

2018

Masterprojekt i Læreprocesser, med specialisering i Ledelse og Organisationspsykologi



**I walk on water
But I ain't no Jesus
I walk on water
But only when it
freezes (fuck)**

Navn: Ane Bender Justesen

Studienr: 20160049

Vejleder: Katrine Schuman

Tegn inkl. Mellemrum: 142.859

Opgave: Masterrapport

Semester: 4. semester i LOOP – Aalborg
universitet/læreprocesser med

specialisering i ledelse og

organisationspsykologi

Afl. 03.01.2018

Indholdsfortegnelse

Uddrag fra sangtekst på forsiden "Walk on Water" Eminem feat. Beyonce (2017)

Kapitel 1:

Abstract in English	s.5
Forord	s.6
Indledning	s.7
Læservejledning	s.8
Tematisering	s.9
Afgrænsning	s.11
Indkredsning af problemfelt	s.12
Problemfelt	s.12
Projektets metode	s.12

Kapitel 2

Videnskabsteori

- Hermeneutisk videnskabsteoretisk vinkel s.13
- Kort nedslag i den Hermeneutiske kronologi s.13
 - 1. Friedrich Schleiermacher s.14
 - 2. Wilhelm Dilthey s.14
 - 3. Hans-Georg Gadamer s.15
- Epistemologi s.15
- Ontologi s.16

Kapitel 3:

Public Service Motivation

- Idelogi s.17
- Begrebsafklaring Public Service Motivation s.17
- Riddere, knægte, dronninger og bønder s.18
- Producentens motivation s.19
 - 1. Commitment to the public interest (Samfundssind) s.20
 - 2. Compassion (Medfølelse) s.20
 - 3. Attraction to public policy making (Tiltrækning til politik) s.20
 - 4. Self-Sacrifice (Selvopofrelse) s.20

• Brugernes handlekapacitet	s.20
• PSM, et begreb der skaber følger med ydelse eller bruger	s.21
1. Ejerskab	s.21
2. Finansiering	s.22
3. Politisk tiltag	s.22
• Pengemotivation og samfundsmotivation	s.22
• PMS ved privatansatte som en mulighed	s.23
1. Påstand	s.23
2. Påstand	s.23
3. Påstand	s.23
• 4 mekanismer bundet op på PSM ved privatansatte	s.24
1. Attraktion	s.24
2. Selektion	s.24
3. Incitament	s.24
4. Socialisering	s.24
• Forskellen der forsvandt	s.25
1. Første påstand	s.26
2. Anden påstand	s.26
3. Tredje påstand	s.26
4. De tre påstande samlet set	s.26
• Opsummering	s.27

Kapitel 4:

Koblingskompetencer

• Begrebsafklaring af koblingskompetencer	s.28
• Funktionelle hensyn	s.29
1. Brobygger-funktionen	s.29
2. Kommunikator-funktionen	s.29
3. Koordinator-funktionen	s.29
4. Kooperations-funktionen	s.30
• Potentialer ved koblingskompetencebegrebet	s.30
• Kompetencemæssige forudsætninger – 3 plan	s.31
1. En iscenesat arbejdspladslæring	s.31
2. En kritisk justering af alle grunduddannelser og voksen- og efteruddannelser	s.32
3. En selvkritisk proces på beslutningstagerniveau	s.32
• Udviklingsprocessen i de 3 plan	s.33
• Opsummering	s.33

Kapitel 5:

Gadamers hermeneutik som referenceramme

• Hans-Georg Gadammers hermeneutik som referenceramme	s.34
---	------

- Den Hermeneutiske Cirkel s.35
- Forforståelse s.36
- Horisontsammensmeltning s.37
- Opsummering s.38

Kapitel 6:

Analyse og problemfelt s.39

- Delanalyse 1 – Public Service Motivation s.39
 - Begreber i PSM s.39
 - Positioner i PSM s.41
 - Pengemotivation & Samfundsmotivation s.42
 - Politik & ideologi s.44
- Delanalyse 2 – Koblingskompetencer og potentialer ved Koblingskompetence begrebet s.44
 - Funktionelle Hensyn s.45
 - Potentialer ved koblingskompetencebegrebet s.47
 - De 3 bud s.48
- Del analyse 3 hermeneutikken i samspil med PSM & koblingskompetencer s.49
 - PSM, Koblingskompetencer & Hermeneutiske Cirkler s.50
 - PSM, Koblingskompetencer, Forforståelse & Fordomme s.50
 - PSM, Koblingskompetencer & Horisontsammensmeltning s.51
- Opsummering på analyse og belysning af problemfelt s.51

Kapitel 7:

- Litteraturliste s.54

Abstrakt in English

This thesis focuses on the theory of Public Service Motivation, combined with the ability to connect between different disciplines at work, both internally and interdisciplinary as well as cross organizational, with the purpose of breaking limits and solving complex problems together.

All in the while still remembering that there is a human person behind every employee, and trying to illuminate the challenge, when humans sometimes are reduced to pieces in an organization, and forgotten as a human: the most important resource in an area that works with and for humans.

A framework around the thesis is the hermeneutic humanity, which is used to bring in the scientific theory as well, and open up for issues, that might occur when being human is forgotten as a goal in itself.

For this thesis I have used the experience, I have accumulated through my work with young people as well as the cooperation with the professional professions, I as a professional consultant have carried out in several Danish municipalities, and the knowledge I have acquired through the lectures and project, I have been curious and fascinated by as part of my Master's degree in Management and Organization Psychology at Aalborg University, Denmark.

The theory that humans are motivated to work in the public service as a result of altruism, a desire to work with other humans, doing well for others, and having an impact on society is the foundation of the PSM theory, it is a theory that I have chosen to immerse myself in during this thesis, therefore some of this thesis revolves around the topic if PSM is only a concept among those employed in the public sector, or if there is a form of PSM in the private sector as well.

Surveys shows that PSM depends more on the task or function being carried out by the employed than the sector of employment, and during writing this thesis, it occurred to me, that this was a difficult area to investigate, because there are very different tasks and function in the public sector compared to the private sector, at least if you excludes the areas, that are outsourced, such as childcare, private hospitals and the like.

The ability to connect, and in this thesis the ability to connect work while spanning boundary, and whether or not this ability is a concept that everybody can learn, or if it is defined and maybe limited by the human nature, that is unique to every human being, is one of the other topics that I have tried to illuminate, both through a thorough concept definition and through an analysis section.

While I illuminated the above I specifically looked for an ideological and humanistic approach, more than a social science or positivist approach, with the desire to offer an approach for understanding *being a human*.

This thesis is designed as a theoretical project within the field of learning more about the theoretical knowledge of the concepts motivation based on PSM, interdisciplinary work and human understanding.

Using my problem statement to narrow down the topic, I have tried not so much to find specific answers, as much as illuminate the challenges. The conclusion of this thesis is that despite the best intention of multi-disciplinary assignments as the way to solve complex problems, there is still a lot of work to be done, if this method is expected to be the solution of tomorrow.

Some of the challenge definitely lies in remembering, that being a human, is an individual competence, and not a formula, that can be put into a theory. The free willing by a human being, is both a challenge and a resource. It is in the combination of theory and humans, more than in the combination of theory and practice some of answers hide. I hope, it will be possible to illuminate part of the path there through this thesis, even though this thesis is more about the questions than the one and only answer, answers I do not see exist in one edition.

Forord

De sidste to års studier på Aalborg universitet har jeg gennem mit masterstudie gennemlevet og genoplevet en læreproces, der har været både udmattende, udfordrende, men i den grad også bibragt mig psykologisk og intellektuel ilt, der på mange måder har udvidet, eller ændret er et mere passende ord, mit syn på mit faglige virke teoretisk, og dermed også min tilgang i praksis.

Videnskabsteori er, trods efterhånden lidt mere velkendte bakker, for mig fortsat et landskab fuld af overraskelser, og jeg føler mig i den grad stadig som Lewis Carrolls karakter Alice, fra Alice i Eventyrland (1865) der falder ned (eller op – hvem ved) i Eventyrland, og forsøger at følge den hvide kanin, men igen og igen kommer på afveje. Afveje, der til tider viser sig netop at være alt andet end afveje, men i stedet den vej, der var den rette lige der.

*"Alice: vil du ikke nok fortælle mig,
hvilken vej jeg skal gå herfra?"*

*Filurkatten: Det afhænger en del
af, hvor du gerne vil gå hen*

Alice: Det ved jeg faktisk ikke

*Filurkatten: Så betyder det ikke
noget, hvilken vej du vælger"*

Lewis Carroll; *Alice in Wonderland*
(1865)

Tolkningerne vil ingen ende tage, hverken i det Eventyrland Alice besøget, eller i min nutid og netop tolkning er hermeneutikkens grundessens.

Måske derfor den hermeneutiske videnskabsteoretiske tilgang har fascineret mit sind i udpræget grad, da denne tilgang taler til både mit hjerte, min forstand og ikke mindst mit videbegær. Min oplevelse, af at få lov at være en universitets studerende på et universitet og i et univers, der giver plads til både at reflektere over eventyr, videnskabsteori, praksis, teori, æstetik og evalueringer i en forrygende blanding, gør, at jeg oplever at kunne være tro mod min indre kerne, den kerne der er essensen af mit jeg, samtidig med at jeg forsker, arbejder og undersøger med det formål at belyse, observere, underbygge eller bygge ganske nyt.

Jeg begiver mig med glæde ud på den færd, det er at skrive det afsluttende speciale, vel vidende at ruten vil være både stejl og glat men også forførende faglig, og med bevidstheden om at tolkningen aldrig slutter.

Buzz Lightyear Spacerangeren fra animationsfilmen Toystory (1995) søger mod *nye horisonter*, og gør dagligt oprør mod "de andres" legetøjs skabningers fortolkning af ham, som blot et stykke legetøj, for Buzz er efter egen vurdering en Spaceranger, og dermed så meget mere end et stykke legetøj. I samklang med denne selvopfattelse, taler også både hjerte og forstand til Buzz, når han dog alligevel giver den indrømmelse, at han ikke altid flyver men til tider falder med stil. Mens også jeg forsøger ikke at falde, og i fald det sker, så gerne med stil, så forsøger jeg mig med også at finde nye horisonter at skue hen mod, måske endda horisonter at smelte sammen med.

Indledning

I mit arbejdsfelt bevæger jeg mig rundt blandt, hvad vi i Danmark ofte italesætter som, *den udsatte del af befolkningen*, mennesker der har forskellige udfordringer med sig ind i livet og dermed til tider er udfordret på, at få deres verden til at fungere og skabe sig det liv, de ønsker.

Mit faglige virke er kriminalitetsforebyggende konsulent i SSP samarbejdet, en tværfaglig samarbejdes konstellation mellem skole-, social og politi, hvor kerneopgaven er det brede kriminalitetsforebyggende arbejde med unge til og med det 17 år.

En tværfaglig og tværorganisatorisk samarbejdes metode, vi der bevæger os i arbejdsfeltet i mange år, har øvet os på. Siden opstarten af dette samarbejde i 1970'erne er det løbende udbygget med lag af samarbejdspartnere og organisationer på kryds og tværs, men trods en "prøveperiode" på godt 40 år, er det fortsat en daglig udfordring at få krydsfeltet af fagligheder og organisationer til at koble sig på hinanden, (begrebet *at koble*, beskrives nærmere i kapitel 4) med det formål at løse en fælles opgave.

Blandt andet derfor er det tværfaglige/tværorganisatoriske samarbejde, og ikke mindst udfordringerne ved dette samarbejde, et område der optager mig meget.

Jeg fascineres dagligt af det væld af de sammensatte problemstillinger, der findes i det offentlige, opgaver der er komplekse i deres sammensætning af problemer, men også stadig foranderlige og svære at afgrænse, samt desuden let skaber flere problemstillinger undervejs i løsningen af det oprindelige problem. Når disse problemstillinger skal løses, ender de ved en enkelt faglighed, frem for at blive løst i fællesskab på tværs af fag og organisationer, hvilket skaber undren hos mig, da en sammensat problemstilling, umiddelbart må være bedst tjent med, at blive løst i en kontekst af flere fagligheder sat sammen.

Dette sker fortsat på trods af, at tværgående samarbejde, er blevet den opskrift, der fra både politisk og administrativ side er stigende krav om, at der arbejdes efter i offentligt regi. En model, det offentlige regi i Danmark, meget rimeligt forestiller sig, skaber de bedste resultater. Da arbejdet på tværs af fagligheder, er vejen frem, alligevel ser jeg dagligt mennesker, der arbejder med mennesker, været udfordret af denne arbejdsmetode. Denne udfordring pirrer derfor også min nygerrighed.

Der er ingen tvivl i mit sind om, at kollegaer, samarbejdspartnere og jeg selv, ønsker at løse opgaverne på bedst mulige måde, ikke for at kunne sætte et flueben ved "udført", men for at være løsningsorienteret sammen med borgerne, og støtte samarbejdet mellem det offentlige og civilsamfundet, hvilket i praksis betyder, borgerne skal have mulighed for at medvirke i de løsningsmuligheder, der kan være med til at skabe rammen for en bedre nutid og ikke mindst fremtid for dem og deres familier.

Så samtidig med at strømninger i samfundet, om at samarbejde på tværs snart sagt alle steder, italesættes som værende et faktum, og at der skal nedbrydes "*siloer*", væk med "*sektorskodder*" og lignende ord og mantra, der alle signalerer, at tværgående samarbejde er vejen frem, så arbejdes der i praksis fortsat med begrænset omfang og succes med denne metode, *hvorfor* er igen et spørgsmål, der trænger sig på i min bevidsthed.

Kunne det være, at de mennesker der arbejder med produktion af service ydelser, og som brænder for at løse de opgaver, der er i deres job, er mennesker, der ikke kun ser den opgave de skal løse, som en lige vej

fra problem til løsning, men også ser mennesket bag denne opgave, det menneske som opgaven berører og vedkommer, og denne tilgang til at være både en medarbejder og et menneske med forståelse for andre mennesker, ikke altid passer ind i at blive håndteret af organisationer, der ofte arbejder teoretisk orienteret med opgaveløsninger, der alle som én beskæftiger sig med mennesket i praksis.

NPM *New Public Management* var en af de tidligere løsningsmodeller/arbejdsmetoder eller i nogens øjne nok mere styringsredskab, der vandt stort frem under en bølge af tro på, at styring og kontrol var vejen frem inden for offentligt regi, en arbejdsmetode der mange steder efterhånden er blevet afløst af andre tiltag - i hvert fald på papiret.

Andre løsningsmodeller, metoder og værktøjer er der rigeligt af i kommunernes værktøjsskasser, men har alle disse modeller husket mennesket, både de mennesker der arbejder for og med, og det menneske der hver dag skal repræsentere organisationen på bedst mulige måde samt løse opgaven på bedst mulige måde?

Det er tanker, jeg ofte tumler med, da jeg oplever en stadig stigende kløft mellem mennesket og den tilgang der er, når der i organisationer skal løses komplekse menneskelige problemstillinger. En kløft der må bygges bro over, for at nå til målet: løsninger på menneskelige problemstillinger. Jeg håber, at en af vejene, dette kunne starte, er med opmærksomhed på nogle af de områder, jeg løfter ind i projektet gennem teoretiske begreber, videnskabelige vinkler og ikke mindst tanker omkring, at det er mennesker, der arbejder med mennesker, placeret i en organisatorisk kontekst, der måske til tider er mere organisatorisk tænkende, end godt er for opgaveløsningerne.

Læservejledning

Den følgende rapport har jeg forsøgt at opbygge og ikke mindst skrive på en måde, der både tilgodeser det akademiske niveau og de dertil hørende retningslinjer, der følger et Masterstudie, alt imens jeg navigerer i et krydsfelt af akademiske skrivning, studieordning, Videnskabsministeriets bekendtgørelser samt uddannelsens formål og struktur.

Struktur-mæssigt, så indeholder rapporten 7 kapitler, hvor hvert kapitel er inddelt i underpunkter, de kapitler der omhandler teori afrundes med en opsummering.

Dette første kapitel med indledning, tematisering, indflyvningen til problemfelt mm., er opstarten på projektet. Kapitel 2 beskæftiger sig med den ramme, der er valgt som metaplan over projektet; den hermeneutiske videnskabsteoretiske tolkningstilgang. Fokus er rettet mod den tyske filosof Hans-Georg Gadamer (1900-2002) og hans grundlæggende tilgang til hermeneutik som fortolkningslære, og dertil hørende antagelser om verden og det at være i verden som et menneske.

Kapitel 3-5 er den del af rapporten, der dækker det hypotetiske niveau, teoridelen der gerne gennem begrebsafklaringer, skal danne grundlaget for analysedelen, der kommer i kapitel 6.

Kapitel 6 er opdelt i 3 delanalyser, der forholder sig til de 3 teoretiske kapitler og ender ud med en opsummerende analyse samt belysning af problemfelt i slutningen af kapitlet. Slutteligt kapitel 7, der indeholder litteraturlisten.

Ud over en strukturramme for opgaven, så har jeg valgt følgende tilgang til opbygningen af rapporten:

Da jeg gennem mit arbejde dagligt bevæger mig fagligt i en verden af ungdomskulturer og dertil hørende hurtigt skiftende tendenser og trends blandt unge, bombarderes sindet med indtryk fra forskellige former for kommunikation.

Hvor det der skete tilbage i 00'erne, *er so last year*, og hvor jeg hver eneste dag hører og lever i en tilgang til og omgang med sprogets mange former, der på nogen måder ligger lysår fra den akademiske skrivemåde, og andre gange netop er den reneste viden om verden, blot udtrykt på en anden lyrisk eller æstetisk måde.

Frem for at forsøge at adskille disse tilgange til verden, så vil jeg forsøge at favne dem, da det i min opfattelse af verden hænger sådan sammen, at ord og udtryk skaber virkeligheden og ikke omvendt. De ord vi har adgang til, det ordforråd vi besidder, er medskabende til vores forståelser og tolkninger, og i dette projekt såvel som i min tilgang til verden generelt, forsøger jeg at udøve teori og praksis, som en emergent proces, derfor vil læseren kunne møde en sammensmeltning bestående af teoretiske tilgange, hermeneutiske vinkler på viden, et lille stykke lyrik eller to, referencer til film og bøger med fiktivt eller fagligt indhold, set i en forståelse af, at verden er et sammensat sted, og der ikke findes en rigtig tilgang til at være undersøgende på verden, der findes utallige.

De små bokse med citater fra ovennævnte film, bøger mm., vil ikke blive direkte nævnt i den skrevne tekst i projektet, men er placeret steder i projektet, hvor de forsøger at understøtte det skrevne ord i teksten, blot via en lidt anden udtryksform, tolkningerne af indholdet i tekstboksene, er dermed ganske fri sat.

Kapitel 3-5 uden tekstbokse, med tanke på, at teorikapitlerne er bygget op omkring begreber, der gerne skal skabe en belysning af de anvendte teorier, analyse/tolkninger kommer senere. Derfor ingen "tolkningsbokse" lagt ind i disse kapitler, hvor teorierne skal have lov, at tale for dem selv.

Ønsket er på ingen måde, at forvirre læseren, tanken er, at trods situeret i forholdsvis samme historiske kontekst, så har mennesket hver for sig forskellige fortolkninger og forskellige grunde til at befinde sig i denne tekst, måske disse små tekstbokse, kan være med til, der kan opnå ny fælles forståelse, måske ikke men dette vides først senere.

Tematisering

Mit tema kredser i denne opgave om det at være *et menneske* i relationer, der drejer sig om samarbejdet med og om andre mennesker.

Herunder motivation af mennesket, motivation set i en faglig organisatorisk kontekst, hvor det at kunne koble sit fagfællesskab sammen i tværorganisatoriske løsninger af arbejdsopgaver, er en del af kernetanken om, hvordan fremtidens organisatoriske løsningsmodeller må kunne agere, for at kunne løse de stadig mere komplekse problemstillinger, der er en del af den offentlige sektors ydelser.

Motivation af det enkelte menneske, har jeg tidligere arbejdet med på 3. semester, her i mit afsluttende projekt, ønsker jeg at dykke et lag dybere ned i motivation for det enkelte individ, da jeg kan mærke, jeg ikke er færdig med at være nysgerrig på emnet. Min interesse er desuden blevet fanget af begrebet *Public Service Motivation* (fremover benævnt PSM), og hele tanken bag denne vinkel på motivation, tilbyder mig en mulighed for at arbejde med et ekstra lag i udforskningen af motivationsbegrebet.

