

(...)hvor du skal gå ud og formidle
noget, som du egentlig ikke selv
måske tror der lige var den rigtige vej
(Citat informant 5).

Tabt i oversættelsen

Masterprojekt v/ Henrik Andreas Jensen

Indhold

English Summary	3
Indledning.....	5
Om mig.....	6
Problemfelt	6
Styring af den offentlige sektor	6
Medarbejdere	7
Case	8
Principperne bag Relationel Velfærd.....	10
Problemstilling	11
Optakt til problemstilling	11
Problem	12
Afgrænsning af problemstilling.....	12
Læsevejledning.....	13
Teori	14
Begreb: styring	14
Begreb: Fagprofessionelle	15
Begreb: Public service Motivation	18
Selvbestemmelsesteorien	20
Mening i organisationer	23
Forskningsspørgsmål	25
Design, og metode.....	25
Videnskabsteoretisk afsæt	25
Kvalitative semi strukturerede interviews	26
Interviewdesign	26
Undersøgelseskontekst, og deltagere	26
Dataanalysemetoder.....	28
Meningskondensering	28
Datafremstilling	28

Informant 1	28
Informant 2	31
Informant 3	33
Informant 4	35
Informant 5	37
Informant 6	38
Diskussion	40
Som leder skal man være loyal overfor pligten	40
At fare vild i skyen med vilje	42
Min egen lille arbejdsfamilie	43
Når udpegning bliver til en prikkerunde	44
Motivation, og det, at købe ind på mindsettet	45
Tabt i oversættelsen	46
Konklusion	47
Perspektivering	48
Litteratur	50
Bilag	51

English Summary

This master's thesis investigates how the basic psychological needs of professionals autonomy, competence, and relatedness are expressed and challenged during the implementation of the Relational Welfare model in Aarhus Municipality. The study further explores the implications of these dynamics, for leadership in politically governed public organizations, where leaders are expected to translate political visions into practice while maintaining employee engagement and well-being.

The master thesis is situated within a broader critique of traditional welfare systems, which are increasingly seen as inadequate, for addressing the complex and evolving needs of citizens. Inspired by Hilary Cottam's concept of Relational Welfare and the political ambition in Aarhus to shift from system-centered to citizen-centered welfare, the study examines how this paradigm shift affects the professionals tasked with implementing it.

The theoretical framework combines Self-Determination Theory (Deci & Ryan), Public Service Motivation (PSM), and Karl Weick's theory of sensemaking. These perspectives provide a lens through which to understand how professionals experience and respond to organizational changes, particularly when their psychological needs are not met. The study draws on qualitative data from six semi-structured interviews with department managers in the Children, Families, and Communities (BFF) division, who have been directly involved in the rollout of Relational Welfare.

The findings reveal a fundamental tension: while professionals generally support the values and intentions behind Relational Welfare such as strengthening relationships, promoting early intervention, and empowering citizens, the implementation process has been experienced as top-down, opaque, and rushed. This has led to widespread feelings of disempowerment, uncertainty, and loss of professional identity. Many professionals reported that their autonomy was undermined, their competencies were questioned or underutilized, and their established professional communities were disrupted. These reactions are interpreted as manifestations of unmet psychological needs, which in turn erode the sense of meaning and ownership in the change process.

Leaders, for their part, describe a complex dual role. On one hand, they are expected to be loyal executors of political decisions; on the other, they must act as translators and meaning-makers, for their staff. When leaders themselves lack clarity or conviction about the direction of change, their ability to support and guide their teams is compromised. This creates a risk

that employees become "lost in translation" disconnected from both the vision and the practical realities of the reform.

The master thesis concludes that successful implementation of value-based reforms such as Relational Welfare requires more than political legitimacy and strategic alignment. It demands a leadership approach that is transparent, inclusive, and dialogical one that actively involves professionals in shaping the change and supports their psychological needs throughout the process. Only by fostering co-creation, trust, and psychological safety can reforms be meaningfully anchored in practice and lead to sustainable transformation.

