Luhmanns ærinde at sige noget om, hvordan verden bør se ud, så i forhold til et forandringsperspektiv anvender vi Haslebos forståelse analytisk.

Mennesker

Når vi nu kort ser på menneskeforståelsen i de to teorier, må vi sige, at her opstår de største vanskeligheder i at koble de to teorier. Vi vil derfor gøre det klart, at det ikke er spørgsmålet om identiteten og selvet, der er interessant for os, og vi kobler derfor ikke teorierne på det niveau. Men vi finder det nødvendigt at forholde os til forskellighederne.

Begge teorier laver en klar adskillelse mellem mennesket og kommunikationen, men der er en forskel i, hvor langt ude på sidelinjen de to teorier sætter mennesket. Mens socialkonstruktivisternes arbejder med sproget som det element, hvorigennem virkeligheden konstrueres, og mennesket er aktør i forhold til skabelsen, har mennesket hos Luhmann ikke en aktørrolle i sociale systemer. Her er det kommunikationen, der kommunikerer, og ikke mennesker. De er i stedet omverden til kommunikationen. Socialkonstruktivisternes vil aldrig se mennesket udelukkende som omverden, men i Luhmanns forståelse kan denne omverden stadig påvirke og lade sig påvirke af kommunikation og systemer. Derved spiller mennesket indirekte en rolle i kommunikationen. Men hos Luhmann er mennesket i sig selv defineret af flere systemer, som en mere biologisk og teknisk størrelse. Han arbejder derved på et andet niveau med mennesket, end socialkonstruktivisternes gør, og vi spekulerer på, om vi egentlig kan forvente, at hans menneskeforståelse er mulig at koble med socialkonstruktivismen? Og hvor meget betyder forskellen for vores kobling af de to teorier? Vi kan i hvert fald sige, at Luhmanns forståelse er for strukturel til os, og derfor lægger vi os op af socialkonstruktivismen, hvor mennesket er en aktør. Mennesket i sig selv er ikke det vigtigste for os. Det er relationen mellem mennesker i den organisatoriske sammenhæng, vi har interesse i. Vi har derfor ikke et behov for at få

defineret menneskets konkrete rolle, og vi vil i stedet arbejde ud fra den tidligere definerede kobling omkring relationsbegrebet, med en bevidsthed om, at mennesket er en medspiller.

Mening

Som det sidste tema vil vi nu runde meningsbegrebet, som vi vil arbejde med analytisk videre i specialet. Der er to måder at forstå mening på, som har hver deres berettigelse: En grundforståelse der knytter sig til kommunikation, som Luhmann arbejder med, og en mere praktisk forståelse, som vi vil anvende analytisk. For Luhmann er mening en aktiv proces, som altid er en del af kommunikation og autopoiesis. Kommunikation er således vejen til mening, og mening styrer handling, derved må vi forstå mening som værende et formål i kommunikationen. Et formål som i Luhmanns forstand er styret af en *intentionalitet*, hvor vores tanker intenderer et eller andet, som vi har mulighed for at give mening. Intentionaliteten er dermed det, der styrer rettedheden mod et meningsgivende valg for systemet. I diskussionen vil vi diskutere Luhmanns forståelse af intentionalitet over for det offentlige etos nærmere.

Med Maturana kan vi se en kobling mellem mening som grundforståelse og en mere praktisk proces. Han mener, at verden konstrueres ud fra vores individuelle meningsdannelse, og denne meningsdannelse kan udfordres med en "passende forstyrrelse", hvor meningen ændres en smule. Mennesker, systemer og organisationer må derved ligeledes ændre på deres mening, og sådan kan udvikling af de forskellige forstås. Når vi i analysen arbejder med meningsbegrebet er det med udgangspunkt i den sidstnævnte mere praktiske forståelse, hvor vi ser et link til mening, som det at finde en mening med sit arbejde – en mening som således påvirker motivationen i arbejdet.

På vej

Dette afsnit skal ses som en afgrænsning af, hvordan vi i praksis videre i specialet vil anvende de teoretiske elementer, som vi har præsenteret i nærværende kapitel. Vi tager som nævnt udgangspunkt i socialkonstruktivismen, men ser væsentlige teoretiske bidrag i Luhmanns teori om sociale systemer, hvilket vi således ser som et vigtigt teoretisk supplement til den socialkonstruktivistiske retning, vi anvender i specialet. Luhmanns teori om de sociale systemer giver os en strukturel og mere teknisk indgangsvinkel til vores analyse, som især vil komme til udtryk i den organisationsanalyse, som vil ligge

til grund for den efterfølgende tematisk inddelte analyse. I denne forbindelse vil vores forståelse af organisationer som sociale systemer, der fungerer igennem kommunikation, være grundlæggende. Overordnet set ser vi ovenstående kobling af begreber såsom kommunikation, sprog, relationer, kompleksitet og autopoiesis som et teoretisk udgangspunkt for at kunne anvende disse begreber mere eller mindre eksplicit i en analytisk praksis såvel i organisationsanalysen som i temaanalyserne. I den tematisk inddelte analyse efter organisationsanalysen vil Luhmanns systemteoretiske og strukturelle forståelse ryge i baggrunden, fordi vi med den strukturelle organisationsforståelse i baghånden kan inddrage et andet fokus. Her ønsker vi således ikke en strukturel analyse, som fokuserer på operationer og selektioner, men derimod i højere grad det socialkonstruktivistiske fokus på relationer, sprog og forandring. Det skal dog ikke udelukke os fra at benytte elementer fra systemteorien, men det bliver ikke i forhold til en funktionel og strukturel analytisk fremgangsmåde. I "Analysens begyndelse" vil vi præsentere, hvordan vi bygger de forskellige analysetemaer op.

Vi er systemer - vi konstruerer

Efter at have præsenteret de synsvinkler, vi teoretisk tilgår projektet med, vil vi derfor i det følgende føre disse tråde videre i en præsentation af, hvordan vi ser vores egen rolle i specialet samt diskutere, hvordan vi metodisk griber specialet an. Vi vil i afsnittet tage stilling til vores videnskabelige metode i specialet, da vi finder det vigtigt som studerende, forskere og "deltagere" i Plan og Byg videnskabeligt at forholde nogle af de præsenterede teoretiske forståelser til den praksis, vi med specialet har opstillet. I sidste del af afsnittet vil vi gennemgå de metodiske valg og udførelsen af vores empiriindsamling for at synliggøre den proces, der har været for specialet.

Videnskabelig metode

Som beskrevet tidligere arbejder vi overordnet set ud fra en socialkonstruktivistisk epistemologi, hvilket betyder, at vi, i den måde vi forstår vores empiri, egen rolle samt arbejde på, overordnet er genomsyret af en forståelse af sproget som skabende for erkendelse. Det er gennem sociale relationer, både internt i gruppen og i relationen med Plan og Byg, at vi kan skabe en ny viden og forståelse. Men det er ikke udelukkende vores epistemologiske ståsted, der skaber de metodiske rammer om projektet og vores rolle i specialet. Vi ser flere

af de præsenterede teoretiske ideer være gældende i vores metodiske tilgang. Vi har løbende inddraget metodiske aspekter og vil nu samlet præsentere vores metodiske overvejelser videnskabeligt og praktisk.

En del af flere systemer

Undersøgelsesmæssigt indgår vi i den praktiske empiriindsamling i et interaktionssystem med Plan og Byg. I det øjeblik vi tilslutter os en fysisk relation med Plan og Byg, når vi eksempelvis laver interviews, opstår der et interaktionssystem, hvor vores kommunikation og sproglige udvekslinger opretholder systemet. Når vi trækker os fysisk væk fra Plan og Byg igen, går vi tilbage til blot at indtage en iagttagersrolle. Vores rolle og kommunikation i systemet har derfor betydning for de meninger, der konstrueres i det sociale samspil i systemet, hvor vores tilstedeværelse altid vil påvirke systemets selvforståelse. Det vender vi tilbage til i forbindelse med den praktiske præsentation af undersøgelserne.

Samtidig med at vi i den praktiske interaktion med Plan og Byg, i undersøgelsesøjeblikket, tilslutter os et interaktionssystem, er vi som studerende stadig knyttet til et organisationssystem. Universitetet som organisationssystem påvirker os som medlemmer ved at udstikke bestemte rammer og retningslinjer, vi som studerende skal forholde os til. Det er formelle rammer som bevirker, at vi skal dokumentere og argumentere videnskabeligt for vores læringsproces gennem specialet og for vores opnåede resultater. På samme måde, som os, er Plan og Byg, som socialt system, underlagt et organisationssystem forstået som den offentlige organisation (jf. kapitlet "Det offentlige univers"). Som medlemmer i interaktionssystemer, der skabes i den fysiske relation mellem Plan og Byg og os, befinder vi os dermed i et spændingsfelt mellem to systemer; de formelle videnskabelige rammer, vi skal følge, og Plan og Bygs medlemskab i et offentligt system, vi skal medtænke. Et spændingsfelt som vi skal have til at harmonere ved at have fokus på den kommunikation, der opstår i og mellem de systemer, vi og vores samarbejdspartner er medlemmer af både sammen og hver for sig. Vi ser derfor specialet som en vigtig del af den kommunikation, der får systemerne til at hænge sammen, i og med at vi både arbejder på et praktisk og et videnskabeligt niveau, hvorfor vi tager højde for de retningslinjer og rammer, som vores og deres organisationssystem giver. Her henter vi blandt andet vores argumentation for at se på det offentlige som en ramme for Plan og Byg, som vi præsenterede i kapitlet "Det offentlige univers", idet vi

ikke kan vurdere udsigterne af det, vi arbejder med, hvis vi ikke har en forståelse af konteksten.

Cirkulære helheder

I dette syn på os og Plan og Byg som medlemmer af både interaktionssystemer og organisationssystemer og nødvendigheden i at iagttage på begge niveauer, giver den cirkulære tænkning os en måde at forstå vekselvirkningen i de forskellige dele, vi inddrager. Vores primære fokus er at arbejde med Plan og Byg som interaktionssystem og samle viden ind ved at iagttage og beskrive flere enkelte begreber og begivenheder (jf. vores kvalitative undersøgelser, som vi beskriver metodisk nedenfor) i henhold til at finde ud af, hvad der skaber mening for medlemmerne i systemet. Med den cirkulære helhedsforståelse må den større kontekst, det offentlige system som organisationssystemet, inddrages, da dette indvirker på det sociale system, Plan og Byg. På samme måde kommer cirkulariteten igen til udtryk ved at føre undersøgelsesresultaterne tilbage til den offentlige kontekst eller virkelighed, Plan og Byg agerer i og derved give substans til en større sammenhæng, som vi vil gøre i "Diskussion". For at nå til en cirkulær helhed i samarbejdet med Plan og Byg, er det vigtigt for os at inddrage et handlingsperspektiv afslutningsvis i specialet, hvor analysens resultater og diskussionspunkterne kan sættes i et fremtidsperspektiv.

Samtidig gør cirkulariteten sig også gældende i den praktiske udarbejdelse af specialet, hvor de enkelte dele i processen og den skriftlige produktion hele tiden påvirker og ændrer vores forståelse af specialet som samlet hele. Et eksempel herpå er vores arbejde med problemformuleringen, som for hvert afsnit, vi har skrevet, er blevet revideret både i begreber, på formuleringer og opdeling, netop fordi hver enkelt proces i specialet må ses i forhold til en foranderlig helhed.

Vi er også autopoietiske

I og med vi kan se os selv som et socialt system omkring specialet, er den autopoietiske proces ligeledes gældende for os. Vores deltagelse i flere systemer, og specialet som kommunikationen i spændingsfeltet mellem dem, gør, at vi autopoietisk skaber specialet i forhold til den omverden, herunder den kompleksitet, vi befinder os i. Virkelighedsopfattelsen i specialet afhænger således af os som system, men er ligeledes påvirket af vores deltagelse i interaktionssystemet med Plan og Byg. Med specialet forsøger vi netop at mindske kompleksiteten

ved at tage et udsnit af verden og forstå den bedre især i forhold til fastholdelsesbegrebet, den offentlige sektor og Plan og Byg som organisation og arbejdsplads, da disse er vores fokus. I den forbindelse må vi dog erkende, at kompleksiteten altid vil være til stede i høj grad, og opgaven er derfor at reducere kompleksiteten til en meningsfuld størrelse. Vores speciale er således en tilnærmelse til at forstå elementer af de involverede systemer, men på ingen måde et endegyldigt faktum – *the one best way*.

Praktisk metode

Vi har i den praktisk metodiske tilgang til vores samarbejdspartner, Plan og Byg, og specialets generelle problemstilling taget udgangspunkt i kvalitative studier. Hovedformålet har været at få skabt og konstrueret en forståelse af Plan og Byg, som en organisation og de kommunikative processer og begreber, der kan give mening til specialets problemstilling. Som beskrevet i det forrige arbejde vi ud fra en cirkulær tilgang, hvor vi ikke ønsker at forklare, men i højere grad udforske mønstre i handlinger og begivenheder, hvorfor vi mener, de kvalitative studier i denne proces er mest givtig. Vi har desuden valgt de kvalitative studier grundet vores epistemologiske ståsted, fordi vi mener, de sproglige konstruktioner, der skaber viden, erkendelse og nuancer i et kvalitativt interview, har været centrale i forhold til at forstå fastholdelse i den offentlige sektor i fremtiden.

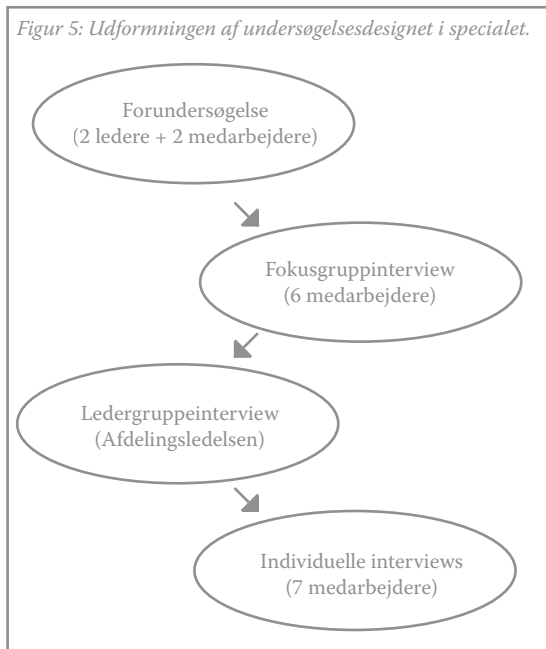
Udover en række interviews med medarbejdere og ledere i Plan og Byg, har italesættelser fra professor og arbejdsmarkedsforsker ved Aalborg Universitet, Henning Jørgensen, og HR-chef i Aalborg Kommune, Kirsten Bundgaard dannet det empiriske grundlag, vi bygger specialet på. Under de kvalitative forskningsmetoder har vi gjort brug af henholdsvis det kvalitative forskningsinterview samt fokusgruppeinterview, som vi har inkorporeret i en meningsgivende vekselvirkning. Vores metodeudvælgelse afspejler desuden problemformuleringens niveauer i forhold til at indsamle empiri på både et mikro- og et makroniveau. Disse niveauer bidrager til den cirkulære forståelse, vi har af specialet.

Undersøgellesdesign med pingpong

Vores undersøgelser på makroniveau, det vil sige med Henning Jørgensen og Kirsten Bundgaard, har som udgangspunkt været semi-strukturerede. Formålet med disse interviews har hovedsageligt været at indhente data og informationer om den kontekst, Plan og Byg er en del af. Derfor har en metodisk spørgeguide ikke været relevant

i forbindelse med disse. Interviewenes resultater har i højere grad suppleret vores teoretiske studier og skal derfor ses i en forlængelse af dem.

Vores undersøgelser på mikroniveau er der, hvor vores egentlige empiri er blevet genereret²¹. Det er i disse meningsudvekslinger, at kilden til specialets problemformulering og besvarelse heraf ligger. Det har været vigtigt for os at have et undersøgelsesdesign, der ville give os mulighed for at spille de meninger og erkendelser, der bliver genereret i de forskellige interviews, op imod hinanden. Ydermere har vi ønsket at udarbejde et undersøgelsesdesign, hvor medarbejdernes og ledernes udtalelser ville fungere i en vekselvirkning og på den måde udfordre den sproglige konstruktion hos de involverede. På baggrund af de to ønsker, har vi udformet et undersøgelsesdesign med en "pingpong"-effekt mellem medarbejdere og ledere samt imellem interviewmetoder. En figur over undersøgelsesdesignet ser således ud:



21 Ud af 40 højtuddannede medarbejdere omfatter undersøgelserne 13 medarbejdere, otte højtuddannede samt fem ledere, herudover to ikke højtuddannede medarbejdere.

"Pingpong"-effekten har til formål at få empirien til at udvikle sig løbende gennem inddragelse af elementer fra de første dele videre ned igennem indsamlingen. Vi har valgt at beskæftige os med både gruppe- og enkeltinterviews ud fra den overbevisning, at detaljeringsgraden i interviewene har kunnet uddybes ved at supplere gruppeinterviewene med individuelle interviews. Desuden mener vi, ved både at have medarbejderne samlet og enkeltvis, at vores rolle for det første har været i spil på forskellig vis, og derfor også styringen i medarbejderens meningskonstruktioner. For det andet, at den sociale påvirkning og rummene for, hvor man føler, at man kan udtale sig, har stor betydning i interviews, hvorfor vi har ønsket at medarbejderne skulle kunne udtale sig i begge rum. Vi vil senere komme ind på, hvad indholdet i de enkelte dele var.

Vi har på denne måde udformet undersøgelsesdesignet, inklusiv undersøgelserne på kontekstniveau, efter ideen om metodetriangulering (Halkier 2005: 18). Ved at kombinere semistrukturerede indledende interviews (som forundersøgelsen og med Henning Jørgensen og Kirsten Bundgaard), med fokusgruppen og de afsluttende individuelle interviews har vi forsøgt at højne validiteten af resultaterne, da det er en udvidelse og nuancering af de samme temaer, der går igen gennem de forskellige undersøgelsesdele. Metodetrianguleringen kan anvendes for: *"(...) at følge op og uddybe vidensproduktionen gensidigt."* (Halkier 2005: 18), hvilket netop har været formålet i "pingpong"-effekten, som vi omtalte ovenfor.

Forundersøgelsen

Forundersøgelsen, som er et semistruktureret gruppeinterview med to ledere samt to medarbejdere i Plan og Byg, har til formål at styrke vores forståelse af Plan og Byg som organisation. Dette interview foregår primært på et overordnet organisatorisk niveau, som giver os et indblik i den interne struktur i Plan og Byg samtidig med et billede af Plan og Bygs position i Teknik- og Miljøforvaltningen og Aalborg Kommune. Derudover er vi interesserede i mere strategiske elementer såsom Plan og Bygs værdigrundlag samt mission og vision som organisation. Dette interview har desuden til formål at være retningssigende for den videre empiriindsamling.

Fokusgruppeinterview

I fokusgruppeinterviewet deltager seks ud af de otte inviterede medarbejdere fra Plan og Byg, henholdsvis arkitekter og ingeniører (se Bilag O). Der er medarbejdere fra fire af de fem afdelinger i Plan og Byg, hvor undtagelsen er sekretariatet i Plan og Byg.

Baggrunden for fokusgruppeinterviewet er, at deltagerne i et sådant interview socialt konstruerer betydninger og meningsdannelser i deres relationer. Vores metodiske overvejelser i forhold til netop dette interview udspringer således af det socialkonstruktivistiske fokus. Valget af fokusgruppen som det første konkrete undersøgelseselement gør vi på baggrund af formens styrker i at producere data om sociale gruppers fortolkninger, interaktioner og normer, samt evnen til at producere koncentrerede data om et bestemt fænomen eller emne på en "lade-sig-gørelig" måde.

Vi vælger en åben tilgang, hvor vi udstikker nogle rammer/emner, som deltagerne skal forholde sig til og beder således deltagerne om at tage stilling til emner såsom: *deres forhold til deres arbejdsplads, mening og motivation i deres arbejde* (se Bilag M). Emner vi har defineret ud fra vores analytiske opdeling af fastholdelsesbegrebet. Vi vælger en position som tilskuere, når medarbejderne diskuterer, hvor vi sidder i baggrunden og iagttager og intervenserer blot i de situationer, hvor et emne skal afsluttes og et nyt bringes på bane. På den måde er interviewet løst struktureret, hvor emner, vi bringer på banen, sætter rammen, men diskussionen mellem deltagerne herefter er op til dem. I forhold til emnerne *mening* og *motivation* anvender vi øvelser, hvor medarbejderne i første omgang skal skrive deres tanker omkring emnet ned på papir, og herefter diskutere det. Konkret i forhold til øvelsen omkring mening supplerer vi efterfølgende med vores nedskrevne tanker om mening for en offentlig medarbejder, som deltagerne skal have med i diskussionen om deres egne nedskrevne tanker. I forhold til *meningsbegrebet* skal deltagerne ligeledes prioritere deres og vores forslag. Disse øvelser skal ses som fysiske resultater af deres sociale konstruktionsprocesser.

Interview med ledelsesgruppen

Interviewet med ledelsesgruppen er placeret efter fokusgruppen for direkte at anvende nogle af de vigtigste pointer herfra. Her arbejder vi ud fra et semistruktureret gruppeinterview, hvor vi vægter både interaktionen mellem lederne samt det, at vi kan stille konkrete spørgsmål for at udvide videns- og meningskonstruktionen i undersøgelsen som helhed. Mere konkret i forhold til "pingpong"-effekten,

så er vores intention med opdelingen af lederne og medarbejderne for sig, at lederne i kraft af deres roller som både medarbejdere og ledere ser bredere på organisationen og undersøgelsesfeltet og har en mere konkret indsigt i forhold til udvikling og fremtiden. Samtidig ønsker vi ikke at udfordre eventuelle magtforhold mellem medarbejdere og ledere, som kan påvirke åbenheden og italesættelserne i interviewrummet, ved at sætte dem sammen i undersøgelserne.

Indholdsmæssigt bygger vi interviewet op (se Bilag M) omkring to temaer: 1) hvordan lederne forholder sig til emnerne *ledelse, medarbejdernes meningsprioriteter og fortællingen om Plan og Byg*, og 2) Plan og Byg og den kommunale sektor i fremtiden. Til det første tema inddrager vi aktivt de nedskrevne meningsgivende faktorer fra medarbejderne, som vi beder lederne prioritere og kommentere i forhold til, hvordan de tror, medarbejderne havde prioriteret og diskuteret dem. Derudfra var formålet at teste, men også udvide konstruktionen. Med det andet tema er vores ønske aktivt at bringe fremtidskonteksten i spil, hvor vi således får lederne til at forholde sig til udfordringer og ønsker for fremtiden, hvilket vi analytisk bruger i forhold til Henning Jørgensens og Kirsten Bundgaards betragtninger. På den måde vil vi gerne inddrage både et nutidsperspektiv, i forhold til tema et, og et fremadrettet perspektiv i tema to.

Individuelle interviews med medarbejderne

Som sidste led i undersøgelsesprocessen, og det tredje element i metodetrianguleringen, afvikler vi individuelle interviews med syv medarbejdere. Formålet er her 1) at få et billede af, hvilken rolle kommunikationen spiller for den enkelte medarbejder og organisationen som helhed, samt 2) at få den enkelte medarbejder til at sætte ord på, hvordan vedkommende ser sig selv i forhold til udviklingen af den offentlige sektor og Plan og Byg (se Bilag M). Hvad kræver det af medarbejderen og medarbejderens omverden? Kommunikationsperspektivet som fokus udleder vi af alle de tidligere undersøgelser, hvor der er blevet kredset om kommunikation og dens rolle, men ikke talt direkte om det, mens fremtidsperspektivet bliver inddraget i led med "pingpong"-effekten fra lederinterviewet.

Opmærksomhedspunkter

Inden vi i de kommende analysedele skal anvende den indsamlede empiri, er der nogle fejlkilder eller måske nærmere opmærksomhedspunkter ved empirien, vi vil kommentere på, så vi har denne bevidsthed med os videre.

I udvælgelsen af deltagerne til fokusgruppen og de individuelle interviews har Plan og Byg haft ansvaret for at finde egnede deltagere, der kalendermæssigt havde en mulighed for at deltage. Vi stillede på forhånd krav om en variation i køn, alder, profession (inden for den højtuddannede genre) og afdeling, de var ansat i²². Vi er i den forbindelse blevet opmærksomme på, at de enkelte medarbejders deltagelse ikke har været udtryk for et ønske fra dem selv. De er blevet udvalgt og har fået besked op at møde op. Vi ser det ikke som en graverende fejlkilde, men er opmærksomme på, at vi har optrådt i medarbejdernes hverdag som "endnu et møde" eller en forstyrrelse og derved har været med til at bekræfte nogle af de elementer, de fremdrager i undersøgelserne som u hensigtsmæssige ved organisationen. Det kan indledningsvist have påvirket deltagerens engagement i vores undersøgelser, men vores oplevelse har været, at vi undervejs oplevede en god stemning i undersøgelserne. Derfor ser vi det ikke som en graverende fejlkilde.

Vi har i undersøgelserne valgt at lade de samme medarbejdere deltage i både fokusgruppen og de individuelle interviews. Det valg har vi truffet ud fra at se undersøgelserne som en proces for den enkelte medarbejder, hvor "pingpong"-effekten vil have en effekt. Vi må i samme åndedrag erkende, at det begrænser det indblik, vi får i Plan og Byg, med deres 90 medarbejdere (heraf 40 højtuddannede). Vores intention med undersøgelserne er ikke at give et fuldstændigt billede af, hvad der sker i Plan og Byg, men med udgangspunkt i deltagerens sproglige bidrag og meninger at finde frem til områder, der får betydning i fastholdelsesarbejdet. Vi har dermed fokuseret på at få dybdeperspektivet frem i undersøgelserne, ved at lade de samme medarbejdere deltage hele vejen.

I afviklingen af de individuelle interviews har vi alle tre ageret interviewere ud fra en fælles, semistruktureret interviewguide (se Bilag

22 Vi har hermed fravalgt at tilgå udvælgelsen af deltagerne ud fra strukturerede metoder, som eksempelvis professor i virksomheds- og informationsteknologier på RUC, Kim Schrøders, tilgang som præsenteret i "Researching Audience" (2005).

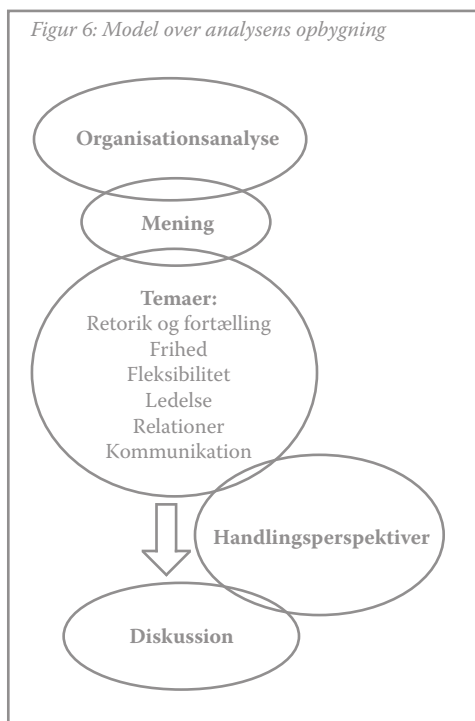
M). Derfor kan vi ikke sige, at alle de individuelle interviews har forløbet ens i form og indhold. Vores socialkonstruktivistiske epistemologi taget i betragtning må vi dog sige, at denne fejlkilde aldrig er til at undgå, da ethvert nyt interview, med forskellige deltagere og interviewere, altid vil give en bestemt konstruktion, som ikke er mulig at gentage. Samtidig arbejder vi ud fra, at det, der kommer frem i et interview fra deltagerens side, har en vigtighed i sig i og med, deltageren vælger at bringe det ind. Vi kan dermed ikke forvente at styre en sproglig konstruktion af verden gennem interviewene, og det har ikke været vores intention eller interesse.

ANALYSENS BEGYNDELSE

Efter at have været igennem specialets indledende kapitler – begrebsudredninger, teoretiske og epistemologiske ståsted samt specialets overordnede problemstilling – er vi nået til specialets analyse. Den forudgående teoriudredning fungerer for sig selv som en metateoretisk ramme, vi har som baggrundsviden. I analysens arbejde vil vi dog inddrage enkelte begreber direkte fra teorien.

Vi vil nu tage hul på konkret at undersøge: *Hvilke faktorer der påvirker fastholdelsen af de højtuddannede medarbejdere, samt hvordan disse er til stede i Plan og Byg.* Faktorer der skal arbejdes med i fremtiden. I de analytiske kapitler, herunder de seks temaanalyser, vil vi tage fat i en mere dybdegående undersøgelse af vores empiriske grundlag og derved få vores samarbejdspartner på banen med en række italesættelser fra medarbejderne og lederne i Plan og Byg. Italesættelserne konstrueret i vores enkelt- og fokusgruppeinterviews vil blive analyseret på baggrund af temaer, der er frembragt af deltagerne egne konstruktioner af vigtige faktorer, vores interaktion med Plan og Byg, samt den begrebsudredning vi, i de tidligere afsnit, har lavet i forhold til fastholdelse. Disse næranalytiske temaer vil vi afslutningsvis sam-

menholde i en diskussion, hvor medarbejdere og ledes konstruktioner, vores forståelse af den brede offentlighed og kommunale forhold samt selve begrebet fastholdelse vil blive behandlet. Samlet set ser en model over vores analytiske arbejde således ud:



Progressionen i denne model og analysen som helhed er en vekselvirkning mellem et bredt overordnet niveau og et nært konkret niveau. Vi starter i organisationsanalysen med at se på Plan og Byg i et systemteoretiskperspektiv, idet vi iagttager de strukturelle rammer og de overordnede systemer, Plan og Byg er – og er en del af. Dette skal give os en forståelse for, hvilke forudsætninger der er til stede for fastholdelse af de højtuddannede medarbejdere, når vi ser på Plan og Byg som et system. Her anvender vi systemteoriens begreber som organisationssystem, interaktionssystem, omverden, åben-lukkethed og autopoiesis for at forstå og problematisere de mønstre, der påvirker fastholdelsen i Plan og Byg.

Herefter bliver vi mere konkrete og arbejder os videre til at se på de faktorer, der overordnet bidrager til det meningsgivende arbejde. Det

at finde mening i sit arbejde, og hvilke faktorer der bidrager til det, ser vi i nær sammenhæng med det at blive fastholdt i et arbejde. Vi ønsker at tage udgangspunkt i begrebet mening og via medarbejdere og lederes holdninger til disse at frembringe en række yderligere temaer som genstand for vores undersøgelse af vigtige faktorer i fastholdelsesøjemed. De temaanalyser, vi laver, vil derfor være funderet i organisationsanalysens mønstre samt de meningsgivende faktorer. Enkelte af temaerne er desuden hentet i vores undren, vakt gennem den analytiske gennemgang af vores undersøgelser, hvor vi med vores faglighed ønsker at fremtrække faktorer, som medarbejderne måske ikke er bevidste om, men som kan være en faktor i et fremtidigt fastholdelsesperspektiv. Temaerne er derfor:

- Retorik og fortælling
- Frihed
- Fleksibilitet
- Ledelse
- Relationer
- Kommunikation

Progression i temaerne fordrer, at vi arbejder på flere niveauer, hvor vi veksler mellem at arbejde på et overordnet niveau og et konkret niveau, mellem et samfunds-/organisatorisk niveau og Plan og Byg, mellem overordnede betragtninger og tekstnære analyser, mellem et teoretisk højt abstraktionsniveau og et mere praktisk niveau. Vores inddragelse af speialets teorifundament vil derfor også variere. Hvor Luhmanns strukturelle teori hovedsagelig vil komme direkte i spil i organisationsanalysen, vil vi i temaanalyserne i højere grad trække på socialkonstruktivismens tanker samt de analytiske distinktioner, Haslebo henter hos blandt andre Maturana. I temaanalyserne vil vi desuden frit trække på viden og analytiske færdigheder fra vores samlede faglighed.

Slutteligt i det analytiske arbejde vil vi samle trådende i en diskussion, hvor organisationsanalysens fokus, meningsbegrebet, temaerne, HRM, fastholdelse og den offentlige kontekst vil, blive sammenholdt, problematiseret og diskuteret. Som resultat af alt dette vil vi afslutningsvis præsentere en faseopdelt strategimodel som et bud på, hvilke handlingsperspektiver Plan og Byg kan arbejde videre med.

ORGANISATIONS- ANALYSE

Formålet med dette første kapitel i det analytiske arbejde er at se nærmere på organisationen som et system i forhold til at se på de interne perspektiver og systemer samt den omverden, Plan og Byg som helhed er i berøring med. Hovedfokus vil være koncentreret om de mønstre, vi sporer, når vi ser på 1) tilhørsforhold og omverden, og 2) sociale systemer i Plan og Byg. Kapitlet kommer derfor til at handle om at give en forståelse for de rammer, hvor indenfor Plan og Byg skal arbejde med fastholdelse af deres højtuddannede medarbejdere både i forhold til interne og eksterne iagttagelser. I forhold til den helhedsforståelse vi arbejder med, bliver disse rammer væsentlige, når vi ser med fastholdelse. Rammer vil vi se på systemteoretisk i forhold til, hvordan organisationen selv konstruerer rammerne, og hvordan vi iagttager dem. Nærværende skal derfor læses som en art strukturel analyse, hvor vi med udgangspunkt i Luhmanns begreber vil se på det overordnede billede, der konstrueres af medarbejderne, når vi iagttager og interagerer med Plan og Byg. Her vil vi se på organisationssystemer, interaktionssystemer, omverden og deres betydning for et samlet billede af mønstre i Plan og Byg. Empirien i kapitlet vil hovedsagelig være repræsenteret ved forundersøgelsen (Bilag A),

dog med enkelte uddybende kommentarer hentet fra vores yderlige undersøgelser.

Tilhørsforhold og omverden

Som en præmis for dette afsnit vil vi se på og arbejde ud fra Plan og Byg som et organisationssystem, hvor fokus ikke er på organisationssystemet selv, men derimod på dets omverden. Senere vil vi vende vores briller mod Plan og Byg som organisationssystem, herunder de interne interaktionssystemer, og den interne kompleksitet, der er forbundet med disse. Igennem vores iagttagelsespunkt skaber vi således en difference mellem Plan og Byg som det sociale system og dets omverden, hvor omverdenen ganske enkelt er alt andet end systemet, og dermed altid mere kompleks end systemet selv. Ved at se på Plan og Bygs omverden øger vi vores forståelse af Plan og Byg som organisationssystem og den autopoietiske tilstand, som systemet har over for dets omverden. Kompleksiteten bliver et centralt tema gennem hele organisationsanalysen, da systemerne, ifølge Luhmann, dannes og opretholdes for at håndtere og mindske kompleksiteten for systemet som helhed og de højtuddannede medarbejdere som medlemmer. Det interessante i analysen er ikke at se på, hvilken kompleks omverden Plan og Byg har i sig selv, men hvilken relation specielt de højtuddannede medarbejdere har til Plan og Bygs omverden, og hvordan dette indvirker på fastholdelsen af disse medarbejdere. Det er, hvad vi tager fat på i nærværende afsnit.

I forhold til Plan og Byg er dennes omverden meget kompleks, og denne kompleksitet kommer til udtryk i forundersøgelsen, hvor interviewpersonerne, i en interessentanalyse, forsøger at give et billede af den omverden, der påvirker dem.

Plan og Byg tegner og fortæller

Plan og Bygs omverden er ikke bare en diffus størrelse. Den udgøres af en række mere eller mindre komplekse sociale systemer med samme forudsætninger som Plan og Byg. Når vi iagttager Plan og Byg som et organisationssystem er det således i forhold til en omverden af organisations- og interaktionssystemer, der alle er forbundet til Plan og Byg via kommunikation.

Plan og Bygs tilhørsforhold til disse systemer i dets omverden kan imidlertid ikke forstås som en fast standardiseret relation. De enkelte medlemmer af organisationssystemet, det vil sige medarbejderne,

påvirker Plan og Bygs tilhørsforhold til dets omverden. På den måde bliver der skabt en stor kompleksitet i Plan og Bygs tilhørsforhold til dets omverden, idet det er de enkelte medlemmer af systemet, som er med til at definere omverdenen. Omverdenens udseende er derfor afhængigt af de iagttagelser og kommunikationer, som medlemmerne af Plan og Byg gør sig i dets forhold til omverdenen.

Medarbejder (II): *"Det tror jeg kommer an på, hvem du snakker med, og hvor meget de ved om det."* (Bilag A)

Leder (I): *"Jeg kan forestille mig, at det har meget at gøre med, hvilken opgave vi sidder med. Altså det er jo vildt forskelligt. Nogen sidder med noget meget snævert internt. Andre har vildt mange relationer ud af kommunen, hvor det vil sige, at vores samarbejdspartner er mindst ligeså vigtig som alle mulige afdelinger. Det kan altså give forskellige ståsteder i kommunen."*
(Bilag A)

Disse udtalelser vidner om, at det i høj grad er medlemmerne af systemet, der på grund af deres forskellige positioner i systemet ser forskelligt på Plan og Bygs omverden. Det er eksempelvis arbejdsopgaverne for den enkelte medarbejder, der definerer, hvilket tilhørsforhold der skabes til Plan og Bygs omverden. Det er med til at skabe en kompleksitet i forhold til forståelsen af Plan og Bygs omverden og relationen mellem omverdenen og Plan og Byg.

Leder (II): *"Men, hvis vi starter internt, så har vi jo faktisk meget berøring med alle afdelinger her i Teknik- og Miljøforvaltningen. Vi kunne jo sagtens tage resten af Teknik- og Miljøforvaltningen ind her [i centrum af aftegningen i interessentanalysen, hvor de har placeret Plan og Byg]."* (Bilag A)

Teknik- og Miljøforvaltningen kan tolkes som en nær del af Plan og Bygs omverden igennem betegnelsen *internt*. Plan og Bygs omverden udgøres imidlertid af en lang række yderligere interessenter. Miljøcentret i Århus, Forsyningsvirksomhederne, Borgmesterens Forvaltning, Skole- og Kulturforvaltningen, Regionen, Regionens øvrige kommuner samt en række private virksomheder og interesseorganisationer italesættes som omverden for Plan og Byg. Plan og Bygs relation til organisationssystemerne i omverdenen afhænger som nævnt af det enkelte medlem af Plan og Byg og dennes fortolkninger. I og med, det er et politisk system, sætter lovgivningen desuden rammerne for nogle bundne relationer imellem systemer i omverdenen og Plan og Byg. Lovgivningen sætter således rammerne for, hvilke fortolkninger, der kan opstå hos medarbejderne i forhold til omverdenen.

