
Master of Public Governance – MPG

Ledelse af en kompleks virkelighed i Mariagerfjord Kommune

Studerende Hanne Virkman
Vejleder Lars Kristensen

Juni - 2017



Sider: 50

Abstract

This master's thesis/disposition examines how we in the midst of a period of fundamental transition in the public sector, will find new ways to tie leadership and management much better together.

Leaders in the public sector must at the same time keep track of operations and resources, create development, cooperate with the outside world about task solutions and continuously insure improved quality. We all have a responsibility, it is a give and take situation, and here I have a special responsibility as the leader, to support a culture that allows the leaders and staff to shine. Do so well, that all other resources have the desire to contribute and feel welcome into the community – a community that promises to lift welfare task in the area of health and geriatrics in the municipality of Mariagerfjord.

This thesis takes as its starting point in the area the health and geriatric in Mariagerfjord Municipality, where I am employed as a district manager with responsibility for the management of the elderly care centres – and in particular; the responsibility to aid in the success of 'The geriatric center of the future' which is characterized by a change from service to a rehabilitative approach. A change where the main objective is the creation of the Geriatric area of the future is that our residents receive the highest possible quality of life by using their own resources as much as possible, through cocolaboration and citizen involvement and through a boost in the overall quality of the geriatric care centres. Quality to be lifted through leadership and staff resources and competencies and through the other things such as both human resources and economics.

My analysis is based on the examination of the following theorists:

The Danish Associate Professor Betina w. Rennison – management's Genealogy, from taboo to trend. The two management perspectives New Public management and New Public Governance for thus, to be curious on the two paradigms in my context. Control in the quiet, about the power and direction of Søren C Maher Jaber, where I immerse myself in the institutional understanding of power/influence – also in my organization. The last theorist is from Copenhagen Business School, professor Preben Melander who contributed to the prologue; creation of leadership in the tension between the State, the professionals and the citizens. My thesis will be based on empirical data from everyday observations, attending meetings, move-in conversation with the elderly and their caregivers in a constructivist perspective. Themes you as a reader can look forward to that are analyzed are the following:

- The National political agenda
- The governance challenge in Health and geriatrics – my management field.
- Employee competencies and resources

- Citizen's resources and their needs to live life- a full life
- Collaboration and volunteerism on the welfare agenda
- Strengthen professionalism across through competence development

Analysis study shows there are management paradigms that challenge, supports and responds well to the concept 'the future of geriatrics' as well as skills that are in demand in the future. I have studied with which resources it is possible to take account of the 'Danish model' for the public welfare of the elderly in Billings.

The dissertation is pointing to concrete recommendations for further work. The analysis suggests that there are a number of barriers at institutions in order to realize the URtransformative, at go from service to the rehabilitative approach, linking our professional skills on others' professional backgrounds, creating an agenda for samskollaborative working relationship with the other. It is, among other things, about the economic pressures that are causing us to 'search the safe' as well as a lack of institutional support for samskabelsesinitiativer and lack of readiness for organizational learning and to work with the internal lines in your organization, such as skills development and knowledge sharing.

Tomorrow's political agenda should be taken into account and with this thesis recommendations it is possible to work with the internal lines, such as skills development and knowledge sharing-cede power-and at the same time lifting task with scarce resources and high professional quality consistent with the Danish economy.

Minister Sophie L C (Left) Management Committee, who wants to improve the quality of welfare as well as job satisfaction of employees through management of the employees seen in the thesis that it is about competence lift not only academically, but in particular, we must expand our personal skills.

KL wrote in their memo of September 11. December 2015 those municipalities must find new paths in the local welfare solutions and in interaction with the citizens. The goal was not to be the same, but to use each other's experiences. There is a need to note P.M. municipalities jointly forces transition to new competencies on welfare.

Forord

Masterafhandlingen markerer afslutningen på en rejse gennem Master of Public Governance ved Aalborg Universitet marts – juni 2017. Jeg har undervejs beskæftiget mig med mange forskellige emner, og løbende undersøgt dem i relation til min arbejdsplads – Sundhed og Ældre i Mariagerfjord Kommune. Jeg har i min dagligdag mange af de udfordringer som uddannelsen beskæftiger sig med, tæt inde på livet som leder af ledere. Gennem uddannelsen har jeg fået tændt en nysgerrighed på ledelse af mennesker og mere konkret i de relationer der udspiller sig på en arbejdsplads indenfor den ramme der er givet. Herunder en udtrykt interesse for, hvordan relationerne kan skabe en bedre måde at løse vores velfærd på – velfærd der ikke blot er en ydelse kommunerne leverer til borgerne, men en ydelse som er noget vi sammen kan skabe - med borgeren - gennem de tilstedeværende ressourcer, og om muligt med andre nye kompetencer i det mulighedsrum der er givet og må tages.

Såvel den personlige som faglige motivation for denne afhandling er, at jeg som leder har været undersøgende på, hvordan vi kan give vores ældre et værdigt ældreliv, men samtidig af bedre oplevet kvalitet uden nødvendigvis at anvende flere økonomiske ressourcer.

Med denne afhandling har jeg en indædt interesse efter mange år i faget, til at give vores politiske udvalg, ledere og medarbejdere et blik for, hvad vi skal være optaget af for, at give borgeren de bedste betingelser for at få det gode ældreliv.

Rejsen gennem afhandlingen har vist sig, at have mange spændende perspektiver på, i hvilken retning jeg skal gå når velfærden skal nytænkes og udvikles fra et politisk, en medarbejder og et ledelsesperspektiv.

Min motivation har ikke mindst været min interesse i, at frembringe og bibringe ny viden om ledelse - til ledelsen af min organisation – og er relevant for alle (ledere) i organisationer, som ønsker inspiration til fornyet refleksion over nogle af de ledelsesparadigmer vi har været ofre for.

Rejsen har til tider været en udfordring i, at holde mig indenfor rammerne af ”Den gode opgaves struktur” da nysgerrighed gør jeg begiver mig udenfor rammerne. Jeg er dog under hele skriveprocessen blevet guidet indenfor af vejleder Lars Kristensen, som så tålmodigt har været her og sikret mig retning og struktur.

Tak Lars.

Uden praksis har det været umuligt at frembringe alt den viden jeg skulle bruge for at kunne analysere mit problemfelt. Praksis har så tålmodigt bidraget til min nysgerrighed, såvel borgeren, som medarbejdere og ledere og ikke mindst de frivillige. Sidst men ikke mindst familien, som har, måtte undvære min tilstedeværelse på denne rejse. Jeg ser frem til en sommer sammen med dem - såvel drengene, manden og ikke mindst en tvillingsøster der står mig nær. Når det er sagt så har rejsen givet mig ny viden og mere lyst og energi til at udvikle såvel min ledelse, som Sundhed og ældre i Mariagerfjord Kommune.

Indholdsfortegnelse

Abstract	1
Forord	3
Indholdsfortegnelse.....	4
1. Indledning.....	6
1.1. Baggrund.....	8
1.2. Ledelsesposition	8
1.3. Ledelsen i Sundhed og ældre har udarbejdet nogle fælles anbefalinger der skal arbejdes hen imod	11
1.4. Problemformulering	12
1.5. Design	13
2. Metode	14
2.1. Indsamling af empiri	15
2.2. Deltagerobservation	15
2.3. Deltagelse i egen organisation – fordele og ulemper.....	16
2.4. Videnskabsteori	16
3. Teori.....	17
3.1. Indledning – valgte teorier på baggrund af foranstående	17
3.2. Kontrol i det stille	18
3.2.1. Institutionel magt	18
3.3. New Public Management (NPM)	19
3.4. New Public Governance (NPG).	20
3.5. Ledelsens Genealogi; offentlig ledelse fra tabu til trend.....	21
3.6. Lederskabelse i spændingsfeltet mellem staten, professionerne og borgerne	21
3.7. Opsamling af teorier. diskussion at valgte teorier	21
4. Analyse og diskussion af temaer, empiri og teori	22
4.1. Hvad er den landspolitiske dagsorden	22
4.2. Den styringsmæssige udfordring i Sundhed og Ældre – mit ledelsesfelt.	23
4.2.1. "Den samskabende kommune" - Fokus på "løsninger i fællesskab"	23
4.2.2. "Den effektive kommune" - Fokus på "god kommunal økonomi og ressourceudnyttelse"	23
4.2.3. Vores Mission 2020:	24
4.2.4. Strategiske fokusområderne er:	24

4.2.5. På plejecentre i Mariagerfjord har vi rammestyring;	25
4.2.6. New Public Management og New Public Governance i Sundhed og Ældre	26
4.3. Medarbejdernes kompetencer og ressourcer	30
4.3.1. Formelle kompetencer:	30
4.3.2. Ressourcer definition:.....	31
4.3.3. Faggrupper	32
4.4. Borgernes ressourcer og behov.....	37
4.4.1. Indflytningssamtalen	38
4.4.2. Beboeren som kunde eller samarbejdspartner	41
4.5. Samskabelse og frivillighed på velfærdsdagsordenen.....	42
4.5.1. Frivillighed og Samskabelse min forståelse:.....	43
4.6. Styrk fagligheden på tværs gennem kompetenceudvikling	45
5. anbefalinger	47
6. Konklusion	48
7. Perspektivering	49
8. Litteraturliste	51

1. Indledning

Vi skal være forsigtige og påholdende med at bruge af de offentlige budgetter. Hvis vi vil fastholde eller udvikle det eksisterende serviceniveau må kommunerne se efter at gå nye veje indenfor eksisterende ramme, men med de muligheder der bliver os givet såvel fra politisk side, som ud fra et menneskeligt, etisk og fornuftigt valg.

Velfærd” betyder at færdes vel, det vil sige at få en god rejse (gennem livet) eller at have et godt liv. ”Samfund” betyder at finde sammen. Velfærdssamfundet er ideen om, at det gode liv skabes i relationer og fællesskaber med andre mennesker. Det er dét vi som leder skal forfølge.

Den offentlige sektor er midt i en brydningstid. Der skal findes nye veje til at binde ledelse og styring meget bedre sammen. Lederne i den offentlige sektor skal på en gang have styr på driften og ressourcerne, skabe udvikling, spille sammen med omverdenen om opgaveløsninger og kontinuerligt sikre bedre kvalitet i opgaveløsningen - alle har vi et ansvar, som skal gives og tages. Og her har jeg et særligt ansvar som leder for, at spille lederne og medarbejderne gode. Så gode at andre ressourcer føler sig velkommen.

Konference/ KØS - Kommunalpolitisk Forum 2017

I et internationalt perspektiv fremhæves dansk økonomi ofte som grundlæggende sund og med orden i den offentlige husholdning. Det skyldes bl.a., at der i forlængelse af finanskrisen blev gennemført en række velfærdsreformer, og at kommunerne foretog en omfattende faglig og økonomisk omstilling, så vi i dag står med en betydeligt mere ”trimmet” og fokuseret velfærdssektor end før finanskrisen. Så langt så godt.

Indenfor denne ramme skal kommunerne håndtere et betydeligt demografisk pres, hvor særligt den voksende gruppe af ældre vil lægge bånd på ”råderummet” herunder ressourcerne i de kommunale budgetter. Men i hvilken retning, skal kommunerne kigge, når velfærden skal prioriteres og udvikles i de kommende år?

Spørgsmålene til fremtidens velfærdsledelse er altså mange: **Hvilke knapper skal der skrues på i det kommende årti for at få ligningen med stramme rammer, stigende demografiske udgiftspres og høje forventninger til velfærdservice til at gå op? I hvilket omfang kan der tænkes nyt i forhold til velfærdsydelseernes indhold?** (Uddrag fra KØS konference januar 2017 Aalborg kongres)

Der er et krav fra Staten om vi, som ledere i kommunerne finder en samarbejdsmodel for at skabe bedre velfærd. Den nye syntese skal skabe bedre vilkår for at skabe noget sammen. De krav og udfordringer, som såvel offentlige organisationer og institutioner som vi som offentligt ansatte, står over for, overskrider det som den klassiske offentlige organisation kan klare alene. Selve grundtanken bag den klassiske offentlige model er langt hen af vejen udviklet til nogle andre grundvilkår end dem vi skal arbejde under i dag.

Sophie Løhde (V), sætter nu en særlig ledelseskommision, der skal forbedre såvel kvaliteten af velfærden som arbejdsglæden for medarbejderne gennem ledelse, men med hvilken ledelseskompetencer

KL skriver i deres notat af den 11. december 2015 at kommunerne skal finde nye veje i de lokale velfærds løsninger og i samspillet med borgeren. Målet er ikke at blive ens, men at bruge hinandens erfaringer. KL

bemærker der er behov for at kommunerne i fællesskab styrker omstillingen til nye kompetencer på velfærdsområdet.

Sammenhængsreform – april 2017/ Finansministeriet

Danmark har et af verdens bedste velfærdssamfund. Gennem generationer har vi i fællesskab opbygget en velfungerende offentlig sektor med mange fagligt dygtige og engagerede medarbejdere, men vi spiller for mange ressourcer i den offentlige sektor – menneskelige som økonomiske. For 10 år siden trådte VK-regeringens omfattende opgave- og strukturreform i kraft, hvor strukturerne for større og mere bæredygtige enheder blev lagt. Det var en omfattende reform, som lagde sporene for den offentlige sektor. Det er et godt grundlag at bygge videre på. Nu er der behov for at se på, hvordan vi får strukturer og sektorer til at spille bedre sammen – ikke mindst fra borgerens perspektiv. Vi skal sætte borgeren først. Vi skal have mere velfærd for pengene, og vi skal have en mere sammenhængende offentlig sektor. Der er ingen nemme løsninger. Rammerne for den offentlige sektor er udfordret. Det kræver ikke alene, at den offentlige sektor skal køre længere på literen – det kræver, at vi har mod til at køre nye veje. Regeringens mål er klart. Vi skal have en bedre og mere sammenhængende offentlig sektor. **Vi skal sikre, at medarbejderne får mere tid til deres kerneopgave. Vi skal sikre en klogere styring af velfærdsområderne, så der bliver bedre plads til fagligheden og mere fokus på resultaterne. Og vi skal fremme god ledelse, der gør en forskel.**

At løfte de mange nye opgaver i den nye tænkte samarbejdsstruktur har stillet skarpt på ressourcerne og kompetencerne i Mariagerfjord Kommune. Fællesnævneren er, at borgerne ønsker en helhedsorienteret kommunal service, som er mere sammentænkt og dækkende for de brede behov, borgeren har. Disse former for ny service stiller krav til kommunerne om et nyt og effektivt samarbejde mellem faggrupper og sektorer, der hidtil ikke har haft tradition for en høj grad af tværfagligt samarbejde. Udviklingen betyder også, at forudsætningen for en god rådgivning af og service til borgeren er, at den enkelte medarbejder forstår de andre faggruppers faglighed og kompetencer og bringer dem i spil i mødet med borgeren. Det har ikke tidligere været nødvendigt i samme grad. Målsætningen for nye samarbejder, er, at der skal faciliteres arbejde og transaktioner på tværs, og det involverer ny spredning af informationer, viden og arbejdsmåder. Det er ikke let. Specielt ikke, når det er traditionelt hierarkisk ledede, fagligt afgrænsede og kulturelt prægede institutioner i det offentlige, der skal ændres. Det, man går på tværs af, kan også forsøge at sætte sig på tværs af forsøget.

”Hvad – Sker – Der – Her” i Mariagerfjord kommune

1.1. Baggrund

Baggrunden for denne afhandling er at frembringe ny viden til ledelse af ledere og medarbejdere - til ledelsen af organisation – Sundhed og Ældre, som har til opgave at; se på, hvordan vi i organisationen kan løfte vores Mission: Borgeren skal mestre eget liv og få en højere livskvalitet i en tid med tilstedeværende ressourcer – hvor krav om kvalitet er et must - i samarbejde med andres kompetencer eller finde nye kompetencer, ressourcer, andre professioner og andet netværk såvel fra civilsamfundet som andre aktører. Formålet er at undersøge, hvad der skal til for at lykkes med de fagligheder der er til stede.

Undersøgelsen skal gå på, at få viden om, hvem der har kompetencer og ressourcerne til at løfte opgaven. I hvilken udstrækning det er muligt at skabe noget mere indenfor samme ramme. Undersøgelsen fortæller, hvilken landspolitisk dagsorden der er sat – og ”hvorfra vi er kommet til, at stå i det dilemma”. Ikke mindst hvordan vi kommer herfra og videre som ledere og medarbejdere.

Efter en rundrejse flere gange i mange uger i et ledet efter, hvordan jeg skulle lykkes med viden om noget så stort og næste umuligt arbejde med at facilitere denne ”samskabende masse” af udfordringer er jeg landet ved ledelse i en kompleks organisation, der skal lykkes med mange spændende opgaver – herunder at facilitere mennesker bredt set og med de tilstedeværende ressourcer indenfor eksisterende ramme med de handlingsmuligheder vi kan få øje for.. Ikke mindst det at lede lederne, som skal lede ud fra et overblik som kan være umuligt at etablere. Lederne står midt i et mellemrum mellem en eksisterende ”gammel” hovedopgave vedrørende driften som de må og skal køre ved siden af udfordringen om at lede en forandringsproces på et grundlag der ikke er enstydigt, men som er italesat, som forventninger. Lederne står i et krydspres mellem drift, kvalitet og innovation og udvikling. I et skifte fra levering af service til levering af ” den rehabiliterende tilgang”

1.2. Ledelsesposition

Derfor vil jeg kort give læseren et indblik egen position som leder af ledere på plejecentre, hjemmeplejeenheder og 1 rehabiliteringsteam, 270 medarbejdere, 1 frivillighedskoordinator der sammen med mig har ansvar for hele Sundhed og ældre forankre frivillighedsindsatsen. Jeg er Sundhed og ældres ambassadør udadtil i forhold til, at facilitere det samskabende. Herudover er jeg ansvarligt for udmøntning af værdighedsmidlerne indsatser implementeres i Sundhed og Ældre. Samtidig skal jeg servicere det politiske Sundheds og Omsorgsudvalg med indstillinger til nye tiltag i takt med udviklingen indenfor ansvarsområdet og ikke mindst vise det giver værdi, effekter og mere for mindre så vi hver år kan prioritere råderumsskabelse.

