



***Hvordan lykkes lederne kommunikativt med at skabe
grobund for organisatorisk målopnåelse i en hverdag
med mange modsatrettede krav?***

Masterspeciale

Aalborg Universitet, Master i Læreprocesser med specialisering i Ledelses- og Organisationspsykologi, LOOP, 4. semester 2016

Udarbejdet af: Mette M. Westergaard, 20140175 og Linda Sæderup, 20140185

Vejleder: Kenneth Børgesen

Projektets omfang: 152.254 anslag svarende til 63,4 sider inklusiv abstract
149.253 anslag svarende til 62,2 sider eksklusiv abstract

Dato for aflevering: 1. januar 2017

Indholdsfortegnelse:

1.0 Abstract	3
2.0 Indledning	5
3.0 Problemfelt	5
4.0 Problemformulering	8
5.0 Videnskabsteoretisk ståsted	9
5.1 Kritik af videnskabsteoretisk ståsted	12
6.0 Metode og analysestrategi	13
6.1 Fokusgruppe som metode	16
6.1.1 Undersøgelsesdesign	20
6.1.2 Moderatorrolle	21
6.1.3 Bearbejdning af fokusgruppedata	22
6.2 Analysestrategi	24
6.3 Kritik af metode	25
7.0 Teori præsentation	26
7.1 Ledelse som kurs, koordinering og commitment	27
7.2 Målsætningsteorien	27
7.3 Selvreguleringsteorien	28
7.4 Mening	29
8.0 Analyse	29
8.1 Kommunikation og mening	29
8.1.1 Delkonklusion – kommunikation og mening	40
8.2 Motivation, produktivitet og trivsel	42
8.2.1 Delkonklusion – motivation, produktivitet og trivsel	57
9.0 Konklusion	59
10.0 Perspektivering	63
11.0 Litteraturliste	65
12.0 Bilag	68

1.0 Abstract

As employees in large public organizations, where constant adaptation, adjustment and development are an integrated part of our daily praxis patterns, we occasionally experience profound and comprehensive changes, resulting in severe consequences for managers and colleagues. Hence, we find ourselves particularly engaged in discovering how the managers in change-in-complexity can support, communication-wise, conditions that create the possibility of motivation, productivity, and wellbeing.

We have chosen to consider, starting from Niklas Luhmann's system theory and operational constructivism, an epistemological understanding whereby a distinctly binary approach to the surrounding environments delimits the possibilities of observation, and increases the complexity and thus the same time reduces the complexity which contributes to improved courses of action and capabilities through learning. Stemming from Luhmann's understanding of social systems, whereby communication, and not individuals, is principal, the access to communication must happen in a qualitative process, where we research *how* the subject matter is conveyed, and not just *what* is conveyed. In lieu of the latter, a methodical point of origin in the thesis has been chosen as the case study, where we through focus-group discussions obtain access to context dependent knowledge and exchanges of narratives regarding actions and understandings.

Overall we conclude that managers within a sphere of change-in-complexity must have a particular focus on the communicative aspects, with constant reflections regarding communication, sensemaking through clarity, transparency, and directional actions. Managers can create conditions and grounds for the organizational achievement of goals through focusing on both the wellbeing of the staff and productivity in order to thereby support motivation. Achieving goals in an organizational manner in the complex daily environments, presupposes a balance of both the secure and insecure experiences. The latter may signify that motivation in a context of adaptation, adjustment, and development, can move from intrinsic, surpassing extrinsic, towards lack of motivation, and thus returning to the motivational continuum once again. The balancing act indicates that managers must be able to accommodate and handle strong feelings, whilst accepting that the motivation is not necessarily intrinsic, but

rather extrinsic. The latter also means that managers must acknowledge partial success as a possibility.

The realization from our thesis, along with the original understanding that management is a pragmatic discipline, is applicable in our praxis moving forward. We thus obtain an opportunity – from extensive description of real world dilemmas and complexities – to develop our interior complexity as a normative starting-point for our praxis going forward. We imply that the realizations from the thesis may contribute to scientific development based on "empirical strength".

2.0 Indledning

Vi, Linda og Mette, er begge ansat i store offentlige organisationer, henholdsvis Rigspolitiet og Københavns Kommune, hvor kontinuerlig tilpasning, udvikling og forandring længe har været en del af den daglige praksis. Ind i mellem er forandringerne så gennemgribende og omfattende, at følgerne er helt nye opgaver og nye organisatoriske tilhørsforhold, samt i nogle tilfælde også reduktion af både ledere og medarbejdere. Tilpasning, justering og udvikling betyder ikke, at organisationerne sættes på pause, men fordrer tværtimod, at både motivation, produktivitet og trivsel fortsat opretholdes og understøttes. Dette stiller krav til både ledere og medarbejdere, om at lykkes kommunikativt med at skabe grobund for organisatorisk målopnåelse i en hverdag med mange modsatrettede krav, hvilket vi vil undersøge nærmere i dette speciale.

3.0 Problemfelt

Fremtidens lederskab i offentlige organisationer, kalder på et øget fokus på, at gøre organisationerne bæredygtige og omsætte krav om tilpasning, udvikling og forandring i en hverdag med modsætningsfyldte betingelser. Organisationernes kontekst af forandringsbetingelser, kan relateres til ikke styrbare eller kontrollable forhold i omverdenen, der i stadigt stigende grad udgør den kompleksitet organisationerne agerer i, og som medfører komplekse og uregelmæssige udfordringer, såkaldte "wicked problems" (Rittel & Webber 1973), (Elmholdt, Birk & Børgesen 2015). Ifølge Preben Melander, ses det ofte, at fremtidens uklarhed og centrale styringstiltag øger kompleksiteten og presset på aktører i praksis, i en samtidig verden af manglende helhed og modstridende styreformer (<http://www.denoffentlige.dk>).

En analyse i Ugebrevet A4 peger ligeledes på, at offentlige ansatte i relationsfag, er mentalt pressede på baggrund af manglende indflydelse og modsatrettede krav, blandt andet på baggrund af styringsformen New Public Management (<http://www.ugebreveta4.dk>). Ifølge Leon Lerborg, forsker ved CBS, udgøres rammen for ledelse i offentlige organisationer ikke kun af et enkelt styrende paradigme, men er i stedet en kompleks sameksistens mellem 6 forskellige og fremherskende paradigmer: det bureaukratiske, det professionelle, New Public Management-marked, New Public Management-kontrakt, det humanistiske og det relationelle paradigme. Der navigeres

dagligt i den offentlige sektor mellem disse styringsteknologier, i forsøget på at udnytte de enkelte paradigmers styrker og fordele (Lerborg 2013, s. 41-47).

Vi ser derfor en væsentlig ledelsesopgave i, at kunne navigere mellem forskellige og modsatrettede paradigmer, hvilket vi oplever, er tæt forbundet med kommunikation, som en form for oversættelse af organisationens sprog. Ifølge den tyske sociolog og systemteoretiker Niklas Luhmann (1927-1998) kan ledelse forstås som interventionskommunikation, kommunikation der intervenserer i andre systemer, så som afdelinger, grupper eller teams, betragtet som sociale systemer. En vellykket ledelseskommunikation fokuserer på, hvad der skal forandres, samt hvordan forandringen skal iagttages af det ledelsesudsatte system, for at forandringen opleves som meningsfuld (Keiding 2012, s. 109-114).

Konkret oplever vi, et potentielt og modsætningsfyldt dilemma, når lederne skal efterleve krav om hurtig omstilling og produktivitet, samtidig med kravet om at understøtte trivsel og motivation hos medarbejderne. Såfremt den kommunikative oversættelse her bliver meningsfuld for både ledere og medarbejdere, kan paradigernes forskellige styrker udnyttes i en sameksistens, men hvis ikke, ser vi en risiko for meningsløshed og frustration, hvilket hverken honorerer hurtig omstilling, produktivitet, trivsel eller motivation.

Aktuelt i politiet, sker organisatoriske ændringer som følge af ny HR strategi i Rigspolitiet, hvor et af fokusområderne "ledelseskvalitet", stiller krav om ny intern organisering, for bedre at kunne honorere sammenhæng, koordinering og effektivitet i arbejdet med udvikling og styrkelse af politiets ledere. Derfor sammenlægges opgaver i en nyoprettet sektion, som samtidig betyder nedlæggelse af et eksisterende institut på Politiskolen. Tilsvarende, på grunduddannelsesområdet i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF) i Københavns Kommune, sker der organisatoriske ændringer på baggrund af et markant fald i søgningen til de sundhedsfaglige erhvervsuddannelser, et ændret behov i praksis for sammensætningen af sundhedsfagligt personale, samt et øget behov for kvalitet i opgaveløsningen i den kommunale praksis. For at imødekomme de ændrede krav, sammenlægges 5 lokale uddannelsesenheder med en større central enhed, til en ny fælles uddannelsesenhed. Samtidigt lægges op til både reduktion af medarbejdere og ledere og nyt fokus på kvalificering af grunduddannelsesområdet.

I begge organisationer kommunikerer de forestående ændringer fra topledelsen, dog på markant forskellig vis. I politiet udmeldes de omfattende ændringer på en mail til alle medarbejdere og i løbet af halvanden time, er hele den berørte organisation orienteret og ændringen effektueres kort efter. I Sundheds- og Omsorgsforvaltningen orienteres medarbejdere i marts 2016 om den forestående ændring og først i oktober 2016, når beslutningen er politisk vedtaget, kan effektueringen begynde. I begge organisationer oplever vi, at ledere og medarbejdere bliver efterladt i et vakuum af usikkerhed og uvished og med ubesvarede spørgsmål i både den korte og den lange proces. Samtidig er der et fortsat krav om, at opretholde produktion og sikker drift, hvilket kan være udfordrende såfremt trivsel og motivation påvirkes negativt. Ifølge de to amerikanske forskere i motivationsteori ved Rochester University, Edward Deci og Richard Ryan, er motivation befordrende for produktivitet og handling, og har indflydelse på, at psykologiske behov i forhold til sundhed og trivsel opfyldes (Ryan & Deci 2000, s. 68-69). Ifølge den amerikanske ledelsesforsker ved University at Albany, Gary Yukl, er der i forandringsprocesser ligeledes krav til ledere om, at rumme og håndtere de følelser, der skabes i forandringsprocesser, som kan bunde i personens angst over at miste fodfæste og usikkerhed på, hvad fremtiden vil bringe (Yukl 2012, s. 95-100). Forandringsbetingelser kan således betyde, en ledelsesmæssig balancering mellem oplevet utryghed med oplevet tryghed.

I relation til de organisatoriske ændringer i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, er der efterfølgende i forskellige mødefora mellem chefer og ledere, hørt udsagn fra chefniveauet som "der er aldrig en god måde at håndtere forandring på" og "forandringsprocesser vil uanset hvordan man gør, være ubelejlige og trælse". Tilsvarende oplever vi som undersøgere, at medarbejdere lægger særligt vægt på den gode håndtering af processen, hvor nogle trives bedst med længerevarende og samskabende processer og andre trives bedst med blot at kende på forhånd fastsatte rammer for arbejdet. Således er det ikke nødvendigvis selve forandringen, der for ledere og medarbejdere er udfordringen, men håndteringen af de tiltag og processer der følger med denne. Når ledelse forstås som interventionskommunikation, ser vi som undersøgere, at der i håndteringen af forandringsprocesserne, må være et særligt fokus på kommunikation, i de rammer der udstikkes af organisationen og topledelsen.

Med afsæt i, at større eller mindre forandringer ses som et kontinuerligt vilkår for organisationer, der med høj omverdenskompleksitet står over for evig tilpasning, udvikling og forandring af organisationen, for fortsat at være bæredygtig og opretholde sin berettigelse, stilles særlige krav til ledere om at oversætte organisationens sprog. Ifølge kompleksitetsforsker Ralph Stacey, skal ledere guide, improvisere og lære medarbejdere at tilpasse sig skiftende omstændigheder og uforudsete problematikker, da det er gennem små nøk i hverdagen, at forandringer sker og ikke alene gennem overordnede og præcise strategier (<http://www.djoefbladet.dk>). Ledelse af forandringsprocesser får således mulighed for at lykkes, når det opdukkende gribes og medarbejderne involveres og engageres (Elmholt, Keller & Tanggaard 2013, s. 124).

Vi er derfor optaget af, hvordan ledere i en omverden af forandringsbetingelser, kommunikativt kan lykkes, så der kan skabes grobund for værdiskabelse i form af både motivation, produktion og trivsel. Værdibegrebet udvides i denne forståelse til, også at indeholde erfaringer og fortolkninger af, hvad der er meningsfuldt og styrende for motivationen i arbejdet, ud over at være knyttet til økonomisk vækst (Wegener 2015, s. 1-5). Vi er således optaget af at undersøge, hvordan lederne kan lykkes kommunikativt med at skabe grobund for organisatorisk målopnåelse i form af både motivation, produktivitet og trivsel, så organisationerne fortsat kan være bæredygtige og omsætte kravet om både tilpasning, udvikling og forandring.

4.0 Problemformulering

Med afsæt i ovenstående problemfelt, vil vi gerne undersøge, hvordan lederne gennem kommunikation kan skabe betingelser for organisatorisk målopnåelse, og dermed honorere kravet om produktivitet, samt understøtte trivsel og motivation.

Vi vil derfor arbejde videre ud fra følgende problemformulering:

Hvordan lykkes lederne kommunikativt med at skabe grobund for organisatorisk målopnåelse i en hverdag med mange modsatrettede krav?

I specialet tager vi afsæt i den specifikke kontekst i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune, hvor organisatoriske ændringer medfører sammenlægning af enheder, nye opgaver og varslede personalereduktioner.

I det følgende afsnit udfoldes og argumenteres for det valgte videnskabsteoretiske afsæt, der lægges til grund for det videre arbejde, hvor vi gennem undersøgelse af problemformuleringen tilsigter at opnå nye erkendelser og forståelser for tematikken.

5.0 Videnskabsteoretisk ståsted

Som det fremgår af vores problemfelt, er vi særligt optaget af en tematik, der udspringer af en øget omverdenskompleksitet, hvor kontinuerlig tilpasning, udvikling og forandring udgør rammen og dermed forandringsbetingelserne i vores praksis. Forandring-i-kompleksitet bliver således tilsvarende et vilkår, vi som ledere og medarbejdere kontinuerligt må forholde os til og håndtere, for at opretholde fokus på kerneopgaven og værdiskabelsen knyttet hertil. Kobles forandring-i-kompleksitet til læreprocesser, hvor meningsskabelse fører til ændrede handlemuligheder, kan der således ske ændringer i praksis. Ifølge den tyske sociolog og systemteoretiker Niklas Luhmann (1927-1998), er læring et udtryk for en kompleksitetsøgning, der paradoksalt nok reducerer kompleksiteten, for "kun kompleksitet kan reducere kompleksitet" (Luhmann 2000, s. 64).

Vi "fastfryser" derfor den situation, der konkret er gældende i organisationen (SUF), hvilket kan forstås som den afgrænsning mellem system og omverden vi drager, i et forsøg på at iagttage systemernes elementer og strukturer, systemets egenverdi, for dermed at få indblik i, hvordan de respektive ledere og medarbejdere navigerer i forandringsbetingelser på godt og ondt (Keiding 2012, s. 112-116). Iagttagelse er ifølge Luhmann håndtering af forskelle, der samtidig udgør distinktionen og dermed bestemmer, hvordan verden fremtræder for os (Ibid.). Det betyder, at problemformuleringen bliver styrende for den iagttagelse vi gør, både gennem fokusgruppedrøftelser, men også gennem arbejdet med bearbejdning af empiri og teori. Dette giver os mulighed for at koncentrere vores blik på et afgrænset område af problemfeltet, men gør os samtidigt blind for det, der ligger uden for den valgte skelnen. Valget er dermed kontingent og kunne være anderledes, da der er uendeligt

mange muligheder, der således ikke realiseres (Hagen 2007, s. 397). Vi er derfor også bevidste om, at vi med en anden skelnen ville have et andet blik på og dermed udfald af vores speciale. Samtidig ser vi kun det vi betegner, med mindre vi kaster os over at observere det vi observerer, for hvilket der ligger uden for den valgte skelnen, ville være en uendelig proces, da verden udgør et differenceløst sidstebegreb, konstitueret af forskellen mellem system og omverden (Hagen 2007, s. 402-403), (Keiding 2005, s. 70-72). For vores speciale betyder det derfor, at vi ikke beskæftiger os med ontologien, da vi udelukkende kan beskæftige os med det, der ligger indenfor den valgte skelnen. Det er således ikke muligt at få en erkendelsesuafhængig neutral adgang til det ontologiske, da erkendelse sker i kraft af en distinktion (Andersen 2005, s. 49).

Ved at operere ud fra en valgt skelnen, opstår samtidig muligheden for at karakterisere eller betegne og dermed give og skabe mening (Hagen 2007, s. 402-403). Mening bliver derfor centralt for den valgte skelnen, og såfremt den valgte skelnen *ikke* muliggør de ønskede iagttagelsesmuligheder, må en ny meningshorisont konstitueres gennem en anden skelnen (Keiding 2005, s. 111-113). Dette betyder, at vi med udgangspunkt i den valgte skelnen, udtrykt gennem problemfelt og problemformulering, kan skabe mening, øge kompleksiteten, for således gennem erkendelse, at opnå nye forståelser og handlemuligheder. Undervejs i specialet vil nye erkendelser føre til nye differentieringer og dermed nye koblingsmuligheder, der muliggør mening, øgning af kompleksiteten og dermed bedre mulighed for at forstå både system og omverden, hvilket kan illustreres med nedenstående citat:

"... kompleksitet (er) et mål for ubestemthed eller for mangel på information. Set på denne måde er kompleksitet den information, som systemet mangler for fuldstændig at kunne begribe og beskrive sin omverden (omverdenskomplesitet) eller sig selv (systemkompleksitet)." (Luhmann 2000 i Keiding 2005, s. 72-73).

Ifølge Luhmann er systemer autopoietiske, hvilket betyder, at systemerne skaber sig selv, de elementer de består af og afgrænsningen til omverden (Keiding 2005, 73-74). Psykiske systemer konstitueres på baggrund af en selvreferentiel bevidsthedssammenhæng, hvor mindste elementet er tanker, og sociale systemer konstitueres på baggrund af en selvreferentiel kommunikationssammenhæng, hvor mindste elementet er kommunikation (Luhmann 2000, s. 98), (Keiding 2012, s. 110-112). Sociale systemer består således af kommunikation og ikke af individer og

handlinger (Hagen 2007, s. 398-402). Gennem feedbackmekanismer benyttes resultaterne af en operation som input for den følgende operation og systemerne kan derfor beskrives som selvreferentielle og cirkulært opererende (Keiding 2012, 111-116), (Luhmann 2000, s. 70-76). Systemerne er operationelt lukkede, men kognitivt åbne i den forstand, at omverden gennem strukturel kobling til et andet system, kan iagttage, og iagttagelser benyttes som afsæt for nye operationer og systemet kan opretholde sin autopoiesis under ændrede omverdensbetingelser (Keiding 2012, s. 116-118), (Keiding 2005, s. 73-79).

Et afsæt i epistemologisk konstruktivisme, er således centralt for vores forståelse af erkendelse, hvor forudsætningen, ifølge Luhmann er, at der eksisterer en objektiv virkelighed uafhængigt af vores observationer og uden umiddelbar adgang til denne (Hagen 2007 s. 402-404). Systemerne er som udgangspunkt intransparente for os, men strukturel kobling til et andet system, eller til omverden, muliggør et indblik i systemernes strukturer, deres egenværdi. Vi ser dette i praksis, hvor forandringsbetingelser og deraf følgende ændringer, kontinuerligt udfordrer ledere og medarbejdere og sætter gang i vurdering af eksisterende viden og erfaringer, hvilket nogle gange kan betyde, at kendt må forlades og nyt integreres. Dermed ser vi, at ledere og medarbejdere i en omverden af forandringsbetingelser, må balancere mellem oplevet tryghed og oplevet utryghed, forstået som et udtryk for systemernes eksisterende strukturer og de strukturer systemet på baggrund af feedback genererer.