I medarbejdernes og ledernes illustration i forundersøgelsen af Plan og Byg og dennes omverden, er det kendetegnende, at de sætter sig selv (Plan og Byg) i centrum: **Leder (I):** *"Så er udgangspunktet os selv, Plan og Byg."* (Bilag A) De ser således sig selv som umiddelbare medlemmer af Plan og Byg som organisationssystem. Men samme leder kommenterer efterfølgende på dette medlemskab:

Leder (I): *"Men altså for mit eget vedkommende så vil jeg sige, at jeg er ansat i Teknisk Forvaltning eller Teknik- og Miljøforvaltningen. Det tror jeg vil være min base, hvis man skulle give et generelt billede."* (Bilag A)

Leder (II): *"Men AC'erne måske meget, hvis det er dem vi taler mest om [svar på spørgsmål om, om det er alle der ser Teknik- og Miljøforvaltningen som ansættelsessted]. Så tror jeg det, fordi de jo er meget tværgående. Det er de jo."* (Bilag A)

Vi ser med citatet fra lederen (I), hvordan der opstår et paradoks i italesættelsen af det primære tilhørsforhold til organisationssystemet. Medlemskabet afhænger af, hvem der iagttager. Illustrationen i forundersøgelsen viser en enighed om, at Plan og Byg er kernen. Alligevel er der varierende syn på, hvilket medlemskab de enkelte medarbejdere har, idet visse medarbejdere, især de højtuddannede, som ovenstående citat illustrerer, tilsyneladende tilslutter sig Teknik- og Miljøforvaltningen som organisationssystem. Udtalelsen om at det især er AC'erne, det vil sige de højtuddannede medarbejdere i Plan og Byg, der har et medlemskab til Teknik- og Miljøforvaltningen, kan ses som resultat af, at disse medarbejdere har så stor kontakt til omverdenen, at grænserne mellem system og omverden flyder sammen. Den nære omverden i form af Teknik- og Miljøforvaltningen ses således direkte i sammenhæng med organisationssystemet, Plan og Byg. De højtuddannede medarbejdere er i høj udstrækning åbne i forhold til omverdenen og opretholder deres arbejdsliv gennem relationerne og kommunikationen med omverdenen. Dette vil vi se nærmere på i forhold til fastholdelsesperspektivet under temaanalyserne "Relationsskabelse" og "Kommunikationens rum og veje".

I forhold til Plan og Bygs omverden er de enkelte medlemmer af Plan og Bygs relationer til omverdenen bestemmende for, hvordan en nær og en fjern omverden skal forstås. I forhold til de højtuddannede medarbejdere er omverdenens kompleksitet i høj grad i spil på grund af den store åbenhed over for omverdenen. Vi vil derfor nu se på, hvordan kompleksiteten fremtræder.

Kompleksitet - hvordan og hvorfor

Som beskrevet har Plan og Byg relationer til mange systemer i dets komplekse omverden. Vi har været inde på flere forskellige systemer i omverdenen. Som et yderligere system i omverdenen illustrerer deltagerne i forundersøgelsen, hvordan borgerne og det politiske islæt er en væsentlig del af omverdenen. **Medarbejder (II):** *"Det er vel sådan nogen, der flyder rundt over hele papiret, for det er jo dem [borgerne], vi arbejder for et eller andet sted."* (Bilag A) På den måde bliver de fyldt i hele organisationssystemets omverden. En omverden, der er præget af at være instanser, Plan og Byg samarbejder direkte med, og instanser, der er påvirket af det arbejde, Plan og Byg udfører. Dette stiller store krav til organisationssystemet, da det påvirkes af mange systemer i dets omverden. Et af disse systemer er som nævnt det politiske system, som her italesættes som Plan og Bygs arbejdsgiver:

Medarbejder (II): *"Det giver jo en speciel situation, at ens arbejdsgiver eller de retningslinjer, der bliver udstukket er politisk bestemt, for vi ved jo godt alle sammen, at politikere kan være lidt som vinden blæser. Så kan det være svært at have en virksomhed, en normal virksomhed, med en politisk ledelse, der er sådan lidt frem og tilbage."* (Bilag A)

Med denne udtalelse gives et udtryk for, hvordan omverdenen påvirker Plan og Bygs autopoietiske proces. Der tilkendes en usikkerhed blandt andet med metaforen *som vinden den blæser* som et udtryk for, at systemet forstyrres af omverdenen i forhold til systemets egen selvopretholdelse. Det kan forandre en lukkethed, for at organisationssystemet kan opretholde dets eget selvbillede mod konstant at skulle tilpasse sig omverdenens kompleksitet. Den politiske bevågenhed og indvirkning når helt op på regeringsniveau: **Leder (II):** *"Det betyder altså noget, hvad det er for en regering, vi har."* (Bilag A), og bliver derfor italesat som den lovgivende og rammesættende arbejdsgiver.

Der er i Plan og Byg et syn på borgerne som arbejdsgiver:

Medarbejder (II): *"Og borgerne er jo så repræsenteret via byrådet, som egentlig tager stilling til og godkender de ting, vi laver (...) De har jo også en decideret kundefunktion, hvor folk kan komme ind fra gaden og henvende sig."* (Bilag A)

Her ser vi ydermere kompleksiteten komme i spil, da den samme medarbejder italesætter to arbejdsgiverfunktioner for borgerne –

som en repræsentant i det politiske liv og som en direkte kunde i den offentlige butik.

Medierne spiller desuden en rolle i den offentlighed, der konstant har et stort fokus på Plan og Byg og deres arbejdsområde, og derfor bliver en påvirkende faktor mod organisationssystemets selvreferentielle proces.

Medarbejder (I): *"Der er jo meget fokus på os. I skal regne med at det tillæg, der kommer til Nordjyske, det er jo stort set de sager, der kører herinde. Der er enormt meget fokus på de sager, der er aktuelle i øjeblikket. Om det er Boulevarden eller IKEA, der skal bygges, så er der fokus udefra på os."*
(Bilag A)

Leder (II): *"Og det er da klart, så begynder man at tænke lidt på: er det nu rigtigt det, der kommer i dagspressen, for det er jo mit arbejde, der sådan set lidt bliver bedømt. Og det har også været i ministerier og sådan noget, og det er da klart, at det går sådan lidt følelsesmæssigt ind. Man bliver påvirket af det. Det tror jeg."* (Bilag A)

Vi ser i disse citater, hvordan det store pres fra offentligheden, som en del af omverdenen, går ind og påvirker ledere, medarbejderne og Plan og Byg samlet set. Mediebevågenheden gennemsyrrer omverdenen, da denne er repræsentant for både borgerne, det politiske liv og andre dele af omverdenen. Komplexiteten bliver derfor meget høj og kræver, at Plan og Byg i dets autopoietiske tilstand har fokus på dets egen åbenhed og lukkethed over for omverdenen. Plan og Byg og dets medlemmer kan ikke lukke sig for omverdenen, da Plan og Byg igennem omverdenens systemer, politikerne, medierne, borgerne og så videre, netop opretholder sig selv som system. Det er således i Plan og Bygs omverdenskontakt, at organisationssystemet eksistensberettigelse findes, og således er omverdenen også en vigtig medvirkende faktor i forhold til fastholdelse af de højtuddannede medarbejdere. Omverdenens indhold er blandt andet udgangspunktet for at stille spørgsmålet: "Hvem er vi her for - borgerne, samfundet, politikerne?" Et spørgsmål der kan være med til at skabe mening for medarbejderne og grund til fastholdelse. Disse forhold vil vi komme mere ind på i "Diskussion".

Sociale systemer i Plan og Byg

Efter et kig ud i omverdenen for Plan og Byg vil vi vende det analytiske blik indad i organisationssystemet og se nærmere på, hvordan vi kan forstå Plan og Byg som forskellige sociale systemer. Hermed beskæftiger vi os med de interne systemer og den interne omverden

i Plan og Byg som det overordnede organisationssystem; hvordan de sociale systemer opstår og er karakteriseret, samt hvilket grundlag det giver for arbejdet med fastholdelse af de højtuddannede. Vi vil diskutere en mulig opdeling af systemerne for at få et billede af de rammer, som styrer handlinger internt.

Hjemmebase og relationsskabelse

Overordnet ser vi altså Plan og Byg som et selvstændigt organisationssystem, men samtidig et organisationssystem, som indeholder en række sociale systemer. Det er disse sociale systemer, som er interessante for os at beskæftige os med i dette afsnit i forhold til vores fokus på fastholdelse af de højtuddannede medarbejdere i systemet. De sociale systemer i organisationssystemet Plan og Byg skabes blandt andet ud fra de faglige opgaver:

Leder (I): *"Vi arbejder jo med to hovedopgaver, dels det Leder (II) repræsenterer med at give byggetilladelser til folk og så at lave kommuneplanlægning og lokalplaner."* (Bilag A)

Medlemmerne selv italesætter en klar strukturel opdeling i de fem afdelinger i Plan og Byg, en mangel på fælles kultur og en stærk afdelingskultur, som gør det interessant for os at se systemanalytisk på alle de sociale systemer, vi kan iagttage inden for Plan og Byg.

Leder (I): *"De fem afdelinger med Stadsarkitekten på toppen, det er det, jeg kalder linjeorganisationen."* (Bilag A)

Leder (II): *"(...) det er en organisationsform, man har valgt i Teknik- og Miljøforvaltningen. Altså, det er en måde, man har haft længe, og som man har videreført efter strukturreformen (...)"* (Bilag A)

Medarbejder (V): *"Kagen skal skæres et eller andet sted. Men det er spørgsmålet om, hvordan den skal skæres. Det er min overbevisning, at denne organisationsform slet ikke er optimal."* (Bilag B)

Når vi iagttager de fem afdelinger som systemer, er dette ligeledes i betydningen af organisationssystemer, som *man* har strukturelt bestemt og i sammenhæng udgør en *linjeorganisation*, som lederen betegner det. Afdelingerne bliver således en art *delorganisationssystemer*, og skal vi forstå afdelingerne ud fra denne betydning, er medarbejderne underlagt faste rammer, roller og positioner ud fra organisationssystemet, som former deres arbejde. Brugen af *man* og udsagnet om, at noget er *videreført* og *slet ikke er optimalt*, tolker vi som en distance og en skepsis i forhold til systemopdelingen og

dermed de rammer og roller, medarbejderne skal indtage. Det gør os nysgerrige efter, om opdelingen efter hensigten fungerer kompleksitetsreducerende, eller blot er med til at øge kompleksiteten i den interne omverden. For samtidig kan vi iagttage en masse interaktionssystemer inden for og på tværs af organisationssystemerne, som er fagligt eller socialt skabte. Vi definerer disse som interaktionssystemer, da de opstår gennem 1) sociale relationer, 2) den projektorganisering¹, som især er fremtrædende hos Plan, eller 3) som en vekselvirkning mellem de sociale og faglige relationer. Et eksempel er de grupper, der i afdelingerne opstår omkring en konkret sag, en opgave eller et geografisk område. Her sætter projektorganiseringen rammerne, hvor interaktionssystemer opstår og afvikles hele tiden.

Samlet set er der således to systemstrukturer, der skaber arbejdsrelationerne i Plan og Byg: 1) Afdelingsstrukturen, som organisationssystemer og altså en formel linjeorganisation, og 2) projektorganiseringen, som afføder interaktionssystemer af mere uformel karakter. Om funktionen af afdelingsstrukturen siger en leder, at de er lavet:

Leder (I): *"(...) ud fra et princip om, at det er vigtigt, at alle føler sig hjemme i organisationen, der skal være en eller anden hjembase."* (Bilag A)

Afdelingen som *hjemmebase* er en betegnelse, der går igen hos ledere og medarbejdere – omtales et sted også som *hule* – hvilket vidner om, at den strukturelle opdeling sætter rammen for sociale relationer. I betegnelsen ligger som modpol, at *hulen* eller *hjemmebasen* har grænser eller er lukket for at opretholde sig selv. En lukkethed vi kan forstå i led med sociale systemers autopoiesis. Projektorganiseringen indeholder en anden relationsskabelse mellem systemerne, hvor sociale relationer netop skabes autopoietisk mellem og inden for interaktionssystemerne:

Leder (II): *"(...) når der er nogle projekter, så mødes man og løser dem, og så går man hjem igen i sin afdeling. (...) det er nok meget projektarbejdet, hvor man lærer hinanden at kende."* (Bilag A)

Medarbejder (I): *"Det [at lære hinanden at kende] er mest arbejdsrelateret."*

1 Plan og Byg er ikke overordnet organiseret ud fra en teamorganisering, men i enkelte afdelinger omkring konkrete projekter anvendes projektorganisering med stor tilfredshed hos både medarbejdere og ledere.

(Bilag A)

Leder (I): *"Og så kan man sige, når du begynder at kende nogen, så kan du bedre selv gå rundt i systemet og skabe endnu flere relationer."* (Bilag A)

Medarbejder (II): *"(...) om man har nogle arbejdsrelationer, der stikker ud over afdelingerne, så skaber man også nogle sociale kontakter. (...) En ting er, hvad man gør i de faglige situationer, en anden ting er, hvordan man har det med de sociale relationer."* (Bilag A)

Udtalelserne indikerer, at interaktionssystemerne er skabt ud fra faglige relationer, og den autopoietiske proces, der opstår i disse systemer, er med til at fremme sociale relationer på tværs af afdelingssystemerne. Organisationen er således præget af forholdsvis lukkede organisationssystemer over for autopoietiske interaktionssystemer, hvilket udgør en stor kompleksitet i den interne omverden for det enkelte system.

Forvaltningen af autopoiesis og kultur

Kompleksiteten bundet blandt andet i de forskellige rationaler, der er i de to systemformer; at lukketheden fremmer det sociale og faglige samt reducerer kompleksiteten, eller at den vekselvirkende autopoietiske proces gør det. Rationalet udtrykker to forskellige måder at forvalte den autopoietiske proces på som system og som medarbejder. Det giver en forskellig virkning af selvreferentialiteten, når vi ser på selvreferentialitet som det at kunne frembringe relationer til sig selv og skelne mellem disse og relationer til omverdenen. Afdelingssystemerne kan opretholde sig selv gennem egne elementer, og selvreferentialitet bliver en forvaltning af *hjemmebasen* og en tilpas lukkethed til den interne omverden – de andres hjemmebase. Heroverfor står interaktionssystemernes selvreferentialitet, som udvider de faglige relationer til sociale og altså forvalter systemernes udvikling autopoietisk med omverdenen. Dette har betydning for fastholdelse, da basen for at fastholde således består af to forskellige vilkår for at håndtere og anskue omverdenen. Og det samtidig med, at der stadig argumenteres for enheden for alle afdelinger:

Leder (II): *"(...) vi er en enhed (...) på grund af det faglige. Det er faget, der binder os sammen."* (Bilag A)

Som et element i forvaltningen af autopoiesis både i Plan og Byg som organisationssystem, *enheden*, og afdelingerne, kan vi se på deltager-nes udtalelser om kulturen² i systemerne:

Leder (II): *"Man kan jo også sige, at afdelingsstrukturen det giver jo faktisk også, at vi næsten har fem forskellige kulturer; (...) hvordan man betragter en byggesag (...), hvad er vigtigst i en sag (...), hvad er vi sat i verden for?"*
(Bilag A)

Med udtalelsen her kobles kultur med det at være sat i verden med et formål, og når vi forstår autopoiesis som systemets selvopretholdelse, så kan fem forskellige kulturer eller levevilkår give fem forvaltninger af autopoiesis, hvilket giver fem forskellige vilkår for fastholdelse af de højtuddannede medarbejdere. Deltagerne har også et bud på, hvorfor afdelingen spiller så stor en rolle:

Leder (I): *"Jeg tror, det [fem afdelingsstrukturer] skyldes også rigtig meget, at vi tit har lavet om på vores organisation. Set fra min stol så har Plan og Byg, nu er vi ét år gamle [efter kommunesammenlægningen], ikke nogen særlig stærk kultur samlet i de fem afdelinger (...) så bliver afdelingerne måske vigtigere."* (Bilag A)

Medarbejder (I): *"Man når jo ikke at finde så meget base for, det nu engang bliver lavet om igen. Det tror jeg, er en væsentlig begrundelse i det her. Og så tror jeg, man rykker tilbage til sin base for ligesom at have noget, og det er afdelingen."* (Bilag A)

Manglen på en fælles kultur fremmer således de lukkede afdelingskulturer som de *vigtigste*, hvor man *trækker sig tilbage*. Denne italesættelse ser vi som et udtryk for lukketheden, som synes at være blevet foretrukket efter de mange organisationsændringer, hvor åbenheden har været et tvungent vilkår. Afdelingskulturen er således præget af en lukkethed mod den interne omverden, hvor kompleksiteten med alle organisationsændringerne er for stor.

Overblik

Samlet er nærværende kapitel et billede på de rammer, systemerne i og omkring Plan og Byg danner. Plan og Byg er overordnet et orga-

2 I specialet anvendes kultur som et alment begreb, hvis betydning ligger inden for autopoiesisbegrebet i vores teoretiske tilgang ud fra Luhmann. Vi har derfor ikke til hensigt at lave en udredning af kulturbegrebet, da vi ikke anvender det som et direkte kulturanalytisk begreb.

nisationssystem med en omverden bestående af en række yderlige sociale systemer, der tilsammen skaber en kompleksitet for Plan og Byg. Tilhørsforholdet til omverden påvirkes af de enkelte medlemmer af systemet gennem et individuelt relationelt forhold. Internt i organisationssystemet er Plan og Byg kendetegnet ved en række givne og definerede del-organisationssystemer, repræsenteret ved afdelingerne, over for uformelle interaktionssystemer, der opstår gennem sociale og faglige relationer på tværs. Disse rammer er tilsammen den verden, hvor indenfor de følgende temaer skal kunne fungere i et fastholdelsesperspektiv.

Både ledere og medarbejdere italesætter et organisatorisk fokus, der retter sig mod at arbejde mere helhedsorienteret internt, men især i forhold til sagerne, herunder en organisering i teams som en videreudvikling af projektorganiseringen. I og med italesættelsen allerede er til stede i vores undersøgelser, er Plan og Byg socialkonstruktivistisk set i gang med et skift, hvor det i italesættelserne lægger som præmis, at systemerne skal arbejde sammen som en autopoietisk helhed med fælles sager og samarbejde på tværs af afdelinger. Italesættelsen er dog meget svævende og retorisk (hvilket vi vil give eksempler på i analysetemaet "Retorik og fortællinger i Plan og Byg") og afslører en uklarhed i forhold til overordnede strukturer, ledelsesformer og strategier for sådanne HR-relaterede arbejdsområder. Den definerede HR-strategi for Aalborg Kommune, som Kirsten Bundgaard fortæller om, er ikke kendt for ledere og medarbejdere i Plan og Byg. Dermed er HR som enhed kun med til at øge omverdenskompleksiteten, og i Plan og Byg kan HR-relateret arbejde således ikke tilrettes efter strategien.

Som base for fastholdelse er kompleksiteten i den interne omverden til systemerne altså stor. Autopoiesisprocessen og det at opretholde det sociale system går gennem kommunikation, så før det kan blive relevant for Plan og Byg at arbejde teamorganiseret eller på anden måde omlægge organiseringsformen, må kompleksiteten i den interne omverden håndteres autopoietisk af alle systemer. Og det kan kun ske gennem et større fokus på kommunikation i dagligdagen omkring systemerne og deres åbenhed mod hinanden. Udover et kendskab til den overordnede HR-strategi som rammen for udvikling er et kendskab til systemets eget billede af fastholdelsesparametre og i den forbindelse meningsbegrebet afgørende. Når vi nu går videre med at se på det meningsgivende arbejde og de meningsgivende faktorer, er det således med en bevidsthed i bagagen om Plan og Byg i en systemforståelse.

MENING BLIVER TIL...

Forrige organisationsanalyse giver os en fundamental ramme i forhold til at forstå, hvilke forudsætninger der er til stede for fastholdelse af de højtuddannede medarbejdere i Plan og Byg. Denne ramme vil vi nu udvide ved at se på, hvilke faktorer der bidrager til det meningsfulde og motivationsgivende arbejde for medarbejderne, men samtidig også hvilke faktorer der reducerer mening. Det skal gøre os klogere på, hvad der er med til at fastholde medarbejdere, og hvordan disse fastholdelsesfaktorer således tager sig ud i praksis.

Henning Jørgensen argumenterer for, at offentlige medarbejdere har et særligt forhold til mening i deres arbejde, idet det hænger sammen med begrebet *offentlig etos* og det at arbejde for samfundet. Vi vil derfor i nærværende kapitel se nærmere på meningsbegrebet i forhold til de højtuddannede medarbejdere i Plan og Byg som et væsentligt udgangspunkt for at kunne analysere, hvordan fastholdelse af disse medarbejdere kan arbejdes med. Kapitlet er således medvirkende til, at vi kan få udpeget de temaer, som den videre analyse vil tage fat om. Alle disse temaer udspringer fra mening, enten direkte i medarbejdernes italesættelser, ud fra vores undren eller de mønstre vi sprogligt kan se ud af undersøgelse.

Mening for medarbejderne

Meningsbegrebet har vi i vores teori-afsnit diskuteret i forhold til Luhmanns og Maturanas forståelse af begrebet. Mening i dette afsnit skal ikke ses ud fra Luhmanns forståelse som en betingelse for al form for operation i et system, men i stedet som praktisk forståelsen af meningsbegrebet, i forhold til medarbejderne. Altså hvad der er meningsfyldt for dem i deres arbejde. Motivation ser vi i sammenhæng med meningsbegrebet. Motivation ser vi her som et udtryk, der dækker over det, der driver, aktiverer eller motiverer handlinger. Udgangspunktet for medarbejdernes italesættelse af meningsbegrebet henter vi i fokusgruppeundersøgelsen. Her kan vi se en række lighedspunkter i forhold til, hvad der bidrager til det meningsfulde arbejde, og hvad der motiverer medarbejderne. I praksis kan det således være svært at lave en skelnen mellem disse begreber. Når vi i nærværende afsnit anvender meningsbegrebet, ser vi således betydningen af motivation integreret heri til en vis grad.

De højtuddannede diskuterede i fokusgruppeinterviewet såvel mening og motivation i forhold til deres arbejde og kom i processen ind på mange faktorer, som har betydning i forhold til deres arbejde. Vi ønsker ikke at lave en gennemgang af alle faktorer, men igennem en analyse af processen med diskussion og øvelser at tage fat i de menings- og motivationsgivende faktorer, som vi ser som de mest betydningsfulde i forhold til vores fokus på fastholdelse.

Den sociale konstruktion af mening

Medarbejder (VIII): *"Indflydelse på eget arbejde."* (Bilag B)

Medarbejder (VII): *"Kvalitet i arbejdet. Meget af det, vi laver her, det står i en menneskealder."* (Bilag B)

Medarbejderne italesætter selv en række faktorer, som har betydning i forhold til det meningsfulde arbejde for dem i Plan og Byg. *Indflydelse* og *kvalitet* er meningsgivende faktorer, men medarbejderne fremhæver også det at *arbejde for samfundet*, at være en *kontrolfunktion* for andres arbejde og at være *problemknusere* gennem god planlægning. Vi ser således, at elementer af omverdenen for organisationssystemet, på trods af sin kompleksitet, udgør en meningsgivende faktor for medarbejderne som deltagere i organisationssystemet. Den offentlige etos begynder her at markere sig i medarbejdernes meningsbegreb. En medarbejder tager fat i en anden faktor:

Medarbejder (V): *"Vi havde engang nogle konsulenter, som snakkede om idemager, afslutter og så videre. Og der var jeg afslutter, og det er et meget godt billede på, hvad der giver mig mening. Resultatet."* (Bilag B)

Resultatet må for en medarbejder ved Plan og Byg relatere sig direkte til borgerens sag eller byens bebyggelse, og derved kan også resultatet af deres arbejde som meningsskabende forstås som en del af en offentlig etos. Medarbejderne lægger naturligt vægt på forskellige ting i deres diskussion af de meningsgivende faktorer. I denne fase er det således medarbejdernes individuelle holdning til, hvad der giver mening i deres arbejde, der kommer til udtryk. Vores intention var imidlertid at få medarbejderne til at prioritere og komme til enighed om, hvilke meningsgivende faktorer de anså som de mest fundamentale og betydningsfulde i deres arbejde i Plan og Byg. Det vil sige, at de igennem deres sproglige samspil skulle skabe et fælles meningsbegreb. For at øge kompleksiteten af faktorerne, lagde vi, i en af øvelserne i fokusgruppeinterviewet, en række forslag til meningsgivende faktorer på bordet, som medarbejderne skulle tage stilling til i forhold til de faktorer, de selv var nået frem til. Vi mente, at følgende faktorer ville give mening til medarbejdernes arbejde:

- ledelse
- formelle arbejdsvilkår
- det sociale på arbejdspladsen
- jobbet faglige indhold
- være en del af en demokratisk proces
- arbejde for samfundet
- de synlige resultater af arbejdet
- projektorganiseret arbejde

Det gjorde vi, dels i et forsøg på at få afprøvet vores egen forestilling af, hvilke meningsfaktorer, der er væsentlige for højtuddannede medarbejdere¹, dels for at påvirke og forstyrre medarbejdernes egne forestillinger af, hvad der giver mening for dem i deres arbejde.

1 Udvælgelsen af vores input af meningsfaktorer er sket på baggrund af inspiration fra forundersøgelsen, vores umiddelbare oplevelse i Plan og Byg, vores inspiration i Henning Jørgensen samt vores indledende udredning af fastholdelsesbegrebet.

Reducering af meningsgivende faktorer

De højtuddannede medarbejdere skulle herefter prioritere de meningsgivende faktorer, der var bragt i spil, i forhold til deres arbejde til i sidste ende blot at tælle de tre mest meningsgivende faktorer.

De tre faktorer, som medarbejderne tilsammen anså som de mest meningsgivende, var: *Det sociale på arbejdspladsen, varierende faglige udfordringer og formelle arbejdsvilkår*². Herefter kom i prioriteret rækkefølge: *Fleksibilitet, indflydelse og almenvellet*. Med dette in mente kan vi se nærmere på udvælgelsesprocessen og kompleksitetsreduktionen.

Det er i første omgang interessant, at ledelse som meningsgivende faktor hurtigt fjernes fra bordet og ikke er blandt de tilbageværende faktorer. En faktor som vi forventede ville bidrage til medarbejdernes meningsfulde arbejde, da den nærmeste leder ofte er ansvarlig for eller har indflydelse på mange af de andre meningsgivende faktorer samt den mere personlige tilfredshed og udvikling i jobbet. To af de erfarne medarbejdere står for valget i gruppen om at fjerne ledelse:

Medarbejder (IV): *"Er det i orden, at jeg fjerner ledelse?"* **Medarbejder (VII):** *"Jamen, vi har jo ingen ledelse."* (Bilag B)

De andre medarbejdere i interviewet kommenterer ikke på fravalget af ledelse, men fortsætter blot prioriteringen. Her vil vi kommentere, at ledelse eller mangelfuld ledelse har været oppe som samtaleemne i begyndelsen af fokusgruppeinterviewet, hvor medarbejderne syntes at komme til en social enighed om, at sådan lå landet. Derfor kan emnet i sammenhæng med øvelsen være uddebatteret. Fravalget gemmer ikke på en forklaring af, hvorfor ledelse ikke bidrager, men vi kan i de efterfølgende italesættelser af ledelse se, at opfattelsen af ledelse varierer fra medarbejder til medarbejder i forhold til, hvilken rolle ledelse spiller for dem i deres arbejde, og hvilke behov og forventninger disse medarbejdere har til ledelse som funktion. Men som udgangspunkt er ledelse altså ikke en bidragsyder til mening for

2 De formelle arbejdsvilkår valgte medarbejderne ud fra begrundelsen, at de fandt mening i deres arbejde igennem lønnen. Intet arbejde uden løn. Dette vilkår er en selvfølgelig del af fastholdelse, men ikke en del, som vi kan arbejde aktivt med i specialet med det fokus, vi har. Desuden italesætter medarbejderne ikke, at der skulle være problematikker omkring de formelle arbejdsvilkår.

medarbejderne ifølge deres egne udsagn. Vi undrer os over den ret hurtige og enstemmige afvisning af ledelsen som meningsgiver. Derfor vælger vi i analysen at arbejde videre med temaet og inddrage ledernes egne udtalelser omkring det at bedrive ledelse i Plan og Byg for at undersøge, hvordan ledelse kan spille en rolle for fastholdelse, og hvordan der kan arbejdes med denne faktor.

Herefter sammenstiller medarbejderne de meningsgivende faktorer, som minder mest om hinanden. Eksempelvis sidestilles *samfundet, almenvellet og det at være en del af en demokratisk proces*, hvor almenvellet fremhæves som det bedste udtryk. De kombinerer altså i fællesskab en forståelse af den offentlige etos, hvor borgeren, samfundet og det politiske aspekt er integreret. Udvælgelsen og udtalelserne siger imidlertid ikke noget mere konkret om, hvordan bevidstheden om den offentlige etos som en kollektiv parameter og vilkårene for dette etos tager sig ud. Det vil vi tage op i "Diskussion".

Begrebet kontrol ryger i ovenstående sortering hos medarbejderne ud på grund af den negative klang. Samtidig diskuteres forholdet mellem projektorganiseret arbejde, kvalitet og resultat. Projektorganiseret arbejde ses ikke som noget særligt i sig selv, men en naturlig arbejdsform. En medarbejder udtrykker det således:

Medarbejder (IV): *"Det der med projektorganiseret arbejde, det støder mig lidt. Det er den måde, vi arbejder på. Men det er ikke det, der får mig til at møde på arbejde."* (Bilag B).

Kvalitet og resultat diskuteres også i forhold til indflydelse, jobbets faglige indhold, varierende faglige udfordringer og faglig fleksibilitet. Faktorerne udtrykker forskellige perspektiver på deres faglighed, som alle har en betydning i deres arbejde. Nedenstående citater kan give et indblik i den tilsyneladende svære proces med at fravælge nogle af faktorerne.

Medarbejder (VII): *"Den her [jobbets faglige indhold], har den ikke meget med indflydelse at gøre?"* (Bilag B)

Medarbejder (IV): *"Og kvalitet. Bare væk med den. Men spørgsmålet er, om indflydelse og kvalitet er det samme. Fleksibilitet er det ikke det samme som formelle arbejdsvilkår."* (Bilag B)

Medarbejder (VII): *"Skal vi tage fleksibilitet væk så? Den anden dækker bredere."* (Bilag B)

Medarbejder (VI): *"Men der er også andre ting i fleksibilitet. At vi kan skifte job og så videre."* (Bilag B)

Medarbejdernes forskellige præferencer påvirker naturligt deres sociale selektionsproces, og ovenstående citater er et udtryk for, at der er mange meningsgivende faktorer på spil for disse medarbejdere i deres arbejde. At snævre dem ind til de tre mest meningsgivende faktorer er således ikke et udtryk for, at de faktorer, som fravælges, ikke har betydning for deres arbejde. Flexibilitet, indflydelse og almenvellet, det vil sige det at arbejde for samfundets vel, er fortsat væsentlige bidragsydere til medarbejdernes meningsfulde arbejde, selv om de formelle arbejdsvilkår, varierende faglige udfordringer og det sociale på arbejdspladsen fremhæves som de væsentligste. Derfor tager vi fat i flexibilitet som et selvstændigt analysetema samt indflydelse som en del af analysetemaet frihed, hvor vi ser på italesættelsen af frihed og betydningen heraf for arbejdet og fastholdelse.

Det sociale på arbejdspladsen dukker op i flere ombæring i diskussionen. For enkelte medarbejdere er det sociale en væsentlig kæphest i prioriteringen af de meningsgivende faktorer.

Medarbejder (V): *"Den her er vigtig [det sociale på arbejdspladsen]. Hvordan man har det. Hvis man har det ad helvede til, når man møder på arbejde, så er det sådan set ligegyldigt, hvad man laver."* (Bilag B)

Medarbejder (VIII): *"Ja, hvis ikke den er der, så kan vi lige så godt lade være med at snakke om de andre."* (Bilag B)

Medarbejder (VI): *"Hvis du ikke har nogle gode faglige udfordringer, så gider du jo heller ikke komme her."* (Bilag B)

Medarbejder (VIII): *"Nej, men så kunne jeg måske bedre leve med at være her som menneske. Det er lidt ligesom at arbejde ude på Gøl og skovle spæk, så kan man sagtens gøre det i 25 år, hvis man har et godt fællesskab som kolleger."* (Bilag B)

Det sociale på arbejdspladsen italesættes her som et grundvilkår for fastholdelse, måske endda det vigtigste. Det overrasker os, da det er en af de faktorer, vi smed ind på bordet. De har altså ikke selv formuleret det sociale som faktor, trods det at den tidligere samtale har kredset om sociale elementer i arbejdet som forholdet til hinanden som kolleger og mellem afdelinger. Den ene af medarbejderne ophører endda det sociale over det faglige, som det sidste ovenstående citat giver udtryk for. Men i forhold til den endelige prioritering sidestilles det sociale på arbejdspladsen med de varierende faglige udfordringer og de formelle arbejdsvilkår. Taget i betragtning at de højtuddannede medarbejdere taler meget med fagligheden i centrum for deres arbejde, er det altså interessant at se, hvordan de kæder det sociale tæt

sammen med det faglige som meningsgivende for arbejdet. Det kan vi forstå i led med den foregående analyse af de interne systemer, der peger på, at det sociale skaber flere faglige relationer.

Relationer og forholdet mellem kolleger ser vi desuden som et interessant tema ud fra vores indledende præsentation af helhedsforståelsen af fastholdelsesbegrebet og elementerne herunder. Vi vil derfor inddrage et analysetema om relationer, som primært vil se på skabelsen og funktionen af relationer hos de højtuddannede.

I forhold til motivation af medarbejderne minder mange af de motivationsgivende faktorer om de meningsgivende. Som nævnt kan det i praksis være svært at skelne mellem disse begreber, hvilket også viser sig her. En af medarbejderne nævner den konstante udvikling og forandring som en betingelse for motivation, mens en anden medarbejder fremhæver de mange berøringsflader såvel internt som eksternt. Dette hænger sammen med de varierende faglige udfordringer, som var en af de tre mest meningsgivende faktorer. Påskønnelse, anerkendelse og ros ses også som motivationsgivende, ligesom personlig udvikling og løn nævnes af en medarbejder. Løn er således en del af de formelle arbejdsvilkår, som er en vigtig meningsgivende faktor for medarbejderne. Det, der kan være motiverende for medarbejderne, kan således også være en meningsgivende faktor for dem i deres arbejde. Vi ser altså mening og motivation for medarbejderne som en del af grundlaget for at tale om fastholdelse af disse medarbejdere. Koblingen mellem mening og motivation, når vi sætter det i forhold til fastholdelse, viser, hvordan en helhedsforståelse er nødvendig for at få faktorerne til at spille sammen. Gennem analysedelene vil vi gerne nå frem til at kunne diskutere denne helhedsforståelse. Mere herom i "Diskussion".

De videre analysetemaer

Når medarbejderne lægger vægt på det sociale på arbejdspladsen, de varierende faglige udfordringer, fleksibilitet, indflydelse og almenvellet som meningsgivende faktorer og ledelse som en faktor, der ikke bidrager med mening til medarbejdernes arbejde, så er det et skridt på vejen i forhold til at analysere fastholdelsesfaktorer specifikt i Plan og Byg, og hvordan disse mere eller mindre meningsgivende faktorer udspringer sig i praksis i organisationen. Vi ser ikke udelukkende på de tre mest meningsgivende faktorer, idet medarbejdernes sociale konstruktion af meningsfaktorer giver et klart indtryk af, at der er flere

faktorer, som er væsentlige for medarbejderne. Flexibilitet, indflydelse og almenvellet er således også relevante at tage i betragtning, når vi ser på fastholdelse i Plan og Byg. Den offentlige etos er også til stede i medarbejdernes meningsfulde arbejde, idet de ser en værdi i at arbejde for samfundets vel. Desuden undrer vi os over, hvorfor ledelse ikke er en meningsgivende faktor, og hvilken rolle ledelse i så fald spiller for de højtuddannede medarbejdere.

I sammenhæng med de mønstre, som vi analyserer frem i organisationsanalysen, er vi kommet et skridt nærmere et billede af, hvad der kan påvirke fastholdelse af de højtuddannede medarbejdere i Plan og Byg. Med meningsbegrebet og medarbejdernes italesættelser herudfra, som præsenteret i nærværende afsnit, vælger vi at arbejde videre med følgende analysetemaer:

Retorik og fortælling, som er et metatema i den forstand, at vi med socialkonstruktivismen som teoretisk baggrund vil se nærmere på sproglige mønstre i nogle italesættelser og den fortælling, der med sproget bliver skabt om Plan og Byg.

Frihed er et tema omkring, hvordan diskurser omkring frihed og ansvar konstrueres, herunder medarbejdernes italesættelse af indflydelse, hvor vi konkret vil arbejde med italesættelsen af et rum for handlinger og beslutninger som et element for fastholdelse.

Flexibilitet handler om de forskellige måder, hvorpå flexibilitet kan opfattes, og hvordan det italesættes af medarbejdere og ledere.

Ledelse stiller vi nysgerrige over for som et tema i fastholdelse, og vi vil komme ind på livet af temaet ved at se på medarbejdernes forventninger og krav over for ledernes egne opfattelser af lederrollen. For hvilken rolle spiller ledelse for fremtidens fastholdelse?

Relationer har vi tidligere omtalt som et centralt tema i forhold til af se på medarbejdernes italesættelse og forvaltning af de interne systemer gennem relationsskabelse. Der ser ud til at være flere billeder af virkeligheden i spil, når det angår skabelsen af relationer fagligt og socialt, så det vil vi se nærmere på og se, hvilken virkning det har.

Kommunikation bliver det afsluttende tema, hvor vi ser på kernen i alt, hvad vi bringer på banen, nemlig kommunikationen og det rum og de veje, der er og bliver skabt for kommunikation. Her er det interessant, hvordan medarbejderne optræder som autonome i forhold til forvaltningen af kommunikationen.

Dette fører os videre i den afsluttende diskussion, hvor vi vil sammenholde resultaterne fra de enkelte temaer og se på handlingsperspektiverne for fremadrettet arbejde med fastholdelse for Plan og Byg, med det offentliges påvirkning som en medspiller.