Hvilken former for motivation, der driver offentligt eller privat ansatte, kombineret med tanker om en fremtidig metode til at motivere mennesket til at udøve *kobling* med andre faggrupper overhoved er mulig, fører mig atter en tur forbi begrebet *Koblingskompetencer*, undersøgt i forskningsrapporten *Koblingskompetencer – et begrebsligt indkredsningss forsøg* af Jørgensen, Lassen og Baadsgaard (2016) en videnskabelig forskningsrapport og teoretisk udredning, finansieret i samarbejdet af det kommunale udviklingsprojekt Fremfærd og KL.

Fælles opgaveløsning på tværs af fagligheder, er ofte i mit faglige virke italesat som (nutidens) og fremtidens måde at løse opgaver på i det offentlige, men ses endnu ikke som en daglig del af kulturen i den offentlige sektor.

Derfor falder min interesse også på, hvorfor det øjensynligt er så svært med det koblingspunkt (Kapitel 4. beskæftiger sig med begrebet). Hvilke former for udfordringer er der, når det videnskabelige perspektiv møder praksis ud fra det menneskelige perspektiv? Potentialet ved at koble sig på hinandens fagligheder, og dermed opnå en langt større samlet viden, end man som et enkelt menneske kan opøve, burde give god mening, især når komplekse problemstillinger skal løses med fokus på bedre vilkår for det menneske, der sidder med problemstillingerne.

Alligevel er det et fortsat udviklingspunkt i offentligt såvel som privat regi. Det er for mig en meget spændende problemstilling både teoretisk og i faglig praksis, da jeg ser denne måde at arbejde på, som en meget værdifuld og gyldig metode, der af en eller anden grund ikke vinder voldsomt frem i praksis endnu.

Når jeg bevæger mig undersøgende rundt i faglitteraturen blandt andet til brug i denne rapport, savner jeg til tider en teoretisk tilgang, der skaber større forståelse for hvorledes mennesket og menneskets motiver, kan gøre det svært at samarbejde tværfagligt og tværorganisatorisk. Det er nødvendigt med teoretiske tilgange, men som vi "*på gulvet*", hermed ment alle de mennesker, der i praksis arbejder med problemstillingerne, ser igen og igen, så det er ikke bare lige *at gøre det*. Der skal være plads til medarbejderen, der ikke blot er *medarbejder*, men også et menneske, der tager udgangspunkt i en tilgang, der tilbyder en mulighed for en forståelse af mennesket som en væren, ikke som et middel til et mål, men en forståelse for, at være et menneske, det er et mål i sig selv.

Som et tematiske opmærksomhedspunkt, omfattende tanken om motivation ved individet, koblingskompetencer og fælles opgaveløsning, ligger for mig en grundtanke om, hvilket ståsted vi som mennesker har her i verden ud fra et videnskabsteoretisk og ideologisk perspektiv. Hvorledes ser og opfatter vi verden, og dermed os selv og andre samt de dertil hørende handlinger? Hvor stor en betydning har vores teoretiske ståsted i forhold til motivation og ønsket om fælles løsninger på opgaver? Jeg har en formodning om, at der i denne vinkel ligger meget viden,

*"I walk on water
But i ain't no Jesus
I walk on water
But only when it freezes
'Cause i'm only human, just like
you"*
Eminem feat. Beyoncé'
Walk on Water
(2017)

*"Det er svært at fat i starten
ligesom koblingspunktet"*
Kato, "Hey Shorty" (2010)

som jeg via en bevidst italesættelse og forsøg på forståelse, kan fundere mit videre faglige virke med.

Hvilket fører mig til, at jeg i dette projekt har et ønske om, at fokusere på den hermeneutiske tilgang som fortolkningsramme, grundet en antagelse om, at jeg i arbejdet med belysningen af mit problemfelt, vil finde det meningsskabende arbejde ud fra et hermeneutisk videnskabsteoretisk ståsted. Dette er med tanke på den selvforståelse, at jeg knytter en stor del af min tolkning af verden op ad, den tilgang der repræsenteres af den hermeneutisk videnskabelige måde at arbejde på.

Hermeneutikken med sit videnskabsteoretiske fundament på fortolkningslære, og med den tyske filosof Hans-Georg Gadamer (1900-2002) tilgang til hermeneutikken som omdrejningspunkt, er det nedslag i hermeneutikken, som jeg undersøger ud fra begreber som den hermeneutiske cirkel, horisontsammensmeltning og forudforståelse, er begreber, jeg tror, vil hjælpe mig i mit arbejde med at belyse vinkler på projektets problemfelt.

Afgrænsning

Med valg af et fokusområde, der omhandler både teoretiske vinkler og ideologiske forestillinger, er min rapport baseret på en teoretisk undersøgelse af mit problemfelt, da jeg finder den teoretiske tilgang velegnet til at belyse mit problemfelt, blandt andet gennem en grundig begrebsafklaring.

Desuden er jeg meget optaget af det, at være et menneske, og menneskets motivation ind i det tværfaglige og tværorganisatoriske samarbejde.

Et samarbejde der på papiret, i den teoretiske ramme ser forholdsvis enkelt ud, men som jeg oplever, er en udfordring i praksis.

Den hermeneutiske tilgang, er valgt ud fra det tolkningsperspektiv, der ligger i denne videnskabsteoretiske tilgang til at være et menneske. Et fravalg blev at kombinere den hermeneutiske tilgang med den fænomenologiske, da jeg forestiller mig, at belysningen af problemfeltet, ville blive for omfattende i denne rapport, hvis der skulle belyses fra to videnskabsteoretiske vinkler, trods de to teoretiske forskningstraditioner har en del til fælles.

Det er desværre heller ikke lykkes mig, at finde plads til det æstetiske perspektiv, som blandt andet belyses mere udførligt i fænomenologien, og som netop i samspillet med organisatoriske processer ville bibringe rapporten en yderligere dimension af erkendelse og kommunikation gennem de æstetiske indtryk, som den sproglige dimension ikke altid rummer. Et æstetisk nærvær som jeg med stor glæde, ville have brugt tid på. Jeg håber, det vil lykkes mig, at bringe det æstetiske perspektiv med i den kommende eksaminering som et mundtligt tilvalg, og derigennem få denne både hermeneutiske og fænomenologiske vinkel til at tolke verden på med i projektet.

Indkredsning af problemfelt

Jeg er i denne rapport optaget af, at undersøge begrebet *PSM*, og blandt andet hvorvidt motivationen ligger i ydelsen eller i producenten (mennesket), jeg er også optaget af, hvorfor mon det til tider giver udfordringer i praksis at arbejde tværfagligt og tværorganisatorisk, da jeg ofte ser og oplever denne problemstilling, endelig er jeg optaget af, menneskets forestilling om det at være et menneske, og om der

findes en plads til denne vinkel i nutidens blik på medarbejderne, herfra springer den videnskabsteoretiske vinkel i opgaven.

Problemfelt

Nedenstående lige dele en hensigtserklæring som et problemfelt, dog fremover benævnt problemfelt.

- At opnå større forståelse af, hvad der gør, at mennesket til tider oplever problemer med at samarbejde tværfagligt og tværorganisatorisk

Med udgangspunkt i følgende overvejelser

- Hvilken betydning i belysning af ovenstående problematik, har den motivationsteoretiske vinkel i relation til koblingskompetence med den ideologiske tilgang, der er funderet i det hermeneutiske menneskesyn

Så når jeg fortsat kredser om hvorledes/hvis overhoved det enkelte menneske motiveres til at indgå i tværfaglige/tværorganisatoriske fællesskaber, så er det med udgangspunkt i de følgende belyste teoretiske begreber i kapitlerne 3-5, og hvorledes disse begreber, kan være med til at belyse motivation og opnå indsigt i denne motivation hos det enkelte menneske.

Med et fokus rettet mod hvordan det at være et menneske praktiseres autentisk i nutidens offentlige organisationer. Jeg fascineres, fordi jeg oplever det i praksis hver dag, både når det lykkes og når det ikke lykkes, og trods stor praksis erfaring med området, er jeg stadig i tvivl om, hvorledes der kan skabes motivation for denne bevægelse til samarbejde, samtidig med at mennesket huskes, dette være sig hos medarbejder såvel som borger.

Jeg er bevidst om, at nødvendigheden af afgrænsning af opgavens tema, vil gøre, at der er vinkler af problemfeltet, jeg ikke berører, og i så fald, jeg havde valgt en anden vinkel, ville min opgave og tilhørende konklusion sandsynligvis se ganske anderledes ud. Men mit ønske er, at forholde mig til skabelse af menneskets motivation, samt kompetencen til at koble en faglighed med andre fagligheder og organisationer, samtidig med at mennesket husket, som det det er, et mål i sig selv og ikke et middel frem mod målet.

Projektets metode

Denne rapport bevæger sig inden for læringsfeltet omkring at opnå en *teoretisk funderet* forståelse af begreberne motivation med fokus på teorien i PSM, koblingskompetence i det tværfaglige arbejde og ikke mindst den hermeneutiske fortolknings lære og den hermeneutiske tilgang til at være et menneske. Min hypotese omkring mit problemfelt, vil jeg derfor forsøge at belyse, ved at undersøge dem teoretiske ud fra relevante teoretiske tilgange.

Med udgangspunkt er i følgende teoretiske tilgange;

Jeg vil forsøge at beskrive begrebet omkring kompetencen til at koble sig på fællesskaber, benævnt som koblingskompetencen i *Koblingskompetencer – et begrebsligt indkredsningforsøg* af Jørgensen, Lasse &

Baadsgaard. (2016). Interessen i belysningen begrundes i, at jeg ser koblingskompetence, som en kompetence der har stor vægt i det tværfaglige samarbejde.

I arbejdet med *PSM* arbejder jeg ud fra Lotte Bøgh Andersen og Lene Holme Petersens publikationer om *PSM* fra studier i offentlig ledelse, styring og forvaltning; *Styring og motivation i den offentlige sektor* fra 2014 samt uddrag fra det politiske tidsskrift *Politica* 44, Nr. 1- januar 2012, med fokus på artikel; *Motivation og handlekapacitet. Relationer mellem producenter og bruger af offentlige ydelser*, skrevet af Lotte Bøgh, Lene Petersen og Nicolai Kristensen og desuden Mads L. F Jakobsen og Rune J Sørensens artikel; *Er de offentligt ansatte (blevet) som de private?*

Ud over at *hermeneutikken* er lagt som min fortolkningsramme over rapporten, og dermed danner et metaplan fortrinsvis gennem Gadammers (1900-2002) tilgang, går jeg dybere ind i begreberne den hermeneutiske cirkel, for forståelse og horisontsammensmeltning, for herigennem at arbejde mig frem mod en besvarelse på min problemformulering eller rettere sagt hensigt til at belyse et sammenhæng mellem de teoretiske fokuspunkter i kombination med at bibeholde den humanistiske tilgang i nutidens organisatoriske kulturer, samtidig med at opgaverne løses tværfagligt og tværorganisatorisk.

Kapitel 2:

Den hermeneutisk videnskabsteoretiske vinkel

Kort nedslag i den hermeneutiske kronologi

Den hermeneutiske vinkel på teori om viden, bygger på et fundament, der beskæftiger sig med fortolkningens kunst, alt rummer plads til fortolkning, og alle menneskets udsagn/udtryk og handlinger er åbne for fortolkninger (Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2015, s. 205).

Det oldgræske ord *hermeneuein* "at fortolke" har afledt udtrykket hermeneutik, og er i en kort beskrevet tidslinje brugt til at læse og fortolke tekster fra den græske religion, filosofi og retorik op igennem tiderne til Middelalderen, hvor det fortrinsvis var juridiske og religiøse tekster, der blev søgt tolket, frem til Renæssancen hvor den filosofiske vinkel i fortolkningerne kom på arbejde via antikkens former for udtryk og dertil hørende tekster (Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2015, s. 205).

Der har været og er mange store teoretiske begavelser inde over hermeneutikken med deres version af fortolkninger, og via fortolkninger, måder at beskue verden på, og ændringer i dette syn henholdsvis udvikler og afvikler sig op gennem de forskellige tidsaldre.

I dette projekt er det teoretiske udgangspunkt forankret i Hans-Georg Gadammers (1900-2002) nyere vinkel på den hermeneutiske fortolkningslære, og dermed vil det også være med udgangspunkt i hans forståelse, jeg arbejder i projektet. Men dette sker med viden og tanke på, at Gadammers versioner bygger ovenpå og videre på en lang kronologisk linje af teoretikere og deres vinkel på hermeneutikken op i gennem tiderne, samt at en af Gadammers tilgange til hermeneutikken netop er fortolkerne og fortolkerens eksistens og plads i den historiske kontekst, med respekt for denne tilgang, et kort vue med enkelte nedslag i tid og verdensopfattelse af teoretikere og deres vinkel på hermeneutikken på vejen frem mod Gadammers hermeneutiske tilgang.

Friedrich Schleiermacher

Den første bredt anerkendte klassiske hermeneutiske fortolkning blev formuleret af Friedrich Schleiermacher (1768-1834), og hans tanker om hermeneutik som en teknik eller metode, hvorved han satte ord på, at hermeneutikken altid var et forsøg på kommunikation mellem mennesker et forsøg på at udtrykke og forstå, som skulle tolkes i historisk og kulturel kontekst (Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2015, s. 206).

"Meningen bor i tekst og tale, men er skabt af ånd og bevidsthed" (Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2015, s. 206).

Citatet er Schleiermachers, og beskriver betydning af, at fortolkningen altid har to sider, den fra forfatteren eller ophavskvinden/manden, hermed den subjektive psykologiske side, og den sproglige grammatiske, hvorved mennesket bliver *"et sted for sproget"* (Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2015, s. 207).

Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard pointerer, at når den mest fyldestgørende tolkning ifølge Schleiermacher skal foretages, så skal begge faktorer, den konkrete tekst og tekstens forfatter i sin egen kontekst indgå med lige stor vægtning.

Schleiermacher beskrev at ord og sætninger, får deres betydning ud fra den helhed de indgår i, og den måde de anvendes på. På længere sigt, skabte denne teori udgangspunktet for *den hermeneutiske cirkel*, da fortolkninger ifølge Schleiermacher må være provisoriske, altså foreløbige med mulighed for, at der altid kan findes en ny tolkning, deraf en cirkulær bevægelse.

Den hermeneutiske cirkel som begreb, beskrives nærmere i nedenstående afsnit om Gadammers (1900-2002) teoretiske vinkel på hermeneutikken samt i kapitel 5.

Wilhelm Dilthey

Wilhelm Dilthey (1833-1911) førte mange af Schleiermachers tanker videre, og efter Schleiermachers død i 1834 blev især Diltheys udgangspunkt i en *ontologisk* sondring mellem ånd og natur, en af årsagerne til skellet mellem naturvidenskab og åndsvidenskab voksede (Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2015, s. 210).

Tanken om at udvide hermeneutikken til også at omfatte en forståelse for historien, en verdensanskuelse og en livsfilosofi der så på mennesket som et åndsvæsen, gjorde at Dilthey både af metodiske grunde men også for udviklingen af en forståelsesramme, ønskede at adskille naturvidenskaben og åndsvidenskaben (Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2015, s. 213-15).

Dilthey omtalte det som at skærme åndsvidenskaben fra naturvidenskaben, da naturvidenskaben ifølge Diltheys sondring var baseret på forklaringer ud fra lovmæssigheder og årsager, observationer udefra, generaliseringer og forudsigelser, logik og induktion/deduktion, mens åndsvidenskaber var bygget op omkring forståelse ud fra genoplevelse, udtryk skabt af ånd og historie, indlevelse i andres oplevelser, udtryk, historie, del og helhed (Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2015, s. 214).

Nedenstående uddrag fra citat af Dilthey omhandlende oplevelse og genoplevelse

”..åndsvidenskabeligt opstår mennesket imidlertid kun, for så vidt deres tilstande bliver oplevet, for så vidt de kommer til udtryk i livsytringer, og for så vidt som disse udtryk bliver forstået” (Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2015, s. 214).

Begrebet oplevelse blev brugt af Dilthey til at beskrive langt mere, end hvad man i nutiden, måtte forbinde med oplevelse. Hvor nutidens tanke om en oplevelse mere ses som et flygtigt indtryk, noget der kort opleves, købes og forbruges, så var det i Diltheys begrebsverden mere grundstammen, *at leve*, der skabte mening med begrebet *at opleve*. Hvorledes opleves tilværelsen på et mere filosofisk plan, hvad er meningen og sammenhængen i tilværelsen? Oplevelsen skulle desuden ses i lyset af menneskets nuværende livsforløb og den historiske kontekst, de måtte befinde sig i.

Med ovenstående korte gennemgang som lille forståelses fundament, springer jeg frem i tidslinjen til den nyere udgave af hermeneutikken, Hans-Georg Gadamer (1900-2002) der sammen med Martin Heidegger (1889-1976) var forgangs mændene i en udvikling af hermeneutikken, der pegede og stadig peger mod en udpræget forståelse af eksistens og verden, som et grundlag for den hermeneutiske videnskabsteori.

Hans-Georg Gadamer

Gadamers vinkel på hermeneutikken, den nyfortolkning han bibragte, tog udgangspunkt i at fortolkeren og dennes eksistens blev inddraget i højere grad end tidligere. Dette førte til at ontologien i hermeneutikken fik en endnu mere central plads end tidligere (Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2015, s. 220).

Forståelsen *af væren* blev grundlæggende for forståelsen af hermeneutikkens væsen, for i det hele taget at forstå, måtte man som menneske først forstå, hvad det vil sige at være til og acceptere at fortolkning og forståelse, er en del af menneskes eksistens. Denne tilgang førte også til en ændring i forståelsen af hermeneutikken, ikke blot som en metode for åndsvidenskaben, men som en **generel filosofi** til at begribe menneskets eksistens.

Et af de ontologiske vilkår der blev centralt var *tiden*, hvis man skulle undersøge, hvad det betyder at være til, så måtte man nødvendigvis også forholde sig til tiden og den historiske kontekst og sammenhæng mellem handlingernes plads (Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2015, s. 221).

At se fortolkeren som et menneske, der er sig bevidst om sin eksistens i historisk sammenhæng, samt bevidst om en bevægelse både gennem egen eksistens og gennem den historiske læring og udvikling, der foregår i tiden, gjorde også, at hvor fortolkerne i tidligere tiders hermeneutiske tankegang stod *uden for* den hermeneutiske cirkel, så blev fortolkerne nu *en del* af cirklen, at være og eksistere som menneske, kunne ikke stå udenfor men måtte inkluderes i den hermeneutiske cirkel.

Da kapitel 5 er en begrebsafklaring af udvalgte begreber fra Gadammers forståelse af hermeneutikken, vil der i dette afsnit ikke gås dybere ind i Gadammers begrebsverden, men kapitlet rundes af med et forsøg på belysning af begreberne *epistemologi* og *ontologi*, to begreber der antagelsesmæssigt ligger i metaplanet videnskab; videnskabsteori (Alrø, Helle, Nørgård Dahl, Poul & Schuman, Katrine, 2016).

Epistemologi

Epistemologi, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2015 beskriver begrebet, som et begreb, der skal beskrive *studiet af læren om erkendelse*, med et kernespørgsmål der lyder, hvorledes tilegner vi os *viden* eller

formodninger om verden, og hvordan vi gennem disse formodninger tolker verden og herigennem tilegner os fortsat viden (Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2015, s. 611).

Epistemologi er dermed at betegne, som en erkendelsesteori, erkendelsen ligger i undersøgelsen/erkendelsen af hvad det værende er og kilderne hertil (Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2015).

Ontologi

Ontologi handler om *antagelser* om verden, og det *at være i verden som menneske* (Alrø, Helle, Nørgård Dahl, Poul & Schuman, Katrine, 2016).

Læren om det værende, hermed diverse teorier om hvorledes verden er sammensat, hvordan synet på verden er, disse synsvinkler kan være grundlæggende forskellige, og der er desuden konteksten at tage i betragtning og tanker om hvad vinklen er på det der antages, det være sig samtale, samfund, læring eller sprog (Alrø, Helle, Nørgård Dahl, Poul & Schuman, Katrine, 2016).