Vi forstår det således, at forståelse af systemerne og systemernes egenværdi sker på baggrund af kommunikation, observation og refleksion og dermed er en subjektiv konstruktion, eller i Luhmannsk forstand, en systemintern konstruktion (Andersen 2005, s. 50-52). Ifølge Luhmann, består kommunikation af de tre selektioner information, meddelelse og forståelse. Det er valg af forståelse, herunder også ikke-forstået, der fører til systemdannelse i det sociale system og beror på, at mindst to individer stiller deres psykiske systemers kompleksitet til rådighed for kommunikationen. Således er kommunikation i det sociale system dobbeltkontingent, da det forudsætter mindst to psykiske systemer som omverden for kommunikationen, og som vælger meddelt information og forståelse inden for en uendelighed af muligheder. Derved bliver både afsender og modtager af kommunikationen nødt til at håndtere dobbeltkontingens, som dermed også bliver et vilkår for sociale systemer

(Keiding 2005, s. 86-89). I en kontekst af forandringsbetingelser, kan det derfor betyde, at kommunikation bliver et komplekst net af kommunikationssektioner, hvor lige så mange forskellige ansvarsforhold gør sig gældende, og medvirker til at komplicere forandringskommunikationen.

Vores videnskabsteoretiske ståsted tager således afsæt i en forståelse af, at en øget omverdenskompleksitet, hvor krav om kontinuerlig tilpasning, udvikling og forandring, udgør forandringsbetingelser i vores praksis og hvor kommunikation må skabe grobund for arbejdet med kerneopgave og værdiskabelse. For at håndtere dette i forhold til den valgte problemformulering betyder det, at vi må øge kompleksiteten ved at dykke ned i detaljer og sammenhænge og komplicere sammenhængene yderligere. Vi forkaster eller inkorporerer nye forståelser, for igen at kunne reducere kompleksiteten og bibringe ny viden og ny forståelse og dermed svare på den valgte problemformulering.

5.1 Kritik af videnskabsteoretisk ståsted

Med afsæt i dele af Niklas Luhmanns systemteoretiske og operationelle konstruktivismen, har vi valgt et særdeles kompliceret og abstrakt begrebsapparat, der er svært tilgængeligt, men som alligevel tilbyder en særlig forståelsesramme. Der er risiko for, at begrebsapparatet anvendes forsimplet, og det fulde potentiale således ikke udnyttes eller udnyttes fejlagtigt. Et eksempel herpå, er Luhmanns systemdifferentiering, der opererer på baggrund af en kode, der opstiller to alternativer, f.eks. lovligt/ikke lovligt, sandt/ikke sandt, hvilket er langt mere komplekst end det umiddelbart kan forstås.

Luhmann kan kritiseres for, at lægge ringe vægt på det enkelte individ, da sociale systemer består af kommunikationer og ikke individer. Individets betydning reduceres i forhold til, at være bærer af systemets strukturer og egenværdier, samt den normativitet, den organiserede kompleksitet giver. Vi stiller os således kritiske i forhold til, om forståelsen overser de potentielle magtstrukturer i den indbyrdes meningsforhandling, der er afgørende for om iagttagelser i feedbackprocessen be- eller afkræftes. Det er med denne forståelse heller ikke tydeligt, hvad der ligger til grund for, at systemet vælger en bestemt afgrænsning til omverden, eller hvorvidt der sker

en kobling eller ej. Både magtforhold og ansvarsfordeling er således uklare og kan i yderste konsekvens forstås som en gensidig ansvarsfritagelse.

Luhmann tager afsæt i de chilenske biologer Matuana og Varelas beskrivelse af systemers operationsform som autopoietisk. Maturana kritiserer Luhmann for, at der med reduktionen af sociale systemer til blot at bestå af kommunikationer, således mangler kroppen og mennesket (Keiding 2005, s. 76-77). På trods af, at kroppen er en nødvendig omverden for det psykiske system, og er strukturelt koblet til denne, mener vi alligevel, at den tavse viden (Polanyi 1966) eller kropslige viden i Luhmanns beskrivelse af systemtyper overses.

Når vi alligevel vælger at tage afsæt i elementer fra Luhmanns systemteori, er det fordi det giver os mulighed for at arbejde med begreber, der belyser forandring-i-kompleksitet. Vi får mulighed for at forstå, hvordan ledersystemet via kobling til medarbejdersystemet, kan intervenere og påvirke erkendelser og forståelser via kommunikation og gennem meningsskabelse ændre handlemuligheder. Således muliggøres vores primære fokus på kommunikationen i en kompleks omverden af forandringsbetingelser.

I det følgende afsnit, præsenteres vores metodiske overvejelser, som kobles med vores videnskabsteoretiske ståsted. Afsnittene afspejler tilsammen det konstruktivistiske afsæt, der ligger til grund for vores undersøgelse af problemformuleringen og bearbejdning af empiri og teori. Konstruktivismen bliver således det overordnede paradigmatisk afsæt, der samtidigt anviser både epistemologi og metodologi (Presskorn-Thygesen 2013, s. 26-27).

6.0 Metode og analysestrategi

Med afsæt i Luhmanns systemteoretiske forståelse, hvor kommunikation og ikke individer, ses som de mindste bestanddele af de sociale systemer, vil metodologien uundgåeligt bestå i at få adgang til kommunikation, for således at få adgang til viden om ledersystemet og medarbejdersystemet. Adgang til systemernes sproglige kodninger og 2. ordens refleksioner indenfor et afgrænset område, bestemt af problemformuleringen, vil således kun være mulig i en kvalitativ proces. Det bliver

derfor vigtigt, at undersøge, *hvordan* der tales om et emne og ikke blot *hvad* der tales om, i lighed med konstruktivistisk metode (Presskorn-Thygesen 2013, s. 36-37).

Med ønsket om, at få adgang til kommunikation i de to sociale systemer, medarbejdersystemet og ledersystemet, i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune og specifikt i en afgrænset del af organisationen, der aktuelt er berørt af sammenlægning, tilpasning og forandring, peges på casestudiet som specialets metodiske tilgang. Ifølge samfundsforsker ved Aalborg Universitet, Bent Flyvbjerg, giver casestudiet adgang til kontekstafhængig viden, der er afgørende for at udvikle sig fra begyndere til eksperter (Flyvbjerg 2006, s. 221-222). Derfor er casestudiet samtidigt en læringsmetode til udvikling af udøvelse af en profession (Ibid.). Vi skal i dette speciale ikke vurdere egne evner, men lægger os ydmygt langt fra ekspertniveauet, da vi er helt bevidste om, at vi begge fortsat har meget at lære i tråd med den samfundspolitiske diskurs om livslang læring, men også set ud fra ledelse forstået som en praksisdisciplin. Ifølge Henry Mintzberg, er ledelse hverken en videnskab eller et fag, men en praksis der læres gennem erfaring (Mintzberg 2010, s. 27-31). Flyvbjerg argumenterer for, at de højeste niveauer i læringsprocessen kun nås gennem egne erfaringer med udøvelse af relevante færdigheder (Flyvbjerg 2006, s. 223). Vi mener dog, at vi med casestudiet, kan få indblik i ledernes og medarbejdernes erfaringer og med kontinuerlig 2. ordens refleksion kan opnå erkendelser, der kan bidrage som afsæt i vores fortsatte og fremtidige praksis.

Med casestudiet, får vi mulighed for, at øge kompleksiteten, i lighed med Luhmanns forståelse om, at læring er et udtryk for den kompleksitetsøgning, der samtidig bevirker en reduceret kompleksitet (Keiding 2005, s. 72-73). Ifølge Flyvbjerg, skal casestudiet ikke opsummeres i få hovedresultater, men fremstå med det virkelige livs kompleksitet, modsigelser og dilemmaer (Flyvbjerg 2006, s. 237-239). Vi får med afsæt i et casestudie derfor mulighed for, at undersøge problemstillingens kompleksitet, forholde os kontinuerligt undersøgende og dykke ned i analyse af temaer, som gennem systematik og overblik, bidrager til nye erkendelser ud fra den valgte tematisering. Vi opsummerer og reducerer dermed ikke casestudiet, men træffer valg om afgrænsning og differentiering, som samtidig efterlader mulighed for andre og nye afgrænsninger og dermed andre potentielle differentieringer. Hermed får vi

mulighed for at øge kompleksiteten, samtidigt med vi reducerer den via tematikker, der bidrager til information, som gør os i stand til bedre at begribe og forstå.

Ifølge professor i statskundskab ved Aarhus Universitet, Simon Calmar Andersen, kan metoderegler, der traditionelt set er knyttet til ikke-konstruktivistisk og overvejende kvantitativ metode, ligeledes være afsæt for den epistemologiske konstruktivisme kvalitative metode (Andersen 2005, s. 52-53). Andersen tager afsæt i den norske samfundsforsker og statistiker Ottar Helleviks kvantitative metoderegler, hvoraf en af disse omhandler systematisk udvælgelse af data, der kobler sig til diskussionen om, hvorvidt generaliserbarhed er en mulighed eller ej i kvalitative undersøgelser. Ifølge Andersen knytter begrebet generaliserbarhed sig ikke kun til kausale lovmæssigheder, men knytter sig også til, at iagttagelser gjort på ét tidspunkt, er gældende på andre tidspunkter end blot tidspunktet for iagttagelse, og at iagttagelser ligeledes kan generaliseres til forhold der ligger udenfor iagttagelsen (Andersen 2005, s. 52-56). Vi er klar over, at det ifølge en epistemologisk konstruktivisme og ud fra Luhmanns forståelse, ikke er muligt at forholde os til dét, der ligger udenfor iagttagelsen, da der iagttages på baggrund af en valgt skelnen. Ifølge Luhmann udgør den anvendte skelnen således en blind plet, da det kun er muligt at se dét, der betegnes og ikke dét der udelukkes (Keiding 2005, s. 79-81).

Når vi alligevel tilslutter os denne metoderegel i specialet, er det fordi vi efter en iagttagelse kan betegne dét, der ikke før blev betegnet, forstået på den måde, at vi kan reflektere over og forholde os til den valgte skelnen og derfor også andre potentielle distinktioner (Ibid.). Når vi gør os nye iagttagelser, udvides vores forståelse og erkendelse af det system vi undersøger og derigennem kan vi forstå mere end vi gjorde før iagttagelsen. Vi kommer dermed dybere ned i substansen, øger kompleksiteten for at lære, og kommer tættere på en normativ beskrivelse af feltet. Dette kan illustreres ved bearbejdning af fokusgruppetata og analyse af empiri, hvor vi i en reflektiv proces dykker ned i forståelser og tilgrundliggende egenværdier og dermed opnår nye erkendelser, som kan give os et mere fyldestgørende billede af problematikken. At viden ikke formelt kan generaliseres, er ifølge Flyvbjerg ikke ensbetydende med, at viden ikke kan indgå i den kollektive vidensakkumulation på et givent felt (Flyvbjerg 2006, s. 226-227). Ifølge Luhmann, kan viden om noget typisk

eller normativt, opnået i én sammenhæng, både være særligt for denne og samtidig knytte an og være brugbar i andre situationer:

“Generaliseringen af forventninger til noget typisk eller normativt har følgelig en dobbeltfunktion: Den effektuerer på den ene side en selektion ud af den samlede mængde af anviste muligheder og reproducerer således den kompleksitet, som er bygget ind i mening uden at fornægte den; og den bygger på den anden side bro mellem diskontinuiteter i saglig, tidslig og social henseende, således at en forventning stadig er brugbar, når situationen har ændret sig: Brændt barn skyr ilden.” (Luhmann 2000, s. 137).

Vi mener derfor, at vi ved at knytte an til dét, der ligger udenfor iagttagelsen gennem efterfølgende refleksion, alligevel kan tilnærme os en form for generaliserbarhed, men i en helt anden betydning end inden for kvantitativ tradition. Det bliver således i højere grad normativitet, i form af en fyldig beskrivelse og fælles forståelse i systemet, der samlet set bidrager til at reducere kompleksiteten og muliggør handling.

6.1 Fokusgruppe som metode

I specialet har vi derfor interesse i, at få indsigt i den interaktion der er mellem ledere og medarbejdere og specifikt i relation til den konkrete forandringsproces, som pågår i organisationen. Vi har interesse i, at få indsigt i refleksionerne over den strukturelle kobling (Luhmann 2000), der er mellem medarbejderne som system og lederne som system, da dette vil kunne bibringe værdifuld viden til brug for analyse og besvarelse af problemformuleringen. Vi har derfor samtidig interesse i, at få indsigt i den kodning (Luhmann 2000), der lægges til grund for kommunikationen i de to systemer, da vi mener dette kan give os mulighed for, at analysere os frem til, hvordan lederne kan lykkes kommunikativt i forhold til den konkrete problemformulering.

Vi vælger derfor, at undersøge de to systemer, medarbejdersystemet og ledersystemet, gennem to fokusgruppedrøftelser. Fokusgruppedrøftelserne giver mulighed for, at kombinere interaktion i fokusgruppen med et styret emnefokus, hvilket giver mulighed for at generere empiriske data, der fortæller om betydningsdannelse i grupper (Halkier 2007, s. 11-12). Dette er i overensstemmelse med de kvalitative forskere Virginia Braun og Victoria Clarke, der beskriver tematisk analyse som en metode, der muliggør et indblik i, hvordan der tales om et emne og hvordan dette tilskrives mening (Braun & Clarke 2012, s. 57). Således får vi mulighed

for, at få indblik i de forståelser og den mening, der tilskrives den tematik vi undersøger og dermed kan bidrage til besvarelse af vores problemformulering.

Fokusgrupper er også karakteriseret ved udveksling af fortællinger om handlinger og forståelser i en social og genkendelig kontekst omkring undersøgeren (Halkier 2007, s. 11-12). Ses dette ud fra et Luhmannsk perspektiv, kan det siges, at der i fokusgruppedrøftelser sker en konditionering af systemets strukturer, forstået som relationerne mellem systemets strukturer, der udgør en form for begrænsning eller rammesætning for iagttagelsen og dermed også en enten tilslutning eller afvisning i systemet (Keiding 2005, s. 104-108). Fokusgruppedrøftelse kan således betyde en strukturforandrende proces for både deltagere og for os som undersøgere. Fokusgruppedrøftelse kan i vores optik derfor, udover at bidrage med værdifuld empiri om systemernes egenværdier, kodning og kommunikation, forstås som en intervention, der flytter forståelser og giver ny indsigt, der kan blive afsæt for nye handlinger. Konkret for specialet betyder det, at tematik og spørgsmål i fokusgruppedrøftelserne må give mulighed for at knytte an til systemernes eksisterende strukturer. Herved udgør den systeminterne konstruktion et normativt afsæt, hvilket vi i denne sammenhæng kalder erfaringer. Ifølge Luhmann kan dette ses som et udtryk for, at systemers strukturdannelse ikke er fuldkommen tilfældig, men et udtryk for en organiseret kompleksitet (Luhmann 2000, s. 137). Ses dette i forhold til Ottar Helleviks metoderegulering om, at forsøge at gøre forskningen kumulativ, argumenterer Andersen for, at metodereglen stemmer overens med Luhmanns epistemologiske konstruktivisme, da iagttagelse leder til erkendelse, netop på baggrund af, hvorvidt resultatet kan genanvendes i systemets autopoiese. Dette betyder ifølge Luhmann, at når koden der lægges til grund for undersøgelsen er sand/falsk, må den videnskabelige kommunikation formuleres, så det er muligt at vurdere og kritisere ud fra de tidligere iagttagelser (Andersen 2005, s. 53). Dette stiller krav om, at vi som undersøgere knytter an til teoretiske forståelser, som i dette tilfælde udspringer af specialets problemfelt, samt krav om, at fokusgruppedrøftelserne må tage afsæt i tematikker, der dels knytter an til deltagernes forståelser af deres praksis og dét, der er på spil i denne. Gyldigheden af undersøgelsen skærpes således ved, at anvendte begreber og kategorier er i overensstemmelse med både vidensinteresser og det empiriske felt, samt ved at gøre den løbende argumentation transparent (Halkier 2005, s. 109-111). Argumentation finder kontinuerligt sted

gennem specialet, og medvirker samtidigt til at opretholde både systematik og gyldighed.

Vi vælger, at styre fokusgruppernes drøftelser ud fra de 4 tematikker: styringsparadigmer/styreformer, forandringsprocesser, kommunikation og motivation. Tematikkerne er trukket ud fra problemfeltet, da vi antager at fokusgruppedrøftelserne med afsæt i disse, vil bibringe viden der medvirker til at belyse den strukturelle kobling mellem systemer og kodning, og dermed give os mulighed for, at opnå nye erkendelser ud fra problemformuleringen og en samtidig valgt skelnen interessant/ikke interessant. Vi er bevidste om, at der i denne skelnen ligger andre mulige tematikker og således et utal af muligheder for at øge kompleksiteten ud fra afgrænsningen interessant/ikke interessant eller vigtigt/ikke vigtigt. Vi er således også bevidste om, at der ligger en potentiel mulighed for, at vi med de valgte tematikker ikke nødvendigvis får verificeret vores forforståelser, men at der i drøftelserne kan vise sig helt andre forståelser og prioriteringer af, hvad der er vigtig/ikke vigtigt eller interessant/ikke interessant for deltagerne. Fokusgruppedrøftelserne er en del af casestudiet, som ifølge Flyvbjerg karakteriseres ved, at det snarere er falsifikation end verifikation, der gør sig gældende, og som derfor betyder, at forskeren kan tvinges til at revidere teser på baggrund af forudfattede meninger, antagelser og begreber på væsentlige punkter (Flyvbjerg 2006, s. 234-236). Vi er derfor opmærksomme på, at vores fokusgruppedrøftelser, kan sætte vores forudfattede meninger og antagelser i spil og bidrage til erkendelser vi ikke nødvendigvis forventer at opnå.

Dette stemmer samtidig overens med Andersens forståelse af en anden af Helleviks metoderegler, at gøre sig aktive anstrengelser for at afkræfte egne forhåndsopfattelser (Andersen 2005, s. 55). Dette betyder ifølge Andersen, at forskningen skal være kritiserbar på en måde, så det er muligt at vurdere resultater ud fra koden sand/falsk. Ifølge Andersen, kan dette gøres ved at anlægge et teoretisk perspektiv, hvor det ikke umiddelbart forventes, eller ved at henvise til andre forskere, der mod forventning når til samme konklusion. Resultaterne kan lettere vurderes som generaliserbare eller ej og bliver dermed sværere at tilbagevise, da det er tydeligt, hvad der hævdes og ikke hævdes (Ibid.). I forhold til specialet forstår vi det således, at såfremt koden sand/falsk er den skelnen, som resultaterne vurderes op i mod, må også generering og behandling af empiri, samt udvælgelse af teori ske med en kontinuerlig kritisk

refleksion, da dette ellers ikke er muligt. Konkret i forhold til de valgte tematikker, har vi en forhåndsopfattelse af, at både ledere og medarbejdere er bevidste om styringsparadigmernes indflydelse på praksis, men er samtidigt opmærksomme på, at begrebet formentligt opleves forskellig i kraft af gruppernes forskellige virksomhedsområder. Det betyder blandt andet, at vi vælger, at tematikken hos lederne hedder "styringsparadigmer" og hos medarbejderne hedder "styringsformer". Ved at tage afsæt i disse betegnelser, har vi en formodning om, at fokusgrupperne lettere kan tilslutte sig kommunikationens tema og dermed gøre den til genstand for iagttagelse på baggrund af en meningstilskrivning (Keiding 2005, s. 111-113). Såfremt dette lykkes, skabes mulighed for på baggrund af de valgte betegnelser, at knytte an til erfaringer og strukturer i systemets organiserede kompleksitet, og hermed enten be- eller afkræfte vores forhåndsopfattelser (Keiding 2012, s. 114-116). Hertil er vi ligeledes opmærksomme på, at vi muligvis skal anlægge et andet teoretisk perspektiv i analysen af empirien fra fokusgruppedrøftelserne end først antaget, afhængigt af, hvordan deltagerne forstår tematikken og drøfter denne, for at vurdere resultaterne ud fra koden sand/falsk. Vi kan derfor først blive klar på en egentlig udvælgelse af teori, efter endelig bearbejdning af fokusgruppedata.

