

Med Psykologen bag rattet og Professionen som GPS – på Psykiatriens motorvej

Et teoretisk og empirisk baseret masterprojekt om psykologfaglige ledelseskompetencer
- i relation til fagspecialisters indre motivation i en ydre styret psykiatri



LOOP – Læreprocesser, Ledelse og Organisationspsykologi, Aalborg Universitet

4. semester 2015-16

Modul: Masterprojekt

Opgaven er udarbejdet af : Trine Strands 19981614

Vejleder: Katrine Schuman

Afleveringsdato: 05 januar 2016

Antal normalsider: 58,2 sider/ 141.445 anslag (med mellemrum og illustrationer)

Underskrift: 

Abstract

The purpose of this Master thesis is to examine how (psychological) management skills in regard to intrinsically motivated professionals in a politically controlled psychiatry can be understood. To examine this question a hypothesis-reduction method is to be included. The initial hypothesis and research question in this Master Thesis is based upon questions that have emerged throughout my working experience in a psychiatric Hospital in Aalborg for more than a decade, a survey among leading psychologists in Denmark and a former written theoretical paper from third semester in the Master Program *Learning processes, Management and Organizational Psychology* regarding intrinsically motivated professional in a political directed Psychiatry. The initial hypothesis and research question, that is based on both theory and working experience, is examined by *exploring* it with theory and empiricism and then reduced by examining whether the hypothesis can be found/confirmed by theory or empiricism – however the main purpose is to gain a richer and more nuanced understanding of the (psychological) management skills regarding the intrinsic motivated professionals in a politically controlled psychiatry by alternating between refining hypotheses and examining and clarifying them with empiricism and theory. It's a qualitative research design. The empirical data consists of two semi-structured interviews with leading psychiatric psychologists. The theory included is Motivation Theory by Hein (2009), Self-determination theory (SDT) by Ryan & Deci (2000), Management Theory by Mintzberg (1999) and (2010) and Management Theory by Barlebo (2014). At first I was interested in examining how psychological management skills could be seen in regard to this complexity, but I became aware off the tautology; a blind spot in my methodology and in my choice of theory, as I was trying to examine psychological management skills by using methods and theory that are psychologically based. I have learned about the difficulty of making a design that actually examines what you want intend to examine. My intention is to produce a theoretical framework that I can analyze my empirical findings in relation to. My intention is to see whether I can recognize the empirical findings within the theoretical framework. Then the findings from the analytic work are unfolded with theory. The aim is to reach a more nuanced understanding of management skills regarding the complexity between professionals that are motivated intrinsically in psychiatry that are politically governed. The results show that it is overall important to insure a context or culture that supports the basic motivational needs; experienced autonomy, competence, social relatedness, basic values and ideals and

encourages a behavior that reflects the aim of the organization (psychiatry). The key factors in establishing the professional's experience of intrinsic motivation have shown to be: Trust, autonomy, meaningfulness and social relatedness. Also I found that it is relevant to know the basic and particular conditions regarding the professional's motivation, how to support the basic needs in a working context, how to facilitate that process by which motivation becomes more intrinsic and how to intervene in case the professional has become demotivated (by focusing on the basic needs and not the actual negative behavior or material demands. The results show a relationship between the degree to which the professional can work in relation to the strong values, norms and culture of her profession and her experience of intrinsic motivation. The results also show a relationship between the degrees of management control, overall strategic control or monitoring absence due to illness and performance, and the degree to which the professional will experience the working context as being motivational supportive. The results also show the importance of the manager's contribution to the cultural norms and expectations of high professionalism and innovational thinking in how to relate to the political ongoing directions as an experienced and professional role model. The manager's cultural contribution can be outspoken or it can emerge from a covert leadership, where the manager quietly and trustfully rely on the professionalism; that the professional knows what to do and does it – a culture that supports the basic motivational needs. I have found an element of trust in the joint professionalism that shows itself as a clear expectation that the professional will solve her task in a fulfilling way which implicates a potential mutual motivation between the professionals to be unfolded. The results have shown that In order to manage the complexity between the professional's intrinsic motivation and the political control is suitable to facilitate common aims for the professional and the Psychiatry as an organization. Ways to facilitate this has shown to be with supervision, feedback and a Meaning negotiable dialogue. The above results implicate that managing in this complexity is all about balancing between the motivational and political conditions by continually maintaining a cultural context that focuses on the professional's well-being as it supports the basic motivation needs, values and ideals and increases the professional's potential intrinsic motivation – on an intrapersonal level as well as on an interpersonal level.

Indhold

Psykiatriens spændingsfelt	6
Survey	6
Tidligere findings	6
Min undren på baggrund af ovenstående.....	7
Problemformulering.....	7
Definitioner og afgrænsninger	8
Psykologfaglighed	8
Ledelseskompetence	8
Fagspecialister	8
Motivation	8
Psykiatriens ydre styring.....	9
Projektets opbygning	9
Egen forskningsposition	11
Kvalitative forskningsmetoder	11
Videnskabsteoretiske grundforhold	12
Ontologi og epistemologi	12
Indledende hypoteser	12
Datagenerering	13
Valg af interviewpersoner	14
Anonymitet.....	14
Det kvalitative forskningsinterview.....	15
Nye hypoteser ud fra meningskondenseret data	16
Den teoretiske forståelsesramme.....	17
Opgavens videnskabsteoretiske ståsted.....	19

Kritisk realisme	19
Ryan og Decis selvdeterminering teori.....	19
Hypotetisk deduktiv slutningsform	20
Humanisme	21
Heins motivationsteori	22
Pragmatisme.....	22
Mintzbergs ledelsesteori	22
Socialkonstruktivismen	23
Barlebos Potentialeledelse	23
Psykiatrien som et professionelt bureaukrati.....	25
Styrker og udfordringer	26
Centrale og specifikke forhold ved ledelse	27
Opgaver og udfordringer.....	27
Specifik ledelse af fagspecialister.....	28
Ledelse via fælles mål og kultur	29
De fagprofessionelles kendetegn.....	30
Motivation mellem ydre styring og indre drivkraft	30
Fagprofessionelles motivation som særligt fænomen	32
Det professionelle kald.....	32
Strategisk motivationsændring eller frustrationsregression	32
Psykologfaglige færdigheder og kompetencer	33
Sammenfattende pointer ud fra teori	35
Det professionelle bureaukrati.....	35
Ledelsesopgaven.....	36
Forståelse af fagspecialisten.....	38

Psykologens færdigheder og kompetencer	39
Ny hypotese	41
Analyse af datamateriale	42
Individet og den gensidige påvirkning.....	43
Det almene, unikke og forandringsbehovet.....	46
Viden i praksis – fælles mål og potentiale.....	49
Lederen som facilitator og kulturel rollemodel	50
Lederen som membran	52
Lederens varetagelse af den understøttende kontekst	53
Empirieksempler der modsiger hypotesen	55
Tautologi og afgrænsning af projekt	56
Analysepointer udfoldet med teori i relation til problemformulering	57
Fagspecialistens fagidentitet og indre motivation	57
Standardisering af arbejdsgange.....	58
Ledelse med kulturel fællesskabsfølelse.....	59
Kulturel rollemodel.....	61
Arten og graden af kontrol i ledelse.....	62
Fælles mål via supervision, feedback og meningsforhandlende dialog.....	63
Lederen som membran - transparens og medinddragelse.....	65
Konklusion.....	66
Litteraturliste	70
Bilag 1 – Interviewguide i relation til R.B.	72
Bilag 2 – Interviewguide i relation til C.M.P.....	73
Bilag 3- Meningskondensering af 2 semistrukturerede interviews.....	74
Bilag 4 – Studieordning for kandidatuddannelsen i Psykologi 2015.....	78

Psykiatriens spændingsfelt

Afsættet for denne opgave er en interesse for ledelse af fagspecialister i psykiatrien, hvor jeg gennem de sidste 12 år har haft mit virke som menig klinisk psykolog og indgået i samarbejde med andre fagspecialister. Psykiatrien i de forskellige regioner er karakteriseret ved at have flere ledelsesmæssige lag og ved at være politisk styret. Psykiatrien er præget af høj faglig specialisering i form af erfarne, højt uddannede og dedikerede medarbejdere, der qua dette er i stand til at arbejde på autonom vis. Der tegner sig et spændingsfelt mellem de politiske direktiver om behandlingens rammer og omfang og den fagligt specialiserede tilgang til patienterne, som fagspecialisterne er trænet i at udføre; et felt hvor flere fagspecialister oplever at gå på kompromis med deres faglige integritet grundet de politiske retningslinjer. Det er ledelsen af disse fagspecialister, i dette spændingsfelt, som jeg vil fokusere på. I psykiatrien har de ledelsesmæssige opgaver traditionelt været varetaget af primært læger og sygeplejersker, men de senere år er der kommet langt flere psykologer til. Dette optræder parallelt med en mangel på speciallæger, og med et politisk ønske om at uddanne specialpsykologer i Psykiatri. Dette har styrket min nysgerrighed i forhold til hvilken betydning, denne nye faglighed i ledelseslagene, kan have for tænkningen om ledelse.

Survey

I en landsdækkende survey (2010) blandt ledende psykologer ses der tendens til, at psykologfagligheden har betydning for deres måde at tænke ledelse på. Der fremhæves kompetencer af relationel, kontekstuel og værdimæssig karakter, motivation kobles til oplevet autonomi, progression i udvikling og læring samt oplevet anerkendelse fra nærmeste leder. Knap halvdelen af lederne føler sig udfordret af den ydre styring. Disse tendenser skærper interessen for den videre undersøgelse af psykologfaglig ledelse af højtspecialiserede fagprofessionelle.

Tidligere findings

Mit 3. semester projekt (Strands 2015) var et teoretisk studie af motivation hos fagprofessionelle i relation til ydre styring i psykiatrien. I mit projekt fandt jeg, at motivation kan forstås som grundlæggende behov og værdier og som en indre drevet ønsket tilstand, der kan udfoldes i en understøttende kontekst. Jeg fandt, at fagspecialisten er drevet af faglige værdier og kendetegnet ved en stærk kollektiv faglig identitet, der integreres i den personlige identitet. Når den ydre

styring truer kaldet, rammes den fagprofessionelle ikke blot på sine værdier og idealer, men også på identitetsfølelsen, hvilket kan bevirke en art krisetilstand med ubevidst forskydning af oplevede behov. Jeg fandt, at det er ledelsesmæssigt afgørende at have blik for fagspecialisternes indre måde at motiveres på og at skabe en social og kulturel kontekst, der understøtter muligheden for at opleve autonomi, kompetence og tilknytning. Dette ved at vise tillid til, at opgaven fagligt kan vurderes og løses, vel vidende at fagspecialisten stiller høje mål for sig selv. Det viste sig væsentligt at involvere fagspecialisterne i forhold til ydre styring, med det sigte at finde øget grad af mening og inspirere til god tone i form af saglig kritik og gensidig feedback. Endelig fandt jeg, at de grundlæggende individuelle faktorer kan indikere et individuelt ansvar, men at et organisatorisk ansvar ikke blot er etisk ordentligt, men også øgende for produktionen.

Min undren på baggrund af ovenstående

Jeg har altså en interesse i den stigende psykologfaglige ledelse af fagspecialister i det spændingsfelt, der tegner sig mellem den indre motivation og den ydre styring i psykiatrien. Jeg har iagttaget tendenser blandt ledende psykologers tænkning om ledelse på landsplan og jeg har lavet et teoretisk projekt med ledelsesmæssige overvejelser om motivation af fagspecialister, hvilket samlet vækker en undren over den psykologfaglige betydning for måden at tænke ledelse på i forhold til fagspecialister i psykiatriens spændingsfelt mellem ydre styring og indre motivation? Herunder om psykologfagligheden skaber særlige muligheder og begrænsninger i forhold til den ledelsesmæssige forståelse og facilitering af fagspecialisters motivation? Dette leder mig frem til følgende problemformulering:

Problemformulering

Hvordan kan man forstå psykologfaglige ledelseskompetencer - i relation til fagspecialisters indre motivation i en ydre styret psykiatri?

Definitioner og afgrænsninger

Psykologfaglighed

Dette begreb rummer fagligheden, der er knyttet til psykologien; "det videnskabelige studium og læren om menneskers og dyrs adfærd og bevidsthed; psykologien søger at opstille love for hvilken adfærd, der dannes under visse givne betingelser og undersøger altså, hvilke faktorer, der påvirker forestillinger, følelser, viljesytringer og reaktioner" (Psykologisk Pædagogisk Ordbog, 1997: 313).

Begrebet uddybes i form af psykologfaglige færdigheder og -kompetencer i forlængelse af teoriafsnittet.

Ledelseskompetence

Begrebet betegner de kompetencer, der knytter sig til forståelsen og tænkning om ledelsesbegrebet. I dette projekt tager jeg udgangspunkt i Henry Mintzbergs ledelsesbegreb, der primært omhandler ledelse; "at gøre tingene rigtigt og håndtere kompleksitet" og den naturlige indlejring af lederskab, der omhandler "at gøre de rigtige ting og håndtere forandringer" (Mintzberg, 2010: 24p). Begrebet uddybes yderligere i teoriafsnittet.

Fagspecialister

Begrebet omfatter hovedsageligt læger og psykologer med årelang specialisering inden for deres fag. Begrebet anvendes synonymt med begrebet fagprofessionelle, som kendetegner medarbejdergrupper med længere uddannelse og efteruddannelse med specialiseret tillært viden. De er karakteriseret ved et videns monopol inden for deres felt, ved stor selvbestemmelse i deres faglige virke og ved en markant kollektiv kultur og faglig identitet (Hein, 2009:188p).

Motivation

Motivation er et alment begreb, som de fleste har en umiddelbar forståelse af. Den forståelse, som viser sig spontant, retter sig ofte mod den del af motivationen, der er lystbetonet; hvor man er positivt engageret i at nå et mål, og måske knap så ofte mod motivation som en brændende platform (Kotter, J. i Elmholdt 2013:130p). Jeg anvender Frankens definition, der definerer motivation som "*faktorer, der vækker, kanaliserer og vedligeholder adfærd i en retning mod et mål*" (Franken, i Elmholdt 2013: 85), idet den både rummer motivation som lystbetonet og som overlevelsesdrive samt vækkelse af motivation og vedligeholdelse over tid.

Psykiatriens ydre styring

Dette felt afgrænses her til at omhandle generelle forhold i psykiatrien. Jeg har dagligt virke i Psykiatrien i Region Nord, men har lavet empiri i en anden regional psykiatri, hvorved psykiatrien i de to regioner danner kontekst for denne opgave. Der er tale om offentlige organisationer, som i sagens natur er underlagt politiske tiltag, der udmønter sig i standardiseringer af udredning og behandling. Der er en politisk bestemt finansiel ramme for Psykiatrien, hvor én patientkontakt udløser x antal kroner. Dette bevirker et finansielt behov for Psykiatrien som virksomhed, for at sikre et bestemt antal patientkontakter. Fagspecialisten mødes derved af krav om et specifikt antal patientkontakter og om at tidsrammen overholdes for et øget antal henviste patienter. Konsekvensen bliver en nedskæring af den frekvens og varighed af den behandling som tilbydes. Da psykiatrilæden er underlagt de politiske tiltag på regionalt plan, er der tale om en organisation, som er ydrestyret.

Med uddybelse af begreberne i problemformuleringen på plads, vil jeg i det følgende beskrive min opbygning af projektet.

Projektets opbygning

Min indledende problembeskrivelse hviler både på teori og praksis, idet jeg "står på skuldrene af" mine teoretiske findings fra mit 3. semester projekt, hvilket har skærpet mit blik og interesse for psykologfaglig ledelse af fagspecialister i praksis. Jeg har en grundlæggende undren, der former en vekslende bevægelse mellem spirende hypoteser og en problemformulering, første hypoteser og datagenerering samt nye hypoteser, der er kommet efter at have fået en fornemmelse for data. Jeg forholder mig både *eksplorativt*, når jeg *undersøger* hypotesen ved at udfolde den ved hjælp af teori og *deduktivt*, når jeg i analysen *undersøger* om hypotesen bekræftes af teorien eller empirien. Dette gør jeg ved at skabe en teoretisk forståelsesramme, som jeg kan undersøge empirien ind i, ved at se efter eksempler, der bekræfter, afkræfter og særligt nuancerer mine hypoteser. Efter analysen af datamaterialet diskuterer jeg mine fund og udfolder dem i relation til problemformuleringen ved hjælp af teori.

Jeg har opstillet følgende model for at illustrere, hvorledes de styrende (grønne) spørgsmål i min hypotesedannelse forholder sig til min empiri og teori (gul) ved hjælp af forskellige metoder (blå).

Styrende spørgsmål	Empiri og teori	Metoder, der knytter bånd mellem hypotesespørgsmål og empiri/teori
Min hverdag		
	Landsdækkende survey	
	3. semester findings	
Problemformulering		
	Definitioner og afgrænsninger	
		Kvalitativ forskningsmetode og Videnskabsteori
Indledende hypoteser		
		Datagenerering – Kvalitativt interview
	Interviews og meningskondensering	
Nye hypoteser efter meningskondensering		
		Teorivalg og videnskabsteoretisk baggrund
	Teoribegrebsramme	
Ny hypotese ud fra teori		
		Analyse- hypotetisk deduktion
	Empiri	
Ny hypotese/ del konklusion– hvor empirien genfindes i den teoretiske forståelsesramme		
		Diskussion
Samlet hypoteseforståelse/ Konklusion		

Egen forskningsposition

I relation til at forske i egen organisation er jeg opmærksom på kompleksiteten af de forskerpositioner, som jeg kommer til at indtage. Som forsker kan man placere sig som; *outsider* hvor man er ukendt i feltet, *insider* hvor man er integreret i feltet, og *hybrid* der betegner kontinuummet derimellem (Reed & Procter i Kragelund, 2007:72p). Jeg indtager overordnet en insider-position, hvilket giver den fordel, at jeg har en forhåndsviden og kan se forskningskonteksten i et historisk perspektiv, men også den ulempe, at mine forudfattede holdninger kan give blinde pletter i mit undersøgelsesfelt. Jeg har forsøgt at holde mig fri af dette ved at interviewe ledere i en anden regional psykiatri end der, hvor jeg har mit daglige virke, hvorved jeg i øget grad har indtaget en hybrid position. Jeg er opmærksom på, at min faglige baggrund skaber en forforståelse i interviewene, hvilket jeg har forsøgt at imødekomme ved at få interviewpersonen til at uddybe de steder, hvor jeg oplever, hun eller han refererer til en implicit fælles viden.

Kvalitative forskningsmetoder

Jeg er optaget af, *hvordan* man kan forstå psykologfaglige ledelseskompetencer, altså at forstå *kvaliteten* af fænomenet i sig selv uden at sammenligne det med andre former for ledelseskompetencer. Mit ærinde er at opnå ny viden, hvilket kalder på den kvalitative forskning, der betegnes som undersøgelsesfelt og erkendelsestradition (Brinkmann, 2010: 18). Mit forudgående kendskab til psykologfaglig ledelse af fagspecialister og mit ønske om at undersøge dette er også rammegivende for valget af metode. Da jeg ønsker at forholde mig til *kvaliteten* af disse ledelseskompetencer, fordrer den en metode med en vis fleksibilitet, der kan indfange det kvalitative særegne ved psykologlederen, der tillader mig at "gå i dybden" som forsker inden for dette smalle område. Jeg vil indfange dette via den kvalitative metode, der er netop rettet mod at forstå konkrete mennesker og sociale processer– hvordan mennesket føler, tænker, lærer, handler og udvikles (Brinkmann, 2010: 17). Dette til forskel fra den kvantitative metode, der er rettet mod *kvantiteten* og typisk søger at måle på statistisk vis ved at tilskrive egenskaber en talværdi (Brinkmann, 2010:18). På baggrund af ovenstående vælger jeg at anvende det semistrukturerede forskningsinterview som kvalitativ undersøgelsesmetode, hvilket jeg vil beskrive uddybende under afsnit om datagenerering.

Fra beskrivelsen af mit metodevalg, vil jeg gøre rede for videnskabsteoretiske grundforhold; herunder ønsker jeg at beskrive mit eget videnskabsteoretiske ståsted.

Videnskabsteoretiske grundforhold

Disciplinen videnskabsteori beskæftiger sig med grundlaget for videnskab. Videnskabsteori eksisterer i grænseområdet mellem filosofi og videnskab; to discipliner, der adskiller sig ved at filosofien er underlagt regler for logisk argumentation og ved at videnskab er kendetegnet ved kravet om at dens resultater kan verificeres empirisk (Christensen, 2003: 9). Forholdet mellem de to discipliner defineres ved "*Videnskabens projekt er (erkendelsen af) genstanden. Filosofiens projekt er erkendelsen (af genstanden)*" (citater af Engelsted i Christensen 2003: 9). Hvor filosofien omhandler den menneskelige erkendelse, omhandler videnskaben empiriske undersøgelser af et genstandsfelt (Christensen, 2003: 9).