The study contributes to the field of public leadership by highlighting the importance of psychological needs in organizational change and by emphasizing the relational and interpretive work that leaders must undertake in complex, politically driven environments. It also offers practical insights, for public managers seeking to implement reforms in ways that are both effective and humane.

Indledning

(....), men vi hjælper dem ikke til, at udvikle sig til selvstændige mennesker, og trives (Cottam, 2018, s. 13).

Citatet stammer fra Hilary Cottams bog Radikal hjælp (2018), og beskriver på mange måder det jeg som leder i en offentlig organisation igennem mange år har været udfordret med. Tænk sig hvis der kunne skabes et offentligt system hvor i borgerne kunne sættes fri til selv at definere hvad de måtte have behov for. Et system hvor ønsker, og drømme, for fremtiden var den ledestjerne som det offentlige system havde, og som ikke stillede urealistiske krav, og forventninger til borgerne. En drøm hvor vi selvfølgelig skulle tage vare på de svageste i samfundet, og sikre deres tryghed, men det skulle ske samtidig med, at vi udviste respekt, og anerkendelse, for, at alle gør de bedste de kan. Tænk sig hvilke offentlige arbejdspladser vi kunne skabe hvis vores formål var at arbejde på, at borgernes ønsker, håb, og drømme kunne blive til virkelighed.

Ovenstående drøm indkapsler på mange måder det jeg som menneske, og som leder igennem mit arbejdsliv har været optaget af, men hvor et system på mange måder også har været den barriere der har betydet, at det ikke har kunnet folde sig ud, og blive til virkelighed. Jeg er på mange måder en del af et system der igennem en lang række styringslogikker, og en ret præcis lovgivning rammesætter hvad, og hvordan vi som offentlig myndighed skal agere. Måske bedst beskrevet som et system før borger. Forstået som, at borgere oplever, at den velfærd som de måtte have behov for, ikke er til stede, men de kan i stedet få noget helt andet det som systemet siger de har brug for. Et system hvor vi ikke kan, eller måske heller tør stille spørgsmålet om hvad borgerens håb, drømme, og ønsker, for fremtiden er, da de formentlig kun vil blive skuffet. Skuffet fordi det ikke kan indfries grundt lovgivningen, eller fordi det ikke er det vi som system tænker er det rigtige det som borgeren har behov, for i den situation de står i.

Netop det, at definere hvad andre måtte have behov, for er måske en del af problemet i drømmen om et andet system. For er det sådan, at systemet faktisk i sin enkelthed er defineret ved, at vi uddanner mennesker til at blive stærke fagprofessionelle der med al deres viden, og indsigt ser deres egen speciale før de spørger om hvad kan jeg hjælpe dig med hvad har du brug, for fra mig? Handler det i grunden om, at når vi ikke stiller spørgsmålet om hvad er dine ønsker, og drømme, for fremtiden, så er det fordi vi ikke har tillid til, at borgeren faktisk kan svare på det spørgsmål fordi de ikke kan se det vi kan se? Vel skriver Søren Kirkegaard, at, for, at man kan hjælpe en anden, så må man forstå mere end den anden, men først, og fremmest forstå det, så den anden forstår. Pointen er, at gør man ikke det, så hjælper den

merviden på ingen måde den anden. Kirkegaard skriver, at, for at forstå, og oprigtig hjælpe, så hjælper det ikke at have herskesyge derimod handler det om at være den tålmodigste.

Det er i krydsfeltet mellem system, og menneske, mellem styring, og relation, at denne masteropgave er forankret. Med afsæt i min egen ledelsespraksis, og erfaring fra Aarhus Kommune undersøger jeg, hvordan fagprofessionelles grundlæggende psykologiske behov påvirkes i mødet med en ny styringsmodel: Relationel Velfærd. Og hvad det betyder, for os som ledere, når vi skal implementere forandringer, der både skal være politisk legitime, og menneskeligt meningsfulde.