Ifølge cand.scient.pol, MA og ph.d. Bente Halkier, fra Roskilde Universitet, sker betydningsdannelse gennem sociale erfaringer, der sjældent italesættes direkte. Dette giver fokusgruppedrøftelserne imidlertid mulighed for, og dermed også potentiel indsigt i det repertoire for forståelser, der ellers betragtes som tavse eller taget for givet. Gennem interaktion i fokusgruppen, tvinges deltagerne til at være eksplicite i forhold til dét, der ligger til grund for deres forhandlinger med hinanden (Halkier 2007, s. 12-13). Dette har derfor betydning for vores udvælgelse af deltagere, da disse må kunne relatere sig til den samme overordnede skelnen, forandringsproces/ikke forandringsproces i en kontekst af sammenlægning af enheder i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Hermed har vi en formodning om, at deltagerne også har et vist kendskab til den kodning, der ligger til grund i det system de udgør, og som dermed gør det muligt, at forstå kommunikationen som information og ikke som støj og forstyrrelse. Samtidig stilles der også krav om, at udvælgelsen tager højde for, at deltagernes relation ikke er så tæt, at de har svært ved at være eksplicite i drøftelserne (Halkier 2007, s. 30-35). Derfor vælger vi, at fokusgrupperne så vidt muligt skal bestå af henholdsvis medarbejdere og ledere med forskellig organisatorisk

tilknytning indenfor Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, men alle inden for uddannelsesområdet. Fokusgruppen med ledere, består derfor af to ledere fra den centrale uddannelsesenhed og to ledere fra forskellige lokale uddannelsesenheder. Alle ledere har medarbejderansvar og fokus på at understøtte organisatorisk målopnåelse gennem medarbejdere. Lederne kender hinanden gennem henholdsvis daglige eller opgaverelaterede samarbejdsrelationer. Fokusgruppen med medarbejdere, består af fire medarbejdere fra forskellige lokale uddannelsesenheder, som alle er en del af forandringsprocessen og som fortsat skal varetage drift og opretholde trivsel og motivation i den forestående sammenlægning. Medarbejderdeltagelse fra den centrale uddannelsesenhed viste sig ikke at være mulig, hvilket ellers kunne tænkes, at have bidraget til et øget forståelsesrepertoire i drøftelsen. På den anden side, er der færre samarbejdsrelationer mellem medarbejdere centralt og lokalt end der er mellem medarbejderne på tværs af de lokale enheder, og deltagerne har dermed et øget kendskab til hinanden og større sandsynlighed for, at kunne koble sig strukturelt til hinanden på baggrund af en fælles kodning.

6.1.1 Undersøgellesdesign

Fokusgruppedrøftelserne tager udgangspunkt i en spørgeguide, der bygger på formuleringen af forudgående forskningsspørgsmål (Bilag 1). Forskningsspørgsmålene har et teoretisk afsæt i problemfeltet, men er umiddelbart ikke gode spørgsmål i en fokusgruppedrøftelse, da forskningsspørgsmålene ofte søger efter forklaringer på fænomener, processer og sammenhænge, hvorimod interviewspørgsmål søger efter konkrete beskrivelser af disse (Tanggaard & Brinkmann 2010, s. 40). Ud fra de fire tematikker, genereres forskningsspørgsmål, som efterfølgende er omskrevet til spørgsmål, til henholdsvis ledere og medarbejdere, med henblik på at igangsætte drøftelserne i fokusgrupperne.

For at styre drøftelserne efter de valgte tematikker, og for at tydeliggøre de i specialet tilgrundliggende forforståelser, beskrives disse kort i en spørgeguide, der tilsendes deltagerne forud for drøftelsen (Bilag 2 & 3). Hermed kan deltagerne forholde sig kritiske til den forståelse og viden, der lægges til grund for undersøgelsen og falsifikation bliver således en mulighed, svarende til metodekravet. Deltagerne er derfor bekendte med både tematikker, undersøgernes forståelse af disse samt de

konkrete spørgsmål, der skal igangsætte drøftelserne, hvilket bidrager til at understøtte transparens. På den anden side kan det vanskeliggøre muligheden for at andre og nye perspektiver bringes ind i drøftelsen, da deltagerne kan få forståelsen af, at styringen ikke tillader dette. Det er således væsentligt, at andre eller nye perspektiver der kommer frem i fokusgruppedrøftelsen, understøttes og ikke lukkes ned. En forudsætning for dette mener vi, er et trygt dialogisk rum, hvilket vi til dels kan understøtte med udvælgelse af deltagere, der har et forudgående kendskab og samarbejdsrelationer til hinanden.

6.1.2 Moderatorrolle

Under fokusgruppedrøftelserne er vi rammesættende så drøftelsen fastholdes inden for det valgte område og så vidt muligt de forskellige tematikker, samtidig med at vi lader deltagerne fylde drøftelsen ud, på baggrund af de få startspørgsmål i guiden (Halkier 2007, s. 43-45). Vi indtager derfor en moderatorrolle, hvor indblandingen er så minimal som muligt, men primært sikrer, at drøftelsen er dækkende for specialets problematik og problemformulering, og for at interaktionen mellem deltagerne kan være som den plejer (Halkier 2007, s. 54-56). Dette viser sig i praksis at være vanskeligt helt at efterleve, da vi som undersøgere ind i mellem kommer til at deltage mere aktivt i drøftelserne og dermed interagerer mere end planlagt. Med en konstruktivistisk tilgang har vi ikke en ambition om at være neutrale undersøgere, men er bevidste om, at vi påvirker det felt vi undersøger, samtidig med det undersøges. Vi trækker derfor en tråd til aktionsforskningen, som en kollektiv undersøgelses- og refleksionspraksis, hvor alle involverede opfatter sig som undersøgere og medudviklere af en fælles virkelighed (Stegeager & Willert 2012). Vi ser således fokusgruppedrøftelsen som en samtidig intervention, hvor både deltagerne og os selv som undersøgere, påvirker og påvirkes af drøftelsen.

En særlig bevidsthed i forhold til vores roller under fokusgruppedrøftelserne er, at den ene af undersøgerne er kollega med deltagerne. Dette kan tænkes at skabe en mere uhøjtidelig og naturlig stemning – alternativt en anspændt stemning, såfremt deltagerne bliver optaget af, at skulle præstere på anden vis end ellers. Da det forudgående kendskab til deltagerne, både ledere og medarbejdere, i vores optik er præget af positiv stemning og gensidig tillid, er der en forventning om, at kendskabet

ikke ændrer på muligheden for, at drøftelserne kan forløbe så frit som forventet. På den anden side, er vi opmærksomme på, at der med en fokusgruppedrøftelse i en kontekst af igangværende forandringsprocesser i egen organisation, og med en undersøger fra selvsamme organisation, kan være magtforhold, der skal minimeres, så dette ikke hæmmer drøftelsen. Derfor aftales anonymisering af deltagerne i transskriberingen, så det ikke fremgår, hvem de konkrete deltagere er, ud over den overordnede beskrivelse af tilknytningsforhold.

6.1.3 Bearbejdning af fokusgruppedata

De konkrete fokusgruppedrøftelser er enestående og unikke, forstået på den måde, at drøftelsen aldrig vil blive nøjagtig identisk såfremt drøftelserne gentages, da konteksten vil være en anden. Alligevel forsøger vi at efterleve endnu en af Ottar Helleviks metoderegler, præsentation af resultaterne som tillader kontrol, gentagelse og kritik, for at iagttagelserne på den måde kan bidrage til videnskabelig erkendelse. Dette på trods af, at undersøgelser sjældent lader sig gentage, da det omgivende samfund forandrer sig (Andersen 2005, s. 54). Metodereglen anvendes på den måde, at systematik og kongruens i principperne for bearbejdning af de fremkomne fokusgruppedata tydeliggøres og efterleves, så bearbejdningen i princippet kan gentages og resultaterne efterfølgende vil falde ud på tilsvarende vis (Ibid.). Vi er derfor bevidste om, at både kontrol og gentagelse i direkte betydning ikke er mulig, da både systemer og organisationer forstås som dynamiske og en form for kollage af konstruktioner (Presskorn-Thygesen 2005, s. 43-44). På den anden side kan vi bestræbe os på, at præsentere resultaterne, så de i videst muligt omfang tillader kontrol og kritik, samt at blive efterprøvet (Andersen 2005, s. 54).

Fokusgruppedrøftelserne optages og transskriberes efterfølgende (Bilag 4 & 5), med en så vidt mulig ordret gengivelse af samtalen, for at fastholde meningsindholdet i det sagte (Tanggaard & Brinkmann 2010, s. 43-45), (Braun & Clarke 2012, s. 59-60). Desuden gengives passager med utydelig tale, tale i munden på hinanden og latter, for mest mulig nøjagtig gengivelse af samtalen og dermed at være tro mod den faktiske situation. Passager med para kommunikation transskriberes, hvor det vurderes at have særlig betydning for meningen, men er udeladt, hvor det finder sted ind over samtalen og derfor komplicerer transskriberingen uforholdsmæssigt meget og ikke ændrer ved

meningsindholdet. Gennem begge fokusgruppedrøftelser udtrykkes høj grad af konsensus ind over samtalen ved lyde som "mm", hvilket er udeladt i transskriberingen. Andre dele af para kommunikationen er transskriberet som det høres, f.eks. "hm" og korte tænkepauser som "...", længere tænkepauser transskriberes som enten "pause" eller "tavshed", da det udtrykker både stemning og meningstilskrivning til det sagte. Transskriberingen med både drøftelser og para kommunikation giver et indblik i, hvordan deltagerne kobler sig strukturelt til hinanden og gensidigt stiller refleksioner til rådighed, mellem systemerne (Luhmann 2000, s. 257-262).

Det transskriberede materiale bearbejdes ved induktiv og datadreven kodning, hvor tekststykker markeres og knyttes til en kode, der ikke på forhånd er fastlagt, men som udspringer af materialet. Koderne medvirker til at skabe overblik, samt til at kunne identificere og kontrastere dét, der træder frem i materialet (Tanggaard & Brinkmann 2010, s. 47), (Braun & Clarke 2012, s. 61-63). I denne proces arbejdes ud fra en skelnen interessant/ikke interessant, opstået på baggrund af både problemfelt og det valgte teoretiske afsæt i specialet, hvorfor ren datadreven kodning ikke er realistisk. Vi vælger, ikke at kode egne tekstpassager, da vores konkrete udsagn i denne sammenhæng ikke er interessante. Vores udsagn influerer dog i drøftelserne, da vi i en interaktion ikke kan undgå at påvirke eller at blive påvirket.

De kodede tekststykker kondenseres efterfølgende efter meningsindhold, der således udgør en kategorisering (Bilag 6 & 7). Meningskondenseringen ligger til grund for efterfølgende formulering af empiridrevne analysespørgsmål og peger samtidig i en teoretisk retning (Braun & Clarke 2012, s. 61-69). Vi er klar over, at dette valg er kontingent, og præges af den skelnen vi lægger til grund gennem specialet. Vores erkendelsesinteresser styres således af både de distinktioner vi lægger til grund fra starten af specialet, men også af vores løbende erkendelser gennem arbejdet, som samlet set medvirker til opbygning af den egenkompleksitet, vi som undersøgere udgør. Vi må derfor kontinuerligt forsøge at tage læseren ved hånden, ved at forholde os til den distinktion, der ligger til grund for vores iagttagelser og dermed de valg vi løbende gør os. Hermed tager vi afsæt i endnu en af Ottar Helleviks metoderegler, mest mulig nøjagtig brug af data, som ifølge Andersen forudsætter en opmærksomhed mod de betingelser, der ligger til grund for iagttagelserne. Nøjagtigt brug af data

handler således om, at andre skal kunne komme frem til de samme svar, såfremt de forsøger at besvare de samme empiriske spørgsmål (Andersen 2005, s. 55-56). Med dette for øje, får vi dermed mulighed for at bidrage til videnskabelig erkendelse også set ud fra en epistemologisk konstruktivisme.

6.2 Analysestrategi

Analysestrategien beskrives til dels retrospektivt, da vi fra arbejdet med problemfeltet, udarbejdelsen af forskningsspørgsmål og guide, fokusgruppedrøftelserne og til nærværende tidspunkt i processen, løbende har analyseret vores vej frem i specialet. Hertil kommer beskrivelse af analysestrategien som den tager sig ud i det videre arbejde frem til specialets slutning.

I takt med, at vi analytisk har arbejdet os frem til en problemformulering, er fokus for vores drøftelser med ledere og medarbejdere skærpet. Forskningsspørgsmål har bidraget til, at andre og nye spørgsmål kunne igangsætte drøftelserne i fokusgrupperne, som igen har bidraget til at vi undervejs har koblet os med endnu nye spørgsmål og input. Således har analysen undervejs, som en form for kaskade, givet specialet retning. Set ud fra Luhmanns operationelle konstruktivisme, kan det siges at vi undervejs har øget kompleksiteten med nye perspektiver i fokusgruppedrøftelserne for senere at reducere data ved kodning af tekstsegmenter, for bedre at kunne begribe og forstå. Vi reducerer yderligere, ved at tematisere kodningerne i form af dels meningskondensering og dels empiridrevne spørgsmål. For at kunne besvare problemformuleringen, med afsæt i de empiridrevne spørgsmål, kompliceres analysen yderligere ved kobling til teori, og kombinerer hermed induktiv og deduktiv metode (Braun & Clarke 2012, s. 60). Valg af teori sker således efter generering af empiridrevne spørgsmål og knytter sig til en forventning om, at kunne belyse og bidrage til nuancering af argumentationen i besvarelsen af den overordnede problemformulering.

For at besvare problemformuleringen: "Hvordan lykkes lederne kommunikativt med at skabe grobund for organisatorisk målopnåelse i en hverdag med mange modsatrettede krav?" tager den videre analyse, således afsæt ifølgende empiridrevne spørgsmål:

- Hvordan kan organisationens krav om tilpasning, justering og udvikling via kommunikation skabe mening for medarbejderne?
- Hvordan kan balancering af oplevet utryghed med oplevet tryghed, skabe betingelser for motivation, produktivitet og trivsel?

I analysen fremhæves tekstsegmenter fra empirien, betydningen og meningen af disse foldes ud, og der argumenteres teoretisk for, hvad der gør dette interessant og hvorfor, i forhold til hvert af de empiridrevne spørgsmål (Braun & Clarke 2012, s. 66-69). Således efterleves Flyvbjergs intention om, at casestudiet må fremstå med det virkelige livs kompleksitet, modsigelser og dilemmaer, og analysen således gøres fyldig.

6.3 Kritik af metode

Med specialets videnskabsteoretiske afsæt i Luhmanns operationelle konstruktivisme, et metodisk afsæt i systemteorien og en pragmatisk anvendelse af metoderegler i et grænseland mellem kvantitativ og kvalitativ undersøgelsespraksis, har vi bevæget os ud i en kompliceret metodik. Dette er således helt i tråd med Luhmanns forståelse af læring som et udtryk for den kompleksitetsøgning, der paradoksalt nok reducerer kompleksiteten (Luhmann 2000, s. 64). Såfremt vi formår, at operationalisere metoderegler og fremgangsmåde som beskrevet, mener vi derfor, at have et stærkt udgangspunkt for at kunne bidrage til videnskabelig erkendelse (Andersen 2005). Kommunikativ gyldighed skal således træde tydeligt frem gennem specialet, hvor et fyldigt metodeafsnit tager læseren ved hånden, og hvor analytiske valg, argumenter og resultater fremstår overbevisende (Halkier 2007, s. 110-113). På den anden side, kan ovenstående grundighed betyde, at der kan være gentagelser gennem specialet, der ikke altid bringer nye perspektiver med sig, men blot sikrer tydelig efterlevelse af metoderegler. Ved kontinuerligt at holde os kommunikativ gyldighed for øje, vedhæfte transskription, kodning og meningskondenseringer, efterkommer vi samtidig at være transparente (Tinggaard & Brinkmann 2010, s. 491-492).

Vurdering af specialets genkendelighed, hvor specialet som casestudie, foldes ud og gøres fyldigt, sker ud fra en forståelse af, at forventninger til noget typisk eller normativt, alligevel kan bygge bro til andre situationer der sagligt, tidligt og socialt er anderledes, og derfor stadig kan være brugbar (Luhmann 2000, s. 137). Vi har

tidligere ud fra Luhmanns konstruktivisme argumenteret for, at strukturerne i de enkelte systemer udgør en organiseret kompleksitet, hvorfra nye erkendelser enten forkastes eller integreres efter en forudgående operation. Vi forstår det derfor således, at vi opnår erkendelser, der udgør et normativt afsæt, som efterprøves gennem argumentation og efterfølgende kan blive afsæt for nye handlinger i praksis. De resultater vi kommer frem til gennem arbejdet med specialet, må derfor knytte sig til strukturer og erkendelser der i forvejen eksisterer, da viden ellers løbende vil blive forkastet og afvist. Vi ser dette samtidig som værende potentiel svaghed, da vi selv udgør en bias, såfremt den forudgående reflektive proces ikke konstant gør sig gældende og egne forhåndsantagelser derfor ikke afkræftes, hvor dette burde være udfaldet. På den anden side ser vi, at udfaldet af specialet, vores erkendelser, bliver et bidrag til videnskabelig udvikling, og fremstår med "eksemplets magt" (Flyvbjerg 2006, s. 227-228).

7.0 Teoripræsentation

I de følgende afsnit præsenterer vi den teori, som udgør vores primære teoretiske afsæt i analysen og som overordnet belyser temaerne ledelse og motivation. Vi tager afsæt i artiklen "Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership" (2008) af Drath et. al, til belysning af ledelse som et fælles og socialt anliggende mellem leder og medarbejder. Ledelsesteorien suppleres med Locke og Lathams målsætningsteori, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and task Motivation" (2002), som ud over at være ledelsesteori også bevæger sig ind i motivationsteorien. Hertil bidrager selvreguleringsteorien af Ryan og Deci, med udgangspunkt i artiklen "Self-Determination-Theory and the facilitation of intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being" (2000), til et psykologisk perspektiv på motivation. Vi trækker på Weicks begreb om meningsskabelse, fremstillet af Sverri Hammer og James Høpner i bogen "Meningsskabelse, organisering og ledelse" (2015) til belysning af processer for meningsskabelse.

Som gennemgående og bærende teori i forhold til analyse af kommunikation, vælger vi at inddrage elementer fra Luhmanns systemteori. Særligt begreberne kommunikationsselektioner, kodning, strukturel kobling og iagttagelse kan bidrage med et abstrakt analytisk perspektiv, der samtidig giver mulighed for at forstå

kompleksiteten og dermed nuancerne i denne disciplin. De enkelte begreber præsenteres løbende som de finder anvendelse i analysen. Luhmanns operationelle konstruktivisme bliver således ud over et videnskabsteoretisk afsæt, den teoretiske vinkel vi trækker på i analyse af kommunikation.

7.1 Ledelse som kurs, koordinering og commitment

Som nævnt tager vi afsæt i artiklen "Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership" af Drath et. al (2008), til belysning af ledelse som en integreret helhed af kurs, koordinering og commitment, hvor ledelse ses som et fælles og socialt anliggende mellem leder og medarbejder. I teorien skelnes mellem ledere og ledelse, og lederskab er først til stede, når der sigtes mod at producere kurs, koordinering og commitment (Drath et. al 2008, s. 643).

Teorien giver mulighed for, at belyse ledelse som andet end blot båret af den formelle leder, men i stedet som et sæt af fælles antagelser og adfærd, der er toneangivende for skabelsen af fælles kurs, koordinering og commitment og dermed ledelse (Drath et. al 2008, s. 643-644). Ledelse kan ifølge Drath et. al forekomme med eller uden formelle ledere (Drath et. al 2008, s. 636). Som supplement til teorien trækker vi på målsætningsteori, hvor ledelsesperspektivet er motivation (Elmholdt, Keller & Tanggard 2013, s. 99). Derfor inddrager vi i det følgende elementer fra Locke og Lathams målsætningsteori.

7.2 Målsætningsteorien

Målsætningsteorien præsenteres af de amerikanske professorer Edwin Locke og Gary Lathams i artiklen "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation" (2002). Teorien beskriver overordnet, at formulering af specifikke høje og svære mål spiller en central rolle for motivation af ledere og medarbejdere, da de skaber større engagement og bedre præstationer end lave og lette mål (Locke & Latham 2002, s. 705-713). I understøttelse af målopnåelse er graden af personlig forpligtelse, personligt ejerskab og mestringsevne nøglefaktorer til at opnå målet, og såfremt dette lykkes opnås en selvforstærkende effekt (Locke & Latham 2002, s. 707-712).

Ifølge Locke og Latham, er det således i sig selv motivationsfremmende at lykkes med høje og krævende mål (Ibid.). Teorien kan således give et perspektiv på motivation med afsæt i organisationens behov for produktivitet og effektivitet, samt styring af dette. Teorien fokuserer ikke på trivsel og tilfredshed som et selvstændigt mål for motivationen, hvorfor vi vælger at trække endnu et perspektiv på motivation ind i analysen.