Ontologi og epistemologi

Genstandsfeltet definerer den enkelte videnskabs ontologi; *læren om det værende*, idet genstandsfeltet definerer, hvad der falder inden for det udsnit af verden, som man vil undersøge (Christensen, 2003: 21). Måden hvorpå jeg forholder mig til genstandsfeltet *psykologfaglige ledelseskompetencer*, omhandler altså også måden jeg forholder mig til forholdet mellem *ontologi* og *epistemologi*, hhv. læren om det værende og erkendelsen i forhold dertil.

Indledende hypoteser

I dette projekt tager jeg udgangspunkt i en organisatorisk kontekst, der danner rammen for min kliniske hverdag og for min problemstilling. En kontekst, som ændrer sig til at have flere psykologer ansat som ledere, hvilket jeg bliver nysgerrig på betydningen af. De undersøgelser, jeg har kunnet finde om emnet, såvel i papirform som på de elektroniske medier, har i høj grad omhandlet ledelseskompetencer, men når begrebet *ledelseskompetencer* kobles med

psykologfaglighed, reduceres litteraturen stort set til den survey¹, som jeg indledningsvist inspireredes af. De psykologfaglige kompetencer, som ifølge surveyen, har betydning for psykologernes ledelsesmæssige virke, skaber en spirende hypotese om, at der er noget anderledes ved denne gruppes ledelsesmæssige kompetencer, som også viser sig i den tillid, de udviser til, at medarbejderne kan arbejde autonomt og forholde sig ansvarligt i tilfælde af fejl. Jeg har altså antagelser om, at psykologer kan noget ledelsesmæssigt qua deres relationelle, værdimæssige og kontekstuelle færdigheder og i deres tillidsfulde tilgang, men ingen direkte specifik forudgående viden om kvaliteten af dette fænomen, som jeg vil undersøge. Det er på denne baggrund, jeg har opstillet min problemformulering, som indkredser denne undren og medtager dualiteten mellem den indre motivation hos fagspecialisterne og den ydre politiske styring. I denne proces, hvor jeg har præciseret mit undersøgelsesfelt, har jeg gjort mig flere antagelser om den kompleksitet, som psykologen skal kunne lede ind i, hvilket har bevirket, at jeg har lavet 2 empiriske undersøgelser til at belyse min problemformulering ud fra - en generering af data, som jeg nu vil uddybe.

Datagenerering

Jeg har opbygget en interviewguide, hvor jeg eksplorerer i forhold til temaerne i problemformuleringen (se Bilag 1 og 2). Inspireret af Kvale, har min intention været at stille åbne spørgsmål omkring temaerne, der tillader lederne at udfolde deres erfaringer og oplevelser i forhold dertil, og derved anvende guiden som skitse over de emner, der skal dækkes og ikke specifikke spørgsmål i en særlig rækkefølge (Kvale, 2000:133p). Jeg har anset min problemformulering for at være mit samlede forskningsspørgsmål og udarbejdet de ovenstående tematiske punkter, som jeg stiller spørgsmål ud fra. Under interviewene har jeg præsenteret mit ærinde og rammerne for anvendelse af data, der bringes i anonymiseret form. Jeg har spurgt åbent ind til emnerne og fulgt den interviewede i processen, som nogle gange har ført os over i andre temaer. Andre gange har jeg styret processen ved at vende tilbage til et udsagn eller bragt os videre for at sikre, at vi nåede rundt om de forskellige temaer.

¹ Jeg har anvendt søgeordene; "psykolog", "Ledelse" på dansk og "psychologist" og "management" på engelsk, som har resulteret i hits, der omhandler arbejdsstillinger og arbejdskraft i udbud, men kun begrænset litteratur.

Efter første interview tilføjede jeg punktet om psykologfaglig ledelsesautoritet i relation til andre faggruppeledere, da dette emne opstod. Ved andet interview opstod et tema omkring den psykologfaglige leders position i egen faggruppe, hvilket jeg måtte afstå fra at eksplorere videre grundet den tidsmæssige ramme. Mine empiriske undersøgelser går altså forud for min teoretiske belysning af problemformuleringen og består af to uafhængige, semistrukturerede interviews, som jeg vil beskrive nærmere her.

Valg af interviewpersoner

Jeg har valgt at interviewe to ledende psykologer, fra hvert sit ambulatorium i en dansk regional psykiatri. I interview A er der tale om en erfaren kvindelig psykolog, der har været leder i knap 5 år. Hun har delt ledelsesansvar med en lægekollega. Der er 17 fastansatte fagspecialister og 12 nyuddannede psykologer i tidsbegrænsede stillinger, der følges tæt med supervision samt en sekretariat med 5 sekretærer. I interview B er der tale om en erfaren mandlig psykolog, der har været leder i 7 år. De sidste to år har han haft delt ledelsesansvar med en læge og en sygeplejerske for et ambulatorium på 80 medarbejdere. Fraset sekretariatet er alle at betegne som fagspecialister. Der er altså tale om to separate, erfarne og specialiserede psykologfaglige ledere inden for psykiatrien med ledelsesfunktion i relation til fagspecialister, der fremstår som relevante repræsentanter for den psykologfaglige ledelsesgruppe, hvorfor jeg finder det relevant at udforske deres respektive tanker og erfaringer via et semistruktureret interview. Jeg er bevidst om, at der er tale om to individer, der taler ud fra egen livsverden, hvorved deres besvarelser ikke på nogen måde er en fyldestgørende sandhed, men en måde at forstå aspekter af tænkningen om den psykologfaglige ledelse af fagspecialister på.

Anonymitet

Da specialet offentliggøres, har jeg valgt at anonymisere interviewpersonerne og deres arbejdsforhold. Transskriptioner af interviews følger som separat appendiks og indsamles efter eksamen for at sikre en tryk og fortrolig ramme for interviewpersonernes data.

Det kvalitative forskningsinterview

Definitionen på det semistrukturerede interview er; "et interview, der har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener" (Kvale, 2000: 19). Der er tale om en kvalitativ metode, i form af en samtale, med en struktur og et formål, der defineres og kontrolleres af forskeren. Det er forskeren, som introducerer interviewemnet og kritisk forfølger respondentens svar på spørgsmålene. Forskerens spørgsmål nedskrives i en interviewguide, der overordnet kan guide samtalen i retning af relevante områder, hvor hvert område indledes af et åbent spørgsmål, fx hvad de forstår ved begrebet ledelse (Flick, 1999: 84). Udfordringen er konstant at mediere mellem interviewguiden og interviewets formål, og derved håndtere dilemmaet mellem hvor lang tid, der er afsat til interviewet og forskerens interesse i information. Såfremt guiden følges for bureaukratisk, kan det begrænse udbyttet af åbenheden og interviewets kontekstuelle information, i forhold til at belyse den interviewedes subjektive teori (Flick, 1999: 94). Fordelen ved at gøre brug af det kvalitative forskningsinterview i dette projekt er at opnå en nærhed til den interviewedes forståelse og mening, som kan hjælpe mig til at besvare min problemformulering.

Inden for det kvalitative forskningsinterview beskrives viden ontologisk set som noget faktisk eksisterende, der både "hentes ind" og meningsforhandles *under* dialogen og *efter* dialogen, når forskeren fortolker på betydningen af svarene. Interviewet kan ses som interaktionen *mellem* interviewer og den interviewede eller som den viden, der konstrueres mellem deres synspunkter – eller som det skift mellem dem der ved og det der vides (Kvale, 2000: 27). Videnskabsteoretisk placerer metoden sig derved ved *kritisk realisme*, der er kendetegnet ved den gensidige påvirkning mellem det faktiske (ontologien) og det erkendte (epistemologien). I tilfælde, hvor der ikke spørges særligt ind på en meningsforhandlende måde, men hvor viden blot afdækkes som noget ontologisk essentielt ved personen, vil metoden videnskabsteoretisk placere sig inden for *humanismen*.

Nye hypoteser ud fra meningskondenseret data

De data, som jeg har indsamlet, har jeg bearbejdet ved lave en meningskondensering (se bilag 3).

Jeg har konkret ordnet data som essens af lederes svar til hvert punkt i interviewguiden. Mit indtryk fra de to interviews er, at den data, som jeg har genereret, er forskelligartet men med grundlæggende fælles værdier.

Leder A er den mest erfarne og fagligt kvalificerede på sit ambulatorium. Hun går fagligt foran for at motivere og inspirere sine medarbejdere. Hun undres, når hun enkelte gange møder psykologer, som ikke direkte ønsker at videreudvikle sig fagligt, men trives ved en given tilgang. Ved at supervisere alle i ambulatoriet har hun en klar fornemmelse af den enkeltes medarbejders kvalifikationer og progressionsmuligheder samt de igangværende patientsager. Hun afholder trivselsmøder med personalet hver tredje uge. Der er en klar adskillelse af hendes og medlederens ledelsesmæssige opgaver.

Leder B har fokus på arbejdsgange og strukturer, med henblik på at skabe klarhed over arbejdsopgaverne. Han har delt ledelsesansvar med en læge og en sygeplejerske. Der beskrives en fælles psykologisk ledelsesform, hvor han ikke mener at adskille sig ledelsesmæssigt fra sine medledere, fraset situationer med specifikke psykologfaglige spørgsmål. Han beskriver, at have "Street Credit" som bevirker, at psykologer er trygge ved at følge hans eksempel og kan spejle sig i ham. Han ser det som en ulempe, hvis psykologfaglige ledere fremhæver deres faglighed (ved at trække "læge-psykologkortet"). Grundet ambulatoriets størrelse må medarbejdere komme til ham, hvis de har brug for hjælp og støtte i forhold til trivsel. Denne leder har blik for de faglige kompetencer og progressionsmuligheder via årlige medarbejderudviklingssamtaler (MUS). Han er bevidst om, at han via sin lederrolle ekskluderes fra visse medarbejderfora og dermed står på kanten af sin faggruppe.

Indtrykket fra de to interviews er, at trivsel, faglighed samt strukturelle forhold (arbejdsgange) er vigtige i forhold til komme i mål med at lave en god patientbehandling. Begge ledere udtrykker viden om vigtigheden af, at medarbejderen føler sig set eller har muligheden for få lederens opmærksomhed og hjælp ved behov. Lederne "går foran" enten med faglighed eller erfaring fra feltet og begge taler om vigtigheden af at skabe mening, særligt i forhold til ydre direktiver. Der er flere bud på, hvorvidt lederen skal eksplicitere sin faglighed i forhold til andre faggrupper, ligesom

der er flere måder at have føling med medarbejderne på; fra at være helt tæt på til at være mere på afstand.

Ud fra dette uddrager jeg at følgende faktorer er vigtige i psykologfaglig ledelse:

- Kendskab til medarbejderens behov for at føle sig set og anerkendt
- Kendskab og klarhed omkring den organisatoriske struktur
- At gå foran med erfaring og høj faglighed
- At være faglig identifikationsfigur for fagspecialisterne
- At skabe mening mellem ydre krav og professionskrav
- At være tilgængelig, enten direkte eller ved at tydeliggøre vejen til én

Disse punkter er fremkommet via mine umiddelbare indtryk af de to interviews. I forhold til min problemformulering, har jeg altså for nuværende hypoteser om, at de psykologfaglige ledelseskompetencer omhandler kendskab til grundlæggende psykologiske behov hos medarbejderen, for oplevet anerkendelse og identifikation af samme "professionsdrive" hos lederen. Dertil at lederen har en vis erfaringsmæssig tyngde og kendskab til feltet, at han er tilgængelig og i stand til at skabe mening i relation til ydre politiske krav, der har indflydelse på fagspecialistens kerneopgaver. Dette er status på opbygningen af projektets første del. Nu vil jeg se på næste del – skabelsen af en teoretisk begrebsramme, som jeg vil forstå min empiri ind i.

Den teoretiske forståelsesramme

I denne del af projektet vil jeg trinvis søge at svare på min problemformulering ved at inddrage relevant teori. Jeg vil indledningsvis undersøge de særlige organisatoriske forhold ved psykiatrien som et *Professionelt Bureaukrati* ved at inddrage Søren Barlebo Rasmussen (2014), som forholder sig til dette med reference til Henry Mintzberg. Jeg vil dernæst undersøge centrale forhold ved ledelse, herunder klarificere ledelsesbegrebet ved netop at inddrage Henry Mintzbergs bog; *Mintzberg om ledelse* (2010), der er baseret på flere empiriske studier. Herfra vil jeg indkredse specifik ledelse af fagprofessionelle ud fra Mintzbergs artikel; *Det lukkede lederskab: Om at lede professionelle mennesker* (1999). Her vil jeg igen inddrage Barlebo (2014) i relation til

potentialeledelse af fagprofessionelle, hvor Barlebo referer til såvel Mintzberg som Helle Hein. Derfra vil jeg undersøge fagspecialisternes kendetegn og særlige motivationsfaktorer, hvor jeg også inddrager Ryan & Decis artikel; *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being* (2000). Teorien, der omhandler motivation og selvregulering, kan give mig en forståelse for dualiteten mellem indre motivation og ydre styring, er også operationaliseret på en måde, så den kan anvendes i praksis. Dertil inddrager jeg Helle Hedegaard Heins bog; *Motivation. Motivationsteori og praktisk anvendelse* (2009). Teorien bygger på den forskning, hun har lavet med henblik på at udvikle en motivationsprofil og bedre ledelsesformer i forhold til den højt specialiserede kreative medarbejder, hvilket er sammenfaldende med en del af mit ærinde i denne opgave. Frem til dette punkt har jeg inddraget teori. Til det sidste trin, hvor jeg søger at forstå de grundlæggende psykologfaglige kompetencer, vælger jeg at se på de færdigheder og kompetencer, der er generelt gældende for psykologer. Disse er beskrevet i universiteternes studieordninger, som udfærdiges lokalt ud fra bekendtgørelser fra undervisningsministeriet. Der er ikke tale om teori, men politisk definerede bestemmelser i relation til, hvad psykologer skal have af viden, færdigheder og kompetencer (se bilag 3). Jeg har valgt at tage udgangspunkt i studieordningen for psykologstudiet på Aalborg Universitet (2015), hertil har jeg set på studiets hjemmeside, hvor ordningen er beskrevet.

For at få et overblik over den teoretiske belysning af min problemformulering vil jeg samle op på de teoretiske pointer, som jeg finder og opstille en form for hypotese, som jeg vil arbejde videre med i projektets analysedel. Essensen af den teoretiske belysning udgøre dermed en begrebsramme, som jeg vil opstille analysepunkter ud fra, til at udforske og forstå min empiri ind i. Mit sigte er ikke at afklare, om den teoribaserede hypotese er sand, men snarere at anvende den som en ramme at forstå empirien ind i. Ved at opstille analysepunkter ud fra teoribelysningen kan jeg have mere styring på min udforskning af informationen i interviewpersonernes oplevelsesmæssige kvaliteter omkring aspekter ved psykologers ledelseskompetencer. I projektets tredje del vil jeg endelig udfolde analysepointerne med teori i relation til problemformuleringen og siden konkludere på mine fund.

Efter denne beskrivelse af opgavens opbygning vil jeg nu redegøre for opgavens videnskabsteoretiske ståsted og kort beskrive de forskellige videnskabsteoretiske positioner og redegøre for de anvendte teorier og metoder, som knytter an der til.

Opgavens videnskabsteoretiske ståsted

Set i forhold til dette projekt ser jeg de psykologfaglige ledelseskompetencer som værende mit genstandsfelt. Mit ontologiske syn på disse kompetencer, er at der er noget værende, som findes som færdigheder blandt psykologer, som vi kan erkende via (meningsdannende) undersøgelse og fortolkning af de udsagn og beskrevne handlinger hos de undersøgte, som jeg tænker står i en gensidig relation til deres tænkning om ledelse. Gensidigheden består i at tanken om, at måden jeg forholder mig (erkendende og metodologisk) til fx de psykologer, som jeg interviewer, som er en del af min tilgang til at undersøge deres psykologfaglige ledelseskompetencer (mit genstandsfelt) påvirker dem og deres tænkning om ledelse.

Kritisk realisme

Kritisk realisme rummer et paradoks mellem det ontologiske og epistemologiske, dvs. mellem virkelighedens blivende karakter, set fra et ontologisk perspektiv, og erkendelsens *foranderlige* karakter, set fra et epistemologisk perspektiv (Buch-Hansen, 2005:22p). Ræsonnementet i at inddrage kritisk realistisk teori er at denne gensidige påvirkning er meningsfuld i forhold til at arbejde med ledelseskompetencer i relation til dualiteten mellem motivation og ydre styring. Set i forhold til dette projekt påvirkes motivation, som ontologisk virkelighed, gensidigt af vores epistemologiske fortolkning af den. En ydre bestemt standardisering i psykiatrien kan dermed fortolkes (epistemologisk) på forskellig vis, fra demotivation til en mere intrinsisk motivation, såfremt det ses i forhold til, at standardiseringen kan sikre organisationens økonomi, der så kan sikre forsat mulighed for gratis behandling i sygehusvæsenet i fremtiden – vores epistemologiske fortolkning kan således påvirke motivationen (den ontologiske virkelighed), så den giver mere mening.

Ryan og Decis selvdeterminering teori

Jeg vælger at anvende Ryan og Decis Selvdeterminerings-teori (2000), der med selvdetermineringsteorien placerer sig videnskabsteoretisk inden for den Kritiske Realisme, med deres fokus på gensidige påvirkningsrelationer; mellem en ontologisk faktisk eksisterende

virkelighed og en epistemologisk fortolkning af den². Selvdetermineringsteorien rummer flere delteorier. Deres force, set fra mit perspektiv, er, at de netop fokuserer på den relationelle gensidighed mellem individ og kontekst og mellem ontologi og epistemologi, som skitseret ovenfor. Det viser sig også i deres metodologi, der bl.a. rummer socialeksperimentelle studier, som kan være en måde at undersøge og fortolke et fænomen i en hverdagskontekst, uden for laboratoriet, hvilket jo også er kendetegnende for mit undersøgelsesdesign. Designet af eksperimenterne er dog ikke beskrevet nærmere. Metodologisk set anvender de endvidere metastudier, hvor de sammenholder data fra flere studier, kvalitative som kvantitative, med det sigte at finde resultater, der går igen på tværs, som kan besvare videnskabsteoretiske spørgsmål. Denne metode er umiddelbar kvantitativ i sin form, men såfremt det er kvalitative studier, de undersøger for generelle tendenser, så harmonerer deres metodologi med deres syn på den gensidige påvirkning mellem det faktiske og det konstruerede.

Mit kritisk realistiske videnskabsteoretiske ståsted, hvor jeg tager udgangspunkt i, at der er en faktisk eksisterende verden, der er i en gensidig påvirkningsrelation med vores måde at forholde os til den på, har også betydning for min undersøgelsesmetode i opgaven. Da ledelseskompetencer ikke umiddelbart er noget, som jeg kan finde, måle og veje, så må jeg forholde mig anderledes, hvorfor jeg veksler mellem at undersøge det værende (empirisk data og teori) og erkendelse deraf (hypoteser). Hypoteserne, som jeg opstiller, får også betydning for det værende, her de interviewpersoner, som jeg interagerer med. Denne bevægelse kan også beskrives som en deduktiv metode.

Hypotetisk deduktiv slutningsform

Hypotetisk deduktiv slutning er en metode, der bygger på filosofen Karl Poppers tanke om, at vores forhold til verden er selektiv og betinget af vores teorier herom. Ingen observationer er dermed forudsætningsløse eller adskilt fra teori, uanset om det omhandler almindelig dagligdags færden eller videnskab. Den hypotetisk deduktive metode kan anvendes i forhold til et videnskabeligt problem, som eksisterende teori ikke kan redegøre for - enten fordi det strider mod

² Der skelnes mellem en *intransitiv* dimension af verden, der omhandler objekter, der eksisterer uafhængigt af vores erkendelse af dem og en *transitiv* dimension, der er den konstruerede viden om verden – et socialt produkt der findes i tanken, og dermed er afhængig af vores erkendelse (Fogsgaard 2015).

det forventede eller fordi det ikke er undersøgt (Christensen 2003: 32). Det sidste gør sig gældende i dette projekt, hvor jeg har fundet meget begrænsede undersøgelser om mit genstandsfelt. Dette udgangspunkt fordrer en (alternativ) hypotese i form af (kvalificerede) gæt, der opstilles som mulige bud på forklaringer på problemet (Christensen 2003: 32), hvilket også er beskrivende for min undersøgelse af de psykologfaglige ledelseskompetencer og den mulige betydning deraf i relation til de fagprofessionelle i psykiatrien. Der foretages videre en logisk udledning (deduktion) af, hvad hypotesen kan forudsige. Deduktion er karakteriseret ved, at konklusionen følger logisk af præmisserne. Ifølge denne metode er hypotesen kun sandsynliggjort, såfremt der ikke foreligger en alternativ forklaring, der er lige så god. Hensigten er, at hypoteser søges falsificeret dvs. afkræftet ved empirisk efterprøvning, og den hypotese, der klarer flest forsøg på falsificering, er den foreløbige gældende forklaring (Christensen 2003: 32). I forhold til dette, så er det ikke min hensigt at finde "en sand forklaring", men at opnå en nuanceret viden i forhold til min problemformulering, der udgør mit genstandsfelt. Inden jeg kommer til pragmatismen som videnskabsteoretisk position, vil jeg først vende blikket mod humanismen og den inddragede teori og metode, som knytter sig dertil.