RETORIK OG FORTÆLLINGER I PLAN OG BYG

Forandringer sker gennem sproget. Hvis vi skal uddrage ét kerneperspektiv i socialkonstruktivismen og den systemiske tilgang, så må det være dette. Derfor har vi viet dette første af de seks temaanalyser til at se på, hvordan ledere og medarbejdere i Plan og Byg bruger sproget i deres italesættelser; hvilken fortælling der skabes om Plan og Byg som arbejdsplads og organisation, som kan påvirke fastholdelsesarbejdet, samt hvilket sprog der kendetegner ledelsen og medarbejderne. Her vil vi blandt andet inddrage udsagnene fra Kirsten Bundgaard omkring den kommunale selvfortælling som et perspektiv i forhold til Plan og Byg.

Den offentlige offerrolle

Den politiske virkelighed for en offentlig organisation som Plan og Byg er ikke til at komme uden om. Vekslen på politiske strømninger, dagsordener, indsatsområder og prestigeprojekter, mediernes bevå-

genhed og det offentlige haltende image som attraktiv arbejdsplads påvirker det daglige arbejde. Vi har i "Det offentlige univers" været inde på, hvordan Kirsten Bundgaard beretter om en kommunal organisation med et selvværdsproblem i deres selvfortælling. Hun lægger vægt på, at det er en selvforståelse, der står helt i misforhold til virkeligheden. En forståelse hvor ledere og medarbejdere placerer sig selv i en offerrolle. Med det overordnede strategiske HR-arbejde, hun har ansvaret for, arbejder hun hen imod at få nogle af de gode fortællinger frem i organisationen, for efter hendes overbevisning er et bedre selvværd som organisation vejen frem i forhold til fastholdelse. Vi finder denne karakteristisk af det kommunale selvværd interessant i forhold til fastholdelsesarbejdet i Plan og Byg, da vi ser flere eksempler på, at fortællingen om medarbejdere og ledere som ofre også har fundet grobund i Plan og Byg.

Først og fremmest dukker tegn på offerrollen op som et resultat af den politiske og hierarkiske organisering:

Leder (V): *"Jeg kunne godt ønske mig mere medbestemmelse. Det er typisk politikerne og den øverste ledelse, som sætter dagsordenen."* (Bilag D)

Leder (IV): *"(...) det ligger også i det organisatoriske, at der er lang vej, før vi kan handle."* (Bilag D)

Medarbejder (VI): *"(...) der er ikke nogen rigtig, der kan tage beslutningerne, der er alt for mange, der skal indover. Der er ydre begrænsninger, så der ligger nogle bånd på det offentlige, som gør, at det er svært at handle under"* (Bilag H)

Medarbejder (VIII): *"Nogen gange ender man i, at beslutninger taget på medarbejderniveau bliver ændret længere oppe i systemet, uden man kan se en tydelig grund til det. (...) det er den røde tråd jeg savner. Før har man ændret noget på én baggrund, nu ændrer man på en anden eller ændrer ikke. Det har jeg også hørt mine kolleger snakke om."* (Bilag I)

Manglende *medbestemmelse* og handlemuligheder fremhæves her i fortællingen om dem selv som medlemmer af organisationen. Samtidig lægger vi mærke til brugen af *lang vej, mange, der skal involveres* og *længere oppe* som markerer et afstands- og mængdeperspektiv, som her er kendetegnende ved, at det får den enkelte til at virke mindre eller som offer for alt det, der ligger over¹. Afstanden, de indskrænkede handlemuligheder og manglen på *en rød tråd* kommer

1 Her forstår vi offerrollen i forhold til aktørrollen, som er kendetegnet ved at tage ansvar.

således til at dominere, og muligheden for at tage ansvar kommer ikke frem i fortællingen².

Fortællingen om det offentlige bærer også præg af nogle særlige vilkår som *ydre begrænsninger* og *bånd på det offentlige*, hvor også de nye krav til organisationen efter kommunesammenlægningen kommer ind:

Leder (V): *"(...) som en konsekvens af sammenlægningen, så mangler jeg den forventningsafstemning [i forhold til direktionen], fordi vi står med flere opgaver og færre ressourcer. (...) Når forventningsafstemningen ikke er på plads, så er det os, der får øretæverne."* (Bilag D)

Leder (IV): *"Nedskæringer og samme kvalitet og flere ydelser."* (Bilag D)

Medarbejder (VI): *"Man skal løbe stærkere og stærkere (...)"* (Bilag B)

Her bliver det tydeligt, hvordan ydre vilkår – politiske beslutninger og manglen på forventningsafstemning – kan give medarbejdere og ledere en oplevelse af at være ofre – *får øretæverne, løbe stærkere og stærkere* – for en udvikling, de ikke ser logikken i. En medarbejder når sågar til denne refleksion:

Medarbejder (VI): *"Indimellem stiller jeg også spørgsmål til, hvorfor jeg er herinde. Jeg synes nogle gange, at de vilkår vi bliver budt herinde, de er ikke særlig fede. Men det må man kunne lide, at man ikke ved, hvad dagen bringer."* (Bilag B)

Ved at skifte fra brugen af *jeg* til brugen af *man*, tillægger medarbejderen sig en passivitet i forhold til rollen som medarbejder. En rolle som således udtrykkes som et offer for de vilkår, der er, men som alligevel formår at navigere igennem det og forblive i arbejdet. Offerrollen kan hermed siges at være blevet hverdag og en del af rutinen for denne medarbejder og organisationen. Fortællingen er blevet så gængs og genkendelig, så man finder sig til rette med det på trods. Et andet element i organisationens omverden, som hjælper til med at opretholde offerrollen er mediernes fremstilling af det offentlige generelt og især offentlige medarbejdere netop som ofre. De er altså med til at påvirke og opretholde den autopoietiske proces omkring offerfortællingen, da åbenheden mod omverdenen giver mere stof til

2 Vi vil i den kommende temaanalyse "Frihed holder fast" se på, hvordan medarbejderne italesætter ansvar som en del af frihedsbegrebet og som et område, hvor de savner mere klarhed.

den selvbekræftende fortælling.

Omverdenen i form af det private arbejdsmarked har også en position i fortællingen, som modpolen til det offentlige, både på godt og ondt, men omkring offerrollen udelukkende som det gode.

Medarbejder (VI): *"Der er mange lig, der slæbes rundt på. Dem som ikke gjorde deres arbejde godt nok, men som man så ikke turde fyre. (...) Man kan slippe af sted med ting, som ikke vil gå i det private, og det er typisk for det offentlige."* (Bilag H)

Med denne karakteristik distanceres det offentlige negativt over for det private. Det er endda *typisk*, hvilket henviser til et genkendeligt træk. Den rummelige, fleksible offentlige sektor bliver her gjort til noget negativt, hvor manglende konsekvens giver et billede af en organisation, der selv bidrager til offerrollen, sammenlignet med det, her udtrykte, mere konsekvente private.

Rygdækning

I vores undersøgelser ser vi desuden eksempler på, hvordan udtalelser afsluttes med en rygdækning for netop ikke at kunne stille noget op over for organisationen – altså en rygdækning for at kunne forblive i offerrollen:

Medarbejder (VIII): *"Sådan vil det nok være."* (Bilag I)

Medarbejder (III): *"Men man må så tage det sure med det søde."* (Bilag E)

Leder (V): *"Men det kan nok ikke være anderledes."* (Bilag D)

Medarbejder (X): *"Det kan vi ikke gøre noget ved."* (Bilag K)

Ved at benytte en sådan rygdækning skaber det sprogligt en accept af, at det er okay at forblive i rollen. Italesættelserne fungerer selvbekræftende, og i en autopoietisk forståelse er sådanne italesættelser med til at opretholde selvbilledet hos den enkelte medarbejder og Plan og Byg som del af et større system. Her er det vigtigt i fremtidens fokus på fastholdelse at fremme et sprog, der bidrager til et positivt selvbillede, som Kirsten Bundgaard også er inde på omkring at få de gode historier frem i lyset. Det fordrer en kultur, hvor det er legalt at sætte spørgsmålstegn ved denne rygdækning og den vante fortælling om arbejdspladsen. I vores undersøgelser har medarbejderne ikke italesat konkrete gode historier om Plan og Byg, selv om vi kan spotte mange positive aspekter, som vi også vil komme ind på i de kommende analysedele. Den fortælling om Plan og Byg, vi har mødt, er således præget af frustration og offerfølelser.

Frelsen

I enhver fortælling indgår der en frelse eller forløsning i form af en aktør eller en begivenhed. I fortællingen om Plan og Byg ligger forventningen om frelsen i de nye medarbejdere, som organisationen skal have over de kommende fem til ti år, hvor der sker et naturligt skift på medarbejdersiden, når mange går på pension.

Både ledere og medarbejdere taler meget om den nye type medarbejder og de unge medarbejdere, som dem der ligger inde med de kompetencer og nye indgangsvinkler, der skal til for at ændre fortællingen. Med fortællingen projiceres frelsen eller forløsningen således over i de nye medarbejdere, som dermed vil blive pålagt en forventning og en rolle i organisationen i samme øjeblik, de ansættes. Det er altså ikke en rolle, nye medarbejdere selv vælger. I fastholdelsesøjemed kan det give problemer både at fastholde nye medarbejdere i en rolle, der er blevet påduttet dem, samt at fastholde eksisterende medarbejdere, hvis frelsen gang på gang ikke synes at komme med de nye medarbejdere. Fokuseringen ud mod de nye medarbejdere knyttes også til nye kompetencer, som en leder italesætter:

Leder (II): "Der er brug for mere bløde kompetencer fremover, som vi ikke kan finde ud af at beskrive eller søge som kompetencer. Det er mere proces- og dialogorienterede medarbejdere, der er brug for." (Bilag C)

Her sker det, at blikket vendes udad – ændringen skal komme udefra. De nye kompetencer skal *søges*, hvilket vi kan tolke som en modsætning til at tænke i at udvikle egne medarbejdere. Det tegner et billede af en afventende position til at arbejde med fastholdelse, hvor passiviteten, som også kendetegner offerrollen, igen er tydelig. En passivitet der gør fremadrettet fastholdelsesarbejde problematisk. At søge frelsen udadrettet lægger op til at arbejde med rekruttering, hvorimod fastholdelsesarbejdet må tage udgangspunkt i et indadrettet fokus. Først og fremmest på fastholdelse af de nuværende medarbejdere, men også som en mere strategisk og fremadrettet indsats som en base for fastholdelse af fremtidens medarbejdere. Dermed kan rekruttering udspringe af denne base og arbejdes med i et samlet hele, hvor det ikke længere er relevant at arbejde med fastholdelse som blot et greb eller et værktøj.

Retorisk proaktiv over for reaktiv sprogbrug

Når vi ser på lederens sprogbrug over for medarbejdernes, ser vi to forskellige perspektiver i spil: et retorisk proaktivt perspektiv hos lederne over for en mere reaktiv sprogbrug hos medarbejderne. Den retoriske sprogbrug hos lederne oplevede vi allerede ved vores indledende møde med ledergruppen omkring mulighederne i et speciale-samarbejde. I løbet af mødet noterede vi ikke mindre end syv³ mulige udviklingstiltag, som ledelsen gerne ville arbejde med, dog uden en større strategisk sammenhæng i tiltagene. Nu var dette i en vis forstand et idégenererende møde, men også i undersøgelserne er den retoriske sprogbrug markant.

Leder (I): *"Mange medarbejdere har også i visse situationer lederroller, når de er projektledere. (...) på den måde bliver der nye roller, som medarbejdere og ledere skal vænne sig til. Hvad er det for nogle rammer, der skal til i sådanne situationer? Det skal vi snakke om."* (Bilag C)

Leder (II): *"Så der bliver snakket meget om, hvordan der skal ledes i øjeblikket."* (Bilag C)

Leder (III): *"Det er vigtigt at få diskuteret, hvad der ligger bag det sociale."* (Bilag C)

Leder (II): *"Lovgivningen bliver mere værdibaseret, det skal man være god til at formidle."* (Bilag C)

Leder (I): *"Der er ikke entydige løsninger her, vi må ind i en dialog. Det er en svær men nødvendig øvelse."* (Bilag C)

Retorisk sprogbrug gemmer på en masse intentioner, det ses dels i brugen af *skal* samt sætningskonstruktioner, der peger ud i fremtiden uden egentlig at indeholde noget konkret: *det skal man være god til, det er vigtigt og vi må ind i en dialog*. Det er desuden tankevækkende, hvordan kommunikationen fremhæves som kernen eller midlet i alle citater: *snakke om, diskutere, formidle og have dialog om*. I denne sammenhæng virker kommunikationen som en nem og ikke særlig forpligtende handling, hvilket understøtter den retoriske form. Samtidig får sprogbrugen ledelsen til at fremstå udviklingsorienteret og proaktiv:

3 De syv udviklingstiltag, ledelsen fremhævede mere konkret var: overgang til teamsamarbejde, klimamåling, udarbejdelsen af et generelt MUS-værktøj, hvordan de kan spore kompetencer i jobsamtaler, kompetenceudvikling, standardisering af kommunikationsreglerne og rekruttering af unge akademikere.

- Leder (I):** *"Der er vi på jagt efter nye måder at gøre det på."* (Bilag C)
Leder (I): *"Der [omkring individuelle over for fælles mål for ledelsen] er vi i gang med et lederudviklingsprogram."* (Bilag C)

Med den retoriske sprogbrug siger lederne alle "de rigtige ting". De udtrykker refleksion over udviklingspunkter for dem selv og organisationen, de taler ud fra et proaktivt perspektiv, og de ser vigtigheden i kommunikationen som middel til udvikling. Det er til gengæld svært at gennemskue, hvor mange af deres italesættelser og intentioner, der føres ud i livet. Dette set i lyset af, at det ikke er afdelingsledelsen, der sidder med de ledelsesmæssige kompetencer til at føre tiltagene ud i livet, men derimod ledelsen på et højere plan. Følgende kommentar fra en medarbejder viser, at de har gennemskuet retorikkens effekt:

Medarbejder (VIII): *"Det er ikke nok at sige det, man skal også handle, (...) det er det, vi mangler."*

Signe: *"Ved du, hvor det er, I skal hen?"*

Medarbejder (VIII): *"Nej det... Jeg har en idé om det. Det er måske det største problem."* (Bilag I)

Vi har altså svært ved at gennemskue, hvad der er retorik og realitet fra ledelsens side. Dermed er det proaktive grundlag for fastholdelse svært at se tydeligt i praksis. Den retoriske og proaktive sprogbrug står samtidig i kontrast til flere af medarbejdernes mere reaktive perspektiv i sprogbuget. Mens lederne taler om udvikling, nye værktøjer og fremadrettet kommunikation, så kigger medarbejderne bagud til, hvordan tingene har været, som perspektiv til at tale om dem selv og nutiden i Plan og Byg.

Medarbejder (VII): *"Tidligere sad lokalplanlæggere og byggesagsbehandlere sammen. Nu sidder de hver for sig, og det er en rigtig dårlig idé."* (Bilag B)

Medarbejder (IV): *"(...) jeg er enig i, det er blevet noget rod med planlægningen."* (Bilag B)

Medarbejder (VI): *"Jeg synes også, at det var dejligt, at man var på én etage."* (Bilag B)

Medarbejder (IV): *"Vi sidder og venter på, vi kan blive kreative igen."* (Bilag B)

Medarbejder (VI): *"Vi havde det lige så godt (...) man vidste, hvem der gjorde hvad og hvorfor."* (Bilag H)

Det reaktive fokus påvirker medarbejdernes perspektiv ud mod fremtiden, da erfaringerne fra tidligere kommer til at spille en stor rolle:

Medarbejder (VI): *"Man bliver sur og irriteret, hver gang de kommer med noget nyt."* (Bilag H)

Medarbejder (III): *"Det er sådan typisk, at hvert andet år, nu har jeg ikke selv oplevet det, men hørt at hvert andet år; når man lige er godt inde i de daglige rutiner, så bliver det lavet om. Så bliver der lavet ny struktur."* (Bilag E)

Her er det interessant, hvordan italesættelsen *nu har jeg ikke selv oplevet det* viser, at fortællingen er bragt videre til nye medarbejdere. De er blevet en del af fortællingen om at være ofre for udviklingen. Offerrollen bliver således bekræftet gennem det bagudrettede syn, og fortællingen og følelsen af at være offer fungerer selvreferentielt.

Det er en klassisk problemstilling i organisationer, at ledelsen er de proaktive og medarbejderne reaktive. Ikke desto mindre er det i form af sprogbrugen essentielt for Plan og Byg, at de rent kommunikativt taler samme sprog, så de med det sprog kan skabe forandringer og fastholdelse sammen. Som det ser ud nu, lever de to modsatrettede perspektiver et liv side om side.

En fortælling om drift frem for udvikling

Som et sidste perspektiv, der knytter sig til fortællingen og sproget i Plan og Byg, vil vi fremhæve nogle citater fra medarbejderne omkring forholdet mellem drift og udvikling. Som en modpol til ledernes retoriske fokus på udvikling, viser der sig nemlig et billede af Plan og Byg som domineret af en driftskultur. Et billede som også Kirsten Bundgaard ser som et generelt billede i Aalborg Kommune.

Medarbejder (VIII): *"Vi har utrolig travlt med at få nogle sager for hånden, alle led i systemet. (...) Udviklingsperspektivet er sat i baggrunden til fordel for at holde kunder lidt for døren. (...) Jeg har ikke oplevet, at nogen har foretaget den åbenlyse prioritering [at fokusere på et udviklingsprojekt] (...) når det kommer til de konkrete beslutninger, så ender det næsten altid i opgaveløsning."* (Bilag I)

Medarbejder (IV): *"Så der er en lang række udviklingstendenser, men de har ikke nogen effekt. Vi sidder så begravet i sager hele tiden, men det er jo sådan set ligegyldigt. Det har ingen effekt. Det er lidt morsomt ikke."* (Bilag F)

Medarbejder (IV): *"De sidste to år har vi ligget under for en meget stor arbejdsbyrde, hjulene har simpelthen kørt så stærkt, at vi dårligt har kunnet følge med. Det for har vi ikke set så mange tiltag fra de enkelte medarbejdere. (...) Nogen er så begravet i arbejde (...), så er de ikke særlig innovative eller noget som helst andet, fordi de ligger cyklet ind i dagligdag."* (Bilag F)

Den praksis, der skal følge op på ledernes proaktive refleksioner når, ifølge citaterne, ikke ud over scenekanten. Det *ender altid i opgaveløsning, at holde kunder for døren, få sager for hånden* og man er *begravet i sager hele tiden*. Udviklingen bliver således offer for driften, og samtidig er arbejdsbyrden i driften med til at gøre medarbejderne til ofre, da de ikke når til at udfolde deres potentiale som højtuddannede gennem egne udviklingsprojekter og skabe mening i egen arbejdssituation. Dette viser en åbning mod, at medarbejderne kan og vil udfylde udviklingsrammerne, de skal bare have dem defineret. I forhold til den forrige analyse af meningsbegrebet er her en åbning for en måde at fastholde de højtuddannede medarbejdere gennem at motivere meningsskabelsen gennem faglig udvikling. Der begynder således at tegne sig et billede af, hvordan de meningsgivende faktorer og faktorerne for fastholdelse hænger sammen, og her er fortællingen og sproget et afgørende middel til at afspejle den arbejdsplads, man er og gerne vil arbejde hen imod at være. For som en medarbejder så rigtigt siger, så handler det hele jo om:

Medarbejder (VIII): *"(...) hvordan man taler om sin arbejdsplads. Hvis ens egen opfattelse af at gå på arbejde er meget negativ, er det jo med til at skabe noget udadtil!"* (Bilag B)

FRIHED HOLDER FAST

Hvad er frihed? Hvornår har man frihed? Umiddelbart nogle af livets store spørgsmål, men de er ikke desto mindre relevante at tage op i en fastholdelseskontekst. Over for den leksikalske betydning af at holde nogen fast, må frihed siges at være den diametrale modsætning. Så hvordan kan man fastholde gennem frihed? De højtuddannede medarbejdere i Plan og Byg italesætter i høj grad frihed som et centralt element både generelt og som vilkår for handling. Det er, hvad vi vil se nærmere på nu, for at få et billede af den frihedsdiskurs, medarbejderne skaber, de vilkår friheden lever under, samt hvordan frihed er nøglen til at skabe medarbejdernes handlingsrum fremover.

Frihed med diskursive nuancer

De første italesættelser af frihed støder vi på i fokusgruppeinterviewet:

Medarbejder (VII): *"Jeg får nogle frihedsgrader, jeg har ret til og gøre nogle ting uden at afrapportere alt for meget. Der er tillid i organisationen i princippet."* (Bilag B)

Medarbejder (V): "*(...) vi har frihedsgrader, og det er rigtigt. Vi kan råde meget over vores egen tid. Der er ikke synderligt mange, der puster én over skulderen.*" (Bilag B)

Her italesættes frihed som *frihedsgrader*, som sprogligt hentyder til variationsmuligheder i friheden. Brugen af *nogle, alt for meget, i princippet* og *ikke synderligt mange* virker som downgraders, der indeholder en åbning mod, at friheden kan styres eller varieres af ledelsen. Samtidig knyttes frihed op til tillid eller kontrol – *puster én over skulderen* – som modpol, igen med ledelsen som aktør. I led med tillid italesættes også ansvar som en del af diskursen:

Medarbejder (VI): "*(...) at man selv mere eller mindre kan bestemme, hvad man laver. Frihed under ansvar (...) der er stort ansvar i arbejdsopgaverne.*" (Bilag B)

Medarbejder (VIII): "*De frie forhold under ansvar kan jeg godt lide.*" (Bilag B)

Frihed kan hermed ses ikke som en entydig størrelse, men som defineret ud fra kontrol som modpol, og ansvar som følgevirkning. Her bliver frihed interessant som fastholdelsesparameter, da frihed under ansvar kan ses som en opskrift på medarbejdernes foretrukne rammer. Der findes dog også elementer i organisationen, som fungerer som støj for friheden:

Medarbejder (IX): "*Man har i store træk sin frihed, men nogen gange så synes man, der er lidt langt fra den øverste ledelse, og den daglige kommunikation er for dårlig. Det er måske både noget med den fysiske afstand, men også noget om interesseområde fra den øverste ledelse. (...) Den enkelte medarbejder har rimelig frihed til at udøve sit arbejde, uden at nogen sidder på skødet.*" (Bilag J)

Afstand til ledelsen fysisk og fagligt samt kommunikation italesættes her som den støj, der påvirker vilkårene for friheden. Igen ser vi i dette og det foregående citat mange downgraders; *mere eller mindre, i store træk* og *rimelig*, som bliver et sprogligt billede på, at støjen påvirker og har rod både i ledelsen i praksis og organisationssystemet som helhed. Det er altså noget uden for medarbejderne, der påvirker og forstyrrer friheden.

Forvaltning af friheden

I forbindelse med frihedsdiskursen kommer der en interessant udtalelse fra en medarbejder, som fortæller os noget om forvaltningen af frihed:

Medarbejder (VII): *"Vi savner en standard for, hvordan tingene skal forløbe, og hvem der tager ansvaret. (...) der skal prioriteres ens over hele huset."*
(Bilag B)

Umiddelbart opstår der en selvmodsigelse i at skulle forvalte frihed ud fra en standard, som må forstås som noget fastlagt og ens for alle. Samtidig vidner udtalelsen om, at vilkårene for at udfolde frihed ikke er til stede – at frihed udfoldes bedst inden for givne rammer i form af prioriteringer. Frihed som prioriteringer italesættes af flere medarbejdere. Der er imidlertid ikke helt enighed om, hvorvidt prioriteringer er en del af medarbejdernes frihed, eller et ledelsesansvar, som ovenstående citat lægger op til:

Medarbejder (IV): *"(...) det handler om, at medarbejderne selv prioriterer. Jeg har det fint med, jeg selv prioriterer."* (Bilag B)

Hermed åbner medarbejderen op for en grundlæggende forskel i forvaltningen af frihed; er frihed noget man bliver givet eller noget man tager? Det synes der ikke at være enighed om blandt medarbejderne. Ledelsen spiller en stor rolle i forvaltningen af frihed, som dem der udstikker rammer eller forventer et ansvar fra medarbejderen. Det er forskelligt blandt medarbejderne, hvor meget ledelsens rolle påvirker deres oplevelse af frihed. En medarbejder italesætter også en forskel mellem oplevelsen af frihed i afdelingerne:

Medarbejder (V): *"Jeg tror, vi har meget mere frihed end i den anden afdeling [i Byg]."*

Silas: *"En frihed I sætter pris på?"*

Medarbejder (V): *"Ja, det gør vi da. Der er ikke den kontrol, som der godt kan være."* (Bilag G)

Vi kan heraf tolke, at billedet på frihed ikke er ens for alle medarbejderne. Vilkaerne for friheden og forvaltningen af den er styret af systemet og den enkelte leder. Her kan vi sige, at organisationssystemernes autopoiesis, som beskrevet i "Organisationsanalyse", med den markante lukkethed påvirker frihedsoplevelsen hos medarbejderne. I forhold til frihedsdiskursen bliver begrebet om indflydelse relevant her:

Signe: *"Hvad giver mening til jeres arbejde?"*

Medarbejder (VIII): *"Indflydelse på eget arbejde."*

Medarbejder (VII): *"Du har også indflydelse, selvom du måske ikke føler, du har det."* (Bilag B)

Som analysen af meningsbegrebet tidligere viste, er indflydelse en vigtig meningsgivende faktor for de højtuddannede medarbejdere. Når frihed sættes lig indflydelse er det nederste citat interessant. Hermed siges det, at frihed er et uigenkaldeligt grundvilkår, som man altid har, om man ved det og benytter det eller ej. Flere italesættelser fra medarbejderne tager denne forståelse af frihed et skridt videre mod, at indflydelsen er knyttet til eget engagement – altså en frihed forstået som noget man selv tager:

Medarbejder (II): *"Men det kommer altså an på, hvor meget man selv vil det."* (Bilag A)

Medarbejder (I): *"Fuldstændig rigtigt, og hvor meget, man kommer ud af sin egen hule."* (Bilag A)

Medarbejder (V): *"Jeg har været her så mange år, at jeg tør gøre nogle ting en gang imellem. Jeg har den indflydelse, jeg tør tage. (...) jeg har indflydelse på det, jeg har lyst til."* (Bilag G)

Frihedsdiskursen og forvaltningen af frihed, som den fremtræder hos medarbejderne, er splittet mellem et grundvilkår som er givet, og en variabel frihed, som den enkelte selv må tage. Det gør billedet af friheden forskelligt hos medarbejderne, påvirket af det system man tilhører, den leder man har og ens eget engagement i organisationen. Uden en entydig forståelse og forvaltning af frihed både hos medarbejdere og ledelse, kan det være vanskeligt at imødekomme medarbejdernes ønsker om frihed, ansvar og indflydelse og dermed fastholde dem. For hvis friheden er noget, den enkelte medarbejder skal tage, så skal villigheden og åbenheden, til at lade medarbejderne tage ansvar, være tydelig fra ledelsen og organisationen. Her ser vi en problematik for Plan og Byg. Det vil vi nu se nærmere på, hvor domæneteorien kan give et billede af, hvordan Plan og Byg kan arbejde fremadrettet for at skabe et handlingsrum for medarbejderne gennem frihed.

Handlingsrummet for frihed og ansvar

Som vi indledte kapitlet med at sige, så berører frihed et af livets centrale elementer. For livet i en organisation som Plan og Byg, hvor frihed italesættes som en vigtig faktor, er det derfor relevant at arbejde

med, hvordan man kan opnå en koordineret forståelse af frihedsbegrebet og forvaltningen af frihed for både medarbejdere og ledere. Vi vil her inddrage domæneteoriens tre forståelsesrammer for at sætte medarbejdernes italesættelse i et analytisk perspektiv, som kan åbne op for, hvordan Plan og Byg kan arbejde fremadrettet med frihed for at fastholde de højtuddannede medarbejdere.

Vi starter med at se på, hvordan medarbejderne italesætter det, der skal arbejdes hen imod:

Medarbejder (VIII): *"Det er vigtigt for mig at vide, hvilke rammer jeg arbejder under, hvilket rum jeg har, eksempelvis det beslutningsrum jeg har som medarbejder i forhold til det beslutningsrum, min afdelingsleder har, og det der er givet for udvalget og byrådet. (...) Det, der giver motivation er, når man får en arbejdsopgave, hvor man selv har mulighed for at præge indholdet i løsningen. Det skal vi holde fast i. Der er bare stadig forskel på at arbejde fuldstændig uden rum at agere i og så have frihed til at løse opgaven."* (Bilag I)

Her åbnes op for en forståelse af frihed, ikke som en ubetinget værdi, men som betinget af, at der findes et rum, nogle rammer og prioriteringer, som friheden kan forvaltes inden for. Den ubetingede frihed er således ikke et mål i sig selv. Ved selv at skulle tage friheden, som ovenstående analyse viste tendenser til, har man kun mulighed for tilnærmelsesvist at skabe sit eget rum, som ikke forpligter ledelsen og organisationen. Ved i fællesskab at skabe rummene for handling, ansvar og indflydelse, vil frihed som en fastholdelsesfaktor blive nemmere at forvalte for den enkelte medarbejder. Og medarbejderne er klar til at tage dette ansvar:

Medarbejder (VIII): *"Jeg tror, det er den rigtige vej at gå, at lade medarbejderne tage et stort ansvar, det kræver også, man tør det."* (Bilag I)

Medarbejder (IV): *"(...) det er de enkelte medarbejdere, der skal brænde for sagen, de skal føle engagement."* (Bilag F)

Signe: *"Hvordan skaber man det engagement?"* (Bilag F)

Medarbejder (IV): *"Ved klarhed i hvem der har ansvaret for hvad (...) jeg tror, det vil skabe større dynamik og gøre det nemmere for folk udefra, at komme ind."* (Bilag F)

Medarbejder (IV): *"Jeg synes, vi er rigtig dårlige til at gøre det synligt, hvem der sidder med ansvaret (...) Derfor vil jeg gerne, at man giver mere ansvar til medarbejderne, og det gør man kun ved en klar og tydelig organisationsplan helt ned på den enkelte medarbejder."* (Bilag F)

Her italesættes det direkte af medarbejder (IV), at skabelsen af klare rum kan gøre det nemmere at integrere nye medarbejdere, hvilket er yderst relevant for fremtidens fastholdelse. Desuden udvides det før-omtalte rum til at være en organisationsplan, hvor fællesnævneren for begge stadig er klarhed omkring ansvar og handlerum.

Domænearbejde

For at skabe en koordineret forståelse af, hvad frihed er som diskurs i organisationssystemet, og hvordan forvaltningen af den skal foregå ud fra den efterspurgte definition af handlingsrummet for den enkelte medarbejder, skal Plan og Byg arbejde med forståelsen af frihed inden for alle tre domæner.

Medarbejdernes efterspørgsel efter *standard, beslutningsrum, rammer* og *organisationsplan* viser en forståelse, der har rod i *produktionens domæne*. Der er to markante lineære forklaringsmodeller for friheden; at man selv må tage friheden eller, at den ikke bliver givet, er årsag til oplevelsen af manglende vilkår for frihed i praksis. Men der ligger også et arbejde inden for produktionens domæne. Medarbejderne kender ikke præmisserne for at tage ansvar i arbejdet. Der er tvivl om mål, rammer, fokus og den ansvarsmæssige rollefordeling i alle led af organisationen. Der må arbejdes med at skabe klarhed over rummene; definere rammer for ansvar, så indflydelse og frihed bliver noget, den enkelte kan forvalte.

Dette skal støttes op af et fælles arbejde inden for *æstetikens domæne*, hvor en fælles forståelse af frihed som værdi og faktor for fastholdelse er nødvendig for at kunne definere rummet. Det handler om at få en fælles måde at se verden på og mere konkret at se frihed i arbejdet på. På nuværende tidspunkt ligger denne forståelse i form af den enkelte medarbejders meningsbegreb. Der skal selvfølgelig stadig være plads til den enkeltes forvaltning af friheden, men hvis organisationen skal have forståelse for behovet for et handlingsrum, må der arbejdes med rammerne for at forstå og anerkende en forvaltning meningsbegrebet, som direkte involverer medarbejdernes behov for frihed og ansvar for at kunne udføre arbejdet.

Dette hænger direkte sammen med arbejdet med den tredje forståelsesramme – *forklaringens domæne*. Den nysgerrige og fordomsfri undersøgelse af hinandens forståelse af frihed og behov er ikke at spore i undersøgelse, hverken mellem medarbejderne eller mellem ledere og medarbejdere. Den situation, vi skabte i fokusgruppeinterviewet,

hvor de skulle diskutere og i fællesskab definere meningsbegrebet, er det tætteste, vi kommer på forklaringens domæne. Flere af de citerede medarbejdere reflekterer selv over deres egne behov, men et fælles fokus i organisationen på refleksion og læring er fraværende. Som analysen af ledernes sprog viste, så taler de meget retorisk om udvikling og refleksion, men i praksis synes det at være fraværende. Med et fokus på kvalitetene i forklaringens domæne kan medarbejdere, ledere og organisationen som helhed naturligt arbejde videre med opgaverne i æstetikens og produktionens domæne. Dette kan medføre en klarhed i rammer, ansvarsområder, holdninger og ønsker, som giver plads til den enkelte medarbejders behov og gør det nemmere for nye medarbejdere at se friheden, forstå hvad den betyder i praksis i Plan og Byg, og hvor de kan udfolde friheden i forhold til netop deres ansvarsområde. Dermed er et fokus på frihedsbegrebet en vigtig faktor for arbejdet med fastholdelse i Plan og Byg. Arbejdet med de tre domæner skal ske i en sammenhæng, da elementerne skal ses som en del af en samlet proces mod at åbne op for forståelsen af frihed og skabelsen af et rum til at forvalte friheden.

FLEKSIBILITET FORMER

I nærværende temaanalyse vil vi gå tættere på begrebet fleksibilitet. Ikke i forhold til begrebets indholdsmæssige betydning, men med baggrund i hvordan medarbejderne i Plan og Byg forvalter fleksibiliteten og konstruerer forskellige merbetydninger omkring fænomenet. I medarbejdernes italesættelser af menings- og fastholdelsesgivende parametre, kommer de selv ind på betydningen af, at det er en fleksibel arbejdsplads. Vi vil derfor have fokus på, hvordan ledere og medarbejdere direkte italesætter og har divergerende syn på fleksibilitetens betydning og rolle, hvad der hæmmer og fremmer fleksibiliteten på forskellige plan samt, hvordan fleksibiliteten får en betydning i en forandringstid.

Når vi iagttager medarbejdernes italesættelser i vores forskellige undersøgelser kommer fleksibiliteten til udtryk på flere plan. Overordnet så vi i "Mening bliver til", hvordan medarbejderne i forhold til det meningsgivende arbejde blandt andet påpegede det fleksible arbejdsmiljø. Derfor er den første måde, fleksibiliteten kommer til udtryk på, den måde, hvorpå medarbejderne fokuserer på rammerne for arbejdet:

- Medarbejder (V):** *"Det er en meget fleksibel arbejdsplads."* (Bilag B)
- Medarbejder (VII):** *"Noget af det positive er den fleksibilitet, der er her. Man har stor mulighed for at tilrettelægge sit arbejde."* (Bilag B)
- Medarbejder (III):** *"Flextiden herinde er en rigtig god ting (...) fleksibiliteten i arbejdslivet passer rigtig godt, når man har børn."* (Bilag B)

På trods af at medarbejderne i udvælgelsen af temaer til det meningsgivende arbejde, diskuterede om de formelle arbejdsvilkår¹ kunne sættes lig fleksibilitet og faktisk besluttede at skille dem ad, vidner citatet om flexetid om, at det for den enkelte kan være i de formelle arbejdsvilkår, man hovedsageligt henter sin forståelse af fleksibilitet. Gennemgående ser vi dog en høj grad af individuelle holdninger til fleksibiliteten, og derfor også divergerende opfattelser af, hvor og hos hvem fleksibiliteten ligger. Fælles er medarbejderne dog om, at rammerne for arbejdet, når der tales om flexetid og den formelle arbejdstid, er overvejende positive og en medvirkende faktor i det fleksible arbejde. Når medarbejder (V) italesætter Plan og Byg som en fleksibel arbejdsplads, stiller vi dog spørgsmålstegn ved, hvordan denne fleksibilitet egentlig skal forstås?

Tre typer af fleksibilitet

Løbende i undersøgelserne er der et fokus på tre forskellige niveauer af fleksibilitet: den personlige fleksibilitet, fleksibiliteten mellem afdelinger samt den organisatoriske fleksibilitet, som på forskellig vis kommer til udtryk og i visse tilfælde støder mod hinanden.

Personlig fleksibilitet

Leder II: *"(...) det kan man ikke, mener nogle, fordi det jo er mine sager. De der byggesager, de er mine (...) det er kun mig, der kan løse dem (...) jeg vil altså have mine egne arkiver, mine egne sager."* (Bilag B)

Vi ser i dette citat, hvordan leder (II) italesætter en manglende forståelse af en personlig fleksibilitet, idet evnen til at være omstillingsparat og fleksibel i arbejdet omtales. Der ligger i den personlige fleksibilitet en forestilling om den enkeltes evne til at være fleksibel, og hvordan den enkelte medarbejder ud fra eget engagement skal bidrage til det

1 Der er forskellige opfattelser af, hvad de formelle arbejdsvilkår dækker over. I vores undersøgelser trækkes de derfor frem som både positive og negative i henhold til, hvordan medarbejderne vælger at definere dem.

organisatoriske arbejde med en villighed til fleksibilitet. Citatet kommer i lederens intonation til at virke karikeret ved fremhævning af *mine, mig* og *egen*, som en understregning af, at en høj fokusering på den enkeltes arbejdsområde uden åbenhed over for forandringer ikke vidner om personlig fleksibilitet.

Fleksibilitet mellem afdelinger

Medarbejder (VII): *"Det er vigtigt, at der er et meget nært samarbejde mellem lokalplanlæggere og byggesagsbehandlere (...) Der er ligesom forskellige kulturer, også i de enkelte afdelinger."* (Bilag B)

Medarbejder (VI): *"Der er to kulturer, der støder sammen."* (Bilag B)

Medarbejder (VI): *"Vi sidder nærmest i samme afdeling og alligevel er vi delt."* (Bilag H)

Som en uddybning af den personlige fleksibilitet iagttager vi ydermere, hvordan en fleksibilitet mellem afdelingerne, mellem systemerne, kommer i spil. Det vidner ovenstående citater om, da blandt andet brugen af *samarbejde* netop er central i forhold til fleksibiliteten mellem afdelingerne. Afdelingsfleksibiliteten er selvfølgelig afhængig af den personlige fleksibilitet, medarbejderne i afdelingerne udtrykker, men i høj grad også afhængig af systemet som en samlet enhed og forholdet til systemets omverden, hvor afdelingskulturen bliver en vigtig faktor enten som fleksibilitetshæmmende eller motiverende. Kulturen italesættes i disse citater som vigtige adskillelsesparametre mellem de to afdelinger. Brugen af ordene *samarbejde* og *støde sammen* kan virke svære at få til at harmonere, og problematiske at overføre i praksis, hvis samarbejdet konstant bliver hæmmet af afdelingskulturenes sammenstød.