7.3 Selvreguleringsteorien

Vi tager således også afsæt i selvreguleringsteorien, præsenteret af de to amerikanske forskere i motivationsteori, Richard Ryan og Edward Deci, Rochester University, i artiklen "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being" (2000). Ryan og Deci beskriver deres teori som en organismisk metateori, der fokuserer på menneskets medfødte og indre behov for udvikling og læring. Understøttelse af de tre psykologiske behov kompetence, tilknytning og autonomi, ses som forudsætninger for at opretholde de grundlæggende behov for sund psykologisk udvikling, personlig trivsel, samt bæredygtig motivation. Ifølge Ryan og Deci opstår det særlige fokus på motivation på baggrund af, at motivation skaber produktivitet og handling og har indflydelse på, at de psykologiske behov for sundhed og trivsel, opfyldes (Ryan & Deci 2000, s. 68-69). Motivation forstås således hos Ryan og Deci, som et kontinuum fra amotivation over ydre motivation til indre motivation, der påvirkes i et samspil mellem sociale kontekster, og enten fremmer eller hæmmer de tre psykologiske behov kompetence, tilknytning og autonomi (Ryan & Deci 2000, s. 68-76). Ifølge Ryan og Deci kan mennesker, der er givet de rette sociale og kontekstuelle betingelser, omsætte ydre organisatoriske behov og værdier, og integrere dem som egne behov og værdier (Ryan & Deci 2000, s. 73-74).

Teorien giver os mulighed for at undersøge, hvordan tilstedeværelsen af de psykologiske behov som kompetence, tilknytning og autonomi kan understøtte motivation, trivsel og sund psykologisk udvikling. Desuden kan teorien give perspektiv på, hvordan ydre forandringsbetingelser, gennem en integrativ proces kan medvirke til at minimere manglende kontrol og skabe personligt ejerskab (Ryan & Deci 2000, s. 72).

Selvreguleringsteorien lægger vægt på, at understøtte medarbejdernes mulighed for at koble egne behov og interesser med organisationens behov, og dermed bliver det interessant at supplere med et perspektiv på menings-skabelse.

7.4 Mening

Vi tager således afsæt i organisations- og ledelsesforsker, ph.d. i psykologi Karl E. Weicks teori om menings-skabelse. Weick identificerer syv karakteristika som væsentlige og betydningsfulde i skabelsen af meningsprocessen, og som tilsammen bidrager til håndtering af udfordringer (Hammer & Høpner 2015, s. 92-94). Menings-skabelse er en proces, der ifølge Weick tager afsæt i flere forskellige elementer, der tilsammen udgør organisationens sociale og kulturelle ramme, ud fra hvilken meningen skabes. Menings-skabelsen er betinget af ledetråde, så som en ny plan eller historie, og udgør den forbindelse, der således kan opstå mellem ramme og ledetråd. En oplevelse må forsøges at sættes ind i en allerede etableret ramme, og såfremt der skabes forbindelse, opstår meningen (Hammer & Høpner 2015, s. 127-138). I analysen vil vi således trække på Weicks begreb menings-skabelse i forhold til sprogliggørelsen af forskellige betydninger og dermed forsøge, at få indblik i den kommunikation, der finder sted på baggrund af en bestemt kodning.

8.0 Analyse

Analysen deles i det følgende op i afsnit, der hver tager udgangspunkt i to empiridrevne spørgsmål. Efter hvert afsnit følger en delkonklusion, som trækkes ind i det efterfølgende analyseafsnit. Sidst i specialet bidrager delkonklusionerne til en samlet konklusion, som svar på problemformuleringen.

Vi tager i det følgende afsæt i første empiridrevne spørgsmål:

”Hvordan kan organisationens krav om tilpasning, justering og udvikling via kommunikation skabe mening for medarbejderne?”

8.1 Kommunikation og mening

Med et fokus på, hvordan organisationens krav om tilpasning, justering og udvikling kan oversættes meningsfuldt for medarbejderne, bliver vi i første omgang særligt

optaget af empiri, der viser det stik modsatte. Medarbejderne giver udtryk for irritation over, at der er opgaver og områder, der forstyrrer og som er generende. De oplever det som meningsløst at beskæftige sig med internetforbindelser og andet, der under stabile og dagligdags forhold, bare er på plads. Det påvirker motivationen og relaterer sig på ingen måde til deres kerneområder, hvilket illustreres ved nedenstående udsagn:

*"Ja, det er de der, de der, det er sådan nogen forstyrrelser... med ting som **overhovedet** ikke er vigtige. Ting som bare skal være i orden, det er lidt lige som... internet der ikke virker, eller en telefon man ikke kan ringe fra. Altså sådan nogen ting der bare skal fungere, lys der virker, toilet der kan skylle. Altså sådan nogen helt... Når der kommer for mange af de der forstyrrelser, så så forstyrrer det min motivation fordi så tænker jeg, hvorfor skal jeg forholde mig til det, min opgave er da noget helt andet..." (1030-1036)*

Vi forstår det derfor således, at når meningsskabelse sker med afsæt i opgaver, som medarbejderne oplever som deres kerneområder, hvilke lige nu er i forandring og det nye ikke er tydeligt defineret endnu, skaber dét at skulle forholde sig til en helt anden type opgaver end normalt, flertydighed. Vi ser i udsagnet, at medarbejderen siger *"hvorfor skal jeg forholde mig til det"*, og forstår dette som et konkret behov for meningsskabelse. Ifølge Weick, giver flertydighed ofte behov for at skabe mening, da der er mange fortolkningsmuligheder i forhold til den fremtidige opgaves indhold og mål (Hammer & Høpner 2015, s. 124-126). Meningsskabelse sker ifølge Weick i en proces, hvor 7 vigtige elementer indgår med forskellig vægt og rækkefølge; mening sker i en social proces, mening sker med udgangspunkt i identitet, mening sker retrospektivt, udgår fra og er knyttet til ledetråde som genkendelige strukturer, meningsskabelse er en kontinuerlig proces og er drevet af plausibilitet og at skabe i handling, enactment, er ligeledes centralt i en meningsskabelsesproces (Hammer & Høpner 2015, s. 93-115). Således set ud fra Weicks socialkonstruktivistiske tilgang, er meningsskabelsen en social proces, hvor meningen skabes i en sproglig forhandling, og der er derfor ikke nødvendigvis noget rigtig og forkert.

I ovenstående udsagn, forstår vi medarbejdernes irritation som et udtryk for, at de i processen med at skabe mening kan føle, at deres arbejdsidentitet er under forandring. De er usikre på, hvad de fremadrettet skal beskæftige sig med og ledetrådene, forstået som, at de skal varetage it-support og koordinere forskellige grupper af handymænd, stemmer ikke overens med dét, de ellers ser som kerneopgaven. Medarbejderne kan således ikke skabe en forbindelse mellem

ledetrådene og rammen, forstået som deres tidligere socialisering ind i kerneopgaven og der skabes ingen mening (Hammer & Høpner 2015, s. 127-132).

Vi ser ligeledes i det følgende udsagn, at en medarbejder oplever, at både opgaver og vilkår er under forandring og i stedet for at have fokus på dét, der forstyrrer og opleves meningsløst, ønsker at beskæftige sig med den forestående temadag, hvor mål for den nye enhed og opgavesæt vil være i centrum, hvilket er koblet til kerneområdet. Vi ser dermed, at medarbejderen søger efter mening i de nye opgaver, gennem fokus på kerneopgaven, og for derigennem at skabe forbindelse mellem nye ledetråde og den eksisterende ramme, hvorved der kan skabes mening.

"Det kommer til at fylde mere, også... nu snakker du lige om det der med om internettet der ikke fungerer. Jeg tænker da også, alle de der ledninger vi skal til at placere (utydelige ord)... på torsdag og ligge og kravle rundt på alle fire, for der er ikke en mand der klarer... eller dame, der har forstand på det, som klarer det for mig vel. Jeg skal selv finde et stik og håbe på der er hul i gennem, og hvis der ikke er, hva... hvad gør jeg så... arbejdsmæssigt ik'.... (flere taler i utydeligt i munden på hinanden). Og så er det ingen gang sikkert jeg kan få til at arbejde hjemme fordi det... det er no-go fremadrettet... Fordi der har jeg en meget bedre forbindelse skulle jeg hilse og sige... (latter og talen ind i over)... og og og, hvor hvor kan man booke lokaler, altså nu, nu kommer jeg... buh, nu kommer jeg... Booke lokaler til temadage for vejledere ik'. Hvor jeg tænker, det... hvorfor skal jeg bruge krudt på det? Altså lige nu står jeg uvist og tænker, jamen jeg ved da ikke om jeg skal holde det ene eller andet eller tredje sted og hvad med forplejning, må vi stadig det agtigt ik'. Igen, det alle de der små praktiske ting, som bare pludselig blive vældig fyldige i en forandringsproces, hvor det er meget mere interessant i virkeligheden og kunne fokusere på selve temadagen og indholdet ik'? Øh, så så... jeg er meget, ja, jeg er meget enig med dig, det fylder alt for meget. Og det fylder uforholdsmæssigt meget i en forandringsproces ik'."
(1047-1063)

Ses udsagnet ud fra Luhmanns operationelle konstruktivisme, hvor de sociale systemers organiserede kompleksitet udgør det normative afsæt, der er for afgrænsningen til omverden, bliver meningen således også med afsæt i en fælles og normativ forståelse (Luhmann 2000, s. 133-138). Vi ser derfor, at medarbejdernes fælles forståelse af kerneopgaven, tager afsæt i den organiserede kompleksitet, der udgør strukturerne og dermed egenværdierne i systemet. Med denne forståelse, hvor medarbejderne forstås som et socialt system (Luhmann 2000), og derfor har en fælles forståelse af hvad kerneopgaven er, og den kodning der er knyttet hertil, og på baggrund af en forskel til omverden, skabes en interesse og opmærksomhed til kodede hændelser, hvor dét der kommunikerer vælges, kommunikerer og forstås (Luhmann 2000, s. 183). Når kommunikationen sker med afsæt i kerneopgaven, er det således i

forhold til en skelnen til omverden, som det sociale system sammen forstår og afkoder som værende vigtig og meningsfuld. Det vigtige karakteriseres som kerneopgaven og betegnes med det informationsindhold der vælges i kommunikationen (Hagen 2007, 402-403), (Luhmann 2000, 509-510). Ifølge Luhmann fremstår kodede hændelser som information i kommunikationsprocessen og ikke-kodede hændelser som støj og forstyrrelser (Luhmann 2000, s. 183). Vi forstår det derfor således, at kommunikative informationer, der ikke relaterer sig til den kodning der er gældende i medarbejdersystemet, derfor afvises som støj og forstyrrelse. Medarbejderne afviser derfor kommunikation om praktiske opgaver som støj og forstyrrelser, der ikke giver mening for dem at beskæftige sig med, da deres kerneopgave er en anden. Desuden forstår vi, at medarbejderne hæfter sig særligt ved de forstyrrende opgaver, da det vil være et stort opbrud i de eksisterende strukturer i systemet, og dermed forståelsen af kerneopgaven, såfremt kerneopgaven fremadrettet også indebærer varetagelse af de praktiske opgaver så som it-adgang, at lyset virker, samt forringelse af arbejdsvilkår. Såfremt retningen for det nye, tales tydeligere ind i forhold til den eksisterende kerneopgave og muligheden for at varetage denne, kommunikeres i forhold til koden og meningsskabelse er mulig.

De ovenstående udsagn er alle fra medarbejdere, der er optaget af, om kerneopgaven vil ændre sig væsentligt ud fra det aktuelle fokus på praktiske opgaver. Vi ser ikke lederudsagn, der på samme måde er optaget af dette, hvilket vi tolker som et udtryk for, at lederne ikke i samme grad er bekymret for, at kerneopgaven vil ændre sig i den retning. Dette understøtter nedenstående udsagn, hvor medarbejdere henviser til, at forstyrrelserne kunne minimeres såfremt ledere og medarbejdere havde talt sammen:

"Nå men, altså det er bare hvis det er sådan nogen ting der fylder, eller kablerne fylder. Okay, vi hyrer lige en inde fra teknik og service eller hvad de nu hedder, og siger, du skal være der onsdag, torsdag og fredag, hjælp os. Jeg tænker bare, det kunne være nogen af de ting man som leder, hvis man havde talt med os i processen, kunne have fjernet... altså, som forstyrrer. Og det er ikke det store billede, det ved jeg godt, det er jo hvem der skal blive og hvem der ikke skal, og hvad bliver opgaven. Det kunne bare fjerne en lille smule af det. Og det ville man have vidst som leder... helt herop, det er jo ikke uddannelseslederne... Men det ville man have vidst hvis man havde talt med os. Så ville man i øvrigt også have lært de medarbejdere og kende, som man skal til at fyre. Og det kunne måske også have været meget smart." (1124-1133)

Vi forstår fra ovenstående udsagn, at medarbejderen giver udtryk for at mangle og ønske kommunikation med lederen, da dette kan medvirke til øget forståelse og

dermed kendskab til systemernes kodninger. Kommunikation muliggøres gennem strukturel kobling, hvor systemerne deler temamæssig kompleksitet over systemgrænser og dermed kan iagttage deres omverden og skabe mulighed for, at det iagttagende system indarbejder denne iagttagelse i egen autopoiese (Keiding 2012, s. 114-118). Hermed skabes mulighed for at iagttage og reagere tilbage på kommunikative hændelser, der forstås som støj og forstyrrelser og dermed give det andet system mulighed for gennem iagttagelse at korrigere (Ibid.). De enkelte medarbejdere og de enkelte ledere, er som psykiske systemer koblet til de sociale systemer gennem udveksling af kommunikation, og kommunikationen bliver et komplekst billede af de uendeligt mange muligheder, der er for at selektere i information, afsendelse og forståelse, kommunikationens dobbeltkontingens (Keiding 2005, s. 86-89). Dette mener vi tydeliggør behovet for, at der mellem ledere og medarbejdere er kendskab til systemernes kodesprog, som ifølge ovenstående må forudsætte gensidig iagttagelse og håndtering af forskelle. Denne proces ser vi samtidig også forudsætter interaktion mellem de to systemer, hvilket stemmer overens med Weicks forståelse om, at meningsskabelse er en social proces. Ifølge Weick, er meningsskabelse aldrig ensomt, for dét der sker inden i os afhænger af andre. Hertil kan vi med Luhmanns perspektiv, forstå meningsskabelse ud fra systemernes organiserede kompleksitet og dermed et fælles normativt afsæt i systemet (Hammer & Høpner 2015, s. 94-97), (Keiding 2012, s. 114-118), (Keiding 2005, s. 86-89).

Set i lyset af kommunikationens dobbeltkontingens (Luhmann 2000), ser vi en kompleksitet i forhold til, at der trods kendskab til medarbejdersystemets kodning (Luhmann 2000), kan være en modsætning i forhold til den kodning, der er i andre systemer i organisationen og dermed i forhold til at understøtte meningsskabelsen. I det følgende udsagn, forstår vi det som, at medarbejderens kodning (Luhmann 2000) kan have udgangspunkt i kvalitet/ikke kvalitet, samtidig med at lederens kodning er mange ressourcer/få ressourcer, hvilket kan være modsætningsfyldt. Det er således langt fra enkelt, at understøtte mening blot ud fra kendskab til medarbejdersystemets kodning (Luhmann 2000), hvilket kan ses ifølgende udsagn fra en leder:

"Jeg tænker heller ikke, at det nødvendigvis behøver at være modsætningsfyldt, men jeg kan godt opleve, at det er det fordi, at man kan have nogen medarbejdere, som er meget optaget af at løse deres opgaver på et meget højt fagligt niveau. Men der er jo, og dét motiverer dem, at gøre det og få lov til at løse de her opgaver på et højt fagligt niveau. Men når der er eksantal kroner til at løse opgaven og når der er eksantal tid og det ikke kan hjælpe noget man

hele tiden at gå tredve timer i overtid fordi man gerne vil løse opgaven på et højt niveau, så oplever jeg, at at det kan blive dilemmafyldt ik'. Så tænker jeg, at noget af det der kan være, være opgaven, det er jo ligesom at skitsere de store linjer i, jamen øh, i sidste ende så er det jo skatteborgernes penge vi har gang i at bruge her ik', så vi bliver også nødt til at sige, hvilket niveau kan vi levere den her opgave på ik, hvad er rimeligt indenfor de rammer vi har, det er jo ikke nødvendigvis noget der synker ind..." (31-42)

Med udsagnet fra lederen kan vi se, at der opleves en dilemmafyldt modsætning mellem det at løse opgaver på et højt fagligt niveau og de ressourcer der er til rådighed, på baggrund af systemernes forskellige koder (Luhmann 2000). Samtidig ser vi en mulig konflikt i forhold til, hvad der tillægges værdi, arbejdsbyrde, stress, økonomi, forvaltning af skatteborgernes penge og kvalitet, hvilket kan pege i flere retninger og ses som et billede på det krydsfelt lederne i en offentlig organisation agerer i:

"Grundlæggende må ledere dog bevare forståelsen af, hvor komplekst og modsætningsfyldt et fænomen, de har med at gøre: At man i dag er leder i en tværparadigmatisk kontekst, hvor kompleksiteten, flertydigheden og ambivalensen råder. Ledere må i gang med at håndtere denne diskursive kontekst, som de er stedt i, så de kan være og agere i den på hensigtsmæssig vis – hensigtsmæssig for deres egen, medarbejdernes og organisationernes skyld." (Lüscher 2008, s. 13)

Ifølge cand.psych. aut. Ph.d. Lotte Lüscher, balancerer lederne således mellem forskellige paradigmer, moderne og postmoderne, der alle er til stede i organisationen på samme tid. Vi ser dette som et udtryk for det Luhmann kalder hyperkompleksitet, og som må håndteres ved hjælp af kompleksitetsøgning, der således gennem læring kan medvirke til kompleksitetsreduktion (Luhmann 2000, s. 64). Vi forstår det derfor således, at lederen for at håndtere dette modsætningsforhold, forskelligartede kodninger (Luhmann 2000) og dermed skel af mulige meninger, må overveje hvilke ledelsestiltag, der kan understøtte kommunikationen. Dermed skabes mulighed for sammenhæng og læring mellem organisationens krav om tilpasning, justering og udvikling og meningsskabelse. Følgende udsagn illustrerer en leders overvejelser af ledelsestiltag, der kan medvirke til at skabe fælles retning:

"Men man kan også sige... hvad er det og være i konstant forandring. Altså, det er nemlig det der med, jeg bare understøtter også, at det handler om, at vi som mellemledere skal oversætte det sammen med vores medarbejdere, så det giver mening for os sammen. Det er vigtigt... tænker jeg. Og så er der det der med, hvad er det at være konstant i forandring, i forandring. Altså, der tænker jeg bare, som mellemleder, så kommer der hele tiden de der... krav, nye krav, øhm konstant. Og jeg kommer bare til at tænke på de der to begreber, der er noget der hedder omstillingsparat og omstillingsvillig ik'. Så kan man godt sige, som

medarbejder, jamen jeg er omstillingsparat. Ja ja, men er du også villig... til det, fordi vi skal derhen." (380-388)

Vi forstår det således, at lederen i udsagnet er opmærksom på, at ledelse kan være et fælles, relationelt og socialt anliggende, der ikke alene involverer lederen, men er et fælles anliggende mellem leder og medarbejder. Ifølge Drath et. al (2008) kan ledelse forstås som en integreret helhed mellem kurs, koordinering og commitment:

"...the production of direction, alignment and commitment (which may or may not involve leaders and followers).leadership..... how people who share work in collectives produce direction, alignment and commitment." (Drath et. al 2008, s. 636)

Vi ser derfor i lederens udsagn, et potentiale for, at der kan skabes ledelse som kurs, koordinering og commitment (Drath et. al 2008). Lederen er opmærksom på, at der i fællesskab skal skabes en kurs for forandringen, der er meningsfuld for både leder og medarbejder. Muligheden er således til stede, for at der kan findes en fælles forståelse og dermed en kodning (Luhmann 2000), som et værdifuldt afsæt for kommunikation og meningsskabelse. Ifølge Drath et. al (2008), er ledelse først tilstede når der er produceret både kurs, koordinering og commitment, og der må således ud over retningskabende handlinger også skabes koordinering og commitment. Koordinering forstås som bedst mulig anvendelse af kompetencer og viden i organisationen og commitment forstås som engagement, villighed og forpligtelse til den fælles opgave (Drath et. al 2008, s. 636). Vi ser dog, at lederen forholder sig kritisk til, hvorvidt medarbejderne er villige til at bevæge sig i en ny retning og dermed også udvikle nye kompetencer, og ledelse som en fælles proces kan blive vanskelig. Ifølge Drath et. al understøtter kurs, koordinering og commitment, meningsskabelse gennem gensidig dialog og retningskabende forandrende handlinger (Drath et. al 2008, s. 651). Meningsskabelse bliver dermed også i denne forståelse en fælles og social proces.