Humanisme

Humanismen er en retning, der hviler på et rent menneskeligt grundlag, hvormed humanismen afstår fra at udlede sine grundsætninger (teori) fra en guddommelig virkelighed. Humanismen fokuserer på, at det er den frie vilje, der styrer menneskets bevidsthed, og at bevidstheden styrer omgivelserne. Mennesket anses som værende unikt og ansvarsfuldt inden for denne retning (Hansen, 1997: 159). De humanistiske videnskaber interesserer sig altså for mennesket som subjekt, dvs. som et tænkende, handlende, følede og kommunikerende individ. Mennesket anses som værende kulturskabende og kulturskabt; hvor kulturen udgøres af produkterne af menneskets tanker, kommunikationer og handlinger (Collin (red), 2006:26). Inden for humanismen omhandler det værende (ontologien) den sandhed, der knytter sig til det enkelte menneskes essens og bevidsthed, som man kan erkende epistemologisk med sin (frie) bevidsthed. Metodologisk set kan man undersøge dette ved at observere og interviewe individet og derved få adgang til dets oplevelser af verden (Collin (red), 2006: 283). Jeg vil nu se på den del af den inddragne teori, som knytter an til denne position.

Heins motivationsteori

Heins motivationsteori (2009) tager udgangspunkt i, at mennesket har en kerne, og hun betoner individets essens og motivation som værende biologisk og udviklingsmæssigt betinget.

Epistemologisk arbejder hun med at afdække personens eksistentielle motivationsfaktorer; altså noget eksisterende sandt, som skal findes. Metodologisk arbejder hun induktivt, fra specifikt til generelt - fra empiri til udvikling af teori. Hun anvender en spørgeguide, projektive teknikker men følger også op med uddybende spørgsmål (Hein, 2009: 258). Heins vej til at afdække personens indre motivation og kerneværdier har et positivistisk islæt, hvor resultatet bliver en ret statisk og kategorisk forståelse af den fagprofessionelles motivation. Dog arbejder hun med semistrukturerede interviews, hvor viden ikke blot afdækkes men også meningsforhandles ved uddybende spørgsmål, hvorved hun videnskabsteoretisk trækker over mod en ontologisk essensforståelse og placere sig dermed inden for en humanistisk position. Metodologisk set ser Hein ud til at være inspireret af elementer fra det semistrukturerede interview, som jeg har beskrevet ovenfor. Fra den humanistiske position, vil jeg nu vende blikket mod pragmatismen.

Pragmatisme

Pragmatismen er en filosofisk retning, der (ontologisk) udsiger, at teoretiske sætninger er sande i den udstrækning, de er frugtbare. Teorien må kunne anvendes nyttigt til løsningen af en praktisk opgave eller på en konkret empirisk problemstilling (Hansen 1997: 303). Der er således tale om en teori, som fremhæver (praksis)handlingens nytte og betydning for erkendelse. Formulering "Learning by Doing" af Dewey; den amerikanske repræsentant for pragmatisme (Illeris 2012: 377) indfanger den tætte kobling mellem tænkning/læring og handling – mellem ontologi og epistemologi, idet vi så at sige (epistemologisk) erkender en del af en (ontologisk) materiel verden via vores handlinger i en konkret praksis.

Mintzbergs ledelsesteori

Videnskabsteoretisk gør den pragmatiske tænkning sig gældende i Mintzbergs (2010) grundholdning om, at ledelse ikke er et fag, man kan tilegne sig på universitetet, men at ledelse er en social praksis, der primært skal læres i en arbejds kontekst (Mintzberg 2005). Mintzberg arbejder ontologisk og epistemologisk ud fra at ledelse er komplekst og kontekstafhængigt; som

noget der opstår relationelt i en konkret praksiskontekst mellem lederen og den, der ledes. Hans fokus på, at ledelse primært omhandler *at gøre tingene rigtigt*, vidner om et fokus på en nytteværdi af handlingen i praksis, hvorved han videnskabsteoretisk placerer sig inden for pragmatismen. Metodologisk har han et humanistisk udgangspunkt, idet han empirisk interesserer sig for menneskers oplevelser af ledelse. Han arbejder induktivt som Hein, fra empiri til udvikling af teori - fra specifikt til generelt. Han anvender observation bl.a. af lederes handlinger i praksis og følger op med spørgsmål, hvilket metodisk minder om semistrukturerede interviews, hvor viden ikke blot afdækkes (på positivistisk vis), men også meningsforhandles ved uddybende spørgsmål. Mintzberg placerer sig således metodologisk et sted mellem humanismen og pragmatismen.

Efter at have videnskabsteoretisk belyst og begrundet inddragelse af Mintzbergs teori, vil jeg vende blikket mod socialkonstruktivismen.

Socialkonstruktivismen

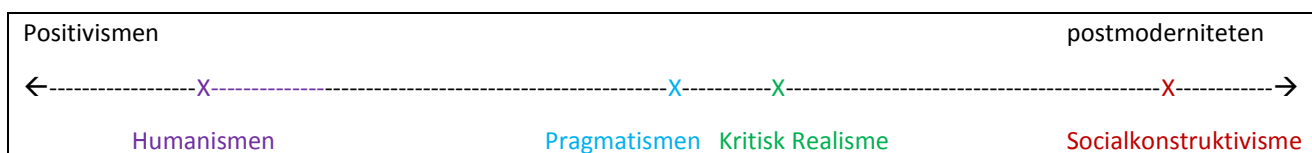
Inden for socialkonstruktivismen er viden ontologisk set noget, vi konstruerer sammen sprogligt, hvorved sproget er et grundlæggende element. Tanken i socialkonstruktivismen er, at individet er sat fri af traditionerne og nu selv må konstruere fx sin identitet. Det er diskursen, der er videnskabens interessefelt, hvor sandheder ikke længere afdækkes, men konstrueres. Teorien gør op med essenstænkningen fra humanismen og afviser universalitet. Tanken er i stedet, at verden og selvet konstrueres via sproget (Christensen, 2003: 71p). Jeg vil nu se, hvorledes denne position gør sig gældende for Barlebos potentiale ledelse.

Barlebos Potentialeledelse

Barlebos (2014) tanke er, at man kan fremme potentialet hos den fagprofessionelle *sammen med* hende ud fra fælles mål og fælles kultur. Fælles mål er ifølge Barlebo ikke noget, man definerer for andre, men noget man *konstruerer sammen*. I det perspektiv bliver viden ontologisk set en socialkonstruktion, som vi kan erkende (epistemologisk) i en fælles meningsforhandling. Barlebos metodologi omhandler kendskab og dialog med den anden. På baggrund af ovenstående positionerer Barlebo sig dermed inden for den socialkonstruktivistiske position.

Opsamling

Opsamlende har jeg beskrevet projektets opbygning; de opstillede hypoteser samt de teorier og metoder, som jeg anvender for at kunne forstå psykologfaglige ledelseskompetencer i relation til indre motiveret fagspecialister i en ydre styret psykiatri. Videnskabsteoretisk placerer teorier og metoder sig næsten polariseret ved henholdsvis socialkonstruktivismen ved den ene pol og humanismen, der er tæt på positivismen, som den modsatte pol, samt teorier "fra midten" i form af pragmatismen og kritisk teori. Jeg har anskueliggjort det ved nedenstående illustration over positionerne.



Dette afspejler problemformuleringens kompleksitet – at der er underspørgsmål om generelle og særlige motivationsforhold, generelle og særlige ledelsesforhold samt organisatoriske forhold, hvorved jeg forholder mig på både individniveau, interpersonelt niveau og organisatorisk niveau. Forståelsen af disse delelementer er afgørende for at kunne forholde mig til de psykologfaglige ledelseskompetencer i relation dertil. Jeg vil nu vende blikket mod teorierne med det formål at skabe en teoretisk begrebsramme, som empirien forstås ind i. Jeg vil indledningsvist anlægge et organisatorisk perspektiv på psykiatrien, for at få en forståelse af den kontekstuelle ramme for ledelse af fagspecialister.

Psykiatrien som et professionelt bureaukrati

For at forstå den organisation, som vi ser på ledelse af fagprofessionelle i, vil jeg se på Mintzbergs tanker om sammenhæng mellem organisering og beslutningstagen, som han refereres af Barlebo (2014). Barlebo beskriver³ en tendens til, at "simple virksomheder" der vokser, har svært ved at decentralisere beslutningstagningen - fordi, den person, som grundlæggeren skal uddelegere til, nok ikke kender organisationen lige så godt, hvorved grundlæggeren kommer til at være meget direktiv og bureaukratisk i sine retningslinjer og opstiller standardisering af processerne (rutiner, standarder og beslutningsforskrifter). Organisationens organisering kan dermed ændre sig fra at være dynamisk og hurtig, til at være mere bureaukratisk – hvilket Mintzberg kalder for maskinbureaukratiet; en organisation, der fungerer som en maskine, hvor topledelsen og eksperter fra stabsfunktionen definerer, hvorledes arbejdet skal udføres efter procedurer og faste rutiner (Barlebo, 2014:43p).

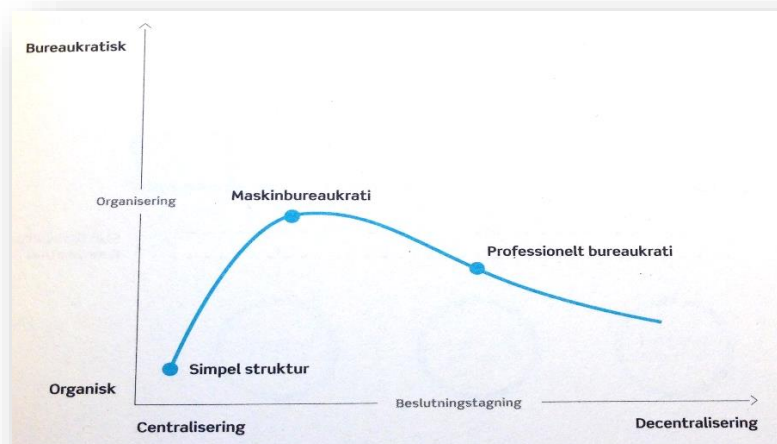


Illustration af Mintzbergs model over det professionelle bureaukrati (Barlebo, 2014:45).

Tanken i denne tendens er, at jo større organisation, des mere bureaukrati, men Mintzberg opdagede, at der er undtagelser til reglen, idet *professionelle bureaukratier*, fx universiteter og hospitaler, laver standarder for medarbejdernes *professionskompetencer* frem for at standardisere *arbejdsgangene*. Det er kendetegnende for den type organisationer, at der er stor grad af

³ Barlebo beskriver dette ud fra Mintzberg (1983). *Structure in 5's: Designing Effective Organizations*.

decentralisering og en mindre grad af bureaukratisering (se model ovenfor). Her er de ansatte typisk fagprofessionelle, der via deres fælles længerevarende akademiske uddannelse, standardiseres via deres profession og efterfølgende indføres i organisationens værdier og traditioner (Barlebo, 2014: 44).

Styrker og udfordringer

Standardiseringen af (professions)kompetencer betegnes som de professionelle bureaukratis styrke, idet det muliggør en højere grad af decentralisering og en mindre grad af bureaukratisering. De fagprofessionelle i det professionelle bureaukrati kan være selvkørende decentralt, helt tæt på patienterne, og har ikke brug for meget ledelse oppefra (Barlebo, 2014:48).

Udfordringen ved det professionelle bureaukrati er, at værdiskabelsen er knyttet til fagprofessionen i langt højere grad, end den er knyttet til organisationen, hvorved eksperternes loyalitet over for organisationen derved er begrænset, selv efter lang tids ansættelse (Barlebo, 2014:48). Det professionelle bureaukrati er særligt gearet til decentralisering af beslutningskraften og lav grad af central koordinering (bureaukrati), idet der er tale om organisationer, hvor markedet (driftsgrundlaget) gennem tiden har været stabilt, men som i nyere tid rammes af krav om effektivisering og innovation (Barlebo, 2014: 50p). Dette viser sig fx i psykiatrien ved, at vi skal behandle flere med stort set samme midler.

Styrken i det professionelle bureaukrati; den faglige profession og de værdier, der er knyttet dertil, som er retningsgivende for fagprofessionelles opgaver og forventninger, og som vedligeholder den indre motivation, er altså samtidig dens akilleshæl, når organisationens stabilitet udfordres fx af ændringer omkring de fagprofessionelles kerneydelser (Barlebo, 2014: 50p). I psykiatrien har politiske tiltag bevirket en reduktion af omfang og kvalitet i de udredningsmæssige opgaver, således at der ikke længere skal laves "forkromet udredning", men hvor mindre skal kunne gøre det. En sådan ændring opleves, som at gå på kompromis med sin faglige integritet, hvilket får betydning for fagspecialistens motivation. Idet de professionelle bureaukratier adskiller sig ved den mindre grad af bureaukratisk organisering og decentralisering af beslutningstagning fordrer det en anden form for ledelse, hvilket jeg nu vil se nærmere på i form af centrale og særlige forhold ved ledelse af fagspecialister.

Centrale og specifikke forhold ved ledelse

Begrebet *ledelse* omhandler hos Mintzberg at *gøre tingene rigtigt og håndtere kompleksitet*, til forskel fra (mere konventionelt) *lederskab*, der omhandler at *gøre de rigtige ting og håndtere forandringer* (Mintzberg, 2010: 24p). Begreberne *ledelse* og *lederskab* differentieres samtidig med, at *lederskab* anerkendes som en nødvendig del af *ledelse* (Mintzberg, 2010: 26). Ledere kan altså kun håndtere kompleksitet og gøre tingene rigtigt - ved også at gøre de rigtige ting og håndtere forandringer. Hvor *lederskabsbegrebet* fremstår mere absolut, manualiseret og positivistisk funderet (ved at én ting er rigtig, frem for en anden), fremstår *ledelsesbegrebet* mere fleksibelt, kontekstafhængigt og pragmatisk (ved at viden fremkommer i relationer i en konkret kontekst). *Ledelse* er *ikke* en videnskab eller et fag⁴, men en *praksis*, der kombinerer det intuitive (*kunsten*), analysen og styringen via viden (*videnskaben*) og erfaring og læring fra udøvelsen af *ledelse* i praksis (*håndværket*); en kontekstafhængig praksis, som primært læres via erfaring (Mintzberg, 2010: 27); hvor vejen altså skabes, mens man går.

Opgaver og udfordringer

Det overordnede formål med *ledelse* er at sikre, at afdelingen eller virksomheden tjener sit grundlæggende formål (Mintzberg, 2010: 79), hvilket i psykiatrien er at behandle patienterne. Lederen fungerer informationsmæssigt som membran, hvor han selekterer ind - og udadgående information. Udfordringen er ikke at blive en si; hvor afdelingen skal håndtere for meget information, en dæmning; hvor information ikke slipper igennem eller en svamp; der absorberer al presset og udbrænder (Mintzberg, 2010: 119). Lederens udfordres i at tænke "vi" i stedet for "jeg", idet *lederskab* må fungere sammen med strategi, kontrol og især *fællesskabsfølelse* (Mintzberg 2010:102). *Ledelsesopgaven* er overordnet en form for kontrol via udformning af strategier og strukturer, der præger medarbejderens adfærd i en særlig retning. Udfordringen er *ikke* at undgå den kontrollerende rolle, men ikke at blive indfanget af den (Mintzberg 2010:88pp). *Ledelsesopgaven* handler om at muliggøre og frigøre medarbejderens egen energi og udvikling – og ikke om at overvåge eller motivere i en særlig retning (Mintzberg, 2010: 102). I relation til at

⁴ Mintzberg gør op med tanken om *ledelse* som en videnskab, der kan tilegnes på MBA uddannelser langt væk fra praksis (Mintzberg, 2010: 27pp).

styrke en *beslutningsdannende kultur* bliver ledelsesopgaven at optimere medarbejderens arbejdsindsats ved at justere hendes interesser med organisationens behov, hvor lederen får karakter af en sammenspillende facilitator (Mintzberg, 2010: 109). Fra at have set på ledelse i bred forstand, vil jeg nu se på specifik ledelse af fagspecialister.

Specifik ledelse af fagspecialister

Det lukkede lederskab retter sig specifikt mod ledelse af fagprofessionelle. Kulturen betydning fremhæves, idet lederens handlinger konstant er påvirket af hans bevidsthed om de interpersonelle hensyn i gruppen af fagprofessionelle, deres følsomhed, fagpolitiske vilkår etc. Frem for at kommunikere direkte med den enkelte medarbejder, er der tale om en mere stilfærdig ledelse, der gennemsyrrer lederens måde at forholde sig til fællesskabet på (Mintzberg, 1999: 3). Denne ledelsesmæssige tilgang baserer sig på tanken om, at det er professionen og ikke ledelsen, der skaber det meste af strukturen og koordineringen blandt professionelle medarbejdere, idet der er en del standardisering, automatik og ritualisering i måden de fagprofessionelle arbejder på (Mintzberg, 1999: 2). Eksempelvis udreder de fagprofessionelle på mit ambulatorium stort set ens, idet vi har en fælles faglig forståelse af, hvad der er fagligt essentielt at undersøge og for hvordan det er fagligt forsvarligt og meningsfuldt at operationalisere det. Dette kan ses som en grundlæggende klarhed omkring opgaverne, der følger med den faglige skoling. Fagprofessionelle har kun brug for lidt overvågning og styring, men de har behov for støtte og beskyttelse, hvorfor lederen må være opmærksom på at styre virksomhedens grænsebetingelser (Mintzberg, 1999: 4). I Barlebos potentialedelse (2014) fremhæves potentialet i de fagprofessionelles indre motivation, og han bidrager særligt med et fokus på *potentialet i deres samarbejde*, som en afgørende egenskab. For at give plads til potentialedelse og samtidig sikre, at fagspecialistens potentiale forenes med organisationens strategier og mål, fordrer det, at der ledes gennem fælles mål og kultur (Barlebo, 2014: 15p).

Ledelse via fælles mål og kultur

For at kunne lede via fælles mål skal de både baseres på fagspecialistens individuelle mål, kompetencer og passioner, og på mål, der er værdifulde for organisationen (Barlebo, 2014: 19). Det handler altså om, at lede ved at begejstre den fagprofessionelle til at yde optimalt, men også om at koble den enkeltes engagement med organisationens strategiske prioriteringer (Barlebo, 2014:15). Ved udefrakommende krav om forandring må lederen oversætte og formidle de strategiske forandringer på en måde, så den fagprofessionelle selv oplever behovet for forandringerne og de muligheder, de åbner op for (Barlebo, 2014: 31). Det er lederens opgave at styre processen i at finde fælles mål for organisationen og den fagprofessionelle. Mål, som umiddelbart er forskelligartede, dækker ofte over overlappende behov og interesser, som kan forenes via et langsigtet perspektiv (Barlebo, 2014: 144p). Ved ledelse via fælles kultur skal man vide, at de fagprofessionelle skal føle sig frie for at opleve passion i arbejdet, hvorved styring og regler ikke er måden at regulere de fagprofessionelles adfærd på. Det handler derimod om at regulere adfærden via en bindende kultur og en stærk normstyring, der forpligter den enkelte fagprofessionelle til at udvise en adfærd, der er formålstjenlig (Barlebo, 2014: 19).

Opsamling

Jeg har nu set på ledelsesbegrebet, der primært omhandler ledelse, hvor det handler om at gøre tingene rigtigt og håndtere kompleksitet, og hvor ledelse ses som en kontekstafhængig praksis. Jeg har set på ledelsesrollen som membran, udfordringen ved at tænke i ud fra en fællesskabsfølelse. Den beskrevne ledelsesfunktion beskriver i højere grad ledelse ved at fremme medarbejderens eksisterende potentiale frem for at præge medarbejderen på en særlig måde. Hertil at lederen er ansvarlig for at styrke en beslutningsdannende kultur, hvor lederen får karakter af en sammenspillende facilitator. I den specifikke ledelse af fagprofessionelle giver professionen klarhed over opgaver og gensidige forventninger. Fagspecialisten har ikke megen brug for kontrol eller styring, men arbejder selvstændigt – drevet indefra. Fagspecialistens faglige og personlige identitet er tæt sammensmeltet, hvilket bevirker en sårbarhed i forhold til direkte kritik. Den lukkede ledelsesform er en tilgang, som gennemsyrrer hele lederens hensynsfulde måde at forholde til fagspecialisten på, hvor lederen har fokus på at få tingene til at glide – også ved at støtte og beskytte medarbejderne ved at være membran i forhold til ydre pres.