Sundhed og Ældre har gode dokumenterede resultater og effekter af de eksisterende forløb og indsatser. Det skaber et godt udgangspunkt for den fortsatte positive udvikling under vilkår, der udfordrer, men også inspirerer og motiverer.. Internt i organisationen er der fokus på at forbedre den - i forvejen ikke så ringe - horisontale og

vertikale sammenhængskraft i ledelseskæderne og i organisationen generelt. Der skal til stadighed arbejdes for, at politikker, faglige mål og standarder omsættes og oversættes helt op og helt ned i organisationen. Tilsvarende skal der i alle aktiviteter holdes fokus på at udvikle på tværs af søjlerne og i mellemrummene mellem dem.

Endelig er prioritering, påholdenhed og robust planlægning altid vigtige ledelsesmæssige temaer i Sundhed og Ældre i Mariagerfjord Kommune, hvor ambitionerne og virkelysten er stor og hvor mange vil og kan meget. Jeg vil i min afhandling afgrænse til mine tre plejecentre med 130 pladser og 160 medarbejdere samt centerlederne. Dette begrundet i vi har iværksat et nyt syn på det at være leder og medarbejder på ”fremtidens plejecenter” som skal omsættes i praksis.

Der var i perioden behov for en redefinerings af Fremtidens Plejecentertilbud. Det er kommunens overordnede vision, at Mariagerfjord Kommune skal være et godt sted at leve, bo og arbejde. Arbejdet med Fremtidens Plejecentertilbud har afsæt i Sundhed - og Ældreafdelingens mission, nemlig: *”Vi tror på, at mestring af eget liv giver høj livskvalitet. Vi sigter på at fremme borgernes sundhed, forebygge sygdom samt lindre i særlige livssituationer”*.

Hovedformålet med skabelsen af Fremtidens Plejecentertilbud er, at vores beboere får den højeste mulige livskvalitet ved at bruge deres egne ressourcer så meget som muligt, via samskabelse og borgerinddragelse og via et løft i den generelle kvalitet på plejecentrene. Vores arbejde med fremtidens plejecentertilbud i Mariagerfjord Kommune skal derfor bygge på den rehabiliterende tankegang. Vi skal fremme en kultur, der afspejler denne tankegang. Der skal udvikles et samspil mellem alle aktører om hverdagsrehabilitering, som handler om, hvordan de fysiske, sociale og kognitive evner fastholdes og styrkes. Derved skabes det bedste udgangspunkt for, at vores beboeres egne ressourcer kommer så meget i spil som muligt med deraf følgende øget livskvalitet. Samspillet mellem aktørerne - borgere, pårørende, frivillige og personalet afspejler to væsentlige vilkår for processen, nemlig at processen skal bygge på samskabelse og borgerinddragelse. Deri ligger også, at vi i højere grad skal åbne plejecentrene op over for de omkringliggende samfund. Det skal ske i et samarbejde mellem centerlederen, personale og beboere/pårørende. Indsatsen med kulturbearbejdningen at gå fra service til rehabilitering på plejecentrene udgør en central rolle i arbejdet med Fremtidens Plejecentertilbud.

Derudover skulle der ske en afstemning af roller og forventninger til hinanden såvel fagligt som relationelt – såvel i ledelsen som i medarbejdergrupperne. Samtidig øget kendskab til fællesskabet og fællesskabets ressourcer. Såvel Stat som kommuner har igennem mange årtier haft et stigende fokus på at styrke inddragelsen af borgere, og på at udvikle samarbejdet med det civile samfund. For at få et indblik i de afgørende ”motorer” og styringsmæssige rammer bag de måske kommende samarbejdsformer, er det interessant at undersøge, hvordan de seneste årtier på den ene side leder frem mod nye samarbejdsformer, herunder samskabelse, samproduktion og partnerskaber, og på den anden side udvikler styringsmæssige rammer, der udfordrer de nye

samarbejdsformers udfoldelse – her i 2017 også i Mariagerfjord Kommune. Herunder skal jeg undersøge, hvordan det ledelsesmæssigt er muligt at løfte kerneopgaven samtidig med overstående bekrævet udfordring med øget udgifter og samfundsmæssig kompleksitet. Vores budgetter skal række og midlerne bruges på den komplekse borger/patient. Vi har siden kommunesammenlægningen arbejdet på sikker drift og vores ledere har været optaget af, at få budget og faglighed til at gå hånd i hånd.

Vores Vision 2020

Vores mission i Sundhed og Ældre er:

Alle ansatte i Sundhed og Ældre arbejder rehabiliterende, forebyggende og sundhedsfremmende.

Det gør vi ved:

- At sikre en værdig, målrettet og sammenhængende indsats.
- At være professionelle og ordentlige både fagligt og relationelt.
- At turde handle og gå nye veje, herunder gøre brug af teknologiske løsninger.
- At gøre brug af organisationens samlede ressourcer ved at prioritere samarbejde og fællesskab.

Vores Mission:

- Vi tror på, at mestring af eget liv giver høj livskvalitet.
- Vi sigter på at fremme borgernes sundhed, forebygge sygdom samt lindre i særlige livssituationer.

For at nå de opsatte mål har ledelsen udarbejdet en strategi med fem strategiske fokusområder.

Fokusområderne er:

- Samskabelse og ”Den ansvarstagende borger”
- Fremtidens plejecenter og fremtidens hjemmepleje
- Velfærdsteknologi og Telemedicin
- Det nære og sammenhængende sundhedsvæsen
- Særlige målgrupper

Det er kommunens overordnede vision, at *”Mariagerfjord Kommune skal være et godt sted*

at leve, bo og arbejde”. Sundhed- og Omsorgsudvalget har på den baggrund formuleret en vision, som lyder:

”Udvalget for Sundhed – og Omsorg vil skabe fleksible rammer og bedre vilkår for det gode liv”. Med afsæt heri har udvalget

formuleret en politisk målsætning om at skabe en proces, hvor en gentænkning og mulig redefinering af det

nuværende tilbud på plejecentrene i Mariagerfjord Kommune vil kunne ske. Årsagen hertil skal ses ud fra et

ønske om at skabe en proces, hvor der sikres mulighed for at gentænke, hvad det vil sige at bo på et plejecenter i Mariagerfjord Kommune.

Udgangspunktet er, at der skal mere vægt på kvalitet i kerneopgaven, så aktive borgere, dygtige medarbejdere og effektiv velfærd går op i en højere enhed. Vi er på vej væk fra den gamle måde at tænke på, hvor vi ser borgerne som velfærdskunder og kommunerne som leverandører. Fremadrettet skal borgeren fortsat være i centrum, men vi leder efter en velfærdsmodel, hvor vi i højere grad sætter folk i stand til at mestre deres eget liv og hjælper dem med det, de ikke selv formår.

1.3. Ledelsen i Sundhed og ældre har udarbejdet nogle fælles anbefalinger der skal arbejdes hen imod

Anbefaling nr. 1:

Der skal udvikles en kultur, der understøtter Fremtidens Plejecentertilbud. Det er en kultur, hvor den rehabiliterende tilgang i mødet med borgeren er fremherskende, og hvor man således har fokus på borgerens egne ressourcer og mestring af eget liv. Det er en kultur kendetegnet ved rummelighed og respekt i mødet med hinanden samt åbenhed og nysgerrighed overfor nye idéer og tiltag. Det er en venlighedskultur, hvor borgerne mødes med et smil.

Anbefaling nr. 2:

Det er afgørende, at medarbejderne er fagligt godt rustede til at kunne håndtere de til enhver tid gældende krav – herunder de krav som fremtidens plejecenter stiller. Der skal derfor være et konstant fokus på og prioritering af kompetenceudvikling af medarbejdere.

Anbefaling nr. 3:

Frivillige og pårørende er centrale og vigtige medspillere og bør inddrages i alle faser af livet på plejecenter forudsat, at det er i orden med den enkelte beboer. Det er derfor vigtigt, at der er fokus på, at samarbejdet opleves som velfungerende af såvel frivillige, pårørende og medarbejdere.

Anbefaling nr. 4:

Det anbefales, at det altid tages op til overvejelse i de konkrete situationer, om der med fordel kan benyttes velfærdsteknologi og IT.

1.4. Problemformulering

Foranstående beskrivelse, af oplevede udfordringer, giver anledning til følgende problemformulering.

Problemformulering

Hvordan kan ledere og medarbejdere på plejecentre sigte mod og løse bedre velfærd i en tid med færre ressourcer og stigende krav om kvalitet?

Undersøgelsen skal være med udgangspunkt i nedenstående to overordnede perspektiver

Ud fra ovenstående forord, indledning og problemstilling, min ledelsesposition vil jeg diskutere og blive undersøgende på 6 underliggende perspektiver – der er opdelt i krav og ressourcer. Hermed undersøger jeg balancen mellem krav og ressourcer (kompetencer)

Krav der udspiller sig fra Den landspolitiske dagsorden og den styringsmæssige udfordring i Sundhed og Ældre

Den Landspolitiske dagsorden
Den styringsmæssige udfordring i Sundhed og Ældre

Ressourcer der analyseres i forhold til ovenstående krav.

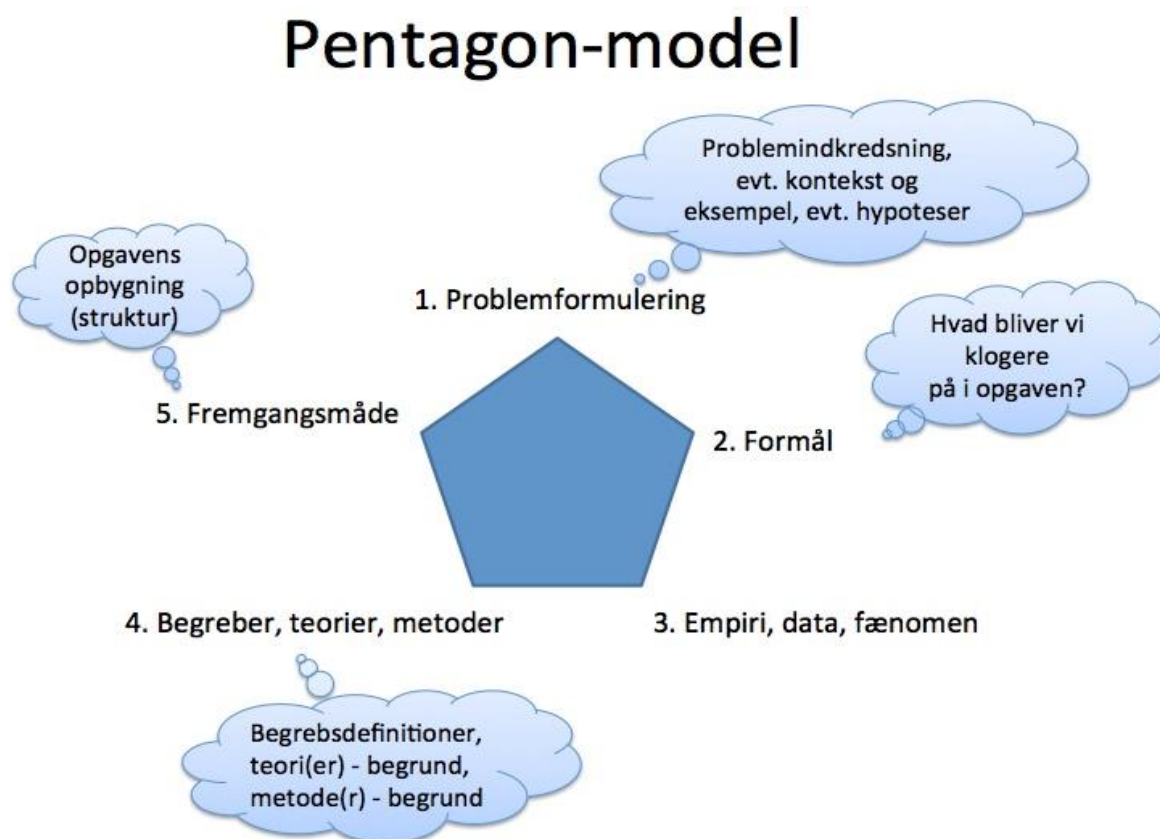
Medarbejdernes kompetencer og ressourcer
Borgerens ressourcer og behov til at leve livet – hele livet
Samskabelse og frivillighed på velfærdsdagsordenen
Styrk fagligheden på tværs gennem kompetenceudvikling

- Helt konkret ser jeg i denne afhandling på, hvordan ledelsen og medarbejderne forstår og arbejder med bedre velfærd og gør det muligt, i samarbejdet med frivillige og andre aktører, og med hvilke kompetencer og ressourcer.
- I hvilken udstrækning der er styringsparadokser og historik jeg som leder kan undersøge og udfolde til gavn for den ledelse der fremadrettet skal bedrives.

1.5. Design

Jeg har designet masterafhandlingen med baggrund i nedenstående pentagonmodel, som jeg mener på en god måde har fokus på de grundsten der er væsentlige i enhver videnskabelig undersøgelse.

Figur 1: Pentagon-model



Pentagonmodellen et overblik.

1. Problemformuleringen.

I problemformuleringen sætter jeg spørgsmålstegn ved: **Problemformulering**

Hvordan kan ledere og medarbejdere på plejecentre sigte mod og løse bedre velfærd i en tid med færre ressourcer og stigende krav om kvalitet?

1. Formål med afhandlingen

Formål med afhandlingen er at styrke ledelse og medarbejdere i deres praksis i et inddragende samarbejde med borgeren, og de frivillige, samt andre aktører og skabe et godt hverdagsliv omkring kerneopgaven.

2. Empiri, data, fænomen.

Empiri indsamles via oplevede erfaringer, mødedeltagelse med seniorråd, observationer og rapporter og udgivelser. Formålet med empiri er at gøre brug af konkrete, publikationer, udgivelser KORA rapport, citater, noter, tekster så den valgte teori ikke kommer til at stå alene.

3. Begreber, teorier, metoder.

Jeg har i opgaven valgt at fokusere på en beskrivende historisk gennemgang af den offentlige ledelses vilkår via Betina W. Rennisons bog ”Ledelsens Genealogi – fra Tabu til Trend”. Jeg forventer at få en grundlæggende forståelse af ledelsens vilkår i dag baseret på et historisk gennemsyn. Samtidig har jeg valgt at inddrage teorier fra Søren Christensen & Poul Erik Daugaard Jensen; Kontrol i det stille om magt og ledelse der indfanger vigtige sider af de magtfænomener, der er afgørende for en ledelses muligheder for at manøvre. Prologen af Preben Melander; Lederskabelse i spændingsfeltet mellem staten, professionerne og borgerne giver en forståelse af de udfordringer der er i spændingsfeltet mellem de to styringsideer NPG – NPG, der udfordrer den ”Danske model” for samskabelse, samarbejde, tværgående samarbejder, relationel koordinering og koblingskompetencer.

4. Fremgangsmåde.

Opgaven er bygget op så der i kapitel 1 beskrives en generel indflyvning til afhandlingen. Der skabes en forståelse hos læseren for, hvilken dagsorden der ses i forhold til nutiden og fremtidens udfordringer og hvilke kompetencer og ledelse det kalder på. Samtidig er der en kort baggrundsbeskrivelse, så læseren får et indblik i den lokale virkelighed der er i den konkrete organisation som afhandlingen er forankret i. Der er beskrevet min ledelsesposition, samt de forventninger der er til ”fremtidens plejecentertilbud”

I kapitel 1 er der indledning, baggrundsbeskrivelse, min ledelsesposition, problemformulering.

I kapitel 2 guides læseren, igennem et metodekapitel omhandlende en kort beskrivelse af min valgte empiri og undersøgelsesmetode, om, hvordan jeg har tænkt mig at håndtere indsamling af min empiri, og hvilke overvejelser der gøres i den forbindelse. Efter kapitel 1 og 2 vil jeg i kapitel 3 diskutere med udgangspunkt i min analyse den konkrete teori, hvor jeg beskriver de valgte teorier og med det fokus teoriene har i forhold til den valgte problemformulering. kapitlet 4 er et analyse afsnit der vurderer, diskutere og analysere de to overordnede temaer med deres undertemaer. I kapitel 5 vil jeg komme med konkrete anbefalinger til min organisation. Kapitel 6 præsenterer min endelige konklusion på min undersøgelse Sluttelig kan du som læser læse min perspektivering i kapitel 7.

2. Metode

Videnskabsteori; Mit valg af videnskabsteoretisk tilgang afgør, hvordan jeg konstruerer viden i afhandlingen på baggrund af mine antagelser om verden (ontologien) og min måde at erkende verden på (epistemologien)

2.1. Indsamling af empiri

Afhandlingens empiriske afsæt er undersøgelse i egen organisation og i mødet med de frivillige ”Seniorråd” borgeren, medarbejderne i form af kvalitativ deltagerobservationer, som jeg vil bruge som refleksionsinstrument i analysen. Udgivelser, referater, publikationer, begreber og tekster, dagsordener og referater, som rå materiale og efterfølgende analyserer.

Kvalitativ dataindsamling:

- Møde med Seniorrådet
- Deltagerobservation
- Deltagelse i indflytningssamtale
- Hverdagslivets observationer i praksis med beboerne
- Hverdagslivets observationer med medarbejderne

2.2. Deltagerobservation

Under masterafhandlingen er deltagerobservation og hverdagslivet en af de væsentligste kilder til det empiriske materiale, hvorfor jeg vil redegøre for de overvejelser, jeg gør i forbindelse med netop deltagerobservation. Kan jeg det – når jeg er en del af ledelsen? I min nuværende hverdag er jeg en stor del af tiden i praksisfeltet – og har altid været deltagende i den udstrækning det er muligt. Deltagerobservation går ud på, ifølge antropologerne Kirsten Hastrup, Cecilie Rubow og Tine Tjørnhøj-Thomsen, at tage del i det sociale liv der udspiller sig, samtidig med at man observerer, hvad der sker. Deltagerobservation er derfor på sin vis dobbelttydet, da deltagelse implicerer involvering og observation implicerer distance (Hastrup, Rubow, & Tjørnhøj-Thomsen, 2011: 61-62). Som studerende skal man altså udføre deltagerobservation i en vekselvirkning mellem involvering i og distancering fra sine informanter. En vekselvirkning som kræver at jeg som ”undersøgeren” giver mig hen til den verden, der søges undersøgt, uden at lade mig absorbere af den. Ifølge Hastrup er: *”... deltagelse i et lokalt fællesskab, et middel til at blive klogere på verden i almindelighed.”* (Hastrup, 2010: 69). Deltager observation for i modsætning til interviewmetoden – mulighed for en mere uformel viden. Om den organisation man ønsker at studere. (Meyers 2009;138) En anden fordel for mig i mit hverdagsliv er, at jeg i mit daglige arbejde kan gå vejen og studere, mens afhandlingen er en del af min hverdag. Deltagerobservation er velegnet til at få en udarbejdet viden om praksis – og ikke genfortalt praksis som i et interview. Jeg tænker at jeg ved at gå denne tur i praksis hver dag i 3 mdr. vil få indblik i, hvordan bl.a. magtrelationerne – de institutionelle er en del af den nuværende praksis. Det er interessant at undersøge om magts dimensioner har indflydelse på det liv der udspilles ved at deltage i hverdagen. En af de helt store fordele ved deltagerobservationsmetoden er, at det bliver muligt at iagttage interaktion, sådan som den udfolder sig i praksis. Det giver en særlig mulighed for at analysere, hvilken betydning konteksten spiller for menneskers handlinger og holdninger, og dermed bliver en dyberegående forståelse af det udforskede fænomen muliggjort. På samme måde kan deltagerobservation give viden om det, man bl.a. i organisationsteorien kalder for ”tavs viden” (Polanyi 1966), fordi det gør det muligt for den

studerende at få øje på ting, der i organisationen bliver taget for givet i en sådan grad, at man ikke tænker over det til dagligt – og derfor heller ikke ville nævne det i et interview.