Om mig

Jeg har siden 2016 været ansat i Aarhus kommune i magistratsenheden Sociale forhold, og beskæftigelse, og her i driftsenheden Børn, familier, og fællesskaber (BFF). Denne driftsenhed omfatter et myndighedscenter, et specialpædagogisk børnecenter, og det center jeg er chef, for Børnecenteret (BC). Jeg står som chef i spidsen, for en organisation der har til formål, at støtte, og behandle de mest udsatte børn, og deres forældre i henhold til lov om social service (serviceloven). Igennem en bred vifte af indsatser arbejdes der med blandt andet forskellige typer af familiebehandling, og praktisk pædagogisk støtte i hjemmet. Derudover driver Børnecenteret også en række dag, og døgntilbud, og samarbejder også med nogle selvejende institutioner omkring målgruppen. I Børnecenteret er der ansat omkring 300 medarbejdere med forskellige faglighed, så som psykologer, socialrådgivere, lære, socialpædagoger, jordemødre, mv.

Problemfelt

Styring af den offentlige sektor

Der er mange ting at holde styr på i den offentlige sektor, og det kan være svært, for politikerne, at holde lige godt styr på det hele. Nogen problemer i samfundet lader sig bedre styre end andre, mens andre derimod vanskeligt lader sig styre fordi der eksempelvis er modsatrettede kræfter på spil, og dermed også mange forslag til løsninger. Det skal nok lade sig gøre, for Aarhus kommunes politikere, at få styr på trafikken i Viby J krydset, eller sikre julebelysningen i byens gågade, derimod er det langt svære, at få styr på parallelsamfundet i Gellerupparken eller, for den sagsskyld at stoppe, at børn mistrives i de offentlige skoler. Styring, og prioriteringer, så velfærdssamfundet fortsat kan udvikle sig, er nødvendig, hvorfor offentlig styring også sker i en politisk kontekst hvor de offentlige organisationers handlerum afhænger af politikernes indgriben (Hansen 2019, s. 35). Styring i en, eller anden form er altså

nødvendig, for, at politikere kan realisere de målsætninger de formulerer på baggrund af dem som har valgt dem. Er vi ikke som borgere enige i den førte politik, og dermed den valgte styring, så giver det sig til udtryk ved det næste kommunalvalg.

Lotte Bøgh Andersen m.fl. beskriver det sådan - styring af den offentlige sektor er vigtig, fordi styring angår produktionen af velfærdsservice, og samfundsmæssig regulering, arbejdsforholdene, for tusindvis af offentlige medarbejdere, mulighederne for, at politikere kan realisere deres politiske målsætninger, og det danske samfunds mulighed, for at tilpasse sig forhold ude, og hjemme (Andersen 2020, s.12).

Styring er altså nødvendigt, for, at politikerne kan indfri de forventninger som vælgerne har til dem samt, at de målsætninger de måtte have opnået indenfor valgperioden. Med demokratiet, og dermed også folkevalgt styring som grundstenen, så kan den offentlige sektor styres, og ledes på mange forskellige måder. I den forbindelse kan man tale om forvaltningspolitiske styringsparadigmer som den sammenhængende forestilling om, hvordan den offentlige sektor kan, og skal organiseres, styres, og ledes (Andersen, 2020, s.17). De er altså med til at give os retning, og mening i vores daglige styringsbestrebelse på, at forbedre den offentlige sektor.