En decideret ontologisk hermeneutik er ifølge Martin Heidegger (1889-1976) spørgsmålet om, hvad kendetegner mennesket, som et forstående væsen, dermed bliver den ontologiske tilgang rettet mod forståelsen selv, hvordan forstår man at være et menneske? (Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2015).

Ud fra Gadamer's hermenautiske vinkel, er betingelsens forståelser, samt hvad der sker, når vi forstår noget som et grundtræk ved mennesket, og ikke at se som en evne eller en færdighed (Jørgensen, Lassen & Baadsgaard, s. 15).

For Gadamer er det *at være noget* ontologi (Jørgensen, 2009, s. 15). Forståelse og erkendelse kan ikke adskilles fra subjekt/objekt, da subjekt er forbundet med verden uden afbrud, det er en del af en historisk social og sproglig horisont (Uddybes under begrebsafklaring af *horisontsammensmeltning*), derfor svæver vi som mennesker ikke frit rundt, men er i en kontekst, der er medbestemmende på, hvor meget vi er i stand til at forstå.

Gadamer forklarer ovenstående således, at man ikke skal opfatte, at mennesket blot er et produkt af den tid, vedkommende lever i - et produkt af historien så at sige. Da man som menneske har, som en del af sin eksistens at man kan foregribe og forkaste muligheder, herigennem også har muligheden for at ændre sine fordomme eller i det mindste revidere dem, hvilket igen bringer Gadamer frem til ny forståelse, en forståelse, der med tiden bliver noget velkendt, hermed opstår en ny fordom via en horisontsammensmeltning, der så igen kan revideres, en proces der i teorien aldrig slutter, heraf Gadamer's hermeneutiske cirkel, mere om dette i kapitel 5.

Kapitel 3

Public Service Motivation

Ideologi

Med tanken om, at det vil være meningsgivende for helheden, at bruge et øjeblik på begrebet ideologi i PSM afsnittet, da menneskets ideologi vil være en del af driften for vedkommendes motivation og med overvejelser om placeringer i den britiske professor Julian Le Grands (1945-) begrebsapparat, der omhandler forholdet mellem tillid og kontrol (Beskrives nærmere under afsnittet Riddere, Knægte, Dronninger og Bønder), er der også benævnelser og egenskaber i spil, når motivationen bliver styrket eller måske svækket.

Et menneskes ideologi vil som udgangspunkt, beskrive menneskets tanke om, hvorledes et samfund skal være sammensat. Dette kan forekomme i en mere eller mindre rendyrket form, men vil ofte danne en ramme for eller idé om, hvorledes man som menneske værdisætter fordelingen af magt i samfundet, etiske og moralske principper samt en generel meningsskabelse og forståelse, der appellerer til det enkelte menneske, mennesket vil tit placere sig (fysisk eller mentalt) tilhørende den gruppe, man føler, deler ens ideologi.

Lotte Bøgh Andersen, Nicolai Kristensen og Lene Holm Pedersens (2012) beskriver i deres artikel i *Politica*, 44. årg. Nr. 1 at der er en pointe i at se på begrebet ideologi i sammenhængen med PSM, da menneskesyn vil spille en rolle i ønsket om at hjælpe andre, samt den generelle opfattelse af det klassiske menneskesyn ud fra forskellige politiske holdninger spiller ind, både ved producent og bruger af offentlige ydelser.

Begrebsafklaring Public Service Motivation

Under min undersøgelse af koblingskompetence og særligt menneskets motivation bag denne kompetence, er begrebet PSM, et begreb jeg er stødt på talrige gange, et begreb der de senere år, har opnået stigende opmærksomhed inden for forskningsområder vedrørende motivation i den offentlige sektor samt blandt private producenter af ydelser til det offentlige.

I nedenstående afsnit vil jeg, gennem en begrebsafklaring ud fra Andersen & Pedersens' definition af begrebet i deres bog *Styring og motivation i den offentlige sektor (2014)*, forsøge at belyse dette begreb, *motivationen hos producenter af offentlige ydelser*, for senere hen i specialet, at kunne rette en undersøgende vinkel på, om PSM har indflydelse på offentlige ansattes motivation i at arbejde koblingsorienteret med løsningen af komplekse problemstillinger.

Andersen & Pedersen beskriver i studiet af styring og motivation i den offentlige sektor begrebet PSM, nedenstående afsnit er baseret på uddrag fra deres forskning om emnet (Andersen & Pedersen, 2014).

En tidlig definition på begrebet stammer fra Perry & Wise "The motivational bases of public service" (1990):

"An individuals' predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organisations" (Andersen & Pedersen, 2014, s. 50)

Ved ovenstående citat er der særlig opmærksomhed på, om menneskets reagerer mere motiveret på opgaver indenfor den offentlige sektor end på opgaver udenfor den offentlige sektor. Sidenhen er fokus blevet udvidet til, om medarbejderne baserer sin motivation på at levere *ydelser*, der tjener et samfundsmæssigt formål, og om dette kan ske både i den private og den offentlige sektor, dermed har opmærksomheden skiftet til mere fokus på selve ydelsen end på den organisatoriske forankring.

Det vil det i dette projekt give mening at se lidt nærmere på, hvorledes begrebet PSM trods alt stadig adskiller sig på nogle punkter, alt efter om begrebet finder grobund i det private eller offentlige regi, fokus i dette projekt er på den offentlige sektor, men belysningen af hvorledes begrebet kan 8eller om det kan) adskilles alt efter om det ydes og leveres i den private eller offentlige sektor, vil måske kunne hjælpe med at skærpe afklaringen og afgrænsningen af begrebet.

Riddere, Knægte, Dronninger og Bønder

Andersen, Kristensen & Pedersens (2012) beskriver i deres artikel i *Politica*, 44. årg. Nr. 1 Le Grands (2003) teori om *riddere, knægte, dronninger og bønder*, artiklens forfattere argumenterer for, at der er en sammenhæng mellem motivation og handlekapacitet.

De 4 ovenstående betegnelser, er af Le Grand (2003) tænkt som en analyseramme indenfor motivation, og handlekapacitet, hvor metaforer fra kortspil (dronninger og bønder) har hver sit yderpunkt i aksen motivation og handlekapacitet, mens metaforerne for skak (riddere og knægte) har hver sit yderpunkt i aksen om altruistisk eller egoistisk motivation. Ud fra Le Grands definition er altruistisk motivation, drevet af ønsket om at hjælpe andre, mens den egoistiske motivation fortrinsvis er drevet af ønsket om at hjælpe sig selv.

Le Grand (2003) argumenterer for en sammenhæng mellem beslutningstagerne valg samt den forestilling eller antagelse beslutningstagerne har, om producentens motivation og brugernes handlekapacitet (*Politica*, 44, s. 7).

Her er det ikke blot *producenten* af PSM der undersøges, men også *beslutningstagerens* forestilling om producentens samfundssind samt brugerens handlekapacitet, da kombinationen af disse 3 faktorer ifølge artiklens forfattere spiller en vigtig rolle i processen af *den effektive ydelsesproduktion*. Andersen, Kristensen & Pedersen undersøger med udgangspunkt i denne tese følgende:

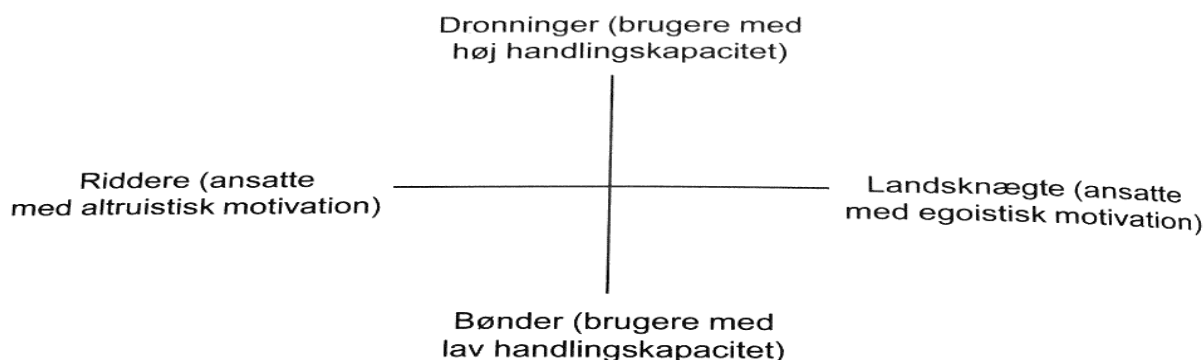
”hvilken motivation producenterne af disse 4 ydelser har, og hvor stor handlingskapacitet brugerne oplever at have i forhold til at kunne træffe kvalificerede valg mellem forskellige leverandører og deltage i besluttende organer” (*Politica*, 44 årg. Nr. 1. s.6)

De 4 *ydelser* der nævnes, er ydelser fra de 4 offentlige serviceområder, som artiklen via en eksplorativ undersøgelse bygger på; hospitalsbehandling, dagpasning af børn under 6 år, undervisning i grundskolen samt videregående uddannelser. Dermed ligger undersøgelsen indenfor områder beskæftiget med sundhed og pædagogik, og ikke feks. logistik og miljø, valget af fagområder i et humanistisk felt, har sandsynligvis effekt på data *outcome*, hvilket jeg tænker, bør være et opmærksomhedspunkt, jeg skal bære med i analyse delen.

De 4 ydelser uddybes på følgende sider.

Le Grand's begrebsapparat ses herunder, figuren er gengivet fra Le Grand (2003) og med i Andersens & Pedersens artikel; *Styring og motivation i den offentlige sektor* (2014)

Figur 2.1 Le Grand's begrebsapparat



Note: Figuren er gengivet fra Le Grand (2003: 1)

30

Le Grand pointerer, at figuren er ganske simpel og stilistisk, men at det er essensen, der ønskes visuelt beskrevet. Akserne kan referere både til brugerne af offentlige ydelser eller de mennesker, der arbejder i den offentlige sektor, eller evt. til begge dele, men både forfatterne til artiklen i *Politica* (2012), hvor samme figur benyttes side 8, samt Le Grand koncentrerer sig i dette tilfælde om producentens motivation og brugerens handlingskapacitet. Da jeg i denne rapport, har fokus på motivation, mennesket og samarbejde, er det samme udgangspunkt, jeg vælger at arbejde ud fra.

Producentens motivation

Modtagerne af den ydelse eller det produkt man som offentlig ansat er med til at levere, har ifølge Andersen & Pedersen (2014, s.51) også betydning. *Hvem* bliver dermed også et begreb, der må rundes, for at belyse PSM. *Hvem* i denne kontekst, er både hvem der leverer, samt hvem der modtager.

Desuden nævnes den væsentlige faktor af Andersen & Pedersen (2014, s. 51) at PSM ikke nødvendigvis er en stabil størrelsen ved mennesket, men at størrelsen eller måske rettere indsatsen blandt andet bestemmes af samspillet mellem menneske og omgivelser.

Forskningen fra Andersens og Pedersen (2014) peger på, at mennesket der leverer ydelsen, er påvirket af egne forestillinger, holdninger og værdier og ikke kun af de holdninger og værdier, der måtte kendetegne den organisation, vedkommende er tilknyttet. I nedenstående afsnit beskrives i første omgang producenten.

PSM opdeles i 4 underdimensioner (Andersen & Pedersen, 2014, s. 52). De 4 dimensioner er beskrevet herunder, parenteser efter dimensionerne er den danske oversættelse ifølge forfatterne. De 4 dimensioner har rod i 4 forskellige motiver og motivationer, der uddybes under punkterne.

1. Commitment to the Public Interest (Samfundssind)

Denne dimension udspringer fra normative motiver, og motivationen er her baseret på loyalitet og pligt, med tanke på at der ved at levere en offentlig ydelse gøres noget vel for samfundet. Det normative fastsætter for det enkelte menneske tanken om, hvordan noget *bør* være eller opgaven *bør gøres* ud fra vedkommendes egen etik.

2. Compassion (Medfølelse)

Compassion er affektivt funderet, og motivationen for at yde til samfundet er baseret på følelser (det affektive), der bunder i ønsket om at gøre godt for andre eller samfundet generelt.

3. Attraction to Public Policy Making (Tiltrækning til politik)

Denne dimension er funderet instrumentelt, og motiveres af at forbedre politiske beslutninger, gerne ved offentlig deltagelse med det ønske, at resultatet skal skabe forbedringer for samfund og andre individer. Den instrumentelt funderede dimension udspringer af tanken om, at man underordner/tilpasser sig de forventninger og metoder, der er fastsat i den organisation man arbejder for, det samfundsideal der hersker, der hvor man som menneske arbejder.

4. Self-Sacrifice (Selvopofrelse)

Self-Sacrifice er fundamentet eller acceleratoren for de 3 andre dimensioner. Dimensionen indeholder evnen til at tilsidesætte egne behov, for at *gøre godt for andre*. Som et eksempel bruges brandmanden, der må til sidesætte egen sikkerhed, for at redde folk ud af brændende bygninger.

Denne dimension beskrives i flere danske undersøgelser (Andersen, Pallesen og Pedersen, 2011) også som **User Orientation**, en yderligere men måske knap så følelsesbetonet understregning af, at der i denne dimension er fokus på at hjælpe et specifikt andet menneske via levering af offentlige ydelser.

Ovenstående var fra teoretisk fokus på producentens motiver og motivation, følgende er ud fra brugernes handlekapacitet.

Brugerens handlekapacitet

Brugerens handlekapacitet er herunder beskrevet ud fra Andersens, Kristensens og Pedersens (2012) afsnit om handlekapacitet i deres artikel i *Politicia*, i dette afsnit af henviser forfatterne af artiklen til en del sekundære kilder, som jeg i det følgende referer til. Begrebet *individ* er det begreb, der benyttes i artiklen, derfor er det også det begreb, jeg her benytter i stedet for begrebet *menneske*, som jeg ellers gennemgående bruger i rapporten.

Le Grand (2003) beskriver handlekapacitet som et individs kapacitet til at udføre de handlinger, som indre præferencer og ønsker tilskynder individet til. Denne definition er baseret på en normativ vinkel, hvormed Le Grand fortrinsvis fokuserer på, hvilke handlekapaciteter individet bør have, men den vinkel Andersens, Kristensens og Pedersens ønsker at være undersøgende på, er hvor meget handlekapacitet brugerne rent faktisk oplever at have.

Denne vinkel gør, ifølge forfatterne selv, at de skifter deres fokus en smule over til begrebet *Political efficacy*, der i det nævnte afsnit om handlekapacitet, forstås som individets egen vurdering af, hvorvidt individets handlinger påvirker eller kan påvirke den politiske proces.

Ved denne vinkel på handlekapacitet ved individet lader artiklens forfattere sig inspirere af Campbell's (1954) to begreber *intern* og *ekstern dimension*, hvor individet i den interne dimension, fokuserer på individets oplevelse af, at kunne forstå og deltage effektivt i politik, mens den eksterne dimension fokuserer på individets opfattelse af, hvor responsivt det politiske system er, set ud fra individets vinkel.

Hermed opnås der ifølge artiklens forfattere et øget fokus på den individuelle brugers egen opfattelse af den offentlige service. Fokus er på, om denne service er en ydelse, som individet selv har handlekapacitet ind i, formuleret med lidt andre ord; er det muligt for individet at vælge, opnå forståelse og give sin egen mening til kende ind i det system, der leverer offentlige ydelser på individniveau.

Sammenhængen i at se på producent, bruger og PSM udspringer af interessen i de mulige kombinationer og deraf følgende scenarier. Ganske kort opsummeret beskriver Andersens, Kristensen og Pedersen (2012), at hvis virkeligheden er, at producenter med høj PSM arbejder med brugere med lav handlingskapacitet og omvendt hvis producenter med lav PSM bliver "holdt til ilden" af brugere med høj handlingskapacitet, så er bekymringsniveauet ganske lavt, men hvis scenariet er omvendt, kan brugere med lav handlekapacitet og producenter med lav PSM skabe problematiske situationer i svære valg, i fald producenten tænker mere på sig selv end brugeren, og brugeren samtidig ikke er i stand til at handle effektivt/træffe kvalificerede valg.

PSM, et begreb der følger ydelse eller bruger

Public Service Motivation er det, en motivationsform der trods betegnelsen, forefindes i offentligt såvel som privat regi, ovenstående spørgsmål er omdrejningspunktet i Mads L.F. Jakobsen og Rune J. Sørensens artikel *Er offentligt ansatte (blevet) som de private?* Publiceret i 2012 i *Politica*, 44. årg. Nr. 1., s. 26-45.

Nedenstående afsnit er omhandlende PSM som offentlig eller privat begreb underbygget af to kilder, dog fortrinsvis fra artikel nævnt ovenover (Jakobsen & Sørensen, 2012; Andersens & Pedersen, 2014).

Som nævnt tidligere i projektet, så vil jeg forsøge at belyse begrebet PSM fra en yderligere vinkel, ved at se nærmere på, om begrebet PSM kun finder grobund i offentligt regi, eller om den ydelse der produceres, er grundlaget for PSM, mere end hvor det foregår.

Formålet er, at forsøge at opnå mere klarhed på hvorledes, der specifikt arbejdes med at fremme motivering i det tværfaglige samarbejde, tværfagligt arbejde der ikke nødvendigvis, eller nærmere sandsynligvis ikke, skæver til grænser mellem offentligt og privat regi.

Før der ses nærmere på skellet eller måske netop lighederne mellem PSM i privat og offentligt regi, må der en afklaring af, hvad der her i denne opgave menes med offentligt regi versus privat regi (Andersen & Pedersen, 2014, s. 84-87).

3 forskellige kriterier nævnes af de to forfattere:

1. Ejerskab:

Er produktionsmidlerne i en given organisation ejet af *fællesskabet* eller en *privat* aktør? Det virker som et meget enkelt kriterium at gå ud fra, men der er mange gråzoner indenfor området, her nævnes et par eksempler.

DSB blev i 1999 ændret fra en statsvirksomhed til en selvstændig men offentlig virksomhed, hvor Transportministeriet ejer 100 %. Mange selvejende institutioner er selvstændigt kørende, men uden privatpersoner, der råder over dem f.eks. de fleste af Danmarks gymnasier. Dermed er skellet mellem privat og offentlige sektorer sjældent så skarpt og afgrænset, som man som borger måske tror.

2. Finansiering:

Hvem betaler? Så kort kan der spørges, men igen findes der flere versioner af svar. Ydelser kan være rent offentligt finansieret, men også delfinansieret mellem det offentlige og brugeren eller privatfinansieret af brugerne. Mange sundhedsydelser leveres af lægen gratis til brugerne, og finansieres dermed af det offentlige. Betalingen af udgiften til de almindelige praktiserende læger er 100 % offentligt betalt, bruges en fysioterapeut, er det ofte en kombination af offentlig betaling og brugerbetaling. Børnepasning er også et område, hvor der er delt bruger og offentlig finansiering.

3. Politiske tiltag:

På de områder, hvor det offentlige betaler, er der stor *medbestemmelse* fra det offentlige, men også i tilfælde af privatfinansierede ydelser leveret af private organisationer, kan det offentlige komme til at spille en rolle, ved forskellige måder at regulere politisk på. Privat ejede hospitaler, der leverer brugerbetalte ydelser, skal overholde sundhedsstyrelsens retningslinjer, og er ret følsomme overfor politiske tiltag.

De 3 kriterier er alle værd at holde sig for øje, når muligheden for PSM i privat såvel som offentligt regi ønskes undersøgt, da gråzoner ikke undgås, men er vigtige at tage med i betragtningen. Her i denne kontekst, er en forenkling foretaget, dog med ovenstående i mente, således at offentlige institutioner forstås som offentligt ejede institutioner, mens private institutioner forstås som privat ejede.

Pengemotivation og samfundsmotivation

Pengemotivation (Jakobsen og Sørensen, 2012) bruges i artiklen som et ud af to begreber.

Pengemotivation er et begreb, der af forfatterne defineres som motivation drevet af egen nytte, inspireret af de såkaldte *Knægte* fra tidligere afsnit om Le Grands (2003) teori, hvor knægtene drives frem af ønsket om penge, magt og status. Det andet begreb de to forfattere bruger er *samfundsmotivation*, atter inspireret af Le Grand (2003), hvor samfundsmotivation udgør en modpol til pengemotivation.