2.3. Deltagelse i egen organisation – fordele og ulemper

I forbindelse med undersøgelse af egen organisation, er der en række forhold som jeg skal være opmærksom på. Teoretikere som blandt andet David Coghlan¹⁶ og J.C. Ry Nielsen har skrevet om de udfordringer det kan give at skrive om forhold i egen organisation. J. Nielsen skriver blandt andet om fordele i form af, at undersøgelse i egen organisation ofte er drevet af engagement og lyst til at ændre på strukturer. Ikke nødvendigvis at ændrer på strukturerne, men et grundlæggende engagement til kontinuerligt at optimere driften samt sikre optimale vilkår og forhold for ansatte. Dermed også søge en tilpasning af, om de nuværende vilkår er de rette i forhold til de opgaver, forventninger og udfordringer der ligger for plejecentre. Herudover er der en række andre fordele ved at arbejde med en organisation som man kender, blandt andet;

- Kendskab til organisations hverdag og hverdagssprog.
- Kendskab til rygter og sladder.
- Kendskab til, hvilke emner der er eller kan være kritisk at berøre.
- Kendskab til den uformelle organisation.

2.4. Videnskabsteori

Fænomenologi betyder videnskab om fænomenerne og er grundlagt af den tyske filosof Edmund Husserl i begyndelsen af 1900-tallet (1). Fænomenet er det, som fremtræder for vores bevidsthed, og fænomenologi er en filosofisk refleksion over, hvorledes verden fremtræder for os som oplevelser i vores bevidsthed.

Fænomenologiens ærinde er at "komme til sagen selv", dvs. at lade fænomenerne tale for sig selv uden at tilføje teori eller hypoteser. Fænomenologien beskriver altså fænomenerne, som de kommer til syne i vores bevidsthed og erkendelse i stedet for at forklare os verdens beskaffenhed og sammenhæng i begreber

Livsverden er vores konkrete virkelighed, som vi kan erfare, og som vi i det daglige tager for givet og er fortrolige med, når vi træffer beslutninger, kommunikerer og handler (3). Vores livsverden er fyldt med mening eller betydning, der er tavs, og det er denne mening eller betydning, der gennem en fænomenologisk analyse er mulig at afdække (1). Udgangspunktet for Husserls fænomenologiske analyser var at undersøge livsverden som videnskabens tavse grund og at tage udgangspunkt i menneskers levede erfaringer.

Konstruktivismen er en bred samlebetegnelse, der dækker over en række forskellige perspektiver i samfundsvidenskaberne, som dog alle har det til fælles, at de bygger på den antagelse, at vores erkendelse af verden i en eller anden forstand er konstruktioner af virkeligheden. I det konstruktivistiske perspektiv er virkeligheden en konstruktion og betegner ikke, som i realismen, en størrelse, der er objektiv i den forstand, at den eksisterer uafhængigt af det sociale. Jeg vil i den forbindelse læse bogen: Den sociale konstruktion af

virkeligheden (2008/1966) af Berger og Luckmanns der fokuserer på, hvordan vi mennesker konstruere vores fælles virkelighed. Virkeligheden, der fremstår som objektiveret, er resultatet af menneskers samfundsskabte fortolkninger. Jeg vil i min undersøgelse have fokus på det sociale i konstruktionen da det er de menneskelige konstruktioner der optager min afhandling – vi får se... De institutionelle og organisatorisk konstruktioner kan vise sig af have en vis plads – vi får se Konstruktivismen er ”derude”, men den er blot ikke uafhængig af vores forståelse af den. I konstruktivistiske analyser – og min undersøgelse – er der generelt et stærkt fokus på sproget og på, hvordan sproget skaber virkeligheden

3. Teori

3.1. Indledning – valgte teorier på baggrund af foranstående

Anvendte teorier:

- Lederskabelse i spændingsfeltet mellem staten, professionerne og borgerne; Preben Melander
- Styring og motivation i den offentlige sektor; Lotte Bøgh Andersen & Lene Holm Pedersen
- Kontrol i det stille om magt og ledelse; Søren Christensen & Poul Erik Daugaard Jensen
- Ledelsens Genealogi; Betina Wolfgang Rennison
- Styringsideerne NPG - NPG

I dette kapitel vil jeg beskrive de valgte teorier mere uddybende og præcisere, hvilke mulige delelementer af de valgte teorier, som jeg vil fokusere videre på i indsamlingen af empiri og efterfølgende analyse. Formålet er, at opstille den helt overordnede teoretiske ramme for problemformuleringen og samtidig konkretisere mulige delelement af teorien til videre analyse. Jeg tager udgangspunkt i en beskrivende tilgange til ledelse. En tilgang med reference til Betina W. Rennisons bog ”Ledelsens Genealogi – Offentlig ledelse fra tabu til trend”. Bogen er ikke en teoretisk funderet bog, men en beskrivelse af, hvordan ledelse i det offentlig har udviklet sig gennem de seneste godt 100 år. Bogen har bl.a. fokus på, hvad der har kendetegnet offentlig ledelse, og dermed de vilkår hvorunder offentlig ledelse har været underlagt.

En teoretisk cocktail bestående af fire teoretiske tilgange i masterafhandling. Betina W. Rennison beskriver i sin bog ”Ledelsens genealogi – offentlig ledelse fra tabu til trend”, udviklingen af offentlig ledelse gennem de seneste 100 år. Bogen giver indblik i, hvilke muligheder og/eller barriere offentlig ledere har. Christensen & Daugaard Jensen er relevant i forhold til magt kan antages i uendelige former og findes overalt i alle relationer. Den institutionelle magt er dominerende i den offentlige ledelse. Preben Melanders 500 siders udgivelse af den første antologi i forbindelse med SLIP projektet(Strategic Leadership Research in Public Sector) Lederskabelse i spændingsfeltet mellem staten, professionerne og borgerne har fulgt mig siden 2014, hvor jeg var på CBS for at følge projektets delelementer. Antologien giver mulighed for refleksion og indsigt i, hvorfor stram budgetstyring er svær at forene med en anerkendende og problemløsende ledelsesform, hvorfor der må stilles særlige krav til at

udvikle dialogskabende og grænseoverskridende udviklingsprog. Vi følger tillige, hvordan innovation er svær at realisere indenfor og på tværs af faggrænser og niveauer, fordi systemets stærke hierarkier og institutionelle ledelsesformer i sin natur begrænser kreativitet og samarbejdsdrevne innovation, især når man skal tænke på tværs af etablerede og nedarvede organisations- og faggrænser

Masterprojektet kunne have omhandlet mange andre relevante emner fra den teori, som vi er blevet præsenteret for på studieforløbet. Mit valg i forhold til Betina Rennison, Søren Christensen & Poul Erik Daugaard Jensen, Preben Melander er truffet, idet jeg har en formodning om, at de vil kunne bidrage til at udvide min horisont i forhold til den beskrevne problemformulering. Det kunne påstås, at andre teorier kunne have været relevant at arbejde med i relation til problemformuleringen. Af hensyn til opgavens omfang, har jeg derfor valgt at begrænse mig. Jeg har herforuden en del erfaret oplevelser jeg vil analysere og reflektere over. Så det teoretiske afsæt er bredt funderet i teoretikere, rapporter, udgivelser med empiri fra såvel interview, hverdagsobservationer, som en meget bred erfaring fra feltet i praksis ledelsesmæssigt.

3.2. Kontrol i det stille

Kontrol i det stille - om magt og ledelse af Søren Christensen & Poul Erik Daugaard Jensen er en bog om magtens 6 dimensioner. Der tager udgangspunkt i en magtteoretisk rejse fra Machiavelli til Foucault og Bourdieu. Bogen er primært skrevet som et bidrag til analyser af magt i en organisatorisk sammenhæng. Hvis man vil forstå, hvad der foregår i en organisation, er det nødvendigt at afdække, hvem der reelt træffer beslutninger, og hvordan det sker, og hvilke konsekvenser det får. Eller sagt med andre ord, man må finde ud af, hvad det er for nogle magtphenomener, der kan forklare beslutningerne. I bogen: Kontrol i det stille beskrives der, hvor der er mennesker er der magt og magt er iboende i alle sociale sammenhænge. Magtbegrebet er ikke kun vigtigt inden for politologi, sociologi og økonomisk teori. Det er tilsvarende vigtigt inden for organisationsteorien og alle andre samfundsvidenskaber. Alligel er magtbegrebet ikke specielt fremtrædende i organisationsteoretiske undersøgelser og publikationer. Hvis man vil forstå hvad der sker i organisationer er der ingen vej udenom. I min kontekst er der mange magtphenomener og mange magtbalancer der er i spil. Det er interessant at analysere og diskutere, hvor stor magt den institutionelle magt er i en organisation. Næsten alle relationer mellem to individer kan betragtes som principal-agent-relationer. I en organisation som min findes der således et komplekst sæt af principal-agent-relationer mellem individer placeret forskellige steder i hierarkiet, som vil være interessant at analysere i forhold til den institutionelle magt. Derfor er Styring og motivation i den offentlige sektor relevant med dens teorier om principal – agent teorien en oplagt at analysere ind i den institutionelle magt.

3.2.1. Institutionel magt

Vi lever alle sammen indenfor rammer, gradvist udviklet af mere eller mindre præcise normer (rettesnore eller spilleregler) for, hvad der anses for acceptabelt eller normal adfærd. Sådanne normer findes i alle familier og institutioner, arbejdspladser, foreninger mm. Det er disse forskellige aktører der over tid gennem deres adfærd

har etableret og udviklet disse normer, men når normerne først er indarbejdet så fungerer de som rammer, der regulerer adfærd. Man kan sige at rammerne er blevet institutionaliserede, og jo mere fasttømrede (dvs. reelt regulerede) de er, desto mere vil vi alle være tilbøjelige til ukritisk at acceptere den virkelighed, som rammerne definerer.

Sådanne institutionaliserede rammer eller træk har konsekvenser for, hvilke interesser, der vil kunne formuleres og forfølges. På arbejdsplader – også i Mariagerfjord kommune - er der rammer og regler der regulerer relationer mellem leder og medarbejder og mellem medarbejdere og frivillige. Jo mere institutionaliserede disse roller og relationer er, des mere vil de normalt blive taget for givet. Dvs. de opleves eller bemærkes sjældent fordi de bliver taget for givet og er virkeligheden

3.3. New Public Management (NPM)¹

I Danmark består den offentlige sektor af forskellige organisationer, og formålet med styringen af de offentlige institutioner er at forny og forbedre den offentlige service overfor borgere og institutioner indenfor de kendte ressourcemæssige rammer (Greve & Ejersbo, 2013). Tilbage i 1980'erne og 1990'erne handlede det om at omstille den offentlige serviceproduktion til mere markedsbaseret styring, hvor lederne i den offentlige sektor skulle inspireres af ledelsespraksis og ledelsesmodeller fra den private sektor. Dette blev med et samlet udtryk kaldt for New Public Management (NPM), og med NPM blev der indført konkurrenceudsættelse, frit valg, samt andre ordninger, der havde til formål at skabe effektivitet gennem økonomiske incitamenter og markedsbaseret styring (Greve & Ejersbo, 2013). På daværende tidspunkt var udfordringen, at den offentlige sektor var blevet for stor og for bureaukratisk, og i stedet for at udbygge den yderligere, skulle den offentlige sektor omstilles. En del af ideen herved var at splitte de store bureaukratier op i mindre resultatenheder, der kunne konkurrere på markedslignende vilkår, og dermed skulle ledelsen have fri rum og frihed til at lægge og forfølge en strategi, som alle andre "virksomhedsledere". På grund af formodninger om at en del af de offentlige opgaver skulle blive udliciteret eller helt privatiseres, så ville konkurrencen om den offentlige opgaveløsning komme til at stå mellem leverandører fra den offentlige sektor og leverandører fra den private sektor (Greve & Ejersbo, 2013).

I 2000'erne voksede de ressourcemæssige rammer, så der kunne leveres mere offentlig service, men nu er opgaven mere at forny og forbedre den offentlige service eller at opretholde serviceniveauet for færre ressourcer. Formålet med styringen af den offentlige sektor er i dag delt i tre: 1) at skabe en effektiv og tidssvarende offentlig

¹ *New public management (NPM)* er et system inden for ledelse, der er benyttet af de offentlige forvaltninger siden 1980'erne med det formål at effektivisere den offentlige sektor.^{[1][2]} New public management er et bredt og meget komplekst begreb, der beskriver de reformer, der har benyttet ledelsesværktøjer fra den private sektor i den offentlige sektor. Begrebet blev første gang lanceret af den engelske forsker Christopher Hood i 1991.^[3] Fortalerne for New public management mener, at den større markedsorientering i den offentlige sektor vil føre til en mere omkostningseffektiv forvaltning uden væsentlige negative konsekvenser for andre af forvaltningens mål og overvejelser.^[4] Deres grundlæggende antagelse er, at den offentlige sektor er forvokset, dårligt ledet og for bureaukratisk og ineffektiv.

sektor, 2) at holde de økonomiske rammer, og 3) at sikre en robust offentlig sektor, der kan møde fremtidens udfordringer (Greve & Ejersbo, 2013).

New Public Management er som styringsmodel kendetegnet ved opstilling af præcise politiske mål om kvalitet ved levering af opgaverne, konkurrence mellem leverandører, konkurrence mellem offentlige organisationer / private organisationer, resultatorienterede medarbejdere samt borgere som kunder, der får leveret serviceydelser og vælger mellem leverandører (Greve og Ejersbo, 2013). I forhold til min afhandling vil styringsparadigmet New Public Management bruges som ”beboeren som kunde” på grund af, at det er dækkende for det syn, der ligger i NPM på beboeren/borgerne/brugerne i den offentlige sektor. Der er her fokus på bl.a.

virksomhedslederrollen – i min kontekst institutionslederen.. Samtidig stilles lederne i den offentlige sektor overfor krav og forventninger om at styre og lede med fokus på at drive deres institutioner, som en ”forretning” med fokus på økonomi og service. På en række områder var der kommet større behov for koordinering og samarbejde på tværs af organisationer. Derudover kom der fokus på netværksstyring som en måde at håndtere komplekse styringsudfordringer på. I denne forbindelse kom der et nyt styringsparadigme med fokus på koordinering og samarbejde, bl.a. kendt under betegnelsen New Public Governance (NPG).

3.4. New Public Governance (NPG).

Udgangspunktet for NPG var, at NPMs fragmentering af den offentlige sektor og sit krav om den handlekraftige virksomhedsleder som ideal ikke kunne klare de store koordineringsopgaver, som den offentlige sektor blev stillet overfor. Det nye styringsparadigme kendt under betegnelsen New Public Governance som styringsmodel indebærer, at en række forskellige organisationer i både den offentlige sektor og den private sektor er bundet sammen om at løse fælles problemer, som de ikke kan løse hver for sig. Organisationerne er nødt til enten at koordinere for at løse en opgave eller finde sammen for at definere og finde løsninger på nye problemstillinger. En del af den ledelsesmæssige opgave består i at lede i og gennem nuværende og nye netværk til organisationer (Greve & Ejersbo, 2013). Derfor fokuserer ledelsesrollen i New Public Governance på kompetencer for at skabe og agere i netværk, og at kunne tænke i partnerskabs- og innovationsperspektiver, når der opstår nye behov for nye løsninger. Ledelsesrollen bliver hele tiden at se muligheder i eksisterende relationer, styrke eksisterende og finde nye netværks. Den offentlige leder skal være en facilitator og samskabende leder, der hele tiden agere med andre personer og organisationer. Det kræver andre kompetence i at kunne skabe nye netværk og motivere de personer, der indgår i netværk og partnerskaber (Greve, 2012).

I forhold til styringsparadigmet New Public Governance vil det i denne afhandling blive omtalt som ”beboeren som samarbejdspartner” da det, kan siges at omfavne det syn der ligger i NPG på borgerne/brugerne i den offentlige sektor. Da der her er fokus på samarbejde og koordinering. Herforuden er lederne stillet overfor krav og forventninger om her at styre og lede med fokus på samarbejde og inddragelse af brugerne f.eks. i forbindelse med levering af serviceydelser.

Offentlig ledelse ledes i en spænding mellem de forskellige styringsformer; marked, netværk og hierarki. En væsentlig strategisk for mine ledere er at agere mellem forskellige styringsformer. Offentlige ledere må tænke fremsynet, innovativt og strategisk (Greve, 2009).

3.5. Ledelsens Genealogi; offentlig ledelse fra tabu til trend.

Jeg har i afhandlingen valgt at tage udgangspunkt i Betina W. Rennison's bog "Ledelsens genealogi – fra tabu til trend". Et udgangspunkt, der i kort form, søger at give et ris over hvilken udvikling offentlig ledelse har været igennem, og hvor den er på vej hen i dag. Bogen er Ikke en ledelsesteoretisk bog omhandlende konkrete teoretiske tilgange til ledelse – eksempelvis; 1. de *klassiske* ledelsesteorier såsom; Den Weberianske bureaukratimodel, Human Relations eller Scientific Management – 2. de *moderne* ledelsesteorier såsom; Situationsbaseret ledelse, Human Ressource Management. Strategisk ledelse eller Forandringsledelse – samt 3. de *ny moderne* ledelsesteorier såsom; Kaos- og kriseledelse, Blue Ocean strategi, Lean-ledelse og lignende. Det er mere en beskrivende og analyserende bog, der beskriver og analyserer udviklingen i offentlig ledelse gennem de seneste 100 år. Den kommer med nogle bud på, hvad og under hvilke vilkår offentlig ledelse har været påvirket, og hvad ledelse forventes at kunne blive i fremtiden. Rennison er enig i, at hver af ovennævnte tre ledelsesteorier levere en begrebsdannelse af ledelsesbegrebet, og at de er uomgængelige dele af ledelsesfeltet. Udfordringen er imidlertid at de, med hver deres særlige blik på ledelse, lukker andre ledelsesdefinitioner ude.