Ledere i de offentlige organisationer forventes loyalt at arbejde på, at omsætte politikernes visioner til konkrete handlinger. Det betyder også, at ledere i den offentlige sektor skal evne at se sig selv som en del af noget der er større end dem selv (Klausen, 2021, s. 43). Det er den grundlæggende mening med deres arbejde, at de tjener almenvællets interesser i samtidens forestilling om det gode samfund, og fordi deres opgave er, at tilpasse, udvikle, og vedligeholde den offentlige sektor. Ledere forventes altså loyalt at arbejde på, at indfri politikernes visioner, også selv om de måtte være forskellige fra hvad lederen selv måtte mene. Eller som det fremgår i Kodex VII (også kaldet embedsmandens pligter), at embedsmanden har en lydighedspligt overfor den siddende minister (Finansministeriet, 2015, s. 8) Politikerne skal derfor kunne regne med, at de embedsmænd som er ansat i forvaltningen, også aktivt medvirker til at realisere de opgaver, strategier, og mål, som eksmeplvis byrådet, rådmand, og den administrative ledelse har fastlagt. Embedsmanden skal altså loyalt, og inden, for lovgivningens rammer efterleve, og udfører de instruktioner som man måtte modtage fra sine overordnede i overensstemmelse med ansvarsfordelingen i pågældendes organisation.

Medarbejdere

Overfor lederen der med loyalitet, eller lydighed som der står i Kodex 7, skal implementere forandringer i organisationen, står medarbejderne defineret som fagprofessionelle. Ledernes opgave er at få disse fagprofessionelle til, at producere mest mulig effekt, og værdi til borgerne sådan, at forandringer i overensstemmelse med de politiske visioner bliver

implementeret med mest mulig effekt. De fagprofessionelle forventes i den forbindelse at være drevet af på loyalt positiv vis, og med mindst muligt bøvl, at medvirke til, at dette sker. Parallelt, så skal de fagprofessionelle her at tilgå organisationens udvikling, og drift igennem en idealforestilling om, at de er fleksible, omstillingsparate, udviklingsorienteret, servicemindet, specialister, dygtige, fokuseret på maksimal effekt, pålidelige, aktører, og ikke mindst motiveret. Altså en idealforestilling hos ledere om, at de fagprofessionelle altid møder forandringer med en positiv tilgang, og ukritisk også forventes, at koble sig på den. I forlængelse her af handler det også om den fagprofessionelle, som dagligt har sit fokus på frontlinjen - altså borgerne. Den fagprofessionelles fokus er på det som sker i relationen mellem dem, og de borgere som udgør målgruppen, for det daglige arbejde. Det betyder også, at kun de som fagprofessionel i realiteten ved hvad der sker i denne relation mellem borger, og fagprofessionel. Så man kunne sige, at ud fra den fagprofessionelles perspektiv, så besidder man, eller man kommer her til, at indtage en form, for monopol, eller specialist rolle, fordi netop kun de i virkeligheden ved hvad der foregår ude hos borgerne, og hvilke løsninger der er mest effektive. Ligeledes har de som fagprofessionelle dermed også en faglig autonomi fordi de også selv vælger hvilke midler der skal anvendes, for at kunne gennemføre individuelle vurderinger, løse borgernes problemer, træffe beslutninger, m.v. (Andersen, 2020, Hansen, 2019, Aagaard 2017).

Case

Nedenstående case beskriver Aarhus kommunes politiske beslutning om et nyt mindset, og intentionerne om en ændret styringsmodel på driftsområdet BFF. Området er karakteriseret ved stor organisatorisk, og kulturel forskellighed samtidig med, at der også er en vis grad af frisættelse, og høj specialisering grundet stor sagskompleksitet.

Aarhus kommunes havde i årene fra 2016 igennem en række publikationer, og politiske intentioner, sat en dagsorden hvor kommunen skulle gentænkes – det kaldte man blandt andet kommune forfra, og Aarhus kompasset. Kommunens politikere udtalte i den forbindelse, at der skulle ske en gentænkning som betød et opgør med store dele af det new public management regime som karakteriserede kommunen (Tænk tanken mandag morgen, 2020, s. 6).