Fra at have set på centrale og specifikke forhold ved ledelse af fagspecialister, vil jeg nu se på fagspecialisternes særlige kendetegn og motivationsfaktorer.

De fagprofessionelles kendetegn

Fagspecialisterne er kendetegnet ved at være specialister, som ved hvad de skal gøre - og gør det (Mintzberg, 1999: 5). Der er tale om professionelle, der ikke har brug for at blive guidet af planlægnings eller rationaliseringseksperter, men som er drevet af deres fagprofession (Mintzberg, 1999:1). De højt specialiserede fagprofessionelle kendetegnes af lang og ofte akademisk uddannelse, stærke professionelle værdier og normer, specialiststatus og autonomi i forhold til mål og middel for deres egen indsats arbejdsmæssigt. De er ikke drevet af egen vinding, men oplever et *kald* og bekender sig til et højere formål, der ligger ud over dem selv (Hein, 2009:187). I relation til Heins (2209) arketyper, så matcher den indre motiveret arketype; *Primadonnaen* bedst de intensivt arbejdende fagspecialister i psykiatrien, som varetager det kliniske arbejde med høj motivation.

Motivation mellem ydre styring og indre drivkraft

Motivation hænger sammen med ydre styring og indre forhold, hvilket illustreres i Ryan og Decis Selv-determineringsteori. Begrebet selvdeterminering omhandler regulering af selvet og refererer til, i hvilken grad individets handlinger reguleres af egne eller andres krav (Ryan & Deci, 2000:69p). Teorien tager udgangspunkt i tre medfødte behov; *autonomi* i form af at opleve valgfrihed og vilje i sit liv, *kompetence* i form af at se egne handlinger lede til resultater, og *social tilknytning* i form af at opleve nærhed med andre. Opfyldelse af behovene danner grundlag for intrinsisk⁵ motiveret adfærd. Autonomi, kompetence og social tilknytning fremstår som potentialer i individet, der kan aktiveres afhængigt af konteksten (Ryan & Deci, 2000:71). Alle har altså potentiale til at opleve indre motivation, det betyder ikke nødvendigvis, at de gør det. Dette afspejler målet for patienterne på mit ambulatorium; at hjælpe dem til blive autonome, indre styrede individer, der

⁵ Intrinsisk motivation anvendes ækvivalent med indre motivation.

lærer at turde knytte sig og opøver kompetencer, herunder at de forholder sig til verden og deres livserfaringer ved at nuancere deres fortolkning og forståelse af den.

Motivation beskrives som noget, der konstrueres mellem individet og omgivelserne, hvor individet er med til at forme omgivelserne i en gensidig påvirkningsrelation og hvor den sociale kontekst kan svække eller fremme individets naturlige psykologiske udvikling. Sociale kontekster, som understøtter de medfødte behov, vil skabe intrinsisk motiveret adfærd, hvorimod kontekster med overdrevet styring og kontrol, manglende tilknytning og utilpasset udfordring vil skabe frustration, ansvarsløshed og initiativløshed (Ryan & Deci, 2000:70). Individet er altså en agent med en indre psykologi, der interagerer med konteksten - i et dialektisk forhold, hvor hverken kontekst eller individ kan betragtes isoleret.

Motivation er et kontinuum, mellem ydre og indre motivation, med forskellige former for motivation, der reguleres på forskellig vis. (Ryan & Deci, 2000:69). I den gensidige påvirkning mellem individ og omgivelser bliver ydre motivationer, i form af kulturelle normer, reguleret og internaliseret i individet. Der sondres mellem fire former⁶ for regulering af ekstrinsisk⁷ motivation, som alle er afhængige af ydre belønning (Ryan & Deci, 2000:70). Des mere den ekstrinsiske motivation nærmer sig den intrinsiske, des mere vil medarbejderen blive selvdetermineret, hvilket kan vise sig periodevis på mit ambulatorium, hvor kolleger giver udtryk for, at de nyder deres meningsfulde arbejde med patienterne. Selvregulering refererer altså til en regulering af selvet og omhandler, hvorvidt individets handlinger reguleres af egne eller andres krav. Ydre styring eller daglige uninspirerede opgaver, som disharmonerer med fagspecialisters indre værdier, kan direkte påvirke fagspecialisters motivation i en ekstrinsisk retning (Ryan & Deci, 2000:70). Det er derfor væsentligt at kende til muligheden for at påvirke selvreguleringen af den ekstrinsiske motivation i en mere intrinsisk retning. Denne bevægelse kan også ses i udviklingen af fagspecialisten, der via langvarig uddannelse og bestræbelser på at blive en del af det faglige fællesskab opnår indre drevet faglig identitet og virke.

⁶ En ydre motivation, en introjiceret motivation, en motivation hvor man er identificeret med målet og en integreret motivation (Ryan & Deci, 2000: 70)

⁷ Ekstrinsisk motivation er ækvivalent med ydre motivation.

Fagprofessionelles motivation som særligt fænomen

Motivationen hos den fagprofessionelle er en grundlæggende drivkraft, der omhandler værdier og idealer samt en ønsket tilstand af flow. Flowet, der motiverer i hverdagen, er en proces med glæde eller frustration, der fordrer et så stort engagement, hvor man koncentreret arbejder op til sit fulde potentiale, at man glemmer tid og sted (Hein, 2009:207p), hvilket er genkendeligt hos fagspecialisterne på mit ambulatorium, der ofte ”giver sig fuldt ud” i patientarbejdet. De grundlæggende motivationsfaktorer, der enten er medfødte, tidligt tillærte eller tilkomne via faglig uddannelse, fungerer som rettesnor for hele primadonnaens liv. Der er altså tale om stærke styrende idealer og værdier, hvor arbejdet og det professionelle kald udgør en primær kilde til tilfredshed (Hein, 2009:197).

Det professionelle kald

Det professionelle kald kendetegnes af oplevelsen af, at *tjene et højere formål, dedikation samt søgen efter mening*. Endelig er der oplevelse af at *gøre en forskel*, som i ambulatoriet kan omhandle, at patienten progredierer, så han kan leve mindre forpint - det er det hele værd! Primadonnaen oplever forpligtigelse til at gøre sit bedste i den højere sags tjeneste. Kaldet er den mest grundlæggende drivkraft for primadonnaen, idet kaldet og arbejdet er primær kilde til livsglæde, identitetsfølelse og søgen efter mening. Kaldet er den drivkraft, der får folk til at vælge og forblive i deres erhverv trods omkostninger og det viser sig særligt, når muligheden for at udføre det trues (Hein, 2009: 204p).

Strategisk motivationsændring eller frustrationsregression

Hein anvender begrebet *frustrationsregression*, når primadonnaen oplever ikke at kunne forfølge sine værdier og derfor ubevidst flytter sin motivation og opmærksomhed ud på et ydre ting, som løn etc. (Hein, 2009:198pp). For at undgå frustration er det afgørende for primadonnaen, at der er overensstemmelse mellem de *faglige idealer og værdier, interne og eksterne arbejdskrav* samt de *praktiske rammer* for arbejdet, da største kilde til stress blandt primadonnaer ikke er arbejdspress, men følelsen af at gå på kompromis med egne værdier (Hein, 2009: 199, 211). Med reference til Hein, supplerer han frustrationsregressionen med begrebet at ”banditadfærd”, hvor primadonnaens engagement kanaliseres over i en negativitet, der rettes mod organisationen og kollegaer, som ikke anerkender primadonnaens indre drivkraft. En sådan udvikling er uheldig, idet de både fjerner energi fra kerneydelsen samtidig med at de kan komme til at hindre andre fagprofessionelles mulighed for at udøve deres potentiale – ikke mindst det potentiale, der ligger i fagspecialisternes samarbejde (Barlebo, 2014: 31pp).

Opsamling

Opsamlende er motivation et potentiale i individets interaktion med omgivelserne, der kan udfoldes, såfremt konteksten understøtter de grundlæggende behov for oplevelse af autonomi, kompetence og social tilknytning. Fagspecialisten kan bevæge sig på et kontinuum mellem ydre styring til indre motivation alt afhængig af den aktuelle kontekst og individets internaliserede værdier og erfaringer. For at bevæge motivationen imod intrinsisk styret skal der etableres understøttende kontekstuelle vilkår med sociale værdier, der kan integreres og indlejres i fagspecialistens egne værdier, så hun kan regulere sine handlinger ud fra egne krav. De særlige motivationsfaktorer for fagspecialistens kendetegnet ved stærke professions normer og værdier, som er styrket via lang specialiserende uddannelse. De har status som specialister og udviser autonomi i mål og middel for egen arbejdsmæssig indsats, der bunder i en stærk fælles fagidentitet. Deres motivation er en grundlæggende drivkraft, i form af værdier og idealer og et professionelt kald, der omhandler at tjene et højere formål, dedikation og søgen efter mening og dertil er motivation en ønsket tilstand i form af flow. Fagspecialisten er indre motiveret, men motivationen kan flytte sig til at være mere ydre motiveret, enten strategisk eller ubevidst, hvis der er uoverensstemmelse mellem faglige idealer og værdier og arbejdskrav – og rammer.

I det ovenstående har jeg anvendt teori som optik til at forstå ledelseskompetencer i relation til fagspecialisters indre motivation og ydre styring i psykiatrien. Med samme sigte vil jeg se på definitionen af psykologfaglige færdigheder og kompetencer, dog ud fra studieordningen for Psykologuddannelsen på Aalborg Universitet 2015, kap 2 § 4 (se Bilag 4). Som nævnt er her ikke direkte tale om teori, men om universitetets fortolkning af undervisningsministeriets bekendtgørelse.

Psykologfaglige færdigheder og kompetencer

De færdigheder, der ligger til grund for psykologens kompetencer, omhandler menneskers samspil med andre mennesker og omgivelserne, herunder hvorledes vi opfatter verden samt skaber mening og sammenhæng i vores oplevelser. Den psykologiske videnskab retter sig mod følelser, tænkning, udvikling og identitet samt ydre påvirkninger og indre motivation hos individet. Dette

bevirker at psykologer er i stand til at begribe og intervenere i relation til komplekse (mellem)menneskelige reaktionsmønstre i forskellige sammenhænge, ved enten at understøtte en sund progression eller have et forandringsfokus ved u hensigtsmæssige relationer og reaktioner. Ifølge studieordningen skal psykologen kunne anvende psykologiske teorier i praksis, herunder forstå, vurdere og selekttere teorier og metoder samt analysere og diskutere videnskabeligt. Dertil skal psykologen erkende, at den psykologiske viden medvirker i konstitueringen af problemer, hvilket omhandler, at den psykologfaglige vinkel altså kan skabe eller formgive en problematik. Endelig skal psykologen kunne se problemstillinger fra psykologfagligt arbejde i relation til almenpsykologien og evne at formidle og diskutere problemstillinger med fagfæller som ikke-specialister (Studieordningen for Psykologi, Aalborg Universitet, 2015: kap 2 § 4).

Psykologens kompetencer omhandler at kunne styre komplekse og uforudsigelige arbejds- og udviklingssituationer, der fordrer nye løsningsmodeller ligesom hun selvstændigt skal kunne etablere og gennemføre samarbejde, fagligt som tværfagligt. Dertil skal hun tage et professionelt ansvar på sig samt et ansvar for egen faglig udvikling og - specialisering. Endelig omfatter psykologens kompetencer at erkende grænserne for den psykologfaglige viden og kunnen i forhold til praktiske problemstillinger (Studieordningen for Psykologi, Aalborg Universitet, 2015: kap 2 § 4).

Opsamlende har nu jeg set på dele af den professionelle organisation, gennemgået centrale og specifikke ledelsesfaktorer i relation til fagprofessionelle, belyst særlige kendetegn ved fagspecialisten og hendes motivation samt beskrevet psykologens specifikke færdigheder og kompetencer. Med afsæt i dette, vil jeg nu samle op på de pointer, der har vist sig relevante i forhold til besvarelse af min problemformulering.

Sammenfattende pointer ud fra teori

Ud fra ovenstående undersøgelse har jeg, ud fra teorierne, fundet, at psykologfaglige ledelseskompetencer i relation til fagspecialisters indre motivation og ydre styring i psykiatrien består i nedenstående punkter. For at skabe overblik har jeg opstillet dem under følgende områder; 1) viden om det professionelle bureaukratis kendetegn, 2) forståelse af fagspecialisten, 3) ledelsesmæssige kompetencer i relation til fagspecialister og 4) psykologiske færdigheder og kompetencer som knytter sig dertil. Jeg vil fremsætte mine konkluderende pointer, efter at have redegjort for de refleksioner, som jeg har gjort mig ud fra ovenstående teori. Jeg har valgt at fremstille pointerne i operationaliseret form, for at knytte an til den praksisempiri, som jeg skal holde pointerne op imod (som samlet hypotese) i den kommende analyse.

Det professionelle bureaukrati

Ud fra Mintzberg, i Barlebo (2014), er det professionelle bureaukrati kendetegnet ved standardisering af *professionskompetencer* – ikke arbejdsgange. Det bliver derfor vigtigt for lederen i psykiatrien, som professionelt bureaukrati, at have viden om og agere ud fra dette særlige organisatoriske fænomen; at opgavestrukturen, loyaliteten og motivationen knytter sig til professionen.

- Lederen må derfor være opmærksom på ikke at kvæle fagspecialistens motivation med store mængder direktiver og retningslinjer samt være opmærksom på eventuelle uoverensstemmelser mellem professionsstandarderne og ydre direktiver.

Den decentraliserede beslutningstagning og mindre grad af bureaukrati, som kendetegner psykiatrien som professionelt bureaukrati, gør den ifølge Mintzberg i Barlebo (2014), sårbar i forhold til ydre reformer. Som leder i psykiatrien er det afgørende at have viden om denne *organisatoriske* (strukturelle) akilleshæl for at kunne adskille den fra fagspecialisternes reaktion på større ydre ændringer.

- Lederen må være opmærksom på, at langsom implementering af store forandringer altså kan skyldes organisationens decentrale koordinering og ikke nødvendigvis modstand hos fagspecialisten.

Professionen, og de kulturelle værdier og faglige fælles identitet, der knytter sig via lang specialisering inden for fagprofessionens felt, er afgørende og styrende, idet den bibringer klarhed over struktur, opgaver og forventninger. Fagspecialisten er dermed så guidet indefra via professionen at der, ifølge Mintzberg (1999), kun er lidt behov for ledelse. At have kendskab til, at den fagprofessionelle så at sige er skolet og formet efter kerneydelserne, og det er standardiseringen af disse professionskompetencer, som psykiatrien er bygget op omkring, må være afgørende som leder, i forhold til at lede ind i kompleksiteten mellem indre motivation og ydre styring.

- Lederen må derfor være opmærksom på, hvordan ydre styring griber ind den klare forventning og struktur, der er i professionen - og i fagspecialistens fagidentitet, hvorved det får betydning for grundforholdene for fagspecialistens motivation, når der sker ændringer af de fagprofessionelles kerneydelser, som professionen er bygget op omkring.

Ledelsesopgaven

Kerneopgaven i psykiatrien omhandler at behandle patienter, hvis patologi har en sværhedsgrad og diagnostisk kompleksitet, som kan være svær forenelig med ydre standardiseringer, som foreskriver en bestemt varighed og frekvens af behandling inden for ét diagnoseområde. De ydre standardiseringer og den traditionelle lægefaglige tilgang i psykiatrien, kan ses som en måde at reducere og operationalisere kompleksiteten på - og det er her lederens balancekunst må vise sig; ved at varetage det komplekse i den enkelte patients patologi og situation, ved både at tænke den standardiserede behandlingsform ind og eventuelt etablere en flersporet behandling.

- Lederen må være opmærksom på at gøre tingene rigtigt i en kompleks kontekst, ved at varetage det unikke ved patienten ud fra en fagprofessionel vurdering og *samtidig* inddrage de formaliserede strukturer og foreskrevne arbejdsgang i de ydre standardiseringer.

Ledelse er en praksis, der knytter sig til det situerede i arbejdsopgaven, hvor lederen i høj grad bringer sig selv og sine sanser i spil ved intuitivt at opfange uformel information, og hvor lederen analyserer og leder ud fra såvel formel viden, som den viden han opfanger. Endelig viser det

praksisnære sig ved, at ledelse er noget man lærer *i ledelsesjobbet* og ikke på universitet, altså bliver ledelse et håndværk, der udøves og oplæres via handling (Mintzberg 2010). Den nævnte pragmatiske formulering; *learning by doing*, bliver en tydelig del af ledelse.

- For at kunne praktisere *ledelse*, og ikke blot udføre ”manualiseret lederskab”, må lederen kunne bringe sig selv i spil og have en evne til også at opfange den udtalte information, der bliver kommunikeret i praksis, hvilket fordrer en færdighed i at kunne aflæse individet og det interpersonelle samspil samt en kompetence til at kunne omsætte det til handling i praksis.

Lederen skal ikke kun opfange, men også selekttere og filtrerer ind - og udadgående information ved at fungere som en membran, der lægger sig rundt om afdelingen. For lederen bliver balancekunsten her at filtrere informationen på en meningsfuld måde, således at fagspecialisterne hverken oversvømmes eller underinformeres, men at relevant information viderebringes uden at lederen selv forsøger at rumme informationspresset og risikerer at brænde ud.

- Lederen må være opmærksom på, at det har betydning, hvorvidt og hvilken information han vælger at bringe videre, og at han må agere membran og tage det ansvar på sig - at vurdere og selekttere i hvilken information, der er relevant indad til og udad til i organisationen. Vurderingen må være kontinuerlig, idet ledelse forholder sig til den omskiftelige og komplekse praksis.

Fagspecialistens eget potentiale kan, ifølge Mintzberg (2010) og Barlebo (2014), fremmes via fælles mål og fælles kultur. Foreningen af den fagprofessionelles mål og organisationens mål fordrer, at lederen både kender til de værdier og idealer, der knytter sig til fagprofessionen, og til den enkelte fagspecialists potentielle motivation og udvikling. Dertil fordrer det en klarhed omkring organisationens mål og en tilgang til hvordan umiddelbart divergerende mål kan forenes. I mit 3.semester projekt (Strands 2015) konkluderer jeg, at det kan være hjælpsomt at bringe fokus op på samfundsniveau for at finde en fællesnævner i forhold til kerneopgaven, fx at reducerede behandlingstilbud kan bevirke en mere demokratisk fordeling af ressourcerne, så flere patienter kan komme i behandling hurtigere end tidligere. Barlebo (2014) beskriver, at et længere

tidsperspektiv kan hjælpe på foreningen af fagspecialistens og organisationens mål, fx ved at fagspecialisten på sigt kan skabe plads til en opgave, som er vigtig for organisationen. Den kulturmæssige tillid, der udvises i den lukkede ledelse, understøtter de grundlæggende behov for oplevelse af autonomi, kompetencer og social tilknytning, som Hein(2009) og Ryan og Deci (2000) beskriver som afgørende for, at den potentielle indre motivation udfoldes. Lederens må ifølge Mintzberg (1999) være bevidst om sin mulighed for at forfine og vedligeholde kulturen, ved at lade den gennemsyre sine holdninger og måde at forholde sig på i individuelle, interpersonelle og organisatoriske anliggender – hvilket understøttes af Ryan og Decis (2000) pointe i, at de kulturelle normer reguleres og internaliseres, som følge af de gensidige påvirkninger mellem individ og omgivelser. Kulturen er dermed afgørende for den enkeltes motivation.

- At fremme den fagprofessionelles potentiale fordrer, at lederen har kendskab til værdier og idealer i fagprofessionen og hos individet samt kendskab til organisationens mål – og evne at forene disse enten ved at gå på samfundsniveau eller ved at se efter muligheder for overlapninger af mål frem i tiden. For at opnå fælles kultur må lederen så at sige "tage kulturen ind" og gøre den til en autentisk del af sin måde at forholde sig tillidsfuldt på; hvilket internaliseres af den enkelte.

Forståelse af fagspecialisten

I ledelse af fagspecialister er det ifølge Ryan og Deci (2000) afgørende at kende fagspecialistens særlige motivationsfaktorer; at den potentielle indre motivation udfoldes og kan bevæges fra ekstrinsisk mod intrinsisk, ved at skabe kontekst og arbejdsrammer med understøttende værdier og idealer, der integreres, så fagspecialisten kan regulere sine handlinger og sig selv ud fra egne krav. Fagspecialistens autonomi og motivation kan ses som sammenfaldende med Mintzbergs (2010) betoning af, at give den fagprofessionelle frihed og frigøre egen energi og udvikling, frem for at præge dem i en særlig retning.