3.6. Lederskabelse i spændingsfeltet mellem staten, professionerne og borgerne

Prologen beskriver interessant – mit problemfelt som bl.a. kikker på relationer, der lægger vægt på gensidig tillid, forståelse, nærhed, refleksivitet, samspil og handlekraft tæt på borgeren og producenterne herunder medarbejderne og deres dagligdag.

3.7. Opsamling af teorier. diskussion at valgte teorier

Jeg har nu beskrevet hvilken teori der danner fundamentet til min masterafhandling. De valgte teorier indeholder en række delelementer, og i mit videre arbejde har jeg valgt at have særlig fokus på fire delelementer jf. nedenstående.

Institutionel magt: Det er nødvendigt jeg forsøger at synliggøre og dermed bliver bevidst om, hvad det er for institutionelle træk, som er i organisationen på plejecenter og hvilken status de har i forhold til det der er ønskværdigt adfærd i forhold til at lykkes med samarbejdet mellem de frivillige organisationer og institutionen og ikke mindst, hvilke ledelse det kalder på. Og er vi tilbøjelige til ukritisk at acceptere den virkelighed, som rammerne definerer.

Helt konkret ser jeg på i afhandling, om ledelsens vilkår gør det muligt, at skabe mere for mindre i samarbejdet med andre aktører, og med hvilke ressourcer. Herunder om den politiske dagsorden sætter rammerne for vilkår der er mulige.

I hvilken udstrækning der er styringsparadigmer og rolleparadokser og historik der, som leder kan undersøges og udfoldes til gavn for den ledelse der fremadrettede skal bedrives.

4. Analyse og diskussion af temaer, empiri og teori

Med baggrund i ovenstående teorier, videnskabsteoretiske grundlag vil jeg nu tage de 6 analysetemaer op og diskutere og sikre grundlag for mit problemfelt:

Hvordan kan politikere, ledere og medarbejdere i Sundhed og ældre sigte mod at løse bedre velfærd i en tid med færre ressourcer og stigende krav?

Der er nogle centrale spørgsmål:

Hvordan inddrager og anvender vi kompetencer og ressourcerne i Mariagerfjord Kommune når vi strategisk omsætter vores indsatser og sigter mod bedre velfærd. Og hvordan sikre vi den kommunale opgaveløsning med høj kvalitet spiller optimalt sammen med alle de aktører som kan bidrage med at løse velfærdsudfordringerne i Sundhed og Ældre? Først vil jeg se på.

4.1. Hvad er den landspolitiske dagsorden

Konference/ KØS - Kommunalpolitisk Forum 2017

I et internationalt perspektiv fremhæves dansk økonomi ofte som grundlæggende sund og med orden i den offentlige husholdning. Det skyldes bl.a., at der i forlængelse af finanskrisen blev gennemført en række velfærdsreformer, og at kommunerne foretog en omfattende faglig og økonomisk omstilling, så vi i dag står med en betydeligt mere ”trimmet” og fokuseret velfærdssektor end før finanskrisen. Så langt så godt.

Sammenhængsreform – april 2017/ Finansministeriet.

Med Sophie Løhde (V), minister for offentlig innovation, i spidsen præsenterer regeringen sit bud på en løsning til: en omfattende reform af den offentlige sektor med fire hovedspor, der skal udrydde tidsspilde, sikre bedre sammenhæng, udnytte ny teknologi og uddanne kompetente ledere. Særligt ét – om måling af offentlige institutioner – vækker bekymring hos fagfolk og politikere. Der skal nu kuglegraves, hvad personalet bruger

deres tid på og om der er regler og dokumentationskrav der kan ændres. De sidste årtier er det drøftet, hvordan den offentlige sektor afbureaukratisere så der bliver mere tid til kerneopgaven. Interessant.

Afbureaukratisering og regelforenkling samtidig med dokumentationskrav og kontrolbureaukrati. Objektive effektmål og subjektive borgeroplevelser. Krav om klart placeret ansvar og udvidet samarbejde i flydende netværk (ledelse og medarbejderne skal tage ansvar med samtidig skal vi inddrage andre uformelle netværk). Øget digitalisering og styrket nærhed til borgerne. Sikker drift og nulfejlkultur, men også ønsket om innovation og eksperimenterende er blot nogle af de dobbeltheder der i dag præger vores hverdag. Betina Rennison beskriver i ledelsens Genealogi et historisk overblik over de forskellige faser, som kontroldiskursen, rationaliseringsdiskursen, planlægningsdiskursen og ledelsesdiskursen, som hver har sat sine aflejringer. Vi skal i dag forsøge at organisere disse dobbeltheder eller paradokser via forskellige styringsregimer, som Government, fagbureaukrati, New Public Management, Governance og Self Governance.

4.2. Den styringsmæssige udfordring i Sundhed og Ældre – mit ledelsesfelt.

Vi var ved årsskiftet 2016 - 2017 midt i en rivende udvikling af sundheds- og ældreområdet i Danmark. Der er godt gang i et paradigmeskifte i forhold til velfærdsområdet, der går fra traditionelle velfærdskompenserende ydelser til forebyggende og rehabiliterende² indsatser

Mariagerfjord Kommunes særlige ambitioner - som ikke mindst alle ledere fokuserer og adresserer - kan beskrives i tre hovedoverskrifter – hvoraf jeg vil udfolde de to i afhandlingen – da de har betydning for den styringskontekst der italesættes og omsættes.

4.2.1. ”Den samskabende kommune” - Fokus på ”løsninger i fællesskab”

- Løser kerneopgaver gennem tværgående dialog og forventningsafstemning med borgere
- Inddrager civilsamfundet i opgaveløsningen med borgere og virksomheder i centrum
- Faciliteter lokale processer i udvikling af lokalsamfund og i udvikling af de kommende Kerneopgaver i samspil med borgere og virksomheder.

4.2.2. ”Den effektive kommune” - Fokus på ”god kommunal økonomi og ressourceudnyttelse”

- Stram økonomistyring.
- Bedst mulig anvendelse af ressourcer, herunder gennem digitalisering og fornyelse

² ”Rehabilitering er en målrettet og tidsbestemt samarbejdsproces mellem en borger, pårørende og fagfolk. Formålet er at borgeren, som har eller er i risiko for at få betydelige begrænsninger i sin fysiske, psykiske og/eller sociale funktionsevne, opnår et selvstændigt og meningsfuldt liv. Rehabilitering baseres på borgerens hele livssituation og beslutninger og består af en koordineret, sammenhængende og videns baseret indsats.”

- Handlingsorienteret

4.2.3. Vores Mission 2020:

- Vi tror på, at mestring af eget liv giver høj livskvalitet.
- Vi sigter på at fremme borgernes sundhed, forebygge sygdom samt lindre i særlige livssituationer.

Vores vision for Sundhed og Ældre er:

Alle ansatte i Sundhed og Ældre arbejder rehabiliterende, forebyggende og sundhedsfremmende.

Det gør vi ved at:

- Sikre en værdig³, målrettet og sammenhængende indsats.
- Være professionelle og ordentlige både fagligt og relationelt.
- Turde handle og gå nye veje, herunder gøre brug af teknologiske løsninger.
- Gøre brug af organisationens samlede ressourcer ved at prioritere samarbejde og fællesskab

For at nå de opsatte mål har ledelsen udarbejdet en strategi med fem strategiske fokusområder.

4.2.4. Strategiske fokusområderne er:

- Samskabelse og ”Den ansvarstagende borger
- Fremtidens plejecenter og fremtidens hjemmepleje
- Velfærdsteknologi og Telemedicin
- Det nære og sammenhængende sundhedsvæsen
- Særlige målgrupper

Jeg skal som leder af tre plejecentre omsætte vores strategiske indsatsområder

Jeg vælger som omtalt at sætte fokus på de tre plejecentre med særligt fokus på ”Fremtidens plejecentertilbud” samt ”samskabelse og ”Den ansvarstagende borger”

Slogan anvendt i forbindelse med pressemeddelelse ”Fremtidens Plejecenter - livskvalitet med forandring. Sådan lyder sloganet for Fremtidens Plejecenter. Det betyder, at livet fortsat skal leves på plejecentrene i Mariagerfjord Kommune, men det handler også om, at der skal skabes mere liv i og omkring plejecentrene. Det skal både være sammen med hinanden, sammen med

³ Sådan skal borgerne opleve vores ældrepleje...

”Jeg har stadig følelsen af at have ansvar for mit eget liv. Der er plads til, at jeg kan være mig selv. Jeg får den nødvendige hjælp, men når det er muligt, klarer jeg gerne mig selv. Der bliver lyttet til mine ønsker, håb og drømme. Jeg føler, at jeg bliver mødt med respekt og bevarer min værdighed

lokalsamfundet og sammen med pårørende og borgerne. Der er mange ressourcer og ideer derude, som kun venter på at blive brugt på en mere effektiv og meningsfuld måde.”

4.2.5. På plejecentre i Mariagerfjord har vi rammestyring;

Som leder af institutioner har jeg et samlet budgetansvar, hvor jeg har rammeaftaler - en for hver institution. Det er dog som ansvarlig muligt, at overføre budget fra en institution til en anden, for at alle institutioner kommer i balance. Derfor ser jeg en stor interesse i at få budget og faglighed til at gå hånd i hånd på den enkelte institution, men samtidig et fælles ansvar for hinandens institutioner og ikke mindst i vores Lokal MED som jeg er Formand for er der forståelse for det fælles budget. Rammestyring er en metode til ledelse af institutioner. Ved rammestyring fastlægges de samlede udgifter for den pågældende institution i Mariagerfjord Kommune, som derefter må tilrettelægge sin services under denne budgetmæssige begrænsning. Hertil har institutionen, i hvert fald i princippet, forholdsvis udstrakte valgmuligheder. Rammestyring af offentlige institutioner vandt frem i slutningen af 1970'erne, hvor den hidtidige styring med udgangspunkt i institutionernes udmeldte udgiftsbehov blev fundet uegnet til at klare de nye mål om at holde offentlige udgifter i ro. Dette sidste mål tilgodeses i meget høj grad gennem rammestyring; men det har vist sig vanskeligt at forene rammestyriings udgiftsstabilitet med de krav om tilpasning af services omfang og kvalitet, som skabes af den bagvedliggende samfundsudvikling jvf. ” Den landspolitiske dagsorden”. Rammestyring må derfor i dag karakteriseres som utilstrækkelig, hvis der ikke ledelsesmæssigt arbejdes med andre incitamenter. I Mariagerfjord kommune er Sundhedslovsydelseerne steget markant de sidste 5 år. Der er ikke afregning på Sundhedslovsydelser, som skal leveres indenfor rammen af budgettet med 0,65 % af en fuldtidsstilling pr uge pr beboer. Det vil sige alle beboere har 24,4 timer pr, uge i gennemsnit. Nogle beboere har mange timer med fast vagt i alle døgnets 24 timer i perioder og andre har kun få timer. Hvis vi skal levere samme eller bedre kvalitet (jf. foranstående udfordringer i indledning) indenfor samme ramme og ressourcer skal vi gå nye veje – og her er ”fremtidens plejecentertilbud ” en af vejene en rejse der betyder nyt syn på borgeren fra lederen – og nyt syn på medarbejderens kompetencer, men først og fremmest skal vi leve op til vores Vision ” Vi tror på mestring at eget liv giver høj livskvalitet”

Plejecentre er historisk set kendt for at levere service af ”høj kvalitet” med kompenserede ydelser. Ser vi bare 20 år tilbage var institutionslederen ”Forstander” som sikrede god omsorg og pleje. Borgeren var kommet på plejehjem for at blive passet. ”Fremtidens plejecentertilbud” levere ud fra den rehabiliterende tangeang” borgeren skal selv, hvis borgeren har mestringskapacitet til dette eller, hvis personalet vurderer beboeren kan trænes til det. Dette nye tankesæt kræver at personalet går fra at levere services til at støtte borgeren i at kunne selv. Herudover arbejdes der med indførelse af velfærdsteknologiske⁴ løsninger og BBH⁵ – Bedre brug af

⁴ Mariagerfjord Kommune arbejder ud fra en rehabiliterende, forebyggende og sundhedsfremmende indsats over for kommunens borgere. I fremtiden byder den demografiske model på flere ældre og færre arbejdsdygtige sammensat med en omkostningsfyldt sundhedssektor, så derfor vil kommunen nu undersøge, hvilken rolle velfærdsteknologiske løsninger kan spille i den sammenhæng.

hjælpe midler Jeg vil under dette tema undersøge om Sundhed og Ældres Leadership Pipeline har beskrevet prioriteter, færdigheder og værdier der understøtter ”fremtidens plejecentertilbud” eller, hvilke prioriteter, færdigheder og værdier der skal prioriteres højest i en forandringsproces for herigennem at finde de ”kompetencer” der tilskynder lederne med at lykkes med ” fremtidens plejecentertilbud”

I konceptet ” Fremtidens plejecentertilbud” er borgeren ikke ”kunden” hvor der leveres en serviceydelse. I indflytningssamtalen er der lavet ” dit liv – din historie” ”der er noget du skal vide om mig ”. Det er et materiale der inden indflytning samtales om mellem den nye beboer, pårørende, centerleder og kontaktpersonen. Hele tanken bag indflytningsmaterialet tager udgangspunkt i den nye beboers levede liv, traditioner, vaner og ressourcer. Forventningen til den nye beboer, de pårørende er samarbejde og inddragelse. Beboeren er ikke kunden der får leveret en ydelse, men en samarbejdspartner der er ansvarlig for eget liv.

Jeg vil kort beskrive New Public Management og New Public Governance, som er de to styringsideer jeg vil anskue vores ledelseskompetencer ud fra – hvad - sker - der – her i Sundhed og Ældre i Mariagerfjord Kommune.

4.2.6. New Public Management og New Public Governance i Sundhed og Ældre

I forhold til styringsparadigmet NPM bliver beboeren omtalt som ”kunden”, som er det syn på beboeren der ligger i styringsideen NPM i den offentlige sektor. Der er en klar opfattelse af institutionerne stadig levere service af høj kvalitet, men service i ” fremtidens plejecenter” er ændret til vi levere forebyggende, sundhedsfremmende og rehabiliterende indsatser sammen med beboeren og dennes pårørende. Dette billede er endnu ikke skabt af institutionerne udenfor institutionerne. Det kommer meget bag på den nye beboer og dennes pårørende at institutionen ikke levere udelukkende service – lige fra at holde beboerens fødselsdag til at institutionen sørger for indkøb af diverse personlige fornødenheder, bestille frisør, købe tøj, sikre at beboeren får oplevelser udenfor hjemmet mm. Forventningen er vi som institution overtager beboeren fra de pårørende. Historisk set har det også været denne tænkning der var bag det at bo på plejehjem. Denne tænkning er dag i udpræget grad styrende for den levering personalet arbejder ud fra. Her ligger der stærke institutionelle, kulturelle træk Set ud fra et uddannelsesmæssigt perspektiv er det også denne tankegang der ligger i den gamle sygehjælper uddannelse. De nyere uddannelser er bygget over forebyggelse, sundhedsfremme og ikke mindst rehabilitering, hvor alle beboerens ressourcer skal i spil. Der er dog forventninger fra civilsamfundet at vi stadig levere ydelser for beoerne som kunde. Ikke mindst den institutionelle magt er bærende for den kultur der stadig præger institutionerne.

⁵ *Bedre brug af hjælpemidler er at opnå et arbejdskraftbesparende potentiale.* Interventionen består af ændrede arbejdsgange gennem et øget samarbejde mellem visitator, trænende terapeut og hjemmepleje med fokus på muligheden for at inddrage hjælpemidler, og at tænke mere bredt i forhold til hjælpemiddelbegrebet

Det nye tankesæt der nu skal omsætte ” fremtidens plejecenter” gør at vi bliver nød til at møde opgaven med andre kompetencer end de velkendte.

Jeg undersøger om lederrollen beskrevet i OLP ”afspejler” de kompetencer der tilstræbes i - ” Fremtidens plejecentertilbud” for at lykkes.

Hvordan definere vi i Sundhed og Ældre lederrollen og hvilke ledelseskompetencer der kan identificeres i de to styringsparadigmer NPM – NPG

Samtidig vil jeg undersøge om der er styrings- og ledelsesmæssige udfordringer, i forhold til sameksistensen af styringsparadigmerne New Public Management og New Public Governance, som teoretisk set giver et styringsdilemma og et krydspres - er det også sådan i ledergruppen?

Vores strategi er ændret fra 2012 til 2016, hvor det nye tankesæt er beskrevet som ” fremtidens plejecenter” ” den ansvarstagede og samskabende borger” men lederens kompetencer” er ikke drøftet og står stadig beskrevet med samme færdigheder, prioriteter og værdier der understøtter servicetankesættet med beboeren som kunde.

Anskues det nye tankesæt fremtidens plejecentertilbud er det kompetencer som nedenstående der stræbes efter – for at lykkes.