Medarbejderne har umiddelbart svært ved at koble sig til forståelsen om ledelse som et fælles anliggende og en integreret helhed af kurs, koordinering og commitment (Drath et. al 2008). Medarbejderne har i den aktuelle situation svært ved at se ledelse som et fælles anliggende, hvor der skabes kurs, koordinering og commitment (Drath et. al 2008), og at det ikke er enten medarbejdernes eller ledernes ansvar alene. I stedet giver de udtryk for, at forstå ledelse i en traditionel forstand, bestående af en tredelt proces mellem leder, følger og et fælles mål (Drath et. al 2008, s. 651). Vi mener ikke

dette forhindrer, at der kan skabes mening, hvilket kommer til udtryk i nedenstående drøftelse:

"M4:..den der ledelse, i den der retning, altså, at... at vi selv skal være med til at definere hvilken retning vi skal. Og det er også rigtigt fint, og det er jo fedt, fordi så kan man jo selv få lov at bestemme hvad man skal lave, sådan groft sagt. Men øhm... men det er jo så bare ikke tilfældet alligevel... fordi at, altså der, der er ikke sådan rigtig nogen... Der er ikke nogen vej, der er ikke nogen der er med til at bane vejen, fordi at dem der jo har banet vejen før... altså vores uddannelsesledere, at det er ikke dem der skal bane den. Det er sådan helt underligt, og så er der ikke nogen andre der griber bolden. Det skal vi selv gøre, og det, det er enormt forstyrrende (flere taler i munden på hinanden).

M1: Nej, rammerne er ikke sat for det endnu vel...

M2: Altså i virkeligheden så kører vi på en femsporsmotorvej, hvor der tidligere har været striber, hvide striber, så vi vidste hvilken vognbane vi skulle køre i. Striberne de er forsvundet nu ik', altså så vi kører sådan lidt..." (442-456)

Da der i forandringsprocessen ændres på ledelsestilknytningen oplever medarbejderne at stå alene med opgaven om at skabe retning, hvilket de ikke føler sig i stand til. Drøftelsen illustrerer derfor behovet for, at retningen sættes af en leder med beføjelser til dette, hvilket de så vil følge. Medarbejderne beskriver dette med et sprogpil omkring en femsporet motorvej, hvilket vi forstår som udtryk for en høj forandringshastighed. Medarbejderne giver desuden udtryk for, at de ønsker at følge med denne hastighed, at køre stærkt, hvilket vi forstår som en forandringsvillighed, der illustreres ved nedenstående udsagn:

"Ja... ja ja, jeg skal nok køre stærkt... (latter)... uden at komme til skade..." (489)

På baggrund af de ovenstående udsagn fra leder og medarbejdere, ser vi et mismatch mellem lederens og medarbejdernes fokus. Lederen har fokus på organisationens retning og kurs og problematiserer medarbejdernes villighed til at forandre sig. Medarbejderne ser derimod sig selv som helt parate og villige til at forandre sig, men kan ikke sætte retningen alene. Risikoen for manglende mening er således til stede, da der i kommunikationen ikke vil blive draget den samme forskel til omverdenen i systemerne, da forståelsen er forskellig og koderne således også er forskellige. Såfremt der mellem ledersystemet og medarbejdersystemet skal opnås en fælles mening, kræver det derfor en iagttagelse af iagttagelsen, en 2. ordens iagttagelse, hvor den eksisterende viden kan dekonstrueres og ny erkendelse kan skabes, ved forholdet til dét, vi ikke umiddelbart har iagttaget (Keiding 2012, s. 112-118), (Hagen 2007, s. 402-404).

Der kan således justeres handlemåder og forståelser gennem en reflektiv proces, hvilket rent faktisk påpeges af medarbejderne under drøftelserne:

"M3: Øhm, jamen, det kunne være... det kunne være hjælp fra en ekstern coach eller... ja... øhm... Ja sådan et sted som her, hvor man sidder og... kan reflektere over hvad det er der sker, altså fjerne sig lidt fra... suppedasen... Ja, jeg tror det sådan..."

M2: Så i virkeligheden kunne vi foreslå fremadrettet i forandringsprocesser, at Arbejdsmiljø i København stillede en... en eller anden til rådighed, som kunne lave sådan nogen hver fjortendags refleksioner om hvor vi henne... om hvor..." (1100-1106)

Ifølge den danske cand.psyk.aut. Anders Trillingsgaard, har den formelle leder et særligt ansvar for, at gruppen opnår en fælles kurs, koordinering og commitment (Drath et. al 2008) gennem en række virkemidler som eksempelvis coaching og involvering (<http://www.lederweb.dk>).

Den formelle leders ansvar for, at anvende involvering som virkemiddel, forbinder medarbejderne med at være en dygtig leder, der har en god relation til sine medarbejdere. Når vi betragter medarbejdernes drøftelse nedenfor, ser vi samtidig, at den gode relation til lederen fremhæves som vigtig og grundlæggende i en forandringsproces. Den gode relation til lederen betyder i medarbejdernes optik også, at der er klarhed over retningen, endda uden at have kommunikeret omkring dette:

"M3: Man skal i hvert fald kende sin leder... Så det kan godt være, at man ikke sådan rent kommunikativt øhm... har nogle drøftelser, men at man skal ligesom vide, hvilken retning man skal gå... uden måske at have snakket om det... kan du følge mig lidt?"

M2: Ja ja, det tror jeg godt jeg kan, ja...

M1: Og det er jo ligesom... altså... På den måde siger man også, okay, men så skal man have en leder, man skal have en god relation til sin leder og man skal have en dygtig leder ik', der kender én. Det er sådan ret grundlæggende i en forandringsproces..." (559-568)

Ud fra ovenstående udsagn forstår vi det således, at medarbejderne har en oplevelse af, at med et godt kendskab og en god relation til lederen, er der en samstemmende forståelse af retningen i arbejdet. Samtidig siger medarbejderne, at der ikke nødvendigvis kommunikeres om retningen, hvilket set ud fra et Luhmannsk perspektiv ikke er muligt. Da kommunikation forstås som udveksling af kommunikative handlinger, i en strukturel kobling, hvor alle selektioner er forbundet med kendskab til kodesproget, kan man ifølge Luhmann ikke ikke-kommunikere:

"Selv kommunikation om ikke at ville kommunikere er en kommunikation;I praksis kan man i interaktionssystemer ikke ikke-kommunikere; man må vælge fravær hvis man vil undgå kommunikation." (Luhmann 2000, s. 476)

Vi forstår det derfor således, at der alligevel må være en strukturel kobling mellem medarbejdere og ledere, da systemerne kobles i det øjeblik der kommunikeres, ud fra en fælles kodning. Dette betyder samtidigt, at retningen ikke nødvendigvis behøver at blive italesat direkte, men på baggrund af strukturel kobling og fælles kode ligger denne implicit i den fælles forståelse. Ifølge Luhmann bestemmes forskellen mellem system og omverden som til stede/ikke til stede, og det er således ikke muligt at ikke-kommunikere (Ibid.). Vi forstår derfor, at medarbejdere og ledere ud fra ovenstående udsagn, må være fælles om retningskabende handlinger, der kan bidrage til kurs, koordinering og commitment (Drath et. al 2008) i deres praksis. Da medarbejderne i denne forandring ikke kender deres kommende leder, skaber det således utryghed og usikkerhed på de retningskabende handlinger og opgaver, og dermed minimeres muligheden for ledelse som kurs, koordinering og commitment (Drath et. al 2008).

Vi ser det derfor på den måde, at når medarbejderne kender deres leder godt og har en tæt relation, er der potentiale for ledelse som en integreret helhed af kurs, koordinering og commitment (Drath et. al 2008). Det betyder samtidig, at når medarbejderne ikke kender deres leder og er usikre på, hvilken kurs der skal lægges, efterspørges ledelse hvor den formelle leder træder forrest. Det ser vi i det følgende udsagn, hvor medarbejderne således kan føle sig motiveret og klar til at udfolde kompetencer, under forudsætning af en leder, der viser retningen.

"M1: Ja, helt sikkert... der er en stor forskel... Altså, som M2 hun siger, det der med, jeg synes det er motiverende at arbejde under forandring, altså... Men jeg vil gerne have en leder, der viser mig retningen, altså det er lidt det, der er kravet ik', eller det der er forskellen..."

M2: Ja, det bliver det der med striberne på motorvejen ik'.

M1: Nemlig ja, lige præcis...

M2: Altså, så skal vi sgu nok selv styre forandringen ik'...

M1: Ja... ja ja, jeg skal nok køre stærkt... (latter)... uden at komme til skade." (478-489)

Med afsæt i Locke og Lathams målsætningsteori, et individcentreret perspektiv, hvor høje, svære og specifikke mål, skaber større engagement og bedre præstationer end lave og lette mål ses, at lederen desuden har en særlig rolle i forhold til at give feedback i relation til progressionen af opstillede mål (Locke & Latham 2002, s. 705-

708). I udsagnet giver medarbejderne udtryk for, at forandringer kan være motiverende når blot der er en leder, der kan vise retningen. At medarbejderne finder det motiverende at være i forandring, ses ligeledes tydeligt ifølgende udsagn:

"M2: ...Men at vi netop får mulighed for og tage fat i noget nyt og prøve noget nyt af og... øh... Men det afhænger vel af, at måske, at både af den opgave man skal løse, og den type menneske, den person man er... Og ellers er man vel havnet i en type opgaver, forhåbentlig, hvor man, ja det ved jeg ikke, hvor man trives... kan man sige, om om det nu er faste strukturerede eller om det er mere foranderligt og procesorienteret..."

M1: ...ja, hvor man finder motivationen..."

M2: ...i forandringerne i virkeligheden... ja..." (368-373)

I relation til ovenstående, koblet med medarbejdernes ønske om at præstere med høj kvalitet, ser vi, at der i forandringen er behov for retningskabende handlinger og her konkret i form af en formel leder der sætter retningen, f.eks. gennem feedback, og samtidig giver mulighed for at understøtte motivationen.

Ses de retningskabende handlinger ud fra et Luhmannsk perspektiv forudsætter præcis feedback, i vores optik, at der i kommunikationens selektioner gøres et aktivt forsøg på både at afsende informationen så den kan forstås som intenderet, og at modtageren ligeledes gør et aktivt forsøg på at forstå budskabet med den intenderede mening. Hermed er der et gensidigt ansvar for, at kommunikationen lykkes mellem afsender og modtager, i denne situation mellem leder og medarbejder (Keiding 2005, s. 86-89). Vi ser i nedenstående udsagn, at en leder gør forsøg på at omsætte kravet om justering, tilpasning og forandring ud fra en bevidsthed om, at motivation må understøttes og at inddragelse kan skabe ejerskab og læring:

"Det synes jeg faktisk er et præcis, et meget præcist dilemma det der med, og at der bliver efterspurgt konkrete udmeldinger samtidig med at hele tillidsdagsordenen (en deltager siger: JA), de polit... altså de politiske strømninger, de teoretiske strømninger er, at vi skal anerkende, lytte og inddrage. Vi ved, at inddragelse skaber motivation og øh læring, og at det giver ejerskab, hvis man selv er med til at bestemme. Det synes jeg kan være et klash, det synes jeg virkelig, fordi man, når man... lægger det over til medarbejderen, laver en ramme og en proces, så får man skudt i skoene, at man ikke har været tydelig. Og hvorfor kan vi ikke bare få at vide. Den, den synes jeg man oplever alle mulige steder, både helt tæt på men også opad i systemet..." (287-296)

I udsagnet oplever lederen et klash, hvilket vi forstår som det mismatch, der er mellem medarbejdernes afsendte budskab om at få en retning og konkrete udmeldinger, og lederens forståelse af dette, som resulterer i en handling, hvor medarbejderne oplever

selv at skulle skabe retningen uden den nødvendige klarhed. Lederen forstår medarbejdernes udsagn med afsæt i en af organisationens koder, tillidsdagsorden, der fordrer inddragelse og anerkendelse, og ikke i den kodning der i dette tilfælde lægges til grund for medarbejdernes forståelse. Således sker kommunikationen ikke med afsæt i en fælles forståelse og kodning (Luhmann 2000) blandt leder og medarbejder. Vi tolker samtidig, at lederen ikke har lyttet tilstrækkeligt og dermed ikke forstået medarbejdernes ønske om konkrete udmeldinger og en retning. Vi ser det som, at alle tre selektioner i kommunikationen dermed er mislykket og i stedet for at understøtte motivation og mening, oplever både ledere og medarbejdere at blive misforstået og resultatet bliver yderligere uklarhed.

8.1.1 Delkonklusion – kommunikation og mening

I ovenstående afsnit har vi analyseret os frem til, at såfremt organisationens krav om tilpasning, justering og udvikling skal være meningsfuld for medarbejderne, må der i kommunikationen tages afsæt i rammen for mening, forstået som socialiseringen ind i kerneopgaven. Kerneopgaven er under forandring og dermed også medarbejdernes arbejdsidentitet. Kommunikationen må således tage afsæt i en kode, der er under forandring, hvilket nødvendiggør at der først etableres en fælles forståelse og dermed en fælles kodning. Den fælles forståelse og dermed fælles kodning kan etableres ved, at ledersystemet og medarbejdersystemet kobles strukturelt og iagttager den kommunikation der er i systemerne, samt den forskel der er lagt til grund, og derefter justerer egne strukturer. Dermed kan systemerne gensidigt betragte forståelsen af kerneopgave og organisationens krav og justere de tilgrundliggende egenværdier, som her er forståelsen af kerneopgaven og hvordan den fremadrettet skal se ud. Således kan der nærmes en fælles forståelse mellem ledersystem og medarbejdersystem og et fælles kodesprog, hvor meningsskabelse er mulig. Det er dog en kompliceret opgave, der kan opleves som modsætningsfyldt, såfremt det ikke lykkes eller kun delvist lykkes, da der i et vist omfang tales ud fra forskellige koder. Når der ikke er etableret en fælles kode, tales ud fra forskellige kodninger og kommunikationen opleves i stedet som støj og forstyrrelse. Medarbejderne bliver usikre på kerneopgaven da denne endnu ikke er redefineret i fællesskab med lederen og der opstår usikkerhed om arbejdsidentiteten, hvilket skaber utryghed. Kommunikationen mellem ledere og medarbejdere lykkes

delvist, da der ellers ikke vil være strukturelle koblinger, som medfører en delvis kompleksitetsreduktion og dermed begyndende læring.

Lederne må overveje hvilke ledelsestiltag, der kan understøtte et fælles kodesprog for at muliggøre, at der gennem kommunikation kan skabes mening. At vælge ledelsestiltag kræver ligeledes, at der er en etableret fælles forståelse og kodning, da der ellers er risiko for misforståelser. Dette forudsætter dog, at alle parter i kommunikationen påtager sig det gensidige ansvar for, at overveje kommunikationens selektioner. Hvad der skal meddeles; er det nu der skal kommunikeres inddragelse, eller er der i stedet behov for at kommunikere beslutninger og en retning. Hvordan skal det kommunikeres; skal der inviteres til inddragende processer, eller skal der blot informeres. Hvordan skal det forstås; er medarbejderne uvillige, eller er der kommunikeret ud fra en kodning de ikke er bekendt med, eller som de ikke har valgt, som i den konkrete kommunikation. Refleksion over kommunikationen er således forudsætningen for, at den fælles forståelse og kode kan etableres og det rette ledelsestiltag kan tages i anvendelse.

Der er enighed om, at der skal være en fælles retning og kurs, for tilpasning, justering og udvikling. På baggrund af manglende fælles kode i kommunikationen, er der dog uklarhed om, hvorvidt et fælles ansvar for dette er muligt eller ej. Den manglende fælles kode besværliggøres af, at lederen i det nye er ukendt og forudsætning for at kommunikere er tilstedeværelse, hvilket forstærker at retningen bliver utydelig. Vi er nået frem til, at ledelse, hvor en leder går forrest og sætter retningen, derfor kan medvirke til at der skabes mening, da der med retningen samtidig bliver mulighed for at skabe mening. Retningen medvirker til at bestemme forståelsen af kerneopgaven i det nye og dermed arbejdsidentiteten. Da mening sker retrospektivt, kan medarbejderne således efterfølgende koble rammen for mening, med retningen som ledetråd.

Vi ser der er potentiale for ledelse som en integreret helhed af kurs, koordinering og commitment, såfremt der er et godt kendskab til hinanden, og et etableret fælles kodesprog, og dermed potentiale for meningskabelse som en fælles og social proces. Da der er usikkerhed fra lederens side om, hvorvidt medarbejderne er villige til at bevæge sig i en ny retning, og utryghed fra medarbejderne i forhold til den nye

kerneopgave, hælder begge parter i en retning, hvor ledelse ses i en traditionel forstand med leder, følger og et fælles mål.

Vi kan ud fra den første delanalyse konkludere, at forudsætningen for, at det nye kan opleves som meningsfuldt og medvirke til at reducere den oplevede utryghed er, at kommunikationen i første omgang tager afsæt i etablering af et fælles kodesprog. Etablering af et fælles kodesprog er kompliceret, da der er flere modsatrettede kodninger i organisationen, og både leder og medarbejder trækker i en traditionel retning, hvor den formelle leder går forrest, sætter kursen og på denne måde medvirker til at kerneopgaven tydeliggøres og meningsskabelse bliver mulig. Ledelse som en integreret helhed af kurs, koordinering og commitment, bliver i denne analyse derfor bedst mulig, når retning og ledere er kendt. Vi er desuden nået frem til, at forandring kan være motiverende for medarbejdere, også når lederen er ukendt, såfremt der er en tydelig retning og der kommunikeres ud fra et fælles kodesprog.

I den næste delanalyse, fokuseres således på at reducere den oplevede utryghed gennem ledelse, hvor motivation, produktivitet og trivsel bliver mulig. Vi tager derfor afsæt i det andet empiridrevne spørgsmål, der lyder som følger:

”Hvordan kan balancering af oplevet utryghed med oplevet tryghed, skabe betingelser for motivation, produktivitet og trivsel?”

8.2 Motivation, produktivitet og trivsel

Den oplevede utryghed i processen med tilpasning, justering og udvikling kommer til udtryk i meget stærke vendinger, i medarbejdernes drøftelser. Der bruges stærke ord som ”gaskammer” og indflytningen i den nye enhed sammenlignes med en risiko for at blive sendt i døden. I de følgende to udsagn oplever medarbejderne deres job og identitet er i fare, hvilket vi tidligere har analyseret os frem til, kan skyldes at kerneopgaven er under forandring og der endnu ikke er skabt mening i det nye, samt at deres job reelt set kan være i fare:

M1: Altså simpelthen øhm... sådan så man ikke bare ved, jamen fra på onsdag der ved jeg faktisk ikke hvad jeg skal lave... (latter) altså...

M2: Nå, for mig sker det først torsdag... (latter)...