- Ledelsesmæssigt er det essentielt at kende fagspecialistens grundlæggende behov for oplevelsen af autonomi, kompetence og social tilknytning, for at kunne udfolde deres potentielle motivation, ved at etablere og vedligeholde en kontekst, der understøtter dette. Kulturen, der kan bevæge motivationen i både ekstrinsisk og intrinsisk retning, alt efter hvor understøttende den er i relation til fagspecialisten grundlæggende værdier, kan

ses som sammenhængende med den fælles kultur i ovenstående punkt. Med tanke på hvor styrende professionen er for fagspecialistens tænkning, professionelle ageren og identitet, vil det være meningsfuldt for lederen at søge at udvikle fagspecialisten i en retning, der ikke er for afvigende fra værdierne og idealerne i professionen.

Når fagspecialisten ændrer adfærd til at fokusere på ydre forhold, såsom kontorets eller lønnens størrelse eller ved at udvise negativitet i relation til organisationen, kan der henholdsvis være tale om det, som Hein (2009) kalder frustrationsregression, eller det fænomen som Barlebo (2014) kalder Banditadfærd. Det er afgørende, at lederen forstår de bagvedliggende motivationsfaktorer og ikke handler på den konkrete adfærd; at lederen ved, at det kan omhandle, at fagspecialisten frustreres over ikke at kunne udføre sit kald, eller at hun oplever, at hendes værdier og idealer ikke anerkendes. Den kriselignende tilstand, som fagspecialisten da kan komme i, skal ses i sammenhæng med sammensmeltningen af faglig og personlige identitet, som Hein (2009) beskriver.

- Ledelsesmæssigt er det igen afgørende at have kendskab til de særlige faktorer, der kendetegner fagspecialisten og hendes motivation, for at kunne se bag om frustrationen og bedre understøtte de grundlæggende behov, frem for at agere direkte på den konkrete adfærd. Det er afgørende, at lederen er bevidst om, at sammensmeltningen af den fagprofessionelles fagidentitet og personlige identitet bevirker, at fagspecialisten er sårbar over for feedback, hvorfor den bør begrænses og holdes faglig.

Psykologens færdigheder og kompetencer

Som psykolog skal man kende psykologien som videnskab om følelser, tænkning, udvikling og identitet, og dette teoretiske kendskab skal kunne omsættes til praksis, på baggrund af at kunne forstå, vurdere, selekttere teori og metode samt analysere og diskutere videnskabeligt. Der er altså nogle grundlæggende færdigheder i det alment gældende for mennesket, som psykologen skal kunne omsætte til handling. Tillige må psykologen erkende forskelligheden i hvordan vi, som individer, oplever verden, skaber mening og sammenhæng i oplevelser. Psykologen må have blik

for det almene og det unikke på såvel individniveau, interpersonelt samspilsniveau som på organisationsniveau.

- Ledelsesmæssigt har psykologen altså et væsentligt grundlæggende kendskab til såvel det alment gældende som til individets unikke livsverden, som gør det i stand til at forstå og intervenere i forhold til komplekse interpersonelle reaktionsmønstre i særlige kontekster. Ud fra kendskabet til almenpsykologien kan psykologen vurdere, om der er tale om en sund progression, der skal understøttes, eller om problematikken fordrer et forandringsfokus. Ledelsesmæssigt kan psykologen gøre brug af sin forståelse af dualiteten mellem ydre påvirkninger og indre motivation og have kompetencer til at intervenere i forhold til dynamikker, som dualiteten skaber såvel intrapsykisk, interpersonelt som på overordnet organisatorisk plan.

Kommunikationsmæssigt kan psykologen formidle og diskutere problemstillinger med fagfæller og ikke fagfæller, hvilket dels fordrer at evnen til at kunne formidle kompleksitet med et alment sprog uden fagtermer.

- Ledelsesmæssigt er dette væsentligt, idet det kan højne psykologens autencitet, idet det viser, at psykologen faktisk forstår det, hun taler om, og derfor kan formidle kompleksiteten med almindelige ord. Psykologen vil ligeledes fremstå mere tydelig i relation til andre faggrupper, der ellers kunne opleve sig "hægtet af" på grund af de mange fagtermer.

Psykologens kompetencer omhandler også en vis kreativitet i forhold til at kunne styre komplekse og uforudsigelige arbejds- og udviklingssituationer, at udvikle nye løsningsmodeller og ved selvstændigt at etablere og gennemføre samarbejde, fagligt som tværfagligt.

- Ledelsesmæssigt kan psykologen trække på sine kompetencer i at analysere og vurdere arbejdsituationer, som de opstår og udvikler sig. Psykologens kendskab til de grundlæggende almene faktorer, de specifikke individuelle faktorer og deres betydning for

det relationelle samspil vil gøre hende i stand til at etablere et samarbejde – også på tværs af flere fag.

Psykologen er bevidst om, at psykologfagligheden har betydning som optik for oplevelsen af verden og problemets beskaffenhed – herunder om psykologen opfanger noget, som af andre ikke vil blive set som et problem. Ud over at påtage sig et ledelsesansvar har psykologen ansvar for egen faglig udvikling og specialisering, herunder også at have en erkendelse af grænserne for den psykologfaglige viden og kunnen i relation til praktiske problemstillinger.

- Ledelsesmæssigt er det væsentligt, at psykologen er bevidst om betydningen af fagprofessionens farvning af perspektivet på verden og de problematikker, som hun opfanger muligvis opleves anderledes af andre. Psykologen har den fordel at have supervision og egen terapi indbygget i specialiseringskravene, hvorved hun kan træne opmærksomheden på sin egen forforståelse, som også viser sig fagligt. Endelig kender psykologen grænserne for anvendelsen af den psykologfaglige viden og kunnen i forhold til problemstillinger af praktisk karakter og ved derfor, hvornår der skal meldes pas på en opgave eller medtænkes sparring i problemløsningen, hvorved psykologen både tager ansvar for sig selv og den ledelsesmæssige arbejdsopgave.

På baggrund af punkterne danner jeg nedenstående hypotese, som jeg vil anvende i den efterfølgende deduktive undersøgelse af empirien i analyseafsnittet. Det er vigtigt at præcisere, at mit mål ikke begrænser sig til at af - eller bekræfte hypotesen, og at jeg ikke sammenligner den psykologfaglige betydning for ledelse med andres ikke-psykologfaglige ledere, men at jeg snarere søger en nuanceret viden om den psykologfaglige leders ledelse i relation til indre motiveret fagspecialister i en ydre styret psykiatri.

Ny hypotese

Ud fra ovenstående pointer er det min hypotese, at psykologers faglighed viser sig i deres ledelsespotentiale, ud fra deres viden om menneskets følelser, tænkning, udvikling og identitet og

den gensidige påvirkning på såvel individ-, interpersonelt - og organisatorisk niveau. Dertil at psykologen evner at begribe såvel det komplekse, unikke som det almene ved menneskers måde at være i verden på sammen med andre, samt at kunne vurdere, om det er en sund eller forandringskrævende udvikling og intervenere i forhold dertil. Samt at psykologen er i stand til at anvende denne viden i praksis ved ledelsesmæssigt at intervenere på en måde, der fremmer individets og fællesskabets potentiale ved at afsøge og afstemme fælles mål for individ og organisation. Dertil at styrke en beslutningsdannende kultur, hvor psykologen, som leder, bliver en medspillende facilitator og en "kulturmæssig rollemodel" ved at integrere kulturen i alle sine måde at forholde sig på, også i sin respekt- og tillidsfulde tone og tilgang til fagspecialisterne. Dette både ved at skærme dem fra motivationsforstyrrende forandringer eller ved at sagligt inddrage dem i en meningssøgende proces, hvor den ekstrinsiske motivation kan flyttes mod det intrinsiske. På den måde kan psykologen ledelsesmæssigt bidrage til en understøttende kontekst, hvor hun er klar og tydelig i sin rolle indad til og udad til i organisationen, hvor fokus er på at gøre tingene rigtigt (i professionens ånd) ved også at gøre de rigtige ting, der vedligeholder potentialet i den indre motivation.

Med udgangspunkt i første del af projektet, har jeg udfærdiget en hypotese, på baggrund af en teoretisk belysning af min problemformulering, som jeg nu vil undersøge empirien i forhold til.

Analyse af datamateriale

I analysen refererer jeg til de uafhængige interviews, som henholdsvis interview *A – den kvindelige ledende psykolog* og interview *B – den mandlige ledende psykolog*. Mit ærinde er at analysere hvorvidt og hvordan hypotesen genfindes i empirien. Dog er det ikke mit afgrænsede mål at bekræfte eller afkræfte hypotesens sandhedsværdi, men snarere at opnå en mere nuanceret forståelse af, hvorledes psykologfagligheden kan vise sig i deres måde at tænke ledelse på. De teoretiske pointer bliver således styrende for den deduktive undersøgelse i analysen. For at skabe struktur i analysen har jeg underopdelt min nyeste hypotese i punktform under en overskrift som rammesætter punktet.

Individet og den gensidige påvirkning

- Hvordan viser det sig, at lederen har viden om individets følelser, tænkning, udvikling og identitet og den gensidige påvirkning?

Leder A udtrykker kendskab til noget generelt ved psykologernes faglige udvikling og identitet, idet hun siger:

" [...] noget af det som vi er allermest trænet i eller burde være, er, at vi ikke bare lærer en ramme og så bevæger os inden for den, men at vi hele tiden holder os åbne. Også at vi er kritisk reflekterende selvfølgelig" (Interview A: 6).

Hun illustrerer her en tænkning om, hvordan psykologmedarbejderes faglige identitet og måde at udvikle sig på ofte omhandler kritisk refleksion. Dette knytter an til fagspecialistens kendetegn; at den faglige og den personlige identitet smelter sammen via specialiseringen (Hein, 2009). At lederen taler i *vi-form* illustrerer, at hun tænker sig selv med i at være kritisk reflekterende. Dette knytter an til Mintzbergs (2010) teori, hvor lederen ud fra en fællesskabsfølelse og en *vi*-tænkning hjælper medarbejderens med at udvikle sig selv og frigøre egen energi – vel at mærke *sammen* i en gensidig relation.

Leder A illustrerer bevidsthed omkring de grundlæggende behov hos individet, idet hun udtrykker:

" [...] det tror jeg også er med til at motivere vores medarbejdere; at ting bliver evalueret. Og så handler det om, at det skal kunne give mening. Som leder tror jeg ikke på at komme og sige; at det er sådan det bliver uden forklaring. [...] der er krav og forventninger, men det er også vigtigt for mig, at det de laver, giver mening for dem" (Interview A: 17).

Hun illustrerer her en forståelse for, at tingene skal give mening, for at medarbejderen er motiveret. Mening anses her som et grundlæggende faktor for motivation, der varetages via evaluering og forklaring, hvor man fælles forholder sig til arbejdsopgaver. Dette knytter an til Ryan og Decis (2000) teori om grundlæggende behov for at opleve *kompetence og social tilknytning*; at

de evaluerer sammen, hvordan deres handlinger fører til resultater samt *autonomi*, idet medarbejderen inviteres ind i en evaluering, hvorved de kan opleve mere valgfrihed og vilje, end hvis opgaver blot blev dikteret.

Leder B illustrerer indirekte opmærksomhed på medarbejderens individuelle behov i sin måde at forholde sig til de organisatoriske rammer, idet han udtrykker:

"Altså noget at det, der er det helt centrale, det er [...] at have både en faglig logik [...]. Det andet er, når man er så stor en organisation – det er at have en form for styringslogik. Og for at sige det på almindelig dansk, så kræves der altså noget bureaukrati [...]" (Interview B: 3).

Han fremhæver fagligheden som central for kerneopgaven og betoner vigtigheden af bureaukrati som en øvre styringslogik, der ikke kan fastlægges ud fra individuelle hensyn, hvilket han illustrerer i de to følgende citater:

"[...] du kan ikke tage hensyn til hvordan hver enkelt medarbejder bliver berørt i sin dagligdag af, hvordan nogle af de her beslutninger bliver truffet" (Interview B:3).

"Hvis du skal have så mange undtagelser i den måde du tilrettelægger arbejdet på, så falder det hele simpelthen fra hinanden [...] så derfor er man nødt til at have en eller en anden form for ensretning" (Interview B: 4).

Leder B illustrerer her et organisatorisk fokus – at fagligheden er vigtig i opgaveløsningen af kerneopgaven, og at organisationens størrelse kalder på bureaukrati med tydelige arbejdsgange. Dette knytter an til Mintzbergs teori (2010), dog vidner lederens udsagn her umiddelbart om en større vægtning af lederskabskomponenten. Mintzberg tanke om at se (det psykiatriske) sygehus som et professionsdrevent professionelt bureaukrati, som Barlebo (2014) refererer til, genfindes ikke umiddelbart i lederens fokus på ensartede arbejdsgange. At lederen fokuserer på standardisering af arbejdsgange adskiller sig endvidere fra Heins (2009) beskrivelse af fagspecialistens særlige motivationsfaktorer i form af det professionelle kald, som driver

fagspecialisten indefra med stærke værdier, normer og autonomi i relation til mål og middel for egen arbejdsindsats. Fagspecialistens indre motivation opretholdes i den udstrækning, at konteksten understøtter de grundlæggende værdier og idealer, og at fagspecialisten kan udfolde sin autonomi, hvilket står i et modsætningsforhold til de direktive arbejdsgange. Lederens strukturering af arbejdsgangene adskiller sig endvidere fra Mintzbergs teori (1999) om, at det er *professionen*, som skaber det meste af strukturen og koordineringen, ligesom det adskiller sig fra Barlebos pointe om, at fagprofessionelle skal føle sig frie, før de kan opleve passion i arbejdet (Barlebo, 2014).

I sit udsagn vægter lederen ensartetheden i arbejdsgangen over medarbejdernes individuelle behov, hvilket han dog nuancerer ved at sige:

"For nogen er det rigtig nemt, og de synes at de bare kan rette ind, og andre vil være udfordret på – måske nogle værdier eller måske noget kultur, hvor man kommer fra. Og så finde ud af, hvordan kan man hjælpe den medarbejder. Vi kan ikke lave arbejdsgangene om, men kan man alligevel have en dialog – en forhandling med den enkelte medarbejder om alligevel at prøve, at finde sig tilrette i den måde at gøre tingene på?" (Interview B:5).

Lederen illustrerer her en viden om de særlige værdier og kulturer, som grundlæggende præger individet og det faglige fællesskab. Metodemæssigt taler lederen om at forhandle via dialog med fokus på at få medarbejderen til at trives bedre med nye arbejdsgange. Det gensidige element i dialogen og forhandlingen kan, ud fra Ryan og Decis selvreguleringsteori (2000), ses som en måde at bevæge ekstrinsisk motivation i intrinsisk retning. Lederen viser altså et grundlæggende kendskab til både organisatoriske - og individuelle motivationsforhold og illustrerer en metode til at arbejde med dette.

Det almene, unikke og forandringsbehovet

- **Hvordan viser det sig, at lederen begriber, vurderer og intervenserer i forhold til det komplekse, unikke og almene som en sund eller forandringskrævende udvikling?**

Leder A illustrerer, hvorledes hun begriber og intervenserer for at motivere medarbejderen i forhold til en upopulær opgave, idet hun siger:

" [...] når man er vant til at arbejde med grupper og terapi og specielt med den patientgruppe vi har, så ved man godt, hvordan man skal snakke med mennesker uden at skabe konflikt. [...] hvordan kan man få medarbejderen til at være med på en ide, som måske er upopulær. Det har ikke været noget problem, fordi det er egentligt bare en anden måde at forsætte det, som jeg er vant til" (Interview A: 4).

Leder A italesætter en kommunikativ kompetence; at være i dialog uden at komme i konflikt. Hun illustrerer, at have blik for en forandringskrævende udvikling og for hvorledes hun kan motivere i forhold til denne, hvilket hun uddyber:

"Hvor er det medarbejderen gerne vil hen, og hvad er det, der er besværet ved at nå derhen, som jeg gerne vil have vedkommende til at komme hen og kunne det være sådan at den opgave, som jeg gerne vil have medarbejderen til lave, som vedkommende ikke kan lide – kunne den nuanceres på en eller anden måde, så det kunne bringe os begge to derhen, hvor vi skal?" (Interview A: 13).

Hun illustrerer at have fokus på både medarbejder og opgave, idet hun afklarer medarbejderens mål og forskellen i forhold til arbejdsopgaven som mål. Dernæst er hun undersøgende i forhold til, om *opgaven* kan nuanceres, så der kan opstå et fælles mål eller et overlap af mål. Lederen intervenserer ind i kompleksiteten mellem medarbejderens motivation og de ydre arbejdsrammer, hvilket fordrer et kendskab til grundlæggende motivationsforhold og specifikt kendskab til medarbejderens progression. Dette knytter an til Ryan og Decis (2000) fokus på den gensidige påvirkning mellem individ og kontekst. Lederen vil ud fra den teori kunne arbejde med at nuancere opgavekonteksten ud fra behovet for at opleve autonomi, kompetence og social

tilknytning. Lederen har mulighed for at begribe, vurdere og intervenere i relation til medarbejderens motivation og nuancere opgaven, ved at supervisere alle i klinikken:

*”Det er noget med både at supervisere på sagen, så vi hjælper den enkelte medarbejder videre, men det er også noget med at få fundet ud af, hvor er den enkelte medarbejder rent fagligt? Hvor skal der mere til, for at de kan udfolde sig?”
(Interview A: 10).*

Den kvindelige leder illustrerer, hvordan hun via supervision kommer tæt på medarbejderen ved at høre om dennes terapi med patienter. Hun opnår dermed en præcis baggrund for at intervenere i forhold til medarbejderens tanker, følelser og faglige ageren, herunder at monitorere om det er en sund faglig progression eller om der er behov for justering, såvel på et personligt plan som i forhold til afdelingens fælles mål og kultur. At supervisere på denne vis fordrer et kendskab til individuelle og relationelle almenpsykologiske forhold. Dette overblik fremstår som en berigende, men også meget (tids)krævende opgave, hvor lederen kan arbejde direkte med medarbejderens motivation og progression. I forhold til hvem der bærer ansvaret for denne motivationen, vurderer hun:

” [...] jeg kan facilitere det, men de skal selv komme med det. [...] Hvor jeg tænker - hvad har du læst? hvordan har du selv sørget for at komme videre med det her? [...]. Det er et krav, jeg har til de medarbejdere, der er her – de skal også selv være med på at ville udvikle sig” (Interview A: 17).

Hun laver en kobling mellem motivation og faglig udvikling. Dette indikerer et kulturelt krav og fælles ansvar om at udvikle sig og lære nyt og også derved opretholde motivationen. At lederen gerne faciliterer *sammen med*, men ikke *for* medarbejderen, genfindes i ledelsesrollen som sammenspillende facilitator (Mintzberg 2010). Hendes tænkning om faglig udvikling (og motivation) fremstår samstemmende med Deweys nævnte formulering ”Learning by Doing”, hvor læring og faglige udvikling er tæt forbundet med konkrete praksis situationer (Illeris 2012: 377).

Leder B illustrerer ligeledes, hvordan han vurderer medarbejderens motivation som et delt ansvar, idet han udtrykker:

”Jeg tænker, de selv har en pæn del af ansvaret for at have lyst til at have det her arbejde [...] det er at skabe rammerne for dem, så de kan have mest mulig arbejdsro. [...] for at de kan se meningen med de ændringer, der skal være – det tænker jeg, at jeg har et stort ansvar for at være med til at kommunikere omkring” (Interview B: 20).

Lederen illustrerer her en opdeling af ansvaret, hvor den grundlæggende lyst til at arbejde tildeles medarbejderen, hvor lederen varetager ansvaret for strukturelle og fysiske rammer samt et ansvar for at skabe mening i de ydre ændringer. Når lederen taler om lysten til arbejdet, så knytter det an til Heins teori (2009) om det professionelle kald, der er den dedikation og drivkraft, der bunder i grundlæggende idealer og værdier, som lederen ikke kan *etablere* men snarere *vedligeholde* ved en understøttende kontekst.

Lederens fokus på arbejdsgange og fysiske rammer adskiller sig umiddelbart fra teorien om det professionelle bureaukrati, idet lederen taler om standardisering af *arbejdsgange*, hvor Mintzberg taler om standardiseringer ud fra medarbejdernes *professionskompetencer* (Barlebo, 2014:44).

Leder B illustrerer, hvorledes han begriber almene behov, som han intervenserer i forhold til som en sund udvikling:

” [...] hvis folk forstår meningen, så tænker jeg folk i høj grad kan være meget selvkørende. [...]noget andet der også kan være motiverende, det er jo, at man kan se produktet af det man laver. Og der tænker jeg det er meget vigtigt, at man kan se det kollektivt. [...] At give dem den feedback” (Interview B: 18).

Den mandlige leder forstår her nogle grundlæggende motivationsfaktorer, som knytter an til Ryan og Decis (2000) motivationsteori, hvor de grundlæggende behov omhandler oplevelsen af autonomi (at være selvkørende), af kompetence og oplevelsen af social tilknytning ved at se

resultaterne sammen med kollegerne. Lederen får altså forholdt sig til samtlige grundlæggende behov, der er motivationsbefordrende.