Ledelse med andre ressourcer (værdsetter inddragelse af andre ressourcer i løsning af kerneopgaven) (gennem dialog med medarbejdere udvikler deres kompetencer til relations opbygning, udfordre vante tangege og opfordre til inddragelse af andre ressourcer)

Ledelse af processer; (skabe processer med en holistisk tangegang og lede sammensatte processer med institutionens medarbejdere sammen med andre udefrakommende ressourcer)

Ledelse af tværgående samarbejder (samarbejder med såvel interne som eksterne samarbejdspartnere, motivere medarbejderne til at indgå i tværgående samarbejder)

Ledelse af netværk: (være brobyggende til andre aktører i og udenfor institutionen, faciliteter enheder til netværk)

Ledelse af innovative løsninger (understøtter det uvante og anderkender innovative løsninger i opgaveløsningen, Skaber succes gennem innovative løsninger)

Ledelse af driftsopgaver (sætte mål for institutionens ydelser og følge op, sætte tydelige innovationskrav og sætte mål, sætte tydelige krav om relations arbejde og følge op med anderkendelse, Drift ud fra tankesættet at sammen med andre ressourcer kan vi mere)

Ledelse af fagligheder; (understøtter og udvikler fagligheden hos medarbejderne der understøtter den rehabiliterende tangeang, kvalitetssikre det faglige niveau, understøtter processer hvor medarbejderne udvikler hinandens fagligheder)

Anskuer jeg disse kompetencer med nuværende kompetencer, som kunne være en ønsket tilstand for at leve op til fremtidens plejecentertilbud ser jeg et styringsmiks mellem NPM og NPG idet driftsledelse jo altid vil være et spørgsmål om budget og faglighed - at drive virksomheden/institutionen med økonomisk tæft og have fokus på økonomi, service, som er NPM – styringsmodel.

Kompetencer som tværgående samarbejder, netværksstyring, ledelse af ressourcer, ledelse af processer er præget af NPG styringsideer. Ledernes hverdag er præget af de paradokser der er i at styre virksomheden med love, regler, sundhedslovsydelse, Embedslægens krav, levedsmiddelkontrol, komplekse opgaver, hygiejniske principper, dokumentationskrav, overholdelse af tavshedspligt, etiske overvejelser, institutionelle rammer mm...

... samtidig med krav om samarbejde, koordinering, netværksdannelse, inddragelse af frivillige, ledelse af processer med non profit aktører mm

Virksomheden/institutionen skal leve op til høje kvalitetskrav i alle henseender (virksomhedsledelse) – og fremstå som en professionel institution der har styr på faglighed – samtidig med det skal være et ”rigtig hjem” som er åben for alle andre aktører.(netværksledelse) Ledelse af institutionen drejer sig ikke blot om snæver drift, service og tjenesteproduktion. I forhold til det politiske felt drejer det sig om legitim magtanvendelse og om fordeling af byrder og pligter under hensyn til almenvellet. Den politiske dimension, det særlige lovgrundlag og opgavens karakter udgør en særlig ramme om ledelse i det offentlige (Klausen, 2001:230). Men offentlig ledelse handler også om at lede processer, koordinere samarbejder, skabe netværk og performance af institutionen. Der opleves dagligt et styringsparadoks, hvor lederen må tage stilling.

Anskuer jeg de to styringsparadigmer.

- 1.hvor beboeren er kunde der får leveret en ydelse (NPM)
2. hvor beboeren ses, som samarbejdspartner i et rehabiliteringsforløb(NPG) bliver lederne mødt af i nogle henseender konkurrerende eller modstridende krav og forventninger, hvilket kan give et ledelses- og styringsdilemma for lederne i Sundhed og Ældre. Forventninger fra beboeren og dennes pårørende og det samfundsmæssige syn på os som institution samtidig med krav om det nye tankesæt der ligger i fremtidens plejecentertilbud.

Anskues; ” Den samskabende kommune” (beboeren og de frivillige som samarbejdspartner – NPG) og ”Den effektive kommune” ligger der styringsideer fra begge styringsparadigmer i Mariagerfjord Kommunes opgavevaretagelse

”Den samskabende kommune” - Fokus på ”løsninger i fællesskab”

Løser kerneopgaver gennem tværgående dialog og forventningsafstemning med borgere

Inddrager civilsamfundet i opgaveløsningen med borgere og virksomheder i centrum

Faciliteter lokale processer i udvikling af lokalsamfund og i udvikling af de kommende kerneopgaver i samspil med borgere og virksomheder.

”Den effektive kommune” - Fokus på ”god kommunal økonomi og ressourceudnyttelse”

Stram økonomistyring, bedst mulig anvendelse af ressourcer, herunder gennem digitalisering og fornyelse, handlingsorienteret

Der opleves at der kan identificeres to forskellige styringsparadigmer på vores plejecentre. Det første styringsparadigme er ”beboeren som kunde” som forstås at der er fokus på at drive en virksomhed og få medarbejderen til at levere god service. Det andet styringsparadigme er ”beboeren som samarbejdspartner” som skal forstås, at der er fokus på tæt samarbejde med beboeren og dennes netværk og koordinering så beboeren hjælpes til at mestre eget liv og få en højere livskvalitet. Her handler det om ledelsen arbejder med faglig ledelse og tværgående ledelse herunder fokus på rehabilitering, samarbejde og koordinering. Blot er spørgsmålet hvem der definerer livskvalitet og hvad højere livskvalitet er for beboeren og dennes pårørende. Der er stadig en meget høj forventning til os som institution om at levere service.

Den danske offentlige sektor anvender et miks af styringsideer og er aldrig noget til ekstremer (Niels Ejerbo og Carsten Greve) Danmark har udviklet sig på midterbanen, hvis man taler om udsving mellem ekstremer, så ligger Danmark i ”midterfeltet” og udvikler sig støt og roligt. Danmark er ikke gået til yderligheder og har ikke indført en radikal form for markedsbaseret styring. Danmark er heller ikke gået i den anden retning og har satset udelukkende på central koordinering. Snarere er der tale om et styringsmiks, hvor de forskellige styringsideer er taget i brug på pragmatisk vis og i forskellige sektorer på forskellige tidspunkter. Det skyldes bl.a. skiftende regeringer blot har bygget videre på den forrige regerings styringstiltag og ikke har gjort op med den tidligere regerings styringstiltag, men bygget videre lag på lag uden at have fundet et helt nyt styringssystem op.

Den offentlige kontekst, som lederne i den offentlige sektor manøvrerer i, har mindst fire særlige kendetegn. For det første er den politisk styret, hvilket betyder at politik og administration er sammenvævet på en underfundig måde. For det andet er offentlige organisationer bureaukratisk opbyggede og regelstyrede. Det er de nød til at være for i vores tilfælde at leve op til myndighedsudøvelsen. Ved myndighedsudøvelsen forstås: ” afgørelser som træffes af andre end lovgiveren og domstolene, og som ensidigt bestemmer, hvad der skal være ret, eks. udstedelse af påbud, forbud og tilladelser, og dels legaliserer udøvelse af fysisk, tvang til gennemførelse af samfundets retsregler” (Klausen; 2001: 109). For det tredje er det offentlige produkt et udvidet produkt, der både består af egentlig produktion, produktion af serviceydelser og myndighedsudøvelse. Ved serviceproduktion menes, at ” offentlige institutioner levere immaterielle serviceydelser til borgerne, såsom rådgivning, pleje,

pasning og undervisning i kulturelle, sociale, sundhedsmæssige offentlige institutioner, hvilket skal ske under henvisning til lovmæssig forvaltning” (Klausen, 2001: 109-110). For det fjerde er der, i modsætning til private virksomheder, tale om særligt komplekse og komplicerede opgaver, der skal løses. (Klausen, 2001: 104-117). Disse fire kendetegn eller problemområder er med til at konstituere den offentlige kontekst og gøre det offentlige til noget særligt. De er bl.a. karakteriseret ved at være kompliceret, ved kompleksitet og ved at skabe krydspres. Der findes flere forskellige typer af krydspres. Krydspres vil her forstås som den situation, hvor lederen står overfor: ” to eller flere mere eller mindre modstridende krav og forventninger. Ligeegyldigt hvad man gør i en situation med krydspres, risikere man, at nogen efterfølgende bliver utilfredse” (Klausen, 2001; 245)

Hermed og herved kommer de forskellige styringsparadokser, som vi som ledere skal kunne håndtere i et krydspres, som skal håndteres.

Det leder mig til næste tema, hvor jeg vil se på medarbejderne ressourcer og kompetencer⁶

4.3. Medarbejdernes kompetencer og ressourcer

I analysen af medarbejderne vil jeg undersøge, hvilke ressourcer og kompetencer der ses at fremme eller hæmme den nye dagsorden ”Fremtidens plejecentertilbud” samtidig skal der undersøges om vi som ledelse har drøftet, hvilke kompetencer der skal understøtte ”Fremtidens plejecenter” tesen er, at vi nok har beskrevet ”fremtidens plejecenter” og hvor vi vil hen, men ikke arbejdet med udvikling af kompetencer og slet ikke set på, hvilke ressourcer der skal understøtte kompetencerne eller om ressourcerne er til stede. Ressourcer kan være synlige, men også skjulte mere eller mindre bevidste. Ressourcer kan være iboende, men ikke blive brugt – antagelsen er, at de fagprofessionelles magt kan regulere iboende ressourcer.

4.3.1. Formelle kompetencer:

Kan bestå i myndighed til at udøve en bestemt form for magt, men myndighed giver som bekendt ingen garanti for at en handling udføres "kompetent".

I modsætning til begrebet kvalifikationer (der defineres som alt et menneske kan) er begrebet kompetence et udtryk for de kvalifikationer et menneske anvender til glæde og gavn for andre (eksempelvis i erhvervsmæssig sammenhæng) – eks. en medarbejder har mange kvalifikationer fx som privatperson, men dem vedkommende udnytter i erhvervsmæssig sammenhæng benævnes kompetence.

Normalt skelner man mellem tre typer af kompetencer: - faglige kompetencer, der knytter sig specifikt til den funktion en person har – eks. at kunne arbejde med **omsorg** - de almene kompetencer, der knytter sig til de

⁶ En **kompetence** er en persons evne til eller færdighed i at udføre handlinger. I uddannelsesmæssig sammenhæng taler man om formelle eller faglige kompetencer (se fx gymnasial kompetence). Kompetencer erhverves ikke alene i uddannelsesmæssig sammenhæng. Som følge heraf giver det mening at skelne mellem formelle og reelle kompetencer.

kompetencer forskellige medarbejdergrupper nødvendigvis må besidde for at kunne arbejde sammen – eks. **sprog** - de personlige kompetencer, der knytter sig til mellemmenneskelige situationer – eks. **ansvarlighed**.

Kompetenceudvikling: handler om at udvikle den enkelte medarbejders og personalegruppers kompetencer, så kvaliteten i opgaveløsningen sikres nu og i fremtiden.

Når vi giver medarbejdere nye opgaver de ikke har løst før, når vi giver dem feedback på deres arbejde eller når medarbejdere sættes sammen i teams eller projektgrupper, er vi med til at udvikle deres kompetencer. Der er mange definitioner på, hvad kompetence er, men flere anser kompetencer for at være: Evnen til – og muligheden for – at omsætte viden, færdigheder og holdninger til hensigtsmæssige handlinger på jobbet. I aftalen om kompetenceudvikling defineres det som: "Udvikling af ny viden, færdigheder og/eller holdninger. Det foregår på arbejdspladsen - i arbejdssituationen. Vi udvikler os hver gang vi prøver nyt.⁷

4.3.2. Ressourcer definition:

Økonomiske ressourcer, menneskelige ressourcer, knappe/begrænsede ressourcer, betydelige/enorme ressourcer, bruge/udnytte/anvende en resurse, naturens ressourcer, samfundets ressourcer, spild af ressourcer at spare på ressourcerne Jeg er i min afhandling undersøgende på kompetencebegrebet og ressourcerne da det er herigennem vores opgave skal løftes.

Administrativt er der i ledergruppen udarbejdet nedenstående politiske godkendte målsætninger ud fra skitserede anbefaler i kapitel 1,3,1.

- Der iværksættes en proces til fremme af en kultur i overensstemmelse med de skitserede anbefalinger.
- Der skal kontinuerligt arbejdes med **kompetenceudvikling** for at sikre tilstrækkelig faglighed og kvalitet i arbejdet.
- Der skal være en øget inddragelse af frivillige og pårørende samt et løbende fokus på udvikling af samarbejdet.

I min analyse har jeg undersøgt, hvordan medarbejderne tænker på fremtidens plejecenter nuværende, som er skitseret herunder. Medarbejderne er præsenteret for 10 udsagn, som er beskrevet som at gå fra en tilstand til en fremtidig tilstand. f.eks.1. Fra servicering – til mestring af eget liv. Medarbejderne har som samlet enhed(plejecenter) scoret point, ud fra hvor de ser sig selv nu. Der kan scores fra 1 til 10 point. Det er så min hensigt, at undersøge hvad medarbejderne tænker i 2' halvår 2017, 1' halvår 2018, 2' halvår 2018 osv. for herigennem at se, hvordan kulturen flytter sig.

⁷ Af Væksthus for ledelse

Sådan tænker vi på Fremtidens Plejecenter: Medarbejdernes score

	1 2017	2 2017	1 2018	2 2018	1 2019
(1) Fra servicering - Til mest ring af eget liv (10)	1				
(1) Fra hvad skal du have hjælp til - Til hvad kan du selv gøre (10)	2				
(1) Fra passiv - Til aktiv deltagelse (10)	2				
(1) Fra opgivenesshed - Til håb og drømme (10)	3				
(1) Fra fællesliv - Til mit liv (10)	3				
(1) Fra svækket og svag - Til stærk på trods af svækkelsen (10)	2				
(1) Fra opgaver for borgerne - Til liv for borgeren (10)	2				
(1) Fra personaleskabt - Til samskabelse og borgerinddragelse (10)	3				
(1) Fra vi plejer - Til nytænkning og aktiv handling (10)	3				
(1) Fra begrænsninger - Til muligheder (10)	2				
Samlet vurdering	23	0	0	0	0

Der tegnes en Kulturcirkel ud fra ovenstående – Udviklingen synliggør den ændring der er sket på 10 udvalgte områder (til og fra), der anses for centrale i den tænkning og kultur, der er centrale for Fremtidens Plejecentertilbud.

Empirien er for at få en forståelse for, hvor medarbejderne ser sig selv. Herforuden er min empiri ud fra hverdagsobservationer og drøftelser af ovenstående resultat.

Det teoretiske afsæt i dette tema er 1. Kontrol i det stille; om magt og ledelse⁸. 2. Styring og motivation i den offentlige sektor⁹ Når jeg ser kulturcirklen er der et klart billede af medarbejderne er forholdsvis lavt scorende på den nye kultur ”Fremtidens plejecentertilbud” og stadig levere god service.

4.3.3. Faggrupper

Historisk set er sygehjælperen den fagperson der har været dominerende på plejecentrene – der er stadig sygehjælper ansat på plejecentrene

I løbet af de sidste årtier er der sket flere skift i synet på de offentlige ansatte¹⁰ Bland de offentlige ansatte er der mange fagprofessionelle. De er således medlemmer af faggrupper, der besidder en særlig teoretisk viden, og som

⁸ Søren Christensen & Poul Erik Daugaard Jensen

⁹ Lotte Bøgh Andersen & Lene Holm Pedersen

har professionelle normer (Andersen, Jacobsen, Pallesen & Serritzlew 2010, s.53). Professionelle normer er regler for, hvad der er acceptabelt og uacceptabelt adfærd i forskellige situationer, og som faggruppe selv har fastsat og håndhævet (Andersen, Jacobsen, Pallesen & Sellitzlew 2010, s. 51) I 1960'erne var der en høj grad af tillid til de fagprofessionelle, som var ansat i den offentlige forvaltning (Le Grand 2013) Den høje tillid var således funderet i en opfattelse af, at deres viden var nødvendig for at levere gode ydelser, og deres normer via den interne justits i faggruppen sikrede en høj ydelses kvalitet. Især i starten af 1960'erne blev der stillet spørgsmål ved, om de fagprofessionelle norm og viden var ægte og oprigtigt motiverede for de enkelte fagprofessionelle, eller om påstanden om et særligt videns grundlag kunne have til formål at skærme professionen fra omverdenens kritik? Mange offentlige ansatte giver i tråd hermed udtryk for, at deres fags status har været faldende (resonans) Der er i debatten bredt ud til alle offentlige ansatte med spørgsmålet om. Hvorvidt offentlige ansatte meler deres egen kage: Gør de det bedste for borgeren og samfundet eller kommer de til at tjene mest muligt med mindst mulig indsats? på den måde skiftede synet på den offentlige ansat drastisk, og selvom pendulet i nogle sammenhænge er begyndt at svige den modsatte vej, er opfattelsen af offentlige ansatte stadig mere skepsis end i 1960'erne. Denne retorik sammenholdt med de styringstiltag, som tidsstyringsregistrering Sundhed og ældre har været udsat for på grund af det fri valg har tilsammen sat sine spor og kan være medvirkende til, hvordan man oplever sig selv som fagperson.

Sygehjælper er en etårigt blandet teoretisk og praktisk uddannelse, der blev afskaffet i forbindelse med indførelsen af SOSU-uddannelserne. Sygehjælperne fik med indførelsen af SOSU-uddannelserne mulighed for at opkvalificere sig til social- og sundhedsassistent frem for at blive "udfaset"; der findes dog stadig mange sygehjælper ansat rundt omkring på plejehjem. Kompetence- og uddannelsesmæssigt ligger sygehjælperne mellem de nuværende social- og sundhedshjælper og social- og sundhedsassistenterne. Professionen har en stærk fagidentitet, som er kendetegnet ved ordentlighed, præcision, rundepleje, disciplin, nursing, servicere sygeplejersken og lægen, høj hygiejne, renlighed, høj standard, pligt opfyldende, rettidig omhu, pleje og ordentlighed. Når en sygehjælper forlader en stue/bolig er der intet der er efterladt i uorden, sengen er redt, beboeren er nydelig og velbarberet, bakken er serveret med morgenmad, medicin er stillet frem. Der er **ALTID** ryddet op inden næste vagt møder kl. 15.00, skraldespande er tømt. Der gives en rapport med data af værdier mm. Denne kultur sidder stadig ” i væggene” og er en del af den institutionalisering der stadig præger vores plejecentre. De nyere uddannelser social og sundhedshjælper og social og sundhedsassistenter ¹¹ er kendetegnet ved at være; nysgerrige, vidende, innovative, ambitiøse, relations skabende, reflektive, empatiske, har svært ved at finde fodfæste, kreative, engageret, modige.