Medarbejdere med høj personlig fleksibilitet kan derfor hæmmes i deres omstillingsparathed, da det at være en del af et samlet system, en samlet kultur, afskærer mulighederne for at være fleksible. Man bliver så at sige fanget i en ikke-fleksibel kultur og nogle afdelingsstrukturer, der derved skaber svære vilkår for både den personlige fleksibilitet og fleksibiliteten mellem afdelingerne samlet set.

Vi ser dog eksempler i Plan og Byg på, at afdelingsfleksibiliteten godt kan fungere og forvaltes positivt. I en af Planafdelingerne, med bare otte mand, arbejder de i et meget velfungerende projektarbejde, der vidner om, at afdelingen har formået at skabe en kultur, hvor omrokeringer og konstant fleksibilitet er et vilkår: **Leder (I):** *"Hvis vi skal starte med planlægning, der bliver opgaverne meget ofte løst i*

mindre projektgrupper og teams.” (Bilag A) De kan derfor komme til at fungere som et fremtidigt eksempel for resten af afdelingerne og være medvirkende til, at de omkringliggende afdelinger er villige til at indgå i forskellige samarbejder for at ”tvinge” dem til at være fleksible. I en fremtidig struktur fordrer det, at Plan og Byg er gearret til teamorganisering, hvilket bør ske ved, at fleksibiliteten organiseres og praktiseres i alle tre former, således at fleksibiliteten på alle niveauer bliver en gevinst i fastholdelsesøjemed.

Organisatorisk fleksibilitet

Medarbejder (IV): *”På et tidspunkt satte jeg mig ned og skrev, hvilke typer af jobs jeg har haft herinde. Og jeg fyldte faktisk en helt masse linjer op. Det er en af finesserne ved at være i en stor organisation.” (Bilag B)*

Dette citat vidner, som den sidste af de tre fleksibilitetstyper, om, at organisationen er fleksibel som arbejdsplads internt², da der skabes rammer og rum for, at der kan rykkes rundt i organisationen efter ønske ved tilstedeværelsen af personlig fleksibilitet. Organisationens fleksibilitet kan desuden ses i forhold til den eksterne omverden, den har, og evnen til at agere i et meget omskifteligt miljø. De mange reformer og forandringer på det kommunale område gør, at Plan og Byg skal være i stand til at være omskiftelig og fleksibel i deres måde at håndtere medarbejdere, opgaver og prioriteringer på og kan vise den sammenhængende røde tråd i dem. Derfor er den organisatoriske fleksibilitet i forhold til omverdenen et levevilkår som påvirker de interne forhold: **Leder (V):** *”Kommunalreformen har skabt kaos, øget arbejdspress og færre ressourcer.” (Bilag D), og noget organisationen skal forholde sig til for, at den organisatoriske fleksibilitet bliver fremmede og ikke endnu et element i en kompleks verden.*

Samlet men alligevel et paradoks

Samlet set er fleksibilitet en svær størrelse, da den på samme tid både kan være personlig og individuel i forhold til én selv og i forhold til organisationen. Den kan være møntet på egen vinding og på arbejdspladsens vinding, og den kan være funderet i tre forskellige perspektiver. Fælles er det dog, at fleksibilitetens mange facetter, og

2 De formelle arbejdsvilkår repræsenteret ved flextiden er tillige et udtryk for en organisatorisk fleksibilitet.

fleksibiliteten som et tema i en fastholdelsesproblematik, skal arbejde sammen og harmonere. For Plan og Byg kræver den organisatoriske fleksibilitet en fleksibilitet i og mellem systemerne, både de formelle og de uformelle, hvilket igen stiller krav til medarbejdere og lederes personlige fleksibilitet. Derfor ligger vigtigheden for Plan og Byg i at få disse tre størrelser til at hænge sammen, så der skabes en synergieffekt frem for barrierer og sammenstød i udviklingen af den enkelte såvel som arbejdspladsen. Her har alle, såvel ledere som medarbejdere, en rolle i forhold til at hjælpe med en forståelse og være åbne omkring, hvilke behov man har for fleksibilitet på forskellige niveauer.

Et sigende eksempel på at de tre fleksibilitetsformer på nuværende tidspunkt støder sammen i Plan og Byg og skaber frustrationer i det daglige arbejde, ser vi i nedenstående paradoks.

Medarbejder (VI): *"Men det er det der med, at man selv mere eller mindre kan bestemme, hvad man laver. (...) Men det er ikke sådan, at der nogen, der kontrollerer. Der er stort ansvar i arbejdsopgaverne. Jeg synes dog, det er træls, at man ikke kan planlægge sin dag, fordi der hele tiden vælter noget indover. Nogle gange bliver dagene fuldstændig hugget i stykker på grund af alle de møder. Jeg kunne godt tænke mig lidt mere arbejdsro generelt."*

(Bilag B)

Medarbejderen italesætter som en start det positive ved den personlige frihed og fleksibiliteten, der ligger i arbejdet, og lægger vægt på ord som *selv*, *bestemme* og *ansvar*. Dette bliver dog afløst af en frustration, *det er træls*, over de rammer, arbejdet foregår under – den organisatoriske fleksibilitet. Organisationen formår, i dette eksempel, ikke at være fleksibel i forhold til den arbejdsrytme, den enkelte medarbejder har brug for, og der opstår derfor et umiddelbart sammenstød mellem den enkeltes personlige fleksibilitet og ønsker herom, og organisationens evne til at være fleksibel over for medarbejderen. Denne gnidningsflade mellem forskellige typer af fleksibilitet kan være medvirkende til at skabe fleksibilitetsforvirringer og understøtter ikke den samlede arbejdsplads som værende fleksibel. Fastholdelse af medarbejderne ud fra fleksibilitet som fastholdelsesfaktor kan således blive svær at håndtere i den fleksibilitetsforvirring, der opstår mellem de tre typer, idet værdien af fleksibiliteten er svær af stadfæste.

Forandringer

Når nu vi omtaler fleksibiliteten og de tre forskellige former for fleksibilitet, hænger de altid sammen med en eller anden form for forandring. Vi kan derfor ikke komme uden om at kommentere på forholdet mellem fleksibilitet og forandring. Vigtigheden for Plan og Byg ligger i at få forandringer og fleksibilitet til at hænge sammen, således at kompleksiteten i forandringerne ikke bliver for overvældene i et forsøg på at være overfleksible. Derfor kan man tale om, at en organisationens fleksibilitet ikke altid er positivt forankret, hvis den er et udtryk for konstante forandringer og omrokeringer. For medarbejderne i Plan og Byg ligger meget af kvaliteten nemlig i rutinen, hvorfor denne vil blive presset ved for stor omrokering:

Medarbejder (III): *"Så bliver der lavet ny struktur. Det kan godt være, at det er meget godt, så folk ikke døser hen, men altså det er mange ressourcer, som går på omstilling, som kunne have gået på byggesager."* (Bilag E)

Medarbejder (IV): *"Så vil jeg sige, at vi kører med overproduktion. En del af vores jobs består også i, at vi skal komme med nogle forslag. Vi skal kunne se problemerne såsom manglende cykelstativer, og det er der ikke tid til, som det er nu. Nu passer vi ikke vores arbejde."* (Bilag B)

Desuden hænger fastholdelse sammen med den kvalitet, medarbejderne ligger i arbejdet, så hvis kvaliteten presses fordi omskifteligheden og fleksibiliteten bliver for stor, hæmmes fleksibiliteten som en meningsgivende fastholdelsesparameter. Som det ser ud for Plan og Byg i øjeblikket, virker de meget presset på grund af stor fokus og forandringer fra omverdenen, hvorfor de, som vi ser i citaterne, har svært ved at leve op til den kvalitet, de selv ønsker at lægge i arbejdet. De er i øjeblikket styret af forandringerne, og omrokeringerne bliver problematiske for medarbejderne at kapere:

Medarbejdere (VIII): *"Spørgsmålet er, om man løber efter forandringen, eller om man sidder foran og styrer. Som jeg ser det er vi lidt efterløbere nu, hvor forandringen mere styrer os, end vi styrer forandringen. Det synes jeg kan blive et problem, for vi kan ende et sted, hvor vi ikke ret gerne vil ende."*

(Bilag I)

Denne medarbejder giver udtryk for en frustration over, at forandringerne ikke er struktureret. Det samme vil gøre sig gældende for fleksibiliteten, når den hænger sammen med forandringerne, idet det kan blive fleksibilitet for fleksibilitetens skyld, og Plan og Byg således bliver *efterløbere* her. For Plan og Byg i fremtiden bliver det derfor

vigtigt, at fleksibilitet ikke bliver noget, der er styret af nogle givne forandringer eller blot et intetsigende begreb, der anvendes. Rammerne og vilkårene for de tre typer af fleksibilitet skal arbejdes med i en cirkulær forståelse for at nå en helhed. Alle parter skal være bevidste om disse og i fællesskab bidrage til dem i forhold til et positivt fastholdelsesarbejde. Dermed bliver det også væsentligt at se på, hvad der påvirker de tre former for fleksibilitet såvel negativt som positivt.

Hæmmer jeg – eller fremmer jeg?

Efter at have skitseret et billede af den kompleksitet, der er forbundet med fleksibiliteten, og de typer af fleksibilitet vi sporer, stiller vi naturligt spørgsmålstegn ved, hvad der kan hæmme og fremme disse forskellige former for fleksibilitet. Overordnet ser vi, at der opstår brudflader mellem ledernes og medarbejdernes italesættelser over for hinanden af, hvem eller hvad der kan virke hæmmende.

Leder (II): *"Jeg håber da, at de tænker på, hvor svært det er at få folk flyttet mellem afdelingerne. Men det er ikke os, der synes, at det er svært."* (Bilag C)

Leder (III): *"Støder på modstand. I Byg har man haft to afdelinger. Der vil man ikke flytte mellem afdelingerne. Det har aldrig været nemt blandt medarbejderne; jeg vil ikke derover."* (Bilag C)

Her italesætter lederne, hvordan det kan være svært at praktisere fleksibilitet mellem afdelingerne, og hvordan det er medarbejderne, og deres manglende personlige fleksibilitet, der fremstilles som de hæmmende faktorer. Lederne fralægger sig desuden ansvaret ved at indtage en forsvarsposition, *det er ikke os*, som en yderlig præcisering af, hvor problemet ligger. Denne forestilling bliver ikke på samme måde fastslået af medarbejderne - tværtimod:

Medarbejder (VI): *"Jeg tror, at det jeg ville konkludere er, at vi alle sammen er omstillingsparate."* (Bilag B)

Medarbejder (III): *"Jeg er da rimelig omstillingsparat, og det er da en god ting."* (Bilag B)

Medarbejder (VI): *"Men jeg er ikke ked af at gå ned i den anden afdeling."* (Bilag H)

Medarbejderne giver altså selv udtryk for, at de er villige til forandringer, og at det derfor ikke er dem, der hæmmer fleksibiliteten hverken personligt eller mellem afdelingerne. Overordnet opstår der dog modstridende italesættelser og den hæmmende faktor bli-

ver henholdsvis kastet over på modparten af ledelsen og afværget af medarbejderne. Ledelsen og medarbejderne konstruerer således en art mudderkastning i forhold til, hvem der hæmmer fleksibiliteten og er ikke i stand til at reflektere yderligere over de bagvedliggende grunde. Det kan være med til at skabe frustrationer hos såvel medarbejdere som ledere, som kan have betydning for fastholdelse, idet de medarbejdere, som værdsætter fleksibilitet, såvel personlig som organisatorisk, har svært ved at se specielt den organisatoriske fleksibilitet komme positivt til udtryk i organisationen. Dermed kan organisationen i et medarbejderperspektiv komme til at virke statisk.

Endnu et billede, vi ser på gnidningsflader og antinomier mellem ledelsen og medarbejdernes italesættelser, henter vi i den organisatoriske fleksibilitet. Gennem alle undersøgelserne er der en rød tråd omhandlende afdelingernes struktur og forholdet mellem disse, som vi belyste i organisationsanalysen omkring afdelingernes lukkethed over for hinanden som systemer.

Medarbejder (VI): *"Der er fysiske barrierer. Og det er hul i hovedet, at der er to afdelinger."* (Bilag B)

Medarbejder (VII): *"Tidligere sad lokalplanlæggere og byggesagsbehandlere sammen. Nu sidder de hver for sig, og det er en rigtig dårlig ide (...) Man kunne godt håbe på, at man organiserede det om igen."* (Bilag B)

Leder (II): *"Jeg tror Plan og Byg skal være smeltet mere sammen, det handler jo om det samme (...) Nedbryde afdelingerne og lave ledelse på en ny måde, ved ikke at have vores egne medarbejdere."* (Bilag C)

Leder (I): *"At få løftet os alle sammen op, væk fra afdelingerne, op til de fælles mål. Stor udfordring at tilpasse kulturen og organisationen til det."*
(Bilag C)

Vi ser altså med disse citater fra henholdsvis ledelsen og medarbejderne, at de reelt efterspørger de samme ting. Der er fra begge sider et ønske om en anden intern organisering, og afdelingerne som en form for barriere italesættes fra begge sider. I øjeblikket arbejdes der i organisationen med at slå de to Bygafdelinger sammen, hvilket vidner om, at de forsøger at gøre op med de barrierer, der er til stede mellem afdelingerne. Men som vi så i forrige afsnit, så er lederne og medarbejdere uenige om, hvem der forårsager den manglende fleksibilitet mellem afdelingerne, og dermed er det fælles grundlag for at skabe én stærk afdeling i Byg tilsyneladende svagt. Fællesskabet er fraværende, og den stærke tilknytning til de enkelte afdelinger præger billedet. Løsningen er ikke bare formelt set at sætte de to afdelinger sammen, men i processen at arbejde med at skabe et fællesskab, som

kan overvinde de barrierer og interessekonflikter, som eksisterer på nuværende tidspunkt. I Planafdelingerne kan vi spore samme problematik mellem afdelingerne, og mellem ledere og medarbejdere, men indtil nu er det udelukkende Byg, som iværksætter en forening af dens to afdelinger.

Man kan dog undre sig over, hvad der, udover manglende bevidsthed og kommunikation mellem ledere og medarbejdere, hæmmer fleksibilitet i henhold til at skabe ændrede vilkår, når nu både ledere og medarbejder italesætter de samme mål. Som vi var inde på i afsnittet "Retorik og fortælling i Plan og Byg", taler ledelsen i mange sammenhænge ud fra et retorisk proaktivt perspektiv, hvilket også kunne gøre sig gældende her. Lederne kan se målet for sig, men har umiddelbart svært ved at se vejen til målet, og dermed kan handlingsaspektet være svært at få øje på. I Byg forsøger de at sammenlægge de to afdelinger og dermed tager de her et skridt i den rigtige retning mod det mål, som såvel ledere som medarbejdere fremsætter. Ydermere ser vi, i citaterne på forrige side, et tvivlsmoment i medarbejderens italesættelser, da brugen af de downgradende *rimelig* og *tror*, kan svække sandhedsværdien i udsagnene. Det kan derfor også være, at medarbejderne ikke er i stand til at reflektere over deres egen position, og at de reelt ikke er så forandringsvillige og fleksible som de tror. De er muligvis ikke selv i stand til at udnytte deres personlige fleksibilitet og aktivt selv gøre en indsats for at nedbryde de grænser, der er mellem afdelingerne. Dette er i hvert fald, den opfattelse ledelsen sidder inde med. Faktoren, om at medarbejderne opretholder dem selv i en form for offerrolle, som vi tidligere har været inde på, bliver således også gældende i forbindelse med fleksibiliteten, hvor ledelsen skal tage det første spadestik i forhold til en forandring. Men ledelsen er i visse tilfælde tilbageholdende over for dette, da de ser medarbejderne som ansvarlige for den svage fleksibilitet mellem afdelingerne. Både medarbejdere og ledere kan således betegnes som værende afventende fleksible, da der er en tendens til, at andre skal være fleksible, før man selv vil være det.

Medarbejder (VI): *"Da vi manglede nogle i opland, der bliver ikke gjort noget for at flytte ressourcer."* (Bilag B)

Medarbejder (VI): *"Og hvis der så ikke er en leder, der spørger ind til det og tager pulsen (...)"* (Bilag B)

Medarbejder (IV): *"Men hvis de andre ikke var flaskehalse, så var du. Hvis de andre afdelinger havde den kapacitet, der skulle til, så var det dig, der var flaskehalsen. Det er rart, at det ikke er os, der er det."* (Bilag B)

Overordnet ser vi derfor i alle citaterne i dette afsnit, at der er en omtale og et ønske om fleksibilitet, men at denne fleksibilitet reelt ikke er fuldt ud til stede. Desuden er den funderet i en holdning om, at andre skal være fleksible, før man selv er det. Det være sig både hos medarbejdere og ledere. Den manglende kulturelle fællesskabsfølelse får derfor indvirkning på fleksibiliteten, da man ikke tænker i en samlet helhed. Gnidningsfladerne mellem ledelse og medarbejdere og hvem, der er den hæmmende faktor i forhold til fleksibiliteten, vidner om en manglende dialog i organisationen. Dialogens svage tilstedeværelse på dette område kan have konsekvenser for fastholdelse, da organisationen i et medarbejderperspektiv kan fortolkes som statisk med en ledelse, der efter medarbejdernes opfattelse ikke formår at skabe de forandringer, der skal til for at specielt fleksibiliteten mellem afdelingerne kan udtrykke sig positivt i organisationen. Den fleksibilitet, som medarbejderne betegner som en meningsgivende faktor, er positiv i forhold til deres egen personlige fleksibilitet, hvor de kan få opfyldt nogen af deres individuelle behov, men primært negativ i forhold til fleksibiliteten mellem afdelingerne, som svækkes på grund af den manglende fællesskabsfølelse i organisationen, hvor de enkelte afdelingers interesser kommer før organisationens.

GIVER LEDELSE MENING?

I en kompleks offentlig organisation, som den Plan og Byg er en del af, fungerer ledelse på forskellige niveauer og i forskellige former¹. Der er projekter, hvor medarbejderne selv fungerer som projektledere, der er afdelingsledelsen, som i samarbejde med Stadsarkitekten danner en formel ledelsesfunktion i Plan og Byg, samtidig med at der er ledelsesmæssige funktioner, som påvirker Plan og Byg på højere niveauer, eksempelvis ledelsen i Teknik- og Miljøforvaltningen samt dennes rådmand. Men hvilke rolle spiller ledelse for de højtuddannede medarbejdere i Plan og Byg? I fokusgruppeinterviewet italesætter medarbejderne ledelsen som en faktor, der ikke bidrager til deres meningsfulde arbejde. Men ikke desto mindre fylder ledelsen en væsentlig del i de højtuddannede medarbejders italesættelser af arbejdsforholdene i Plan og Byg. Ledelsen er en faktor, der uundgå-

1 Når vi i dette kapitel omtaler *ledelse*, er det udelukkende møntet på de fem afdelingsledere, hvis ikke andet er beskrevet. Vi er opmærksomme på, at ledelsen på et højere niveau kan påvirke de højtuddannede medarbejdere, og det vil vi tage op senere i "Diskussion".

eligt har betydning for medarbejdernes arbejde på grund af de positioner, som ledelsen har i organisationsstrukturen. Dette afsnit tager således udgangspunkt i at undersøge, hvilke krav og forventninger de højtuddannede medarbejdere har til ledelse, og hvilken rolle ledelse spiller for fastholdelse, herunder hvordan ledelsen ser sig selv i dette forhold.

En overgangsfase?

Ledelsesfunktionen er en sløret størrelse i Plan og Byg. Der er et skisma mellem at være faglig leder eller personaleleder i Plan og Byg, som italesættes både hos lederne og de højtuddannede medarbejdere. Det er en del af en overgangsfase i organisationen.

Leder (I): *"Der er også sket en kæmpe udvikling her de sidste år, hen imod at vi som mellemledere er personaleledere og skaber rammer og ressourcer for medarbejderne. At der er drive og udvikling. Sådan var det slet ikke tidligere. Der var vi mere en slags oversagsbehandler."* (Bilag C)

Leder (I): *"For mit vedkommende fylder personaleledelse mere end det faglige."* (Bilag C)

Leder (II): *"Bestemt også for mig. Meget mere personaleleder end faglig."* (Bilag C)

Leder (IV): *"Der er ingen tvivl om, at jeg bruger mere krudt på faglig ledelse. (...) men i dag specielt efter kommunesammenlægning, er der mange faglige ting, jeg skal tage stilling til."* (Bilag D)

Ifølge leder (I) så har udviklingen medført en proces, hvor de som *mellemledere* har fået nye opgaver, nemlig at skabe organisatoriske rammer for, at medarbejderne og organisationen kan udvikle sig, hvilket bliver italesat som en *personaleleder*-rolle, som for både leder (I) og (II) fylder mest i deres ledergerning. Imidlertid fokuserer leder (IV) primært på den faglige ledelse, som netop kan tolkes som en slags *oversagsbehandler*-rolle, hvor det handler om at tage *stilling til faglige ting*. En anden af lederne beskriver denne fase som en overgang, hvor såvel ledere som medarbejdere skal redefinere sig selv i organisationen:

Leder (III): *"Det er en proces, medarbejderne er med i. Vi skal agere anderledes, både leder og medarbejder. Medarbejderne får større mulighed for faglig udvikling og selvstændighed og kompetence. Men de mister også noget. De mister den sikkerhed, at der var en, der kunne det hele. For mig var det en vanskelig proces. Det tog lang tid."* (Bilag C)

Lederens udtalelse illustrerer, at fagligheden skal ligge hos medarbejderne, mens afdelingsledelsen skal skabe rammerne for, at fagligheden kan udvikles hos medarbejderne. Lederens egne italesættelse af, at det for vedkommende *var en vanskelig proces, der tog lang tid*, indikerer med datidsbetegnelse, at overgangsfasen fra faglig leder til personaleleder efter lederens egen mening er overstået. Imidlertid er der andre ledere i afdelingsledelsen, som fortsat opfatter sig som primært faglige ledere, som vi så tidligere. I dette tilfælde opstår der således et skisma i afdelingsledelsen, som vi vil se eksempler på senere.

Samtidig fremsætter leder (III) i citatet en præmis om, at medarbejderne må *"(...) miste den sikkerhed, at der var en, der kunne det hele (...)"* for at opnå *"(...) større mulighed for faglig udvikling og selvstændighed og kompetence (...)"*. Der opstilles således en enten-eller-diskurs frem for en både-og-diskurs, hvor medarbejderne må afgive noget for at få noget andet. Umiddelbart er det dog tvivlsomt, om medarbejderne har lyst til at miste denne *sikkerhed*, hvilket vi ser på senere. Lederne har en klar forestilling om målet, det vil sige at den faglige beslutningskompetence skal ligge hos medarbejderne, men vejen til målet er mindre tydelig:

Leder (I): *På den måde bliver der nye roller, som medarbejdere og ledere skal vænne sig til. Hvad er det for nogle rammer, der skal til i sådanne situationer? Det skal vi snakke om." (Bilag C)*

Janne: *"Er det noget, I diskuterer, de her rammer?" (Bilag C)*

Leder (II): *"Ikke nok." (Bilag C)*

Det skal vi snakke om og hvad er det for nogle rammer illustrerer den manglende afklaring af rammerne for at medarbejdere og ledere kan udfylde de nye roller. I kombination med udtalelsen *ikke nok* gives et indtryk af, at overgangen fra faglig leder til personaleleder har konsekvenser for lederne selv, idet de i redefineringen af deres egne lederroller stiller spørgsmål til deres egne lederopgaver, som de ikke selv er i stand til at svare på. Overgangsfasen bliver på grund af den manglende entydighed i afdelingsledelsens rolle og udmeldinger hermed en diffus størrelse, som medarbejderne tilsyneladende ikke er særligt bevidste om. Desuden spores en manglende kommunikation omkring emnet netop illustreret i citatet.

De erfarne og de nye medarbejdere

Overgangen fra primært faglig ledelse til personaleledelse i afdelingsledelsen er ikke entydig og afstemt mellem lederne, og rammerne, for at medarbejderne kan deltage i denne *proces*, hvor *både leder og medarbejder skal agere anderledes*, er således dårligt til stede. Den manglende klarhed i afdelingsledelsens rolle og formål forplanter sig hos medarbejderne, som stiller forskellige krav til afdelingslederne:

Medarbejder (IV): *"Hver enkel medarbejder har jo forskellige krav til deres leder. Nogen vil sparkes i røven, det hedder sergenten, så er der nogen, der har brug for en skolelærer, nogen for en kollega og så er der nogen, der har brug for en ekspert."* (Bilag F)

På baggrund af denne italesættelse skal afdelingsledelsen være en funktion, der kan favne alle typer af medarbejdere i alle typer af situationer. Det skaber en høj kompleksitet i forventningerne til afdelingsledelsens rummelighed, som lederne i sidste ende kan have svært ved at opfylde. Denne problematik hænger sammen med, hvilke behov og forventninger medarbejderne har til ledelse.

Medarbejder (IX): *"Det [kommunikationen mellem medarbejder og leder] er dagligt, noget man godt vil have rygdækning for: (...) enten diskuterer vi det i grupper, ellers tager vi diskussionen med vores leder [afdelingsleder], som har det overordnede ansvar."* (Bilag I)

Medarbejder (IV): *"Hvis der er noget i en beslutningsproces, der er lidt på kanten, så er det tid til at involvere vores fagleder, det er Stadsarkitekten. Vores mellemlider fungerer ikke som fagleder på denne etage, ikke for mig."* (Bilag F)

Medarbejder (VIII): *"Det rigtige ord er ikke et filter. For hun filtrerer jo ikke ting fra, men mange af de informationer der kommer fra højere niveauer, der er ikke alt relevant for mig, så det filtrerer hun fra. En anden vigtig opgave er faglig sparring i forhold til, hvordan en sag skal behandles, der har afdelingslederen en vigtig rolle. (...) Det er mange forskellige roller, afdelingslederen har."* (Bilag I)

For de enkelte medarbejdere er det således forskelligt, hvordan de opfatter og bruger deres afdelingsleder. For nogle medarbejdere er den faglige sparring fra afdelingslederen væsentlig, hvor afdelingslederen har det overordnede ansvar, mens andre afdelingsledere tilsyneladende udelukkende fungerer som personaleleder. Her bliver Stadsarkitekten for Plan og Byg den leder, man går til i forbindelse med faglige opgaver. Den overgangsfase, som lederne omtaler, hvor medarbejderne på linje med ledelsen skal agere anderledes, er tilsy-

neladende i en fase, hvor såvel medarbejdere som ledere befinder sig forskellige steder i processen. Der er fortsat medarbejdere, som gerne vil have rygdækning for faglige beslutninger af deres afdelingsleder. I denne fase er der specielt en forskel på nye og mere erfarne medarbejdere, som udtrykker forskellige behov for, hvordan afdelingsledelsen skal agere. Dette forhold italesætter ledelsen selv:

Leder (II): *"I Byg har vi mange ældre medarbejdere, og mange af dem bryder sig ikke om, at der ikke bliver taget stilling. De vil gerne have et fast grundlag.*

De synes, at jeg får løn for at træffe de endelige beslutninger." (Bilag C)

Leder (II): *"De yngre medarbejdere søger vejledning i processen, mens de ældre gerne vil have, at jeg afgør ting for dem." (Bilag C)*

I udtalelsen om, at jeg får løn for at træffe de endelige beslutninger, ligger en klar forestilling om den klassiske ledergerning som den faglige leder, der er ekspert på sit område og dermed står med det overordnede faglige ansvar. Den igangværende proces, hvor medarbejderne skal redefinere deres forestilling af dem selv og lederfunktionen, er i dette tilfælde primært en vanskelig opgave for de erfarne medarbejdere. Her skabes en modpol til de erfarne medarbejdere i kraft af de nye medarbejders behov for vejledning i processen, der er i overensstemmelse med den funktion, som afdelingsledelsen efter eget udsagn bevæger sig hen imod. Med denne differentiering af medarbejderne skal den nuværende lederfunktion i Plan og Byg således udføre mindst to forskellige typer af ledelse.

Medarbejder (III): *"Det [at lederen skal lytte] synes jeg sådan set, ja. Og så agere ud fra det, han hører." (Bilag E)*

Medarbejder (VI): *"(Lederen) har fingeren på pulsen i forhold til, hvordan vi har det. (Lederen) render rundt og spørger os, om vi kan følge med, og hvordan det går." (Bilag H)*

Medarbejder (VIII): *"Det er en af de vigtigste ting at kommunikere ud fra ledelsen: du må agere inden for det her felt." (Bilag I)*

I dette tilfælde handler personaleledelse for de nye medarbejdere, som ovenstående antyder, om at ledelsen skal lytte, have fingeren på pulsen i forhold til, hvordan vi har det og få klarlagt de rammer, som medarbejderne skal agere inden for. De nye medarbejders behov for ledelse, og afdelingsledelsens eget syn på den ny ledelse, personaleledelse, stemmer for så vidt godt overens, når lederne peger på vejledning i processen og at skabe rammer for medarbejderne. Men i kombination med de mere erfarne medarbejders behov for primært faglig ledelse, skabes der en problematik i forhold til den rolle, som

afdelingsledelsen skal udføre. I den forbindelse øges kompleksiteten af, at afdelingsledelsen som nævnt ikke er entydig og samlet i deres beskrivelse af afdelingsledelsens funktion, da lederne har fokus på forskellige ledelsesformer. Enkeltheden i ledelsesfunktionen bliver her en mangelvare, og medarbejderne kan i kompleksitetens virvar stille mange forskellige krav til lederne, som disse må forventes at løse. Dette munder ud i en problematik, som i hvert fald én af lederne har svært ved at håndtere.

Leder (II): *"Der er så stor forskel på, hvordan man gerne vil ledes. (...) Det er virkelig forskelligt. Der kan jeg ikke få en succeshistorie, når en vil have, at jeg bestemmer, men jeg vil ikke bestemme, for medarbejderne skal selv finde en god måde at gøre det på. Der er det svært at få konsensus."* (Bilag C)

Ledelse og fastholdelse

Den ledelsesfunktion, som skal være det nærmeste led i forhold til at arbejde med fastholdelse af de højtuddannede medarbejdere, befinder sig i denne overgangsfase i en position, hvor medarbejdernes krav og forventninger koblet med ledernes forskellige ledelsesstile skaber en kompleks situation. Denne situation har lederne tilsyneladende svært ved at gennemskue, og medarbejderne har svært ved at agere i den. Midlet til at nå i mål er uklart, og overgangsfasen kan vise sig at blive længere end forventet. Målet er i denne sammenhæng ikke nødvendigvis faglig ledelse, personaleledelse eller en blanding af begge ledelsestyper, men derimod en enkelhed og entydighed i afdelingsledelsens funktion, som forplanter sig i medarbejdernes krav og forventninger. En af medarbejderne kommenterer på dette forhold:

Medarbejder (VI): *"Det [en fælles ledelsesform] er i hvert fald mit klare bud. Og jeg tror også, det er afdelingernes bud. Og de fleste vil have personalemæssig ledelse og ikke en, der blander sig i sagsbehandlingen."* (Bilag H)

Ledelsesfunktionen skal således bidrage til en reduktion af organisationens kompleksitet og ikke forøge kompleksitet, som tilsyneladende er resultatet i øjeblikket. Med et pres fra den overordnede ledelse på afdelingsledelsen, som Henning Jørgensen tillige beretter om, kan placeringen som afdelingsleder i kombination med medarbejdernes pres nedefra imidlertid være en udsat post.

Leder (V): *"Jeg føler mig mast i øjeblikket, bogstaveligt talt."* (Bilag D)
Medarbejder (VI): *"Det er da utaknemmeligt at sidde som lus [Afdelingsledelsen] mellem to negle. De skal både være vores sparringsparter, og så skal de formidle nogle ting videre. (...) De sidder i en klemme."* (Bilag H)

Ordene *mast, sidde som lus mellem to negle* og *i en klemme* er et udtryk for resultatet af det pres, som afdelingslederne mærker nedefra og oppefra. I fremtiden ligger den overordnede opgave derfor ikke udelukkende på fastholdelse af de højtuddannede medarbejdere, men også på fastholdelse af ledelsen som højtuddannede medarbejdere, hvor det handler om at gøre ledelse til en attraktiv position, der har en høj status i organisationen. Med fagligheden placeret hos primært Stadsarkitekten og medarbejderne selv, skal afdelingsledelsen som nævnt redefinere sig selv, som enkelte af lederne i øjeblikket forsøger. Status ligger således ikke i den klassiske faglederrolle, men ifølge enkelte af lederne må den ligge i personalelederrollen, hvor *det at skabe rammer for udvikling* skal ses som en lige stor bedrift som at skabe synlige faglige resultater. Men den øjeblikkelige bedrift ligger i, fra ledelsens side, at skabe en entydig og enkel funktion i afdelingsledelsen, der sætter sig spor i medarbejdernes forventninger til afdelingslederne og dermed reducerer den nuværende kompleksitet. I en klar definition af afdelingsledelsens formål findes således et skridt på vejen til fastholdelse af såvel medarbejdere som ledere i Plan og Byg.

RELATIONS- SKABELSE

Medarbejder (IV): *"Det er nogle gange meget nemmere at forstå en vanskelig faglig problematik, når man ved, at man kan låne en vinkelsliber af sin kollega. Der skal være andet og mere end bare det faglige."* (Bilag B)

Sociale relationer, faglige relationer, relationer mellem medarbejdere, relationer mellem medarbejdere og ledere. Der er mange forskellige relationer i en kompleks organisation som Plan og Byg. Relationer som hele tiden påvirker, overlapper og former hinanden. De sociale relationer er vigtige i Plan og Byg. Det siger medarbejderne selv, som citatet ovenfor illustrerer. Men hvorfor og hvordan er de vigtige i forhold til fastholdelse? Med udgangspunkt i det socialkonstruktivistiske syn på relationer, og Haslebos udlægning heraf, vil vi i dette afsnit se på italesættelsen af de sociale relationer og de konsekvenser, det har for kulturen og de faglige samarbejdsrelationer i Plan og Byg. Hvordan former relationerne medarbejderne, og på hvilken måde skaber medarbejderne igennem deres relationer bestemte medlemsskaber, som influerer på organisationen og dens kultur?

Uformelle kontakter og sociale relationer

Relationer skabes på mange måder i Plan og Byg som i enhver anden organisation. I organisationsanalysen så vi, hvordan skabelsen og opretholdelsen af de interne sociale systemer foregår forskelligt i henhold til faglige og sociale relationer. Ved nu at se nærmere på medarbejdernes italesættelser og oplevelser af relationers betydning kan vi se, hvordan de som medlemmer af de sociale systemer forvalter disse rammer for relationsskabelse i organisationen.

I Plan og Byg er der tilsyneladende form for relationsskabelse, som har en særlig betydning.

Medarbejder (V): *"De uformelle kontakter er dem, man bruger mest. Det er ligegyldigt med de formelle strukturer."* (Bilag B)

Medarbejder (VIII): *"Det er faktisk ligegyldigt, hvordan afdelingerne er sat sammen."* (Bilag B)

Medarbejder (IV): *"Hvis man har lidt forståelse for hinandens arbejds-situationer, og hvad de render rundt og laver i det private, så er der meget kommunikation, der bliver lettere. Og derfor er det uformelle rum vigtigt."* (Bilag B)

Nogle af medarbejderne mener her, at det er de uformelle kontakter, man bruger mest, det vil sige, at man bevæger sig ud over linjeorganiseringen, som ellers fastlægger nogle bestemte rammer for relationerne mellem medarbejdere. Det har således betydning for medarbejderne, hvilke relationer de selv formår at skabe i det uformelle rum, i disse tilfælde i forhold til det faglige på arbejdspladsen. De uformelle kontakter medvirker ifølge disse medarbejdere sågar til at underminere afdelingernes sammensætning. Samtidig giver udtalelsen fra medarbejder (IV) udtryk for den værdi, det uformelle rum har for medarbejderne, hvor værdien ligger i de uformelle relationers betydning for den faglige kommunikation mellem medarbejderne. Dermed ligger værdien ikke i de uformelle kontakter i sig selv, men skal ses i den betydning det har for det faglige samarbejde.

Når medarbejderne her fremhæver de uformelle kontakter som de vigtigste, så er det interessant i forhold til at se på, hvad der karakteriserer de uformelle relationer i Plan og Byg. Uformelle kontakter vil i organisationens øjemed altid være mere u håndgribelige og mere usynlige end de formelle og strukturelle relationer, og det kan være med til at skabe et grundlag for medarbejdere, der i en selvreferentiel

proces hele tiden forstærker deres egen autonome status¹. De medarbejdere, som er i stand til at skabe gode uformelle kontakter, kan igennem disse relationer være med til at styrke deres egen status i organisationen. De sociale og uformelle relationer kan således være med til at styrke medarbejdernes faglige identitet. Men vi kan se hos nogle af medarbejderne, at de ikke fokuserer på at skabe disse uformelle relationer, som tilsyneladende er vigtige for det faglige arbejde i Plan og Byg. En af medarbejderne siger:

Medarbejder (III): *"Det uformelle fylder ikke ret meget. Nogle gør nok mere ud af det end andre. Der er jeg nok mere, hvis jeg er på arbejde, så er jeg på arbejde. Jeg vil da gerne hygge mig, og jeg vil også gerne snakke med mine kolleger. For nogen vægter det nok mere, end det gør for mig."* (Bilag E)

I italesættelsens anden sætning ses indirekte en forståelse af, hvordan medarbejderen forholder sig til dette uformelle rum, og at arbejde her ses som et stort set udelukkende fagligt anliggende. Medarbejderen tager fat i ord som *hygge og snakke med mine kolleger*, hvilket illustrerer indholdet af de uformelle og sociale relationer.

Når de uformelle kontakter italesættes som væsentlige for det faglige arbejde og de faglige relationer, så kan det efterlade de medarbejdere, som "blot passer deres arbejde", med en tilsyneladende svagere faglig status end andre medarbejdere. At de uformelle kontakter har en så tilsyneladende vigtig rolle i Plan og Byg kan skyldes, at mulighederne for at skabe sociale relationer i en formel sammenhæng angiveligt ikke prioriteres særligt højt, såvel fra medarbejdernes som fra ledelsens side. Det kan skyldes flere ting, eksempelvis tales der om et stort arbejdspress, der påvirker tiden til sociale situationer.