Metodemæssigt tænker lederen at intervenere med kollektiv feedback, hvilket knytter an til den ledelsesmæssige tilgang i det lukkede lederskab, som Mintzberg (1999) beskriver, hvor meldinger gives sagligt og kollektivt. At holdes fokus på sagen genfindes i Heins (2009) pointe om, at fagspecialister er sårbare over for kritik grundet deres sammensmeltede professionelle og personlige identitet.

Viden i praksis – fælles mål og potentiale

- **Hvordan viser det sig, at lederen omsætter sin viden i praksis; ved at forene mål for individet og organisationen, så individets og fællesskabets potentiale fremmes?**

Leder A forener medarbejderens - og organisationens mål via supervision. Hun siger:

"Det er også noget med at kigge på de nye terapeutiske opgaver, der kommer ind. Hvordan kan vi strikke noget sammen, så det kan fungere for dem. [...] Det er sådan på medarbejderniveau, og så er det jo også at have fingeren på pulsen i forhold til, hvad det er for nogle patienter, der kommer ind" (Interview A: 10).

Som leder omsætter hun sin viden i praksissupervisionen, idet hun forener *nye* opgaver i organisationen ved at udvikle *nye tilgange* og afstemme opgaverne med psykologernes kompetenceniveau og mål. Lederen har fokus på, at opgaveløsningen fungerer i en omskiftelig praksis, hvor lederen har behov for at have fingeren på pulsen hos medarbejderen og i forhold til de organisatoriske ændringer. Dette genfindes i Barlebos teori (2014) om, at lederen må varetage etableringen af fælles mål for den fagprofessionelle og organisationen ved bl.a. at have et fremadrettet perspektiv; hvor den fælles interesse i at sikre god patientbehandling muliggør et overlap af mål.

Lederen som facilitator og kulturel rollemodel

- **Hvordan viser det sig, at lederen styrker kulturen som engageret facilitator og kulturmæssig rollemodel; ved at integrere kulturen i sin tillidsfulde tone og tilgang?**

Leder A illustrerer, hvorledes hun er facilitator og kulturmæssig rollemodel:

"Jeg tror også, at noget af det som skaber noget tryghed og tillid, og det som gør, at de gerne vil være med til at gå den vej, er også, at de kan mærke, at jeg ... altså jeg er nok den, der fagligt er mest kvalificeret [...] og på den måde kan jeg jo også være vejviser. Der er mange, som gerne vil være her, fordi jeg er her, fordi så kan de lære noget. Fordi de føler, at så har vi et fælles projekt" (Interview A: 9).

Hun styrker kulturen, idet hendes faglighed faciliterer følgeskab og fælles fagligt projekt, der skaber et motiverende læringspotentiale for medarbejderne. At lederens faglighed gennemsyrrer hendes måde at være leder på; at hun viser vej ved at inspirere og give rum til fordybelse, knytter an til Mintzbergs teori (1999) om det lukkede lederskab, hvor lederen lader hensyn til den fagprofessionelle præge hans handlinger. Den kvindelige leder har en mere direkte tilgang til personalet, hvor hun adskiller sig fra lederen i det lukkede lederskab (Mintzberg 1999). Hendes måde at være rollemodel på knytter også an til Mintzbergs teori (2010), hvor lederen er sammenspillende facilitator. Hendes faglighed og fokus på fordybelse indikerer en tænkning om, at der kan være flere fagligt rigtige svar, og hun reflekterer over, hvad der er fagligt rigtigt frem for at følge en standardiseret arbejdsgang.

Leder B illustrerer en understøttende og tillidsfuld holdning til de fagprofessionelle – uden at være faglig foregangsmand, idet han udtrykker:

"Nu har vi mange psykologer, som er enormt erfarne. De har ikke frygtelig meget brug for daglig ledelse. [...] det er ikke nødvendigvis min opgave - at jeg skal fagligt være den bedste af dem. Det er min faglige opgave at støtte dem som leder i at være de bedste på deres felt og kunne det" (Interview B: 11).

Han udviser tillid til erfarne psykologers evne til at lede sig selv. Han fokuserer på at understøtte dem til blive de bedste på feltet, men ikke nødvendigvis ved selv at gå fagligt foran. I sin tillidsfulde tilgang bliver han rollemodel for en kultur, hvor fagprofessionelle selv *kan* og *vil* varetage deres faglige udvikling på autonom vis. Dette knytter an til særlige kendetegn ved fagprofessionelle, som ud fra Mintzbergs (1999) teori, ved, hvad de skal gøre og gør det. Lederens pointe om at støtte de autonome fagspecialister til at være de bedste på feltet knytter an til motivationsteoriene, hvor såvel Hein (2009) som Ryan og Deci (2000) beskriver den understøttende kontekst som afgørende for, at motivationspotentialer kan udfolde sig. Den mandlige leders holdning til de fagprofessionelle genfindes derved i den teoretiske forståelsesramme.

Lederen illustrerer, hvorledes han forholder sig tillidsfuldt, men også kontrollerende, idet han siger:

"Jeg kontrollerer da også mine medarbejdere. [...] jeg kender deres ydelsestal, jeg kender deres sygefravær. [...] Man kan ikke lede uden, at der er et element af kontrol i det. Det kan man lige så godt være ærlig at sige. Med det er ikke det samme, som at der ikke også kan være tillid" (Interview B: 21).

Adspurg om hvorvidt lederen mest forholder sig tillidsfuldt til fagligheden og mere kontrollerende i forhold til fremmøde, ydelsestal osv., svarer han:

"Ja. Den skelnen kan man godt tænke. Og så er det også noget med at tænke, at nogle gange kommer medarbejdere til at gøre et eller andet, som har lidt uheldige konsekvenser [...], men at man som leder har en tillid til medarbejderens gode hensigt" (Interview B: 21).

Lederen viser her, hvordan han tænker, at kulturen er præget af de organisatoriske krav om kontrol af ydelser og sygefravær, men også af en grundlæggende tillid til fagspecialistens autonome faglige virke. At kravet om kontrol nævnes som et nødvendigt *element* af ledelse indikerer, at kontrollen ikke fylder så meget i hverdagen. Dette knytter an til teorien om det særlige ved fagspecialisterne, der kendetegnes af deres indre motivation og dedikation til den gode sag (Hein 2009), hvorved lederens perspektiv genfindes i den teoretiske forståelsesramme.

Lederen som membran

- Hvordan viser det sig, at lederen skærmer eller sagligt inddrager fagspecialisterne i forhold til ydre påvirkninger i en fælles meningssøgende proces?

Leder A illustrerer her sin tænkning om, hvordan hun forholder sig til ydre påvirkninger, idet hun siger:

”Jeg er meget åben, gennemsigtig, tydelig – også med de vanskeligheder, som jeg synes, der er i nogle ting. Jeg gør det også tydeligt, hvad det er for et politisk spil, vi på en måde er oppe imod. Jeg er lydhør overfor, at de synes, det er svært at få tingene til at hænge sammen, og vil også meget gerne stille op til – hvordan kan vi løse det her? [...] hvordan har vi det egentligt?” (Interview A: 8).

Hun illustrerer transparens og tydelighed i forhold til sig selv og politiske bevægegrunde, en innovativ indstilling til at finde nye løsninger og fokus på medarbejdernes fælles trivsel. Dette knytter an til Ryan og Decis (2009) motivationsteori, hvor man kan bevæge motivationen i intrinsisk retning – ved at etablere understøttende kontekstuelle vilkår. Lederens fokus på trivsel bidrager til en kontekst, der understøtter fagspecialistens grundlæggende behov; *socialt tilhørsforhold, kompetence og autonomi*. Lederens inddragelse af politiske bevægegrunde kan ud fra mine findings (Strands 2015) hjælpe til at se påvirkningerne fra et samfundsmæssigt perspektiv, hvilket bedre kan indlejres i fagspecialistens egne værdier og dermed bevæge motivationen i intrinsisk retning.

Leder A illustrerer sin tænkning om at skærme i forhold til ydre påvirkninger, der ikke giver faglig mening for hende, idet hun siger:

” [...] at gøre ting på bestemte måder, det vil jeg kun bede mine medarbejdere om, hvis det giver mening for mig. [...] De vil også gerne have, at vi ser fire patienter om dagen per mand, og det har jeg sagt; det kommer ikke til at ske. [...] Jeg har også en kant for, hvad jeg byder dem. Og det tror jeg også har betydning ind i, hvad de vil, og hvilken tillid de har til mig som leder” (Interview A: 18).

Hun illustrerer en skærmning af fagspecialisterne i relation til ydre påvirkninger, der ikke er meningsfulde for hende – næsten med sin lederstilling som indsats. Hun opretholder sin integritet, hvilket hun tænker skaber tillid hos fagspecialisterne. Dette knytter dette an til Mintzbergs (2010) metaforer om lederen som membran. Hun agerer som en dæmning, der stopper ydre påvirkning, uden at stoppe informationen om kravet. At hendes skærmning skaber tillid hos medarbejderne knytter desuden an til Mintzbergs (2010) pointe om, at lederskab ikke kan tildeles, men skal optjenes og læres, hvor hendes måde at skærme på genfindes således i den teoretiske forståelsesramme.

Lederens varetagelse af den understøttende kontekst

- **Hvordan viser det sig, at lederen bidrager til en understøttende kontekst; ved at have et tydeligt fokus på at gøre tingene rigtigt, ved også at gøre de rigtige ting?**

Leder A illustrerer sin tænkning om, hvorledes hun bidrager til en understøttende kontekst, idet hun siger:

"Selvfølgelig betragter jeg ikke mine medarbejdere som mine patienter, men jeg arbejder jo med frustration og vrede og fortvivlelse på samme måde. [...] noget som folk siger til mig, det er; "vi ved hvor vi har dig". [...] "vi ved også, at vi kan komme til dig" (Interview A: 8).

Hun ser en sammenhæng mellem, at agere tillidsfuldt og pålideligt i relation til fagspecialisterne, når de oplever frustration, vrede og fortvivlelse; kompetencer, som hun overfører fra det kliniske – og så den feedback hun får fra dem om, at hun er tydelig i sin rolle. Dette knytter an til opfyldelse af motivationsteoriernes grundlæggende behov, værdier og idealer, ud fra Ryan og Deci (2000) og Hein (2009), ligesom det knytter an til Heins begreb om frustrationsregression. Når lederen tænker, at hun anvender sine kliniske erfaringer, kan det indikere, at hun netop undersøger de bagvedliggende behov, frem for at fokusere på den fremsatte frustration. Dét, at lederen er tilgængelig og tydelig, kan styrke følelsen af fællesskab omkring det, som frustrerer, og kan frigøre

den energi, der er bundet op i frustrationen. Lederens bevidsthed om fællesskabsfølelsens understøttende betydning for fagspecialisten illustrerer hun således:

"Jeg tror, det er meget det der med at sige; vi er fælles om at prøve det her, og vi er fælles om at evaluere det. [...] Det er ikke sikkert, at jeg kan gøre noget med det, men det skal ikke være usagt" (Interview A: 18).

Hun uddyber det fælles ansvar for at prøve at gøre det rigtige ud fra de ydre givne rammer. Fællesskabet fremstår af afgørende betydning. Dette knytter an til de grundlæggende motivationsbehov hos Ryan og Deci (2000), i form af at opleve *socialt tilhørsforhold* via fællesskabet og opleve *kompetence* ved at forholde sig til resultaterne i en fælles evaluering. Hun bidrager til en understøttende kontekst ved at være tydelig i sin rolle udadtil, hvor hun informerer "systemet" om vanskelighederne med de ydre krav, hvorved hendes tænkning genfindes i den teoretiske forståelsesramme.

Leder B illustrerer sin tænkning om at bidrage til den understøttende kontekst, idet han siger:

"[...] hvis jeg ikke kommer og siger; at det her skal du til at gøre lidt bedre, så kan man godt regne med, at så er det fordi, at man gør det godt. Det mener jeg også er en form for tillid" (Interview B: 21).

Han understøtter fagspecialisterne ved at udvise den tillid, at han kun siger til, når der er noget, der er forandringskrævende, hvilket knytter an til Mintzbergs teori (1999) om det lukkede lederskab, der netop omhandler en tillidsfuld holdning til de fagprofessionelle.

Han tænker endvidere, at han bidrager til en understøttende kontekst ved at være tydelig i sin rolle indadtil, omkring at kunne gøre tingene rigtigt på flere måder, idet han siger:

"Det har noget med "Street Credit" at gøre; at du selv har prøvet at gøre det og ved, at det kan man godt. Og sige, at det kan jeg som jeres faglige leder godt stå inde for [...] (Interview B: 10).

Hans bidrag med sin faglige erfaring bevirker, at fagspecialisterne føler sig trygge ved at følge hans eksempel. De ydre ændringer kobles til nye metoder, hvorved der arbejdes med meningsskabelse. Dette knytter an til Ryan og Decis motivationsteori (2000), hvor de kulturelle normer reguleres og internaliseres i individet, hvorved motivationen kan bevæges i en intrinsisk retning. At lederen viser sig som kulturmæssig rollemodel genfindes i Mintzbergs (2010) teori, hvor lederen formidler organisationens værdier og adfærdsnormer ved at gå foran som det gode og synlige eksempel.

Empirieksempler der modsiger hypotesen

Leder B illustrerer en tænkning om, at der ikke er forskel på forskellig faglig ledelse, idet han siger:

”Hvis du nu lavede en blindtest med mig og mine to ledere, og ikke vidste hvem af os, der var hvilken faggruppe, så tror jeg godt, at der kunne være en del af en dag, hvor du ikke var klar over, hvem af os, der var psykologen, hvem der var lægen og sygeplejersken. [...] vi er meget ens, og at vi trækker på en fælles ledelsestænkning, som jo i høj grad nok er psykologisk inspireret, men som ikke kun er forbeholdt psykologer” (Interview B: 13).

Han tænker, at hans psykologfaglige baggrund ikke særligt kan observeres i hans måde at udøve ledelse på, set i forhold til hans to medledere, der har anden faglig baggrund. En tværfaglig delt ledelse sidestilles således med en ensartet ledelse. Under dette punkt illustrerer han altså en samlet tænkning om, at psykologer fagligt er lige så gode ledelsesmæssigt men ikke anderledes end andre faggrupper, og at det er en fælles ledelsestænkning, som ensarter ledelsestænkningen.

Opsamling på undersøgelsesprocessen

Jeg har nu analyseret hypotesen punktvis, hvor jeg har undersøgt, hvordan empirien kan genfindes i den teoretiske forståelsesramme – og hvor formålet forsat ikke har afgrænset sig til at bekræfte eller afkræfte hypotesen, men snarere at opnå en mere nuanceret forståelse af psykologfaglige

ledelseskompetencer i relation til fagspecialisternes indre motivation i en ydre styret psykiatri. Mit analytiske arbejde med empirien har vist sig at bidrage med en illustrationsmæssig skarphed af teorien, ligesom teorien har bidraget som forståelsesramme. Dette fører mig til næste afsnit, hvor jeg vil forholde mig til disse fund i relation til min problemformulering, men først vil jeg opholde mig ved en funden tautologi i projektet samt en videre afgrænsning af mit undersøgelsesfelt.

Tautologi og afgrænsning af projekt

I analysen har empirien overordnet vist sig at kunne genfindes i den teoretiske forståelsesramme. I analyseprocessen er jeg blevet opmærksom på en tautologi i mit projekt; et blindt punkt i min metodiske tilgang, herunder valg af teorier, idet jeg har forsøgt at undersøge den psykologfaglige ledelse ved at gøre brug af ledelsesteorier, som er psykologisk funderet. Via denne tilgang vil der være stor sandsynlighed for, at jeg får bekræftet betydningen af det psykologfaglige, eftersom mit metodiske og teoretiske udgangspunkt farver det, jeg finder

Fordelen ved dette er, at jeg har opnået ny viden om begrænsningen af mit projekt; at det ikke kan sige så meget om det psykologfaglige ved ledelse, som jeg i udgangspunktet ville undersøge. Jeg kan i højere grad undersøge ledelse af fagspecialisters indre motivation i en ydre styret psykiatri. Dertil har jeg opnået fornyet metodisk viden om vanskeligheden ved at lave et undersøgelsesdesign, som undersøger det intenderede. Fordelen ved sådanne overraskelser er, at der kan opstå nye spørgsmål til metode, hvilket giver anledning til at reflektere over andre mulige metodiske tilgange til undersøgelsesfeltet. Læringsmæssigt kan det kobles til Schöns begreb ”refleksion i praksis”, der betegner dét at reflektere over sine handlinger *samtidig* med, at man udfører dem (Schön, 2001: 57). Dvs. når jeg overraskes af dette, så tvinges jeg til at slippe min automatiske måde at tænke på og til at tænke over det, jeg laver. På den måde påvirker min refleksion, handling og viden hinanden samtidigt i praksis.

En anden afgrænsning, som jeg er nødt til at foretage, er i forhold til den store mængde viden, som er fremkommet i min analyse. Jeg vælger at samle op på analysen ved at forholde mig diskuterende til de punkter, som relaterer direkte til min problemformulering, velvidende at det er begrænset, hvad jeg kan udlede omkring det psykologfaglige. Jeg er også bevidst om, at jeg vælger at forfølge en del af den nuancerende viden, der er fremkommet i analysen.

Analysepointer udfoldet med teori i relation til problemformulering

I henhold til problemformuleringen vil jeg først søge at forstå fremkomne pointer omkring fagspecialistens indre motivation, herunder særlige kendetegn som fagidentitet og motivationsfaktorer.

Fagspecialistens fagidentitet og indre motivation

I analysen illustrerer leder A en tænkning om, at fagspecialistens faglige identitet og måde at udvikle sig på ofte omhandler kritisk refleksion – og at denne (reflekterende) måde at forholde sig på gensidigt påvirker den metodiske og teoretiske forståelsesramme, således at den udvides og ikke bliver begrænsende for medarbejdernes tænkning. Fagspecialistens kontinuerlige udvikling og ønske om at nuancere sin viden knytter an til det professionelle kald; at tjene et højere formål, dedikation til opgaven og søgen efter mening. Denne dedikerede meningssøgen kobler sig til den kritiske refleksion, hvor fagspecialisten søger at blive klogere på den faglige opgave – så hun kan få følelsen af at gøre en forskel og opleve at være i en motiveret tilstand. Ønsket om motivation som tilstand er styrende for fagspecialistens adfærd og driver hende i forhold til at bringe ofre for at nå egne høje standarder (Hein 2009). Den faglige identitet knytter an til de eksistentielle faktorer, der ligger bag kaldet, i form af stærke styrende værdier og idealer, der både udgør en drivkraft og en rettesnor for hele fagspecialistens liv og arbejdsliv (Hein, 2009). De eksistentielle faktorer, der enten er medfødte, tidligt tillærte eller styrket via lang specialiserende uddannelse, er således afgørende for udviklingen og sammensmeltningen af den faglige og personlige identitet (Hein 2009). I forhold til problemformuleringen er det væsentligt som leder at have kendskab til, at det professionelle kald og den faglige identitet er motivationsmæssigt grundlæggende hos individet, og således ikke noget lederen kan etablere, men snarere vedligeholde ved at skabe rammerne for, at det kan udfolde sig. Ud fra analysen kan dette også handle om at give fagspecialisten rum til kritisk refleksion.

Endvidere knytter den faglige identitet sig til de sociale, kulturelle og faglige værdier, der integreres og internaliseres i individet gennem specialisering, hvilket genfindes i selvdetermineringsteorien, som omhandler regulering af selvet – ud fra egne eller andres krav (Ryan & Deci 2000). Ud fra denne tilgang skabes faglig identitet i gensidig påvirkning mellem individ og omgivelser.

De motivationsfaktorer, som begge ledere fremhæver; oplevelsen af mening, at være selvkørende og at se resultater af egen indsats i fællesskab med andre fagspecialister, knytter sig endvidere direkte til Ryan og Deci (2000) motivationsteori; hvor de grundlæggende behov omhandler oplevelsen af *autonomi*, *kompetence* og *social tilknytning* ved at se på resultaterne af egne handlinger sammen med kollegerne. Lederen får altså forholdt sig til samtlige grundlæggende behov, der er potentielt motivationsbefordrende hos Ryan og Deci. Der er således opmærksomhed på de grundlæggende behov, der udgør potentialet for intrinsisk motivation. For at potentialet kan udfolde sig, og fagspecialisten kan opleve intrinsisk motivation, fordrer det en kontekst, der understøtter behovene.