Det er kun 11 år siden jeg startede i Mariagerfjord Kommune – dengang var der ikke ansat en eneste social og sundhedsassistent i kommunen. Man vidste simpelthen ikke hvad de skulle bruges til – for det at være på et

¹⁰ Lotte Bøgh Andersen & Lene Holm Pedersen, Styring og motivation i den offentlige sektor

plejecenter - handlede jo om pleje og omsorg og det var sygehjælpernes kerneopgave. Sygehjælperne var stolte over deres virke. Den første social og sundhedsassistent blev ansat, men havde en kort karriere – det blev simpelthen for svært at komme ind i den institutionelle ramme, der var så styrende af den gamle kultur. Opgaveglidningen fra Regionen og sygeplejersken tilbagetrækning til konsulentfunktionen, nedlæggelse af sygehjælperuddannelsen nødvendiggjorde social og sundhedsassistenterne måtte ind, hver gang en sygehjælper gik på efterløn. Her 10 år efter er der ca. 50 % social og sundhedsassistenter på plejecentre i kommunerne. Social og sundhedsassistenter er uddannet til at tage den kompleksitet der skal løses, de varetager udskrivelser fra Regionen, arbejder med rehabilitering i hjemmeplejen og lykkes her rigtig godt med den rehabiliterende tilgang i et team bestående af social og sundhedsassistenter, ergoterapeuter og fysioterapeuter. På plejehjemmene hvor jeg er passer konceptet ” fremtidens plejehjem” godt med social og sundhedsassistenternes kompetencer. Jeg oplever dog konstant at social og sundhedsassistenter underlægges den ” såkaldte gamle kultur” ikke kun fordi sygehjælperne stadig er reagerende, men også fordi den gamle kultur stadig sidder i væggen. Ledelsen er optaget af institutionen har en høj kvalitet og der er et godt resultat af brugertilfredshedsundersøgelsen. Der skal være pænt og rent og vi skal leve op til Embedslægens krav om høj kvalitet i levering af sundhedslovens ydelser. Den institutionelle magt har ifølge Daugaard og Christensen kun en form - institutionelle træk tages for givet, hvorved en bestemt virkelighed fastholdes, som kan være til større fordel for nogle end for andre? Denne form for magt handler om den magt, der opretholdes ved hjælp af forestillinger om, hvordan verden er indrettet og fungerer. Magten er vævet ind i systemet og udøves ved at daglige rutiner, normer, kulturer, regler og værdier tages for givet og som der ikke stilles spørgsmålstegn ved. Når sygehjælperne fastholder gamle mønstre”, er dette et eksempel på en institutionel ramme, der er en barriere for udvikling, og som dermed kan være en hindring for en løbende udviklingsproces. Mødet mellem kulturer, der skaber forskellige værdier og arbejdsidentiteter, kan være en hel central barrierer. Ud over kulturer kan mødet mellem forskellige professioner og deres fagkulturer også ses som en udfordring – fx i form af bekymring for at miste tilhørsforholdet til sin ” moderorganisation” (sygehjælperidentitet) og anerkendelsen af de specialistkompetencer, der er knyttet til ens funktion (Kihlström & Wikström 2008). Fagprofessioner kan have forskellige måder at kommunikere på, forskellige værdier og forskellige mål. Professionernes potentielle oplevelse af, at der kan være tale om en trussel mod deres jobsikkerhed kan også være en barriere. Sygehjælpernes frygt for at blive sendt på opskoling til social og sundhedsassistent her ses at være en barriere.

Mødet mellem forskellige fagkulturer kan ses som en forhandling om verdensbilleder, form og indhold, der potentielt både kan udvide og begrænse deltageres handlefrihed (Johansson 1997). Det pointeres i tråd hermed, at det er vigtigt, at et øget samarbejde indebærer et reelt potentiale for at øge kvaliteten i udkommet eller forbedre ressourceanvendelsen (Agranoff 2011; Wikström 2001). Der er en udpræget dem og os kultur. Jeg reflektere over, at vi som ledere har haft den antagelse forskelligheder kunne supplere hinandens fagligheder – og det er her vi har undladt at få disse kompetencer til at mødes. Noget skal sammentømres, som i dag ligger hver

for sig i arbejdsidentiteter, grupper og enkeltorganisationer. Eller sagt mere direkte: i ”siloer” og selvtilstrækkeligheder

Lederen skal opnå en god brugertilfredshedsundersøgelse og det opleves af lederen at god service hænger sammen med høj kvalitet i et NPM perspektiv. Lederen skal også sikre ”kunderne” forbliver på kommunens institutioner og er gode ambassadører i lokalsamfundet således andre ældre foretrækker de kommunale institutioner og hermed sikre pladserne er fyldt op og sikre tildeling af ressourcer der følger en belægningsprocent. I dette perspektiv anderkendes de gamle dyder for, hvad god kvalitet er og opleves set fra et sygehjælper perspektiv og ikke mindst fra et pårørende perspektiv, hvor det er det omdømme der hidtil har været gældende. Søren Christensen & Poul Erik Daugaard Jensen; Kontrol i det stille beskriver 6 forskellige magtformer. 1. Direkte magt, 2. indirekte magt, 3. bevidsthedskontrollerende magt, 4. magt i en Garbage Can – situation, 5. institutionel magt, 6. relationel magt.

Magtbegrebet udgør en central indgang til forståelse af en organisations måde at fungere på. Det gør det fordi det er forskellige former for magt, der i sidste instans udgør, om en organisation som min udvikler sig på den ene eller anden måde og om nogle aktører eller grupperinger får tilgodeset deres ønsker eller interesser i større udstrækning end andre. Overordnet er magtbegrebet en abstraktion på linje med organisationsteoretiske begreber som ledelse og kultur. Hermed menes, at magt ikke umiddelbart kan iagttages som en bestemt hændelse eller ting, der hedder magt. Magt er udtryk for alle de fænomener, der fastholder eller ændrer menneskabte relationer og strukturer. På plejecentre er den institutionelle magt dominerende. Dette ses ved de forskellige professioner der er på plejecentrene

Institutionel magt udspilles; Vi lever alle indenfor rammer, gradvist udviklet af mere eller mindre præcise normer (rettesnore eller spilleregler) for, hvad der anses for acceptable eller normal adfærd. Sådanne normer findes alle vegne også på vores institutioner. Det er medarbejderne der over tid har udviklet disse normer (sygehjælperne) men når først normerne er indarbejdet så fungerer de som rammer, der regulerer medarbejdernes adfærd. (social og sundhedsassistenterne) Samtidig understøttes og vedligeholdes (reproduceres) rammer gennem denne adfærd. Man kan sige rammerne er blevet institutionaliserede, og jo mere fasttømret (dvs. reelt reguleret) de er, desto mere vil alle være tilbøjelige til ukritisk at acceptere den virkelighed, som rammerne definerer. Sådanne institutionaliserede rammer eller træk har konsekvenser for, hvilke interesser, der vil kunne formuleret og forfølges. Jeg ser tydeligt at forandring ” fremtidens plejecentertilbud” og kulturændringen nødvendiggør en ændring af ”produktionsformen” og vi må sprænge hidtidige rammer og som ledere være i det paradigmeskifte sammen med medarbejderne. Fra pårørendes perspektiv er der forestillinger om, hvordan verden er indrettet og fungerer, hvad man må og ikke må og hvad der fungerer på plejecentre – der er sågar nogle der spørger hvornår der er besøgstid. Når disse virkelighedsforestillinger antager karakter af selvfølgeligheder – ” sådan er det jo” – som Berger & Luckmann rammende benævner ” World taken for granted”, og de accepteres af flertallet i en organisation eller et politisk system, så taler vi om institutionel magt. Når jeg benævner roller og kompetencer i

min indledning tænker jeg det er her brændstoffet er til at ændre kulturen. Det er kun medarbejdernes handlingskompetencer der i praksis kan gøre en forskel.

Der foregår i øjeblikke en drøftelse af råderumsskabelse i forhold til budget 2018 med konsekvensberegninger om der skal prioriteres at lukke hele eller dele af plejecentre i kommunen set i lyset af de nye friplejehjem. Dette gør vi skal være konkurrencedygtige og levere ”noget andet” der er mere attraktivt, hvis vi vil bevare beboerne på kommunens plejecentre. Her tænker vi ”noget andet” er ” fremtidens plejecentertilbud” Medarbejderne giver udtryk for skiftet er svært at gå fra service til at levere den rehabiliterende tilgang. Samtidig skal skiftet ske nu, hvis vi vil lykkes med vores strategi. Medarbejderne giver samtidig udtryk for der er manglende enighed i medarbejderstaben, som er en udfordring. Herforuden er de opdraget gennem deres profession til at yde god service. Sidst men ikke mindst er mange motiveret af at gøre en forskel for beboeren – og denne forskel er præget af service. Medarbejderne giver udtryk for de syntes det er svært ”følelserne” er i spil. ”følelserne” spørger jeg ind til. ”ja det er jo svært når der forventet af os vi ordner det hele og hjælper beboerne med opgaverne. En anden siger ” det er et hotel, hvor der forventes vi servicere” Den generelle holdning er medarbejderne er glade og motiveret for deres arbejde, men der er også et udtrykt ønske om at gøre en forskel og hjælpe andre. Medarbejderne syntes samtidig de løber stærkt og mærker sliddet på deres kroppe. En siger ” vi er alt for flinke”. Medarbejderne siger ” vi er af særlig betydning for den ældre borgers velbefindende. Nogle gange er vi de eneste, der har den vante gang hos borgeren. Det stiller store krav. Man skal være venlig, smilende, lyttende og have fokus på borgerens individuelle behov”. I udgangspunktet er ”magtbalancen” mellem borger og medarbejder skæv, da det kun er borgeren, der har brug for hjælp. Det er et krav, at medarbejderen kan yde hjælp på en positiv måde, således at borgeren – og også ”de særligt udfordrende” pårørende – føler sig set, værdsat og hørt. (venlighedskultur/kompetencer eller forhandlingskompetencer kunne efterspørges) Der er ingen tvivl om, at der stilles høje (kompetence)krav til social- og sundhedshjælpere, social- og sundhedsassistenter i ældreservicesektoren. Krav, der i løbet af de kommende år vil forøges, forandres, forankres og forstærkes.. Vi har en klar Vision, mission og tydelige strategiske indsatsområder. Har beskrevet hvad vi går fra og til i kulturcirklen, men hvad er det så der skal ændre denne kultur.

Ser jeg på medarbejdernes nuværende kompetencer og profiler er de alle relateres og referere til at levere og lykkes med høj faglighed, som ikke blive mindre i forhold til den opgaveglidning der kommer fra Regionen. Det er medarbejdere optaget af. Dels fordi der er krav om kvaliteten af sundhedslovsydelserne og dels er der krav fra Embedslægeinstitutionen om dokumenteret indsats. Denne opgaveglidning har medført øget sygeplejefaglige kompetencer og kontinuerligt uddannelse i f.eks. KOL, hjertesufficiens behandling, tidlig opsporing, palliativ behandling mm. Disse kompetencer er alle en sundhedslovsydelse der skal leveres af høj faglig kvalitet. Skiftet til også, at tænke den rehabiliterende tængegang ind er stor. F.eks. skal beboeren selv gå i sygeplejeklinikken efter medicin, hvis der skal skiftes sår, trænes i at få støttestrømper på mm. Medarbejderne køre ikke rundt med kaffevogn på stuerne mere. Beboerne skal selv hente maden osv. Der er installeret velfærdsteknologiske

løsninger på stuerne Beboeren skal deltage i madlavningen og skrælle deres egne kartofler, selv tømme postkasse mm. Men...

Til trods for disse fremtidige arbejds gange arbejder medarbejderne stadig med de ”gamle vaner”, normer og traditionsbestemte mønstre og rutiner. Molin & Christensen beskriver fænomenet sådan: ”organisationernes særlige traditionsbestemte mønstre af myter, normer og rutiner som – overleveret fra generation til generation f.eks. – får bestemte typer af forklaringer og handlinger til at fremstå som indlysende og naturlige ” Hele mantraet i den institutionelle magt er, når A og B gennem deres fælles forståelse i realiteten befordre den institutionelle magt. Det er i brudfladen mellem aktørforståelsen (medarbejderne) og den institutionelle magtforståelse, at A og B kan lære om grænserne for den aktørorienterede magt, og det er således også i denne brudflade, at forandringen skal finde sted.¹²

Et andet eksempel på normer og rutiner, gradvist etableret gennem en socialiseringsproces, kan der peges på den disciplinering, som Michael Foucault har beskrevet i sin historiske undersøgelse af overvågning og straf. Foucault viser her, hvordan den korporlige straf gradvis gennem århundreder afløses af disciplinering som en adfærdregulerende mekanisme. Denne mekanisme er udtryk for samme magtudøvelse som tidligere tiders korporlige straf. Men nu er den blevet til en norm eller et institutionelt træk, som i stor udstrækning tages for givet og derfor er meget vanskeligt at udfordre. Det ”elegante” ved denne form for magtudøvelse er, at der ikke i selve situationen er aktører involveret. Disciplinen klares hvad der skal klares. Det er selvfølgelig mere eller mindre udtalt i institutioner som min, men man skal ikke fortrænge denne magtregulering der foregår – og som er en helt almindelig socialiseringsproces på institutioner som mine. Jeg oplever medarbejderne holder fast i disse normer og regler for den gamle kultur – da de ikke er bekendt med, hvilke kompetencer der skal understøtte den nye kultur eller der kan være rollekonflikter og paradokser de ikke kan håndtere. Det kan også være et udtryk for et handlings og holdningsberedskab der giver medarbejderne en følelse af tryghed. ”Man hører til” og det er usikkert at bryde ud. Usikkerheden kan bunde i manglende kompetencer, som forhandlingskompetence.

Alle kan noget – og noget mere. Hver fagkultur skal besinde sig på deres egen faglighed, for uden den kan de ikke bidrage til at øge kvaliteten af opgaveløsningerne og få større arbejdsglæde selv. Det er også væsentligt at huske på, at de fleste beboere er meget tilfredse med den indsats, der ydes i hverdagen, og de ansatte selv er meget indre motiverede til at yde en ordentlig arbejdsindsats. Arbejdet er interessant og vigtigt. Der knokles på livet løs i de kommunale institutioner. Også på trods af vanskelige rammer og manglende kompetencer og en oplevelse fra civilsamfundet om manglende ressourcer.

4.4. Borgernes ressourcer og behov

¹² Søren Christensen & Poul Erik Daugaard Jensen; Kontrol i det stille s. 102

”Antropolog Jens Erik Kofod¹³ (nu SFI - Det Nationale Forskningscenter.) En ph.d.-afhandling”*Becoming a Nursing Home Resident. An Anthropological Analysis of Danish Elderly People in Transition*”).

Projektet er et kvalitativt studie af ældre mennesker, der flytter fra eget hjem eller hospital til fire forskellige plejehjem og leve- bo miljøer. Projektet viser bl.a. hvor omkostningsfuld processen er for den enkeltes identitet, fordi det er en svær proces at nedlægge sit hjem, og hvor betydningsfulde de sociale relationer til personalet på plejehjemmet er. Det viser også, at de ny indflyttede beboere har uindfrie ønsker til rehabilitering, genoptræning, socialt at skabe netværk til nye bekendtskaber, selvbestemmelse, at bevare deres identitet på plejehjemmet.” Ligeledes viser studiet de ældre institutionaliseres efter 6 mdr. Indretter sig efter ”tider” rammer, normer, personalets vagplan, indretning af boligen skal tage hensyn til medarbejdernes arbejdsmiljø, velfærdsteknologiske løsninger, hjælpemidler. Studiet viser også de ældre indordner sig – og ikke vil være til besvær – de er nervøse for de ikke er ” den fortrukne ældre” medarbejderne vil have som sin beboer. Der er frit valg, men ikke på medarbejder. Det er at betragte som eget hjem, men alligevel en institution med komme – gå tider for medarbejderne (en arbejdsplads) Studiet har været empirisk materiale til at bearbejde vores nye kultur – ved den gode indflytning i Sundhed og ældre.

4.4.1. Indflytningssamtalen

Jeg har i processen deltaget i en indflytningssamtal med en ny beboer og plejecenterleder, kontaktperson samt pårørende. Jeg ville være nysgerrig på, hvad der foregik i ” den gode indflytning” Hvilke ressourcer og kompetencer udspiller der sig i samtalen. Jeg er nysgerrig på, hvad der hæmmer og fremmer at beboerens ressourcer kommer til udtryk, samt i hvilken udstrækning beboerens identitet bevares

Kort referat: beboer, pårørende, kontaktperson og plejecenterleder mødes på stuen efter indflytning til samtale. Plejecentrets indretning, vaner, spisetider, rutiner og regler præsenteres af plejecenterleder. Der ridser også op for de pårørende, hvilken forventninger der er til pårørende hjælper til med transport, afholdelse af højtider mm. Kontaktperson fortæller at hun er den nærmeste kontaktperson og skal hjælpe ægteparret med de opgaver der skal leveres, såsom personlig pleje, rengøring, bestille vare, transport, bestille medicin, fodpleje, frisør mm. Kontaktperson fortæller, hvornår på dagen hun tænker sig at komme til ægteparret. Kontaktpersonen spørger, hvad ægteparret spiser til morgenmad og laver et spisekort der afleveres i køkkenet. Ægteparret er stille og kun den pårørende fortæller om hendes forældres behov for hjælp. Manden siger dog lidt efter ” I sagde foddame – jeg vil da gerne bestille tid med det samme” (fodklinikken findes i den anden ende af huset) ja, siger kontaktpersonen jeg render ned og får en tid til dig” Jeg kan som observatør og leder ikke lade være med at blande mig og siger ” når vi er færdig med samtalen kan vi to Gunnar (mandens navn) da følges ad ned og få en tid der passer til dig og så ser du også, hvor fodklinikken er til du skal derned” Samtalen fortsætter eller rettere plejecentreleder og kontaktperson fortæller ivrigt om alle de tilbud der findes i huset – tydeligt stolte af at kunne

¹³ Jens Erik Kofod, mag.scient., ph.d. i antropologi

levere en vifte af tilbud. Det er tydeligt at de pårørende opleves som glade for viften af tilbud og med en vis vemodighed over at skulle ”slippe deres forældres liv til plejecentret” nu er der andre der tager over. De siger taknemmeligt ” det lyder da godt med alle de fine tilbud i har” Ægteparret og i den grad konen Edith siger ikke mange ord i samtale der varede 1,5 time. Jeg oplever tydeligt der flere gange i samtaler er øjeblikke hvor ægteparret Gunnar og Edith gerne vil fortælle om deres liv. Det var tydeligt at kontaktpersonen forventede ægteparret var socialt indstillede og deltog i måltiderne i fællesrummet uden dog at vide, hvordan ægteparrets hverdagsliv havde været omkring spisesituationen tidligere.. Efter samtalen gik kontaktpersonen ind og lavede en arbejdsplan og koordinerede besøgene ved ægteparret med bad til Gunnar tirsdag morgen kl. 09.00 osv. Besøgene skal passe ind i de andre besøg ved de andre beboere. Besøgene er planlagt efter den tid personalet har til rådighed og indrettet efter personalets vaner, rutiner, behov for pauser osv. Kontaktpersonen fortæller om, hvilken dag der vaskes tøj, hvornår frisøren kommer, præsten, børnehaven osv. med tydelig stolthed over de fine tilbud huset har.