Samfundsmotivation er den ridderlige motivation, hvor mennesket ønsker at gøre godt for andre og samfundet. Beskæftigede de to forfattere sig kun med offentligt regi, ville samfundsmotivation være ret lig PSM, her dog benævnt samfundsmotivation, da der observeres både i privat og offentligt regi.

Da Jakobsens og Sørensens desuden i artiklen har fokus på forholdet mellem de to motivationer, benævner de samfundsmotivations som relativ samfundsmotivation, ud fra det forhold at hvis samfundsmotivation vokser, eller pengemotivation falder, så stiger den relative samfundsmotivation.

Begreberne fra ovenstående, vil blive brugt i resten af afsnittet herunder.

PMS ved privatansatte som en mulighed

Jakobsen & Sørensen (2012) stiller i deres artikel følgende spørgsmål, spørgsmålene er undersøgt via surveydata fra 13 lande i årene 1989, 1997 og 2005;

"Er offentlige ansatte i deres arbejde mere motiveret af at gøre det godt for andre og samfundet og mindre motiveret af at opnå økonomisk belønning for dem selv end ansatte i den private sektor? Og har denne motivation blandt offentlige ansatte og forskellen til privat ansatte ændret sig over tid?" (Jakobsen & Sørensen, 2012, s. 26)

Ganske kort er svarene fra Jakobsen og Sørensen artikel "ja" og "måske".

Lidt yderligere viden om området, må der til, for at kunne undersøge, om der er forskel på PSM i henholdsvis privat og fagligt regi, og om det overhoved er et begreb, der har en betydning i privat regi.

Som Jakobsen & Sørensen (2012) beskriver det, ses offentligt ansatte stadig som en slags samfundets tjenere. Det kan være som politibetjent, dommer, lærer, skatteopkræver, læge eller lignende fagområder, det formodes ikke at være lønnen, der driver værket, nej hovedopgaven i disse fagområder er at tjene samfundet og borgerne, mens den privat ansatte har en andet formål med sit arbejdsliv, at opnå en belønning til sig selv, som ofte i form af løn. Dette fører til et *ja*, på spørgsmålet i ovenstående citat.

Der ud over stilles spørgsmålet om denne holdning, kultur og tankegang er undergået en udvikling over tid, en udvikling der har mindsket skellet mellem motivationen blandt offentlige og private ansatte, der er svaret *måske* fra artiklens forfattere. For at kunne undersøge ovenstående spørgsmål mere præcis, brydes det, af de to forfattere, op i de 3 nedenstående påstande:

1. Første påstand

"Er offentlige ansatte i deres arbejde mere motiveret af at gøre det godt for andre og samfundet og mindre motiveret af at opnå økonomisk belønning for dem selv end ansatte i den private sektor.." (Jakobsen & Sørensen, 2012, s. 26)

2. Anden påstand

"Offentlige ansatte er i de seneste årtier blevet relativt mindre motiveret af, at gøre det godt for andre og samfundet og mere motiveret af at opnå økonomisk belønning for dem selv.." (Jakobsen & Sørensen, 2012, s. 26).

3. Tredje påstand

"Der er i de seneste årtier blevet en mindre forskel på betydningen af at gøre godt for andre og samfundet i forhold til at opnå økonomisk belønning mellem ansatte i den offentlige og private sektor" (Jakobsen & Sørensen, 2012, s. 26).

Ud fra ønsket om at sondre mellem argumenterne for forskellene på motivation i offentligt og privat regi, undersøger Jacobsen & Sørensen (2012) PMS ved privatansatte vs. offentligt ansatte ud fra, hvad de benævner som *4 forskellige mekanismer*, der uddybes herunder. De 4 mekanismer er blandt de grundpiller, der danner spørgsmålene i de to oversigtsartikler, fra Rainey og Bozeman (2000) samt Boyne (2002), der senere i artiklen er brugt af forfatterne i forsøget på at empirisk undersøge de forskelle, der kan være, ved at være medarbejder i en privat eller offentlig sektor (Jacobsen & Sørensen 2012).

4 mekanismer bundet op på PMS

1. Attraktion:

Mange opgaver i det offentlige, har som kerne at hjælpe andre eller skabe grobund for et bredere samfundsmæssigt formål (Jakobsen & Sørensen, 2012, s. 28).

Nogle opgaver kan ligefrem have lighed med *missioner*, ikke bare et arbejde, for at tjene til livet, men et bidrag til det fælles samfund. Det er dermed forfatternes påstand, at opgavernes karakter appellerer til mennesker, der ønsker at bidrage til samfundet, og med det udgangspunkt vælger uddannelser, der senere hen i livet, gør dem i stand til at udføre den type af arbejde.

Hvilket fører videre til næste mekanisme, *selektion*, da en forstærket socialisering mod tanken/attraktionen hen imod at arbejde samfundsorienteret, i de fleste tilfælde sker gennem feks. En længere bachelor uddannelse eller lign. form for videregående uddannelse.

2. Selektion:

Hvis det er givet, som beskrevet i artiklen, at offentligt ansatte har en høj samfundsmæssig motivation, så formodes det, at en sådan motivation kan svækkes af økonomiske incitamenter (Jakobsen & Sørensen, 2012, s. 29).

Da der samtidig inden for mange offentlige opgaver ofte arbejdes med *komplekse problemstillinger*, hermed ment, problemstillinger der er af så sammensat karakter, at der skal flere aktører og fagligheder til, for at søge at løse dem. Desuden er det mere reglen end undtagelsen, at der er en lang tidshorisont fra indsats til resultat, en af grundene til at det kan være en udfordring at sætte nøjagtige tal på grad af målopfyldelse.

Hvis gode resultater for borgere og brugere, er det som optager de ansatte mest, også selvom løn er med i en del af motiveringen, så vil det som leder i det offentlige give yderst god mening, at søge efter medarbejdere, der har høj samfundsmæssig motivation. Dette både for borgere og brugeres skyld, men også ud fra at mange opgaver i det offentlige, er svære at overvåge og evaluere, og medarbejdere med høj samfundsmæssig motivation vil ikke behøve denne form for "overvågende" ledelse.

3. Incitamenter:

High powered incentives, eller på dansk stærke økonomiske incitamenter, kan i sig selv påvirke medarbejdernes samfundsmæssige motivation. (Jakobsen & Sørensen, 2012, s. 29).

Der med menes, at hvis organisationen forudsætter, at deres medarbejderes kultur, bliver motiveret af økonomisk incitament, det tidligere nævnte begreb *pengemotivation*, kan det skabe en bevægelse fra samfundsmæssig motivation mod pengemotivation, selv hvis det egentlig ikke er pengemotivation, der var medarbejderens største motivation fra start. Dette sker, ud fra at mennesket tilpasser sig den underliggende motivation i deres organisation. Er denne motivation baseret på økonomiske incitamenter, så vil medarbejderen med tid få et mere forretningsmæssigt syn på sin ansættelse og dermed løsning af opgaver. Denne ovenstående hypotese, er også kaldet *crowding-out*, ifølge teorien fra de to schweiziske økonomer Frey og Oberholzer (Frey & Oberholzer-Gee, 1997) hvor viden omkring underliggende motivation ved medarbejderne tilpasses det belønningssystem organisationen tilbyder.

4. Socialisering:

Holdninger og normer for acceptabel adfærd er i høj grad med til at socialisere medarbejderen, og nye medarbejdere vil over tid sandsynligvis adoptere den etik og de normer, som deres organisation bygger på (Jakobsen & Sørensen, 2012, s. 29-30).

Her kommer organisationens motivationsfaktor og belønningssystem til at spille en stor rolle, med tanke på hvilken form for motivation der forstærkes, den samfundsmæssig eller pengemotivation.

Jakobsen & Sørensen (2012) peger i artiklen på, at mennesket, som et selvstændigt tænkende væsen, motiveres eller demotiveres af opgaver ud fra en meget individuel vurdering. Dermed kan ovenstående 4 mekanismer være med til både at *tiltrække, afskrække og/eller udvikle* samfundsmæssig motivation eller pengemotivation, alt efter hvilket belønningssystemet der dominerer organisationen.

I artiklen henviser Jakobsen og Sørensen til to brede oversigtsartikler, fra henholdsvis Rainey & Bozeman (2000) samt Boyne (2002), der empirisk er brugt i et forsøg på at sondre mellem de forskelle, der kan være, ved at være medarbejder i en privat eller offentlig sektor. De empiriske undersøgelser bygger på spørgeskemaer med udgangspunkt i spørgsmål baseret på de 4 nævnte mekanismer samt med to spor i spørgsmålene. Et spor der vedrører penge/økonomi, målt på pengemotivationen og et spor med spørgsmål om at hjælpe andre og nyttighed for samfundet, målt på samfundsmotivation.

Forskellen der forsvandt

Det vurderes af forfatteren til artiklen, at undersøgelserne og målingerne er valide, trods at der over tidsperioden 1989-2005, er sket ændringer i antallet af lande der deltog (1989; 4 lande, 1997; 10 lande og 2005; 12 lande) samt enkelte andre forskelle i datamængden (Jakobsen & Sørensen, 2012, s. 37).

For at undersøge om der er forskelle eller ligheder mellem mængden af penge- eller samfundsmotivation i offentligt og privat regi, er der via ovenstående undersøgelse kigget på mønstre i forskelle og ligheder inden for de udvalgte organisationer over tidsperioden 1989-2005. Landene, der er undersøgt, har forskellig størrelse og geografisk beliggenhed, (dog alle vestligt beliggende eller vestligt orienteret lande) fra Canada, USA til nordiske lande såsom Danmark og Sverige, og data er så vidt muligt rensat for demografiske forskelle, såsom alder, køn og uddannelse.

1. Første påstand:

"Er offentlige ansatte i deres arbejde mere motiveret af at gøre det godt for andre og samfundet og mindre motiveret af at opnå økonomisk belønning for dem selv end ansatte i den private sektor.." (Jacobsen & Sørensen, 2012, s. 26)

Ja der er støtte for denne påstand i de nævnte undersøgelser (Jacobsen & Sørensen, 2012, s. 38).

Den relative samfundsmotivation er højere i den offentlige sektor end i den private, dette gjaldt for alle lande uden undtagelse, dog er forskellen meget lille, når der undersøges på ydelser der er *public service funktioner*, hermed ment som ydelser, der bidrager væsentligt til sundhed, sikkerhed og velfærd, hvor den relative samfundsmotivation er meget lig hinanden i offentligt og privat regi. Her følger motivationen ydelsen, i de tilfælde hvor ydelsen bidrager til samfundet i *væsentlig grad*.

2. Anden påstand:

"Offentlige ansatte er i de seneste årtier blevet relativt mindre motiveret af at gøre det godt for andre og samfundet og mere motiveret af at opnå økonomisk belønning for dem selv.." (Jacobsen & Sørensen, 2012, s. 26).

Nej der er ikke støtte til denne påstand hverken i offentlig eller privat regi. Der er ikke sket en signifikant stigning, men en svag stigning spores i relativ samfundsmotivation og i hvert fald intet fald (Jacobsen & Sørensen, 2012, s. 38).

Under denne påstand, påpeger forfatterne, at motivation og værdier ikke er størrelser, der let lader sig ændre, hverken den ene eller anden vej (Jacobsen & Sørensen, 2012, s. 31).

Derfor er det også en udvikling der over tid må tages med i betragtning, undersøgelsen løber over årene 1989-2005, og det er i værdi/kultur sammenhæng et ret kort tids spænd. Dog er der, i denne periode også set en ændring i orienteringen blandt politiske beslutningstagere. Forfatterne peger her især på at ændringerne i orienteringen skulle være ekstra udbredt på højrefløjen, men har fundet sted i hele det politiske spektrum. Forestillinger der søger, at underbygge det faktum, at offentligt ansatte i højere grad er pengemotiveret end samfundsmotiveret.

3. Tredje påstand:

"Der er i de seneste årtier blevet en mindre forskel på betydningen af at gøre godt for andre og samfundet i forhold til at opnå økonomisk belønning mellem ansatte i den offentlige og private sektor" (Jacobsen & Sørensen, 2012, s. 26).

Denne sidste påstand findes *der ikke støtte for*, forskellen mellem de offentlige og privat ansattes forhold til henholdsvis pengemotivation og samfundsmotivation, har ikke ændret sig i en grad, der er væsentlig eller udtrykker noget systematisk mønster (Jacobsen & Sørensen, 2012, s. 40).

4. De 3 påstande samlet set

Jacobsen & Sørensen (2012) påpeger, at de 3 påstande undersøgt i ovenstående er interessante set ud fra debatten om, hvorvidt styring af den offentlige sektor er forskellig fra styring af den private sektor, er det

de økonomiske incitamenter der motiverer, eller er det public service der motiverer? (Jacobsen & Sørensen, 2012, s. 41).

Som beskrevet er der en lidt stærkere relativ samfundsmotivation indenfor den offentlige sektor, men forskellen er lille. Der ud over, er det også interessant at fokusere på de ukontrollerede forskelle, der måske ville give ganske andre udslag (Jacobsen & Sørensen, 2012, s. 42).

Følgende faktorer er ikke med i betragtning; der er langt flere kvinder end mænd inden for den offentlige sektor, andelen af længere uddannelser er større i den offentlige sektor, desuden er problemstillingerne, der skal løses i den offentlige sektor ofte af mere kompleks sammensætning end i den private sektor, hvilket tiltrækker et segment, der ønsker at arbejde med komplekse problemstillinger, forhold som med god grund kunne tages med i en kommende betragtning over hvilke motivationsfaktorer, der gør sig gældende i respektive regi.

Opsummering

PSM er et sammensat begreb, og når det også forsøges foldet ud over den private sektor, er der endnu flere forbehold at tage med i betragtning.

En af de fremhævede pointer Andersen & Pedersen selv fremhæver, går på, at de politiske beslutningstager, der måtte være i spil i konteksten, har stor betydning for hvorledes opfattelsen af de ansattes motivation og brugerens handlekapaцитet tolkes, og hermed også hvilke incitamenter der måtte være i spil, for at opnå bedst mulig effekt (Andersen & Pedersen, 2014).

Le Grands begrebsapparat har stor vægt indenfor området, som en model for hvorledes magt, frihed og medbestemmelse forstås og ikke mindst fordeles.

Der har været en bevægelse fra mere frihed for medarbejderne til at tage de valg, de fandt bedst for borgerne, over til fokus på medbestemmelse fra borgerne og lige nu nok en solid blanding af flere forskellige tilgange/styringsmodeller, med andre ord mange værktøjskasser at vælge imellem (Andersen & Pedersen, 2014).

Jacobsen & Sørensen (2012) der bevæger sig over i en undersøgelse med fokus rettet på, om PSM både er eksisterende i privat og offentligt regi, eller om det fortrinsvis er en offentlig faktor, beskriver hvorledes det er svært at måle på PMS ud fra handlekapaцитeten. Der har været mere tilgængelig viden om producentens motivation, men sammenhængen mellem de to faktorer er ikke undersøgt til bunds. Desuden er fokus for undersøgelser indtil nu med stor vægt på ydelser indenfor humanistiske felter, såsom børnepasning, skoler og hospitaler, hvilket med en vis sandsynlighed giver et skævt billede, da disse områder ofte er indenfor offentligt regi, og dermed ikke skaber mulighed for undersøgelser af PSM indenfor privat regi.

Producenter med høj PMS lader dog til at eksistere i både privat og offentligt regi, dog med lidt større vægt til det offentlige, blandt andet ud fra begrundelsen at det offentlige har flere opgaver, der taler til mennesker med et stærkt samfundssind.

Men den meget firkantede holdning at producenter af ydelser enten er opfyldt af samfundssind eller udelukkende tænker på egen vinding, finder Jacobsen & Sørensen intet belæg for, ligeledes ser de ikke

brugerne som mennesker, der enten altid træffer kvalificerede valg eller modsat altid er passive modtagere af de valg, andre tager for dem (Jacobsen og Sørensen, 2012)

Kapitel 4:

Koblingskompetencer

I 3. semesters projekt på LOOP arbejdede jeg med begrebet Koblingskompetencer ud fra forskningsrapporten *Koblingskompetencer – et begrebsligt indkredsningss forsøg* af Jørgensen, Lassen & Baadsgaard (2016).

Jeg oplever dog, at jeg langt fra er færdig med at være nysgerrig på begrebet koblingskompetence samt ikke mindst på *potentialet* i at mestre kobling mellem fagligheder og sektorer.

En begrebsafklaring på koblingskompetencebegrebet, er udgangspunktet i dette kapitel, hvorefter jeg fortsat vælger at arbejde videre ud fra forskningsrapporten *Koblingskompetencer – et begrebsligt indkredsningss forsøg*, med fokus på koblingsbegrebets potentiale.

Begrebsafklaring af koblingskompetencer

Begrebsafklaringen af koblingskompetencer, er med udgangspunkt i Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016) forskningsrapport *Koblingskompetencer – et begrebsligt indkredsningss forsøg*.

Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016) forklarer ordet begreber, som et menneskeligt forsøg/et greb, til at begribe verden med. Denne tilgang ønsker jeg fortsat at tage udgangspunkt i, da menneskets evne til at begribe bunder i evnen til at tolke og fortolke, hvilket falder i tråd med den hermeneutiske vinkel, jeg søger at følge i projektet.

Vigtigheden i en fælles begrebsforståelse er altid stor, og bliver ikke mindre, når der skal samarbejdes i et felt, hvor der krydses faggrænser, kobles mellem fagligheder og organisationer og arbejdes på tværs af privat og offentlig regi, dermed er en fælles forståelse eller en fælles definition af et begreb, et grundlæggende kriterium for vellykket samarbejde.

Jørgensens, Lassen & Baadsgaard forståelse af begrebet koblingskompetence ses nedenfor;

”Sættet af kommunikative, koordinerende og kooperative evner og færdigheder, der skal til for at få aktører bragt sammen om grænsekrydsende arbejde i det offentlige ” (Jørgensen, Lassen & Baadsgaard, 2016, s.70)

Koblingskompetence beskrives her af Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016) som en kompetence, der skaber rum for medarbejdere, ledere og interessenter til at krydse organisatoriske og fagmæssige grænser i deres samarbejde i det offentlige. Evnen til at kunne kommunikere og samarbejde med hinanden, uden at lade faglighed eller ens dertilhørende organisation begrænse, er disse aktørers koblingskompetencer.

Koblingskompetence beskrives som en form for meta-kompetence, der bygger ovenpå de færdigheder, som mennesket i forvejen bringer ind i det faglige fællesskab.

En koblingskompetence i en kontekst vil ikke nødvendigvis være det i en anden kontekst, der er ikke en lige linje i fremgangsmåden for denne metode ej heller en statisk metodefremgang, evnen til at koble tænkes ind som en dynamisk proces, en udviklingsmodel der løbende trænes i.

Følgende 4 overordnede funktionelle hensyn er nødvendige at kende til, hvis en fælles forståelse for begrebet skal udmønte sig i at lykkes med at etablere opgaveløsninger på tværs, da de er hensyn, der må være til stede både begrebsligt, kulturelt og organisatorisk i samspillet mellem aktørerne, når der arbejdes brobyggende. Alle 4 hensyn er forbundne og samtidig komplementære (Jørgensens, Lassen & Baadsgaard 2016, s. 75-76).

Funktionelle hensyn

1. Brobyggerfunktion

Brobyggerfunktionen arbejder ud fra, at bringe aktørerne fra forskellige fag, sektorer, organisationer og institutioner sammen, bryde faggrænser og bygge en bro baseret på interesse, forståelse for ideen i den fælles opgaveløsning og *skabelsen af motivation*.

Skabelsen af netværk er kun første skridt i arbejdet med at bryde grænser, bygge faglige broer og koble interesse- og opgaveforståelse, men det er et vigtigt fundament, for at få udbredt forståelsen for, at der i mange opgaver kommer bedre kvalitet og funktionalitet ind i løsningen for borgerne, når der sker en samlet indsats fra medarbejderne

2. Kommunikatorfunktion

Kommunikator-funktionen beskæftiger sig med at tolke faggruppernes udtryk, talemåder og eventuelle faglige koder, og skabe udvikling af fælles grundlag for kommunikation på tværs, vertikalt og horisontalt. Her er der fokus på forudsætninger såsom forforståelser, fagudtryk og sprog.