I relation til problemformuleringen er det en væsentlig ledelseskompentence at have kendskab til betydningen af de grundlæggende motivationsbehov; oplevelsen af kompetence, socialt tilhørsforhold og særligt oplevelsen af autonomi, for at forstå hvordan sociale, kulturelle og faglige værdier har betydning for at skabe en kontekst, som fagspecialistens potentielle motivation kan udfolde sig i. Endvidere er det ledelsesmæssigt væsentligt at have kendskab til muligheden for at nuancere og bevæge motivation i intrinsisk retning ved at arbejde med samme sociale, kulturelle og faglige værdier, for at øge fagspecialistens oplevelse af at være intrinsisk motiveret og styret af egne krav, herunder er oplevelsen af mening en gennemgående forudsættende faktor for indre motivation.

Standardisering af arbejdsgange

I analysen illustrerer Leder B et organisatorisk fokus; at faglighed er vigtig i opgaveløsningen af kerneopgaven, og at organisationens størrelse kalder på bureaukrati med tydelige arbejdsgange. Han illustrerer begge ledelseskompenter fra Mintzbergs teori (2010); *ledelse*, hvor tingene gøres rigtigt, ved at fagligheden opretholdes i relation til kerneopgaven, og *lederskab*, der her bliver at gøre de rigtige ting ved at følge den ensrettede arbejdsgang. Hvor Mintzberg betoner vigtigheden af lederskab som en del af ledelse, vidner lederens udsagn her umiddelbart om en større vægtning af lederskabskomponenten. Mintzbergs tanke om at se (det psykiatriske) sygehus som et professionsdrevent professionelt bureaukrati, som Barlebo (2014) refererer til, genfindes ikke umiddelbart i den mandlige leders fokus på ydre styring i form af ensartede arbejdsgange. Ensartningen leder i stedet tankerne hen på Mintzbergs beskrivelse af *maskinbureaukratiet*, som

Barlebo refererer til, hvor det ledelsesmæssigt bestemmes, hvordan medarbejderne skal udføre deres arbejde efter faste procedurer (Barlebo 2014: 44). Fremhævelsen af ensartetheden kan være udtryk for, at Leder B ikke har samme syn på psykiatrien som organisation, ligesom det kan ses i relation til den ensartethed, som de politisk vedtagne behandlingspakker foreskriver. At lederen fokuserer på standardisering af arbejdsgange adskiller sig endvidere fra Heins (2009) beskrivelse af fagspecialistens særlige motivationsfaktorer i form af det professionelle kald, som driver fagspecialisten *indefra* med stærke værdier, normer og autonomi i relation til mål og middel for egen arbejdsindsats. Fagspecialistens indre motivation opretholdes i den udstrækning, at konteksten understøtter de grundlæggende værdier og idealer, og at fagspecialisten kan udfolde sin *autonomi*, hvilket står i et modsætningsforhold til de direktive arbejdsgange. Lederens strukturering af arbejdsgangene adskiller sig endvidere fra tilgangen i *Det lukkede lederskab* (Mintzberg 1999), hvor det er *professionen*, som skaber det meste af strukturen og koordineringen, ligesom det adskiller sig fra Barlebos (2014) pointe om, at fagprofessionelle skal føle sig frie for at opleve passion i arbejdet, hvorved styring og regler ikke er måden at regulere de fagprofessionelles adfærd på, men derimod at regulere adfærden via en bindende kultur og en stærk normstyring (Barlebo, 2014: 19). Idet Leder B faktisk udviser en klar forståelse af de grundlæggende motivationsfaktorer og betydningen af at de imødekommes for at optimere fagspecialistens motivation, så laver han en anden vægtning, der kan få betydning for *i hvilken grad* konteksten opleves som understøttende. Dette bringer os væk fra en dikotomi, idet man ikke blot kan tænke i, *hvorvidt* konteksten er understøttende, men også *i hvilken grad*.

I relation til problemformuleringen fortæller det os, at graden af, hvor meget fagspecialisten kan lede sig selv ud fra professionens stærke værdier, normer og kultur, har betydning for graden af fagspecialistens oplevelse af at være motiveret inde fra. Set ud fra Ryan og Deci (2000) kan der være tale om en form for mere ekstrinsisk motivation, hvor der i mindre grad er tale om, at fagspecialisten oplever at være styret i sine handlinger ud fra indre krav.

Ledelse med kulturel fællesskabsfølelse

I analysen ser leder A en sammenhæng mellem, at hun agerer *tillidsfuldt og pålideligt* i relation til fagspecialisternes frustration, vrede og fortvivlelse og så den feedback hun får fra dem, der indikerer, at hun er tydelig i sin rolle som leder. Dette knytter an til opfyldelse af

motivationsteoriernes (Ryan og Deci 2000) grundlæggende behov; ved at hun bidrager til fagspecialistens oplevelse af socialt *tilhørsforhold*, *autonomi* og *kompetence*, idet de *sammen* forholder sig til fagspecialistens frustration, så denne bedre kan opretholde autonomien i sit faglige virke, herunder se resultatet af sit arbejde. Ligeledes knytter dette an til Heins begreb om frustrationsregression, der omhandler, at fagspecialisten kan blive optaget af ydre ting, såfremt hun forhindres i at følge sit professionelle kald. I relation til problemformuleringen er det afgørende, at lederen netop kender til frustrationsregression og kan rette fokus mod det, som forhindrer fagspecialisten i at udføre sit kald, frem for at fokusere på de ting, som behovene forskydes til – og fagspecialistens frustration er et fælles anliggende, og ikke noget som denne selv skal håndtere. Lederens tænkning om sin måde at agere i forhold til fagspecialisten knytter ligeledes an til Mintzbergs (2010) teori om beslutningstagende kulturledelse, der omhandler at frigøre medarbejderens egen energi og hjælpe dem til at udvikle sig selv - med afsæt i kulturen og især ud fra en *fællesskabsfølelse* og en *vi-tænkning*. At lederen er tilgængelig og tydelig, også når fagspecialisten kommer med frustration, styrker følelsen af fællesskab omkring det, som frustrerer, og kan frigøre energi bundet op i frustrationen. At lederen tydeligt informerer om vanskelighederne med de ydre påvirkninger bidrager til en kultur, hvor man er fælles om at forholde sig til det svære. I relation til de ledelsesmæssige kompetencer i dualiteten mellem indre motivation og ydre styring kan den fælles tilgang og det fælles ansvar, der kulturmæssigt understøtter og sætter retning for beslutninger, give fagspecialisten en kulturmæssig tryghed og forudsigelighed, der tilfører energi og bidrager til indre motivation.

At der er tale om et *fælles* ansvar bliver tydeligt i analysen, når Leder A kobler motivation og faglig udvikling ved at spørge til, hvad medarbejderen har læst, når han sidder fast i en faglig problematik, idet det illustrerer et kulturelt krav om at være indstillet på at udvikle sig og lære nyt og også derved opretholde motivationen. At lederen gerne faciliterer *sammen med* men ikke *for* medarbejderen genfindes i ledelsesrollen som sammenspillende facilitator (Mintzberg, 2010). Det er ledelsesmæssigt væsentligt at etablere en kontekst med klar kulturel forventning om, at medarbejderen selv tager handling for sin faglige udvikling og motivation, idet det knytter an til de faglige idealer og værdier, som ifølge Hein (2009) kontinuerligt er styrende for dedikationen i fagspecialistens kald. Det understøtter ligeledes oplevelsen af autonomi, der i projektet går igen som en gennemgående motivationsfaktor fra Ryan og Decis teori (2000). I relation til

problemformuleringen er det væsentligt, at den kulturelle understøttende kontekst er tydelig omkring forventningen til det handlingsinitiativ, der er koblet til fagspecialistens faglige udvikling og motivation, idet den understøtter dedikationen i fagspecialistens professionelle kald og autonomi, som er en gennemgående motivationsfaktorer. Det er væsentligt at fastholde, at der er tale om en fælles facilitering mellem leder og fagspecialist - og at understøttelse af autonomi *ikke forveksles* med at overlade ansvaret til fagspecialisten.

Kulturel rollemodel

I analysen tænker begge ledere sig som kulturelle rollemodeller; hvor leder A inspirerer og styrker de kulturmæssige normer med sin faglige tyngde, går leder B kulturelt set foran med "Street Credit" og kobler de faglige værdier og idealer til nye metoder, hvorved han skaber mening og opretholder motivation i relation til ydre ændringer. Dette knytter an til Ryan og Decis (2000) motivationsteori, hvor de kulturelle normer reguleres og internaliseres i individet, hvorved motivationen kan bevæges i en intrinsisk retning. Lederen viser sig endvidere som kulturmæssig rollemodel, hvilket knytter an til, at lederen formidler organisationens værdier og adfærdsnormer ved at gå foran som det gode og synlige eksempel (Mintzberg 2010). Med sin tænkning bidrager han til en understøttende kontekst ved at være tydelig i rolle omkring at kunne gøre tingene rigtigt på flere måder. Dette knytter an til Mintzbergs (2010) begreb om ledelse og illustrerer den metodiske alsidighed, der ledelsesmæssigt handler om at gøre tingene rigtigt. I relation til problemformuleringen, bidrager lederen som erfaren og faglig rollemodel til kulturelle normer og forventninger om høj faglighed og nytænkning i relation til ydre påvirkninger. Det er altså ledelsesmæssigt afgørende at kunne bevæge motivationen mod intrinsisk, ved at koble faglige idealer og værdier med nye og alsidige metoder, så de nye kulturelle normer kan reguleres og integreres i fagspecialisten.

Leder B udviser desuden tillid ved kun at sige til, når noget er forandringskrævende. Denne tillidsfulde form for ledelse knytter an til Mintzbergs (1999) teori om det lukkede lederskab, der omhandler en tillidsfuld holdning til de fagprofessionelle, der gennemsyrrer alle lederens handlinger. Den tillidsfulde ledelsesform bidrager til en faglig kultur, hvor fagspecialisten oplever socialt tilhørsforhold og tiltro til hendes autonomi og kompetence, idet hun kan arbejde selvstændigt og vurdere resultaterne af egen indsats. I relation til problemformuleringen bidrager

den tillidsfulde ledelsesform til en faglig kultur, der understøtter fagspecialistens grundlæggende motivationsbehov; *autonomi og kompetence*; fordi der stoles på at hun *kan* og *vil* udføre sin profession. Endvidere kan lederens lukkede lederskab understøtte oplevelsen af det *socialt tilhørsforhold*; idet fagspecialisten kan opleve at være i en tillidsfuld relation med sin leder. Tilliden er dermed en gennemgående faktor, der optimerer fagspecialistens potentielle motivationsudfoldelse.

Arten og graden af kontrol i ledelse

I analysen optræder *tillid* sammen med *kontrol*, idet leder B tænker, at kulturen er præget af de organisatoriske krav om kontrol af ydelser og sygefravær, men også af grundlæggende tillid til fagspecialistens autonome faglige virke. At kravet om kontrol nævnes som et nødvendigt *element* indikerer, at kontrollen ikke fylder meget i det daglige. Dette knytter an til teorien om de særlige kendetegn ved fagspecialisternes motivation. Ud fra Hein (2009) kendetegnes de af indre motivation og dedikation til den gode sag, hvor de selv sætter den faglige barre højt. Ud fra denne tanke ligger fagspecialistens arbejdsindsats næppe almindeligvis under ydelseskravet. Endvidere knytter kontrolelementet an til Mintzbergs (2010) sondring mellem lederskab og ledelse, hvor den nødvendige implementering af lederskab primært fremstår som overordnet kontrol i form af udformning af strategier, der præger medarbejderens adfærd i en særlig retning.

Kontrolelementet hos Mintzberg fremstår mere som en retningsgivende strategi (hvordan kommer vi i mål), hvor den kontrol, som Leder B nævner i analysen, har karakter af at tjekke op på, hvor meget den enkelte "producerer" eller er fraværende. Graden af begge former for kontrol kan have betydning for fagspecialistens motivation; i relation til kontrol som retningsgivende strategi kan det være en ledelsesmæssig udfordring at sætte retning for fagspecialistens adfærd, der allerede er styret af stærke professionelle normer og værdier, uden at fagspecialisten oplever at udførelse af hendes kald forhindres – hvorved hun, ud fra Hein (2009) kan reagere med frustrationsregression. Ligeledes kan graden af lederens italesatte fokus på sygefravær og ydelser ses i relation til fagspecialistens motivation, idet hun ud fra sin *dedikation og søgen efter mening og følelsen af at kunne gøre en forskel i den gode sags tjeneste*, der samlet ligger i det professionelle kald, (Hein 2009) vil være langt fra ikke at yde tilstrækkeligt. Ledelsesmæssigt vil det således være væsentligt kun at italesætte et sygefravær eller nedadgående ydelsestal på saglig vis,

idet fagspecialistens faglige identitet er så tæt knyttet med hendes personlige identitet (Hein 2009), at hun vil rammes hårdt på et personligt plan, hvis der sættes spørgsmål ved hendes professionskompetencer. Ledelsesmæssigt er det væsentligt at forholde sig sagligt undersøgende i forhold til, om fagspecialisten føler sig forhindret i at udføre sit kald og reagerer med frustrationsregression (Hein 2009), hvor fokus ubevidst flyttes over på ydre ting eller med banditadfærd (Barlebo 2014), hvor den fagprofessionelles engagement kanaliseres over i en negativitet rettet mod organisationen. I relation til problemformuleringen indgår forskellig art af kontrol altså som et element. At kontrollere med retningsgivende strategi er en udfordring, idet fagspecialistens fagprofession allerede er retningsgivende. Udfordringen er at være opmærksom på, hvorvidt fagspecialisten oplever sig forhindret i sit kald og reagerer med frustrationsregression og i så fald, hvorledes man bevarer fokus på de bagvedliggende idealer og værdier. I relation til kontrol som opsyn med produktion og fravær, så bør dette kun italesættes – og kun på saglig vis, når det er relevant, idet det ligger så fjernt fra de stærke professionelle normer og faglige dedikation, som driver fagspecialisten almindeligvis. I tilfælde hvor der er lave ydelsestal eller fremmødetal, er det ledelsesmæssigt væsentligt at kende til frustrationsadfærd og banditadfærd, og nødvendigheden af at fokusere på de bagvedliggende behov. I tilfælde, hvor ydelsestal og fravær nævnes unødigt, vil kan det få betydning for den tillidsfulde relation til fagspecialisten. Uanset om kontrolelementet i ledelse er retningsgivende eller tegn på opsyn, er det altså vigtigt at medtænke fagspecialistens særlige motivationsdrivkræfter og have blik for, at graden af kontrol vil have betydning for graden af, hvorvidt fagspecialisten vil opleve arbejds konteksten som motivationsunderstøttende.

Fælles mål via supervision, feedback og meningsforhandlende dialog

Supervision

I analysen arbejder leder A med kompleksiteten mellem ydre påvirkning og fagspecialistens motivation, idet hun har fokus på *nye* opgaver i organisationen, *nye tilgange* til opgaverne og afstemmer opgaverne med psykologernes kompetenceniveau og mål. Leder A etablerer altså fælles mål via indgående kendskab til medarbejderens progression og kompetencer samt organisationens mål i et fagligt fællesskab. Dette knytter an til Barlebos (2014) pointe om, at et længere tidsperspektiv kan facilitere fælles mål, fx ved at fagspecialisten på sigt kan skabe plads til

en opgave, som er vigtig for organisationen. I relation til kompleksiteten mellem fagspecialistens indre motivation og professionsdrevne mål er det ledelsesmæssigt væsentligt at medtænke tidsperspektivet i foreningen af mål for organisation og fagspecialist. Supervisionen bliver her et forum, hvor det kontinuerligt er ledelsesmæssigt muligt at have fingeren på pulsen i relation til fagspecialistens mål og motivation og i forhold til aktuelle og fremtidige mål i en organisation, som løbende påvirkes af ændringer fra politisk hold. Ledelsesmæssigt kan der, ud fra mine tidligere findings (Strands 2015), arbejdes med etablering af fælles mål, ved at gå op på samfundsniveau, hvor der kan være enighed om det overordnede mål; at sikre god patientbehandling, hvilket kan muliggøre overlap af mål.

Feedback

I relation til at skabe fælles mål udviser leder B en tænkning om at intervenere med kollektiv feedback. Det kollektive knytter an til ledelsesformen i det lukkede lederskab (Mintzberg 1999). Der er fokus på sårbarheden i fagspecialistens sammensmeltede faglige og personlige identitet, som Hein (2009) beskriver kan bringe fagspecialisten i krisetilstand, såfremt hun får kritik, hvorfor det er væsentligt at holde kritik saglig og i en god tone. Det kollektive format kan endvidere være befordrende for etableringen af en fællesskabsfølelse i forhold til at se på resultaterne af arbejdsindsatsen; hvilket knytter an til Barlebos (2014) pointe om *potentiallet mellem fagspecialisterne*. Lederens anvendelse af statistik kan tydeliggøre indsatsen på individ - og samfundsniveau. Ledelsesmæssigt er det altså betydningsfuldt, hvorvidt feedback bliver en overlevering af resultater, eller om det får karakter af medinddragelse, samt hvorvidt mængden af statistik løfter perspektivet på en meningsfuld måde, eller om fokus flytter sig fra kerneopgaven. Dette fremstår væsentligt i relation til, hvorvidt fagspecialisten vil opleve feedbacken som meningsfuld, hvilket går igen i projektet som en forudsætning for oplevelsen af motivation.

Meningsforhandlende dialog

I analysen fremhæver leder B gensidig meningsforhandling i relation til at få medarbejderen til at trives bedre med nye arbejdsgange. Den måde at lede ind i kompleksiteten mellem fagspecialistens indre motivation og de ydre påvirkninger i psykiatrien knytter an til Ryan og Decis

(2000) selvreguleringsteori, hvor en ekstrinsisk motivation kan bevæges mod intrinsisk motivation. Herved kan medarbejderen i øget grad forene sig med den nye kultur og i øget grad opleve at være styret indefra. *Mening* er også her forudsætning for motivation, der dannes i en fælles meningssøgende proces. At lederen agerer rollemodel ved at inddrage fagspecialisterne i egen meningsdannende proces og opfordrer til, at de arbejder hen mod en fælles forståelse, knytter an til lederen som samspillende facilitator i den *beslutningstagende kultur som ledelse* (Mintzberg 2010). Metodemæssigt kan dialogen skabe en understøttende kontekst for de grundlæggende motivationsbehov, hvorved den potentielle motivation kan udfolde sig (Ryan og Deci 2000). Det fælles forum understøtter det *sociale tilhørsforhold*, hvor målet er fælles forståelse og oplevelse af mening, hvorved fagspecialistens motivationen kan bevæges i mere intrinsisk retning. I relation til at lede i kompleksiteten mellem nye (politisk bestemte) arbejdsgange i psykiatrien og fagspecialisternes indre motivation fremstår meningsforhandlende dialog som en metode, der understøtter de grundlæggende motivationsbehov. Det fremstår væsentligt, at ydre arbejdsgange er meningsfulde for at kunne introjiceres. Den meningsforhandlende dialog må derfor ikke forveksles med en forhandling, hvor den ene part giver efter for den anden, idet et sådant ydre kompromis ikke vil bevirke øget intrinsisk motivation.

Lederen som membran - transparens og medinddragelse

I analysen er Leder A tydelig og transparent i relation til egen reaktion på ydre påvirkninger og de politiske bevægegrunde, samtidig med at hun udviser en innovativ indstilling til at finde nye løsninger og et kontinuerligt fokus på trivsel. Måden, hun forholder sig på, knytter an til Mintzbergs (2010) metafor om lederen som membran, der selekterer information. Hun skærmer fagspecialisterne som "dæmning" for ydre påvirkninger, der ikke giver mening, selv om det angiveligt kan koste hende lederstillingen. Hun italesætter, at hun dæmmer op for ydre krav, og opretholder sin integritet, hvilket hun tænker skaber tillid hos fagspecialisterne. Dette knytter an til fagspecialistens stærke professionelle værdier og normer (Hein 2009), som Leder A selv er præget af. Dette illustrerer en styrke i det professionelle kald og et dilemma, som en fagprofessionel leder kan komme til at stå i; en kompleksitet, der både kan udspille sig på et ydre plan mellem fagspecialistens indre motivation og de ydre påvirkninger, som det kan gøre sig gældende på et indre plan i lederen selv. Denne kompleksitet fordrer, at lederen selv gør et stort

stykke arbejde for at få de ydre påvirkninger til at give mening. Samtidig er lederens transparens omkring sine vanskeligheder med at finde mening i de ydre påvirkninger medvirkende til, at fagspecialisterne kan identificere sig med hende. Denne måde at være kulturel og faglig rollemodel på knytter an til den beslutningstagende kultur (Mintzberg 2010), hvor lederen netop faciliterer løsninger og mening sammen med fagspecialisterne.