Det interessante i samtalen var, at jeg som observatør fik ”fat” i Gunnar fortalte han altid selv havde taget bad og selv stadig kunne dette og det som regel var om eftermiddagen efter middagssøvnen. Det interessante var også Ediths datter fortæller, hvad der havde optaget Edith i hendes levede liv. F.eks. havde Edith været glad for at spille kort, men det havde ikke været muligt at komme til veninderne mere” Edith havde også gået til gymnastik som ung.

Som ansatte på plejehjem er det os, der har kontrol over rammerne, og vi opretholder vores egen magt-fuldhed ved at kunne bestemme, hvem der skal have pleje hvornår, ved at bestemme over vagtplanerne og over tidsforbruget,”

”Men når vi agerer magtudøvere, placerer vi beboerne i en kløft af afmagt. Målet med fremtidens plejehjem er i kulturforandringen, at afskaffe magtafmagt tilstanden, og erstatte den af en tilstand, hvor personalet, beboerne og deres familie sammen har ansvar for at opbygge et fællesskab. Det er en tilstand, hvor alle er nødvendige og bidrager med de ressourcer, evner og den formåen, de nu en gang har,” Mine refleksioner er om beboerne er parate til at opgave rollen som ”kunde” og indtage rollen som ”deltagende” eller er det en rolle medarbejderen og lederen skal give beboeren. Hvis beboeren er sat i en rolle som passiv ved indflytningen er det svært at indtage en rolle som aktiv herefter. Må jeg det? og hvis jeg gør det passer det så ind i medarbejders roller og rytme. Hvis jeg skal forstå hvad der foregår på institutionen, er det nødvendigt at afdække, hvem der reelt træffer beslutningerne, hvordan det sker og hvilke konsekvenser det får. Eller sagt med andre ord, man må finde ud af, hvad der er for nogle magtfænomener, der kan forklare beslutningerne. Kontrol i det stille om magt og ledelse¹⁴ bog handler om, hvordan sådanne magtfænomener kan identificeres og analyseres, og hvordan de påvirker og påvirkes af ledelse. I min analyse af indflytningssamtalen er centerlederen tydelig optaget af fortællingen om institutionen vifte af tilbud af leverancer.

¹⁴ Søren Christensen & Poul Erik Daugaard Jensen

I forhold til de to styringsparadigmer NPM og NPG og ” Den samskabende kommune ” ” Den effektive kommune” ses flere ledelsesmæssige paradokser der ikke skal negligeres.

Den effektive kommune med fokus på stram økonomi og ressourceudnyttelse - her er forståelse fra centerlederen at effektivitet handler om planlægning af den nye beboers service så kontaktpersonen kan overholde hendes dagsplan og sikre udnyttelse af dagens vagtplan kl. 7.00-15.00 så effektivt som muligt. Det er vigtigt at den nye beboer får tildelt ydelser, som bad, rengøring og spisetider jvf. en kvalitetstandard og er tilfreds. Der er tildelt 24 timer pr uge pr beboer på plejecentre i Mariagerfjord Kommune. Nogle bruger mere og andre mindre. Jeg oplever ikke centerleder eller kontaktperson spørger ind til hvad Edith og Gunnar selv kan klare (ressourcer) de forholder sig ikke til de menneskelige ressourcer kan være bidragende til et mindre forbrug af plejecentres budget. Der forholdes ej heller til, hvilke ressourcer de pårørende kan bidrage med. Samlet set kunne samtalen have medført en forskel på et vist antal timer. Jeg oplever gennem samtalen, på kort tid flyttes Edith og Gunnars menneskelige ressourcer over i et skema med tilrettelagte ydelser. Der sker en passivisering af ægteparrets ressourcer. Den institutionelle magt oplever jeg skabes allerede ved indflytningen, hvor jeg oplever beboerens identitet ikke kommer til udtryk.

Vi viser os selv og andre, hvem vi er som personer gennem vores hjemms indretning, vores valg af bil eller cykel, vores påklædning, forbrug af mad osv. Men ægteparrets fysiske behov kommer ” i vejen ” og de får ikke udtrykt deres identitet eller der bliver ikke set på hvem ægteparret reelt er for mennesker og personligheder. Herved står de ”foran en opløsning” af den del af deres identitet, som ligger i deres erfarede liv. Det er udgiftsdrivende da kontaktpersonen og centerleder ikke spotter et potentiale hos beboeren og formår dermed formentlig heller ikke at følge op og fastholde en indsats

Medarbejderne har ikke incitament til at forfølge det ægteparret kan og har af ressourcer, ligesom kultur og vaner modvirker understøttelsen af det videre forløb. I et NPG perspektiv skal centerlederens kompetencer være interagerende og hun skal kunne se muligheder i samarbejdsrelationerne, styrke eksisterende og finde nye netværkskonstellationer. Det kræver andre kompetencer i at kunne skabe netværk og motivere de beboere, der indgår i netværk og partnerskaber (Greve, 2012) I min afhandling vil jeg omtale ”beboeren som samarbejdspartner” da det er det syn der ligger i NPG på borgeren/brugeren i den offentlige sektor. Samtidig er der en forventning til lederen skal have fokus på samarbejde og inddragelse af beboeren i forbindelse med f.eks. den gode indflytning. I et NPG perspektiv er ” beboeren kunde” der skal have leveret service og centerlederen ses som en virksomhedsejer.

Det interessante er lederen og i og for sig også medarbejderne skal kunne balancere mellem de to styringsparadokser – og ikke ses at være gået fra det ene paradigme til det andet og kunne sondre mellem, hvilken tilgang der skal anvendes hvornår.

Som vist i analysen rummer italesættelsen af 'Den effektive kommune' og 'Den samskabende kommune' to modstridende fortællinger, nemlig en 'knaphedsfortælling' med rod i NPM-paradigmet og en 'sociale fællesskabsfortælling' med rod i en NPG-forståelse af styring.

Den samskabende kommune - Fokus på "løsninger i fællesskab"

- Løser kerneopgaver gennem tværgående dialog og forventningsafstemning med borgere
- Inddrager civilsamfundet i opgaveløsningen med borgere og virksomheder i centrum
- Faciliterer lokale processer i udvikling af lokalsamfund og i udvikling af de kommende Kerneopgaver i samspil med borgere og virksomheder.

"Den effektive kommune" - Fokus på "god kommunal økonomi og ressourceudnyttelse"

- Stram økonomistyring.
- Bedst mulig anvendelse af ressourcer, herunder gennem digitalisering og fornyelse
- Handlingsorienteret

Nedenstående udarbejdet en oversigt der viser forskellen på beboeren som kunde og beboeren som samarbejdspartner.

4.4.2. Beboeren som kunde eller samarbejdspartner

	Beboeren som kunde	Beboeren som samarbejdspartner
Styringsformer	NPM perspektiv	NPG perspektiv
Bærende princip	Marked	Netværk
Vision 2020 Alle ansatte i Sundhed & Ældre arbejder rehabiliterende, Forebyggende og sundhedsfremmende.		Fremtidens plejehjem Samskabelse og "Den ansvarstagende borger"
Mariagerfjord Kommunes bærende styringsprincipper	"Den effektive kommune" - Fokus på "god kommunal økonomi og ressourceudnyttelse"	Den samskabende kommune" - Fokus på "løsninger i fællesskab"
Hovedopgaven (missionen) Vi tror på, at mestrings af eget liv giver høj livskvalitet. Vi sigter på at fremme borgernes sundhed	Borgeren skal have leveret en serviceydelse af høj faglig kvalitet	Borgeren skal rehabiliteres og gøres mest muligt selvhjulpent gennem en koordineret indsats
Kvalitetsopfattelse	Høj kvalitet er når brugeren er	Høj kvalitet er når der opnås en

	tilfreds og den faglige del af ydelsen er i orden.	forbedring i borgerens tilstand og livskvalitet og beboeren mestre eget liv
Lederens opgave	At være en god ”virksomhedsleder” der præsterer høj tilfredshed til lave omkostninger på plejehjemmet Brugertilfredshedsundersøgelse.	At lede indsatsen overfor beboeren således at målene for borgeren opnås i et samarbejde med faggrupper og/eller pårørende. Det økonomiske fokus er langsigtet og tværgående.
Medarbejderens opgave	Servicering	Faciliteter gode fællesskaber
Beboerens opgave	Forbruger af serviceydelser	Aktiv medbeboere af hverdagens opgaver
De frivilliges opgaver	Social ”virksomhed” i konkurrence	Samarbejdspartnere i løsning af opgaver
Økonomisk styring og incitament	Virksomhedsøkonomisk tænkning Tilfredse beboere giver flere opgaver og dermed større omsætning, flere medarbejdere osv.	Afregning med fokus på de effekter der opnås på beboerens vegne. Belønning for resultater der opnås i samarbejde med andre aktører. Styring af borgerbudgettering
Udbytte og værdi	Håndgribelige resultater: Effektivitet Kvalitet (output) Brugertilfredshed	Uhåndgribelige resultater: Public value i form af social kapital, tillid Empowerment

4.5. Samskabelse og frivillighed på velfærdsdagsordenen

I disse år skyller en samskabelsesbølge hen over en række vestlige lande, deriblandt Danmark. Offentlige ledere, administratorer og politikere er optagede af at udvikle og nytænke den offentlige styring og velfærdsproduktion. De har en ambition om at samskabe velfærd ved at etablere nye samarbejdsrelationer og rollefordelinger mellem den offentlige sektor og borgere, civilsamfund og andre eksterne interessenter. Den aktuelle samskabelsesdagsorden genfindes i forskellige former og under forskellige betegnelser i en række vestlige lande. Ofte som led i offentlige initiativer for at reformere og effektiviserer velfærden i en tid med økonomisk knaphed og pres på de offentlige budgetter (OECD, 2011; Pestoff, Brandsen, & Vershuere, 2012; Voorberg, Tummers, et al., 2015). Forskningen peger på, at den aktuelle interesse for samskabelse især er drevet af økonomiske og budgetmæssige udfordringer ift. de offentlige velfærdsbudgetter

Der er delte meninger om, hvorvidt samskabelse er gammel vin på nye flasker. Man kan påpege, at borgernes aktive medvirken altid har haft stor betydning for, at den offentlige sektor er funktionsdygtig (Alford, 2009). Det

nye er, at samskabelse er på dagsordenen i Danmark og andre vestlige lande som en strategisk og styringsmæssig indsats, der sigter mod at fremme borgernes og civilsamfundets bidrag til og medvirken i velfærdsproduktionen (Boyle, Slay, & Stephens, 2010; Mandag Morgen, 2012, 2013).

Samskabelsesdagsordenen I Mariagerfjord Kommune er også gældende og et af kommunens strategipunkter med samme retoriske fortælling.

De fagprofessionelles interesse i samskabelse har for mig at se ikke fået meget opmærksomhed, hvorimod de frivilliges opmærksomhed hele tiden undersøges.

De frivilliges rolle opfattes som et supplement til service – dem der aflaster de fagprofessionelle med de opgaver de ikke kan nå. De tager arbejdet fra de fagprofessionelle set fra et fagorganisatorisk perspektiv (FOA's retorik)

Denne forståelse afgrænser ligeledes samskabelse fra frivillighed. Pestoff et al. (2012) fremhæver to forskelle på samskabelse og frivillighed, nemlig 1. at samskabelse foregår 'in a context of professional service delivery' i modsætning til frivillighed, der ses som en parallel aktivitet, og 2. at de borgere, der samskaber, ofte også selv nyder godt af den service/velfærd, de er med til at frembringe. Boyle og Harris (2010) understreger desuden en fundamental forskel på traditionel frivillighed og samskabelse: Frivillige supplerer den offentlige service ved at give tid og omsorg til svage og sårbare borgere i rollen som passive modtagere. Samskabelse handler derimod om, at også svage og sårbare borgere bliver inviteret ind i en aktiv rolle, hvor de selv bidrager til at producere service eller public value.

4.5.1. Frivillighed og Samskabelse min forståelse:

Samskabelse og frivillighed kræver forskellige kompetencer for de involverede i min forståelse

I min forståelse af samskabelse er det – netop det aktive samarbejde mellem borgere/civilsamfund og offentlige aktører centralt. Der er tale om et samarbejde, der har potentiale til at skabe synergi ved at ændre på magtfordeling og på aktørernes roller og relationer. Her er det netop ledelsens rolle at skabe en arena, hvor magtfordelingen udlignes i dialogen og løsningen af de samskabelsesrelationer der skal give det gode resultat. Jeg ser det som en ledelsesopgave at lederen sætter rammen indenfor den politiske bestemte ramme der stilles til rådighed, men samarbejdet er ligeværdigt i at udfylde rammen.

Netop ved at have fokus på dette **transformative potentiale** i samskabelse er det muligt at afgrænse begrebet fra lignende praksisser såsom borgerinddragelse og frivillighed.

Helt overordnet viser praksis, at ledelsen i kommunen har vanskeligt ved at få ambitionen om samskabelse til at folde sig ud i praksis til trods for det er en politisk ambition. Her ser jeg der er et ledelsesmæssigt udviklingspotentiale der kan arbejdes med vha. forhandlingskompetencen. Ledelsen tager styring ud fra et NMP styringsbegreb for at sikre sig retten til at styre processen – og vide hvad der sker indenfor rammerne.

Det er top Down initiativer, dvs. initieret og rammesat af kommunen ud fra strategiske/politiske ambitioner.

Min tese er, at netop det forhold, at initiativerne er igangsat og styret 'oppefra', udgør en udfordring i forhold til

at realisere samskabelse. Den rammesættende ledelse (styring) udøvet af de ”offentlige administratorer” er nemlig af central betydning for, hvilken grad af samskabelse der får mulighed for at udfolde sig i den enkelte institution. Hvad forstår vi helt konkret ved samskabelse og hvilke kompetencer skal den enkelte centerleder have for at lykkes med samskabelse? Ledelsen af de nuværende samskabelsesinitiativer er i forskellig grad præget af en NPM styringsforståelse, der ser ud til at indtage en dominerende plads i styringsrepertoire ved institutionslederne. Frivillige er i Mariagerfjord Kommune kendetegnet ved de aflaster de professionelle med opgaver af mere social karakter, som gå ture, avislæsning, dækkebord til fester, mm. De faglige organisationer (FOA) fortælling er de frivillige tager arbejdet fra deres medlemmer. De frivillige indordner sig den hverdag der er på plejecenter og tilpasser sig medarbejdernes hverdag. De frivillige er ulønnet og fejres årligt med anderkendelse og en frivillighedspris.

Cases fra møde med seniorrådet i Mariagerfjord Kommune: I forbindelse med etablering af en daghøjskole for vores ældre medborgere såvel fra plejecentre som hjemmeplejen præsenterede frivillighedskoordinator sammen med undertegnet et oplæg og en drejebog til indhold af daghøjskolens tilbud. Formålet med daghøjskolen er: Vi slutter præsentationen af med at spørge om et af medlemmerne fra seniorrådet vil sidde i styregruppen for daghøjskolen, som er en udmøntning af værdighedsmilliarderne til at løfte livskvalitet. Værdighedsmilliarden er udmøntet i Mariagerfjord Kommune med inddragelse af og sammen med borgermøder afholdt på 2 stormøder. Det hør og bør sig i Sundhed og ældre vi invitere repræsentanter ind i styregrupper for, at de føler sig hørt. Som oftest har vi som organisation sat dagsorden og vil bare have seniorrådets accept af vores dagsorden – vi er jo de klogeste på området og ved, hvad vore ældre har brug for.

Vi blev klogere på mødet. Der kom en fin tilbagemelding om, hvad de så daghøjskolens dage skulle indeholde. For det første afholder Mariagerfjord Kommune i forvejen seniordage for kommende + 75 årige 2 gange årligt. Den fortælling der her kom fra seniorrådet om, hvad de to dage indeholdte gav os en vis indsigt i og forståelse af, hvad der er interessant og relevant af viden for + 75 årige.

Direkte sagde de: ”vi gider ikke høre om hvad vi skal spise, hvad der er af tilbud om bleer, hvor meget sex vi skal dyrke på vore gamle dage, hvilke hjælpemidler der findes” Vi ved det godt og sidder og tænker om det er et møde for vores ”forældre – de + 75 åriges forældre.” nej, vi vil høre om aktive tilbud. Såsom. Hvad findes der af aktiviteter, motionstilbud, golf for seniorer, spisefællesskaber, træningstilbud, koncerter og hvor der er træningsbaner vi kan benytte? En meget mere rehabiliterende, aktiverende dagsorden.

Det var et super godt møde og det endte med en herre og en kvinde på hhv. 79 og 91 ønskede at være med i styregruppen for daghøjskolen. Det besluttes af der i hver af de 4 byer i Mariagerfjord Kommune etableres daghøjskole for ældre tilknyttet plejecentre og hjemmeplejen. Formålet er at få forankret det lokalt i nærmiljøet – også for plejehjemmet beboere – som så gerne vil ud i livet stadigvæk. Mit tema om frivillige har brug for refleksion over, hvad frivillighed er for et tilbud. Frivillige og samskabelse i vores kontekst og hvad vi tænker der giver mest værdi eller omvendt, hvordan tænker vi frivillige forankret og hvordan tænker vi samskabelse forankret. Frivillige arbejder sideordnet med vores medarbejderes kompetencer – og lad det hvile og gøre gavn

der, hvor det giver mening for den frivillige, medarbejderen og beboeren. Jeg har en tese om frivillighed i vores organisation er forældet med baggrund i, at der arbejdes med rehabiliteringsopgaver, som vil tildeles udfaser behovet for frivillighed i nogle sammenhænge

4.6. Styrk fagligheden på tværs gennem kompetenceudvikling

Sidste analyse afsnit er udelukkende teoretisk analyseret med udgangspunkt i erfarede arbejdskontekster og på baggrund af de ovenstående temaer interessante, at slutte med en nysgerrighed på, hvilke kompetencer der kan være medvirkende til at skabe ny perspektiver på problemformulering:

Hvordan kan ledere og medarbejdere på plejecentre sigte mod og løse bedre velfærd i en tid med færre ressourcer og stigende krav om kvalitet?