I dette hensyn ligger den læreproces, det er at lære at tolke og forstå hinandens udtryks- talemåder og herunder også fagudtryk hørende til de forskellige fag, samt forståelse for den måde det enkelte fagområde måtte tænke i bestemte baner, og hvorledes man fælles skaber et nyt grundlag for at kommunikation og løsning af opgaver.

Både kulturel og kognitiv kommunikation i spil, dette vil ske gennem indadrettet kommunikation ved den enkelte, men det er centralt, at der også løbende, er en proces med fælles forhandlinger om dette nye grundlag. Et andet centralt punkt her, er at aktørerne selv skal være en del af processen, uden mulighed for at deltage aktivt i forhandlinger om nyt et fælles ståsted, vil der sjældent være villighed til at tage ansvar og udfylde nye roller i fællesskabet.

3. Koordinatorfunktion

Koordinator-funktionen arbejder ud fra at skabe en fælles forståelse for opgaveløsningen, og de udfordringer, der følger de ofte sammensatte problemstillinger. De løsningsmodeller der gerne skal findes, har sjældent rod i hierarki eller fag som eneste grundlag, det bliver en fælles opgave for alle i samarbejdet, at arbejde sammen.

Ovenstående stiller store ledelsesmæssige krav, da lederne må lære at tilpasse deres ledelse til medarbejdere, der flyttes fysisk såvel som opgavemæssigt fra den oprindelige organisation, med sigte for løsning af opgaver for øje, men et hensyn der ikke kan underkendes, da lederens vilje til at frigive deres medarbejders tid og mulighed er afgørende for samarbejde på tværs.

4. Kooperationsfunktion

Kooperations-funktionen, her består i evnen til at skabe forpligtende samarbejdsfora, der er bringer forståelse og skaber handling, hos de deltagende aktører. Funktionen skal sikre, at der skabes forståelse for aktørernes tværfaglige samarbejde i deres egen organisation samt at der foretages de handlinger, der gør det muligt for aktørerne at deltage i disse samarbejdsfora. Succes og robuste resultater er som ofte vejen frem (også her) for at skabe legitimitet for arbejdsmetoden, forudsat at denne succes og disse resultater bliver kendt i de forskellige organisationer.

Endelig er det også en del af kooperations-funktionen, at sørge for at aktørerne i det tværfaglige samarbejde husker på, hvorfor de er der, og ikke i højere grad orienterer sig mod de præferencer og interesser, der har bragt dem ind i deres eget faglige felt. Dette kan skabe risiko for, at medarbejderne fortrinsvis orienterer sig *bagud*, mod deres egen organisation, og fokuserer på, hvilken værdi de kan tage med retur, frem for merværdien af det fælles samarbejde. Dermed skal kooperations-funktionen bane vejen for sammensatte opgaver og innovation i dette område, blive en del af driften, og ikke ses som noget der trækkes ud af driften, og risikere den mulighed, at blive opfattet, som en adskilt enhed fra det *normale* arbejde.

De 4 funktionelle hensyn er listet i en uprioriteret rækkefølge, alle 4 skal i spil og fungere komplementært i udførelsen af koblingskompetence.

På trods af ovenstående påstand, fremhæver Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016) s. 76 brobyggerfunktionen, da denne funktion er en nødvendig forudsætning, for at bringe aktørerne ind i samarbejdet og skabe motivationen til at forblive der, samt at begrebet koblingskompetence ikke blot er lig med tværfaglighed og tværsektorielt arbejde, men er en forudsætning for skabelse af ovenstående metode.

Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016) fremhæver at koblingsbegrebet ikke er skabt til at stå alene, det er et begreb, der gennem sin funktionsbeskrivelse *at koble sig på noget*, forudsætter, at de forskellige fagligheder og organisationer i offentligt eller privat regi arbejder med at produceres merværdi sammen ved en kombinationen af disse faktorer.

Så vidt begrebsafklaring på koblingskompetence, der viser sig at være et temmelig sammensat begreb, der desuden er tænkt som en kompetence, der skal bygge ovenpå en grundfaglighed, der allerede er udviklet og godt funderet (Jørgensens, Lassen & Baadsgaard, 2016, s. 77).

Så hvilke potentialer ville der kunne være ved denne fremgangsmåde, brugen af koblingskompetencer ind i det tværfaglige samarbejde? Det vil nedenstående afsnit forsøge at belyse nærmere.

Potentialer ved koblingskompetencebegrebet

Følgende afsnit bygger på overvejelser om koblingsbegrebets potentialer fra kapitel 6 i

Koblingskompetencer – et begrebsligt indkredsnings forsøg af Jørgensen, Lassen og Baadsgaard (2016).

Udgangspunktet er tanken om at skabe en omfattende fornyelse af den kommunale sektors betjening af borgerne sammen med et kvalitetsløft baseret på fokus på velfærdsydelser, de ydelser der tilbydes borgerne i vores samfund, ydelser såsom uddannelsestilbud, behandling på hospitaler mm. (Jørgensens, Lassen & Baadsgaard, 2016, s. 80).

Forståelsen for denne fornyelse bygger desuden på en forståelse for kerneopgavekonceptet, hvor der både samarbejdes på tværs fagligt, men også samskabes med borgerne, blandt andet gennem udvidet borgerinddragelse.

Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016) fremhæver to forhold, der har afgørende betydning for at ovenstående kan finde sin plads i kommunerne, vel at mærke som en plads, der ikke kun findes af navn men også af gavn.

Det ene af de to forhold er baseret på styringsformen i kommunerne, det være sig både ressourceallokering, måleenheder og kontrolformer, Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016) har i deres rapport ikke fokuseret på dette forhold, men koncentreret sig om kompetenceforudsætningerne i den kommunale sektor. Fravalget af fokus på styringsformerne begrundes af Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016) med, at deres rapport fokuserer på koblingskompetence begrebet, og en nærmere undersøgelse af de forskellige grænsekrydsende områder må kontekstualiseres mere opgavespecifikt andetsteds, da det ikke ligger inden for det opdrag, der er hørende til forskningsrapportens opdrag.

Det andet forhold, som Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016) derimod går grundigere ind i, er at få konkretiseret de kompetencemæssige forudsætninger, der må udvikles i den kommunale sektor, for derigennem at skabe et fremadrettet, kvalificeret grundlag for at arbejde ud fra koblingstanken, når der skal arbejdes med ønske om en helhedsorienteret tilgang i løsningen af kerneopgaver. (Jørgensens, Lassen & Baadsgaard, 2016, s. 80).

Kompetencemæssige forudsætninger – 3 plan

Indsatsen forholder sig til 3 plan, de 3 plan skal gerne danne grundlag for at indhente det kompetenceefterslæb, som Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016) hævder, skaber barrierer for koblingsbegrebet udført i praksis. Nedenstående bygger på kapitel 6 side 81-83 fra *Koblingskompetencer – et begrebsligt indkredsningss forsøg* af Jørgensen, Lassen & Baadsgaard (2016).

1. En iscenesat arbejdspladslæring

Finder man *koblingspunktet* er opgaven lykket, skriver Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016) som afslutning på afsnittet om en iscenesat arbejdspladslæring. Lidt længere tilbage i beskrivelsen, fokuseres på at arbejdspladslæringen omfatter alle medarbejdere og ledere, der er koblet til at have løsning af kerneopgaven som hovedopgave.

Udvekslingszoner, forstået som udviklingsrum, der giver plads til anerkendende og tillidsbaseret dialog om forståelsen for kerneopgaven, er en vigtig faktor i arbejdspladslæringen.

En organisering og en arbejdsplads, hvor der plads til at medarbejderne i tillidsbaseret fællesskab kan anvende deres forskellige fagligheder i helhedsorienterede opgaveløsninger.

Det skal være den helhedsorienterede tilgang til den optimale opgaveløsning af kerneopgaven, der ligger til grund for de faglige og ressourcemæssige rammer.

2. En kritisk justering af alle grunduddannelser og voksen- og efteruddannelser

En indbygget opkvalificering af stærke handlekompetencer og koblingskvalifikationer gennem en kritisk justering af elever, studerende og de allerede ansatte (Jørgensens, Lassen & Baadsgaard, 2016, s. 81).

Således at alle faggrupper får mulighed for at udvide deres allerede eksisterende faglige kompetencer, med de funktionelt afledte kompetencer som Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016) ser som konstituerende for koblingskompetencebegrebet.

Denne opkvalificering vil også kræve, at de respektive faggrupper evner at fralægge sig de afgrænsede faglige positioner og træde ud af de hierarkiske styringsrutiner, der måtte findes, det samme gælder (måske i endnu højere grad) for lederne.

Som billedsprog bruger Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016) orkesteret, og det at dirigenterne (lederne) skal have en dyb forståelse for det kollektive samspil, for at få musikken til at spille, og dermed opgaven til at blive løst optimalt.

Det pointeres i rapporten vigtigheden af, at der gennem kompetenceløft og efteruddannelse opdyrkes en øget forståelse for, at både ikke faglærte og faglærte opnår gensidig anerkendelse, for at skabe en handlende organisation, der målrettet og koordineret arbejder efter samme løsningskoncept.

3. En selvkritisk proces på beslutningstagerniveau

Faggrupperne er i spil i de to ovenstående planer, men behovet for at politikerne på de forskellige niveauer også forholder sig til nødvendigheden i at få omlagt de nuværende styringsformer, er på alle måder tilstede (Jørgensens, Lassen & Baadsgaard., 2016, s. 82).

Der skal arbejdes hen imod at kerneopgaven løses dialogbaseret og helhedsorienteret, og de NPM-funderede styringsformer (styringsformen er nævnt i indledningen) bliver omlagt til dialogbaserede og koordinerende tiltag, for at konceptet ikke opfattes som en spare øvelse eller med en effektiviseringsoptik.

I en organisatorisk kontekst vil der stadig skulle måles på resultater, men det bør ske på en fremadrettet måde, der er forbundet med udviklingsopgaver, da deltaljeret målstyring og kontrolkrav modarbejder medarbejdernes skønsbefulde skønsmålinger.

Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016) påpeger også betydningen af behovet for at de faglige organisationer får en mere åben tilgang i deres uddannelsespolitik, så der kommer flere uddannelsesområder med fællesindholdselementer. Det vil sandsynligvis være en udfordring for mange fagligheder, da frykten for at udvande kernen i netop deres faglighed, vil være til stede, men som Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016) fremhæver, så vil metakompetencerne blive meget et væsentligt grundlag, for at sikre gensidig respekt for og anerkendelse af andres fagligheder og fag.

Udviklingsprocessen i de 3 plan

Som konklusion på de 3 ovenstående plan, er Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016) vurdering, at det vil kræve en lang udviklingsproces, i så fald at koblingskompetencer skal gøres til en del af alle relevante fagligheder og ikke mindst vinde plads i praksis. Derfor er forfatterens opfattelse, at et udviklingsforløb på alle 3 planer vil give god mening. Der vil være nogen inspiration at hente i begrebet "Boundary spanners" eller den danske oversættelse "Grænsekrydsende ledelse" et begreb brugt af Elmholdt, C. (2012) hvor samarbejde og innovation sker som broer henover grænserne mellem faglighederne, i stedet for at forstå grænser som noget der *adskiller os og dem*, og skaber barrierer mellem faglighederne.

Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016) ser dog boundary spanners som en form for kickstart, der nok er effektiv, men som ikke kan stå alene mere som en fødselshjælper til den første tid (Jørgensens, Lassen & Baadsgaard, 2016, s. 82).

En samlet begrebsforståelse på tværs af de forskellige kommunale sektorområder er nødvendig, da det er meget almindeligt, at de har hver deres kontekst og organisatoriske model.

Endelig konkluderer Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016) at den nye meta-faglighed eller måske endda super faglighed, koblingskompetence, er et fortsat udviklingskoncept, og åbner op for spørgsmålet omkring hvorledes dette bedst følges fremover. Muligheder kunne være aktionsforskning, hvor forskerne er direkte engageret i de sociale forandringsprocesser eller den mere traditionelle distancerede uafhængige forskning, det er et spørgsmål, som forfatterne i denne omgang lader stå åbent.

Opsummering

Ganske som i opsummering på kapitel 3, må der her i kapitel 4 konkluderes af Jørgensens, Lassen & Baadsgaard (2016), finder at koblingskompetence, er et meget sammensat begreb, der kan være svært at få rigtig hold om, og nye begreber der udtrykker ny forståelse og nytækning af verden omkring os, er som ofte en tid om at vinde fodfæste.

Selve det at koble, som begreb henviser til at nogen eller noget skal skabe en forbindelse, der skal bygges broer, hvor der ikke før har været broer i denne kontekst på tværs af fagligheder og organisationer.

Når faggrænser krydser, både inden for egen organisation og på tværs af organisationer, vil det uundgåeligt skabe en form for forstyrrelse, der fordrer en anderledes metode at gøre arbejdet på (Jørgensens, Lassen & Baadsgaard, 2016).

Når krav om samspil/samarbejde opstår, så kommer handlemåder, fagsprog, kulturer og rutiner i mange afskygninger på prøve, og det udfordrer de deltagende aktørers evner at skabe nye forståelser, forbindelser og handlinger, hvis samarbejdet skal lykkes og blive en del af en fremtidig drift og ikke blot et vedhæng af projektagtig karakter. Der må sikres en fælles tænkning og handling på tværs af fagligheder og organisationer, samtidig må det der sker, i det fælles samarbejde kunne give mening både til den enkelte aktør, til gruppen og til den organisation, der står bag de forskellige involverede, for at skabe legitimitet for arbejdsmetoden.

Som beskrevet under potentialer, ligger der krav om en del fornyelse i den professionelle selvforståelse, hvis samarbejdet på tværs skal kunne få en plads, i den daglige faglige praksis. Der er ledelsesudfordringer

at tage hensyn til i et fremtidigt (og nuværende) perspektiv på det tværfaglige samarbejde og ikke mindst overvejelser om udviklingsprocessen inden for uddannelsessystemet.

Kapitel 5:

Gadamers hermeneutik som referenceramme

Jeg har en antagelse om, at jeg i det teoretiske arbejde med belysningen af mit problemfelt, vil finde det meningsskabende arbejde, ud fra et hermeneutisk videnskabsteoretisk ståsted, da jeg knytter en stor del af min forståelse og tolkning af verden, op ad den vinkel, der repræsenteres af den hermeneutiske forståelsesramme.

Hermeneutikken bygger sit videnskabsteoretiske fundament på fortolkningslæren, med rod i den græske betydning af ordet hermeneutik, netop at *fortolke*, der er gennem årtier arbejder hermeneutisk med tekster af stor betydning for historien, fra gamle filosofiske og digteriske tekster frem til Biblen og diverse juridiske tekster (Collin & Køppe, 2014, s. 227).

Der er flere teoretiske vinkler og tolkninger af hermeneutikken som metode at fortolke viden på. I denne rapport knyttes en stor del af forståelser og tolkninger af verden op ad den vinkel, der repræsenteres af den tyske filosof Hans-Georg Gadamer tilgang (1900-2002), inspiration og interesse for hermeneutikken i denne rapport, udspringer fra flere af Gadamer begreber fra det hermeneutiske verdenssyn.

Fokus på samspillet mellem fortolker, tekst og kontekst som Gadamer tillægger stor betydning, blandt andet ved at gå bag om teksten/ samtalen og forstå den i helheden af konteksten og den nutid, den er skrevet/beskrevet i, giver den helheds tilgang til fortolkning og forståelse af tekster, som giver mening i et sammensat univers.

Som Arne Jørgensen i *Hans-Georg Gadamer* (2009) beskriver, er Gadamer som hermeneutiker mere interesseret i, at *stille spørgsmål* end at besvare dem, og fortrækker at *belyse og beskrive* frem for at begrunde og bevise, samt at Gadamer forståelse af hermeneutikkens kerne er *dialog* (Jørgensen, 2009, s. 9).

"er det kun en dårlig hermeneutiker, der bilder sig ind, at han kan eller må få det sidste ord" (Jørgensen, 2009, s. 9).

Nedenstående teori-afsnit runder Gadamer begreber Den hermeneutiske cirkel, Forforståelse samt Horisontsammensmeltning, 3 vigtige nedslag i den store og omfattende produktion som Gadamer leverede i sine leveår (1900-2002).

De 3 begreber er som nævnt blot en del af den hermeneutiske vinkel, som blandt andet gennem Gadamer tolkning er blevet en indflydelsesrig videnskabsteoretisk retning (Jørgensen, 2009, s. 7-9).

Når Gadamer vinkel vælges, med tanke på at han som forsker var optaget af at beskrive og belyse, så er det også vigtigt for forståelsen af helheden at vide lidt om mennesket Gadamer, og dermed være tro mod den hermeneutiske tilgang til blandt andet at huske på konteksten. Gadamer var, ud over sit teoretiske virke, forfatter til en stor mængde af digte og essays, og beskæftigede sig meget med den filosofiske tilgang og ikke mindst æstetikens udtryk (Jørgensen, 2009, s. 7-9).

Det første begreb jeg i nedenstående vil belyse, er den hermeneutiske cirkel. Denne måde at begribe verden på, kan ikke kun tilskrives Gadamer, men det er hans vinkel og videre fortolkning, der her forsøges belyst.

Hermeneutisk cirkel

Vi forstår delene ud fra en helhed og helheden ud fra delene (Jørgensen, 2009, s. 74-75).

Det er den meget korte version af, hvad den hermeneutiske cirkel bygger på, tolkninger og belysninger kan dog også her fortsætte uendeligt nedenstående en lidt udbygget belysning.

Arbejdet i den hermeneutiske cirkel er gældende for alle former for forståelse, da udgangspunktet i hermeneutikkens tilgang er, at alt er til fortolkning og genfortolkning. Trods dette at der kan tolkes på alt, er det ofte det skrevne ord, den hermeneutiske cirkel illustreres ved. Dette bringer læseren retur til første sætning, at forstå en helhed ud fra delene og delene ud fra helheden. Hvis det at læse er brugt som eksempel, er læsningen en konstant vekselvirkning mellem forståelse for helhed og del. Oplevelsen af at et enkelt ord eller en sætning pludselig sætter det tidligere læste i en hel ny kontekst, eller ligefrem bringer selve forståelsen ind i billedet, er noget de fleste mennesker har oplevet, mens de læste eller studerede en tekst.

Det er selve teksten der ved første øjekast er den overordnede helhed, men når læseren dykker ned i teksten, vil det blive tydeligt at den overordnede helhed består af utallige (del)elementer, det kan være afsnit, kapitler, sætninger, ord eller måske ligefrem bogstaver.

Desuden pointerer Jørgensen (2009) at man som læser aldrig begynder uden forudsætninger, der kan allerede ud fra titlen på teksten eller måske viden og forforståelse om forfatteren, være dannet en mening fra læserens side om, hvad denne tekst måtte handle om. En mening der undervejs bekræftes eller revideres, fortolkes og genfortolkes, som læsningen skrider frem (Jørgensen, 2009, s. 75).

Ovenstående er et af de mange lag, som fortolkning og genfortolkningen af en tekst, kan udfordre læseren eller fortolkeren med, og er en lidt mere uddybende belysning af begrebet den hermeneutiske cirkel.

Nu er mennesket ikke en afgrænset ø, uden kontakt til noget eller nogen, men netop et menneske, der lever i en nutid, med dertil hørende ontologiske vilkår for forståelse. Ontologisk forståelse forstået således at læseren ikke læser/tolker en tekst, uden noget er gået forud. Dette *noget* kan have utallige former, men som et eksempel, der gælder for alle, har mennesket levet liv af forskellig længde og oplevelser, befinder sig i en bestemt kultur, på en bestemt tid osv., alt sammen elementer, der præger hvert enkelt menneskes fortolkning af det, vedkommende måtte læse (stadig med den skrevne tekst som eksempel).