I forbindelse med budgetforliget i 2023 besluttede byrådet, at hvis området skulle skabe værdi, for borgerne, og dermed indfri de forventninger som var/er til området, så kunne magistraten ikke blot fortsætte med en praksis hvor man på samme tid forøgede de årlige budgetter samtidig med, at man pålagde området tilpasningsplaner, omprioriteringer, og besparelser. Beslutningen blev, at samarbejdet mellem familien, dagtilbud, skole, PPR, myndighedsrådgivere, og udfører skulle forandres, og styrkes, så løsninger kunne findes tidligere, og, så indsatsen kunne blive mere helhedsorienteret, og, så tæt på barnets, og

familiens hverdag som muligt. På den baggrund besluttede man politisk, at Relationel Velfærd (Cottam, 2018) skulle være den nye styringsmodel, og det fremadrettede fælles mindset på området. En styringsmodel som skulle gøre, at borgerne kom til at opleve, at de ”sad i førersædet i eget liv”, og et udgangspunkt i ”egne ønsker, håb, og drømme”. Denne politiske beslutning matchede det borgererettede syn som handlede om en bevægelse fra system velfærd til Relationel Velfærd, samtidig skulle der med denne nye styringsmodel dog også opnås årlige økonomiske besparelser.

Den politiske beslutning betød en markant forandring af hele driftsområdet.

Myndighedsrådgivere, og socialfaglige medarbejdere med forskellige baggrunde skulle nu arbejde tættere sammen i tværfaglige teams, og klynger, uden, at der skulle skeles til hvilken faglighed man måtte komme med – alle skulle i princippet kunne det hele. Fokus var på tværfaglighed/flerfaglighed fordi der nu i langt højere grad skulle arbejdes mere lokalt, og det skulle foregå ud i borgernes levede liv.

I marts/april 2023 blev ovenstående intentioner meddelt, for alle områdets medarbejdere uden, at der dog var konkrete svar på hvordan den politiske beslutning skulle indfries. I månederne herefter, og sådan som der blev udmeldt flere, og flere ledelsesmæssige beslutninger, blev det også tydeligt, for medarbejderne mere præcist, hvad denne markante forandring i realiteten betød.

Medarbejderne på området begynder at give udtryk, for en stigende frustration over manglende information, og indflydelse på processen. Flere medarbejdere udtaler, at det føles som en top/down proces uden mulighed, for involvering. Særligt gav medarbejderne udtryk, for en stor bekymring om, at den høje faglighed, og specialisering, der kendetegner området, ville blive udvasket over tid. Fordi man ikke i tilstrækkelig grad kender sine arbejdsopgaver, og funktioner, så fortæller medarbejderne, at de oplever sig stressede, og har ondt i maven når de skal på arbejde. Flere, og flere medarbejdergrupper på driftsområdet som er karakteriseret ved høj specialisering, udtaler løbende, at tilgangen til Relationelt Velfærd som mindset giver rigtig god mening, da det også matcher deres eget mindset omkring vigtigheden i opbygning af relationer. Derimod udtrykker medarbejderne her, at det vil få vidtgående konsekvenser, for deres faglighed, og betyde, at denne over tid forsvinder. Medarbejderne støttes af de faglige organisationer som udtrykker en stigende bekymring, for, at den høje faglighed som er kendetegnende, for området, at den over tid vil forsvinde, samtidig med, at der vil ske en stigende medarbejder flugt. Nogle medarbejdere fortæller, at de allerede har mistet gode, og dygtige kollegaer, som ikke ønskede, at arbejde på den måde som relationel velfærd angiver, og der er en bekymring for, at der er flere, der søger væk. Der opleves derfor i implementeringens to første år en ret markant personalegennemstrømning på nogen områder svarende til ¼ del af de berørte medarbejdere.

Principperne bag Relationel Velfærd

Jeg vil med det her afsnit kort udfolde Hilary Cottams 6 grundlæggende principper, og supplere disse med Helle Øbos pointer fra bogen – man møder et menneske (2023). Det vil jeg gøre dels ved at beskrive principperne, men også ved via de konkrete handlinger som er lavet i BFF, at beskrive bevægelsen fra den nuværende tilstand til den fremtidige.