Medarbejder (VII): *"Ja, og plus at der er ikke tid til, at man kan være en lille smule social. Det var der mere tid til i gamle dage. Det at man kender folk og kan spørge dem om hvad som helst, det er en fantastisk befrielse."*
(Bilag B)

Udsagnet om at *det var der mere tid til i gamle dage* inddrages her som en perspektivering til den øjeblikkelige situation i Plan og Byg, hvor *der ikke er tid til, at man kan være en lille smule social*. Behovet for det sociale ligger i forhold til denne medarbejder i, *at man ken-*

1 Medarbejdere som værende autonome vil vi komme nærmere ind på i den kommende temaanalyse om kommunikation.

der folk og kan spørge dem om hvad som helst. I denne kontekst ses de sociale relationer som havende en kvalitet, der ikke eksisterer på samme måde i de faglige relationer. Kvaliteten ligger således i at øge medarbejdernes kendskab til hinanden, hvilket gør kommunikationen lettere og tilsyneladende er med til at nedbryde nogle kommunikative barrierer.

Hvis vi således skal definere, hvad sociale relationer er, handler det i høj grad om rammer for kollegialt samvær og det hverdags sociale, frem for sociale relationer uden for arbejdstiden med bowlingture og fester. Derved kommer skabelsen af sociale relationer til at afhænge af en synlighed af, hvem er hvem på arbejdspladsen og hvem laver hvad, hvilket skaber et grundlag for udfoldelsen af sociale relationer. Altså en indsigt i hinanden som medarbejdere udover de faglige kompetencer.

Selvom der i en række af de ovenstående citater gives udtryk for et behov for, at det sociale på arbejdspladsen og det uformelle rum prioriteres, så stiller afdelingsledelsen sig tvivlende over for, hvori det sociale består for medarbejderne, idet medarbejderne efter afdelingsledelsens mening ikke selv prioriterer det sociale højt:

Leder (I): *"Det er da vigtigt at notere sig, at det sociale er så højt på ranglisten. Det er måske noget, vi ikke i dagligdagen er så gode til at fokusere på."*
(Bilag C)

Leder (II): *"Det undrer mig meget, at det sociale ligger så højt. Fordi jeg synes ikke, at man viser ret meget social adfærd. (...) Efter arbejdstid er der deleme heller ikke meget sociale tilbage."* (Bilag C)

Leder (III): *"Det er vigtigt at få diskuteret, hvad der så ligger bag det sociale. Er det rundstykker eller hvad er det?"* (Bilag C)

Afdelingsledernes egen tvivl om, hvori medarbejdernes sociale behov ligger, er et klart udtryk for, at den daglige kommunikation omkring det sociale på arbejdspladsen dårligt er til stede i organisationen. Medarbejdernes sociale relationer skabes derfor i de uformelle rum, som den enkelte medarbejder selv må tage initiativ til, og dermed bliver det som nævnt den enkelte medarbejders lyst og evne til at skabe og opretholde disse uformelle kontakter, der er afgørende for opfyldelsen af den enkelte medarbejders sociale behov. Et behov som tillige har betydning for de faglige relationer i organisationen.

I medarbejderens (VII) citat tidligere lå i udtalelsen *der er ikke tid til, at man kan være en lille smule social* samtidig en antydning af, at

det sociale skal være en del af arbejdstiden. Dette er et forhold, som optager specielt afdelingsledelsen meget:

Leder (II): *"Vi har jo altid diskussionerne, når vi laver noget sammen, om det er betalt eller ikke betalt, det betyder rigtig rigtig meget."* (Bilag C)

Leder (III): *"Det er godt, så længe det foregår i arbejdstiden."* (Bilag C)

Leder (II): *"Julefrokosten her er inden for arbejdstiden."* (Bilag C)

Disse italesættelser fra afdelingsledelsens side perspektiverer medarbejdernes prioritet af det sociale som en vigtig del af arbejdet. Medarbejdernes behov for socialitet ligger tilsyneladende ikke i det sociale i sig selv, men udelukkende så længe det sociale foregår inden for arbejdstiden, det vil sige, når de sociale relationer fremmer de faglige relationer.

Tidligere relationer former nutidige

Plan og Byg har været igennem en række organisationsændringer, som ligeledes har indflydelse på de relationer, som eksisterer i organisationen. De mere erfarne medarbejdere er således blevet påvirket og formet af de tidligere relationer i organisationen, som indvirker på det faglige arbejde, de udfører i dag. Enkelte af de ældre medarbejdere kommenterer på disse ændringer:

Medarbejder (IV): *"Dengang satte man lokalplanlæggere og byggesagsbehandlere sammen, og det gik rigtig godt. Der blev skabt en fælles forståelse og en fælles platform, som vi stadig rider på. Men lige pludselig om et par år er den væk. Vi skal passe på, at vi ikke smider barnet ud med badevandet. Vi bør have en overordnet planlægningsafdeling. Det kunne være en løsning"*
(Bilag B)

Medarbejder (V): *Vi lever på de bånd, der blev knyttet for 3-4 år siden. Men hvad med de nye, når vi smutter?"* (Bilag B)

Sidste citat er et tydeligt udtryk for den værdi, de tidligere relationskabelser (jf. Haslebos elementer af relationsbegrebet) har for de mere erfarne medarbejdere. Metaforen *vi skal passe på, at vi ikke smider barnet ud med badevandet* kan tolkes på den måde, at de værdifulde relationer, mellem lokalplanlæggere og byggesagsbehandlere, symboliseret ved *barnet*, er i risiko for at blive *smidt ud med badevandet*, det vil sige med den nuværende organisationsstruktur. Men disse værdifulde relationer er udelukkende forankret i de mere erfarne medarbejdere, som de selv udtrykker det; *men hvad med de nye, når vi smutter*. Dermed bliver de erfarne medarbejdere, som har de værdifulde re-

lationer med sig fra de tidligere organisationsstrukturer, bedre stillet end eksempelvis nye medarbejdere, der kommer ind i organisationen.

Opdeling af byggesagsbehandlere og lokalplanlæggere, som italesættes i citatet ovenfor, medvirker derudover til en bestemt form for relationskabelse i organisationen. En af medarbejderne kommenterer på dette forhold:

Medarbejder (VII): *"Tidligere sad lokalplanlæggere og byggesagsbehandlere sammen. Nu sidder de hver for sig, og det er en rigtig dårlig idé. Det er vigtigt, at der er et meget nært samarbejde mellem lokalplanlæggere og byggesagsbehandlere. Der var meget bedre klima, der var mere afslappet. I dag sidder for mange med for ens uddannelser. Der er ligesom forskellige kulturer, også i de enkelte afdelinger."* (Bilag B)

Medarbejder (VII) fremhæver her de konsekvenser, det har for relationerne i organisationen, at organisationsstrukturen på nuværende tidspunkt adskiller lokalplanlæggere og byggesagsbehandlere. En af disse konsekvenser er således, at der skabes forskellige kulturer i de enkelte afdelinger i Plan og Byg.

Kultur og konsekvens

At der skabes disse stærke individuelle kulturer i de enkelte afdelinger i Plan og Byg, og ikke i Plan og Byg overordnet, har konsekvenser for de sociale og dermed også faglige relationer. Selvom medarbejderen i et af de forrige citater lagde vægt på, at *"(...) det er faktisk ligegyldigt, hvordan afdelingerne er sat sammen (...)"*, så kan vi se i undersøgelseerne, at de stærke kulturer i de enkelte afdelinger i Plan og Byg præger såvel de faglige som de sociale relationer tillige med, at vi i det tidligere så kulturen have en betydning i forhold til fleksibiliteten mellem afdelingerne.

Medarbejder (III): *"Jeg synes, der er en tendens til, at man klumper sammen i afdelingerne. Det er dem i sin egen afdeling, man spiser frokost med og så videre. Det er måske ikke så unaturligt, når man tænker på den fysiske afstand. Man møder ikke bare lige hinanden på gange. Og når man så snakker om at skære kagen, så burde den nok ikke være skåret mellem Plan og Byg. Det giver også noget fagligt, at man mødes på gangen. Men hvad der skal gøres ved det. Vi kan ikke komme uden om, at vi er mange."* (Bilag B)

Medarbejderne tilknyttes på den måde bestemte grupper, formet af afdelingerne (jf. Haslebos elementer af relationsbegrebet), som sæt-

ter nogle handlingsrammer for disse medarbejdere. Der skabes nogle medlemskaber til de enkelte afdelinger, og ikke Plan og Byg overordnet set, og disse medlemskaber er med til at forme medarbejdernes relationer til hinanden. Dette kan være medvirkende til, at der skabes fordomme i de enkelte afdelinger i forhold til hinanden, fordi medarbejderne i de fleste tilfælde er knyttet til medlemskaber i den enkelte afdeling og ikke overordnet i Plan og Byg, som vi netop var inde på. Det ser vi i en række udsagn fra medarbejderne, hvor tilknytningerne til bestemte medlemskaber er med til at skabe den måde, hvorpå medarbejderne ser organisationen og de medarbejdere, som i Plan og Byg er tilknyttet andre medlemskaber.

Medarbejder (VI): *"Nu har jeg været i begge afdelinger, og der er stor forskel. Det er ikke lige pæne ting, der bliver sagt om de andre i den anden Bygafdeling. Der er fysiske barrierer. Og det er hul i hovedet, at der er to afdelinger. Og de kører vidt forskelligt."* (Bilag B)

Disse barrierer er med til at opretholde de enkelte afdelingers auto-poietiske tilstand, som altså opretholder sig selv igennem de kommunikationer, som findes i de enkelte afdelinger. Dette var vi inde på i organisationsanalysen. Med italesættelsen "(...)det er ikke lige pæne ting, der bliver sagt om de andre i den anden Bygafdeling (...)" illustreres det forhold, at der skabes tydelige tilhørsforhold og medlemskaber i de enkelte afdelinger. Medlemskaber som internt i Plan og Byg skaber "vi" og "dem"-diskurser, som både afdelingsledere og medarbejdere er opmærksomme på:

Leder (I): *"Vi bliver meget nemt en lille "vi"-gruppe i vores lille afdeling, og det kan være fornuftigt nok. Men det udvikler sig til, at det er os og de andre. Der er vi på jagt efter nye måder at gøre det på."* (Bilag C)

Medarbejder (VI): *"Der har været meget "os" og "dem", og det er noget, vi skal ud af. Men om vi kommer det, det ved jeg ikke. Det er mange års "os" og "dem"."* (Bilag H)

Lederens italesættelse der er vi på jagt efter nye måder at gøre det på og medarbejderens tvivl om, hvorvidt ophævelsen af "os" og "dem" er realistisk, komplimenterer i dette tilfælde hinanden. Med afdelingsledelsens manglende bevidsthed om midlet til at nå målet, bliver selve målet for medarbejderen tilsyneladende en urealistisk størrelse. Men i forhold til organisationen som helhed har det tydelige konsekvenser, at der internt i Plan og Byg opstår tilknytninger til bestemte medlemskaber. I den forbindelse kan et fokus fra ledelsens side på de

sociale relationer i organisationen eventuelt bidrage til at mindske kløften mellem afdelingerne.

I forhold til de sociale relationer er det således vigtigt ikke at underminere den betydning, de har for arbejdspladsen i en tid, hvor der er et stort arbejdspress, og hvor en driftsdiskurs er styrende. Det manglende fokus på de sociale relationer i dagligdagen i Plan og Byg er med til at skabe uformelle kontakter hos medarbejderne, som kan være u håndgribelige for organisationen og i sidste ende styrke den enkelte medarbejders autonomi. Kulturen i de enkelte afdelinger bliver her en væsentlig del af problematikken, hvor tilknytningerne udelukkende til bestemte medlemskaber af afdelinger begrænser relationernes rækkevidde uden for de enkelte afdelinger. Kommunikation om det sociale betydning på arbejdspladsen mellem afdelingsledelse og medarbejdere kan i denne sammenhæng fungere som et skridt på vejen mod at afklare de sociale behov, som medarbejderne i vores undersøgelser giver udtryk for at have. Igennem de sociale relationer ses således en styrkelse af de faglige relationer og dermed kvaliteten af det faglige samarbejde mellem medarbejderne.

Men hvordan stiller man krav til skabelsen af sociale relationer? Her opstår et af dilemmaerne i HR-arbejdet, idet det kan være et angreb mod en medarbejders personlighed og behov at forlange en vis social aktivitet både i og uden for arbejdet. Når vi med dette analysetema er nået frem til, at skabelsen af flere sociale relationer vil være en fastholdelsesfaktor for de højtuddannede medarbejdere, er det derfor vigtigt ikke blot at lægge det ud som krav til medarbejderen. I stedet handler det om, at organisationen fokuserer på at skabe rammerne og en struktur, som beforder skabelsen af sociale relationer. Der skal være nogle overordnede mål og derudfra nogle procedurer, der lægger op til en bestemt adfærd mellem medarbejderne, hvor skabelsen af sociale relationer er oplagt og nødvendig for det daglige arbejde og dermed en aktiv del af kulturen.

KOMMUNIKATIONENS RUM OG VEJE

Når vi gennem de forrige kapitler har set på en forskellige faktorer og temaer, har vi påpeget en række problemstillinger, der skal have et særligt fokus i forhold til at arbejde med fastholdelse i Plan og Byg. Fælles for alle problemstillingerne og temaerne er, at en vej til at arbejde med dem i praksis i forhold til fastholdelse er gennem kommunikation og dialog som centrale redskaber. Medarbejderne italesætter ikke direkte kommunikationen som begreb i forhold til det meningsgivende arbejde, men vi kan ved gennemgang af undersøgelserne konkludere, at kommunikationen i mange tilfælde ligger som baggrund for de meningsgivende temaer. Derfor gjorde vi kommunikation til et tema i de individuelle interviews.

I dette afsluttende kapitel, før "Diskussion", vil vi se på, hvordan vilkårene for kommunikationen er, hvilke rum der er til stede for kommunikation, samt hvordan kommunikationen forvaltes af medarbejderne.

Rum

Når vi i taler om kommunikationens rum er der overordnet to måder, hvorpå vi forstår et rum: 1) som medarbejdernes egne måder at forvalte og rammesætte kommunikationen, og 2) de formelle kommunikationsrum. Disse vil vi tage fat i først. Medarbejdernes egen forvaltning ser vi nærmere på i et senere afsnit om de autonome medarbejdere.

I Plan og Byg er der en række officielle rum for kommunikation mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledere, hvor der fra organisationens side er defineret de rammer, hvor indenfor kommunikationen kan udspille sig. Det være sig i forhold til medarbejderudviklingssamtaler (MUS), afdelingsmøder samt personalemøder. Om de to sidste mødetyper siger medarbejderne:

Medarbejder (IX): *"Vi holder også engang imellem afdelingsmøde (...) så tager vi selvfølgelig det op, man føler er vigtigt."* (Bilag J)

Medarbejder (X): *"Jo, vi har snakket om det [kommunikationens barriere], men det fylder for lidt."* (Bilag K)

Medarbejder (IV): *"Der bliver talt om, om vi skal ansætte en ny, nedsætte en ansættelsesgruppe. Vi prøver at sylte nogle faglige temaer ind i det for at fortælle om, hvad vi går og laver."* (Bilag F)

Medarbejder (VIII): *"Der [på afdelingsmøderne] snakker vi stort set ikke faglige ting (...) Det er sådan rimelig blandet; så skal der ansættes en ny, vi skal på udflugt alle sammen, fagligt i den forstand at der har været snakket om arbejdstilrettelæggelse."* (Bilag I)

Vi ser her medarbejderne italesætte flere bud på, hvad formålet med disse møder og rum for kommunikation er. De emner, der bliver taget op, er styret af, hvad der er på dagsordenen; *nyansættelser, praktiske foranstaltninger, udflugter* og forskellige hverdagsprægede ting; *hvad er lige vigtigt*. Der er således ikke en fastlagt forståelse af, hvilke rammer personale- og afdelingsmøder sætter for kommunikationen, og dermed hvordan disse benyttes af medarbejderne til at få opfyldt deres behov for kommunikation. Som vi også så det i ledernes opfattelse af faglig versus personaleledelse, er der heller ikke hos medarbejderne klarhed over, om rummet er til for faglig kommunikation eller mere personale- og samarbejds-mæssig kommunikation. Flere medarbejdere kommenterer desuden på det frie ord ved disse møder i forhold til, at alle medarbejdere har mulighed for at sætte ting på dagsordenen om det, de har behov for af kommunikation, dialog eller information. Men noget kan tyde på, at ikke alle benytter sig af det frie ord:

Medarbejder (VIII): *"Men vi er faktisk for mange til, at vi får en god dialog i gang. Normalt er der nogen, der siger noget, og flertallet siger intet."* (Bilag I)

Citatet illustrerer derfor, at afdelingsmøderne og personalemøderne ikke kan blive udnyttet til at skabe et fælles rum for kommunikationen og dialogen.

Det samme ser vi gøre sig gældende med MUS, hvor vi sporer en stor forskel i, hvordan de fem ledere forvalter disse. Nogle medarbejdere italesætter, at de er til MUS to gange om året, hvor der for andre går halvandet år imellem. Desuden er nogle af medarbejderne i det hele taget ikke bevidste om formålet med MUS:

Medarbejder V: *"Ja, på en måde, har jeg ikke rigtig brug for den [MUS]. Jeg har taget det inden, så kan jeg da sige det med det samme (...) det er måske fra begge sider, sådan en pligt, at vi gør det [MUS]."* (Bilag G)

Samlet vidner det om en manglende forståelse for den kommunikation, som foregår i strategiske rammer og rum, hvilket tilsyneladende er resultatet af en manglende dialog om formålet med de faste kommunikationsrum. Det medfører eksempelvis, at denne type kommunikation bliver forvaltet efter et tilfældighedsprincip, fordi en del af medarbejderne kan se en større mening med at klare denne kommunikation i uformelle sammenhænge. Det betyder, at der opstår en kultur, hvor kommunikationens rum bliver administreret på baggrund af sociale relationer og umiddelbar dagligdagssnak, hvilket kan medføre, at en del af denne kommunikation ikke bliver bevidst for andre end eksempelvis leder og medarbejder, der "lige tager det på gangen". Værdifuld kommunikation i organisationens øjemed kan således gå tabt, og videndeling kan blive svækket.

Medarbejder (IV): *"Jeg tror meget på det kollegiale plan, der snakker vi om det [arbejds miljø]." (Bilag F)*

Medarbejder (IX): *"Så den kommunikation foregår løbende."* (Bilag J)

Medarbejder (VI): *"Nej, det har vi ikke [Gruppeudviklings samtaler]. Selvfølgelig kommer der nogle, når vi spiser morgenbrød sammen. Men det er ikke planlagt."* (Bilag H)

Medarbejder (V): *"Det [kommunikation] har jeg sådan set meget af med min ledelse (...) det er ikke noget med at aftale tid eller noget."* (Bilag G)

Medarbejder (V): *"Det er et minut siden jeg talte med hende, bare sådan tilfældigt."* (Bilag G)

Kollegialt plan, foregår løbende, ikke aftalt tid, bare sådan tilfældigt, ikke planlagt. Det er nogle af de vendinger, vi henter i disse citater,

der illustrerer, hvordan nogle af de officielle kommunikationsrum erstattes af flydende "rum" og noget, der egentlig gennemsyrrer dagligdagen. Dette kan bevirke, at nogle medarbejdere mangler et rum for kommunikation og dialog til eksistentielle spørgsmål vedrørende arbejdet, som supplement til de flydende rum, og individuelle faglige problemer og behov, med relevans for fællesskabet, risikerer at forblive individuelle i stedet for at blive taget op i et organisatorisk fællesskab. Ydermere kan der være medarbejdere, der i stedet for at forlade sig på fællesskabet og de officielle rammer, selv tager teten i forvaltningen af kommunikationen både i forhold til fagligt og socialt relateret kommunikation. Det vil vi se nærmere på senere om de autonome medarbejdere.

Vejen

Når vi omtaler de veje og strukturer, kommunikationen forløber ad, er det i høj grad med en inddragelse af den interne og eksterne omverden for medarbejderne. Medarbejdernes syn på egen kommunikations rækkevidde mellem systemerne er meget forskellige, og lederne italesættes både som hæmmende og fremmende faktorer i den hierarkiske kommunikation.

Medarbejder (VIII): *"Ved nyopståede sager bruges der det hierarkiske system, som er fra Stadsarkitekt (til) afdelingsleder, hvor er opgaven placeret, (og videre til) grupper af medarbejdere. Derefter er der mere direkte linjer, men måden at fordele opgaver på er rimelig hierarkisk opbygget."* (Bilag I)

Denne medarbejders beskrivelse af kommunikationens vej gennem organisationssystemet er et meget godt billede på en klassisk opfattelse i Plan og Byg. Flere af medarbejderne beskriver supplerende, hvordan der er flere instanser, *led*, i spil på kommunikationens vej: **Medarbejder (IX):** *"Det går gennem led (...) det er ikke altid, det går den direkte vej."* (Bilag J) Altså en klassisk linjeorganisatorisk opbygget kommunikationsvej, hvor medarbejderens forvaltning af kommunikationen følger hierarkiets opdelinger. Et andet billede viser sig dog, når kommunikationen kommer nedefra og altså forvaltes af de hierarkiske led over medarbejderne:

Medarbejder (III): *"Som sagt, der er ikke meget, der kommer nede fra os og slipper igennem højere op."* (Bilag E)

Medarbejder (X): *"Det kan være i forhold til andre dele i systemet, hvor man kan føle, der ikke er hul igennem."* (Bilag K)

Samlet set tegner der sig et billede i vores undersøgelser, som tyder på, at der er en herskende top-down kultur i forhold til kommunikationens vej, og derfor en degradering af kommunikationen i et bottom-up perspektiv. Den metaforiske brug af, *der ikke er hul igennem*, gør kommunikationens og derved også indflydelsens vej problematisk for den enkelte medarbejder, hvilket ikke afstedkommer megen medarbejderinddragelse. Hvis netop medarbejderinddragelse og indflydelse er et princip i et godt arbejdsmiljø og et middel til fastholdelse, kan forvaltningen af kommunikationen hierarkisk blive en hæmmende faktor, da medarbejdernes kommunikationsrum hæmmes af den nærmeste leders gennemslagskraft længere oppe i systemet. Denne skæve fordeling af de kanaler, hvor kommunikationen slipper igennem, påvirker desuden den anerkendelse, der for medarbejderen er meningsgivende og eksempelvis fremkommer gennem feedback.

Medarbejder (IV): *"Det [feedback] er ringe. Vi læser referater fra direktionen og TMU [Teknik og miljøudvalget]. De afspejler nogle holdninger eller sager, vi har med at gøre. De er meget lakoniske."* (Bilag F)

Medarbejder (III): *"Ikke meget. Det feedback jeg får, det er fra afdelingslederen, så der er ikke så meget at give feedback på."* (Bilag E)

Citaterne viser, at medarbejderne ikke anser feedbacken for særlig direkte og møntet på den enkelte. De betegner den som *ringe* og *ikke meget*, hvilket ikke er særlig anerkendende over for medarbejderen. Dette på trods af, at de rent faktisk efterspørger en bedre feedback nedad i systemet:

Medarbejder (X): *"Så vil jeg gerne have forbedret formidlingsdelen fra direktionen og så ned. At man får et bedre indtryk af, hvad foregår der, hvordan ser man på det og så videre. Det er fra direktionsmøder, rådmandsmøder og hele det ledelseslag, der synes jeg man kunne forbedre kommunikationen nedad i systemet."* (Bilag K)

I det sidste citat fra medarbejder (III) er det afdelingslederen, der fremhæves som den feedbackgivende instans. Flere steder i interviewene med medarbejderne gør dette faktum sig gældende; at afdelingslederen spiller en væsentlig rolle i kommunikationens veje. Dette kunne være en løsning på medarbejder (X)'s ønske om en bedre feedback og kommunikation nedad i systemet; at afdelingsledelsen kom til at agere mere bindeled i kommunikationens veje. **Medarbejder (III):** *"Det betyder, at jeg er meget afhængig af, at min afdelingsleder kommer videre med tingene."* (Bilag E)

Medarbejder (IV): *"Jeg tror også cheferne [afdelingslederne] drukner i det [forandringer og udviklingstiltag], det er dybest set cheflaget, der ikke rigtig forstår det. De påstår, de forstår det, men de bærer det ikke videre, de sælger det elendigt."* (Bilag F)

Medarbejder (IV): *"Det forekom mig, at det var dybt rystende for nogen af cheferne, at det [arbejds miljøet] lige pludselig blev taget op på det møde. Men de er formodentlig både blinde og døve, hvis ikke de har set, der var et problem. Det kan være, det er for massivt for dem."* (Bilag F)

Ifølge denne medarbejder er afdelingsledelsen sat ud af spillet og kan derfor have svært ved at agere kommunikativt bindeled for medarbejderne. Det påtales, at lederne ikke har en forståelse for, hvad der sker i Plan og Byg, og den samlede ledergruppe kommer derfor til at begrænse kommunikationsrummet og -vejene og virke lukket i deres udtryk. Ydermere kan citatet længere oppe om manglende hul igen være møntet på afdelingsledelsen og reelt være der, kommunikationen har en stopklods. Optimalt burde kommunikationen være det ultimative billede på samarbejdet mellem ledere og medarbejdere, mellem top og bund, og netop være det, der binder de to aktører sammen. De fremtrukne italesættelser fra medarbejderne vidner dog om, at synet på ledelsen ikke bidrager til dette samarbejde i øjeblikket. Dette får den konsekvens i Plan og Byg, at flere af medarbejderne går alternative veje i forvaltningen af deres kommunikationsrum og veje. De bliver autonome.

De autonome medarbejdere

Udover det billede nogle af medarbejderne giver i forhold til en hierarkisk opbygget vej for kommunikationen, ser vi flere af især de erfarne medarbejdere bryde ud af denne forståelse og skabe deres egne rum og veje:

Medarbejder (X): *"Jamen, de går direkte, de går ikke gennem noget til mig. Jeg taler med en direktion, jeg taler med et byråd, jeg taler indimellem med TMU [Teknik- og Miljøudvalget], men jeg har linjer direkte til de her ting. Omkring økonomi og overordnede projekter, så er det Direktøren og også Rådmanden."* (Bilag K)

Medarbejder (V): *"Jeg har været her i så mange år, at jeg tør godt nogle ting en gang imellem. Jeg har det indflydelse, jeg tør tage. Så, jeg kommunikerer med dem, jeg synes, jeg vil. Stadsarkitekten havde jeg også kendt, før han blev ansat, hans titel er ikke en, der skræmmer mig væk."* (Bilag G)

Citaterne viser, at der er en flok medarbejdere, der selv formår at skabe deres veje gennem hierarkiet, og at megen af disse medarbej- deres færden er præget af en selvforvaltning og autonomi¹. Derfor trækker de sig tilbage fra det samlede fællesskab, både i forhold til kommunikationens veje og kommunikationens rum:

Medarbejder (V): *"Dem [MUS og afdelingsmøder] deltager jeg måske ikke så aktivt i, for jeg har sagt min mening inden."* (Bilag G)

Medarbejder (IV): *"Det korte og det lange er, at det handler om, at medarbejderne selv prioriterer. Jeg har det fint med, at jeg selv prioriterer. Jeg prioriterer og meddeler det ud, og så må de brokke sig. (Medarbejder VII) og jeg laver stort set det samme. (Medarbejder VII) har en forventning om, at de andre passer deres arbejde. Det har jeg opgivet."* (Bilag B)

Medarbejder (IV): *"De [udviklingstiltag] bliver nok kommunikeret ned, eller også har jeg været her for længe. Jeg er holdt op med at tage det alvorligt."* (Bilag F)

Vi ser i disse citater en form for opgivelse over for systemet ligge til grund for, at denne medarbejder har valgt at forvalte sit eget arbejds- liv. Der er ingen rammer og strukturer, der skal påvirke disse medarbejdere, ifølge dem selv, og de er gennemsyret af en selvstændighed, der rækker ud over det organisatoriske fællesskab: **Medarbejder (VII):** *"Jeg vil fandeme have selvstændighed, det skal min leder ikke tage fra mig, så går jeg."* (Bilag B). De kommer til at arbejde ud fra egne erfaringer, fortolkninger og rammer og bliver i den forstand autonome i kraft af deres kendskab til de alternative muligheder som supplement eller erstatning for den hierarkiske kommunikationsvej. Deres selvforvaltning kan være et symptom på den massive kompleksitet, de bliver udsat for fra organisationens side, og de forsøger at mindske den kompleksitet, de oplever, ved at fremstå autonome. Denne selvforvaltning giver desuden medarbejderne stor personlig tilfredsstillelse, og er derfor for denne gruppe en vigtig meningsgivende faktor:

Medarbejder (X): *"Den (personlige betydning) er høj fordi du får en meget klar, usorteret udmelding som ikke er filtreret ned igennem og måske kan opfattes fejlagtigt, det synes jeg er en meget stor væsentlig del. Og så er det*

1 Vi oplever med vores tilstedeværelse i Plan og Byg, hvordan en autonomi fremtræder tydeligt hos nogle af medarbejderne i forhold til deres omgangstone, arbejds- gange og nonverbale kommunikation.

en hurtig vej, det betyder også meget. Og så betyder det også noget at få et direkte udtryk ved at tale med en rådmand eller direktør. Det kan man godt bruge til noget.” (Bilag K)

Samlet ser vi altså, hvordan der er en forskel mellem de nye medarbejdere og de erfarne autonome medarbejdere, og deres syn og forvaltning af kommunikationens veje og rum. De nye medarbejdere er påvirket af rammerne – organisationens og kommunikationens givne rammer – og kan ikke eller er ikke brudt ud af disse rammer endnu. De autonome skaber modsat selv kommunikationens veje og rum, og melder sig derved ud af fællesskabet, hvis de øjner en bedre autonom løsning. Det kan være med til at påvirke fastholdelsen, da der ikke er lige vilkår for kommunikationen for nye og erfarne medarbejdere, fordi kommunikationens rum ikke er tilpasset alles behov.

Denne autonomi ser vi også forplante sig til andre dele af organisationen, da en medarbejder blandt andet udtaler: **Medarbejder (V):** *”Den næste gider jeg ikke snakke så meget med.”* (Bilag B), om modtagelsen af nye medarbejdere. Citatet viser, hvor autonom denne medarbejder allerede er blevet, og citatet er desuden et meget sigende billede på, hvor autonom gruppen af medarbejdere kan blive, hvis de ikke *gider* forholde sig til andre kolleger, men blot vil arbejde inden for deres egen autonome verden. Dette kan blive et problem for relationsopbygningen i Plan og Byg, og en dyrkelse af både sociale og faglige relationer som meningsgivende for fastholdelsen, som vi i et tidligere tema påpegede.

Der ligger dog også nogle positive kvaliteter gemt i autonomien omkring navigeringsmuligheder i det komplekse system, opmærksomhed på og kendskab til skabelsen af bredere rammer for kommunikation og dermed relationer. Kvaliteter som er værdifulde og med fordel kan gives videre til nye medarbejdere. Vi vil i diskussionen vende tilbage til den autonome form for at diskutere, hvordan den kan blive en del af fremtidens fastholdelse, hvis den forvaltes rigtigt.

DISKUSSION

Efter at have været gennem et bredt analytisk arbejde, er det i dette kapitel blevet tid til at sammenholde en række pointer i en fælles diskussion. Vi har i analysen især haft fokus på problemformuleringens to første spørgsmål: *"Hvilke faktorer kan påvirke fastholdelsen af højtuddannede medarbejdere i Plan og Byg?"* - *"Hvordan er disse faktorer til stede i Plan og Byg, og hvordan skal der arbejdes med dem i fremtiden?"* Her har vi arbejdet med en række meningsgivende faktorer og temaer, på baggrund af en forståelse for Plan og Byg som systemer og de rammer, Plan og Byg giver for fastholdelse. For, på baggrund af dette, at skabe en fælles forståelse og et grundlag for besvarelsen af problemformuleringens tredje del: *"Herunder hvilken indflydelse har det offentlige system for fastholdelse i Plan og Byg?"* må vi samle alle trådene i en fælles diskussion. Det vil sige, at vi i nærværende kapitel vil sætte flere forståelser og begrebsudredninger i spil, for at forholde alle specialets faktorer til hinanden. Vi mener, diskussionen er en nødvendighed og en sigende afslutning på analysen, da vi har behov for at få luftet de modstridende og supplerende holdninger og faktorer i en større sammenhæng – den offentlige kontekst. Dette desuden for at lægge op til, hvilke udviklingstiltag og handlinger Plan og Byg praktisk kan foretage sig på baggrund af en række centrale pointer, som vi slutteligt i diskussionen vil komme ind på. I det tema-analytiske arbejde har vi trukket essensen af faktorerne ud i en række emner, vi nu vil diskutere. Emnerne i det følgende er:

- *Fastholdelse i en cirkulær helhed:* En diskussion af analysens resultater i en større cirkulær sammenhæng, hvor fastholdelse og HRM-begrebet blandt andet fremhæves og diskuteres i forhold til den ny viden, analysen har genereret.
- *Plan og Bygs omverden og det politiske spil:* De mange aktører i Plan og Bygs komplekse omverden med udgangspunkt i det politiske og offentlige spil diskuteres i forhold til den indflydelse, det har på fastholdelse af de højtuddannede medarbejdere i Plan og Byg.
- *Meningsmodsatninger og den offentlige medarbejdertype:* Her diskuteres det offentliges meningsbegreb og intentionalitet over for de højtuddannede medarbejders meningsbegreb, og hvordan *den offentlige etos* har betydning i denne sammenhæng. Tillige diskuterer vi, hvordan der skabes en særlig offentlig medarbejdertype.

Fastholdelse i en cirkulær helhed

Med analysens afslutning er vi blevet en del klogere på en række del-elementer i arbejdet med fastholdelse af de højtuddannede medarbejdere i Plan og Byg. I denne første del af diskussionen vil vi diskutere temadelenes relationer til hinanden. Vi kan se det som et fleksibelt puslespil, hvor brikernes placering ikke endeligt er defineret, men en diskussion af disse brikker i deres samspil er en nødvendighed i forhold til at forstå, hvordan delene kan sættes sammen til en meningsfuld størrelse – en helhed. Med de mange dele, som er i spil i dette puslespil, bliver arbejdet med fastholdelse en kompleks størrelse, som nødvendigvis fordrer en særlig forståelse af fastholdelsesbegrebet. I denne diskussion vil vi således tage vores forståelse af fastholdelsesbegrebet op igen i forhold til den ny viden, vi har tilegnet os i analysen, og arbejde med det aktivt i denne sammenhæng.

Brikkerne i puslespillet

Der er mange brikker i spil i forhold til fastholdelse i Plan og Byg. Ud fra organisationsanalysen og afsnittet om mening finder vi grundlaget for at beskæftige os med, hvilke faktorer (brikker) der er væsentlige i forhold til et fastholdelsesfokus i en kompleks offentlig organisation, som den Plan og Byg er en del af. I det komplekse puslespil af faktorer vil vi tage vores udgangspunkt i en diskussion af det offentliges selv-billede og den fortælling, som eksisterer i Plan og Byg. Denne brik i fastholdesspillet er vores vej til at se fastholdelse i en cirkulær for-

ståelse, hvor alle brikkerne skaber, former og opretholder hinanden i organisationens kontinuerlige udvikling.

I temaanalyserne fremhævede vi den fortælling, som er karakteristisk for Plan og Byg. En fortælling som er præget af en offerrolle, der viser sig hos såvel medarbejdere som ledelse, og tillige er en accepteret del af organisationens selvfortælling. Offerrollen skaber, og skabes i en gensidig påvirkningsproces med andre faktorer i organisationen, en passivitet og reaktive handlingsmønstre, som influerer på eksempelvis friheds- og fleksibilitetsdiskurserne i Plan og Byg. For at den positive fleksibilitet og frihed kan vise sig i praksis, er det nødvendigt, at nogen i organisationen tager initiativ til det, og at rammerne skabes for det. En del af medarbejderne lægger dette initiativ over på ledelsens side. I analysen fremhævede vi forskellen i forvaltningen af frihed, som noget man enten bliver givet eller noget man tager. De medarbejdere, som tilslutter sig opfattelsen af frihed, som noget der skal gives, forbliver dermed passive ofre for den tilsyneladende manglende styring fra ledelsen i forhold til udstikning af bestemte rammer. Den samme form for passivitet kan tilsyneladende spores i forhold til fleksibilitetsdiskursen. Der er en tendens til, at medarbejderne er afventende fleksible ud fra devisen om, at andre skal gøre noget, før de selv kan. Problematikken i denne sammenhæng opstår ved ledelsens opfattelse af, at det er medarbejdernes manglede reaktioner, der bidrager til den dårlige fleksibilitet mellem afdelingerne. Ansvar for frihed og fleksibilitet frasiges således fra såvel ledelse som medarbejdere, og den passive offerrolle kommer i spil. Dette tilfælde, hvor kommunikationen og dialogen mellem medarbejdere og ledere er dårligt til stede, kan vi tilsyneladende perspektivere til andre af de faktorer, som har betydning for fastholdelsesfokusset i Plan og Byg.

Den manglende styring og de uhensigtsmæssige formelle rammer har konsekvenser for den måde, medarbejderne skaber deres egne kommunikationsrum og opbygger relationer til andre medarbejdere. Der skabes en differentiering mellem medarbejderne, hvor specielt de erfarne medarbejdere, som har formet og er formet af tidligere relationer, får en særlig faglig status. Disse medarbejdere bliver stærke autonome individer i organisationen, fordi rummene for den kommunikation mellem medarbejdere og ledere, der skal skabe de formelle vilkår for skabelsen af faglige relationer, tilsidesættes for en overdøvende driftsdiskurs. Denne type kommunikation efterspørges

af medarbejderne, særligt de yngre, men virker til at fungere efter et tilfældighedsprincip, altså det er noget, man lige tager på gangene eller i andre uformelle sociale sammenhænge. I afdelingens overgangsfase, hvor medarbejderne og afdelingslederne skal agere anderledes og redefinere deres eget arbejdsmæssige indhold, skabes der dermed tilsyneladende forskellige medarbejdertyper. Den stærke autonome medarbejdertype, som opererer via egne uformelle kontakter og høje faglige status, og den anden medarbejdertype, der forsøger at følge de uhensigtsmæssige rammer for kommunikationen, friheden og fleksibiliteten og efterlades i mange tilfælde med en følelse af frustration og afmagt over for organisationen. En reduktion af kompleksiteten bliver dermed tilsyneladende den enkelte medarbejders egen evne til at skabe en individuel meningsfuldhed i organisationen. Umiddelbart svækkes organisationens tilstand som rum for udvikling til fordel for stærke individuelle autonome medarbejdere. Den manglende fællesskabsfølelse i organisationen, som begrænses af de mange forskellige kulturer internt i Plan og Byg, bidrager i fastholdelsesøjemed ikke til at skabe en arbejdsplads, som kan arbejde aktivt med positive fortællinger og fremme organisatorisk og individuel udvikling.