... og med interesse for arbejdsmarkedsforsker Henning Jørgensens nye begreb ”koblingskompetencer”¹⁵

Koblingskompetencer er en forudsætning for tværfaglige og tværgående samarbejder i det offentlige. Vi går ofte fejl af hinanden, fordi vi er vant til faglige siloer, hvor vi taler på en bestemt måde. På sigt skal alle offentligt ansatte have den kompetence til at kigge helhedsorienteret på tingene med udgangspunkt i kerneopgaven, siger Henning Jørgensen, professor v Aalborg Universitet, som i skrivende stund har set på kompetencer der kan noget andet end det nuværende.

Analyse af dette tema har til formål, at gå et spadestik dybere i afklaring og forståelse af det, at kunne arbejde sammen på tværs med beboeren i centrum. Analysen skal således analysere, og få øje på den foreløbige forståelse ved: At få dybere forståelse af betydningen af egen faglighed og styrke evne til at kommunikere den til andre tværgående kompetencer

At kunne forstå den andens udgangspunkt som gyldig ud fra en tro på, at den anden tværgående kompetence må have en grund til at sige det, vedkommende gør. At kunne se, forstå og udnytte forskellige fagligheder, deres viden og ekspertise. At kunne sætte sin egen og andre faglighed i spil på en velafbalanceret måde og evne til at se kendte fænomener på en ny og tredje måde - her tænker jeg på monofaglighed, flerfaglighed og tværfaglighed

Ældreområdet er et arbejdsområde, hvor alle medarbejdere har en meget stor kontaktflade. For det første internt på arbejdspladsen, hvor der er personale med meget forskellig uddannelsesmæssig baggrund: læger, social- og sundhedsassistenter, sygeplejersker, social- og sundhedshjælpere, diætister og køkkenmedhjælpere. Herudover er der en række fagpersoner og aktører uden for plejecentret, som personalet også skal samarbejde med. F.eks.

Forskere: Koblingskompetencer er The Missing Link til tværfagligt samarbejde Koblingskompetencer ser ud til at være nøglen til at få de mange samarbejdsforsøg på tværs i det offentlige til at lykkes, konkluderer forskere

socialrådgivere, misbrugskonsulenter, psykologer og distriktpsikiatri. Og endelig er de borgere, medarbejderne møder, også vidt forskellige. Det er med andre ord en arbejdsplads, hvor den enkelte medarbejder er meget synlig, og hvor der i vid udstrækning skal planlægges, koordineres og kommunikeres på tværs af faggrupper og personlige tilhørsforhold. Det forventes, at eksponering af ældreservice sektoren samt krav til koordinering og tværfagligt samarbejde vil fortsætte og forstærkes. Hertil kommer som ovenstående temaer beskriver alle dem der er udenfor de faglige kompetencer – såsom frivillige, pårørende og civilsamfundet.

Hvordan kobles interne og eksterne fagligheder i Mariagerfjord Kommune

Har NPM bidraget til at skabe og fastholde silotænkning for at kunne styre de institutionelle budgetter. Der tænkes og handles ofte ud fra et fast ”tunnelsyn”; Hvis vi vil sikre et koordinerende samarbejde giver det mening at søge at få tværgående samarbejder etableret. De skal ikke reducere, men gerne styrke og udvide fagligheden hos den pedel, social og sundhedsassistent eller sygeplejerske, der bliver involveret i arbejde på tværs.

Udviklingen går mod, at medarbejdere og ledere skal løse deres opgaver mere helhedsorienteret, på tværs af fagområder og hjælpe borgerne, der hvor de er -i nærområdet. Det betyder et større behov for, at forskellige faggrupper er i stand til at arbejde sammen på tværs af fagligheder og kompetencer. Det at kunne arbejde på tværs har længe været i fokus og har mange vinkler – både teoretisk og i praksis:

Tværfaglighed handler om, at alle fagligheder skal kunne noget fælles, altså en form for balancering af fagligheden.

Relationel koordinering handler om den måde der arbejdes sammen på i det daglige – hvordan arbejds-/mødeprocesser tilrettelægges så faglighederne bedst spiller sammen. Relationel har kerneopgaven i centrum og har fokus på, hvordan de mange forskellige fagligheder spiller ind i løsningen af kerneopgaven.

Koblingskompetencer handler om at blive tydeligere på hvad egne fagfaglighed har af betydning for løsningen af kernopgaven samt at have evnen til at koble denne med andre fagfagligheder igen med kerneopgaven i fokus.

Koblingskompetencer er faglighed plus noget mere: Noget specielt, noget særligt udviklet og tillært. Noget, der skal bruges til at hjælpe de grænsekrydsende arbejder på vej, og som der kan uddannes til. De kompetencer skal opdyrkes over tid. Derved indeholder koblingskompetence, at forskellige personer på forskellige faglige områder og med hver sin fagkulturer kan koble deres eget specialiserede fagområde og bringe deres viden i spil, når der skal løses flerdimensionelle og komplekse opgaver i en borgernær hverdag.

I skrivende stund har Mariagerfjord Kommune netop indgået en aftale med plejehjemslæger ¹⁶

Hensigten er plejehjemslægen kan koble deres lægekundskabsviden ind på plejecentret når han spotter et videns hul blandt plejepersonalet. F.eks. hvis der er et uhensigtsmæssigt stort antal beboere der indlægges med KOL¹⁷,

¹⁶ **Baggrund**

Plejecenterlæger er et nyt tilbud til ældre, der er bosat på plejecentrene. Tilbuddet etableres gradvist på alle Mariagerfjord Kommunes plejecentre mellem år 2017 og 2019 og er iværksat på baggrund af Satspuljen 2016-2019. En plejecenterlæge er en praktiserende læge fra Mariagerfjord Kommune, der udover at have sin egen praksis, er fast tilknyttet et plejecenter. Som borger bosat på et af Mariagerfjord

UVI¹⁸, og brud kan den tilkoblede læge sikre plejepersonalets kompetencer kobles de lægevidenskabelige kompetence.

5. anbefalinger

På baggrund af min analyse ser jeg der er nogle konkrete anbefalinger der med god effekt kunne arbejdes videre med i Sundhed og ældre der sikre høj faglighed og løsning af fremtidens opgaver.

- Der er behov for at arbejde med de interne linjer, kompetencer og fagligheder
- Jeg anbefaler fokus på daglig faglig ledelse, da jeg mener, dette har en effekt, set i forhold til den kompleksitet, som omkranser problemfeltet. En daglig faglig ledelse af de fagprofessionelle, som prioriterer henvendelser om sparring højt, en faglig sparring som kan medvirke til at nedbryde problemer eller en opgave i forståelige dele, faglig sparring som styrker refleksive kompetencer i forhold til de dilemmaer og paradokser, medarbejderne oplever i hverdagen. Det vil sige ledelse skal prioriteres højt.
- Hvor det tidligere som leder var muligt at gemme sig bag funktionalistisk tilgang til kommunikation
- (distribution af information) selve kommunikationsprocessen kan ifølge denne tilgang defineres som en lineær og sekventiel proces.), kræves det i en tid, hvor kompleksitet er et grundvilkår, at ledelsen har stor fokus på den konstitutionalistiske tilgang til kommunikation(her opfattes kommunikationsprocessen som en fortolkning af budskaber og skabelse af mening) Analysen viser, at der med fordel kan arbejdes videre med meningsskabelse i forhold til at den rehabiliterende tilgang implementeres. Sproget skaber mening og her er det lederen der er rollemodel.
- Medarbejderne undervises i 1. Antonovskys mestringsstrategier, 2. Den motiverende samtale. 3. Den rehabiliterende tilgang feb.-april 2017

Antonovsky mestringsstrategier har fokus på ressourcer og en del af det sundhedsfremmende arbejde bliver således at fokusere på ressourcer og mestringsstrategier og styrke folks følelse af ”begrivelighed”, ”håndterbarhed” og ”meningsfuldhed” samt mobilisere de evner, der gør folk robuste

¹⁷ KOL er en kronisk lungesygdom, hvor der sker en forsnævring af luftvejene og ødelæggelse af lungevævet

¹⁸ Urinvejsinfektion er betændelse i blæren (blærebetændelse) og sommetider også i nyrebækkenet, som er den øverste del af urinlederen, der løber fra nyren til blæren (nyrebækkenbetændelse).

- Der rekrutteres ergoterapeuter (finansieres v. værdighedsmidler), som rollemodeller der kan understøtte den rehabiliterende tilgang
- Terapeuterne underviser i Bedre brug af hjælpemidler og velfærdsteknologiske løsninger. Ergoterapeuter arbejder med vejledning, igangsættende, forhandlende, meningsskabende, coachende, samt med teknikker og træning. Ergoterapeuterne arbejder ud fra ressourcer
- Der udarbejdes en kommunikationsplan, hvor Sundhed og ældre brandes og der fortælles om vores eksistens og de gode historier både internet og eksternt. Bl.a. på de sociale medier (er iværksat)
- Det anbefales vores nyansatte antropolog laver et kvalitativ interview med beboerne om deres oplevelser efter 6-12 mdr.
- Samskabelsesprojekt på alle plejecenter i Mariagerfjord Kommune (se bilag)
- Medarbejderne skal fortsat arbejde med kulturen at gå fra service til den rehabiliterende tilgang – der evalueres 2 gange årligt de næste to år.
- Tværgående anbefalinger er der nedsættes § 17 stk. 4 udvalg der kan arbejde ad hoc med ” den samskabende kommune” og ” frivillighed”

6. Konklusion

Problemformulering:

Hvordan kan ledere og medarbejdere på plejecentre sigte mod at løse bedre velfærd i en tid med færre ressourcer og stigende krav om kvalitet?

Til problemformuleringen valgte jeg i mit teorivalg at se nærmere på: institutionel magt, NPG, NPG, Ledelsens Genealogi og lederskabelse i spændingsfeltet mellem staten, professionerne og borgerne i analysen til Sundhed og ældres kulturarbejde med ”Fremtidens plejecentertilbud”

Jeg valgte at analysere to overordnede temaer med hver sine under temaer:

Krav

Den Landspolitiske dagsorden

Den styringsmæssige udfordring i Sundhed og Ældre

Ressourcer (kompetencer)

Medarbejdernes kompetencer og ressourcer

Borgerens ressourcer og behov til at leve livet – hele livet

Samskabelse og frivillighed på velfærdsdagsordenen

Styrk fagligheden på tværs gennem kompetenceudvikling

Teorierne der er anvendt til at belyse mit problemfelt NPG og NPG har været relevante og stemmer godt overens med den ovenstående teoretiske gennemgang af styringsparadigmet ”borgeren som samarbejdspartner” (NPG) og ”borgeren som kunde”. De to styringsideer ses i praksis, som et udtryk for der ad åre er lagt lag på lag i ledelseshistorien af forskellige styringstilgange. Dokumentation og kontrol af leverancerne har haft flere varierende effekter med gode og mindre gode resultater.

Teorien om magtens dominans eller institutionelle dominans har relevans i dette projekt for at få belyst, hvad der sker når de forskellige fagprofessioner møder de nye vilkår og ikke er bekendt med, hvilke kompetencer der skal mestres.

Baggrund for at undersøgelsen var at finde svar på, hvordan jeg som leder kan styrke ledelse og medarbejdere i deres praksis i et inddragende samarbejde med borgeren, og de frivillige, samt andre aktører og skabe et godt hverdagsliv omkring ”fremtidens plejecentertilbud”. Derforuden har Mariagerfjord Kommune en interesse i, at ledere og medarbejdere udvikler faglige kompetencer der understøtter fremtidens krav til en høj faglig kvalitet med så effektive redskaber som muligt.

Analysen peger på, at magten er dominerende blandt fagpersonalet og der findes en række barrierer på institutioner for at realisere det transformative. at gå fra service til den rehabiliterende tilgang, at koble vores faglige kompetencer på andres fagligheder, at skabe en agenda for samskabende samarbejde med de andre. Der ses en tendens til at lederne og medarbejderne fastholdes i deres vante roller og deres vante styringslogik for hvad god service er. Der ses en tendens til de forskellige faggrupper har ressourcer og kompetencer der ikke understøtter den fremtid vi ønsker i Sundhed og ældre i forbindelse med skiftet til den rehabiliterende tilgang. Analysen giver mig anledning til en refleksion - om det er bevidste valg vi træffer eller vi ikke får organiseret de styringsparadokser der er i de modsatrettede krav der stilles til en offentlig organisation.

7. Perspektivering

Ser jeg på afhandlingens generaliserbarhed vil jeg konkludere.

For det første har rigtig mange fag med ”menneskelig” empiri at gøre – herunder mit. Derfor ser jeg at deltager og observationsstudier som empirisk materiale udmærket kan anvendes som empiri. Dette med en begrundelse i, at jeg har forholdt mig til de etiske overvejelser og dernæst har jeg, som observatør i egen organisation kendskab til de vilkår der arbejdes med – det sprog der anvendes – omgangsform og tone. Jeg kunne med fordel som supplement til deltager og observationsstudiet have lavet mere dybdegående interview, hvor beboernes oplevelser blev transskriberet mere systematisk for at få et bredere empirisk materiale at analysere ud fra

Jeg reflektere over om anbefalingerne kunne bruges i tværgående ledernetværk i kommunen mellem de forskellige fagudvalg. Mine refleksioner går på, at alle steder, hvor vi som kommune møder borgeren er der brug for at drøfte den institutionelle magt og nye kompetencer der understøtter ” Den ansvarstagende borger”.

Vi er i Mariagerfjord Kommune udfordret på der i nær fremtid åbner private plejecentre – formentligt to plejecentre. Herved er det vores opgave at forblive så konkurrencedygtige som muligt og ikke mindst kunne give vores fremtidige ældre de bedste tilbud at vælge mellem. Jeg ser det som en styrke at vi er ”kunkurrenceudsatte” da det som på det private marked giver anledning til et nyt syn på kvalitet. Jeg oplever vores personale – som kender konkurrencen fra frit – valgområdet gør sit ypperste for at levere den bedste kvalitet og det er de stolte af. Jeg ser fremtidens plejecentertilbud vil blomstre frem i flere forskellige konstellationer – som vi nuværende ser det i storbyerne hvor der er flere muligheder at vælge mellem. Det handler først og fremmest om at kunne give de bedste tilbud med den bedste oplevelse for vores kommende ”kritiske” ældre med mange spændende behov.

8. Litteraturliste

Ledelsens Genealogi, fra tabu til trend: Betina W. Rennison (2011)

Lederskabelse i spændingsfeltet mellem staten, professionerne og borgerne; Preben Melander (red)

Kontrol i det stille, om magt og ledelse; Søren Christensen & Erik Daugaards Jensen

Modernisering af den offentlige sektor; Niels Ejersbo og Carsten Greve

Den gode opgave; Lotte Reinecker og Peter Stray Jørgensen

Styring og motivation i den offentlige sektor; Lotte Bøgh Andersen & Lene Holm Pedersen

”Kvalitative metoder – i organisations- og ledelsesstudier” Justesen, Lise og Mik-Meyer, Nana: (2010)

Interview – introduktion til et håndværk; Brinkman, Svend og Kvale, Steinar: (2009)

Bilag til anbefaling

Samskabelse på Fremtidens plejecenter.

Indledning.

En dagsorden, i den offentlige debat er, hvordan kommunerne kan skabe merværdi for de eksisterende velfærds-kroner, og hvordan man kan nytænke den kommunale velfærd til gavn for borgerne. En af de modeller der er fremme i den forbindelse, er tanken om samskabelse og det aktive medborgerskab. Både som frivillig, men også som almindelig borger i de relationer som man som borger indgår i. En anden værdi der er til debat i disse år er, værdien ved – på tværs af generationer, at lade den kommunale velfærd udvikle sig. Hvordan kan ældre på plejecentre give merværdi for børn i børnehave eller på skole og omvendt? Og hvordan kan vi gøre brug af den merværdi der ligger i at skabe interesse og udvikling på tværs af generationer?

Formål.

Udgangspunktet for projektet er et forsøg på via de kommunale institutioner på børne, skole og ældreområdet, at skabe erfaringer for samskabelse og det aktive medborgerskab for disse målgrupper. Efterfølgende kan projektet i takt med erfaringsopsamling udvides til også at omfatte andre borgergrupper og andre geografiske distrikter. Formålet med ”projekt samskabelse i plejedistrikt 3” er, i et forsøgsprojekt på 2 års (2015- 2016) varighed, at udvikle og afprøve metoder til, hvordan man på tværs af generationer kan skabe merværdi for såvel børn i børnehavn, i skole samt for beboere på plejecentre samt hvordan de relevante institutioner via en ”åben sig op mod lokalsamfundet”, kan skabe merværdi for institutionernes brugere og det omkringliggende samfund.

Eksempler.

- Kan ældre plejecenterbeboeres livshistorie og livserfaring bruges aktivt i lærings-situationer for skolebørn?
- Kan børns umiddelbarhed skabe øget livskvalitet for de ældre beboere på plejecentrene?
- Kan der skabes aktiviteter i fællesskabet mellem de tre institutionstyper der fremmer læring og livskvalitet eks. vis olympiade, markering af højtider?

Kan man gøre mere brug af hinandens fysiske rammer på tværs med henblik på stimulation, læring og aktivitet?

Organisering.

Projektet organiseres i en styregruppe fra det enkelte plejecenter, bestående af:

- Distriktsleder for plejedistriktet – styregruppeformand
- 1 plejecenterleder
- 1 ledelsesrepræsentant for skolerne i distriktet.
- Daglig leder af dagplejen i lokalområdet
- Daglig leder af børnehaven i lokalområdet
- Daglig leder af skolen i lokalområdet
- 3 medarbejderrepræsentanter fordelt med en på skole, en på dagtilbud og en på plejecenter.

Erfaringsopsamling.

Styregruppen afreporterer i form af et kort statusnotat med indhøstede erfaringer fra projektperioden, herunder potentielle eller oplevede barrierer og hvilke overvejelser disse giver, i forhold til løsninger.

Afreportering 1.januar 2019.

Økonomi:

Styregruppen får stillet til rådighed en beløbsramme på kr. 25.000 i projektperioden til finansiering af forskellige aktiviteter der fremmer projektets formål.

Pengene finansieres via værdighedspuljen 2018

Distriktsleder Hanne Virkman