M3: ...jeg kommer fredag... (latter)

M2: ...du kommer fredag, okay... (latter)

M3: Og der står bad på døren... Det kan være det er et gaskammer når jeg åbner døren (latter)" (596-606)

"Jamen øh, mit job er på spil, min identitet er på spil øh det... Ja det, det er sådan nogen ting som... er en del af mig på en eller anden måde, der er... ja..." (1150-1151)

Medarbejderne sætter således lighedstegn mellem det nye og ukendte og risikoen for at blive sendt i døden, som i betydningen af, at det nye enten slet ikke giver mening, eller at de ikke længere har et job. Utrygheden er således tydelig, men med humor blødes alvoren alligevel lidt op. I udsagnet, hvor en medarbejder fortæller, at både job og identitet er på spil, siges samtidigt, at det *"er en del af mig"*, hvilket vi ser som en forstærkning af, at kerneopgavens forandring kan have stor indflydelse på oplevelsen af den faglige identitet og dermed selvforståelsen. Med sit pragmatiske afsæt, karakteriserer stressforsker Malene Friis Andersen, det moderne vidensarbejde ved en sammenfoldning mellem arbejde og identitet, hvilket kan have både positive og negative konsekvenser. Sammenfoldningen kan være til gensidig fordel for medarbejdere og organisation, og såfremt der er et godt psykisk arbejdsmiljø og gode organisatoriske rammer, kan det medvirke til mening, motivation og personlig tilfredsstillelse (Andersen & Kingston 2016, s. 28-32). Når medarbejderne oplever deres kerneopgave er under forandring, sidestilles det derfor med, at deres identitet er under forandring. Vi forstår det således, at det opleves utrygt og skræmmende, at identiteten kan blive forandret på en måde, hvor medarbejderne ikke længere kan se det meningsfulde og dermed heller ikke sig selv i organisationen. Samtidigt bliver medarbejderne usikre på deres eksistensberettigelse i organisationen, hvilket kommer til udtryk gennem metaforen, at gå døden i møde i et gaskammer. Ifølge Gary Yukl (2012) er lederens opgave i en forandringsproces, at rumme og håndtere følelser, der kan bunde i angst for og usikkerhed på, hvad fremtiden bringer i en forandring. Ifølge Weick, rekonstrueres tidligere begivenheder i nutiden som forklaringer, ikke fordi begivenhederne ligner hinanden, men fordi der vækkes de samme følelser (Hammer & Høpner 2015, s. 108-110). Set ud fra disse teoretiske perspektiver, hvor meningsgæbelse sker retrospektivt, og mening skabes ud fra tidligere følelsesmæssige erfaringer, ser vi et behov for, at lederen rummer og anerkender de følelser der er i processen, for dermed at kunne balancere oplevet utryghed med oplevet tryghed.

Medarbejderne efterspørger denne balancering, så de kan finde ro og motivation og se retningen de skal bevæge sig i. Dette kommer til udtryk i det følgende udsagn:

"Og det skaber simpelthen sådan en stor utryghed, så det er svært og agere i ik', altså det er svært at finde roen og motivationen og drivet for, at det, det er den her retning vi faktisk skal. Den er svær og se..." (683-685)

Som vi fandt frem til i den forudgående analyse, er kommunikation ud fra en fælles forståelse og en fælles kodning (Luhmann 2000), en forudsætning for, at kommunikationen mellem ledere og medarbejdere ikke opleves som støj og forstyrrelse. Kommunikationen tager således ikke afsæt i et fælles kodesprog, og medarbejderne har derfor svært ved at se retningen, og muligheden for at handle påvirkes. Medarbejderne efterspørger ro, hvilket vi ser som et ønske om, at retningen bliver tydelig så motivationen og dermed handlemulighederne kan genfindes. Ses dette i forhold til medarbejderne som et socialt system, opstår en usikkerhed om, hvilken retning deres autopoiese skal tage og hvorvidt de eksisterende strukturer skal brydes op og nye skabes, for dermed at muliggøre handling. En fælles kodning mellem ledersystemet og medarbejdersystemet, muliggør iagttagelse af kommunikationen og dermed hvilken retning autopoiesen skal tage, og skaber således forudsætning for, at nye handlinger kan bibringe ro (Keiding 2012, s. 114-118, s. 174-179).

Balanceringen mellem oplevet utryghed og oplevet tryghed, kommer ligeledes til udtryk, hvor medarbejderne taler om, hvor meget energi der lægges i opgaveløsningen, når deres fremtid endnu er uafklaret. Medarbejderne giver udtryk for, at produktiviteten følger graden af motivation, hvilket ses i nedenstående udsagn:

"M3: ...nogen gange er der et, et enormt drive synes jeg. Og andre gange så øh... så bliver man lige ramt af et eller andet.

M2: Ja, det går op og ned...

M3: Det går op og ned... Nu er det her også en stor forandringsproces, men forandringsprocesser generelt øhm... synes jeg ikke det øh... det er så svært. Der er nogen andre ting på spil her." (1140-1146)

Med afsæt i Ryan og Deci (2000), og dermed i en humanistisk forståelse om, at mennesket besidder en grundlæggende stræben efter at lære og udvikle sig, har vi blik for, at understøtte muligheden for motivation og dermed produktivitet og handling. Ifølge Ryan og Deci, ses motivation som et kontinuum mellem amotivation over ydre motivation til indre reguleret motivation, der påvirkes af sociale kontekster som enten fremmer eller hæmmer motivationen (Ryan & Deci 2000, s. 68-76). Ses ovenstående

udsagn i relation til dette, forstår vi derfor, at medarbejdernes motivation i processen med tilpasning, justering og udvikling kan bevæge sig på dette kontinuum, og dermed veksle mellem amotivation og handlingslammelse til en indre reguleret motivation, med personligt ejerskab til det nye og en følelse af et drive (Ryan & Deci 2000, s. 68-73). Når medarbejderen udtaler, "så bliver man lige ramt af et eller andet" forstår vi det på den måde, at medarbejderen oplever, at motivationen og drivet på et øjeblik forsvinder i forhold til opgaveløsningen. Den tætte sammenhæng mellem oplevelsen af en potentielt ændret kerneopgave, ændret arbejdsidentitet og personligt ejerskab, kan dermed påvirke motivationen i negativ retning mod amotivation, ikke kun over længere tid, men også i det øjeblik en oplevelse indtræffer.

Ifølge Ryan og Deci, er der en klar sammenhæng mellem produktivitet og motivation, forstået på den måde, at motivation skaber energi, retning og vedholdenhed, samt rettethed for aktivitet og hensigt og dermed produktivitet (Ryan & Deci 2000, s. 69). I det følgende udsagn ser vi, at medarbejdernes energi, retning og produktivitet påvirkes af usikkerhed og utryghed i forhold til det ukendte:

"M4: Så der er også noget stolthed i opgaverne på spil ik'. Hvordan er jeg vant til at løse mine opgaver øh... Hvordan kommer jeg til at løse dem i fremtiden. Kan jeg løse den så jeg er stolt af det jeg laver, eller kan jeg løse den så... jeg bare laver det... Det har også, det er også det, der har været sådan lidt en blanding i den her proces, det her med... netop som du siger, der er rigtig meget drive i perioder og så er der... Det er meget op og ned. Så drifter vi lidt fordi vi skal ik' og... måske laver vi det ikke liige til... tretten, det er der ikke noget der hedder mere, men så laver vi det til en ni'er, hvor vi plejer altid at lave den til tretten, fordi puh, så er der lige lidt meget..." (1164-1171)

Vi forstår ovenstående udsagn på den måde, at stoltheden forbundet med præstationen påvirkes af, at rammerne for den fremadrettede opgaveløsning er usikker. Dette skaber et spænd i opgaveløsningen, hvor stolthed forbindes med at løse opgaven til et "tretten tal", og når opgaven blot løses fordi det skal gøres, forbindes det med et "ni tal". Vi ser derfor, at opgaven i dette tilfælde løses på et kontinuum af ydre motivation, fra eksternt reguleret motivationen til integreret reguleret motivation. Medarbejdernes motivation er eksternt reguleret, når opgaven løses i føjelighed ud fra et minimumskrav i ansættelsen om, at levere konkrete opgaver, og medarbejdernes motivation er integreret reguleret, når der opleves personligt ejerskab til opgaven og organisationens værdier er integreret i eget værdisæt (Ryan & Deci 2000, s. 71-73). Vi hæfter os dog ved, at medarbejderen løser opgaven til et "ni tal" når den løses efter minimumskravet. Vi forstår dette, som et udtryk for, at der fortsat er en vis stolthed

forbundet med medarbejdernes præstation, og at medarbejderen forsøger at holde fast i motivationen som ydre styret, på trods af usikkerhed i forandringsprocessen.

Ses dette i forhold til Locke og Lathams målsætningsteori (2002), hvor specifikke, høje og svære mål er mere motiverende end lave og lette mål, bliver dét at sætte eget mål for præstationen svarende til et "ni tal" et udtryk for, at barren trods alt ikke sættes helt ned. Den individuelle motivation forsøges opretholdt gennem et højt mål, hvor graden af personlig forpligtelse således understøtter, at arbejdet fortsat kan være motiverende (Locke & Latham 2002, s. 705-713). Når medarbejderen ikke sætter præstationen lavere end til et "ni tal", forstår vi dette i en sammenhæng med Locke og Lathams forståelse om, at personligt ejerskab til målopfyldelsen er tæt forbundet med personlig integritet. Når medarbejderen taler om stolthed, forstår vi det derfor som et udtryk for, at den personlige integritet forsøges opretholdt og medarbejderen dermed kan lykkes med det mål, der kan medvirke til at fastholde en grad af motivation (Locke & Latham 2002, s. 707-708).

Vi ser således, at medarbejderne aktivt forsøger at fastholde deres motivation, og dermed muligheden for både produktivitet, engagement og energi. I nedenstående udsagn, kommer det til udtryk, at medarbejderne svinger på motivationskontinuummet, og usikkerheden omkring de forestående afskedigelser påvirker motivationen i retningen af amotivation:

"M4: Jo, men og det er da også den der lige hele tiden, skal man lige gi', gå den ekstra mil... for lige at score den til tretten, hvis der alligevel, man alligevel får tak som fyreseddel lige om lidt. Altså den... ligger der jo ikke osse? Så kan man så i stedet for at få ros, så kan man få et spark i røven ik'... Det er demotiverende.

M2: Ja, så det er der brug for meget hurtigt snart... afklaring af, det er der slet ingen tvivl om" (1193-1199)

Vi forstår derfor ovenstående udsagn som et udtryk for, at produktiviteten påvirkes synkront med den ydre styrede motivationen. Vi ser samtidigt, at motivationen påvirkes af en social kontekst af uklarhed, usikkerhed og opbrud, hvilket ifølge Ryan og Deci hæmmer motivationen. Såfremt motivationen skal understøttes, og bevæges i retningen fra amotivation mod indre reguleret motivation, må de psykologiske behov autonomi, kompetence og tilknytning understøttes (Ryan & Deci 2000, s. 68-69). Vi forstår det derfor således, at usikkerheden om, hvorvidt der fremadrettet er en stilling

påvirker tilknytning og dét, at være relateret til noget meningsfuldt, der rækker ud over en selv, som at tilhøre et arbejdsfællesskab med de støttende sociale relationer, kerneopgaver og handlemåder der er relateret til dette (Ibid.). Vi ser derfor paralleller til Wengers forståelse af praksisfællesskaber, karakteriseret ved gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire (Wenger 2004, s. 89-102). Fælles engagement kan her ses som den sociale kompleksitet, hvor de gensidige roller defineres i kraft af hinanden og opretholder fællesskabet i forandringen. Fælles virksomhed kan her ses som den indbyrdes forhandlede reaktion der er i forhold til at være i forandringen, f.eks. når der er enighed om, at retningen på kerneopgaven ikke er synlig og at denne forstyrres af fokus på praktiske opgaver. Fælles repertoire kan ses som de kendte måder at handle og agere på, fælles ressourcer, samt historier (Ibid.). Ud fra ovenstående, ser vi, at medarbejderne set som et praksisfællesskab, er på vej til opbrud, og både gensidigt engagement, fælles virksomhed og repertoire er under forandring, hvilket kan medføre usikkerhed i forhold til den sociale tilknytning og dermed påvirke motivationen. Vi forstår det på den måde, at når medarbejdersystemet ses som et praksisfællesskab, der lige nu er under opbrud, svækkes tilknytningen, set ud fra selvreguleringsteorien (Ryan & Deci 2000), hvilket hæmmer motivationen. Vi ser også, at oplevelsen af kompetence er svækket, da det er uklart, hvorvidt kompetencerne fremadrettet er de rette, når kerneopgaven endnu ikke er klart defineret. Autonomien påvirkes, da der er ringe indflydelse i arbejdet, med manglende retning og uklar kerneopgave. Samlet set forstår vi det på den måde, at der med forandringens påvirkning på autonomi, kompetence og tilknytning, og dermed motivation og produktivitet, opstår et behov for afklaring og retning, alternativt at frustrationen forbundet med usikkerheden rummes. Tilpasning, justering og udvikling i en kompleks omverden er ikke forbundet med entydige løsninger og klare svar, hvilket gør det vanskeligt for en leder, at komme med endelig afklaring og retning. Vi ser heller ikke dette som det eneste og afgørende behov, men ser nærmere, en efterspørgsel på klar og tydelig kommunikation, hvor informationen forstås på en måde der bidrager til ro, og ikke støj og forstyrrelse. Vi ser dette kommer til udtryk ifølgende udsagn, hvor lederen ikke kan bidrage med de ønskede svar, hvilket alligevel giver medarbejderen en smule ro:

“Ja, altså som eksempel på noget af kommunikationen, der sådan for mig gav sådan en lille smule ro, selv om der overhovedet ikke kom, det var bare noget af det til vores seminar, hvor... hvor Kim sagde der her med, jamen øh... jeg har simpelthen ikke regnet på det her tal. Altså jeg har ikke regnet på det, jeg har

det ikke endnu. Det kan jeg forholde mig til, det kan jeg simpelthen forholde mig til, jeg kan ikke forholde mig til alt det der andet der, er det tretten, er det tolv, er det ti, altså... øhm..." (687-692)

Vi ser, at der fortsat må være fokus på, at balancere den oplevede utryghed med den oplevede tryghed, og i den forbindelse søge efter afklaring og svar, da manglende indflydelse, mening og forudsigelighed, påvirker autonomien og identiteten negativt (Andersen & Kingston 2016, s. 54-69). Medarbejderne giver udtryk for, at der er grænser for, hvor længe de kan være i utrygheden og efterspørgslen på balance mellem den oplevet utryghed og oplevet tryghed kommer igen i fokus. I nedenstående udsagn giver en medarbejder udtryk for, at uvisheden kan blive stressende og arbejdet uoverkommeligt, hvis det står på gennem længere tid:

"Jamen det der med, at vi ikke ved hvem der skal være vores leder, hvem vi skal referere til, hvilke arbejdsopgaver vi skal lave, altså der er rigtig mange ting som jo er under uvished lige nu. Og det kan da godt stresse folk og jo flere ting der kommer til, jo mere uoverkommeligt bliver det måske. Og så er det igen det der med, det er det i hvert fald for mit eget vedkommende, at hvis det er en kort proces, så skal jeg nok klare det, men hvis det varer over sådan flere år, så ville det nok, altså så ville, så bliver det tungt." (434-440)

Medarbejderne giver ligeledes udtryk for, at det ligefrem kan blive farligt, såfremt de gennem lang tid mangler en leder. De kan klare det i en kortere periode, men over længere tid kommer andre ting i spil, hvilket illustreres ved nedenstående udsagn:

*"M3: Også fordi der er nogen andre ting på spil ik' ...
M1: Det er farligt at gå i lang tid uden leder tror jeg faktisk...
M2: Og det er lige præcis det vi er på vej ud i nu ik, i virkeligheden..." (569-573)*

Vi forstår udsagnet på den måde, at dét der er på spil og opleves som farligt når der ikke er en leder, er en udviskning af retning og rammer i den sociale kontekst, der sædvanligvis er medvirkende til, at sikre opretholdelse af motivation og produktivitet, gennem understøttelse af de psykologiske behov autonomi, kompetence og tilknytning (Ryan & Deci 2000). Vi ser her, at medarbejderne giver udtryk for et behov for, at det formelle ansvar for ledelse placeres hurtigst muligt. Indtil dette kan lade sig gøre, ser vi en åbning blandt medarbejderne i forhold til ledelse som et fælles anliggende, der ikke nødvendigvis indebærer tilstedeværelsen af en formel leder, da de giver udtryk for, at det i en kortere periode kan være acceptabelt at være foruden. Medarbejderne har tidligere vist sig som kompetente, ansvarlige og med interesse i at opretholde både mening og motivation, og vi ser derfor et potentiale for, at de med en iboende indre udviklingstrang, kan søge mod en integreret helhed af kurs, koordinering og

commitment, initieret af dem selv. Således ser vi samtidigt, at medarbejderne i deres eget fællesskab, får mulighed for at understøtte autonomi, kompetence og tilknytning, om end det er for en kortere periode, hvor der mangler en formel leder.

Som udgangspunkt ser vi, at der er en væsentlig ledelsesopgave i, at understøtte balanceringen mellem oplevet utryghed og oplevet tryghed, såfremt motivation og produktivitet skal opretholdes, hvilket medarbejderne gennem de sidste mange udsagn har vist vigtigheden af. Lederne er opmærksomme på, at balanceringen ikke er en simpel opgave, men kan være forskellig fra medarbejder til medarbejder, og med fokus på både individ og gruppe:

"...jeg tænker, jeg er helt enig i forhold til det her med og og håndtere den enkelte medarbejder individuelt. Men jeg tænker også meget, det her også med at arbejde med selve teamet. Det her med også at få sat ord på, hvad er det der er svært. Altså, fordi der er jo rigtig mange følelser, mange af dem har jo været der i øh... i rigtig mange år... øhh og... syv otte, otte år jo ik', det har stor betydning. Og det har været ens hverdag at komme sådan et sted. Og så lige pludselig, så så så skal man til at flytte sammen, og den her usikkerhed... og man ved ikke om man er købt eller solgt i forhold til at være, få lov til at komme med til og danne det her store nye spændende hus vi skal... uddannelseshus, som vi skal i gang med. Øhm, så der er også rigtig mange følelser på spil."
(485-495)

Lederen er i udsagnet opmærksom på, at der både må være et individuelt fokus og et fokus på det samlede team. Ser vi teamet ud fra Luhmanns systemteori (Luhmann 2000), ses medarbejderne i teamet, som psykiske systemer der kobles strukturelt til det sociale system af medarbejdere gennem sproglige ytringer, og teamet er således en realitet. Hermed får lederen mulighed for, via kommunikation og strukturel kobling til medarbejdersystemet, at påvirke teamet til at justere og ændre strukturer og egenværdier. Gennem 2. ordens iagttagelse, kan teamet iagttage dét, der ligger til grund for deres forståelser og følelser, som angst og usikkerhed, for således at kunne håndtere disse i processen. Nye iagttagelsesmuligheder kan således skabes på baggrund af nyt skel til omverden og mening kan dermed muliggøres (Keiding 2005, s. 111-113). Vi ser samtidig, at lederen gennem den strukturelle kobling, kan iagttage medarbejderkommunikationen, og efterfølgende vælge interaktion, for igen at iagttage hvordan der responderes på dette i medarbejdersystemet (Keiding 2012, s. 110-127). Vi forstår det på den måde, at lederen hermed har mulighed for at skabe grobund for trivsel, og af den vej understøtte motivation og produktivitet. Vi er klar over, at der ud fra et Luhmannsk perspektiv ikke kan interveneres direkte i medarbejdersystemet, men

at lederen blot kan forsøge, at målrette interaktionen så medarbejdersystemets autopioiese bevæger sig i den ønskede retning. Nedenstående udsagn illustrerer lederens bevidsthed om, at det ikke er muligt at styre medarbejderne, men lederen blot kan forsøge at påvirke. Udsagnet antyder samtidigt den frustration, der kan være forbundet med det uforudsigelige og ikke styrbare blandt mennesker:

"Men altså, det det, der kan man sige, hvad træder vi ind i som mennesker, vi er jo medarbejdere, men vi mennesker, vi er ledere og vi er mennesker. Så hvad træder vi ind i og hvordan mestrer vi. Og har vi som ledere indflydelse på hvordan vores medarbejdere mestrer? Nej... (deltagerne mumler) Sådan der ik' altså, Så lidt har vi, og øh ja..." (740-744)

I ovenstående udsagn, ser vi lederen give udtryk for en konflikt mellem dét, at være leder og dét at være menneske, og at lederen samtidig med at være leder også er medarbejder. Vi forstår dette udsagn, som et stærkt udtryk for den følelsesmæssige påvirkning, der også kan være for en leder i en forandringsproces. En af lederens vigtige opgaver i en forandringsproces er netop, at flytte egen motivation fra ydre delegeret til indre reguleret, for således at kunne understøtte medarbejdernes ejerskab og mening i forandringen (Elmholdt, Keller & Tanggaard 2013, s. 123-124). Vi ser derfor, at en forudsætning for, at lederne kan understøtte medarbejdernes psykologiske behov, skabe trivsel og motivation, først og fremmest må være at håndtere egne følelser. At følelserne er stærke understreges i nedenstående udsagn:

*"L1: Og så skal man heller ikke glemme at vi selv, som som du sagde L2, også er mennesker. Og befinder os midt i løvens.. eller... noget øje ... hvad hedder det?
L2: ...løvens hule...
L1: ...tak, ja whatever... (flere taler utydeligt i munden på hinanden)... ja, et eller andet, orkanens øje, orkanens øje..." (1052-1058)*

Vi ser, at lederne på forskellig vis håndterer egne følelser og usikkerhed, som illustreret i ovenstående udsagn. Én leder giver udtryk for at blive mere "hardcore" (333) og prøver at "holde fast i mine værdier" (341), en anden leder giver udtryk for at favne det modsatrettede og kompleksiteten i forandringerne, hvilket illustreres i nedenstående udsagn:

"...altså hvor man rummer, at man ikke kan ramme det, det tror jeg, det er en mestringsstrategi, for jeg tror mange af de her under- og overkommunikationer i forhold til forandringsprocesser, de handler om egne mestringsstrategier og hele det, alt det vi har med os." (735-738)

Vi forstår udsagnet på den måde, at lederen erkender, at det ikke altid er muligt, at tale ud fra en fælles kodning (Luhmann 2000) og det dermed heller ikke altid er

muligt, at håndtere medarbejdernes behov for tydelig retning og afklaring af kerneopgaven bedst muligt, hvilket vi ligeledes tidligere har analyseret os frem til. Ud fra udsagnet forstår vi, at lederen samtidigt er opmærksom på, at for at kunne være i forandring-i-kompleksitet, må det paradoksale i at lykkes delvist i en kompleks omverden, kunne rummes.