Men hvilken betydning har dette for vores fokus på fastholdelse? Den socialkonstruktivistiske pointe om, at en ændring i sproget medfører en ændring i handlingsmønstre og relationer er i dette tilfælde væsentlig at tage med i betragtningen, når vi taler om fastholdelse. De nye medarbejdere ses som frelsen i forhold til at vende den negative organisatoriske selvfortælling, men denne udefra kommende frelse er urealistisk. I forhold til et fastholdelsesperspektiv er det et ringe organisatorisk grundlag for fastholdelse, at nye medarbejdere selv har ansvaret for at skabe gode fastholdelsesvilkår i Plan og Byg. Men igen er det et udtryk for den offerrolle i organisationen, som ledelse og medarbejdere må kæmpe sig ud af, ved, på ledelsens side, at gøre retorik til realitet og visioner til handling. En enkelhed i afdelingsledelsens funktion skal fremmes, så de enkelte medarbejdere ser afdelingsledelsens formål, nemlig at være ledelse for udvikling, primært på den personalemæssige side, som hovedparten af afdelingslederne selv fremhæver. Som situationen er nu, er der for afdelingsledelsen ingen sammenhæng mellem ansvar og kompetence; de har ansvaret for personaleledelse og udvikling, men har hverken videnskabelige eller beslutningsmæssige kompetencerne til at udføre det i praksis. Så længe de ikke direkte har en personalemæssig magt og gennemslagskraft i systemet, vil retorikken ikke kunne blive realitet.

I øjeblikket er vejen for den positive fortælling i Plan og Byg mørklagt for medarbejderne på grund af for høj kompleksitet, skabt via uklare rammer, manglende fælles ledelse og et manglende fælles meningsbegreb. Afdelingsledelsen må i samarbejde med ledelsen placeret højere i systemet være foregangsmænd, men bygget på et grundlag som medarbejderne så at sige kan se meningen med. I den store kompleksitet er det fælles meningsbegreb i øjeblikket nærmest usynligt i organisationen. Et meningsbegreb som i et HRM- og fastholdelsesperspektiv er vigtigt at kunne få øje på.

HRM og fastholdelse

Tidligere har vi skilt såvel HRM-begrebet samt fastholdelsesbegrebet fra hinanden i en analytisk nedbrydning, men i dette afsnit vil vi på baggrund af den forrige diskussion samle det til en helhed og i sammensætningen diskutere, hvordan et fokus på HRM kan bidrage til at forstå udviklingen i arbejdet med fastholdelse i Plan og Byg. En adskillelse i HRM-begrebet gik i et teoretisk perspektiv ud på at opstille forskelle mellem hård og blød HRM i et forsøg på at nuancere begrebet og i denne nuancering forholde de forskellige dele af HRM til hinanden. Vi arbejder ud fra den forståelse, at delene ikke skal skilles fra hinanden i praksis, men derimod komplimentere hinanden, og dette syn vil vi forholde til fastholdelsesarbejdet i Plan og Byg. Et fastholdelsesarbejde som netop skal grundlægges i en cirkulær tænkning, der tager udgangspunkt i sammensætningen af de enkelte dele. I forhold til HRM er vejen til fastholdelse således ikke udelukkende et fokus på et strategisk tiltag fra central side eller at fremme kommunikationen decentralt i Plan og Byg. I Plan og Byg er der behov for såvel den hårde som den bløde HRM. Den hårde HRM i form af strategiske udviklingstiltag, hvor Kirsten Bundgaard og HR-funktionen i Aalborg Kommune spiller en rolle i forhold til fra centralt hold at udstikke en række grundlæggende retningslinjer og rammer for udvikling af en afdeling som Plan og Byg. HR-funktionen repræsenterer en tankegang, der skal indarbejdes i den øverste ledelse, hvor HR-praksis sker herudfra i de enkelte afdelinger. Særligt afdelingslederne efterspørger denne form for strategisk intervention. Specielt i forhold til deres nye roller som personaleledere frem for faglige ledere kan udefra kommende HR-tiltag være en medspiller i forsøget på at skabe en arbejdsplads, der aktivt og målrettet kan arbejde med fastholdelse af organisationens højtuddannede medarbejdere. En indsats på det bløde HRM-felt decentralt, i Plan og Byg, er imidlertid væsentligt i forhold til de resultater, som vi fremhæver

i analysen og i forrige diskussion. Uden en indsats fra alle niveauer i selve Plan og Byg fra Stadsarkitekt, afdelingsledelse og medarbejdere kan fremtidens arbejde med at skabe den gode arbejdsplads, der kan fastholde medarbejdere ikke lade sig gøre. Relationerne, meningsbegrebet, fleksibilitet, frihed, ansvar, ledelse og så videre skal ikke adskilles, som den forrige diskussion antyder. De mange faktorer, som er i spil i forhold til dette fastholdelsesperspektiv, skal således arbejdes med som dele af en større systemisk helhed, og elementer af et større fastholdelsesarbejde, hvor såvel den bløde HRM som den hårde skal medtænkes.

Som en væsentlig del af denne diskussion vil vi igen tage fat i selve fastholdelsesfokuset og problematisere det i forhold til de resultater, vi tager med os fra analysen. Som nævnt i indledningen så kan fastholdelse være et unuanceret begreb at arbejde med, idet det kan konnotere flere forskellige betydninger. Siden indledningen har vi fået en masse nuancer til at sige mere om fastholdelsesbegrebet, og vi vil nu prøve at besvare en del af de spørgsmål, vi i den indledende begrebsafklaring stillede.

Fastholdelse kan ses som et symptom på en udvikling og en tendens på arbejdsmarkedet, hvor organisationer, herunder Plan og Byg, står i eller i fremtiden vil stå over for nye udfordringer. Men fastholdelse skal ikke være fastholdelse for enhver pris. I denne sammenhæng er det væsentligt for Plan og Byg at klarlægge, hvilke typer af medarbejdere organisationen ønsker at fastholde. Fastholdelse er således ikke kunsten at kunne få enhver medarbejder til at blive i organisationen, men derimod organisationens evne til at få værdifulde og højtuddannede medarbejdere til at blive på arbejdspladsen. Og i den forbindelse skal fastholdelse måske forstås som et særligt fokus, hvor en organisation arbejder målrettet med at skabe den gode arbejdsplads, i stedet for blot at have et snævert fastholdelsesfokus. I Plan og Byg ser enkelte af afdelingslederne imidlertid rekrutteringen af nye medarbejdere som frelsen, hvor rekruttering frem for fastholdelse ses som organisationens mulighed for at udvikle sig positivt i fremtiden. Vi vælger at se det i et omvendt perspektiv, hvor et fokus på at skabe den gode arbejdsplads, positiv fastholdelse, mening og den gode fortælling kan bidrage til at rekruttere højtuddannede medarbejdere. I praksis skal fastholdelse og rekruttering komplimentere hinanden positivt i Plan og Byg.

Plan og Bygs omverden og det politiske spil

Gennem hele vores analytiske arbejde – organisationsanalysen, meningsanalysen, og temaanalyserne – har vi i større eller mindre grad haft det store O pakket væk. Enkelte steder er der imidlertid poppet betragtninger op om Plan og Bygs omverden fra Henning Jørgensen og Kirsten Bundgaard. Den offentlige kontekst, som makroniveauet i specialets arbejdsfelt, har konstant ligget som en bagvedliggende faktor, og været en medspiller i vores konstruktioner. Vi har med det analytiske temaarbejde både udfordret vores egne forståelser og Plan og Bygs og har forsøgt at påpege problemstillinger og faktorer, der kan få betydning for fastholdelsen. Vi ser med temaanalyserne store udfordringer, for Plan og Byg i forsøget på at få skabt en fremtidig god arbejdsplads og fastholdelse af deres højtuddannede medarbejdere kontra de udfordringer, den offentlige kontekst giver. Udgangspunktet må i den henseende være at skabe sammenhæng mellem det, medarbejderne vil have, det meningsgivende for dem, og det organisationen kan tilbyde. Problemet bliver den støj, det politiske spil, New Public Management (NPM) og det offentliges selvfortælling skaber.

Plan og Byg som en hybrid

Når vi betragter Plan og Byg, med den viden vi nu har om organisationen, tegner der sig et billede af en organisation, der befinder sig i en art hybridsituation. Det kan virke som om, de står i et vadested på nuværende tidspunkt og ikke formår at forholde sig til enten den ene eller andet selvbillede. Fremkomsten af NPM spiller en rolle i denne situation, da eksempelvis forsøget på at introducere nye effektivitetsidealer, som vi ser med LEAN, kommer i konflikt med levn fra den måde, det offentlige system tidligere har fungeret på.

På nuværende tidspunkt er Plan og Byg officielt organiseret i en klassisk linjeorganisation, men arbejder samtidig i en del projekt- og teamsamarbejder, der skaber en uigennemsigtig struktur og en række uformelle interaktionssystemer, der ikke er forankret i en afdelingskultur. Organisationen er uafklaret i forhold til strukturer og ledelsesformer, hvilket kan mobilisere sig negativt i relationerne, både de faglige og de sociale, samt i kvaliteten og fagligheden. Kommunikationen mellem leddene i organisationen er ligeledes mange steder mangelfuld, hvilket igen kan tillægges den situation, organisationen står i, hvor ingen reelt ved, hvordan det offentlige skal struktureres. De mange reformer og omstruktureringer, som Plan og Byg har været vidne til, forplanter sig i en usikkerhed om, hvilket ben de skal stå

på. Når organisationen så samtidig er presset af indførelsen af NPM og en selvforvaltning fra en række autonome medarbejdere, vanskeliggøres den gennemsigtige og velfungerende struktur. Der skal optimalt skabes en klarere kommunikation fra det øverste lag til det nederste lag for at skabe en god arbejdsplads i det offentlige, hvilket besværliggøres af hybridsituationen.

Hybridsituationen skabes ligeledes i form af de ændrede krav til ledelsen om at bedrive personaleledelse frem for faglig ledelse. De faglige opgaver er dog kommunikativt styret af den klassiske linjeorganisering, hvormed lederne "tvinges" til at bedrive faglig ledelse, da al faglig stillingtagen skal gå gennem dem fra medarbejder til direktion eller politikere og omvendt. Det efterlader afdelingsledelsen i et dilemma, som yderligere bliver et dilemma for medarbejderne, da det ikke er vedtaget, hvad der skal træde i stedet for den faglige ledelse fra afdelingslederen, altså hvordan medarbejderne selv forvalter eller søger behovet for faglig ledelse. Lige nu spiller Plan og Byg således på to heste – faglig og personaleledelse. Det er vigtigt, at linjeorganiseringen ikke bruges til den daglige kommunikation om fagligheden, men kun tænkes som en organiseringsform, der fungerer som struktur, som giver de enkelte afdelinger mening i forhold til hinanden i det overordnede billede af organisationen. For hvis ledelsen skal nå til at kunne fokusere på og styrke personaleledelsen, så må der sættes noget i stedet for – en kommunikativ arbejdsform, hvor medarbejderne selv forvalter faglig ledelse.

Man kan tale om, at Plan og Byg befinder sig i et ståsted mellem at være en projektor organiserende organisation, hvor det faglige ansvar placeret hos medarbejderne, over for en linjeorganisation, hvor faglige og personalemæssige kompetencer er placeret centrale i forhold til hierarkiet. Plan og Byg befinder sig således i et dilemma i den måde, organisationen forvaltes på samlet set, og det er en medvirkende faktor i hybridsituationen.

Med hybridsituationen sættes to organiseringsstankegange sammen, som modarbejder hinanden. Hybridsituationen bliver derved en tredje og værre version af organiseringsformen for kommunen, end linjeorganiseringen og projektor organiseringen er hver for sig. Hybriden udmønter sig i udfordringerne for den offentlige organisering. Vi kan med dette speciale ikke komme med svaret på dette paradoks, men før de faktorer, vi har fremanalyseret og diskuteret, samt de handlingsperspektiver, vi senere vil foreslå, kan slå ordentlig igennem, skal der i det offentlige findes svar på paradokset. Der skal

arbejdes med den overordnede organisering, så der i stedet for den nuværende hybridorganisering opstår en organiseringsform, der fletter de positive og fremtidssikrede elementer ved både linjeorganisering og projektorganisering sammen.

Som Henning Jørgensen, fremhævede befinder den offentlige sektor sig i en tid, hvor politikerne er sat ud af spillet og reelt ikke har den magt, de havde tidligere. Derfor er rummet for at drive politik blevet indskrænket og indholdet i det politiske arbejde bliver klemmt. Det betyder, at den uklarhed, vi har påpeget, der er i Plan og Bygs nære omverden, også er gældende for systemet længere oppe, da embedsmændene og direktionen har overtaget magten som en art filter mellem politikerne og organisationen på gulvet. De presser handlingsrummene på begge sider – både i forhold til medarbejderne og politikerne og bliver en central forvalter af meningsdannelsen og kommunikationen mellem systemerne.

Med den hybridsituation, der påvirker Plan og Byg på nuværende tidspunkt, opstår der et modstridende forhold mellem den måde, politikerne kan udføre deres arbejde på, og generelt forstår organisationen, og måden det reelt foregår på i den offentlige sektor, når direktionen påtager sig en magtrolle midt imellem og forsøger at køre det offentlige efter en managementtankegang. Plan og Byg kan derfor i den forbindelse lege nok så meget med moderne organisationsledelse og strukturer, men hvis de overordnede rammer, den offentlige struktur og kultur ikke vil lege med, så bliver der ikke noget spil.

NPM – en med eller modspiller?

Gennem hele det analytiske arbejde og medarbejdernes italesættelser ser vi løbende NPM's tilstedeværelse og virkninger ved denne. De negative konsekvenser, som Henning Jørgensen er fortalende for, bliver løbende bevidste for os ved at iagttage medarbejdernes udtalelser. Afdelingsledelsen sidder eksempelvis i en klemme, hvor de ikke er deres situation bevidst, og i mange tilfælde bliver handlingslammede og afventende i forhold til selv at skabe og forvalte de rammer, medarbejderne kan agere inden for. Både i forhold til kommunikationen og fleksibiliteten indtager lederne ofte passive og uklare roller, og både medarbejdere og lederne selv kan have svært ved at reflektere over, hvilken rolle de skal påtage sig. Afdelingslederne er presset af økonomiske vilkår og mandskabsantal fra Stadsarkitekten oppefra, medarbejdernes krav om aktivt lederskab nedefra samt omverdens konstante bevågenhed. Med den knibe lederne sidder i, kan det

derfor blive svært for lederne at frigive ressourcer til at arbejde med fastholdelse.

I sammenhæng med denne knibe, ser vi eksempler på, hvordan NPM udjævner magtforholdet og gør det svært at gennemskue, hvor magten egentlig ligger. Medarbejderne har svært ved at gennemskue, hvor magtcentret er og projicerer det ofte over på det politiske spil. Italesættelsen og selvfortællingen om offerrollen bliver derfor ofte begrundet i en politisk påvirkning, som dog kommer til at fremstå som en art floskel, da dette er blevet en anerkendt problemstilling, og medarbejderne har svært ved at gennemskue andre begrundelser. Dette fordi NPM, ifølge Henning Jørgensen, har sløret de beslutningstagende instanser, så ingen kan gennemskue hvor magten reelt ligger, og hvem der tager beslutningerne. Her skal der medtænkes, at direktionens og lokalpolitikernes adfærd er systemisk betinget, og de ikke "bare" har sat sig på magten. Det er således i hele den systemiske sammenhæng, at de slørede magtforhold opstår.

Medarbejdernes udtalelser viser, at de er gode til at reflektere over fremtiden, og hvilke konsekvenser, der er. Men vejen dertil eller midlet til, hvordan det håndteres, er sløret. Det kan påvirke visionen for Plan og Byg, da man kan stille sig spørgende overfor, hvem der eksempelvis varetager udviklingsarbejdet i Plan og Byg. Er det afdelingsledelsen, direktionen eller en helt anden instans? I forhold til fastholdelsen bliver uigennemsigtheden i den offentlige kontekst, på baggrund af NPM, derfor hæmmende, da flere af medarbejderne netop efterspørger det modsatte i det meningsgivende arbejde.

I Plan og Byg giver de udtryk for, at de på nuværende tidspunkt har meget travlt. De italesætter problematikker om overvældende buncker af byggesager og lokalplaner og manglende rum til at fordybe sig i sagerne og udfolde deres faglighed. Vi kan derfor diskutere, om medarbejderne bevæger sig hen mod at miste deres offentlige etos, da fagligheden og tilliden har trange kår. Rammerne til at forvalte den offentlige etos er blevet svage eller måske manglende i Plan og Byg, da handlingsrummene presses fra flere sider. Eftersom vi i analysen har påpeget, at fastholdelse kan kobles med det meningsgivende arbejde – den offentlige etos – kan fastholdelsen derfor få svære vilkår. Hvis fastholdelse for den enkelte medarbejder er forplantet i den gode offentlige arbejdsplads, som giver rammerne for forvaltning af den offentlige etos ved eksempelvis at give plads og råderum til fagligheden, bliver NPM en hæmmende faktor i den sammenhæng. Fo-

kuseringen på privatisering, effektivisering og kontraktstyring bliver sammen med det slørede magtforhold således svær at forene med de faktorer, vi med analysen fremtrækker som vigtige fastholdelsesfaktorer – faglighed, mening, offentlig etos, frihed, fleksibilitet, sociale relationer – da disse netop overtrumfes af NPM's idealer. Dermed fanges det offentlige i en driftsdiskurs og -kultur, som vi tidligere har vist eksempler på, gør sig gældende.

Den komplekse og politiske omverden

Kompleksiteten i Plan og Bygs omverden er en klar aktør i forhold til Plan og Byg som en velfungerende organisation. I organisationsanalysen skitserede vi, hvordan en række instanser i et kommunikativt forhold, var en medvirkende faktor i Plan og Bygs opretholdelse af dem selv som system. Her er det især, det vi betegner som Plan og Bygs nære omverden – den offentlige kontekst, der er betydningsfuld.

På trods af at magtforholdet er sløret i Plan og Byg, og politikerne ifølge Henning Jørgensen har udspillet deres rolle, og at organisationen befinder sig i en hybridsituation, kan vi ikke komme udenom det faktum, at det politiske spil påvirker organisationen på flere måder. Først og fremmest i forhold til medarbejdernes bevidsthed om denne faktor, og deres forvaltning af deres egen rolle i en konstant refleksion i forhold til de rammer, det politiske spil fra deres position giver. Det gennemsyrrer deres meningsdannelse, både positivt og negativt.

Den positive kompleksitet

Den politiske vinkel kan, på den positive side, være med til at opretholde meningsdannelsen i den offentlige sektor. Det at arbejde for almenvellet og i høj grad være en vigtig medspiller i samfundets demokratiske opbygning og umiddelbare udvikling, prioriterer medarbejderne særdeles højt i det meningsgivende arbejde. Det er her, de optimalt skal kunne finde deres rum for at praktisere offentlig etos – i et rum med rammerne defineret af en politisk og demokratisk proces. Samspillet mellem politikere, lederne og medarbejdere kunne yderligere dyrkes og i højere grad være meningsskabende, som et positivt element i det offentlige spil. Som vi løbende har været inde på i de forskellige temaer, er der forskellige rationaler i de forskellige systemer. En større åbenhed fra de enkelte systemer i den auto-poietiske proces med et fokus på kommunikation og relationer i og mellem systemerne kunne skabe en større grad af meningsgivende råderum for de enkelte medarbejdere, som i en fastholdelsesproces

kunne være givtig. Det vil vi diskutere videre i det sidste afsnit ”Meningsmodsatninger og den offentlige medarbejdertype”.

På trods af, at vi løbende har kommenteret på og i det følgende vil komme ind på kompleksiteten i Plan og Byg og dens omverden som uoverskuelig og en til tider uhåndterbar størrelse, må vi dog kort kommentere på denne som en mulig positiv faktor for nogle medarbejdere. Netop kompleksiteten, omskifteligheden og det foranderlige politiske spil kan være det, der tiltaler nogle medarbejdere og derved blive en meningsgivende faktor. I det at arbejde for almenvellet følger kompleksiteten som en naturlighed, og ønsket om at kunne påvirke og være med til at reducere netop denne, som en mulig meningsgivende faktor, må derfor også påpeges.

Den uoverskuelige kompleksitet

Udover at være meningsgivende for de enkelte medarbejdere i Plan og Byg, kan offentligheden og det politiske spil tillige blive en for kompleks størrelse for dem at håndtere. Når vi iagttager en politisk ledet organisation, er omskifteligheden stor.

Den vigtigste værdi for den demokratiske proces og politikerne er forandringsparathed. Der er konstante forandringer på den politiske bane, og mindst hvert fjerde år er organisationen vidne til omrokeringer, skiftende foki, ændrede kurser og nye politikere med nye dagsordener. Dette når der hvert fjerde år ved kommunalvalgene bliver ændret i den politisk sammensatte ledelse udover de politiske ændringer, der jævnlige kommer. På den baggrund bliver det offentlige ikke en særlig stabil organisation, når organisationen skal arbejde med de politiske strømninger, der lige nu og her er til stede. Samtidig påvirker det nationale politiske billede tillige og gør kompleksiteten for Plan og Byg om end endnu større. Flere af medarbejderne påpeger, at de mærker de omskifteligheder, der sker på det overordnede politiske felt, og det for dem ikke er lige meget i deres dagligdag og håndtering af sagerne, om det er en venstre eller socialdemokratisk ledet regering. Samtidig opfatter nogle af medarbejderne de forskelligheder, der ligger i Rådmandens politiske position, og italesætter en forskel fra den venstrepolitiker, Mariann Nørgaard, som for øjeblikket er Rådmand og den tidligere, Henrik Thomsen, som var SF'er. Overordnet set skaber det politiske spil derfor en ustabil og omskiftelig position for en organisation som Plan og Byg, som i nogle til-

fælde stræber efter at arbejde som en almindelig virksomhed¹, men bliver holdt fast i et politisk spil, som lægger sig som støj for dem og øger kompleksiteten.

Man kan i den forbindelse diskutere, om der ikke på en hvilken som helst arbejdsplads altid vil være overordnede faktorer, der kan virke som støj for det daglige arbejde og organisationen. Taler vi ikke blot om, at eksempelvis virksomheder i den private sektor har økonomiske vilkår, aktiekurser, bestyrelsessammensætninger og skiftende direktører at forholde sig til? Alle sammen faktorer der på lige vis påvirker den private virksomhed, som den offentlige kontekst og det politiske spil påvirker Plan og Byg. Er der reelt ikke lige vilkår og lige stor kompleksitet?

Det er en diskussion for og imod. Mange ville nok vedkende sig, at både den private og offentlige sektor har lige forhold, og at der blot er tale om forskellige indpakninger. Hvis dette faktum gør sig gældende, er den selvfortælling og den offerrolle, det offentlige – og den offentlige medarbejder – flere gange positionerer sig selv i, gældende. Fortællingen, om at det offentlige arbejde konstant er under pres, mangler råderum, er dårligt betalt og udsat for en stor kompleksitet fra omverden, bliver blot gældende som en offerrolleposition, hvor omverdens syn og meningsdannelse bliver styret af denne position.

Vi mener dog, at der er elementer, der kan tale for, at det offentlige er underlagt forskellige omverdensbestemte faktorer, der ligger ud over dem, den private sektor har, hvilket påvirker den offentlige organisation og skaber en høj kompleksitet. Først og fremmest er, som vi har været inde på, den politiske og demokratiske paraply, der ligger over det offentlige, evig foranderlig, hvilket betyder, at der aldrig er ro og stabilitet i organisationen. Selv om disse forandringer også sker i den private sektor, så er forandringerne i den offentlige sektor knyttet op på ideologiske og fundamentale holdninger, der gør, at alle, borgere såvel som medarbejdere, har en holdning til dem. Den demokratiske proces og det politiske spil er påvirket af stor opmærksomhed fra hele offentligheden, da alle på et eller andet punkt har en andel i det holdningsarbejde, politik og demokrati egentlig er. Derfor er det of-

1 Når vi omtaler at arbejde som en almindelig virksomhed, er det i forståelsen af den daglige håndtering af opgaver, udbud og efterspørgsel og generelt almen serviceopgaver.

fentlige tillige underlagt en stor mediebevågenhed og må leve med det faktum, at deres arbejde konstant bliver vurderet i samfundet, og at offentligheden har rettet deres opmærksomhed mod dem. Det er et faktum, som den private sektor kun i mindre grad må forholde sig til.

Hele ideen bag det offentlige består tillige i at kunne navigere mellem forskellige særinteresser hos borgerne og de mange andre interesser, som ligger i omverdenen. Denne kompleksitet i forhold til "kunden" er ikke en del af virkeligheden for den private sektor. Her skærer man ind til én konkret kundegruppe og behøver dermed ikke forholde sig til særinteresser. Dette er en afgørende forskel mellem de to sektorer, som i høj grad påvirker vilkårene og kompleksiteten i det offentlige.

Ydermere kan den ideologi, der præger det politiske arbejde og ligger som et bagvedliggende vilkår ved mange af de forandringer, der sker i det offentlige, være svær for den enkelte medarbejder at forene sig med. Hver dag bliver medarbejderen konfronteret med sine egne ideologiske overbevisninger, og bliver nødsaget til at arbejde efter retningslinjer, der måske fundamentalt strider mod egne holdninger. Derfor bliver den ideologiske holdning, der ligger i en politisk drevet organisation en vigtig faktor for den enkelte medarbejder, både som et modstykke til eget ideologisk ståsted og som en aktiv påvirkning af dagligdagen i et foranderligt spil.

Et paradoks, når vi taler om den politiske omverden i kompleksiteten, er, at Plan og Byg selv må spille det politiske spil. Den strategiske HRM, repræsenteret ved Kirsten Bundgaards arbejde, må forankres politisk for, at det kan blive en realitet. Kirsten Bundgaard beskriver, hvordan hun konstant må arbejde på at gøre HR-arbejdet synlig ved at skabe et behov eller fokus, der kan få politikernes øjne op og gøre vejen for en prioritering af området synlig. På den måde udnytter og deltager forskellige instanser, herunder Kirsten Bundgaard og til dels Plan og Byg, i det politiske spil og bliver derfor en medvirkende faktor til netop at øge kompleksiteten i den offentlige kontekst.

Overordnet set kommer det i et fastholdelsesperspektiv til at handle om at gøre kompleksiteten forståelig, så organisationen giver medarbejderne mulighed for at navigere i kompleksiteten og dermed gennem autopoiesis "sortere" kompleksiteten, så ikke mere end det væsentlige får adgang til at forstyrre systemerne og medarbejderne.

Man må dog ikke undervurdere, at kompleksiteten samtidig er den faktor, der gør det offentlige arbejde interessant for de højtuddannede medarbejdere. En medarbejder udtaler, at man arbejder i det offentlige for at være med til at gøre noget godt for samfundet. Og hvis det, det offentlige gør på nuværende tidspunkt, er dårligt, jamen så arbejder man der for at være med til at gøre det bedre. Den offentlige etos er og kan blive så stærk, at den "vinder" over kompleksiteten. I fastholdelsesarbejdet er det således vigtigt at tage højde for både medarbejdere, som den omtalte, og dem, hvor kompleksiteten er i fare for at vinde over både den meningsgivende fleksibilitet og den offentlige etos.

Meningsmodsætninger og den offentlige medarbejdertype

Et af rationale, vi har arbejdet med i analysen, er meningsbegrebets centrale placering i forståelsen af, hvad fastholdelse handler om, og hvordan man fastholder. Det rationale vil vi nu tage op til diskussion i forhold til en bredere kontekst, nemlig den offentlige omverdens meningsbegreb sat over for medarbejdernes meningsbegreb og den offentlige etos. Vi vil nå frem til at belyse, hvordan det offentlige system har indflydelse på Plan og Byg nu og i fremtidens fastholdelse. Herunder vil vi desuden diskutere, hvorvidt der er tale om, at den offentlige medarbejder er en bestemt type af medarbejder. En faktor der i så fald skal medtænkes i fastholdelsesarbejdet.

Det offentlige meningsrationale

Vi har i analysen set, hvordan meningsbegrebet, især i form af medarbejdernes offentlige etos, i høj grad er fællesnævneren for motivation og fastholdelse. I analysen har vi taget udgangspunkt i en forståelse af mening ud fra medarbejderne og det/de systemer, de indgår i. Dette kan siges at være et meningsrationale, eller som Luhmann vil kalde det, en intentionalitet, der kommer nedefra, fra medarbejderne. For at få hele billedet med, må vi derfor også skue ud mod den bredere kontekst i form af det offentlige system, som medarbejderne og Plan og Byg er en del af. Det offentlige system har ligeledes en intentionalitet, vi kan forstå som et politisk defineret meningsbegreb, der kommer oppefra som det rationale, der arbejdes og kommunikeres ud fra. Her opstår en grænse mellem politik og drift, som to måder at anskue det offentlige arbejde på. Intentionaliteten er i øjeblikket uklar i det offentlige, og da intentionaliteten er vejen til at sætte visio-

ner for fremtiden, så er det ikke klart, hvad visionen er, eller hvilket vej mod fremtiden organisationen skal gå.

Lad os lige bringe Luhmanns tanker i spil her for at forstå, hvad der sker, når to former for intentionalitet mødes. Intentionaliteten er det, der styrer systemets rettedhed mod et bestemt valg, og meningsbegrebet ligger bag intentionaliteten. Det offentlige system vil således foretage sine valg og handlinger ud fra en politisk intentionalitet, der, med Henning Jørgensens beskrivelse af NPM, vil blive suppleret af en økonomisk rationel intentionalitet, som vi kender fra det private erhvervsliv. Med NPM's fokus på effektivisering og styring bliver politikerne mere fraværende for medarbejderne i hverdagen, siger Henning Jørgensen også. Det politiske meningsbegreb bliver derved et overordnet begreb, der er langt væk fra medarbejdernes hverdag.

Medarbejderne foretager sine valg og handlinger ud fra en stærk offentlig etos, et meningsbegreb, hvor det at tjene almenvellet er i fokus i kombination med medarbejdernes egne interesser i at være med til at skabe noget for byen og samfundet. I og med at medarbejderne er en del af det offentlige system, er de ligeledes underlagt systemets rationale. Det kan imidlertid give problemer og frustrationer for den enkelte medarbejder, da de politiske dagsordner og rationaler for at træffe beslutninger, i kombination med et økonomisk styringsrationale, kommer til at stå i modsætning til medarbejderens behov for at handle i borgernes og samfundets interesse, altså på det mere praksisnære niveau. Medarbejderen står således over for at skulle håndtere to rationaler for handling i deres daglige arbejde, hvilket kan splitte medarbejderen mellem borgerens interesse og deres egen interesse over for systemets interesse. En anden måde at anskue det på er, at den lange afstand til politikerne gør, at det politiske meningsbegreb anvendes til at sætte retningslinjer, mens det er medarbejderne med deres meningsbegreb, der står for implementeringen, da politikerne ikke arbejder med at inkorporere implementeringen, som vi også tog op i "Det offentlige univers". Det kan komme til at påvirke medarbejdernes faglighed, som også bliver splittet, da de faglige handlinger skal ske ud fra forskellige meningsrationaler. Vi havde i forrige afsnit NPM oppe at vende i forhold til, hvordan det er med til at skabe en mere sløret organisation, hvor magtforholdene og de politiske beslutninger ikke længere er tydelig for medarbejderne. I forhold til medarbejdernes faglighed, er de således selv nødt til at opretholde fagligheden og meningen i dette spil, og det er netop med til at skabe

den autonomi, som, vi i analysen så, var kendetegnende for Plan og Byg. Hvis ikke medarbejderne formår at navigere imellem meningsrationalerne eller får opfyldt muligheden for at arbejde efter deres offentlige etos, så bliver det svært at fastholde dem.

Navigeringsmuligheder

Kan Plan og Byg så regne med, at samtlige medarbejdere vil give op over for meningsmodsatningerne og skifte job? Nej, for der er nogle navigeringsmuligheder i dette skisma, som vi i analysen allerede ser være til stede. Vi kunne med udgangspunkt i analysen af kommunikationens rum se, hvordan der er opstået en differentiering mellem nye medarbejdere og erfarne medarbejdere, som har udviklet en form for autonomi, der gør det muligt for dem at navigere omkring kommunikation, men vi kan også genkende autonomien i mange andre sammenhænge. De autonome medarbejdere kan med denne evne navigere i den kompleksitet, der opstår mellem de forskellige meningsrationaler. De kan finde plads til deres egen mening i arbejdet for almenvellet, fordi deres autonomi og erfaring giver dem en forståelse af det offentlige meningsrationale. Derfor overlever de og fastholdes, som vi kan se, det allerede er tilfældet, da mange har været ansat i over 25 år.

De autonome medarbejdere er, som det ser ud nu, også de stærkeste til at skabe relationer i og imellem systemerne, som, vi i analysen også viste, har betydning for fastholdelse. De kan derfor lave deres eget netværk, hvor den offentlige etos kan dyrkes. Kommer de andre og nye medarbejdere ikke med ind i dette netværk, så er der ikke grobund for nye sociale relationer på tværs, som vil kunne indvie nye medarbejdere i de autonome medarbejders navigeringsredskaber og dermed håndteringen af det politiske meningsrationale. Skabelsen af netværk mellem de autonome vil ydermere være en forsikring for de autonome selv, der er med til at styrke deres evne til at navigere og dermed sikre autonomien.

Individer og fællesskab

Det at være autonom og skabe autonome medarbejdere stiller sig i øjeblikket som modpol til fællesskabet. Den fælles helhed i arbejdspladsen, meningsbegrebet og handlinger bliver således fraværende. I Plan og Byg mangler der således en fællesskabsdiskurs for dem som organisation, en diskurs der samler medarbejdere og ledere mod en fælles retning, en fælles håndtering af kompleksiteten og på længere

sigt en fælles forpligtigelse omkring arbejdet med fastholdelse. Som det ser ud nu, er Plan og Byg præget af en masse identitetsdiskurser for de enkelte medarbejdere. De producerer diskurser om sig selv, som holder dem fast i et fokus på dem selv som medarbejdere, men som ikke udviser en bevidsthed om deres egen identitet som en faktor i organisationen. De autonome medarbejdere er eksempelvis ikke bevidste om de positive kvaliteter ved deres autonome rolle i et bredere perspektiv, og den kan dermed ikke blive et aktiv for organisationen. Vi så ligeledes eksempler på det i temaanalysen om fleksibilitet, hvor den personlige fleksibilitet er klart adskilt som noget andet end den organisatoriske fleksibilitet, og i forhold til frihedsdiskursen, er det også den individuelle frihed og indflydelse, der primært tales ud fra. De problemer, medarbejderne oplever, bliver med brugen af identitetsdiskurser ved med at være individuelle. Faktorerne for fastholdelse er således hovedsageligt en del af identitetsdiskursen for den enkelte medarbejder og ikke noget, der ligger i en fælles forståelse af organisationen.

I en helhedsforståelse af fastholdelse, som vi diskuterede tidligere, kan vi forstå fastholdelse som det at arbejde med den gode arbejdsplads, hvor fastholdelse ikke bliver en disciplin i sig selv, men et integreret element i det at have en base eller en kultur, der er attraktiv. I denne forståelse af fastholdelse bliver manglen på en fællesskabsdiskurs og tilstedeværelsen af identitetsdiskurser problematisk for at skabe basen i den gode arbejdsplads, som skal fastholde. Det efterlader os med spørgsmålet om, hvor et ændret fokus omkring indvirkningen af disse diskurser kan starte? Vi oplever ikke, at lederne har en fælles metaforståelse af problematikken, men nogle er dog opmærksomme på dele af det i deres respektive afdeling.

Hvis vi vender tilbage til diskussionen om vilkårene for den offentlige etos, så påvirker den manglende fællesskabsdiskurs disse vilkår, da forvaltningen af den offentlige etos ikke sker i det fællesskab eller sociale netværk, som Henning Jørgensen også omtaler. Et fællesskab eller netværk, som er centralt for udviklingen af social kapital ved at skabe værdi, mening og tillid for de, der er en del af fællesskabet (som beskrevet i "Det offentlige verden"). Medarbejdere og ledere har, med den manglende fællesskabsdiskurs, således kun til opgave at opfylde egne behov omkring mening. Det sender os tilbage til diskussionen, vi indledte afsnittet med, for i det clash medarbejderne kan opleve mellem de forskellige meningsrationaler, står de derved på egne ben uden hjælp at hente i en fælles rettedhed.

Den offentlige medarbejdertype

Der tegner sig et billede af, at den offentlige etos som meningsbegreb ikke bare har en central rolle for offentlige medarbejdere, men er et unikt karaktertræk ved offentlige medarbejdere. Et karaktertræk der skaber et modstykke til de private virksomheder. Vi kan i så fald tale om, at den offentlige medarbejder er en bestemt medarbejdertype, der er stærkt præget af den offentlige etos. Det er i hvert fald denne type medarbejder, vi møder hos Plan og Byg, hvor vi også møder en organisation, der i sin helhed er bevidst som den offentlige etos' rolle i arbejdet. Som temaanalysen "Retorik og fortælling i Plan og Byg" viste, søger især ledelsen imod frelsen i nye medarbejdere med nye profiler, som vi analytisk forstod i et spænd mellem at udvikle og fastholde indad, over for det at skue udad med rekruttering som middel til udvikling. Med dette fokus udad er det vigtigt, at ledelsen tager stilling til det unikke i den offentlige medarbejdertype og sikrer, at denne kvalitet også søges i nye medarbejdere. For en offentlig etos skal komme indefra og er ikke noget, man kan lære. Alternativet til at kigge udad mod frelsen er at tage fat i de ressourcer, der allerede findes i de nuværende medarbejdere, men her bliver selvfortællingen en begrænsning både for udvikling og fastholdelse i kraft af den fremtrædende offerrolle.