Hilary Cottam (2018) beskriver, at det nuværende system er kendetegnet ved at være et velfærdssystem hvor styringslogikken er: vurder mig, henvis mig, administrer mig, og man forsøger, at styre omkostningerne igennem adgangsbegrænsning. Hendes pointe er, at det nuværende velfærds system er ude af trit med de problemer som vi står med fordi de ikke matcher den moderne livsform, og den offentlige opinion. Cottam argumenterer for, at det "gamle system" ikke kan fixes, eller repareres fordi det ikke matcher vores tid, hvorfor der må skabes noget nyt, og noget som bygger på velfærdssystemets oprindelige hensigt (2018). Helle Øbo supplerer med et perspektiv der handler om, at den nuværende systemvelfærdsmodel vi har i Danmark, kan være med til fastholde mennesker i det som udfordrer dem fremfor at hjælpe dem ud af krisen fordi vi har, for meget fokus på effektiviseringer, risikovurderinger, og kontrol (2023). På den baggrund opstiller Cottam i sin bog Radikal Hjælp (2018) 6 centrale principper der hver, for sig udgør en overgang fra den nuværende styringslogik til en anden måde at gøre tingene på, en anden praksis. I overskrifter er de 6 principper

1. Fra løs problemet til det gode liv hvor der er fokus på ønsker, håb, og drømme, for fremtiden.
2. Fra behovsstyring til kapabiliteter hvor indflydelse på muligheder, og aktørbevidsthed med livet i egne hænder er i fokus.
3. Fra effektive input, og resultater til relationerne først, og fremmest.
4. Fra, at holde regnskab med økonomiske ressourcer til, at forbinde mangfoldige ressourcetyper.
5. Fra styring, og begrænsning af risici til, at skabe muligheder hvor vi gør det rigtige.
6. Fra kontrol, og vurderingssystemer til åben omsorg til alle.

Helle Øbo kalder det forskellen på at møde et andet menneske ud fra et systemperspektiv kontra en relationel tilgang, eller fra "system velfærd" til "relationel velfærd" På den måde, så kommer relationen til at være det man Hos Helle Øbo kommer til at møde et andet menneske med fremfor regler, og lovgivning. Alle Kapabiliteter fremmes, og vi drager omsorg, for alle (Cottam, 2018, s. 228).

Overføres Cottams ovenstående 6 principper til den nye styringsmodel, og mindset i BFF, så angiver den, at tilgangen til arbejdet med relationel velfærd skal fremme en tidlig, og

koordineret indsats, for familier, og børn lokalt, og tæt på børnenes hverdag. Relationel Velfærd er dermed både en struktur, og en tilgang til samarbejdet med børn, familier, og fagpersoner. Styringsmodellen skruer, så, at sige op, for samarbejdet med børn, og familier, og ned, for systemet. Hvormed det også bliver en styringsmodel, som tidligere er blevet beskrevet i Aarhus Kompasset, nemlig mere borger, mindre system. Hovedpointen er, at de fagprofessionelle fremover skal lytte til familiernes ønsker, håb, og drømme om forandring, samt, at det sker med det styrende fokus, at det handler om at finde de rigtige løsninger sammen med familierne. De fagprofessionelle skal mere understøtte, at disse løsninger bliver til muligheder fremfor, at de laver planer på familiens vegne.