Trods kompleksiteten i ledelsesopgaven forbundet med tilpasning, justering og udvikling, ser vi lederne alligevel kontinuerligt er opmærksomme på, at understøtte mening og dermed skabe grobund for motivation og produktivitet. Lederen er i nedenstående udsagn opmærksom på, at dette samtidig betyder, at der må træffes nogle kommunikative valg, så medarbejdere og lederen selv opnår mening og ejerskab til forandringen:

"Så må jeg jo prøve på en eller anden måde at omsætte det til mine medarbejdere og til mig selv også, for tænk nu hvis jeg tog det bogstaveligt, så ville jeg også.., så jeg omsætter det til... hvad jeg kan kapere. Og det er jo også en.... Altså man kan jo kun kapere så og så meget,.." (357-360)

Vi ser ud fra ovenstående udsagn, at lederens fokus er at omsætte forandringen til noget håndterbart. Betragter vi dette ud fra Locke og Lathams målsætningsteori (2002), kan vi forstå det på den måde, at forandringen kan omsættes til specifikke mål, der således vil kunne være håndterbare, og som ved opnåelse kan understøtte motivation og trivsel (Locke & Latham 2002, s. 712). Vi forstår det således, at målene, for at være håndterbare i en forandringsproces, må opleves som meningsfulde, samtidig med en tillid til egen mestringssevne og en social forpligtelse til at nå målet (Locke & Latham 2002, s. 707-709). Det betyder, at lederen må omsætte krav om tilpasning, omstilling og udvikling på en måde, der er håndterbar og stemmer overens med medarbejdernes oplevelse af og tiltro til egne kompetencer, self-efficacy (Banduras 1997). Lederen må ligeledes understøtte, at målopnåelsen er meningsfuld og sker i et socialt forpligtende fællesskab (Locke & Latham 2002, s. 707-709).

Vi ser i flere udsagn, at medarbejderne fremhæver arbejds konteksten som et socialt forpligtende fællesskab, hvor koordinering af kompetencer finder sted:

"Ja, sådan har jeg det også. Og så, jeg synes, vi er også stødt på nogen, altså nogen, der har været nogen af nogen kollegaer, der har haft nogen vilkår i deres liv, der har gjort, at de bare ikke ku'... øh trække lige så meget som de plejer... også i den her periode ik' altså... og ja, og og, så er det jo et fælles ansvar at få det det løst, det er ikke sådan... selvfølgelig er der en leder med inde over, men

Øh... Men det er meget sådan en kollektiv... beslutning også, der kommer til udtryk synes jeg..." (99-104)

"Jeg tænker også, man kan nok ikke øh sige, jamen... altså, den ramme vi sidder og snakker inden for, det er ikke bare mig og min leder. Det er i virkeligheden også det team du indgår i. Og hvad man, som du siger, hvordan man forhandler indbyrdes, øh hvem er klar og kan trække meget og hvem kan trække mindre og hvem har hvilke kompetencer ik'... Så i virkeligheden er det, selvfølgelig når man er leder, både at have fokus på den enkelte, men også på teamet og gruppen, i forhold til hvor, hvor de er henne og hvad de kan løfte og bære og hvornår ik'?" (106-112)

Der er i begge udsagn en oplevelse af, at bedst mulig anvendelse af kompetencer koordineres i et socialt forpligtende fællesskab bestående af leder og medarbejdere. Ud fra de to udsagn, fremgår det imidlertid ikke, hvorvidt der er en fælles kurs og forståelse for den retning arbejdet skal tage. Vi forstår det derfor således, at der kan være potentiale for ledelse som en integreret helhed af kurs, koordinering og commitment (Drath et. al 2008), men kan ikke se, hvorvidt der er skabt ledelse som i denne forståelse. Ses dette i relation til Locke og Lathams målsætningsteori (2002), ser vi en mulighed for, at den fælles kurs kan skabes med afsæt i høje og specifikke mål, der netop kan sættes af leder og medarbejder i fællesskab. Såfremt målet opleves som meningsfuldt, kan der skabes en oplevelse af forpligtelse til målet, og med de passende kompetencer til rådighed, kan målet mestres og medvirke til motivation ved opnåelse (Locke & Latham 2002, s. 705-713). Vi forstår det derfor således, at der kan være et fælles og kollektivt ansvar for, at tilpasning, justering og udvikling, omsættes til håndterbare mål i organisationen, udgør en fælles kurs, samtidig med koordinering af rette kompetencer og, at en oplevelse af mening understøtter commitment til målet. Således ser vi, at målsætning i et perspektiv hvor ledelse ses som en fælles, relationel og social handling, kan bidrage med retningskabende handlinger og dermed kurs forstået som rammer og retning for målet.

At lykkes med meningsfulde opgaver er ifølge Locke og Latham forbundet med motivation og engagement, hvor trivsel og tilfredshed ses som en følge af dette og ikke som et selvstændigt mål (Locke & Latham 2002, s. 707-710). Ifølge Ryan og Deci er sund psykisk trivsel forbundet med understøttelse af de psykologiske behov, autonomi, kompetence og tilknytning, der samtidigt fremmer den indre styrede motivation, hvorfor trivsel i denne forståelse kan siges, at være en forudsætning for produktivitet (Ryan & Deci 2000, s. 68-72). Vi ser, at trivsel, produktivitet og

motivation er tæt forbundet, i en kontekst af forandring-i-kompleksitet, og bliver et "både og" med fokus på både trivsel og produktivitet, for således at kunne understøtte motivation. Dette illustreres i de følgende udsagn, hvor der i det første primært er fokus på at understøtte trivsel, og i det efterfølgende, at kunne fokusere på opgaver, hvori motivationen findes og løses med stort engagement:

"Altså, jeg har valgt en klar strategi i forhold til det. Jeg prioriterer medarbejderne rigtig rigtig meget. Jeg har simpelthen valgt og sige, at hver uge når vi har driftmøde, så har vi trivsel på... Hvor vi simpelthen får italesat, hvordan har vi det. Vi får også italesat hvad er opgavesættet, hvad er det vi skal prioritere, fuldstændig benhård skarp prioritering... er der noget vi kan bytte rundt på. For simpelthen at gå ind og skåne og støtte op. Og virkelig bruge tid. Og jeg går stort set næsten hver dag en runde og kigger mine medarbejdere dybt i øjnene og går ind og spørger ind til, hvordan går det... Er der noget, er der noget jeg skal hjælpe med" (1075-1082)

"Altså jeg kan også sagtens øh... finde motivationen i rigtig mange opgaver. Jeg kan bare godt li' det det med, at der så er nogen der tager de opgaver jeg ikke behøver finde motivationen, altså i... Altså, sådan helt, og igen sådan lidt lavpraktisk, altså det her skal I ikke. Fint, så har jeg hundrede procent fokus på det her, og så får den hele armen." (997-1001)

Understøttelse af trivsel og produktivitet sker ifølge psykologerne Malene Friis Andersen og Marie Kingston, i det de kalder et tempereret arbejdsklima, kendetegnet ved høj aktivitet og potentiel kvalitet, motivation, fagligt engagement, arbejdsglæde og følelse af kontrol, højt energi niveau og nærmeste udviklings- og udfordringszone (Andersen & Kingston 2016, s. 55). For at fremme det tempererede arbejdsklima, og dermed trivsel og kvalificeret opgaveløsning peges på tilstedeværelsen af: indflydelse, social støtte, mening, belønning, forudsigelighed og krav, formuleret som "de 6 guldorn" af Det Nationale Forskningsinstitut for Arbejdsmiljø (NFA). Såfremt trivsel og produktivitet skal understøttes, må der ifølge NFA, således være fokus på de 6 guldorn og dermed et tempereret arbejdsklima, der blandt andet understøtter mening og motivation (Andersen & Kingston 2016, s. 54-69). I en kontekst af forandring, med opbrud, usikkerhed og utryghed, ser vi et skærpet ledelsesfokus på, at opretholde og understøtte motivation og mening, da der som tidligere analyseret kan være påvirket motivation, produktivitet og mening.

Vi ser i det følgende udsagn, at en medarbejder giver udtryk for rammer og handlerum, der favner de fleste af de 6 guldorn i en enkelt beskrivelse af både behov og reel praksis:

"Og det tænker jeg også, nogen gange bér man jo også selv om den der lidt bureaukratiske, altså det, det er jo selvfølgelig fedt at have en legeplads hvor man selv kan tage nogen bolde... og selv kan få nogen idéer, og selv sige, at nu er det den her opgave jeg går i gang med og sætter mere præg på den. Men somme tider er man jo også ude i, eller jeg har i hvert fald oplevet at være ude i et sted, hvor jeg har kigget, måttet kigge min leder i øjnene og sagt, her har jeg brug for nogen rammer, hvor er bagkanten, og hvor, hvad skal jeg agere inden for. Hvor jeg selv bér om bureaukratiet kan man sige. Fordi det er der behov for, for at kunne agere fornuftigt og for at give den tryghed man også har brug for som medarbejder ik'." (121-129)

I udsagnet fremgår det, at medarbejderen udtrykker et skiftende behov for både indflydelse på opgaveløsningen, og forudsigelighed i form af klare og tydelige rammer. Vi forstår det på den måde, at det rette behov for enten forudsigelighed eller indflydelse, understøtter medarbejderens tryghed og dermed en oplevelse af social støtte. Medarbejderen får dermed mulighed for at opleve, at behovet er imødekommet og oplever tryghed ved lederens opbakning. Ser vi ovenstående udsagn ud fra målsætningsteorien (Locke & Latham 2002), kan vi forstå det således, at medarbejderen i nogle tilfælde har behov for, at lederen sætter målene og i andre tilfælde selv at sætte målene. I begge tilfælde kan de specifikke og høje mål ved opnåelse understøtte motivation og dermed trivsel. Vi forstår det således, at tydelige rammer, bagkanten, muliggør præcis feedback i en interaktion mellem leder og medarbejder og dermed skaber tryghed, trivsel og fastholder motivationen (Locke & Latham 2002, s. 705-710). Vi ser ligeledes ud fra udsagnet, at medarbejderen i nogle tilfælde selv bidrager med retningskabende handlinger i form af kurs, koordinering og commitment (Drath et. al 2008), og i andre tilfælde har behov for ledelse, hvor lederen går forrest og sætter målene og dermed rammer og retning. Det er således ikke enten den ene eller den anden type ledelse, der understøtter trivslen, men i stedet en passende vekslen af "både og". Vi ser samtidig et behov for, at leder og medarbejder kontinuerligt må være strukturelt koblet (Luhmann 2000), for at muliggøre ledelse som et fælles anliggende mellem leder og medarbejder, hvad enten ledelse sker i en social proces som en integreret helhed af kurs, koordinering og commitment (Drath et. al 2008), eller hvor lederen træder forrest og sætter mål og retning i organisationen.

Kommunikation i form af feedback på opgaver, defineret af enten medarbejder eller leder, medfører tilstedeværelsen af et af de 6 guldkorn, belønning, der understøtter trivsel og produktivitet og dermed også motivation. I denne sammenhæng, forstås belønning som den kommunikation, hvorigennem anerkendelse og feedback på

arbejdet finder sted og indsatsen anerkendes som værdifuld (Andersen & Kingston 2016, s. 69). I det følgende udsagn ser vi, at medarbejderen oplever belønning i form af tillid til, at opgaverne bliver løst og tiltro til, at der søges sparring såfremt dette er nødvendigt:

"Jeg synes da, at jeg oplever en enorm tillid til at jeg får løst de der opgaver der... Og at jeg, altså at jeg søger sparring hvis øh... hvis der er behov for det ja.... hvis det taler ind i det her..." (49-51)

Vi forstår ud fra ovenstående udsagn, at der må være en god relation mellem leder og medarbejder, hvor tillid og tiltro til produktivitet udgør den sociale kontekst for opgaveløsningen. Ser vi dette udsagn med afsæt i selvreguleringsteorien (Ryan og Deci 2000), forstår vi det således, at medarbejderen oplever en høj grad af autonomi og selvstyring i forhold til opgaveløsningen. Samtidig forstår vi, at der i udsagnet gives udtryk for, at medarbejderen oplever kompetencerne som tilstrækkelige, da de enten besiddes af medarbejderne selv, eller er tilgængelige i form af sparring med leder. Den sociale tilknytning forstår vi også som værende til stede, da der udtrykkes at være tillid i relationen.

Vi har set gennem flere udsagn fra lederne, at der på forskellig vis er opmærksomhed på, at understøtte de 6 guldkorn, med fokus på både medarbejderindflydelse, social støtte, meningsskabelse, belønning i form af anerkendelse og feedback, forudsigelighed og opmærksomhed på passende forhold mellem lette og udfordrende opgaver. Vi hæfter os dog ved, at det sjældent fremstår som enkelt eller let, og at der ofte er udfordringer forbundet med dette, når konteksten er forandring-i-kompleksitet. Følgende udsagn udtrykker kompleksiteten i ledelse, når modsatrettede krav ønskes og forsøges efterlevet:

"Så tænker jeg, i forhold til mig selv som leder, så så stiller jeg mig også mig selv det spørgsmål, eller jeg bliver i hvert fald nødt til at sige, nå men hvordan har jeg lyst til at navigere nu... fordi... jeg vil rigtig gerne være loyal, loyal overfor min organisation, men jeg vil også gerne være loyal over for medarbejderne. Og der tænker jeg, at krydspresset nogen gange kan være rigtig svært at håndtere i forhold til at man gerne vil.. levere på resultaterne i forhold øh til målstyring, men det kan også være svært at honorere, at der skal være trivsel, så er vi over i HR-paradigmerne ik'. Det synes jeg er rigtig svært" (111-118)

Ud fra ovenstående udsagn ser vi et dilemma, hvor lederen oplever kravet om, både at skulle være loyal over for medarbejderne og for organisationen, som modsatrettet. Såfremt lederen i et forsøg på at honorere "både og" ikke formår at være transparent,

ser vi en risiko for, at hverken motivation, produktivitet eller trivsel understøttes, hvilket følgende udsagn illustrerer:

"M2: Jo, fordi det næste der sker, når han så ikke kommer med det alligevel, det er simpelthen... Arh... er det nu fordi han ikke vil melde ud hvad... øh hvad er det for et strategispil, hvad spiller bagved... (flere taler i munden på hinanden)..."

M1: ... igen med, at han ikke fortæller..."

M2: ...man går virkelig i selvsving oppe i hovedet mellem ørerne ik'... øhm..." (700-706)

Vi forstår ovenstående udsagn på den måde, at medarbejderne oplever uklar kommunikation som et dække over information, der ikke ønskes meddelt. Da det ifølge Luhmann ikke er muligt at ikke-kommunikere, er dét, der ikke siges i kommunikationen, en tydelig kommunikation for medarbejderne, der sammenholdt med sprogbruget "*strategispil*" gør, at medarbejderen må vælge en forståelse af kommunikationen som uklar og støjende (Luhmann 2000, s. 183, 476). Uklarheden og støjen bevirker, at medarbejderne påvirkes, de "*går virkelig i selvsving oppe i hovedet mellem ørerne*", hvilket vi ser som et stærkt udtryk for, at trivslen, produktiviteten og motivationen kan blive påvirket. Ovenstående udsagn, kan være et udtryk for, at lederen forsøger at honorere et skønnet medarbejderbehov ved at skåne eller udelade information, for i stedet at kunne efterleve organisationens krav om f.eks. effektiviseringer. Vi ser derfor udsagnet som et mislykket forsøg på at honorere "både og".

Følgende udsagn illustrerer opmærksomheden på denne faldgrube, hvor udsagn knyttet til et paradigme, skjules i et andet paradigme:

"Og der mener jeg bare, det der med, at man kan italesætte, hvorfor er det vi sidder her, hvad er det vi kan træffe beslutning om. Det tror jeg bare ville gøre tingene nemmere i forhold til de forskellige paradigmaer, altså det der med at kommunikere klart og tydeligt." (234-237)

I udsagnet, er lederen bevidst om, at der er behov for tydelighed i forhold til paradigmerne, hvilket vi forstår som en klarhed om, at kommunikationens tre selektioner information, meddelelse og forståelse (Luhmann 2000), må vælges på en måde, der er i overensstemmelse med en fælles kode (Luhmann 2000). Hermed gives kommunikationen de bedste betingelser for at lykkes.

8.2.1 Delkonklusion – motivation, produktivitet og trivsel

I ovenstående afsnit har vi analyseret os frem til, at der med det organisatoriske krav om tilpasning, justering og udvikling, bliver behov for kontinuerlig balancering mellem oplevet utryghed og oplevet tryghed, for både ledere og medarbejdere. Vi har set, at utrygheden i meget stærke vendinger komme til udtryk, som angst og usikkerhed i forhold til det nye, der endnu ikke er tydeligt eller defineret. Utrygheden påvirker medarbejdernes selvforståelse og gør dem usikre på deres arbejdsidentitet, som ud over at påvirke trivslen, ligeledes påvirker motivation og produktivitet. Der er således et behov for, at lederen tager hånd om og rummer medarbejdernes følelser, for på den måde at skabe ro og mulighed for handling. Forudsætningen for dette er, at lederen formår at håndtere egne følelser i processen, for således selv at bevare motivation og ejerskab til processen og hverken udvikle et kynisk ledelsessyn eller lade egen utryghed tage overhånd og efterlade handlingslammelse.

Lederne må ligeledes håndtere det ukontrollable i, at medarbejdere – eller andre – ikke lader sig styre, men kan blot forsøge at påvirke gennem kommunikative handlinger. Lederen må derfor overveje sin kommunikation på en måde, så medarbejdernes iagttagelse af denne, gør at iagttagelserne kan integreres i medarbejdernes autopoiese, og på den måde kan bidrage til at medarbejderne kan bevæge sig i en retning, der giver ny forståelse og nye handlinger og dermed kan skabe ro. Dette stiller krav til, dels fælles forståelse og kodning mellem leder og medarbejder, dels krav om at kommunikationens selektioner overvejes, så indhold og forståelse kan give ro og muliggøre handling. Lederen må derfor ligeledes kunne rumme, at lykkes delvist i en kontekst af forandring-i-kompleksitet, er et vilkår, når fælles kodning ikke altid er mulig.

Vi ser, at lederne forsøger at balancere medarbejdernes oplevede utryghed med oplevet tryghed, gennem tilstedeværelse af de 6 guldorn, beskrevet af NFA. Dette indebærer fokus på både medarbejderindflydelse, social støtte, meningsskabelse, belønning i form af anerkendelse og feedback, forudsigelighed og opmærksomhed på passende forhold mellem lette og udfordrende opgaver. Tilstedeværelsen af de 6 guldorn er ikke udelukkende et lederansvar, men bliver et både delt og fælles ansvar mellem leder og medarbejder. For at understøtte motivation, fokuserer vi ikke på enten

trivsel eller på produktivitet, men ser disse som tæt forbundet og dermed også som et både og.