To karakteristika for fremtiden

Som vi så i den forrige diskussion, er NPM fremtrædende i kommunen og påvirker elementer hos Plan og Byg. Vi kan dog ikke på nuværende tidspunkt sige, at den gennemsyrrer kommunen. Så hvis vi alligevel arbejder med en hypotese om, at NPM får lov til at råde i fremtidens offentlige sektor, kan man frygte, at kontrol og styring forplanter sig ned i Plan og Byg, og den økonomisk rationelle styreform vil dominere over den offentlige etos. Den faglighed og de frihedsrum, som medarbejderne italesætter nu som klare fastholdelsesfaktorer, vil dermed yderligere få trange kår, og det bliver vanskeligere at fastholde de højtuddannede medarbejdere på baggrund af disse parametre. Dermed bliver den enkelte medarbejders forvaltning af den offentlige etos i sit arbejde, samt fleksibiliteten i organisationen, ifølge vores undersøgelser afgørende fastholdelsesfaktorer. Dette for at anerkende den offentlige medarbejdertypes behov og kvaliteter, og dermed sikre fastholdelsen af medarbejderne i fremtiden.

Som situationen ser ud nu, er Plan og Byg en organisation, der understøtter skabelsen af stærke autonome medarbejdere igennem de rammer, der opstilles for medarbejderne både i forhold til ledelse,

kommunikation, indflydelse og fleksibilitet, som vi tidligere har omtalt som en hybridsituation. For Plan og Byg ser vi derfor to betydningsfulde karakteristika i arbejdet med basen for at fastholde medarbejdere:

1. At fortsætte med at skabe autonome medarbejdere og dermed arbejde på at skabe lige vilkår for, at alle medarbejdere, nye som erfarne, udvikler den autonomi, der er nødvendig for at arbejde i Plan og Byg og selv *tage* den frihed, indflydelse og fleksibilitet, der er nødvendig for at opretholde mening i arbejdet. Altså at gøre autonomien udtalt og skabe en fortælling om Plan og Byg og det at være medarbejder der. Her ligger fokus på at finde frem til det positive i autonomien, som de erfarne medarbejdere forvalter den nu: 1) Autonomien skaber resultater og effektivitet, som organisationen bifalder. 2) Hos de autonome medarbejdere ligger en proaktivitet, som kan være med til at drive organisationen fremad udviklingsmæssigt og få gjort op med offerrollen. 3) Samt den autonome forvaltning af kommunikationen som en måde at få løsnet op for linjeorganisationen som organiseringsform for det daglige arbejde og kommunikationen. Lederne er i øjeblikket ikke bevidste om det positive autonome ideal, og hvordan det skal dyrkes. Hvis de var det, ville vi ikke se dem vende blikket udad og italesætte de nye medarbejdere som frelsen. Det at agere autonomt er at blive selvledende på det faglige område, og det modstrider det, at lederne stadig udøver faglig ledelse. Derfor indeholder et fremtidigt arbejde med at fremme de positive autonome kvaliteter, at disse bliver italesat, værdsat og arbejdet aktivt med i organisationen for at skabe vilkårene og sætte rammerne for en bestemt adfærd hos den enkelte medarbejder, hvilket kan afstedkomme nye roller for ledelsen og direktionen. En problematik kan her fremkomme i, at de autonome kan have svært ved at slippe autonomien og give den videre, da det for nogen vil være ensbetydende med at slippe deres status og de privilegier, de har oparbejdet gennem året. Set i forhold til den systemiske sammenhæng med kommunen, vil den enkelte medarbejder, arbejdsgruppe eller afdeling få mere direkte kontakt opad i hierarkiet, hvilket selvfølgelig stiller krav til direktionen og embedsmændene om at kommunikere og løse opgaver i samarbejde med medarbej-

derne og ikke lederne, når disse skal være personaleledere og dermed fralægge sig det faglige ansvar.

2. At Plan og Byg vil skabe en anden base til fastholdelse af medarbejdere ud i fremtiden, hvor der gøres op med autonomien og stilles krav til nuværende medarbejdere og ledere om i fællesskab at forvalte den offentlige etos og arbejde med faktorerne for fastholdelse fremadrettet. I forhold til den systemiske sammenhæng, Plan og Byg befinder sig i, vil et øget fællesskab kunne øge et pres nede fra og op mod direktionen og politikerne om ligeledes at ændre rammerne for forvaltningsarbejdet, så det understøtter den arbejdsform, Plan og Byg ønsker med et øget fællesskab. NPM taget i betragtning ligger den største udfordring for Plan og Byg i denne version af fremtidens arbejde, da det er en stor udfordring til de styrings- og kontrolmekanismer, kommunen arbejder med.

Begge karakteristika tager udgangspunkt i den hybridsituation, Plan og Byg befinder sig i i øjeblikket – en situation de ikke er alene om, for hele kommunen er i denne hybridsituation. Når vi fokuserer på disse to karakteristika, er det derfor i en bevidsthed om, at de skal tænkes i systemisk helhed med hele kommunen. Som Kirsten Bundgaard berettede, arbejder hun på at skabe et fælles strategisk fundament for at arbejde med HR i hele kommunen. Kommunen er i det offentlige billede til tider kendt for at være en reaktiv størrelse, så for at det arbejde, Kirsten Bundgaard laver, skal have nogen effekt, må de enkelte organisationer, afdelinger og forvaltninger arbejde med HR-strategien i en større systemisk helhed. En af de aktører, der kan hjælpe Plan og Byg i fremtidens arbejde er den HR-udviklingskonsulent, som er placeret i Teknik- og Miljøforvaltningen og har til opgave at udvikle HR i forvaltningen og derigennem at skabe et pres på politikerne, så ressourcer til HR kan blive prioriteret og opjusteret i fremtiden². Med vores anbefalinger i det kommende afsnit kan et sådant arbejde blive skudt i gang.

2 En arbejdsform som Kirsten Bundgaard selv fremhævede i vores interview med hende.

De to karakteristika vil vi nu føre videre ned i anden del af diskussionen, som har et mere handlingsorienteret præg. Vi vil præsentere vores bud på, hvilke handlingsperspektiver Plan og Byg med baggrund i analysen og diskussionen kan arbejde med, og hvad det kræver af organisationen, ledelsen og medarbejderne i forhold til at *ville* skabe basen for fremtidens fastholdelsesarbejde ved at skabe den gode arbejdsplads. Dermed forlader vi også specialets nuværende akademiske niveau, hvor vi har analyseret og diskuteret, og vil i næste kapitel "tale til Plan og Byg" forstået på den måde, at kapitlet om handlingsperspektiver er en anbefaling til dem som et ekstra element i specialet. Vores undersøgelser og specialets overordnede formål stopper så at sige nu og giver god mening i sig selv. Det kommende afsnit skal læses som et supplement, der gør specialet mere konkret for Plan og Byg.

HANDLINGS- PERSPEKTIVER

Når vi nu vil præsentere de handlingsperspektiver, vi vil foreslå Plan og Byg at arbejde videre med, træder vi tilbage til den nære kontekst for Plan og Byg. Diskussionen har bragt os vidt omkring i omverdenen og den offentlige kompleksitet. Men for at komme frem til nogle mere konkrete handlingsforslag, som kan bidrage til besvarelsen af anden del af problemformuleringen: *"Hvordan er disse faktorer til stede i Plan og Byg, og hvordan kan der arbejdes med dem i fremtiden?"*, er vi nu nødt til at fokusere udelukkende på Plan og Byg. Omverdenens indvirkning herpå ligger nu som en baggrundsforståelse af den organisatoriske kompleksitet.

Med de handlingsperspektiver, vi vil præsentere, må vi tage det forbehold, at det er udarbejdet udelukkende ud fra undersøgelser af de højtuddannede. Vi kan derfor ikke i kapitlet tage højde for, hvorvidt andre grupper af ansatte har det samme eller et andet billede på fastholdelse i Plan og Byg og organisationen som arbejdsplads. Dette bliver en opgave for Plan og Byg selv at vurdere.

Plan og Byg befinder sig i en yderst kompleks verden. Når vi i nærværende afsnit vil komme med nogle anbefalinger, er det vigtigt for os at

holde det på et strategisk niveau, så vi ikke øger kompleksiteten mere end højst nødvendigt. Vi vil derfor præsentere en faseopdelt strategimodel for, hvordan Plan og Byg kan gå i gang med arbejdet. Vores mål er, at modellen kan give et overblik over elementer i fastholdelsesarbejdet og være et hjælpeværktøj til at navigere i kompleksiteten. Med specialet har vi lavet et dybdegående analytisk forarbejde, som i strategimodellen fungerer som den indledende undersøgelses- og afklaringsfase, hvorudfra vi kan opridse handlingspunkter for ledelse og direktion¹ samt for medarbejderinvolvering. Selve implementeringen af faserne samt de konkrete praktiske tiltag er et arbejde, Plan og Byg selv skal lægge ind i fasemodellen for at afpasse den efter deres ønsker og behov. Dette led ligger således ud over specialet. Med fasemodellen har vi ingen intentioner om at fremføre "the one best way" for arbejdet med den gode arbejdsplads, hvor fastholdelse er indarbejdet og ikke bør være en disciplin i sig selv. Vi er klar over, at det er et organisatorisk arbejde, der kan udføres på mange måder, og netop derfor skal organisationen selv forholde vores forslag til virkeligheden, før det giver mening for dem. Vi har lagt vægt på at arbejde på et abstrakt og strategisk plan med handlingsperspektiverne og dermed bidrage til en afklarings- og erkendelsesfase, som er et essentielt afsæt for at ændre på arbejdspladsen, kulturen, adfærden og opfattelserne.

Vi tager udgangspunkt i de to karakteristika, vi tidligere omtalte, men ser dem ikke som enten-eller. Vi vil forsøge at integrere det bedste fra de to, da vi mener, det giver en strategi, hvor vi kan indarbejde bredden i faktorerne for fastholdelse. Vi har arbejdet ud fra det scenarie, at de medarbejdere, der kan betegnes som autonome nu, er dem, som om fem til ti år er gået på pension. Tiden er derfor den rette til at arbejde med at skabe en base for den gode arbejdsplads, hvor de positive elementer fra de autonome kan blive "overleveret", inden denne viden og praksis går tabt. I sammenhæng med at lytte til behovene og forslagene fra de nyest ankomne medarbejdere, kan Plan og Byg arbejde mod en arbejdsplads, hvor faktorerne for fastholdelse er indeholdt i selve forvaltningen af rammerne, og fastholdelse af kommende medarbejdere dermed gerne skulle give sig selv.

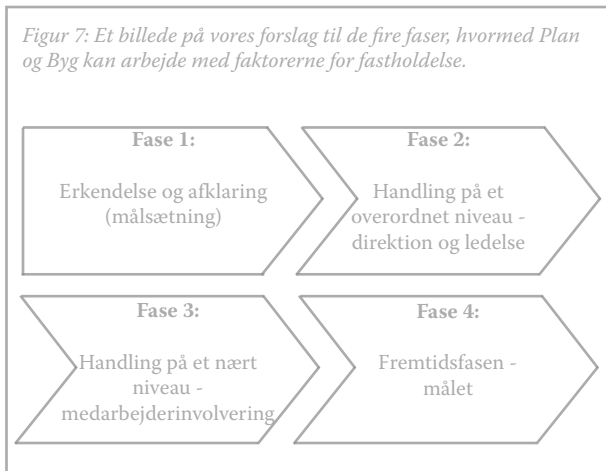
1 Når vi i nærværende kapitel omtaler om *direktionen*, er det med en bevidsthed om, at det er direktionen i Teknik- og Miljøforvaltningen, hvor Stadsarkitekten er inklusiv. Tidligere i specialet har vi omtalt denne som *den øvre ledelse*.

En strategisk fasemodel for fremtiden

Hvordan kagen skal skæres i forhold til organisationsdesignet er et velkendt dilemma i mange organisationer. Et dilemma som vi ikke har mulighed for at komme med den gyldne løsning på ud fra specialet. Det, vi med anbefalingerne til handlingspunkter til Plan og Byg, vil, er at give et bud på en anden måde at forvalte de eksisterende organisationsrammer på og dermed fremme et mere helhedsorienteret arbejde internt. Som organisationsanalysen viste, ligger roden til et sådant arbejde i den autopoietiske proces og styrkelsen af åbenheden mellem de interne systemer og ud til den systemiske omverden som helhed. Det er således præmisserne for den model, vi præsenterer.

I faserne præsenterer vi seks punkter fra (a) til (f) som går igen i fase 1-3. Afklaringen omkring punkt (a) i fase 1 hænger således sammen med handlingen til punkt (a) i fase 2 og 3. Emnerne i punkterne er:

- a) selvfortælling
- b) handlingsmønstre
- c) frihed og ansvar
- d) autonomi
- e) fællesskab
- f) ledelse



Fase 1: Erkendelse og afklaring

Vi har defineret den første og vigtigste fase som en erkendelses- og afklaringsproces for organisationen som helhed, såvel ledere som medarbejdere. Fasen har til formål at fremme forklaringens domæne med fokus på refleksion og læring ud fra de perspektiver, vi har belyst i specialet. Erkendelses- og afklaringsprocessen skal der arbejdes med på følgende seks områder:

- a) Den markante og gennemgående fortælling i Plan og Byg, hvor medlemmer på alle niveauer i organisationen indtager en offerrolle, skal der gøres op med, før et arbejde for den gode arbejdsplads overhovedet er relevant. Der må reflekteres over, hvilke roller man giver sig selv og andre, samt påtager sig fra andre. I samme ombæring skal der ske en afklaring i forhold til rettetheden ud mod frelserpositionen i de nye medarbejdere. Med en afvikling af ofrene i organisationen bliver frelsen overflødig, og blikket kan vendes indad.
- b) Handlingsmønstrene i organisationen er kendetegnede ved passivitet, reaktivitet, en afventende fleksibilitet og en tilsyneladende retorisk proaktivitet, som forstærker fortællingen om at være ofre. En erkendelse af, hvad handlingsmønstrene fører med sig, skal føre til en afklaring af, hvordan der gøres plads til udvikling sideløbende med driften og på hvilke vilkår.
- c) Mere konkret skal der ske en afklaring af handlingsrummet som muligheden for frihed både for ledere og medarbejdere. Værdien frihed skal defineres i forhold til, om det er noget, der gives eller tages, før frihed handlingsmæssigt kan forvaltes. Her er det væsentligt, at medarbejdere og ledere i fællesskab kommunikerer om de rammer, som den enkelte medarbejder skal agere indenfor i forhold til frihedsbegrebet.
- d) Det er også vigtigt for organisationen at erkende, at automien foregår nu, og dermed se de positive muligheder i den. Dermed vil elementerne omkring mere direkte kommunikation, tydeligere ansvarsområde, flere sociale relationer og resultatopnåelse blive udbredt til alle i organisationen og gøres til en del af kulturen. Det medfører ligeledes en erkendelse af, hvad ledelsesrollen skal fyldes ud med, når

medarbejderne agerer autonomt. Ledelsesrollen har vi givet et punkt for sig (f).

- e) Det manglende fællesskab i Plan og Byg på det overordnede niveau er tilsyneladende et problem på flere fronter, blandt andet i forhold til fleksibilitet, videndeling og de kollegiale og faglige relationer. Der må derfor ske en afklaring af, hvilken værdi organisationen tillægger fællesskab – om det er noget, man vil arbejde videre på at fremme.
- f) Ledelsen må i fællesskab erkende, at de former for ledelse i praksis, der bedrives i dag, på ingen måde ligner hinanden, i værste fald kan de modarbejde hinanden uden at være bevidste om det. Hvis man *vil* personaleledelsen, som det udtrykkes, må der ske en afklaring af, hvad der skal træde i stedet for den faglige ledelse, de bedriver i dag understøttet af kommunikationsvejene for opgaveløsning. Lige nu er ledelsen kun med til at øge kompleksiteten i organisationen og for medarbejderne – de skal netop være den faktor, der viser navigationsmulighederne i kompleksiteten.

I de følgende faser vil ovenstående blive ført videre for at synliggøre, hvilke handlinger der ligger inden for de enkelte afklarings- og erkendelsesområder. Vi har delt handlingsperspektiverne op i to faser; fase 2 omkring handling på et overordnet niveau, hvor direktionen og ledelsen i samarbejde er aktører, og fase 3 omkring handlingsperspektiver på det nære niveau, hvor medarbejderne involveres.

Fase 2: Handling på et overordnet niveau – direktion og ledelse

Mange af ovenstående punkter er en erkendelsesproces, hele organisationen skal gennemgå. Men før noget kan blive sat i værk rent handlingsmæssigt, er det afgørende, at direktionen og ledelsen arbejder med punkterne for dermed at kunne være proaktive og netop gøre retorik til realitet. Vi anbefaler derfor følgende handlingsperspektiver for direktionen og ledelsen at arbejde med ud fra de seks punkter:

- a) For at ledelsen kan gøre op med offerrollen, skal der ske en forventningsafstemning omkring rollefordelingen mellem

ledere og direktionen både i forhold til faglig og personaleledelse. Direktionen og ledelsen må i fællesskab aktivt vende blikket indad og som samlet synlig enhed arbejde for at dæmme op for fortællingerne om at være offer rundt omkring i organisationen. De skal i fællesskab arbejde mod at finde de positive historier frem i organisationen og anvende dem aktivt. Der skal således udarbejdes en handlingsplan for, hvordan en indsats over for medierne, over for omverdenen i kommunen samt blandt medarbejderne skal bidrage til at skabe en ny (selv)fortælling, som gør medlemmerne til aktører og helt fjerner fokuseringen ud mod de nye medarbejdere som frelsen.

- b) Fra direktionen til ledelsen skal der ske en uddelegering af kompetencer, således at lederne får kompetencerne til at vende handlingsmønstrene og være proaktive – gøre deres retorik til realitet – så de har det kompetencemæssige råderum til at være de afdelingsledere, der kan igangsætte udviklingstiltag ud fra deres kendskab til medarbejdernes behov og ønsker. Forvaltningen af den daglige drift skal i samme ombæring uddelegeres til medarbejderne.
- c) Ledelsen i Plan og Byg skal tage initiativ til en dialog med medarbejderne om, hvilke handlingsrammer og frihedsrum de i fremtiden skal have i deres faglige virke. Eksempelvis kan det blive en aktiv del af MUS eller gruppesamtaler. Lederne skal herigennem lægge op til, at fagligheden placeres hos medarbejderne, og friheden til at gøre det er til stede i organisationen. Igennem den fælles dialog skal medarbejderne få en forståelse for, at de selv er med til at definere deres eget arbejde. Autonomiens positive elementer skal fremmes.
- d) Der kan udarbejdes en mentorordning for nye medarbejdere (også nuværende medarbejdere som ikke er autonome), så de bliver oplært af en erfaren autonom i de positive autonome elementer omkring forvaltningen af kommunikation på en anden måde end den hierarkiske, forståelsen af systemet samt afklaringen af egen ansvarsområde. Før dette kan ske i praksis, har ledelsen til opgave at hjælpe de autonome medarbejdere til at se, hvilke kvaliteter de har som autonome,

og synliggøre vigtigheden af, at disse kvaliteter gives videre i fællesskabet. Dette skal ske gennem et aktivt og synligt engagement; at det her *vil* man fremme fra både ledelse og direktion.

- e) Stadsarkitekt samt ledelsen i afdelingerne skal tage initiativ til kommunikation med medarbejderne om fællesskab i Plan og Byg. Det er vigtigt, de viser, at de *vil* fællesskabet, hvis der skal være en chance for at få medarbejderne med på arbejdet om at fremme fællesskab. På ledelsesniveau handler det om at få skabt et rum for dialog med medarbejderne omkring dette, et rum som tilsyneladende ikke er til stede i dagens Plan og Byg.
- f) I fællesskab med direktionen skal ledelsen definere et klart formål med ledelsen som en helhed – et fælles billede af, hvad ledelse i praksis er. Det er også vigtigt at lederne sammensætter en fælles forståelse af opgaven som personaleledere og holder hinanden op på dette, så de arbejder mod det fælles ledelsesmæssige mål og ikke nogle individuelle mål for de enkelte afdelinger. Og så skal lederne have kompetencerne til at bedrive personaleledelse, det vil sige, de skal uddannes til det. En større videnmæssig kompetence om personaleledelse er midlet til at fylde lederrollen ud igen, hvis den faglige ledelse bliver blevet pillet ud. Desuden skal direktionen arbejde for at gøre den del af organisationen, som Plan og Byg har berøring med, klar til at håndtere, at den faglige ledelse fremover vil komme fra medarbejderne selv, og hvem der skal tage sig af faglige spørgsmål, såfremt medarbejderne ikke selv kan svare på dem.

Fase 3: Handling på et nært niveau – medarbejderinvolvering

Medarbejderinvolvering er et vigtigt element i sig selv, da vores undersøgelser af medarbejdernes italesættelser viser, hvor mange konkrete beskrivelser af problematikker og ikke mindst gode ideer til løsningsforslag, medarbejderne ligger inde med. Selv om vi har opdelt to faser med handling på direktions- og lederniveau og derefter medarbejderniveau, skal det ikke forstås som to processer med en mur imellem. Det er udelukkende for at synliggøre, at der i forhold

til alle seks handlingsperspektiver er forskellige opgaver, men samlet set kommer organisationen ikke i mål i fase 4 uden samlet at arbejde med punkterne. Medarbejderne kommer konkret i spil på følgende måder i de seks punkter:

- a) Trods medarbejdernes positionering i offerrollen, ligger de inde med mange eksempler på positive historier, så medarbejderne skal aktivt involveres i arbejdet med at skabe en anden og mere passende fortælling. De skal finde frem til de positive historier, om det offentlige arbejde og finde ud af, hvordan de bedst ser dem anvendt. Derigennem får de mulighed for at italesætte og værdsætte deres egen og hindens offentlige etos. Helt grundlæggende skal medarbejderne være med til at stille spørgsmålstegn ved offerrollen, når den dukker op, så det bliver ny praksis, at offerrollen ikke skal være en anvendt beskrivelse af hverken medarbejdere eller lederes roller.
- b) Vi ser i undersøgelserne mange eksempler på, at medarbejderne har engagementet til at tænke proaktivt omkring kreativitet og nye indsatsområder. Hvis ledelsen således sætter rammerne for, at dette engagement kan udfoldes, skal medarbejderne også kræve et fokus på faglig udvikling af sig selv, sine kolleger og sit team eller sin arbejdsgruppe.
- c) Medarbejdernes eget ønske om høj faglig selvstændighed og ansvar skal de give udtryk for i dialogen med ledelsen om handlingsrammerne og frihedsrummet. De skal selv aktivt gøre det klart, hvordan de ønsker rammerne for medbestemmelse, frihed og ansvarsområder fastsat og på den måde vise, at den faglige kompetence ligger hos dem og ikke ledelsen.
- d) For at den positive autonomi skal slå igennem, skal den enkelte medarbejder selv arbejde med at indsamle viden og erfaring til at forme autonomien. Samtidig skal medarbejderen igennem kommunikation med sine kolleger dele sin viden, således at alle har mulighed for at udvikle det autonome virke.

- e) Medarbejderne skal i første omgang være med til at definere, hvad fællesskab er i Plan og Byg, og hvilken betydning det har. Herefter bliver det væsentligt i sammenhæng med ledelsen at tage initiativ til at føre målet om ”det gode fællesskab” ud i livet. I et tillæg til at skabe fællesskab og øge kendskabet til hinanden som kolleger og hinandens forskellige arbejdsområder, skal medarbejderne desuden være med til at fremme fællesskabet ved at videreformidle information om egne interessante projekter og succesoplevelser til kolleger og ledelse.
- f) Medarbejderne skal acceptere, at der bedrives en anden form for ledelse end den traditionelle faglige ledelse. Igennem en redefinering af medarbejderne selv og ledelsesfunktionen, skal medarbejderne på banen og komme med bud på en organisering, som giver dem en forvaltningsmulighed i forhold til det faglige. Herigennem skal skabes en forståelse af, at medarbejderne selv sidder med den faglige beslutningskompetence.

Medarbejderne kan i samarbejde med afdelingsledelsen i denne proces, med de problematikker som vi har fremhævet siden analysen, stille krav til den øvre ledelse i Teknik- og Miljøforvaltningen og forsøge at skabe et pres nedefra i forhold til at kunne udføre ovenstående handlingsperspektiver. Igen er det vigtigt for os at nævne, at ovenstående handlingsperspektiver er vores bud på, hvordan medarbejderne kan tage fat i nogle af de problematikker, vi har fremhævet. Men såfremt autonomiens positive elementer virkelig skal træde frem i lyset, er det væsentligt, at medarbejderne selv udarbejder de mest hensigtsmæssige handlingsperspektiver.

Fase 4: Fremtidsscenariet – målet

Vi har valgt ikke at komme med et forslag til fremtidsscenariet for alle de seks punkter, da det afhænger af udfaldet af arbejdet i de øvrige faser, og derfor ikke kan siges med vores undersøgelser. Vi har så at sige fremlagt et ”ta’ selv bord” af mulige handlinger for Plan og Byg. Et mål bliver først defineret gennem deres valg. Men overordnet set, ud fra de ovenstående handlingsperspektiver, forestiller vi os et fremtidsscenario, hvor faktorerne for fastholdelse er indarbejdet i kulturen, og organisationen gennem ovenstående har udviklet og

synliggjort den gode arbejdsplads. Nye medarbejdere vil have nemt ved at træde ind i organisationen, da skabelsen af tydelige ansvars-, handlings- og udviklingsrum for medarbejderne gør det lettere at modtage medarbejdere og definere deres funktion i det samlede fællesskab. Rekruttering skal på den måde gerne spille sammen med arbejdet internt i organisationen, såfremt Plan og Byg er opmærksomme på at kommunikere ud til omverdenen, hvordan de forvalter de offentlige rammer på en måde, så nye medarbejdere ser, at her er plads til selvstændighed, frihed, ansvar og fleksibilitet. Yderligere kan organisationen nu stille krav til nye medarbejdere om at bidrage til forvaltningen af rammerne, som udspringer af basen i den gode arbejdsplads.

Bolden sendes videre

Med ovenstående har det ikke været vores hensigt at sætte handling på alle de faktorer og punkter, vi er nået frem til i specialet. Det skal i stedet læses som et oplæg til Plan og Byg, som samler nogen af trådene, og hvor analysen og diskussionen vil give den fulde argumentation og baggrund. Det er således op til Plan og Byg selv at udfylde rammerne og arbejde med problematikkerne, som vi har givet dem en bevidsthed om med specialets undersøgelser og resultater. Som vi ser det, er den vigtigste opgave for Plan og Byg derfor arbejdet i fase 1. At gå i gang med en erkendelsesfase og så selv arbejde videre med handlingsmulighederne derefter. Det er, hvad specialet først og fremmest giver grundlaget for. Vores anbefaling vil derfor være, at specialet læses med et åbent sind uden løbende at skulle dementere det, vi italesætter og når frem til, samt fokuserer på at forstå det bilde, vi præsenterer af organisationen.

I sidste ende handler alle de elementer og perspektiver, vi ovenstående har været omkring, om de rammer, som skal skabes af ledere og medarbejdere for, at en velfungerende Plan og Byg kan være klar til at modtage og fastholde de mange nye medarbejdere, fremtiden bringer. Rammerne bliver således styrende for udfoldelsen af de højtuddannedes behov for fleksibilitet, faglighed og den offentlige etos som tre generelle elementer, vi ikke har sat konkret handling på. Men rammerne kan ikke udelukkende styres af Plan og Byg selv, da organisationen indgår i et systemisk forhold til dens omverden, som påvirker Plan og Byg og mulighederne for at realisere de handlinger, som vi fremhæver i dette afsnit. NPM og det økonomiske rationale influerer på det offentlige system og Plan og Byg og skaber en be-

stemt offentlig diskurs, som karakteriserer det offentlige som drift og ikke et udviklingsorgan i vores samfund. Det har betydning for de rammer, som Plan og Byg som en del af det offentlige system kan arbejde inden for, hvor eksempelvis den offentlige etos kommer under beskyndning, samtidig med at det kan skabe en særlig selvfortælling, som vi har været inde på tidligere. Det medvirker til en hybridsituation såvel i det offentlige som i Plan og Byg, hvor det offentliges uklare intentionalitet berører Plan og Bygs mulighed for at skabe tydelige visioner og mål med afdelingen. Uklarheden forstærkes desuden af spørgsmålet om, hvorvidt det offentlige skal udvikles eller afvikles.

Men Plan og Byg er på trods af det offentliges uklare intentionalitet nødt til at gøre noget. Og det må de gøre inden for de rammer, som den offentlige kontekst giver, og forsøge at påvirke det offentliges meningsbegreb nedefra. Vi tror på, at Plan og Byg som det første i organisationen internt har mulighed for at skabe en positiv forandring ud fra ovenstående handlingsperspektiver, selvom Plan og Byg er en del af et komplekst offentligt system, som har konsekvenser for Plan og Byg som organisation. Et væsentligt erkendelsesmæssigt skridt for Plan og Byg i forbindelse med fase 1 er således at få en forståelse for, at der findes en uklarhed i det offentliges intentionalitet, og ved at erkende den forsøge at handle ud fra den forståelse. Hvorvidt den positive forandring kan række ud over Plan og Byg og ud i det offentlige system er imidlertid uden for specialets rækkevidde. Nøglen til en positiv forandring i det offentlige system som helhed ligger under alle omstændigheder ikke hos Plan og Byg, men der kan sås et lille frø, der i en systemisk forståelse kan være med til at gøre en forskel, lille som stor. En forskel der i hvert fald er stor for Plan og Byg.

KONKLUSION

Med påbegyndelsen af denne konklusion er vi nået vidt omkring inden for specialets emnefelt, hvor vores hovedfokus ligger på fastholdelse af de højtuddannede medarbejdere i Plan og Byg. Siden problemformuleringen blev forelagt i indledningen er vi blevet klogere på, hvad fastholdelse er for en størrelse, når begrebet anvendes i en organisatorisk kontekst. Med vores systemiske og socialkonstruktivistiske fokus ser vi fastholdelsesbegrebet som en vej ind i arbejdet med at skabe en god arbejdsplads, der kan skabe et grundlag for at holde på attraktive højtuddannede medarbejdere. Denne forståelse af fastholdelsesbegrebet bunder i en helhedsforståelse. Hvis fastholdelse i høj grad handler om at skabe en god arbejdsplads, så bliver fastholdelse ikke bare et symptom på den nuværende tendens på arbejdsmarkedet med lav arbejdsløshed og mangel på arbejdskraft, men et begreb som supplerer et fokus på den gode arbejdsplads. Sådan ser vi fastholdelsesbegrebets værdi, og dette syn på fastholdelse går således igen i denne konklusion.

Vores systemiske helhedsforståelse påvirker også denne konklusion, idet vi ser svarene af de tre spørgsmål som en cirkulær helhed, og derfor vil vi ikke adskille svarene, men derimod forsøge at samle dem. Konklusionen er en konkret og nøgtern fremhævelse af de væsentligste resultater i forhold til specialets problemstilling og er

derfor en naturlig reduktion af den kompleksitet, som specialet som et hele er udtryk for. Specialets problemstilling, som indeholder tre formuleringer, lyder som bekendt således:

Hvilke faktorer kan påvirke fastholdelsen af højtuddannede medarbejdere i Plan og Byg? Hvordan er disse faktorer til stede i Plan og Byg, og hvordan kan der arbejdes med dem i fremtiden? Herunder, hvilken indflydelse har det offentlige system på fastholdelse i Plan og Byg?

Vi har fremhævet en række faktorer, som kan påvirke fastholdelsen af de højtuddannede medarbejdere i Plan og Byg. Faktorer som gensidigt påvirker og indvirker på hinanden og i praksis ikke kan skilles ad, når vi fokuserer på disse faktorerers tilstedeværelse i organisationen.

Som en grundlæggende faktor, der påvirker fastholdelsen i Plan og Byg, ses en overskyggende fortælling hos medarbejderne og afdelingslederne i organisationen om dem selv som ofre for omstændigheder i et offentligt system, hvilket i mange tilfælde forplanter sig i reaktive handlingsmønstre og passivitet hos begge parter. Frelsen i fortællingen søges udadtil igennem rekruttering af nye medarbejdere, som skal forandre organisationen og dermed fortællingen, og disse medarbejdere skal således skabe deres eget fastholdelsesgrundlag. Denne forestilling er imidlertid urealistisk, og misforholdet mellem den retorisk proaktive diskurs hos afdelingslederne og de reaktive handlingsmønstre i organisationen som helhed skal forandres, således organisationen ændrer den autopoietiske selvfortælling. Det kan ske gennem en erkendelse af deres egen selvforstilling som ofre, hvor erkendelsen baner vejen for en ændring i handlingsmønstrene.

Plan og Byg befinder sig som organisation i en hybridsituation, der er påvirket af ydre effektiviserings tiltag igennem New Public Management og en intern overgangsfase, hvor medarbejdere og afdelingsledere skal redefinere deres egne roller og positioner i organisationen. Fagligheden skal placeres hos medarbejderne, en faglighed som afdelingslederne skal fralægge sig og i stedet fungere primært som personaleledere. Men i hybridsituationen opstår der en række uafklarede rammer og roller for afdelingslederne og medarbejderne, som påvirker de højtuddannedes arbejde i Plan og Byg, og ligeledes influerer på de faktorer, som er væsentlige for fastholdelse. Væsentlige faktorer i forhold til fastholdelse, som de højtuddannede medarbejdere selv fremhæver, er fleksibilitet, indflydelse, frihed og ansvar. Faktorer, som er til stede i organisationen, men som nævnt lider under manglende

afklarede rammer for udfoldelsen af disse faktorer, blandt andet på grund af den tilsyneladende overgangsfase i organisationen. Overordnet set påvirker de uafklarede rammer medarbejdernes faglighed, hvilket de højtuddannede medarbejdere håndterer forskelligt.

I forhold til fleksibilitet opstår der en uoverensstemmelse mellem den personlige og fleksibiliteten mellem afdelingerne, hvor organisationen kommer til at fremstå statisk, når medarbejderne eksempelvis ikke kan flyttes mellem afdelingerne i Plan og Byg. En problematik som medarbejderne bebrejder afdelingsledelsen for, mens afdelingsledelsen bebrejder medarbejderne, hvilket resulterer i en afventende fleksibilitet hos begge parter, hvor offerrollen igen kommer i spil. Medarbejderne sætter imidlertid stor pris på den individuelle og personlige fleksibilitet og frihed, som ligger i eksempelvis egen forvaltning af arbejdstid. Den manglende fleksibilitet mellem afdelingerne skyldes desuden de interne systemer i Plan og Byg. De interne systemer medvirker til at skabe stærke og lukkede kulturer internt i de enkelte afdelinger i Plan og Byg, der hæmmer muligheden for at skabe et overordnet fællesskab i organisationen. Medarbejdere og afdelingsledere efterspørger dette fællesskab og muligheden for at skabe uformelle og sociale relationer overordnet i Plan og Byg. Det sociale på arbejdspladsen er således en faktor for de højtuddannede medarbejdere i forhold til fastholdelse, men det sociale har tilsyneladende ikke en værdi i sig selv, idet værdien først træder i kraft, når det sociale fremmer det faglige, det vil sige kendskabet til hinanden som kolleger befordrer det faglige samarbejde. I forhold til fællesskabet og skabelsen af de sociale relationer blandt medarbejderne er det væsentligt, at afdelingslederne og medarbejderne kommunikerer om, hvad fællesskab er for en størrelse i Plan og Byg, og hvilken rolle fællesskabet og de sociale relationer spiller i organisationen. En afklaring af fællesskabsbegrebet i organisationen vil samtidig sætte fokus på fleksibiliteten mellem afdelingerne og de forskellige kulturer, som eksisterer i de enkelte afdelinger i Plan og Byg. Det vil i sidste ende kunne styrke muligheden for at dyrke fagligheden hos de højtuddannede medarbejdere.

Frihedsdiskursen er fremtrædende i Plan og Byg i sammenhæng med begreber som ansvar og indflydelse, som alle tre er vigtige faktorer i fastholdelse og i forhold til de højtuddannede medarbejders faglighed, som medarbejderne sætter meget højt. Frihed i organisationen anses imidlertid som noget, man enten bliver givet eller noget, man

tager. Det har konsekvenser for medarbejderne, idet de medarbejdere, som forventer at friheden gives, forbliver passive ofre for ledelsens manglende afklaring af klare rammer for frihed, ansvar og indflydelse. Det skaber i sidste ende to forskellige medarbejdertyper, hvor den medarbejdertype, der ser friheden, som noget man selv tager, bliver autonom i organisationen og selv opsætter og forvalter egne rammer for frihed, ansvar og indflydelse. Den autonome medarbejdertype er hovedsageligt erfarne medarbejdere, mens primært nye medarbejdere repræsenterer den anden medarbejdertype, der ofte ender i en passiv og reaktiv rolle i organisationen og giver udtryk for en frustration over organisationen. I kombination med den kompleksitet, som det offentlige system påvirker Plan og Byg med, giver det organisationen en udfordring i forhold til fastholdelse af yngre og nye medarbejdere.

I Plan og Byg som en del af et større offentligt system ligger desuden den offentlige etos som en væsentlig fastholdelsesfaktor for de højtuddannede medarbejdere. En offentlig etos, som er en vigtig faktor, fordi medarbejderne finder en særlig form for mening i deres arbejde ved at skabe synlige resultater, som gør en forskel i samfundet og for borgerne, og på den måde "pleje" almenvellet. Den offentlige etos er tydeligt til stede hos de højtuddannede medarbejdere, men samtidig tilsyneladende under pres på grund af et stort arbejdspress og udefra kommende effektiviserings tiltag, hvor NPM spiller en rolle. Frihed, indflydelse og ansvar for de højtuddannede medarbejdere er i den forbindelse vigtige at italesætte og behandle for, at rammerne til at forvalte den offentlige etos er stærke.

Desuden indeholder det offentlige system som omverden til Plan og Byg en høj kompleksitet, som Plan og Byg må forholde sig til, og som ligeledes skaber kompleksitet internt i Plan og Byg. Kompleksiteten skabes blandt andet ved NPM's påvirkning af det offentlige system, hvor eksempelvis de beslutningstagende instanser bliver uigennemskuelige. Det offentlige system påvirker tillige Plan og Byg med konstante forandringer på grund af politiske ændringer og beslutninger. De højtuddannede medarbejdere håndterer denne kompleksitet forskelligt, fordi de organisatoriske rammer til at skabe lige vilkår for håndtering af kompleksiteten er uhensigtsmæssige og utydelige, blandt andet på grund af afdelingsledelsens manglende entydighed i dens funktion og formål. De autonome medarbejdere, som på egen hånd fastsætter rammerne for arbejdet og håndterer kompleksiteten, finder mening i denne kompleksitet og forstår at navigere i den,

mens den anden medarbejdertype, som forsøger at følge organisationens fastlagte, men utydelige rammer efterlades med frustration over vilkårene for at finde mening i kompleksiteten. Det handler blandt andet om kommunikationens veje og handlingsrummet, hvor de specielt de yngre og uerfarne medarbejdere rammes af den overdøvende driftsdiskurs, selv om disse medarbejdere har behov for og efterspørger klare og tydelige rammer, som skal fastsættes af primært afdelingsledelsen ud fra et personalemæssigt synspunkt. I kompleksitetens virvar klarer de autonome sig selv, og de autonome medarbejdere har således nogle positive elementer i sig, som kan være vigtige at få frem og dyrke hos alle medarbejderne i organisationen. Autonomien skaber resultater og effektivitet, og disse autonome indeholder en proaktivitet, som kan gøre op med offerrollen og løsne linjeorganisationen som organiseringsform for det daglige arbejde og kommunikationen.