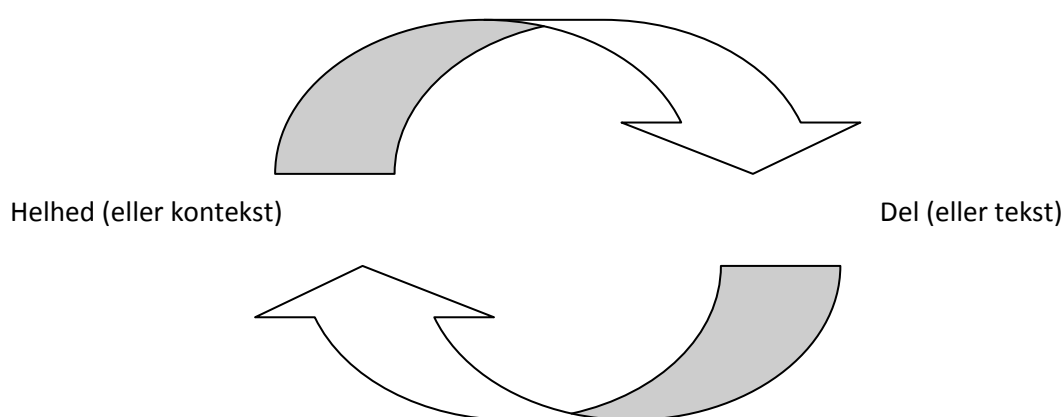
Alt ovenstående er en del af den hermeneutiske cirkel, så forståelsen af teksten bliver også et forhold mellem læser og tekst, og den måde læserne fortolker teksten på. Som læser bringes forforståelser og fordomme med ind i tolkninger, og uden disse ville en forståelse af teksten blive meget vanskelig (Jørgensen, 2009, s. 76).

Gadamer pointere at det at have en forforståelse, ikke er en invitation til ganske blindt og uden overvejelser at hengive sig til sine fordomme eller diverse indfald, men netop være bevidst om, at man som læser/fortolker kommer med sit levede liv i bagagen, og det er vigtigt at have med sig en skærpet

bevidsthed om, hvorfor man eventuelt ser og tolker på den måde man gør. Hermed bliver fortolkning også en fortsat mulighed, en cirkel det ikke er muligt at træde ud af, da mennesket hele tiden opnår nye forståelser i kraft af tolkninger og gentolkninger.

Nedenstående er den hermeneutiske cirkel afbilledet som to pile, der sammen danner en cirkel, og dermed tegner begrebet, at en fortolkning altid er cirkulær. Helheden belyses ud fra delene og delene belyses ud fra helheden (Holm, 2011, s. 86)

Forståelse kan fortolkes og genfortolkes og dermed skabe en cirkelslutning, der kan fortsætte i det uendelige (Holm, 2011, s. 87).



Forforståelse

Forforståelse eller fordom er begreber, der inden for hermeneutikken har stor vægt (Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2015, s. 77).

Den hermeneutiske forståelse af en tekst, bygger på at læseren, der forsøger at forstå eller tolke har både sin egen (allerede) etablerede forståelse og egen fordomme med i tolkningen, og uden disse forudsætninger ingen mulighed for at tolke og dermed starte den hermeneutiske cirkel, så hverken forforståelse eller fordomme skal i den hermeneutiske kontekst forstås som negativt ladede begreber.

Gadamer (1900-2002) lagde betoningen på at enhver forståelse har bund i en forforståelse, der bygger på fordomme, fordomme og forforståelser man som menneske ikke blot kan lægge til side. Et menneske forstår og fortolker sine oplevelser og sit liv gennem en horisont af mening, der opstår i den sociale og historiske kontekst som mennesket er placeret i, og er af stor vigtighed, når man som læser forsøger at forstå og tolke på en tekst, så man forholder sig til den tid teksten måtte være skrevet i (fortsat med den skrevne tekst som referenceramme, det kunne være et kunstværk eller andet menneskeskabt, man ønskede at tolke på.)

Som Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard (2015) beskriver i afsnittet om hermeneutik og eksistens må fortolkeren eller læserne være sig bevidst om sin egen eksistens som et menneske situeret i historien, og dermed også i verdens gang, både i nutidens øjeblik og mens tiden og historien skifter. Herved bliver

læserne placeret i den hermeneutiske cirkel, som beskrevet i afsnittet ovenfor, og kan ikke beskue og beskrive cirklen udefra, men må være sig bevidst om sin egen deltagelse i historien inkluderet i den hermeneutiske cirkel.

Gadamer (1900-2002) benævner forforståelse og fordomme som begreber vi altid skal have med os, også i vores analytiske arbejde, de skal opfattes som en ressource ikke som en begrænsning, men vi skal være bevidste om hvordan vores egen situation er og at både denne situation og vores forforståelse altid er i spil i vores tolkninger (Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2015). Hvis mennesket stod i en situation, hvor bevidstheden var ganske vasket ren, der ingen forventninger, oplevelser eller fordomme eksisterede, ville det være meget svært, hvis ikke umuligt, at forstå og begribe verden. Gadamers arbejde ud fra teorien om forforståelse, som del af evnen til at tolke, forforståelse var i Gadamers teoretiske tilgang ikke et negativt ladet ord, men som tidligere nævnt en mulighed for at forstå: uden forforståelse, ingen mulighed for at fortolke og forstå (Alrø, H, Dahl, P. & Schumann, K., 2016, s. 162)

Begrebet *horisontsammensmeltning* som belyses i næste afsnit, er en del af forståelses begrebet, da et menneskes forståelse indrammes af den situation, mennesket befinder sig i, og opstår der nye muligheder, så *løftes blikket mod nye horisonter* så at sige, og der opstår en ny situation, dermed en ny mulighed for tolkninger, mere om dette under følgende afsnit.

Horisontsammensmeltning

Horisontsammensmeltning bygger på en forståelse af, at det synsfelt en horisont åbner, med den hermeneutiske tilgang, kan skabe en sammensmeltning af to adskilte horisonter (Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard, 2015).

Et eksempel; når to mennesker kommunikerer, så vil der gennem deres tolkning(er) af hvad de hører hinanden sige, samt deres kendskab til konteksten, deres egne "medbragte" fordomme og forforståelser (Se ovenstående afsnit om forforståelse) om både det andet menneske og det sagte, i nogle tilfælde ske en horisontsammensmeltning, der ideelt set vil kunne bringe ny forståelse frem. Dermed er det der foregår ikke blot samtale/udveksling af ord mellem de to individer, men mødet mellem to forskellige forståelsesrammer og perspektiver, der sammen danner et nyt udgangspunkt (horisont).

Hvis det at læse en tekst, bruges som eksempel, så er det den samme dobbelte proces der foregår (Holm, 2011, s. 93). Læseren eller fortolkerne oplever i mødet med teksten et spændingsforhold mellem sin egen horisont og den horisont som teksten indeholder, f.eks. grundet den tid teksten er forfattet i, en tid hvis horisont altid vil være forskellig fra den nutid, som læserne befinder sig i. Det er nødvendigt for at kunne opnå en forståelse af teksten, at læseren er sig dette bevidst.

"horisontsammensmeltning: den dobbelte bevægelse, som ifølge Gadamer kendetegner forståelse. Først anerkendes den overleverede tekst i den fremmedhed, derefter skabes selve arbejdet med teksten en ny forståelseshorisont, hvor tekstens fortidige og fortolkernes samtidige horisonter går op i en højere enhed" (Holm, 2011, s. 94).

Det er vigtigt at holde sig for øje, at i Gadamers teori om horisontsammensmeltning, sker sammensmeltningen ved at hverken fortolkerne eller forfatterens horisont forsvinder eller opsluges af den ene frem for den anden (Holm, 2011, s. 94). Det handler for Gadamer (1900-2002) om skabelse af ny

forståelse via denne sammensmeltning af horisonter, de bevares begge, samtidig med at de går op i en højere enhed, som to farver der flyder sammen og skaber en tredje, eller ud fra et aspekt på anvendelse i praksis, så sker der med en nutidig forståelse af en fortidig tekst en mulighed for anvendelse i nutidig sammenhæng.

Gadamer (1900-2002) omtaler ikke om en sådan horisontsammensmeltning er et sjældent eller almindeligt fænomen, men pointerer dog at horisontsammensmeltning ikke er daglige fortolkninger af hvad naboen siger, for i de situationer sker der sjældent tolkninger (Jørgensen, 2009, s. 89-90).

Derimod må der, for at der kan ske en horisontsammensmeltning ske et *brud* på det indforståede, og Gadamer (1900-2002) omtaler til tider horisontsammensmeltning som en fuldbyrdeles af forståelse, ikke som at tolkningen dermed slutter, men at det der kan forstås i den givne situation og med den givne horisont er opnået. Ved denne form for øjeblikke af fuldbyrkelse, påpeger Gadamer (1900-2002) at der kan opstå en følelse af, at man er ganske forvandlet, dog med tanke på, at det ikke hører til dagligdags oplevelser.

Som en sløjfe på horisontsammensmeltningen, må pointeres at her i denne kontekst er det **horisont** som begrebet forståelse af nutiden, den tid vi lever i som menneske med den nutidige verden, og dertil hørende kulturel og historiske kontekst (Holm, 2011, s. 94).

Det er den nutid, der former det verdens billede, mennesket har lige nu, hvis (eller nærmere når) historien om 1000 år viser, at den forståelseshorisont der var i vores nutid, ikke længere vurderes som værende gældende, så vil der atter opstå nye fortolkninger, ganske som mange mennesker i dette århundrede ikke længere forestiller sig, at sygdom er en straf fra Gud, fordi man ikke var et godt menneske, hvilket var en ganske udbredt forståelse i f.eks. 1200-tallet.

Opsummering

Kapitel 5 bevæger sig gennem en kort beskrivelse af Hans-Georg Gadamer (1900-2002) og hans tilgang til hermeneutikken, der blandt andet var præget af, at hans oprindelige virke var filosof, og han var meget optaget af at belyse og fortolke, at stille spørgsmål frem for at finde svar. Dette var ifølge Gadamer kernen i den hermeneutiske forståelse.

Arbejdet med tolkning af tekster ud fra den hermeneutiske cirkel, er med udgangspunktet i at alt kan fortolkes og genfortolkes, og at man som fortolker ikke kan stå uden for cirklen, men er en del af selve cirklen og dermed også bringer sine egne forudsætninger og fordomme med ind i fortolkninger.

Fordomme og forudsætninger er begge set som positive begreber, når man som menneske fortolker og forstår gennem sit levede liv, det liv hvor forståelse og fordomme er opstået, og uden dette grundlag ingen mulighed for at skabe en forståelse, dog med den bevidsthed i mente, at mennesket ikke ganske blindt skal hengive sig til tidligere opståede forståelser og fordomme, men netop være sig dem bevidst og dermed i stand til at fortolke og belyse.

Mennesket må gennem den medbragte forståelse, der har bund i førnævnte forforståelser, også være sig bevidst om sin egen situerede plads i historien og den bevægelse, der måtte være gennem liv, kultur og verdens udvikling. Desuden er det vigtigt, at huske på, på at når der tolkes på en tekst fra en anden tid, vil

det menneske, der havde skrevet den tekst, ganske som fortolkerne selv, have medbragt sin forforståelse og fordomme, skabt af dette menneskes nutid, der måske måtte ligge fjernt fra den nuværende forståelse af verden, som læserne/fortolkerne lever i.

Ovenstående åbner op for begrebet horisontsammensmeltning, der i den hermeneutiske tilgang bygger på forståelsen en dobbelt bevægelse, der skaber en anerkendelse af den læste tekst i den nutid den måtte være skrevet i, en nutid, der meget vel for læserne er datid eller ligefrem historie, men gennem arbejdet med teksten skabes der for fortolkerne nye forståelser, og dermed mulighed for nye horisonter.

Horisontsammensmeltning er ikke et spørgsmål om, at der blot kommunikeres ganske dagligdags, eller der læses en tekst uden videre fortolkning til følge, men er ment som et begreb, der skaber et brud på det indforståede og dermed giver mulighed for en ganske ny forståelse, ikke som en form for overtagelse af den ene tekst frem for den anden, men netop som en sammensmeltning af horisonter/tekster, der sammen skaber hvad Gadamer benævner som *et øjeblik af fuldbyrdelse*, med en dertilhørende følelse af, at se noget i et nyt lys eller være ganske forvandlet.

Kapitel 6:

Analyse

Som nævnt i problemformuleringen, så er fokus i dette projekt at opnå en større forståelse af, hvad der kunne være årsagen til, at mennesket har udfordringer med samarbejdet tværfagligt og tværorganisatorisk, ud fra et undersøgende blik på motivationsteorien PSM, kompetencen til at koble fag på tværs af fag og organisationer, med det hermeneutisk funderede menneskesyn som fortolkningsramme.

Både begrebet PSM og koblingskompetencebegrebet er sammensatte begreber, med mange underbegreber, der alle er med til at tegne billedet af, hvad PSM egentlig er for en størrelse, set fra en teoretisk funderet vinkel, ganske ligeså forholder det sig med koblingskompetence begrebet.

Når der henover disse teorier, lægges en tilgang til det at være et menneske, som et mål i sig selv, og ikke som en operativ medarbejder brik i et system, hvor individet skal udføre bestemte opgaver for at nå et bestemt mål, så bliver helheden kompleks at betragte, og ikke mindst at forsøge at belyse.

Med ovenstående i bevidsthed, opdeler jeg i følgende afsnit analysen i først to delanalyser, baseret på kapitel 3 og 4, de 2 første kapitler med teori præsentationer, for derefter at samle de 2 delanalyser i en analyse der kombineres med teorien i kapitel 5, ud fra et analytisk blik på hermeneutikkens begreber fra kapitlet i samspil med PSM og koblingskompetence.

Delanalyse 1 – Public Service Motivation

Begreber i PSM:

Andersens og Pedersens' definition af PSM fra *Styring og motivation i den offentlige sektor* (2014), belyser et begreb, der med udgangspunkt i blandt andet menneskesynet i dette projekt, og dermed den

hermeneutisk tolkning af det at være et menneske, kalder på nogle etiske overvejelser, blot gennem sin sammensætning af de ord, begrebet er skabt af: *Public, Service, Motivation*.

Det at være motiveret ved, at man som offentlig medarbejder yder en service til samfundet, findes det i virkeligheden? Eller er det måske blot en(hver) leders ideologi om den perfekte (offentlige) medarbejder, hvor penge ikke motiverer, men hvor arbejdet bærer lønnen i sig selv, endda så meget, at flere penge (forstået som højere lønninger) nærmest gøre det mindre attraktivt, at udføre arbejdet.

Hvis det meningsskabende i arbejdet, den altruistiske del bliver forstyrret af ussel mammon eller her i nutidens begrebsverden: pengemotivation (Jakobsen & Sørensen, 2012), så er der ingen værdi repræsenteret i penge som belønnings incitament for ridderen fra Le Grands begrebsapparat (Le Grand, 2003), samtidig med at det at begribe noget så komplekst som menneskelig motivation, kan den følelse overhovedet med forståelse som et meningsskabende begreb sættes ind i et *apparat til at begribe*, eller virkeligheden en smule mere op til fortolkning?

Hvorledes der skabes motivation for medarbejderen, er et af grundelementer i mange organisationsteorier, herunder også motivationsteorien PSM, hvor Andersen og Pedersen (2012) pointerer at bogen er skrevet ud fra det perspektiv, at den offentlige sektor, gerne skal producere den *bedst mulige* ydelse for de færrest mulige ressourcer. *Bedst* mulige er ikke defineret, og er som de to forfattere bemærker, en diskussion i sig selv, hvad der kendetegner de bedste ydelser.

Det virker som et fornuftigt udgangspunkt i en pragmatisk verden, at en organisation det være sig i privat eller offentligt regi, måtte have et ønske om at producere den bedst mulige ydelse (eller vare) til de færreste ressourcer, set ud fra en økonomisk vinkel.

"Off with their heads"
The Queen of Hearts states
Lewis Carroll; *Alice in Wonderland*
(1865)

Når motivationen kommer ind over helhedsbilledet, som en følelse, der ligger implicit i et menneske, på en sådan måde, at det er en direkte motivationsfaktor, at man som menneske gør noget godt for andre mennesker og for samfundet generelt, hvorledes opelskes og plejes denne motivation så, med det mål for øje, at have en velfungerende organisation, der leverer den ønskede ydelse, til den bedst mulige pris, men ud fra et syn på, at det er menneskes medmenneskelighed der driver motivationen?

Der må unægteligt være områder, der kommer ud af ligevægt, når medarbejdernes trivsel som en motivationsfremmer, skal op mod en bundlinje, der er laveste pris, bedste ydelse, og så motiveret af medmenneskelighed: ønsket om at gøre godt for andre.

For at vende retur til det etiske aspekt nævnt i starten, så er det en overvejelse værd, at se på om vægtningen af at producere de bedst mulige ydelser til den bedst mulige pris, ved hjælp af offentligt ansattes motivation (PSM) i det hele taget er inden for de rammer, som både intern og ekstern moral repræsenterer i vores samfund. Kan samfundet godt bevare sit samfundssind gennem brug af menneskers vilje til at gøre godt for netop samfundet og menneskerne i dette samfund, uden at det kommer til at smage lidt for meget af udnyttelse på den lange bane, det er i hvert fald en tynd line at balance på.

Hvis menneskets motivation bygget på at gøre godt for andre ud fra en altruistisk og følelsesbetonet tilgang, kombineres med Le Grands (2003) benævnelser fra hans begrebsapparat, kan det skabe en formodning om, at der ligger en stor motivation i at ens selvopfattelse er lig med *ridderen på den hvide hest*, der i næsten ethvert eventyr hjælper den sårbare, eller måske at være *dronningen*, der som den mægtigste af alle, kan bevæge sig ganske frit, og dermed sandsynligvis også frit i det politiske magtspil, der altid vil være en del af en offentlig organisation, der bygger på det samfundsideal, (og den etik) som de politikere, der repræsenterer organisationen måtte have.

Ridderen eller dronningen passer ganske fint ind med begreber som loyalitet, pligt, etik eller motivering ved at have indflydelse på politiske beslutninger, der er udformet, for at gøre godt for andre, der nævnes under de 4 underdimensioner i PSM begrebet fra Andersen og Pedersen (2014).

Det er når begrebsapparatet fra Le Grand (2003) bevæger sig over på den anden akse og først italesætter mennesket som *individet*, dernæst individet som *bønder og landsknægte*, med ord som egoistisk motivation og lav handlingskapacitet tilknyttet, at menneskesynet, bliver sat på prøve. Ordets magt til at italesætte menneskets position via værdien af en brik i et spil, og vel og mærke brikker, der har meget forskellige værdiladet betydning, er svær at tolke som en positiv motivationsfaktor i et menneskesyn baseret på at et *individ*, er et *menneske*, der netop ved sin menneskelige egenskaber, blandt andet evnen til at tænke og reflektere, er værdifuldt i sig selv.

De billeder, det skaber i egen og andres bevidsthed, at være henholdsvis en magtfuld dronning eller en egoistisk landsknægt, må uundgåeligt skabe forskellige slags motivation eller mangel på samme, blot gennem den måde, man som menneske beskrives på eller opfatter andre på.

Det er svært at forholde sig til, at en motivationsform bygget på begreber som Self-Sacrifice og Compassion, skaber en øget motivering, hvis man som menneske, samtidig er italesat via sproget som en egoistisk landsknægt eller en bonde med få muligheder for at handle.

Positioner i PSM:

I PSM begrebet, er det to positioner, der bliver fremhævet af Andersen og Holm (2014), **producenten** og **brugeren**, det er med tanke på motivation ved producenten, kombineret med hvilken grad af handlekapacitet brugeren bringer med ind i at modtage en offentlig ydelse. Med lidt andre ord brugt tidligere i denne rapport, så er det som Andersen og Holm (2014) benævner producentens motivation, de forskellige faktorer, der motiverer det menneske, der arbejder med at hjælpe et andet menneske eller samfundet generelt i samspil med både bruger og omgivelserne.

Som forfatterne påpeger, så er omgivelserne, feks. den kommune, institution eller organisation som man arbejder for/repræsenterer, en del af de faktorer, man som menneske bliver påvirket af. Hvilke menneskesyn repræsenterer ens arbejdsplads, hvordan tæller de forskellige værdier og holdninger, hvilke ideologier er i spil?