Vi ser, at motivation, produktivitet og trivsel understøttes både af medarbejderne selv, af lederne og i fællesskab. Lederne er bevidste om, at der er en ledelsesopgave forbundet med at understøtte både motivation, produktivitet og trivsel. Samtidig opretholder og understøtter medarbejderne selv motivation, produktivitet og trivsel når motivation påvirkes i retningen mod amotivation og handlingslammelse. Vi ser, at medarbejderne på baggrund af personlig integritet og en iboende udviklingstrang, søger mod dét, der kan understøtte motivationen i retningen af ydre styret, mod indre styret motivation.

I en kontekst af forandring-i-kompleksitet, spiller udviskningen af retning og rammer i den sociale kontekst, hvor de psykologiske behov som autonomi, kompetence og tilknytning vanskeliggøres, en særlig rolle i forhold til opretholdelsen af motivation og produktivitet. Tydeliggørelse af rammer og retning bliver dermed et særligt fokus for opretholdelsen af motivation og produktivitet. Tydeliggørelse af retning og rammer, sammen med en afklaring af både kerneopgave samt hvorvidt medarbejderen har et job eller ej, er en forudsætning for, at de psykologiske behov autonomi, kompetence og tilknytning kan understøttes på en måde, hvor motivationen kan bevæge sig i retningen mod indre motivation. Dette er vanskeligt og ikke altid muligt i en kontekst af forandring-i-kompleksitet, hvor løsninger sjældent er entydige og simple. Derfor er der ligeledes et behov for, at medarbejdernes frustration over manglende retning og rammer rummes, hvor tydelig og klar kommunikation, kan bidrage til ro og minimere støj og forstyrrelser. Dette indebærer, at lederen formår at være transparent og ikke forsøger at skjule eller camouflere budskaber som noget andet end de bør være i henhold til den fælles kode.

Motivation, produktivitet og trivsel kan understøttes af forskellige typer ledelse, hvor fællesnævneren er, at retning og rammer tydeliggøres. Det betyder, at ledelse som en integreret helhed af kurs, koordinering og commitment, som en social, relationel og fælles proces, kan medvirke til, at rammer og retning tydeliggøres og dermed skabe grobund for motivation, produktivitet og trivsel. Det betyder også, at ledelse, hvor lederen går forrest og sætter mål, og medarbejderen ud fra en oplevelse af målet som

meningsfuldt og håndterbart, med tydelig og præcis feedback kan opfylde målet, og derigennem understøtte motivation og trivsel. Medarbejderne hælder i højere grad til ledelse, hvor retning og rammer sættes af lederen, end ledelse hvor de selv skal bære en større del af ansvar, når konteksten er forandring-i-kompleksitet og retning, rammer og opgaver er uklare.

Medarbejderne motiveres af præstationsmål, der sættes af dem selv, deres leder eller i fællesskab. Opnåelsen af høje mål honorerer medarbejderens stolthed og personlige integritet og medvirker til at fastholde motivation og understøtter gennem produktivitet ligeledes trivsel. Medarbejderne har på baggrund af, at være kompetente, ansvarlige og med behov for at opretholde både mening og motivation, mulighed for som gruppe selv at bidrage med retningskabende handlinger, der skaber kurs, koordinering og commitment. Dermed kan medarbejderne i kraft af deres fællesskab opretholde og understøtte autonomi, kompetence og social tilknytning, for på den måde, at opretholde motivation i en kortere periode uden formel leder. Herved er medarbejderne selv ansvarlige for at produceres ledelse i form af kurs, koordinering og commitment, og understøtter dermed selv motivation, produktivitet og trivsel.

Lederne må træffe kommunikative valg, der medvirker til at omsætte kravet om tilpasning, justering og udvikling, så det opleves håndterbart og meningsfuldt for både medarbejderne og lederen selv. Ved at omsætte krav om tilpasning, justering og udvikling til specifikke og håndterbare mål, der stemmer overens med medarbejdernes oplevelse af tiltro til egne kompetencer, self-efficacy (Banduras 1997), understøttes samtidig det psykologiske behov for kompetence. Når målopnåelsen er meningsfuld og sker i et socialt forpligtende fællesskab, understøttes behovet for tilknytning. Muligheden for autonomi, sker således inden for de rammer der sættes, men bidrager alligevel til motivation, når rammer og retning tydeliggøres. Samlet set understøttes motivation, produktivitet og trivsel også med et mere lederstyret fokus.

9.0 Konklusion

Vi har således gennem specialet taget afsæt i en analysestrategi, hvor analysen fra begyndelsen har ledt frem til empiridrevne spørgsmål, som ved delanalyser bidrager til løbende erkendelser, for til sidst, samlet at bidrage til nye forståelser og erkendelser,

og hermed besvarelse af problemformuleringen. Vi øger således kompleksiteten gennem delanalyser, hvor empiri foldes ud og analysen gøres fyldig. Vi reducerer igen kompleksiteten i delkonklusioner, under hensyntagen til de dilemmaer og den kompleksitet ledere og medarbejdere agerer i, i deres daglige praksis. I den samlede konklusion reduceres kompleksiteten yderligere, og nye erkendelser opstår og bidrager til læring ved "eksemplets magt".

Konklusionen bidrager således til besvarelse af problemformuleringen:

"Hvordan lykkes lederne kommunikativt med at skabe grobund for organisatorisk målopnåelse i en hverdag med mange modsatrettede krav?"

Vi kan konkludere, at en forudsætning for, at ledere kan lykkes kommunikativt med at skabe betingelser og grobund for den organisatoriske målopnåelse i form af motivation, produktivitet og trivsel er, at lederne kan håndtere at være i en forandring-i-kompleksitet, hvor det at lykkes delvist bliver et vilkår. Lederne må desuden kunne acceptere, at medarbejdere ikke er styrbare, men udelukkende kan påvirkes gennem kommunikative handlinger og processer, såfremt lederen formår at kommunikere ud fra en fælles forståelse og dermed det fælles kodesprog der gør sig gældende. Lederne må samtidig med at rumme egne følelser, desuden være i stand til, at håndtere medarbejdernes følelser og utryghed, der er forbundet med angst, usikker arbejdsidentitet, og usikkerhed i forhold til kerneopgaven og retningen på det nye. Dette forstærkes af en utryghed om, hvorvidt kravet om tilpasning, justering og udvikling betyder, at der ikke længere er et job til de pågældende medarbejdere.

Såfremt lederne skal lykkes kommunikativt, må der gøres en kontinuerlig og aktiv indsats, for at opnå fælles forståelse mellem ledere og medarbejdere samt organisation, i den komplekse og nogle gange modsatrettede omverden. Ledere og medarbejdere kan søge fælles forståelse og dermed fælles kode, gennem strukturel kobling, hvor forståelser kan justeres og korrigeres efter gensidige refleksioner over kommunikationen, og mening bliver mulig. Konkret betyder det, at ledere og medarbejdere kontinuerligt i drøftelser også må reflektere over forandringen, hvad der kan ligge til grund for reaktioner og forståelser, for potentielt at kunne revidere og justere disse, så der kan skabes et afsæt, som ledere og medarbejdere kan være

fælles om. Da mening sker retrospektivt, må ledere og medarbejdere kontinuerligt desuden have fokus på, at skabe kobling mellem tidligere erfaringer og forståelser, ved at tydeliggøre retning og ny kerneopgave ud fra kommunikation, med afsæt i fælles kode. Meningsskabelse giver således mulighed for bevægelse i den ønskede retning for tilpasning, justering og udvikling.

At opnå fælles forståelse og dermed fælles kodesprog er en kompliceret opgave, når der i en kompleks omverden kommunikerer ud fra delvist forskellige koder. Der må derfor være en særlig opmærksomhed fra lederen om, ikke at forfalde til et kynisk ledelsessyn, eller camouflere budskaber som noget andet end de bør være i forhold til den fælles kode, i et misforstået hensyn til organisation eller medarbejdere. Kommunikationen må være klar, tydelig og transparent, for at bidrage til ro og minimere støj og forstyrrelser.

Lederen må overveje, hvilke ledelsestiltag, der kan støtte kommunikation og balancere oplevet utryghed med oplevet tryghed. Ledelsestiltagene bidrager på forskellig vis til fælles forståelse, mening, tydeliggørelse af retning og rammer og dermed grobund for den organisatoriske målopnåelse i form af motivation, produktivitet og trivsel. Der er forskelligt behov for ledelse afhængigt af om leder, retning, rammer og kerneopgave er kendt eller ukendt. Vi kan konkludere, at der i højere grad efterspørges ledelse i en traditionel forståelse, hvor lederen går forrest og sætter retningen og dermed understøtter mening, når retning, rammer og kerneopgave er ukendt, eller når det er uvist, hvem der fremadrettet skal varetage den formelle ledelse. Der kan være potentiale for ledelse som en integreret helhed af kurs, koordinering og commitment, når der er et delvist kendskab til hinanden og det fælles kodesprog. Ledelse som et fælles, relationelt og socialt anliggende bliver i vores undersøgelse dog bedst mulig, når der er tydelig retning, kendskab til hinanden og kodesproget, samt en god relation mellem leder og medarbejder.

Organisatorisk målopnåelse i form af understøttelse af trivsel, gør det muligt for medarbejderne at bevæge sig på et motivationskontinuum fra amotivation og handlingslammelse over ydre styret motivation hen mod indre styret motivation. Lederens understøttelse af de psykologiske behov for autonomi, kompetence og tilknytning, understøttes bedst muligt i en kontekst af tydelig retning, klare rammer og

kendskab og tryghed i forhold til kerneopgave og arbejdsidentitet. Dette er vanskeligt og ikke altid muligt i en kontekst af forandring-i-kompleksitet, hvor løsningerne sjældent er entydige og simple. Når der ikke er tydelig retning eller rammer, kan mål sat af enten leder, medarbejder eller i fællesskab, bidrage til en form for retning og rammer, hvor autonomi, kompetence og tilknytning i større eller mindre grad kan understøttes og udfoldes. Hermed bidrager mål således til at understøtte en oplevelse af ejerskab og energi og dermed motivation og trivsel.

Organisatorisk målopnåelse i form af, at understøtte produktivitet, gør det muligt for medarbejderne at opretholde motivation i form af ydrestyret motivation og bevæge sig på et motivationskontinuum i retningen mod indre styret motivation. Understøttelse af motivation gennem målopnåelse og produktivitet, hvor målet opleves som meningsfuldt og håndterbart, stiller krav til kommunikation i form af tydelig og præcis feedback, for dermed at understøtte både motivation og trivsel. Opnåelsen af høje mål honorerer medarbejdernes følelse af stolthed, personlig integritet og fastholder dermed motivation gennem produktivitet. Trivsel bliver en følge af produktiviteten og ikke det primære mål.

Vi kan således samlet konkludere, at ledere i en omverden af forandring-i-kompleksitet, må have et særligt fokus på den kommunikative praksis, med kontinuerlig refleksion over kommunikation, søge efter meningsskabelse gennem tydelighed, transparens og retningskabende handlinger. Ledere kan skabe betingelser og grobund for den organisatoriske målopnåelse gennem et fokus på både trivsel og produktivitet, for derigennem at understøtte motivation. Organisatorisk målopnåelse i en kompleks hverdag forudsætter en balancering af oplevet utryghed med oplevet tryghed, hvilket kan betyde at motivationen i en kontekst af tilpasning, justering og udvikling kan bevæge sig fra indre styret, over ydre styret mod amotivation, og tilbage over motivationskontinuumet igen. Balanceringen betyder, at lederen må kunne rumme og håndtere stærke følelser, samt acceptere, at motivationen ikke nødvendigvis er indre styret, men nærmere ydre styret. Dette betyder samtidigt at lederen må kunne rumme at lykkes delvist er et vilkår.

10.0 Perspektivering

Med afsæt i et konstruktivistisk perspektiv, og med et epistemologisk afsæt i Luhmanns forståelse om, at vi udelukkende kan beskæftige os med dét, der ligger indenfor den valgte skelnen, har vi med specialet begrænset os til et specifikt område. Den valgte skelnen har gjort det muligt, at betegne og skabe mening ud fra problematikken, for gennem kompleksitetsøgning at reducere selv samme, for således at opnå læring. Vi er nået frem til nye forståelser og erkendelser, der endnu en gang gør det muligt, at lave afgrænsninger og skel, nye meningshorisonter, og dermed fortsætte med at øge kompleksiteten for at skabe læring. Vi har tidligere beskrevet, at ledelse ifølge Mintzberg er en praksisdisciplin og i stedet for at øge kompleksiteten gennem iagttagelse af virkeligheden ud fra teoretiske perspektiver, ser vi frem til, at bringe vores nye erkendelser i spil i vores praktiske praksis. Vi får således mulighed for gennem specialet, med fyldige beskrivelser af den virkelige verdens dilemmaer og kompleksitet, at udvikle vores egenkompleksitet, som det normative afsæt vi trækker på i vores fremadrettede ledelsespraksis.

Perspektiveringen bidrager samtidig med muligheden for, at iagttage ud fra nye meningshorisonter, desuden til at anlægge et andet perspektiv, end det vi har valgt gennem specialet, for dermed at efterleve metodereglen om, at gøre aktive anstrengelser for at afkræfte egne forhåndsopfattelser. Vi har således muligheden for, at anlægge et helt andet teoretisk perspektiv end forventet, eller at henvise til forskere, der mod forventning kommer frem til samme konklusion. Da arbejdet med specialet på mange områder er en krævende, om end lærerig proces, begrænser vi os til at antyde nye og andre interessante perspektiver uden at folde disse yderligere ud.

Set i lyset af Mintzbergs forståelse om, at ledelse er en praksisdisciplin, kunne et interessant perspektiv på kompleksitet-i-forandring og lederens udfordrende rolle med kommunikativt at skabe grobund for organisatorisk målopnåelse være, at anlægge en mere aktionsforsknings præget tilgang til undersøgelsen. Hermed ville vi kunne gøre beskrivelserne af det virkelige livs praksis endnu mere fyldige og med dette bidrage til yderligere nuancering og udfoldelse af vores problematik og dermed også vores erkendelser.

Undersøgelse af leder- og medarbejderrollerne i forandring-i-kompleksitet, kunne være et andet interessant perspektiv at udforske både problematik og empiri yderligere ud fra. Med afsæt i Ove Kaj Pedersens begreb om konkurrencestaten, Rasmus Willigs kritiske forholden til selvsamme og yderligere perspektivering til Malene Friis Andersens forskning omkring stress og trivsel, kunne nye erkendelser medvirke til at komplicere problematikken yderligere med henblik på læring. Vi vælger dog i denne omgang, at perspektivere til vores egen praksis, hvilket med al sandsynlighed vil øge kompleksiteten mange gange flere end der findes teoretiske perspektiver.

11.0 Litteraturliste

Andersen, Malene Friis & Kingston, Marie (2016): *Stop stress – håndbog for ledere*, Klim

Andersen, Simon Calmar (2005): *Smid ikke metoderne ud med badevandet. Epistemologisk konstruktivisme og dens metodiske konsekvenser*, Dansk Sociologi, nr. 3/16 årg. 2005

Braun, Virginia & Clarke, Victoria (2012): *Thematic Analysis*, DOI: 10.1037/13620-004
APA Handbook of Research Methods in Psychology: Vol. 2. Research Designs, H. Cooper (Editor-in-Chief). Copyright 2012 by the American Psychological Association.

Dooren, Wouter van (2011): *Better Performance Management*, <http://dx.doi.org/10.2753/PMR1530-9576340305>

Drath, W. H. (2008): *Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership*, *The Leadership Quarterly*. 19

Elmholdt, Claus, Birk, Rasmus Hoffmann & Børgesen, Kenneth (2015): *Performance Management i en krisetid*, *Tidsskrift for arbejdsliv*, 17 (3)

Elmholdt, Claus, Keller, Hanne Dauer & Tanggaard, Lene (2013): *Ledelsespsykologi*, Samfundslitteratur

Flyvbjerg, Bent (2006): *Fem misforståelser om casestudiet*. I: Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (red.). (2010): *Kvalitative metoder en grundbog*, Hans Reitzels Forlag

Hagen, Roar (2007): *Niklas Luhmann*. I: Andersen, Heine & Kaspersen, Lars Bo (red.) (2007): *Klassisk og moderne samfundslitteratur*, Hans Reitzels Forlag

Halkier, Bente (2007): *Fokusgrupper*, Samfundslitteratur, Roskilde Universitetsforlag

Hammer, Sverri & Høpner, James (2015): *Meningsskabelse, organisering og ledelse*, Samfundslitteratur

Jeppesen, Maria (2016): *Analyse: Styring og kontrol i det offentlige slider mentalt på de ansatte*, http://www.ugebreveta4.dk/eksperter-styringen-i-den-offentlige-sektor-slider-m_20389.aspx

Jørgensen, Annemette Schultz (2015): *Moderne ledelse er en illusion*, <http://www.djoefbladet.dk/nyheder/2015/3/moderne-ledelse-er-en-illusion.aspx>

Keiding, Tina B. (2005): *Hvorfra min verden går – et Luhmann-inspireret bidrag til didaktikken*, PhD-afhandling, Institut for Læring, Aalborg Universitet

Keiding, Tina B. (2012): *Luhmanns sociologiske systemteori – ledelse som interventionskommunikation*. I: Molly-Søholm, Thorkil, Stegeager, Nikolaj & Willert, Søren (red.) (2012): *Systemisk ledelse – teori og praksis*, Samfundslitteratur

Lerborg, Leon (2013): *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (2002): *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and task Motivation*, American Psychologist, vol. 57, no. 9

Luhmann, Niklas (2000): *Sociale systemer – grundrids til en almen teori*, Hans Reitzels Forlag

Lüscher, Lotte (2008): *Ledelse i det postmoderne – hvordan gør man det?*, Clavis Erhvervspsykologi, Aarhus

Melander, Preben (2013): *Lederskabsreformationens udfordring til demokratiet*, <http://www.denoffentlige.dk/professor-vil-have-nyt-lederskab>

Mintzberg, Henry (2010): *Mintzberg om ledelse*, Akademisk Forlag Business

Presskorn-Thygesen, Thomas (2013): *Samfundsvidenskabelige analysemetoder – fire grundlæggende metodiske tendenser i moderne samfundsvidenskab*. I: Nygaard, Claus (red.) (2013): *Samfundsvidenskabelige analysemetoder*, Samfundslitteratur

Yukl, G. (2012), (8th Edition). *Leadership in organizations*. New York: Pearson Education, Prentice Hall, kap. 3

Rittel, Horst W. J. & Webber, Melvin M. (1973): *Dilemmas in af General Theory of planning*,
http://www.uctc.net/mwebber/Rittel+Webber+Dilemmas+General_Theory_of_Planning.pdf

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000): *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, *American Psychologist*, vol. 55, No. 1

Stegeager, Nikolaj & Willert, Søren: *Aktionsforskning som organisationsudviklende praksis*. I Duus, Gitte, Husted, Mia, Kildedal, Karin, Laursen, Erik & Tofteng, Ditte (red.) (2012): *Aktionsforskning en grundbog*, Samfundslitteratur

Tanggaard, Lene & Brinkmann, Svend (2010): *Kvalitative metoder en grundbog*, Hans Reitzels Forlag

Trillingsgaard, Anders (2015): *Chefens nye kerneopgave: professionel forsimpling*,
<http://www.lederweb.dk/documents/vh-artikel2-trillingsgaard-150415.pdf>

Wegener, Charlotte (2015): *Et innovationsbegreb på den offentlige sektors præmisser*. I: Andersen, O. J., Bondas, T. & Gårseth-Nesbakk, L. (red.): *Innovasjon i offentlig tjenesteyting*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke

Wenger, Etienne (2004): *Praksisfællesskaber. Læring, mening og identitet*, Hans Reitzels Forlag

12.0 Bilag

Bilag 1: Spørgeguide til brug for undersøgerne

Bilag 2: Spørgeguide udsendt til lederne forud for fokusgruppedrøftelse

Bilag 3: Spørgeguide udsendt til medarbejderne forud for fokusgruppedrøftelse

Bilag 4: Transskribering af fokusgruppedrøftelse med ledere d. 28. september 2016

Bilag 5: Transskribering af fokusgruppedrøftelse med medarbejdere d. 10. oktober 2016

Bilag 6: Bearbejdning af empiri fra fokusgruppedrøftelse med ledere

Bilag 7: Bearbejdning af empiri fra fokusgruppedrøftelse med medarbejdere