I fremtidens fastholdelsesarbejde er det væsentligt at medtage de positive elementer fra de autonome medarbejdere, som inden for de næste fem til ti år går på pension, og samtidig forsøge at skabe et fællesskab i organisationen, som kan imødekomme de behov, som de yngre og nye medarbejdere har i deres arbejde. Afdelingsledelsen må i fællesskab definere den personalemæssige ledelsesstil, som de selv peger på er vejen frem som en del af organisationens udvikling og overlade fagligheden til Stadsarkitekten og medarbejderne. I dette fællesskab skal afdelingsledelsen således finde fundamentet til at sætte fokus på de organisatoriske problemstillinger, som specialet fremhæver. Et fokus som Stadsarkitekten og direktion i Teknik- og Miljøforvaltningen må tage del i og samtidig give afdelingsledelsen den nødvendige personalemæssige kompetence til at udføre arbejdet og forsøge at afslutte den igangværende hybridsituation i organisationen, som sætter sit præg på såvel afdelingsledelse som de højtuddannede medarbejdere. Det offentliges uklare intentionalitet og spørgsmålet om, hvorvidt det offentlige system er under afvikling eller udvikling, er imidlertid en slørende faktor i forhold til at skabe klare rammer, mål og visioner for Plan og Byg som en offentlig organisation, der skal arbejde med fastholdelse. Hvis der ikke er en tydelig offentlig intentionalitet, hvorledes skal Plan og Byg så kunne fremsætte klare visioner og mål for organisationen? En uklar offentlig intentionalitet som tillige påvirker den offerdiskurs, som er fremtrædende i Plan og Byg. Men Plan og Byg er på trods af det offentliges uklare intentionalitet nødt til at handle inden for de rammer, som det

offentlige system giver, for at offerrollen og autonomien i Plan og Byg ikke skal tage overhånd, og fastholdelse bliver en ukontrollerbar størrelse. Det må ske med en indsats på såvel den hårde som den bløde HRM og på at skabe en balance mellem drift og udvikling. Her bliver et fokus på organisatorisk og individuel udvikling gennem kommunikation mellem medarbejdere og ledere midlet til at skabe de rammer, som kan medvirke til at gøre Plan og Byg til en organisation, der kan fastholde dens fremtidige medarbejdere.

Fastholdelse er i vores forståelse således ikke bare et værktøj, man kan gribe fat i, for at holde fast på medarbejdere i en organisation. Fastholdelse er derimod, at have et nuanceret fokus på organisationens evne til at arbejde med alle dele af HRM, såvel bløde som hårde, og kunne skabe en arbejdsplads, der i en cirkulær forståelse ser på en række faktorer i forhold til, hvad fastholdelse på netop denne arbejdsplads handler om. Deri ligger *meningen med fastholdelse*.

ET REFLEKSIVT EFTERSKRIFT

Det har gennem specialeprocessen været vigtigt for os, at vi kunne forholde arbejdsområdet og specialets temaer til vores egen kommende rolle som færdiguddannede i forhold til at lære noget om den fremtid, der venter os. Derfor har vi i høj grad set specialet som en proces, hvor både Plan og Byg og vores egen bevidsthed og læring har kunnet udvikle sig løbende. Når vi tager dette i betragtning og sammenholder det med vores overordnede cirkulære forståelse, skal dette kapitel læses som vores efterrationaliseringer i forhold til både vores egen rolle og vores forvaltning af de temaer, begreber, teorier og synspunkter, vi løbende i specialet inddrager. Vi vil derfor i nærværende kapitel arbejde på et metaniveau og både kigge tilbage, men også kigge frem i en refleksion over det, vi har arbejdet med, og det vi tager med os.

Specialets fokus

Når vi med specialet har valgt at have et fokus på fastholdelse som en disciplin i den offentlige sektor, bundet det i en interesse for fænomenet og dets betydning i den offentlige sektor. I indledningen

skitserede vi, hvordan virksomheder i dag står i situationer, hvor fastholdelse og velfungerende rekruttering er et levevilkår. Med det fokus, vi vælger at lægge på fastholdelsen og en intern fokusering, er det ikke et udtryk for fravælgelse af rekrutteringens vigtighed. Vi er af den holdning, at de to begreber og discipliner skal fungere i en sammenhæng, og at man som virksomhed slår fejl i kun at fokusere på den ene. Med specialet har vi arbejdet med en række faktorer, der er vigtige i et fastholdelsesøjemed, og påpeget, hvordan Plan og Byg kunne arbejde med disse i fremtiden, samt hvilken betydning dette ville have for medarbejderne. Her bliver rekruttering en praksis, der bunder i en fokusering på disse faktorer, da skabelsen af en god arbejdsplads giver gode muligheder for en vellykket rekruttering. Vi er her bevidste om, at specialets konklusioner og arbejdsområder ikke er et løsningsforslag og en påpegning af en "one best way", men et forsøg på at bevidstgøre Plan og Byg om en række problemstillinger og udviklingsmuligheder, der i arbejdet med disse kunne stille Plan og Byg stærkere i en fremtidig kamp om medarbejderne. Specialets vinkel kunne derfor have været anderledes og i højere grad fokuseret på rekrutteringsdelen, men med vores interpersonelle organisationsinteresse og herigennem vores fagligheds styrker har vi anset det som naturligt at tillægge specialet et internt fokus – et fokus på fastholdelse.

Når vi kigger tilbage på vores udvælgelse af Plan og Byg som samarbejdspartner, virker det måske mindre velvalgt i forhold til det faktum, at Plan og Byg i en årrække rent faktisk har været gode til at fastholde deres højtuddannede medarbejdere. Et hurtigt blik over en opgørelse af ancienniteten hos de højtuddannede medarbejdere i Plan og Byg viser, at mange af dem har været der i en lang årrække. Flere af vores interviewpersoner har holdt både 25 års og 30 års jubilæum. Dette kan vidne om, at Plan og Byg har gjort noget godt for at fastholde disse medarbejdere, og at deres evne til at skabe en god arbejdsplads har fungeret. Vi kan dog diskutere, om denne høje anciennitet blot er et udtryk for, at Plan og Byg for disse medarbejdere har været det eneste sted, hvor man hidtil har kunnet udfolde sin offentlige etos? Om det har været det eneste sted, man har kunnet få de formelle arbejdsvilkår? Om det har været det eneste sted, autonomien kunne udfoldes? Om det har været det eneste sted, hvor man har kunnet gøre noget for samfundet – et arbejde for almenvellet? Og at fastholdelsen derfor ikke har været bevidst og ikke har været funderet i nogen strategiske tiltag fra organisationens side. Inden for den private sektor

ser vi, hvordan virksomheder efterhånden begynder at byde ind på forvaltningen af den offentlige etos, ved et stadig stigende fokus på blandt andet social ansvarlighed, social kapital og bæredygtighed, og samtidig tilbyde arbejdsvilkår lignende det offentlige. Derfor kan det offentlige i fremtiden ikke have patent på at fastholde medarbejdere med ønsket om at forvalte en offentlig etos. Vi mener derfor, at Plan og Byg, på trods af deres tilsyneladende gode evne til at fastholde, har været en velvalgt samarbejdspartner, da vi har ønsket at arbejde fremtidsorienteret og fokuseret på, hvordan Plan og Byg skal have fokus på faktorer, der er medvirkende til at fastholde medarbejderne, således at de er styrket til en fremtid med fastholdelse.

Den teoretiske konstruktion

Til ethvert problemorienteret projekt, når vi sammensætter et teoriapparat, er der altid en balancegang i, hvordan anvendelsen af teorien former sig i praksis gennem analyse og diskussion. Det har også været tilfældet med specialet, og vi vil nu kaste et blik tilbage på den sammensætning af teori, vi præsenterede i "Verden konstrueres" for at fremhæve, på hvilke punkter arbejdet med analysen har lært os mere om teorierne og deres anvendelse.

Luhmanns komplekse univers

Med baggrund i det teoretiske arbejde, vi tidligere har lavet på kommunikationsstudiet, har vi alle haft en teoretisk nysgerrighed her i specialet om forholdet mellem Luhmanns systemteori og den systemiske teori med rod i socialkonstruktivismen. I vores projekt på 7. semester arbejdede vi med den konsulentpraktiske tilgang i systemisk teori ("DermaPharm for fremtidens skyld"), og med vores læsning af Luhmann til henholdsvis to af vores 9. semesters projekter og specialet undrede det os, at de to tilgange sjældent forholdt sig til hinanden, trods en fælles inspiration og brug af begreber. Den teoretiske udredning, vi præsenterede i "Verden konstrueres" har været et klart ønske om gennem specialet at teste den teoretiske mulighed i at samarbejde elementer fra de to retninger. Vi fik vores nysgerrighed stillet gennem teoriudredningen, og udredningen har haft et klart formål i sig selv, samt dannet baggrund for selve analysen, mere end den har præsenteret en afklaret værktøjskasse til analysen. Teoriudredningen har i stedet givet os mulighed for at anvende systemteoretiske begreber løbende, hvor vi fandt det hensigtsmæssigt.

Når det er sagt, så gemmer både Luhmann og socialkonstruktivismen i Haslebos udlægning på en dybere teoretisk forståelse, end vi har anvendt. Især Luhmanns verden er enorm og kompleks, og vi har været nødsaget til at plukke strategisk i hans teori for at skabe en sammenhæng og mening i vores teoriudredning. Flere nuanceforskelle mellem Luhmann og socialkonstruktivismen kan derved være gået tabt, men til det formål, vi har haft i specialet, føler vi ikke, det underminerer vores brug af ham. Vi må dog sande, at vi i analysen har anvendt en forenklet udgave af Luhmann, og dermed ikke beskæftiget os med hele hans store strukturalistiske teoriapparat og dermed alle hans idealer omkring organisationer og systemer. Når det er sagt, så vil vi fremhæve, at vi gennem specialet har haft til hensigt netop at synliggøre en mulig kombination mellem de to teoriretninger, som ikke før har været tydeligt præsenteret i den litteratur, vi har læst. Denne sammenholdning har vi påbegyndt, men uden at føre den teoretisk helt til ende, da vi i specialet har haft et yderligere ønske om analysepraktisk at arbejde videre med den teoriforståelse, sammenholdningen gav os. Et speciale udelukkende med fokus på sammenholdningen af de to teorier ville have givet en bredere og mere velfunderet og velargumenteret kobling mellem teorierne, men specialet ville have været helt anderledes med et teoretisk formål som kernen.

Vores inddragelse af Haslebo er sket med baggrund i hende som formidler af socialkonstruktivismen – en formidling vi bedre har kunnet forholde til specialet qua hendes organisationspraktiske indgangsvinkel. Læsningen af Haslebos udlægning har således lettet vores forståelse af socialkonstruktivismen, og hun har fungeret som en art filter for at se de vigtigste aspekter i forhold til arbejdet med organisationer. Hun har ikke været unik i den forstand, at hun har givet os en anden teoretisk vinkel end socialkonstruktivismen, og vi kunne have skrevet specialet helt uden at inddrage hende udelukkende med udgangspunkt i beskrivelsen af socialkonstruktivismen. Taget i betragtning at vi anvender hende på et overordnet teoretisk niveau, og et knap så analysepraktisk niveau, kunne hun have været undværet. Men hun har bidraget betydeligt til vores forståelse af socialkonstruktivismen i organisationer, og derfor har vi valgt at definere teorien med hjælp fra hendes udlægning.

Erfaringen tager over

På tidligere semestre har vi arbejdet aktivt med at bruge den teoretiske udredning til at sammensætte en operationaliserbar værktøjskasse, som direkte kom i anvendelse i analysen. Med specialet her må

vi erkende, at operationaliseringen af teorien har fået en anden form. Erfaringen har så at sige taget over i forhold til den analysepraktiske del. Som beskrevet ovenfor har teoriudredningen haft et formål i sig selv, som, vi ser, befinder sig på et mere metateoretisk og videnskabeligt plan. I selve analysen har de teoretiske elementer, vi har indtaget, derfor fungeret mere som et udgangspunkt for overhovedet at kunne skrive analysen, og i klart mindre grad som analytiske værktøjer. Efter ti semestre med analyser er det en praksis, der er kommet naturligt til os i specialet, og vi har derfor ikke tydeliggjort den mere lavpraktiske værktøjskasse, vi anvender. Den værktøjskasse ligger implicit for os nu som en del af vores faglige blik og greb. Det kan have forårsaget, at teorien og analysen fremstår som to mere separate dele, end hvad det oprindeligt er tænkt. Specialet bærer i den forbindelse præg af, at den cirkulære tænkning ikke i alle henseender er blevet tydeliggjort i vores eget arbejde, men ligger sammen med den teoretiske baggrundsforståelse som et element, analysen, diskussionen og det afsluttende forslag til handlingsperspektiver baserer sig på.

Vores epistemologi

Socialkonstruktivismen har fungeret som vores epistemologi gennem hele specialet, hvilket betyder, at vi har arbejdet med en forståelse af menneskets aktive skabelse af viden om verden gennem sproget. Vi har tillagt os socialkonstruktivismes tanker om et opgør mod en objektiv videnskab og har med specialet ikke forsøgt at arbejde med en almengyldig sandhed om Plan og Byg. Dette har vi tidligere illustreret ved at påpege, at specialet ikke er et billede på "the one best way", men et indblik i en række problematikker og faktorer, der kan være vigtige i fastholdelsessammenhænge. Vi har arbejdet med at se på, hvordan de subjektive italesættelser i sociale sammenhænge skaber en fælles mening, som tilsammen kan skabe en sandhedsværdi for medarbejderne samlet i Plan og Byg.

I akademiske sammenhænge med en humanistisk videnskab finder vi det altid risikabelt at tale om *virkelighed* og *sandhed* som begreber, da disse er store, uhåndgribelige størrelser, som er svære at give en klar definition af. Vi har dog i udredningen af vores epistemologiske ståsted omtalt sandhedsbegrebet, som vi vil definere som pragmatisk, og det er den tilgang, vi har arbejdet med i specialet. Ud fra specialet kan den pragmatiske tilgang ses i vores analyse, hvor vi ikke forholder os til, hvorvidt der er sandhed i medarbejdernes udsagn. Udefra kan denne tilgang synes en smule blåøjet, som om vi tager alle deres udsagn for gode varer. Vi mener ikke, det kan lade sig gøre

at komme til en objektiv erkendelse, og derfor har vi fokuseret på socialkonstruktivismens præmis om, at det er gennem sproget i sociale relationer, at viden og erkendelsen opstår. Derfor har vi arbejdet med vores undersøgelser ud fra en empirisk gyldighed, og ikke en objektiv gyldighed. Det har ikke værdi for specialet at vurdere, hvorvidt de udsiger sandheden, eller hvad der reelt er sandheden for dem. Det har værdi at være nysgerrige og stille os undrende over for at opnå indsigt i medarbejdernes italesættelser, for herigennem at påpege problemstillinger, der kan bevidstgøre Plan og Byg om vigtige faktorer i et fastholdelsesperspektiv.

I forhold til hele specialet må vi ud fra det pragmatiske sandhedsbegreb derfor sige, at specialets sandhed og validitet, i forhold til dets videnskabelighed, ligger i, hvorvidt det, vi repræsenterer med at fremhæve faktorer, har værdi eller kan skabe værdi for Plan og Byg og medarbejderne. Skabelsen af den pragmatiske sandhed har vi gennem specialet sikret gennem en solid baggrund i praksisnære undersøgelser og involvering. Samtidig er det vigtigt for os efterfølgende at gå i dialog med Plan og Byg omkring specialets resultater, så vi følger den pragmatiske videnskabelighed til dørs.

Metoderefleksion

Specialet har i høj grad formet sig igennem en proces for os. Da vi nåede til at lave undersøgelserne og designet af dem, var det således uden at have en endelig problemformulering klar, men blot på baggrund af vores interesse og undren. Den konkrete analyse og diskussion er således udtænkt efter undersøgelserne, og på den måde har undersøgelsernes indhold i høj grad formet specialets endelige udseende. Vores oprindelige tanker med undersøgelsesdesignet, i at vægte pingpong mellem medarbejdere og leder, kan vi efterfølgende se ikke har fået en stor vægtning i selve analysens udformning. Det har dog givet os udsagn fra begge parter om de vigtigste faktorer, hvorved vi har kunnet inddrage både lederne og medarbejderne som aktører i analysen. Med undersøgelsesdesignet har vi desuden vægtet det kvalitative højt, for at leve op til den socialkonstruktivistiske epistemologi og for, så vidt muligt, at nå ind på livet af medarbejderne. Med dette valg har vi fravalgt at arbejde med et kvantitativt grundlag til at sige noget konkret om kommunen som kontekst, men i stedet inddraget Henning Jørgensen til at spejle de kvalitative undersøgelser ud i den bredere offentlige kontekst. Vi har kunnet se vigtigheden af at få det store organisatoriske billede med, idet vi med undersø-

gelskerne opdagede, at der var mere på spil end bare faktorer internt i Plan og Byg. Specialet har undervejs taget en drejning, hvor det er blevet relevant at sige noget mere konkret om den kommunale kontekst, men her har vi, qua vores valg omkring undersøgelsesdesign, begrænset os til at forholde os til den offentlige kontekst ud fra Henning Jørgensen. For at have yderligere belæg for at spejle vores undersøgelser konkret i forhold til den kommunale virkelighed kunne vi have valgt et undersøgelsesdesign, hvor undersøgelser af byrådet, direktionen og praktisk offentlig forvaltning havde fungeret som supplement til de undersøgelser, vi har lavet til specialet. Specialet har i stedet fået en klar vægtning på Plan og Byg og kun supplerende på den store brede organisatoriske kontekst.

Vedrørende undersøgelsesdesignet må vi også tage højde for, at hele specialet er baseret på udtalelser fra 15 mennesker, heraf otte højtuddannede og fem ledere, hvilket giver mulighed for, at vi har fremhævet meget subjektive holdninger som grundlag for at fremanalysere en faktor. Eksempelvis i forbindelse med holdningerne til de sociale relationer, reflekterer vi over, hvorvidt medarbejdernes italesættelse af "det sociale" bunder i den samme opfattelse af, hvad en social relation er. Når vi har sammenholdt udsagnene, kan der altså ligge vidt forskellige forståelser bag, hvad adfærden i en god social relation er, og det har vi med undersøgelserne ikke nogen mulighed for at påvise eller dementere. Den fejlkilde i analysen er således op til Plan og Byg selv at kommentere på – i så fald vil det være vigtigt for dem i det videre arbejde at diskutere forståelsen af sociale relationer, for at kunne arbejde ud fra en fælles forståelse.

Styring eller skabelse?

Omkring afviklingen af de forskellige interviews vil vi rette en kritik af os selv. Det har i nogen grad været en problemstilling for os at forvalte interviewene efter de socialkonstruktivistiske idealer, idet vi samtidig har haft en klar fornemmelse af, hvilke temaer og faktorer, der var interessante at komme omkring. Pingpong effekten havde den følgevirkning, at vi til hver ny interviewdel sad inde med en viden om Plan og Byg, vi gerne ville have i spil. Vi er således blevet kraftigt udfordret på idealet om at stille åbne spørgsmål over for kravet om at komme ind i detaljerne og få respondenterne til at konkretisere for i analysen at kunne sammenholde italesættelser i et samlet billede. Med eksempelvis spørgsmål som "vil du betegne dig som faglig leder eller personaleleder?" må vi erkende, at vi i nogle tilfælde kan

have styret processen i henhold til analysetemaerne, uden at vi på det tidspunkt tillagde det særlig stor betydning.

Endnu en forstyrrelse

Her ved slutningen af specialet, kan vi sidde tilbage med en fornemmelse af, om vi, med vores momentane deltagelse i organisationen, i praksis har fungeret som endnu en forstyrrelse for medarbejdere og ledere. En forstyrrelse som har højnet kompleksiteten yderligere. Taget i betragtning hvordan de deltagende medarbejdere ikke selv havde valgt deres deltagelse i undersøgelserne, men var blevet udpeget og kalenderbooket, er chancen stor herfor. Alligevel var vores oplevelse, at medarbejderne og i særdeleshed lederne bidrog med et stort engagement i undersøgelserne, som dermed fik status af mere end blot endnu et møde. Når vi nu sidder med den viden om organisationen, som analysen har givet os, bliver det klart for os, at vi, som det er tilfældet med de nye medarbejdere, kan være blevet tildelt en del af frelserollen. At vores speciale og interesse i udvikling af organisationen kan munde ud i et produkt, som kan bidrage til frelsen – igen som noget der kommer udefra. Løsningen på alle problemerne. Vi har undervejs været meget bevidste om, at vi således ikke udelukkende har lavet et speciale for Plan og Bygs skyld, men også for vores egen uddannelses skyld forstået på den måde, at det ikke er dem, der har stillet os en opgave, men os selv der har defineret og forvaltet præmisserne for specialet efter interesse og undren. Deres indledende ønsker om værktøjer og ”hurtige løsninger” har vi således med vilje ikke taget op, da det i vores optik ikke er hensigten at ”frelse” eller problemløse gennem værktøjer. Samtidig har vi fokuseret på, at processen skulle være en vekselvirkning mellem deres forventninger og vores ønsker, hvor vi blandt andet har haft fokus på at indarbejde noget mere konkret til dem, som vi fremlagde i kapitlet om handlingsperspektiverne. Derfor har vi netop vægtet med specialet at bidrage til øget bevidsthed hos Plan og Byg. Frelsen er således op til dem selv.

New Public Management på godt og ondt

New Public Management har fået en central rolle i specialet og i hele vores forståelse af den offentlige kontekst. Gennem specialet har vi taget Henning Jørgensens betragtninger til os og holdt mange af analysens resultater op mod det billede, han skaber af fremkomsten af NPM. Når vi ser tilbage på specialet, er vi bevidste om, at NPM

bliver fremlagt fra en yderst kritisk vinkel. Både i den litteratur, Henning Jørgensen står for, og i selve italesættelserne mærker vi, hvordan en kritisk stillingtagen gennemsyrlig holdningerne. Man ville derfor kunne anse det som en fejlkilde, at vi i specialet ikke har nuanceret billedet af NPM, men udelukkende koncentreret os om de negative virkninger ved denne strømning og derfor løbet Henning Jørgensens ærinde. Dette har selvfølgelig fået den konsekvens, at vores besvarelse af, hvordan den offentlige verden spiller ind på fastholdelsen, er problematiseret i forhold til NPM's negative konsekvenser, og at vi ikke har fremtrukket positive træk ved NPM. Når dette er sagt, mener vi dog, at Henning Jørgensens position som professor og en af de førende arbejdsmarkedsforskere berettiger vores brug af hans udlægninger af NPM's konsekvenser. Ydermere kan vi i analysen genkende hans statements, og vi har kunnet se den kritiske stillingtagen overfor NPM være berettiget.

Hvis vi retrospektivt skal se på nogle af de gode sider ved NPM omkring fastholdelse, som vi qua ovenstående refleksion ikke har været omkring, ville man kunne diskutere, om en strammere økonomistyring, der ligger som ideal i NPM, ikke ville kunne skabe større økonomisk frirum og herigennem mere frirum for medarbejderne. Vi ser i tiden, hvordan kommunerne er presset økonomisk, og hvordan dette faktum påvirker kommunernes handlefrihed for at give mere i løn, frigive mere tid og generelt forvalte organisationen anderledes. Dette har stor betydning for medarbejderne, da de bliver taberne i et stramt økonomisk spil. Alt efter politisk overbevisning er der flere, der mener, at der blot skal skydes flere penge i det offentlig for at skabe bedre muligheder for økonomisk frihed. Man kunne dog også give NPM kredit for at være en måde til, gennem stram økonomistyring og en markedstankegang, at optimere de økonomiske processer i kommunerne for herigennem at frigive økonomisk råderum. Hvis dette er tilfældet ville det få en positiv effekt i en fastholdelsessammenhæng, da det kunne understøtte mere fleksibilitet, mere faglig udvikling (uddannelser) og generelt skabe bedre økonomiske handlemuligheder.

En holdning til og brugen af NPM bunder generelt i en politisk overbevisning, og alt efter ideologisk ståsted er den kritiske stillingtagen til NPM varierende. Om man tilkendegiver sig socialismens idealer eller de neo-liberale og neo-konservative idealer, NPM står for, påvirker det holdningen til strømningen. Vi kan dog med specialets resultat påpege, at der er et fornuftigt rationale ved at være kritisk over for NPM, da vi direkte i medarbejdernes italesættelser ser kon-

sekvenserne af den. Derfor er vi bevidste om den kritiske vinkel, vi har tillagt vores forståelse af NPM, men mener ikke den har været fejlagtig.

På vej ud i virkeligheden

Et sidste men meget afgørende punkt, vi vil underkaste vores refleksion, er, hvordan specialet har kvalificeret os yderligere til den virkelighed, der venter os, nu hvor uddannelsen er afsluttet. Valget af den offentlige sektor som kontekst for at undersøge fastholdelsesbegrebets indhold og praksis har været helt bevidst med hensigten om at lære mere om det offentlige som organisation. Med specialet har vi fået en viden om en sektor, vi med stor sandsynlighed kan komme til at arbejde inden for eller have som kunde i konsulentmæssig sammenhæng. En viden som på ingen måde er helstøbt endnu, men som har givet os et mere nuanceret og knap så skræmmende billede af den offentlige sektor som arbejdsplads og et sted for HR-udvikling. Samtidig har vi oplevet, hvordan den offentlige kontekst indvirker på det daglige arbejde og udviklingsperspektiverne – et spil som det er afgørende at kende og forstå som offentlig ansat. Gennem specialet har vi i gruppen fået afkræftet fordomme om det offentlige som arbejdsplads og derved fået vores egen forforståelse udfordret til et punkt, hvor vi nu med sikkerhed i stemmen alle tre kan sige, at et arbejde i det offentlige kunne være attraktivt for os.

Udover specialets erklærede formål har processen bidraget til personlig udvikling og erkendelse for os alle i forhold til den faglighed, vi nu har papir på og skal ud og forvalte. Vi har med specialet opdaget vores egen fagligheds svagheder og grænser, som vi med hjælp fra vores vejleder, har forsøgt at udfordre og erkende gennem specialet. Fra specialets begyndelse bar vi præg af en idealistisk opfattelse af vores faglighed, hvor det var vigtigt for os at adskille det HR-arbejde, vi er kvalificeret til, fra det andre uddannelser kan. Det var således vigtigt for os at opdele i blød og hård HRM for at kunne indplacere os selv som en niche, eller i et isoleret område, hvor vores faglighed herskede. Det gik dog op for os undervejs, at vi jo selv skal ud og indgå i en systemisk helhed i vores kommende jobs, hvor en afgrænsning ikke er hensigtsmæssig. Vi har således måtte indse, at, ja, vi støder mod nogle grænser med vores faglighed, men dem bliver vi nødt til erkende og håndtere for at indgå i en systemisk sammenhæng. Igennem processen er det gået op for os, at vi med en humanistisk indgangsvinkel til et arbejde, hvor mange fagligheder byder ind, gennem

uddannelsen har oparbejdet en præmis i os om, at vi kun kan det "bløde" og ikke det "hårde". Den præmis skal vi lære at løse op for og arbejde aktivt med for at kunne se vores faglighed i et bredere perspektiv, hvis vi skal finde vores ståsted i arbejdslivet. Denne art selvransagelsesarbejde har vi nu påbegyndt i specialet ved at udfordre os selv til at tænke alle de bløde elementer helt ud i en organisatorisk sammenhæng, hvor politiske rammer, styringsmekanismer og økonomi er faktorer, vi ikke kan lukke øjnene for i praksis. Vi har fået øjnene op for, at den begrænsning, vi har haft tendens til at tillægge vores faglighed, ikke er hensigtsmæssig og helt sikkert ikke er reel. Så med denne erkendelse i bagagen føler vi os nu rustede til at komme ud i verden og finde en systemisk sammenhæng, hvor vores faglighed kan udfolde sig, udfordre og ikke mindst blive udvidet.

ANSVARSLISTE

Følgende ansvarsliste giver et billede af, hvem der har haft hovedansvaret for den skriftlige produktion af de forskellige kapitler. Disse er markeret i nedenstående tabel. Alle tre har haft del i hvert kapitels indholdsmæssige opsætning gennem diskussion, sparring og rettelser.

	Silas	Janne	Signe
Specialet starter	+		+
Det offentlige univers		+	
Verden konstrueres	+	+	+
Analysens begyndelse		+	
Organisationsanalyse		+	+
Mening bliver til...	+		
Retorik og fortællinger i Plan og Byg			+
Frihed holder fast			+
Fleksibilitet former		+	
Giver ledelse mening?	+		
Relationsskabelse	+		
Kommunikationens rum og veje		+	
Diskussion	+	+	+
Handlingsperspektiver			+
Konklusion	+		
Et refleksivt efterskrift		+	+

LITTERATURLISTE

- Andersen**, Niels Åkerstrøm: "Diskursive analysestrategier. Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann", Nyt fra Samfundsvidenskabernes, **1999**, ISBN 87-7034-313-6
- Bredsdorff**, Nils: "Diskurs og konstruktion – en samfundsvidenskabelig kritik af diskursanalyse og socialkonstruktivisme", Forlaget Sociologi **2002**, ISBN 87-8781-177-4
- Burr**, Vivien: "Social constructionism" (second edition), Routledge **2003**, ISBN 0-415-31761-4
- Collin**, Finn og **Køppe**, Simo: "Humanistisk Videnskabsteori", DR Multimedia **2003**, ISBN 978-87-7953-363-9
- Greve**, Bent: "Velfærdssamfundet – en grundbog", Academica **2008**. ISBN 978-87-7675-499-0
- Halkier**, Bente: "Fokusgrupper", Samfundslitteratur, Roskilde Universitetsforlag, **2005**, ISBN 87-593-0912-1
- Haslebo**, Gitte: "Relationer i organisationer. En verden til forskel", Erhvervspsykologiserien, Dansk Psykologisk Forlag **2004**, ISBN 978-87-7706-351-0
- Haslebo**, Gitte: "Konsultation i organisationer – hvordan mennesker skaber ny mening", Dansk Psykologisk Forlag **1997**, ISBN 87-7706-171-3
- Hermansen**, Mads: "Læringens univers", Pædagogik Til Tiden, Forlaget Klim, **1998**, ISBN 87-7724-802-3

- Holt Larsen**, Henrik: "Human Ressource Management, Licence to work. Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?", Forlaget Valmuen **2006**, ISBN 87-88741-17-6
- Holt Larsen**, Henrik: "Noget for noget. Rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede", Nyt for samfundsvidenskaberne **2001**, ISBN 87-7034-328-4
- Hornstrup**, Carsten m.fl.: "Systemisk ledelse. Den refleksive praktiker", Erhvervspsykologiserien, Dansk Psykologisk Forlag **2005**, ISBN 978-87-7706-380-0
- Højlund**, Holger og Knudsen, Morten: "Organiseret kommunikation – systemteoretiske analyser", Samfundslitteratur **2003**, ISBN 87-593-1004-9
- Klausen**, Kurt Klaudi: "Skulle det være noget særligt – organisation og ledelse i den offentlige sektor", Børsens Forlag A/S **2001**, ISBN 87-7553-850-4
- Kneer**, Georg og Nassehi, Armin: "Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer", Hans Reitzels Forlag **1997**, ISBN 87-412-2908-8
- Kruse**, Søren: "Konstruktionismens ide" i Dalsgaard, Charlotte m.fl.: "Forvandling – værdsættende samtale i teori og praksis", Psykologisk Forlag **2002**, ISBN 978-87-7706-291-9
- Luhmann**, Niklas: "Sociale systemer. Grundrids til en almen teori", Hans Reitzels Forlag, **2000**, ISBN 87-412-2778-6
- Maturana**, Humberto og **Varela**, Francisco: "Kundskabens Træ. Den menneskelige erkendelses biologiske rødder", ASK **1987**, ISBN 87-88488-22-5
- Pedersen**, Dorte (red.), Carsten Greve, Holger Højlund
"Genopfindelsen af den offentlige sektor – ledelsesudfordringer i reformernes tegn", Børsens Forlag A/S **2008**, ISBN 978-87-7664-290-7
- Putnam**, Robert D.: "Bowling Alone – the collapse and revival of American community", Simon og Schuster **2000**, ISBN 0-684-83283-6
- Rogaczewska**, Anna Patriza m.fl. (red.): "HRM ved en milepæl. Cranet-undersøgelsen 2003", Center for Ledelse og Copenhagen Business School **2003**, ISBN 87-90289-39-0
- Wenneberg**, Søren Barlebo: "Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver", Samfundslitteratur **2002**, ISBN 87-593-0843-5

Artikler og afhandlinger

- Bocian**, Steen: "Ekstrem lav ledighed", Ritzaus Bureau, 28.2.2008
Erhvervsbladet.dk: "Ledigheden tre gange så høj som tallene viser",
 29.2.2008
- Hornstrup**, Carsten og Storch, Jacob: "Samtalernes teoretiske bagland - systemteori", kapitel 4 i "Udviklingssamtaler i grupper", Jurist- og økonomiforbundet 2001 - www.attractor.dk
- Ingeniøren**: "Ingeniørmangel rammer kommuner hårdt", Karriere, 1.2.2008
- Jeppesen**, Tore Bønke: "Hver tredje lønmodtager jages til nyt job", Fyens Stiftstidende, 01.4.2008
- Jørgensen**, Henning og Lene Dalsgaard: "Kvalitet i den offentlige sektor – kvalitet af hvad og for hvem?" FTF – Hovedorganisation for 450.000 offentlige ansatte, 2007
- Klausen**, Kurt Klaudi: "Teorier: Ny ledelse med gamle fejl" Berlingske Tidende side 3, onsdag d. 12 marts 2008.
- Loehr-Petersen**, Jesper og **Madsen**, Jørgen Gjengedal: "Introduktion til Humberto Maturanas' begrebsverden", 2004 - www.macmannberg.dk
- Madsen**, Peter G. H.: "Akademikerne indtager kommunerne", Ugebrevet Mandag, nr. 3, marts 2008.
- Rambøl Management 2007**: "Højtuddannedes karriereveje til og fra staten", undersøgelse bestilt af Akademikernes Centralorganisation og Personalestyrelsen, Finansieret af ELU.
- Wenneberg**, Søren Barlebo: "Jeg forsker, ergo praktiser jeg" MPP working paper no.3/2003, www.cbs.dk/departments/mpp

Internetsider

www.dst.dk
 www.socsci.aau.dk/CARMA/
 www.wikipedia.dk
 www.wikipedia.org

BILAG

Bilag N

– Liste og beskrivelse af interviewdeltagerne

Medarbejder (I): Kvinde. Ældre medarbejder. HK-ansat overassistent i sekretariatet. Har været i Plan og Byg i mange år.

Medarbejder (II): Mand. 32 år. Ansat som multimediemedarbejder i Planafdeling – kommune og lokalplanlægning. Har været ansat i Plan og Byg i 3 år.

Medarbejder (III): Mand. 31 år. Ansat som civilingeniør i Byggesagsafdeling – opland. Er udannet fra Aalborg Universitet, Arkitektur og Design. Har været ansat i Plan og Byg i halvandet år.

Medarbejder (IV): Mand. Ældre medarbejder. Ansat som arkitekt i Byggesagsafdeling – opland. Har været ansat i Plan og Byg i 26 år.

Medarbejder (V): Mand. Ældre medarbejder. Ansat som teknikumingeniør i Byggesagsafdeling – storby. Har været ansat i Plan og Byg i 31 år.

Medarbejder (VI): Kvinde. Yngre medarbejder. Ansat som civilingeniør i Byggesagsafdeling – storby. Uddannet fra Aalborg Universitet. Har været ansat i Plan og Byg 3 år. Tidligere ansat i privat rådgivende ingeniørfirma gennem 6 år.

Medarbejder (VII): Mand. Ældre medarbejder. Ansat som arkitekt i Planafdeling – kommune og lokalplanlægning. Har været ansat i Plan og Byg i 27 år. Har i den periode haft orlov for at arbejde i det private.

Medarbejder (VIII): Mand. Yngre medarbejder. Ansat som civilingeniør i Planafdeling – kommune og lokalplanlægning. Har været ansat i Plan og Byg i 7 måneder. Har tidligere arbejdet i amtet, i det private og som forsker ved Aalborg Universitet.

Medarbejder (IX): Mand. Ældre medarbejder. Ansat som arkitekt i Byggesagsafdeling – opland. Har været ansat i Plan og Byg i 24 år.

Medarbejder (X): Mand. Ældre medarbejder. Ansat som arkitekt i Planafdeling – udvikling og byomdannelse. Har været ansat i Plan og Byg altid.

Leder (I): Mand. Afdelingsleder i Planafdeling – udvikling og byomdannelse.

Leder (II): Kvinde. Afdelingsleder i Byggesagsafdeling – storby.

Leder (III): Mand. Afdelingsleder i Sekretariatet.

Leder (IV): Mand. Afdelingsleder i Byggesagsafdeling – opland.

Leder (V): Kvinde. Afdelingsleder i Planafdeling – kommune og lokalplanlægning.

Bilag O

- Liste over fordelingen af medarbejdere i interviewene

Deltagere i forundersøgelsen:

Medarbejder (I)

Medarbejder (II)

Leder (I)

Leder (II)

Deltagere i fokusgruppeinterview:

Medarbejder (III)

Medarbejder (IV)

Medarbejder (V)

Medarbejder (VI)

Medarbejder (VII)

Medarbejder (VIII)

Deltagere i lederinterviews:

Leder (I)

Leder (II)

Leder (III)

Leder (IV)

Leder (V)

Deltagere i individuelle interviews:

Medarbejder (III)

Medarbejder (IV)

Medarbejder (V)

Medarbejder (VI)

Medarbejder (VIII)

Medarbejder (IX)

Medarbejder (X)