Denne ydre påvirkning, som mennesket bliver påvirket af gennem omgivelserne, kombineret med menneskets egne forestillinger, holdninger og værdier, går ikke nødvendigvis i spænd med den organisation, der repræsenteres. Dog vil der som oftest være et vist sammenfald mellem menneskets egne

værdier, og de værdier der repræsenteres af arbejdspladsen, da mennesket ofte søger mod den helhed, der for vedkommende skaber mest mening.

Der hvor de to positioner mødes, *producent og bruger*, (for at blive i forfatterens termer), det der blandt andet der, der kan påstå en interessant udfordring, i så fald at producenten oplever, at være den der ved bedst, og dermed i bedste mening, *vil gøre godt for andre*.

Som eksempel er en af de 4 underdimensioner fra PSM begrebet ved Andersen & Pedersen (2014) dimensionen *Compassion/medfølelse*, hvor motiv og motivation er baseret på følelser, *hvad tror jeg som menneske at du har brug for*, en situation der ofte opleves i hverdagen.

Et klassisk eksempel, er hvor det menneske, der selv er kuldeskær, altid ønsker, at alle andre tager en sweater på stå, om de så fryser eller ej. Et lidt banalt men for mange velkendt eksempel, spejlet over i PSM, så står producenten ofte i en situation, hvor en bruger er i en position, hvor vedkommende har brug for en ydelse, og denne ydelse skulle gerne være, hvad brugerne har brug for, og ikke baseret på producentens følelser og behov. Dette set i lyset af, at PSM beskrives som en meget følelses drevet motivation, hvor *Compassion* er en del af fundamentet, så hvad sker der, hvis det, som mennesket, der repræsenterer producenten, eller rettere sagt **er** producenten ikke er drevet af de "rigtige" følelser, her forstået som de følelser, der nødvendigvis passer til de behov som brugeren har?

I en organisatorisk kontekst, må ovenstående være en udfordring af de større at navigere i. For producenten må oplevelsen af, at ville så meget godt for brugerne, men ikke komme igennem med det, ud fra den vinkel, at det slet ikke er det brugerne ønsker, der tilbydes af handlinger fra producenten, kunne ske at være en meget demotiverende oplevelse, der ikke skaber fortsat motivation ved producenten. For brugerne må oplevelsen af, at få "trukket" medfølelsen (*Compassion*) ned over sig, fra et menneske, som brugeren måske blot oplever, som *den der medarbejder på kommunen*, kunne ske at være en oplevelse af overgreb på brugernes ret til medbestemmelse, og en mindst lige så vigtig vinkel, bliver udfordringen løst i sidste ende, til brugernes tilfredshed og med bedre muligheder i fremtiden? Med andre ord - løses *kerneopgaven*? Eller fortaber den sig i producentens eget ønske om at gøre godt, uden helt at få set på, om det, der er det rigtige ud fra producentens menneskesyn og opfattelse af brugerne, også er det rigtige for brugeren.

I kombinationen af en producent med høj PSM og en bruger med lav handlekapacitet, kan det ske, at brugerne risikerer at føle sig løbet over ende i godhedens navn, mens situationen, hvor en bruger med en oplevelse af lav handlekapacitet og en producent med lav PSM er heller ikke nødvendigvis er en god kombination, da producenten måske tænker mere på egne behov end på brugerens behov.

Pengemotivation og samfundsmotivation:

Som en del af teorien vedrørende PSM er tanken om, at det er ganske andre incitamenter end penge der motiverer mennesket til at udføre sit arbejde, det er ikke lønnen, der står som en gulerod for enden af måneden, men derimod en samfundsmotivation, der blandt andet relaterer sig op i ovenstående afsnit, ved netop at være ønsket om at gøre godt for andre, at være den førnævnte ridder fra Le Grand (2003) eller måske for flere mennesker genkendt som ridderen på den hvide hest, fra diverse eventyrs fortællinger, som mange i dette århundrede, har som en del af deres barndomsfortællingers helte.

De to begreber *pengemotivation* og *samfundsmotivation* fra Jacobsen og Sørensen (2012) bringes i dette projekts faglitteraturen fortrinsvis i spil, når der undersøges på PSM i privat regi.

Findes dette PSM begreb i privat regi, og hvis ja, i hvor høj grad er det til stede i forhold til PSM i offentligt regi? Desuden kan det opleves en kende forvirrende at undersøge et begrebs tilstedeværelse i privat regi, når begrebet bygger på motivation gennem offentlige ydelser, men som forfatterne understreger, så går undersøgelse om PSM i privat regi på de områder, hvor der i privat regi fremstilles ydelser eller er købt ydelsesservice, der tidligere blev løst i offentligt regi, men nu er en del af det private marked også.

Gennem den litteratur der er at finde om dette område, fremgår sværhedsgraden af at undersøge dette begreb, gennem de meget små forskelle, der er at måle på området.

Det er også områder, der ligner hinanden meget, da de undersøgte områder fremstiller samme slags ydelser som det offentlige, eksempelvis børnehaver og fysioterapi, blot disse i privat regi, og der er ikke voldsomme forskelle at finde på PSM delen, konkluderer forfatterne i deres artikel, hvor spørgsmålet om offentlige ansatte er blevet som de private stilles.

Det kunne dog ud fra litteraturen tolkes, som om at det er lidt mere velset, at der i privat regi også er anerkendelse i pengemotivationen, at man som menneske godt må både gøre godt for andre og samtidig være sig bevidst om motivationen gennem lønnen, her bærer arbejdet stadig en del af lønnen i sig selv, men selve det, at der er et økonomiske incitament er også legitimt.

De to forfatterne undersøger området blandt andet gennem 4 mekanismer bundet op på PSM: attraktion, selektion, incitamenter og socialisering, og her begynder der at vise sig et lidt tydeligere og meget interessant mønster, hvor der kan anes en forskel, mellem at ville gøre godt for andre som en del af den menneskelige motivation båret på en ret rendyrket form for PSM og så en vinkel for andre faktorer såsom køn, ønsket om andre menneskers opfattelse af en selv som *et godt menneske*, ens egen opfattelse af acceptabel adfærd formet gennem socialisering og attraktionen ved en spændende opgave frem for en "spændende" (høj) løn.

Hvis der som i ovenstående kommer flere faktorer i spil, så PSM begrebet også udbygges med demografiske faktorer, så er en faktor som køn, en af de faktorer, der har meget stor vægt. Kvinder ses som den største gruppe kontra mændene inden for offentlig regi, og det ville være misvisende ikke at kigge på en faktor som denne. Når PSM undersøges, er kvinder så mere motiveret af at gøre godt, og er mænd mere motiveret af at tjene penge?

Et ramaskrig kunne måske lyde, når dette læses sort på hvidt, men det er også sort på hvidt fakta, at der er langt flere kvinder ansat inden for humanistiske fag, fag der fokuserer på andre menneskers behov, og det at gøre noget godt som menneske selv, mens der i de fag, der er mere pengestærke, hvor der er mindre fokus på mennesket og mere på teknikken eller produktet, findes en overvægt af mænd.

Måske er kvinders motivation ganske anderledes end mænds, hele socialiseringen gennem opdragelse, skole og valg af uddannelse, og den kultur der præger denne uddannelse, kunne tænkes at være med til at føre en bestemt slags mennesker, eller et bestemt køn hen mod arbejdet i det offentlige, hvor der findes en overvægt af opgaver der

*"She wasn't looking for a knight,
she was looking for a sword"*
Atticus, 110-32 f.kr.

både er komplekse og samfundsstøttende, og motivationen til at være i dette felt tyder på at være en motivationsfaktor, der tiltaler flere kvinder end mænd.

Selvom PSM teorien ikke systematisk har undersøgt personlige karakteristika blandt mennesker med høj PSM, så falder det også lidt i øjet, at begrebsafklaringen og hele PSM teorien er fortrinsvis belyst af kvinder (Lotte Bøgh Andersen og Lene Holm Pedersen) men når området bevæger sig ind på pengemotivation og undersøgelser om PSM i privat regi, så er det to herrer der fortrinsvis fører pennen (Mads L.F. Jakobsen & Rune J. Sørensen), måske et tilfælde, måske endnu en pointer på at bestemte fokus områder, også forskningsmæssigt, motiveres af forskellige køn.

Politik og ideologi:

Ovenstående bringer overvejelser frem om, hvordan forskelle måles, hvad måles der på, og har vores tids beslutningstagere, de folkevalgte politikere bevæget sig mere i en bestemt ideologisk retning end tidligere set? Andersen, Kristensen & Holm nævner i deres artikel i *Politica* (2012), at det har stor betydning for beslutningstagernes valg, hvilke forestillinger de gør sig om motivation og handlekapaletet ved henholdsvis producent og bruger, dermed bliver det svært at adskille beslutningstagernes følelser og tanker om rigtig og forkert, samt den ideologi der præger deres menneskesyn, fra at påvirke de valg de tager, når en politisk retning inden for offentlige ydelser skal fastsættes. Når beslutningstagerne så har reageret efter deres menneskelighed og deres menneskesyn, vil der uundgåeligt være ringe i vandet at forholde sig til for medarbejdere på alle niveauer.

Hvis menneskets PSM ændres, eller i hvert fald mortificeres, alt efter hvilke politiske beslutningstagere der er i spil, og hvis mennesket dermed mere eller mindre motiveres af den retning, der sættes af nuværende politiske vinde, end af dem, der var tidligere, så kan der være en relativ stor ændring i værdi og status for det enkelte menneske i forhold til at beskæftige sig med andre mennesker. Hvilket også vil kunne ske at ændre på selve motivationsbegrebet, da mennesket som et tænkende væsen, og ikke et *begreb*, der nøje kan afgrænses, vil befinde sig i en zone af evig forandring, påvirket af verdens gang, og selve det at det at være menneskelig.

Delanalyse 2 – Koblingskompetencer og Potentialer ved koblingskompetencer

Som nævnt i starten af analyseafsnittet, så er både PSM begrebet og koblingskompetence begrebet sammensatte størrelser, med en del underbegreber, og ganske som underbegreberne er med til at tegne billedet af, hvad PSM indeholder, fra en teoretisk funderet vinkel, lige så forholder det sig med koblingskompetence begrebet.

Nedenstående analyse forsøger atter at belyse begrebet i kombinationen med den anden del af denne rapports kerne, tilgangen til det at være et menneske, med de fordele og udfordringer dette medfører, når man ikke blot er en medarbejder, der kan sættes uvilkårligt sammen med andre medarbejdere, for at løse en opgave i fælles regi.

Men når medarbejderne alle er mennesker, og deres forskellige faglige forståelser og forskellige holdninger til hvorledes opgaverne løses, og tilmed deres forskellige menneskesyn både på opgaven, hinanden og dem selv uundgåeligt bliver en del af koblingsprocessen, så bliver helheden atter mere kompleks at betragte og forsøge at belyse.

Funktionelle hensyn:

Koblingsbegrebet er i teoriafsnittet først belyst gennem 4 funktionelle hensyn. Analysen tager udgangspunkt i disse, derfor deles analysen op i 4 underpunkter, hvor det hermeneutiske menneskesyn sættes i spil med de 4 funktionelle hensyn. Herefter bevæger analysen sig over i potentialer ved koblingskompetencebegrebet og hvorledes disse potentialer kan interagere positivt med mennesket bag medarbejderen.

Som første indskydelse lig med analysedelen på PSM begrebet, så er det interessant, at et begreb som koblingskompetence, italesættes via ord som *funktionelle hensyn*. Koblingskompetence er en kompetence, der skal bringe mennesker endnu tættere sammen, ved at kobles deres opgaver, for at opnå en fælles løsning i en arbejdsrelation.

Som følgende analyse vil forsøge at belyse, er det, for at kunne begynde at mestre denne kompetence, nødvendigt at have en forståelse for sig selv som menneske og for andre mennesker. Et ord som *funktionel* kalder umiddelbart på en tanke, der mere antyder en maskines kompetence, i så fald kompetence bruges om maskiner, frem for en forståelse for et menneske. Så det kan virke som et lidt uhensigtsmæssigt ordvalg, til at beskrive menneskelige kompetencer.

Men for at blive i forfatterens ordvalg, så bruges *funktionelle hensyn* også i nedenstående afsnit.

Ud af de 4 funktionelle hensyn beskrives *brobyggerfunktion* af Jørgensen, Lassen & Baadsgaard (2016) som en meget vigtig del af kompetencefladen i koblingskompetencer, det er denne evne, der bringer aktører fra de forskellige organisationer, sektorer og faggrupper sammen i løsningen af tværfaglige og tværorganisatoriske opgaver. Følgende kompetencer nævnes af forfatterne, som værende i spil for at løse brobygger funktionen: kompetencen til at overskride fag og organisationsgrænser, at kunne præcisere de konkrete opgaver så klart, at de relevante faggrupper og organisationer ønsker at kobles sammen, en stærk faglig fundering i egen faglige viden, og kompetencen til at opbygge og vedligeholde de netværk, der skal til for at løse opgaven.

Der er mange kompetencer i brobyggerfunktionen, der synes at fodrer et menneske med en stærk afklaring i sin egen tro på, at vedkommende kan magte opgaven, med at få bygget bro mellem mennesker af forskellige fag, kulturer samt sandsynligvis også mennesker motiveret af forskellige behov.

For nogle menneskers tilgang til verden og herunder også andre mennesker, vil det være ganske naturligt, at så at sige at åbne denne dør og hilse goddag til andre mennesker, fagligheder og kulturer, med troen på at dem, man som menneske træder ind til, både i overført og praktisk betydning, vil noget positivt sammen med andre mennesker herunder en selv.

Mennesker med denne tilgang vil sandsynligvis opleve brobyggerfunktionen, som en del af den måde, de allerede forsøger at løse deres opgaver på, fordi deres menneskesyn er funderet i en nysgerrighed på andre fag, mennesker og handlinger, en nysgerrighed der stiller flere undrende og belysende spørgsmål end den sætter barriere op omkring dem selv og deres faglighed, hvorimod et menneske, der er mest tryk i vante rammer, og måske endnu ikke så funderet i sin egen faglighed, sandsynligvis vil finde det grænseoverskridende at skulle arbejde med en brobyggerfunktion.

Et menneske der måske ikke kan se ideen i det tværfaglige og tværorganisatoriske samarbejde, men som hellere ønsker at forblive i egen faglighed, uden forstyrrelser fra andre fagligheder og organisationer vil kunne risikere at opleve direkte demotivering ved at skulle arbejde brobyggende. De følelser og signaler man som menneske kan ske at sende ganske ubevidst, når der arbejdes med noget, man ikke føler sig tilpas i, vil ofte få sine signaler spejlet af omgivelserne gennem manglende positiv respons. Hvilket igen kan forstærke en følelse af utilstrækkelighed og hjælpeløshed, følelser der kan vanskeliggøre skabelsen af motivation til at fortsætte processen, og som også ville kunne vanskeliggøre at udføre den kommunikative del af koblingskompetencen med overbevisning.

I kommunikatorfunktionen, er det forhandlingsevnen, der af Jørgensen, Lassen & Baadsgaard (2016) nævnes som den kompetence, der er den gennemgående faktor.

Det er her, samspillet mellem de forskellige fagligheder og organisationer skal skabes, dette sker ved skabelsen af et fælles sprog, for forståelser der skal tales igennem, fagudtryk forklares og ikke mindst etablering af et nyt fælles grundlag til løsning af opgaver. I denne fase, ville der med tanke på Gadamer (1900-2002) horisontsammensmeltning, gerne skulle ske netop denne sammensmeltning mellem de forskellige fag og organisationer.

Når mennesket bevæger sig i denne funktion, så må der være villighed til at sætte sig selv i spil, og dermed også ofte *på spil*, da det vil kræve en stor forståelse for egen faglighed, at kunne kommunikere både egen og andres faglige synspunkter, og forhandle sig frem til en løsningsmodel til en fælles løsning af opgaverne.

*"There's nothing more gangsta
than a woman with a mind of her
own"*
Bosseduoquotes

At kunne se sig selv både som selvstændigt menneske og som en del af et fællesskab, uden at tabe sig selv i processen, kræver en sikkerhed til at kunne holde ud at være uden tilhørsforhold til en bestemt faggruppe, men netop koble mellem faggrupperne, og bevæge sig rundt i det hierarki det måtte være indenfor forskellige organisationer. Så i høj grad en kompetence der kalder på et menneske med en fint tunet sans for konteksten og for de små og store værdinormer, der skifter fra menneske til menneske. Desuden med fordel et menneske, der ikke i udpræget grad føler sig draget mod et bestemt fællesskab, men som evner at være afgrænset i sig selv, med kompetencen til at forstå mange forskellige menneskesyn, et menneske med stor evne til at reflektere både over sig selv og sine omgivelser.

Hermed kommer også koordinatorfunktionen, der er bygget op omkring at skabe rum og plads til den fælles forståelse i spil. Som Jørgensen, Lassen & Baadsgaard (2016) beskriver, er det her at koblingen af det tværfaglige – og tværorganisatoriske samarbejde i praksis finder sin plads, således at der ikke blot kommunikeres om den tværfaglige opgaveløsning, men at den udføres i virkeligheden.

Denne del af kompetencen skal udføres på en måde, så de deltagende parter finder mening og forståelse for ideen og arbejdet, samt der skal skabes løsningsmodeller, der ikke udspringer af hierarki eller organisationer, men med løsningen af opgaven som hovedfokus.

Som menneske i denne funktion, vil det være afgørende at man kan være ledende uden at være leder, da det som Jørgensen, Lassen & Baadsgaard (2016) beskrives, ofte vil være det menneske, der sidder med

koblingsfunktionen, der ender ud med at skulle lede processen, uagtet om dette menneske har officiel ledelse-status eller ej.

Ovenstående er et meget spændende område ud fra en del af den undren, dette projekt bygger på, da næsten alle taler om løsning af opgaver i tværfagligt regi, men så få udfører det i praksis. Et område analysen vedr. potentialer ved koblingskompetencebegrebet i næste afsnit berører.

Men at mennesket er et flokdyr, der gerne omgiver sig med kendte vaner, rutiner og andre mennesker, de allerede kender, og meget gerne søger *det* der ligner dem selv, må være en af de barrierer, der virkelig er høje i forbindelse med at få koblingsbegrebet og dermed denne måde at arbejde løsningsorienteret på i tværfagligt og tværorganisatorisk regi i spil. For der skal være nogen, der kan løsrive sig af denne meget menneskelige egenskab, som det er, gerne at ville være del af flokken, og samtidig stadig mestre kompetencer der stort set alle bundet i stærke menneskelige egenskaber

Kooperationsfunktionen nævnes sidst både i teoriafsnittet og her under analysedelen, men er faktisk der, hvor hele koblingskompetencen skal inkorporeres som del af praksisarbejdet og daglige drift, for ikke at ende som et appendiks til resten af organisationerne.

Jørgensen, Lassen & Baadsgaard (2016) forklarer koblingskompetencen, som en kompetence der ikke skal ligges ovenpå allerede eksisterende kompetencer og udføres af enkeltindivider, men som en sammensat kompetence, der gerne skulle udøves og opøves af alle aktører, der deltager i det tværfaglige og tværorganisatoriske arbejde. En kulturændring efterspørges her, en kulturændring, der gør, at det at koble sig sammen med andre fagligheder og organisationer i fælles opgaveløsning, er en arbejdskultur der arbejdes efter som metode.

At få koblingskompetencen udført i praksis, og skabt som en del af den måde opgaver helt naturligt løses på i organisationer, vil helt afgjort kræve en kulturændring i mange organisationer, ovenstående er et synspunkt, der ikke er til at komme udenom. Hvorledes der kan skabes en direkte formel eller metode, indenfor en kompetence der er så sammensat af menneskelige egenskaber, som koblingskompetencebegrebet er, er en meget udfordrende vinkel, da dette begreb måske ikke er for alle at arbejde med, og kan der bygges en fremtidig løsningsmodel, der ikke er for alle at mestre?

Ja måske, hvis kompetencen var bygget op over noget rent teknisk, men når langt størstedelen af kompetencen består af menneskelige egenskaber, hvordan formidles denne model så, uden at skabe mere afstand mellem dem der kan mestre at koble, og dem der ikke kan, og dermed også mere afstand mellem fag og organisationer?