En anden måde, hvorpå Leder A medinddrager fagspecialisterne, er ved kontinuerligt at holde fælles trivselsmøder. Dette knytter an til Ryan og Deci (2000) teori, idet møderne bidrager til en kontekst, der understøtter fagspecialistens grundlæggende værdier. Dette ved at fagspecialisterne i fællesskab kan præge opgaveløsningen og dermed se resultatet af egen indsats samt føle sig mere selvkørende, end hvis ydre påvirkninger blev påtvunget. Fællesskabet kan også bevirke, at der fremkommer flere perspektiver, som kan være meningsgivende for den enkelte, hvorved motivationen, ud fra Ryan og Deci (2000), kan bevæges i intrinsisk retning. Lederens inddragelse af politiske bevægegrunde kan flytte perspektivet til samfundsmæssigt plan, fx at afkortningen af behandlingsvarighed kan nedbringe ventetid for andre behandlingskrævende patienter, hvilket kan indlejres i fagspecialistens egne værdier og dermed bevæge hende imod intrinsisk motivation. I forhold til problemformuleringen bidrager et kontinuerligt fælles fokus på trivsel til en kontekst, der understøtter de grundlæggende motivationsbehov, og dermed øger graden af indre motivation. Ligeledes øger fællesskabet det sociale tilhørsforhold, der kan være befordrende både i forhold til oplevelsen af motivation og i forhold til at finde mening i ydre påvirkninger.

Konklusion

Jeg indledte mit speciale med problemformuleringen; hvordan man kan forstå (psykologfaglige) ledelseskompetencer – i relation til fagspecialisters indre motivation i en ydre styret psykiatri? Jeg er i min proces blevet opmærksom på en tautologi; et blindt punkt i min metodiske tilgang og valg af teorier, idet jeg har forsøgt at undersøge den psykologfaglige ledelse ved at gøre brug af ledelsesteorier, som er psykologisk funderet. Jeg har derfor efterfølgende valgt at sætte det psykologfaglige i parentes, idet det er begrænset, hvad jeg undersøgelsesmæssigt kan sige om det. Jeg har dog fået en ny viden om kompleksiteten i at tilrettelægge et undersøgelsesdesign, der viser det intendede.

Resultaterne i specialet viser, at det overordnet er afgørende at *etablere og vedligeholde en kontekst eller kultur*, der understøtter de grundlæggende motivationsbehov; autonomi, kompetence, socialt tilhørsforhold, grundlæggende værdier og idealer samt at forstå de sociale, kulturelle og faglige kontekstuelle værdier, der skal til for at understøtte behovene, og udfoldelsen af den potentielle motivation i en retning, der også afspejler psykiatriens mål. Endvidere er det ledelsesmæssigt væsentligt at kunne bevæge motivation i intrinsisk retning ved at arbejde med netop de sociale, kulturelle og faglige værdier – og koble dem med nye metoder, som kan reguleres og integreres i fagspecialistens, så hun i øget grad kan opleve at være intrinsisk motiveret og styret indefra af egne krav. Fagspecialistens professionelle kald og faglige identitet har vist sig at være motivationsmæssigt grundlæggende ved individet, og kan ikke etableres men vedligeholdes ved, at der skabes understøttende rammer og betingelser, herunder at give rum til *kritisk refleksion*. Nøglefaktorerne i forhold til at fremme fagspecialistens indre motivation har vist sig at være; oplevelsen af tillid, autonomi, mening og fællesskabsfølelse. Jeg har fundet det væsentligt, at den kulturelle understøttende kontekst er tydelig omkring forventningen til handlingsinitiativet, der er koblet til fagspecialistens faglige udvikling og motivation, idet det understøtter dedikationen i fagspecialistens professionelle kald og fagspecialistens autonomi. Det er væsentligt, at understøttelse af autonomi *ikke forveksles* med at overlade ansvaret til fagspecialisten.

Resultaterne i specialet viser en sammenhæng mellem *graden* af, hvor meget fagspecialisten kan lede sig selv ud fra professionens stærke værdier, normer og kultur og *graden af* fagspecialistens oplevelse af at være intrinsisk motiveret og styret ud fra egne krav. Resultaterne viser også en sammenhæng mellem graden af ledelsesmæssig kontrol, og i hvilket omfang fagspecialisten oplever konteksten motivationsunderstøttende. Jeg har fundet, at der er to former for kontrol, som ledelsesmæssigt er relevant at have øje for; den ene er kontrol som *retningsgivende strategi*, hvor det er en udfordring, at fagspecialistens profession allerede er retningsgivende – og det bliver ledelsesmæssigt relevant at finde en balance i dette. Den anden opsynsmæssige form for kontrol af ydelsestal og sygefravær vil sjældent være relevant for fagspecialisten, der er drevet af sit kald og motiveret af sit arbejde. Lederen bør forholde sig sagligt med tanke på fagspecialistens sammensmeltede faglige og personlige identitet, og det er væsentligt at kende til

frustrationsregression og banditadfærd, og nødvendigheden af at adressere de bagvedliggende behov og ikke den umiddelbare adfærd.

Resultaterne viser endvidere vigtigheden af, hvordan lederen som erfaren og faglig rollemodel bidrager til kulturelle normer og forventninger om høj faglighed og nytænkning i relation til ydre påvirkninger. Lederens kulturelle bidrag kan være udtalt eller opstå fra en "lukket" ledelsesform, hvor lederen på tillidsfuld vis stoler på professionen som værende retningsgivende; at fagspecialisten ved, hvad han skal gøre og gør det – en tillidsfuld kultur, der understøtter de grundlæggende motivationsbehov. Ligeledes har jeg fundet, at der er en "indbygget" tillid i den fælles fagprofession, som skaber tillid fagspecialisterne imellem, der viser sig som en klar forventning til, at den anden løser sin opgave på professionel vis, hvilket indikerer et gensidigt motivationspotentiale, der kunne udfoldes mere.

Jeg har fundet, at det er ledelsesmæssigt vigtigt at forene organisationens og fagspecialistens mål via supervision, feedback og meningsdannende dialog. I supervisionen er det muligt at afstemme fagspecialistens mål og kompetencer med organisationens mål og sammen udvikle nye tilgange til opgaverne. Det har vist sig afgørende at tænke i et længere tidsperspektiv for at skabe overlap mellem organisationens og den fagprofessionelles mål, hvor en anden mulighed er at gå op på samfundsniveau og finde et fælles mål. I den fælles feedback er det væsentligt, hvorvidt den får karakter af overlevering af resultater eller medinddragelse, og om anvendt statistik fjerner fokus fra kerneopgaven, eller om det løfter perspektivet på en meningsfuld måde. Dette får betydning for i hvilken grad, feedbacken skaber mening for fagspecialisten og forener hendes mål med organisationens. I relation til meningsforhandlende dialog, har jeg fundet, at motivationen kan bevæges i intrinsisk retning, men for at ydre påvirkninger kan introjiceres, så må de give mening på et indre plan. Den meningsforhandlende dialog må ikke forveksles med en forhandling, hvor den ene part giver efter for den anden, idet et sådant ydre kompromis ikke vil bevirke øget intrinsisk motivation.

Endvidere har jeg fundet, at den fagprofessionelle leder kan være udfordret af kompleksiteten mellem fagspecialistens indre motivation og den politiske styring i psykiatrien, såvel på et ydre plan som på et indre plan i relation til egne faglige værdier og idealer. Den ledelsesmæssige udfordring ved dette er, at lederen selv gør et stort stykke arbejde for at få de ydre påvirkninger til at

give mening. På den anden side kan lederens transparens omkring sine vanskeligheder med at finde mening i de ydre påvirkninger være en force, idet det kan øge fagspecialisternes tillid og professionelle identifikation med lederen som rollemodel. Jeg har fundet, at det ledelsesmæssigt handler om at balancere i kompleksiteten mellem fagspecialistens indre motivation og psykiatriens ydre styring, ved at have et kontinuerligt fælles fokus på trivsel, idet det understøtter de grundlæggende motivationsbehov og øger graden af fagspecialistens oplevelse af indre motivation.

Litteraturliste

- Barlebo Rasmussen, S. (2014). *Potentialeledelse. Om strategisk ledelse i fagprofessionelle organisationer*. Viborg. Barlebo Forlag.
- Birkler, J. (2006). *Videnskabsteori. En grundbog*. København. Munksgaard Danmark.
- Brinkmann, S. (2013). *Kvalitativ Udforskning af hverdagslivet*. København. Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S. og Lene Tanggaard (2010). *Kvalitative metoder. En grundbog*. København. Hans Reitzels Forlag.
- Buch-Hansen, H. og Nielsen, P. (2005). *Kritisk Realisme*. Roskilde. Samfundslitteratur. Roskilde Universitetsforlag.
- Collin, F. og Køppe, S. (red) 2006. *Humanistisk Videnskabsteori*. Viborg. Nørhaven Book.
- Elmholdt, C., Keller, H. D. og Tanggaard, L. (2013). *Ledelsespsykologi*. Frederiksberg. Samfundslitteratur.
- Flick, U. (1999). *An Introduction to Qualitative Research*. Storbritannien. SAGE Publications Ltd.
- Fogsgaard, M. (2015). *Introduktion til videnskabsteori med særlig fokus på dialektisk materialisme og kritisk realisme*. Upubliceret.
- Hansen, M. et al (1997). *Psykologisk – pædagogisk ordbog*. København. Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag A.S.
- Hein, Helle H. (2009). *Motivation. Motivationsteori og praktisk anvendelse*. København. Hans Reitzels Forlag.
- Illeris, K. (2012). *49 tekster om læring*. Frederiksberg. Samfundslitteratur.
- Kragelund, L. (2007). *Dilemmaer ved at gennemføre forskning i egen organisation*. Danmark, Munksgaard.
- Kvale, S. (2000). *InterView*. København. Hans Reitzels Forlag.
- Mintzberg, H. (2010). *Mintzberg Om Ledelse*. København. Akademisk Forlag Business.

Mintzberg, H. (2005). *Managers Not MBAs. A hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Mintzberg, H. (1999). *Det lukkede lederskab: Om at lede professionelle mennesker*. Ledelse i dag, hæfte 9: 34 (Artikel).

Ryan, R. og Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. American Psychological Association, Vol. 55, No. 1, 68-78 (Artikel).

Rådgivende Sociologer ApS, (2010). *En spørgeskemaundersøgelse blandt ledersektionens medlemmer i Dansk Psykolog Forening*. Rapporten er udarbejdet af Rådgivende Sociologer ApS for ledersektionen i Dansk Psykolog Forening.

Schön, D. (2001). *Den Reflekterende Praktiker. Hvordan professionelle tænker når de arbejder*. Århus, Forlaget Klim.

Seligman, M. (2011). *At lykkes – en perspektivrig positive psykologi om lykke og trivsel*. København. Mindspace.

Strands, T. (2015). *Den gode, den onde og den virkelig motiverede – fagspecialisters motivation i en organisation med ydre styring*. 3. semester projekt under modulet: Motivation, trivsel og kreativitet v. Masteruddannelsen LOOP, Aalborg Universitet.

WHO ICD-10 (2000). *Psyriske lidelser og adfærdsmæssige forstyrrelser*. Viborg. Munksgaard.

Bilag 1 – Interviewguide i relation til R.B.

Indledende faktuel:

Ledelsesansvar: (Hvilke faggrupper er du ledelsesansvarlig for)? Hvor mange?

Varighed: (hvor længe har du været leder)?

Ledelsesuddannelse: (Hvilken form for ledelsesuddannelse/træning har du fået)?

Ledelse - som psykolog:

Hvad tænker du særligt kendetegner en psykologs faglige kompetencer?

Hvordan anvender du dem i din måde at lede på?

Hvad er dine vigtigste ledelsesmæssige opgaver i forhold til fagspecialisterne? (Fx psykologer)

(Evt. Hvad forstår du ved ledelse?)

Hvordan tænker du, at din og andre psykologers ledelsesform adskiller sig fra eksempelvis lægers, sygeplejerskers eller administrative lederes?

Hvad ser du af begrænsning eller problemer ved at være leder med psykologbaggrund?

Motivation:

Hvordan forstår du motivation? Hvordan fremmes den bedst?

Hvem har ansvar for at dine medarbejdere er motiveret på arbejde?

Hvordan motiverer du dine medarbejdere i forhold til ydre styrede forhold (politiske retningslinjer, behandlingspakker etc.)?

Bilag 2 – Interviewguide i relation til C.M.P

Indledende faktuel:

Ledelsesansvar: (Hvilke faggrupper er du ledelsesansvarlig for)? Hvor mange?

Varighed: (hvor længe har du været leder)?

Ledelsesuddannelse: (Hvilken form for ledelsesuddannelse/træning har du fået)?

Ledelse - som psykolog:

Hvad tænker du særligt kendetegner en psykologs faglige kompetencer?

Hvordan anvender du dem i din måde at lede på?

Hvad er dine vigtigste ledelsesmæssige opgaver i forhold til fagspecialisterne? (Fx psykologer)

(Evt. Hvad forstår du ved ledelse?)

Hvordan tænker du, at din og andre psykologers ledelsesform adskiller sig fra eksempelvis lægers, sygeplejerskers eller administrative lederes?

Hvad ser du af begrænsning eller problemer ved at være leder med psykologbaggrund?

Hvordan oplever du ledelsesautoritet i forhold til psykologer - og i forhold til at andre ledere med anden faglig baggrund?

Motivation:

Hvordan forstår du motivation? Hvordan fremmes den bedst?

Hvem har ansvar for at dine medarbejdere er motiveret på arbejde?

Hvordan motiverer du dine medarbejdere i forhold til ydre styrede forhold (politiske retningslinjer, behandlingspakker etc.)?

Bilag 3- Meningskondensering af 2 semistrukturerede interviews

Interview 1 R.B.	Interview 2 C.M.P.
Ledelsesambitionen – vejen ind i ledelse (udd.) Har ikke ønsket at lede for at lede, men vil gerne bestemme selv Udvalgt som fagligt mest kompetent Grundlæggende lederuddannelseskursus på 3-4 uger	Ledelsesambitionen – vejen ind i ledelse (udd.) Fra fagligkoordinator til ledende psykolog Leder af mindre ambulatorium Én af tredelt ledelse på større ambulatorium Systemisk ledelsesuddannelse
Psykologers særlige kompetencer Proces vinkler Optagethed af proces og muligheder i forandringer	Psykologers særlige kompetencer Bevidsthed om at folk tænker og opleve forskelligt Gode til at lave kontrakter og sætte rammerne
Psykologfaglige kompetencer i ledelse Anarkistisk uddannelse Kan tale med folk uden at skabe konflikt Fokus på trivsel Fokus på relationer	Psykologfaglige kompetencer i ledelse Blik for kompleksitet Kommunikative kompetencer i form af en undersøgende tilgang Dialog og (menings)forhandlinger frem for dessiner
Vigtigste opgaver som leder At gå foran med høj faglighed Fælles faglige projekter Inspiration og læringspotentiale i relation til leder	Vigtigste opgaver som leder Faglig logik og styringslogik Bureaukrati og arbejdsgange Fokus på større opgaver frem for individets behov Ensretning og synlige processer

Overblik over medarbejder og patientsager	Nærhedsprincip i teams
Ledelsesbegrebet At få en flok til at gå i samme retning At gå op på højere niveau for at skabe mening og fællesskab	Ledelsesbegrebet I forhold til erfarne psykologer: De er selvkørende Støtte dem i at være de bedste på deres felt. Ikke nødvendigt at være fagligt forbillede
Fordel ved psykologfaglig ledelse i forhold til andre faggrupper Psykologer har blik for <i>både</i> opgave og medarbejder	Fordel ved psykologfaglig ledelse i forhold til andre faggrupper Ingen fordel: Fælles (tværfaglig)ledelse = ens ledelse = ingen fagoptimering Fælles ledelsestankegang (psykologisk inspireret) Fordel: Ved psykologfaglige spørgsmål "Street Credit" ved faglig ledelse at spejle sig i. På overordnet ledelsesniveau (direktion) Mestre strategisk tænkning, organisatorisk kompleksitet, kommunikation og samspil mellem enheder og niveauer
Psykologfaglige lederes autoritet i forhold til andre faggrupper Subtil eksklusion Ledelsesmæssig markering	Psykologfaglige lederes autoritet i forhold til andre faggrupper Træk ikke "læge ⇔ psykolog" kortet

Psykologfaglige lederes udfordringer Formidling af kompleksitet Den terapeutiske tilgang skal tøjles Den anarkistiske uddannelse	Psykologfaglige lederes udfordringer Væk fra "Hjælper genet" ved at være: Upopulær Uenig I konflikt At tilsidesætte kompleksitet og træffe hurtige beslutninger Nedjustere villighed til at revidere sine forestillinger
Syn på motivation (egen og andres) Indre motivation Vigtigt med næring Motivation & oplevelsen af mening	Syn på motivation (egen og andres) Meningsdannelse At gå foran som selvafslørende leder
Ansvar for motivation Jeg kan facilitere, men de skal selv ville	Ansvar for motivation
Motivation i forhold til ydre styring (fx politisk) Kan kun motivere andre, hvis det giver mening for mig, ellers siger jeg fra opadtil. Opretholdelse af faglig integritet skaber tillid fra medarbejderne Fælles faglig vurdering frem for (accept og efterlevelse) per automatik	Motivation i forhold til ydre styring (fx politisk) Jeg skal selv fordøje opgaven og arbejde på at finde mening
Fremtidig psykologfaglige udfordring/opgave	

Psykologer skal bliver tydeligere faglige ledere udadtil; politisk og samfundsmæssigt	
Lederens position i forhold til gruppen Tæthed til personale og patientsager ved supervision af alt personale Trivselsmøder (hvordan har vi det?) hver 3. uge	Lederens position i forhold til gruppen ”terapibelønning” skal hentes andetsteds Udmeldt af fællesskaber – ind i nye Du kan ikke tage lederkasketten af

Bilag 4 – Studieordning for kandidatuddannelsen i Psykologi 2015

STUDIEORDNING FOR KANDIDATUDDANNELSEN I PSYKOLOGI

DET HUMANISTISKE FAKULTET, AALBORG UNIVERSITET, september 2015

KAPITEL 2

KANDIDATUDDANNELSENS MÅL, VARIGHED, STRUKTUR M.V.

§ 4 Uddannelsens formål

Kandidatuddannelsen i psykologi er en forskningsbaseret heltidsuddannelse, som skal give den studerende grundlag for udøvelse af psykologfaglige erhvervsfunktioner og kvalificere til optagelse på en ph.d.-uddannelse.

Stk. 2

Det overordnede **formål** med kandidatuddannelsen i psykologi er, at den studerende skal erhverve sig den nødvendige viden samt de nødvendige færdigheder og kompetencer til at kunne virke selvstændigt inden for psykologien på et niveau, der lever op til internationale standarder, bl.a. for senere at søge autorisation som psykolog eller optagelse på en ph.d.-uddannelse.

Stk. 3

Det overordnede mål for den studerendes tilegnelse af **viden og forståelse** er, at den studerende efter endt kandidatuddannelse inden for det psykologiske fagområde skal

- have viden, som på udvalgte områder er baseret på højeste internationale forskning
- have bred indsigt i centrale og aktuelle discipliner, teorier og begreber
- kunne forstå og på et videnskabeligt grundlag reflektere over områdets viden samt

- kunne identificere videnskabelige problemstillinger

Stk. 4

Det overordnede mål for den studerendes udvikling af **færdigheder** er, at den studerende efter endt kandidatuddannelse skal

- mestre psykologiens videnskabelige metoder og redskaber samt mestre generelle færdigheder, der knytter sig til beskæftigelse inden for psykologiske fagområder i private og offentlige virksomheder og institutioner samt i selvstændig praksis
- kunne anvende de psykologiske teorier i praktisk psykologarbejde, rådgivning og intervention
- kunne erkende den psykologiske videns medvirken i konstituering af problemer
- kunne udvise forståelse for og indsigt i psykologfaglig intervention
- kunne vurdere og vælge blandt psykologiens videnskabelige teorier, metoder, redskaber og generelle færdigheder samt på et videnskabeligt grundlag opstille nye analyse- og løsningsmodeller
- kunne foretage analyser og diskussioner under anvendelse af videnskabelige fremgangsmåder inden for eller på tværs af humanistiske, samfundsvidenskabelige og natur-videnskabelige forskningsparadigmer
- kunne koble problemstillinger i psykologfagligt arbejde med almenpsykologisk viden
- kunne formidle forskningsbaseret viden og diskutere professionelle og videnskabelige problemstillinger med både fagfæller og ikke-specialister.

Stk. 5

Det overordnede mål for den studerendes dannelse af **kompetencer** er, at den studerende efter endt kandidatuddannelse skal

- kunne styre arbejds- og udviklingssituationer, der er komplekse, uforudsigelige og forudsætter nye løsningsmodeller
- selvstændigt kunne igangsætte og gennemføre fagligt og tværfagligt samarbejde og påtage sig professionelt ansvar
- selvstændigt kunne tage ansvar for egen faglig udvikling og specialisering
- kunne reflektere over forvaltningen af den psykologiske profession
- kunne udvise forståelse for relationen mellem teoretiske og praktisk-professionelle problemstillinger
- kunne erkende grænserne for psykologfaglig kunnen og viden i relation til praktiske problemstillinger