Potentialer ved koblingskompetence begrebet:

"Finder man koblingspunktet, er opgaven lykkes" som Jørgensen, Lassen & Baadsgaard (2016) selv pointerer i rapporten *Koblingskompetencer, et begrebsligt indkredsningforsøg* (2016).

Nu ved de mange bilister her i verden, hvor utroligt svært det var, at finde koblingspunktet, dengang læreprocessen med at køre bil, var en del af den kommende bilists virkelighed. Mon ikke mange har overvejet, om det koblingspunkt overhoved var at finde, og når bilisten senere hen i livet kørte bil, ganske

uden at overveje hvordan vedkommende egentlig gjorde, ja så var alle tanker om det umulige koblingspunkt forsvundet fra erindringen.

Så om der er potentialet i koblingskompetence i forhold til løsning af komplekse opgaver, er ikke så meget spørgsmålet her, i hvert fald er svaret i denne rapport er stort ja. Komplekse opgaver må absolut kunne løses bedst i fællesskab af flere fagligheder, der alle har deres faglige viden med i den fælles pulje af viden, der skal skabe en løsning i fællesskab. Ovenstående ser fornuftigt ud på papiret, og det har, som tidligere nævnt i indledningen, også mange kommuner set som en af fremtidens/og gerne nutidens samarbejds måder, men så er der det med koblingspunktet, som tydeligvis er svært at finde for mange organisationer i kommunerne.

Jørgensen, Lassen & Baadsgaard (2016) mener, at der er et kompetenceefterslæb, som er med til at skabe de barrierer, der hæmmer udførelsen af koblingsbegrebet i praksis. Forfatterne kommer med 3 bud på, hvorledes dette efterslæb kan indhentes.

De 3 bud:

Der er her i de 3 bud fra forfatterne atter nogle formuleringer, der i det menneskesyn, der rammer denne opgave ind springer lidt i øjet. *Efterslæb* er et af dem, ordet efterslæb bruges ofte, til at skabe en følelse af, at nogen er bag efter med noget, vi slæber et eller andet efter os. Det er ikke et ord, der umiddelbart er ladet med positive følelser og skabelse af motivation.

Hvem vil være det menneske, der kommer slæbende med *noget*, nok ikke mange vil være voldsomt begejstret for den opgave. Når det er taget med i betragtning, så er de 3 plan, som forfatterne belyser, som værende de 3 plan, der konkret skal udvikles i den kommunale sektor, for at skabe en fremadrettet bevægelse mod kvalificeret at kunne arbejde med koblingskompetencer alle 3 meget relevante bud, men også 3 meget tidskrævende tiltag, når de skal udføres i praksis.

En iscenesat arbejdspladslæring er første bud, således at der bevidst skabes rum til at fagligheder på tværs kan mødes og have dialog og skabe forståelse om den tværfaglige måde at arbejde på. Denne måde at se opgaven helhedsorienteret, skal være med deltagelse af både ledere og medarbejdere. Det er en indsats, der ville kræve en del styring, da der er mange lag i de ovenstående sætninger, når de skal føres ud i praksis. Med lag menes her, at der skal inddrages mange medarbejdere og ledere fra mange organisationer, der skal koordineres rigtig meget, for at denne arbejdspladslæring kan lykkes. Der skal være opbakning og anerkendelse både i de forskellige afdelinger, deres ledere og på tværs i organisationen.

Der skal ikke falde mange mennesker fra pr. gang, før end det kunne risikere at blive et forum, hvor mange ikke ville vide, hvad meningen egentlig var med at mødes.

Ideen er absolut god, og også et fundament for i det hele taget at få sået frøet til kommende tværfagligt samarbejde, men faciliteringen af møderne skal være meget eksplicit og skal kunne give fagligt indhold til både det enkelte menneske, gruppen og den organisation, der sender medarbejderen af sted, så den helhedsorienteret tilgang, skal virkelig være helhedsorienteret, for at dette bud skal kunne holdes i live. Om ressourcerne til at skabe ovenstående vil blive prioriteret, kunne være en risikofaktor, da det vil blive en langvarig proces, og sandsynligvis svær at få startet op i en travl hverdag, så der skal virkelig være mange

mennesker på tværs, der vil dette, for at det kan blive til virkelighed og ikke blot en tanke på en handlingsplan.

Koblingskompetence på skemaet, må næsten være den korte udgave af det 2. bud fra forfatterne, da de benævner en indbygget opkvalificering af alle faggrupper, således at alle faggrupper får mulighed for at udvide deres eksisterende faglige kompetencer med de funktionelle kompetencer, der er belyst tidligere i analysen. Et meget ambitiøst bud på en gennemgribende tilgang til mange fagligheder, og et tiltag der vil kræve en del sværds slag og ikke mindst tid at få gennemført i praksis.

Det anerkender forfatterne også fuldt ud, og deres 3. bud bevæger sig over i behovet for at beslutningstagerne, i denne kontekst politikerne, får omlagt styreformerne i kommunerne, så der arbejdes hen imod en dialogbaseret løsning af kerneopgaven. Som en vigtig pointe, bemærkes det, at det at arbejde på tværs, ikke må opleves at de deltagende parter som en spare øvelse og en underkendelse af de forskellige fagligheder, men som fremtiden helhedsorienterede tilgang.

En omlægning af de faglige organisationer, som Jørgensen, Lassen & Baadsgaard (2016) også nævner, er et af de områder, der uundgåeligt må rykkes på, hvis der skal ske en større anerkendelse af det tværfaglige, og dermed en større anerkendelse af det fag, som det enkelte menneske selv repræsenterer, men i kombination med en evne til at anerkende andre fag som ligeværdige.

Der vil være meget personligt investeret for det enkelte menneske, der sandsynligvis har valgt sit fag med omhu, og frygten for at dette fag udvandes frem for styrkes, er vigtig at få italesat, hvis en succes skal skabes for det tværfaglige arbejde.

Som en kort opsummering, så er der god fornuft i alle 3 bud, i hvert fald på papiret, for hvordan det vil se ud at udføre dem i praksis, der kan tvivlen godt komme over skrivelserne af denne rapport. Alle bud er meget ressourcekrævende, både i tid, økonomi, velvilje. En form for kulturændring mod at se hele samfundet som en fælles arbejdsplads, der sammen løser opgaverne, er umiddelbart ikke den retning samfundet peger mod i disse tider, hvor fag specialister af alle slags bliver mere og mere udbredt, og en samfundstendens der peger mod at være specialist i noget, er ikke, som jeg ser det, motiveret mod at arbejde mere tværfagligt, da angsten for at netop det fag, man er specialist i, skal kobles tæt sammen med andre fag, gør så måske at man ikke længere føler sig som specialist, en der er noget særligt.

Del analyse 3 hermeneutikken i samspil med PSM & koblingskompetencer

Som tidligere nævnt, er analysedel 3 en kombination af delanalyse 1 & 2 med en vinkel på analysen fra teorien i kapitel 5. Hermed åbner afsnittet forhåbentligt op for at belyse ud fra den hermeneutiske videnskabsteoretiske vinkel, med tanke på opnå en forståelse af, hvad der gør, at mennesket har udfordringer med at samarbejde tværfagligt og tværorganisatorisk.

Analysedelen tager udgangspunkt i overvejelserne fra mit problemfelt, belysning af den motivationsteoretiske vinkel i relation til koblingskompetence med den ideologiske tilgang, der er funderet i det hermeneutiske menneskesyn, her ud fra vinklen af de teoretiske begreber, der belyses i kapitel 5.

PSM, Koblingskompetencer & Hermeneutisk(e) Circle(r):

Gadamer (1900-2002) ligger en stor vægtning i at kernen i den hermeneutiske tilgang, er at belyse og beskrive at være nysgerrig og stille spørgsmål frem for at besvare, begrunde og bevise.

At være nysgerrig og stille spørgsmål er en af de kompetencer, som alle børn er født med, næsten alle forældre vil opleve en periode i deres børns liv, hvor de som forældre hører spørgsmålet *hvorfor* som det gennemgående tema i barnets tale, måske netop et *hvorfor*, der stilles for at få opfyldt en nysgerrighed og belyst noget, der ikke er til at forstå (endnu) frem for et ønske om et endeligt svar, da et svar fra den voksne, eller et andet barn, som ofte vil blive besvaret med endnu et *hvorfor*, frem til - ja netop - en uendelig cirkel af spørgende sætninger.

Så måske er det evnen til at undres, spørge og fortsat være nysgerrig, der er med til at gøre et menneske? Det skal ikke forsøges defineret her, hvad der nøjagtig gør et menneske til et menneske, da der findes utallige varianter af definitionen, alt efter hvor man finder sit teoretiske ståsted, men de fleste videnskabelige retninger enes om, at det at være et tænkende væsen, med bevidsthed om egen eksistens og dermed bevidsthed om egne handlinger og konsekvenser af disse, er med til at karakterisere et menneske.

Den hermeneutiske vinkel på det at være et menneske, eller *gøre* et menneske er bygget på, at man som menneske fortolker, den verden man oplever. Fortolkninger bygget på forforståelser og fordomme, og eventuelt med en bevidsthed om, hvor man som menneske var situeret i verden, med tanke på tid, kultur og kontekst.

Når man som menneske skal navigere i verden, fortolke, belyse og genfortolke, så kan man ikke stå uden for konteksten og iagttage, man er en del af den verden, som man fortolker på, dermed er man som menneske også en del af Gadammers hermeneutisk cirkel, man betragter ikke delene og skaber en helhed, man er både del og helhed på en og samme tid.

Hvis denne forståelse, om at forstå verden på en fortolkende måde, og dermed også fortolke sig selv og andre mennesker, ud fra egen forforståelse og fordomme kombineres med de to meget sammensatte begreber PSM og koblingskompetencer, så vil mulighederne for at tolke og genfortolke så ingen slutning have, hvilket heller ikke er grundtanken i den hermeneutiske videnskab. Dog åbner det op for så mange muligheder for fortolkning, og ofte med menneskelige subjektive fortolkninger, også mange muligheder for misforståelser mennesker imellem. For hvem har den *rigtige* fortolkning? Det er der ingen der har, ud fra den hermeneutiske tilgang, da hvert eneste menneske tolker ud fra deres liv og oplevelser.

PSM, Koblingskompetencer, Forforståelser & Fordomme:

I denne rapport er fokus på en arbejds kontekst, hvor der gerne skal motiveres for at arbejde tværfagligt og tvær organisatorisk, for at komplekse opgaver løses.

Motivationsteoriens *Producenter* såvel som *brugere* skal gerne ses som mennesker og ikke som brikker i et spil, hvor der måske i et givent begrebsapparat kan benævnes forskellige værdier, og hvor mennesket kan tillægges værdiladede titler såsom Le Grands (2003) *riddere, dronninger, bønder, knægte*, eller *medarbejdere* og *individer* som benævnelser fra Jørgensen, Lassen & Baadsgaards forskningsrapport om koblingskompetencer.

Er ovenstående en paradoks lignende tilstand? Den umulige sammensmeltning af praksis og teori, når det teoretiske menneskesyn virker til at være defineret ud fra en begrebsverden, der umiddelbart læses som mest tryk i at tingsliggøre mennesket, og dermed skabe en fornemmelse af, at et *individ* eller en *producent*, er en lidt nemmere brik at flytte på end et menneske. Endda et menneske, der gerne skal finde motivation og være drevet frem af sin medmenneskelighed og forståelse for sig selv og andre mennesker, hvordan skal mennesket ellers nogen sinde kunne føle *Compassion*, ønske *Self-Sacrifice* eller evne kompetencen at koble sig sammen med sine medmennesker i en løsning af faglige opgaver, der alle er relationelt betinget.

PSM, Koblingskompetencer & Horisontsammensmeltning:

Når helheden betragtes ud fra delene, så er der mange forforståelser, der skal gøres bevidste og kommunikeres i et åbent og fordomsfrit miljø, hvis der skal ske en horisontsammensmeltning, og ikke blot en form for parallel samarbejdsform forankret i hver sin sektor, som der allerede ses i mange kommuner.

Kompetencen til at koble sig sammen i en tværfaglig og tværorganisatorisk opgaveløsning, må ske sammen med en horisontsammensmeltning af menneskelig forståelse for både eget og andres fagligheder, for dermed at skabe den bedste mulige grobund for fremtidens løsning af kerneopgaven. Vel og mærke når kerneopgaven er mennesket, og løsningerne er menneskeskabte, og dermed er også udfordringerne menneskeskabte.

Opsummering på analyse samt belysning af problemfelt

En ganske kunne en kort opsummering på analysen kunne være: *et er praksis noget andet teori*, hvor det mest interessant i den sætning er tolkninger over, om hvilket ord, man enten bevidst eller ubevidst, vælger at skrive først, *praksis* eller *teori*, og måske dermed sætter praksis over teori eller omvendt, eller måske praksis var bedre erstattet med ordet *menneske*... og på den måde er tolkningen atter begyndt, og den hermeneutiske cirkel fortsætter sin uendelige rotation.

Men en gennemgående tråd i analysen, er mennesket versus systemet, og ja begrebet *system* er en bistade af muligheder at åben op for, hvis det skal defineres her. Så her i denne opsummering vil systemet været repræsenteret af de nævnte teorier, der gerne skal føres ud i praksis gennem organisationerne.

I denne rapport, er der belyst teorier, der umiddelbart er funderet omkring menneskelige egenskaber, der kalder på positive følelser. Følelser som at være motiveret gennem at gøre godt for andre, samfundssind, evnen til at samarbejde, at kunne koble sig med andre fagligheder for at løse fælles problemstillinger, og få en fælles oplevelse af nye veje at gå sammen (horisontsammensmeltning), og hele den dialogiske måde at arbejde på, teorier som jeg tror, de fleste mennesker vil se som en positiv tilgang, i hvert fald ved første blik, men når der kommer etik, ideologi, menneskets egen fri vilje, køn, retten til selvbestemmelse og ikke mindst mennesket som en ressource med ind i ligningen, så begynder den horisontsammensmeltning, at være svær at få øje på.

Det tidligere nævnte *koblingspunkt*, med fare for netop at mekanisere koblingskompetencebegrebet, så er koblingspunktet forskelligt fra bil til bil, og ganske så er også mennesket forskelligt motiveret og formet af sine forståelser, det giver ingen mulighed for en endelig formel for, hvordan der arbejdes med mennesker,

*"Et er søkort at forstå, et andet
skib at føre"*
Ludvig Holberg

så sandsynligvis er koblingskompetence i kombination med PSM og ikke mindst et hermeneutisk menneskesyn en fornuftig 3 enighed i arbejdet med mennesker, men det er et evigt foranderligt felt, der kræver tid og løbende justeringer. Så risikoen for at mange teorier, især dem der omhandler mennesket, er for mekaniseret, uden hensynstagen til at det at være et menneske, ikke kan sættes i en kasse og arbejdes efter som en formel, virker som en reel udfordring.

I analysen søger jeg at belyse, om den videnskabelige funderet tilgang til mennesket udmønter sig i teorierne og de dertil hørende teoretiske begreber, og dermed utilsigtet kan ske, at skaber barrierer for udførelsen af teorien i praksis. Hvilket bringer mig til problemfelt;

”Hvilken betydning har den motivationsteoretiske vinkel i relation til koblingskompetence med den ideologiske tilgang der er funderet i det hermeneutiske menneskesyn”

I de teoretiske kapitler i denne rapport, har der været fokus på teorier, der alle har med mennesket at gøre, og som uden mennesket i centrum, ikke er mulige at udføre i praksis. Alligevel er oplevelsen gennem analysearbejdet, at mennesket bliver et fjernt begreb for teorierne i spil, og den menneskelige væren ikke tages med i betragtning, eller i hvert fald ikke nok med. Det er på sin vis forståeligt nok, for det er umanerligt svært at arbejde teoretisk med mennesket og menneskets fri vilje, der sjældent passer perfekt ind i en given teoretisk formel.

Den dialogiske tilgang er tidskrævende og ikke altid med det resultat til slut, som passer ind i teorierne, så måske det er ganske fair lige at stoppe op her, ikke for at give teoretikeren bag teorierne skylden, undskyld *mennesket* bag teorierne naturligvis, for det er ganske menneskeligt, at have et mål så meget for øje, at virkeligheden til tider må tilpasses lidt for at være meningsskabende i konteksten.

Men det giver udfordringer, når mennesker skal arbejde ud efter teorier og metoder, skabt af teoretikere, der i deres ideologiske fundament til tider syntes at have glemt, at mennesker der samarbejder med og om mennesker, er noget af det sværeste at få til at *fungere*. Fungere er noget maskiner gør, men mennesket tænker og reflekterer, og heldigvis for det, men det kan være en tidskrævende og omstændelig proces. Når det skal ske både på tværfagligt og tværorganisatorisk plan, så bliver processen ikke mindre omfattende, så hvad er svaret på problemfeltet;

At opnå større forståelse af, hvad der gør, at mennesket har problemer med at samarbejde tværfagligt og tværorganisatorisk

Det kan ikke blive en klart svar, der kan skrives i en formel og arbejdes ud fra, men det var heller ikke i denne rapportes ånd at ende med et endegyldigt svar, snarere tværtom. Forståelsen er, om ikke strålende klar, så dog i hvert fald en begyndende forståelse af de utallige udgaver af menneskesyn, forståelser, fordomme, forforståelser, kulturer og alt det der gør mennesket unikt, det er også det, der skal kobles sammen i det tværfaglige og tværorganisatoriske, det er ikke *blot* et spørgsmål om at få det organisatoriske og faglige til at fungere, det er så meget større end det, og den horisontsammensmeltning, der gerne skal give de involverede mennesker ny fælles forståelse for fælles opgaveløsning, den kommer til at tage tid.

Samtidig skal den helhedstankegang, som efterhånden flyder forholdsvis frit i mange organisationer, den tankegang skal huske, at helheden af organisationer består af tusindvis af mennesker, der gør deres bedste.

Men de gør deres bedste, ud fra hvor de er netop på det tidspunkt, ud fra det der er deres forståelse af verden, på netop det tidspunkt, så selv om et ordsprog måske siger at *cirklen er sluttet*, så er den sluttede cirkel aldrig færdig fortolket og nye horisonter vil fortsat opstå, og sammen med nye horisonter opstår også nye udfordringer i samarbejdet. Huskes dette som et evigt vilkår, og huskes tid, forskellighed og mennesket som en værdi i sig selv, som grundelement i alle menneskelige samarbejdsformer, så tænker jeg fremtidens kulturer fortsat er udfordret, men på den positive måde. Forskelligheder ved mennesket i samarbejdsrelationer, er ofte positive og ikke mindst produktive, men de forskelligheder, må ikke være tavse og gemt af vejen, de skal italesættes og anerkendes som ressourcer, ellers bliver de ofte til barrierer for samarbejdet.

Litteraturliste

Fagbøger

Alrø, H., Dahl, P.N., & Schuman, K. (2016) *Samtaleanalyse – i hverdagen og videnskaben*. Aalborg Universitetsforlag

Andersen, L.B., & Pedersen, L.H. (2014) *Styring og motivation i den offentlige sektor*. Gråsten: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Collin, F. & Køppe, S. (2014) *Humanistisk videnskabsteori*. (2. oplag) Lindhardt og Ringhof forlag

Holm, A.B. (2011) *Videnskab i virkeligheden*. København: Sforlagene/samfundslitteratur

Jacobsen, M.H., Lippert-Rasmussen, K., & Nedergaard, P. (2015) *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (2. oplag) Hans Reitzels Forlag

Jørgensen, A. (2009) *Hans-Georg Gadamer*. København: ANIS

Forskningsrapport

Jørgensen, H., Lassen, M., & Baadsgaard, K. (2016) *Koblingskompetencer – et begrebsligt indkredsningforsøg*. CARMA, Aalborg, december 2016 – en forskningsrapport til KL og Forhandlingsfællesskabet.

Tidsskriftsartikler

Andersen, L.B., Kristensen, N., & Pedersen, L.H. (2012) *Motivation og handlingskapacitet. Relationen mellem producenter og brugere af offentlige ydelser*. *Politica*, Tidsskrift for politisk videnskab, 44. (1), 5-25

Jacobsen, M.L.F., & Sørensen, R.J.(2012) *Er offentlig ansatte (blevet) som de private?* *Politica*, Tidsskrift for politisk videnskab, 44. (1), 26-47