De to markant største forandringer, for fagprofessionelle fra Driftsområdets 3 centre var, at de som det første skulle bruge deres faglighed på områder som de ikke tidligere havde beskæftiget sig med. Illustreret ved, at socialrådgiveren skulle lave familiebehandling, og psykologen skulle modtage underretninger, og handle rettidigt på dem. De fagprofessionelle skulle fordi det primært handler om relationer i en vis grad varetage opgaver som de i princippet ikke var uddannet. Den anden markante forandring betød, at de fagprofessionelle fremover skulle arbejde sammen i lokalt forankrede tværfaglige teams, hvilket dermed også kom til, at udgøre en ny organisering af den tidlige forebyggende indsats i Aarhus. Netop uagtet de fagprofessionelles faglighed, så skulle medarbejderne i de tværfaglige teams have ansvar, for alle børn, og familier med bopæl i skoledistriktet. Helt i tråd med Cottams 6 principper, så betød det, at man skulle afprøve nye måder at samarbejde på noget som skulle ske på tværs af fagligheder, og områder, hvilket havde den konsekvens, at mange medarbejdere fra de 3 centre fremover skulle møde ind på en anden lokation, fik både nye kollegaer, og helt nye opgaver.

Problemstilling

Optakt til problemstilling

Masterprojektet tager det grundlæggende udgangspunkt, at offentlig værdi først skabes når offentlige organisationer bidrager til samfundets offentlige værdiskabelse. Jeg beskæftiger mig med på den ene side politiskstyrede offentlige organisationer hvor ledere forventes loyalt at arbejde, for at indfri de legitime beslutninger som området politikere har besluttet. Jeg skrev også i forrige afsnit om de mekanismer der styrer det offentlige, og om hvordan den styring igennem tiden både har ændret sig, og været med til, at forme den måde hvorpå det offentlige tænkes at nå sine mål. Organisationer udgøres af medarbejdere som jeg i masterprojektet betegner som fagprofessionelle, hvis fokus er på frontlinjen, og på relationen til borgerne. Masterprojektets case beskrev, at de fagprofessionelle i udgangspunktet positivt kobledes sig

på intentionerne om en ændring i den nuværende styringslogik beskrevet som et opgør med new public management, og intentionerne om et nyt mindset der mere tog afsæt i borgernes håb, og drømme, for fremtiden. Casen beskrev også, at der fra ledelsen side blev kommunikeret et budskab om en markant forandring hvor der var flere spørgsmål end svar. En kommunikation, og en følgende proces, som medførte en række reaktioner hos de fagprofessionelle. Reaktioner som på en række områder tog afsæt i hos de fagprofessionelle, at den tildelte autonomi omkring deres faglighed blev udfordret, at der skete et opbrud i deres kendte, og trygge relationer, og ikke mindst følelsen af, at de som fagprofessionel ikke havde haft nogen indflydelse på processen omkring implementeringen.

På den ene side er der altså et mindset som de fagprofessionelle finder relevant og, som de positivt kan koble sig på. På den anden side, så fremkommer der ved implementeringen af dette mindset en række reaktioner hos de fagprofessionelle. Reaktioner som samlet set er med til, for lederne, at udfordre, at den politiske vision vanskeligt lader sig indfri i overensstemmelse med intentionen. Dybden i disse reaktioner handler om det grundlæggende behov hos de fagprofessionelle, hos alle mennesker, trangen til selvbestemmelse til selv, at træffe beslutninger, og foretage egne valg (Ravn, 2019, s.19), og når det ikke sker, så har det indflydelse på meningsskabelse.

Problem

”Hvordan udtrykker de grundpsykologiske behov sig hos fagprofessionelle”

Underspørgsmål: Hvilke implikationer har det, for ledere i forhold til udrulning af Relationel Velfærd?

Afgrænsning af problemstilling

Masterprojektet begrænser sig til igennem de grundpsykologiske behov at undersøge hvordan de udtrykker sig hos de fagprofessionelle i Børn Familier, og Fællesskaber (BFF), Aarhus kommune, samt til, at få vidne om hvilke implikationer det giver lederne i forhold til selve udrulningen af Relationel Velfærd. Det ligger udenfor masterprojektets formål, at udfordre, eller undersøge, eller fremhæve positive såvel som negative effekter, for Aarhus kommune, eller borgerne ift. selve beslutningen, og effekten af Relationel Velfærd som den nye styrings model, og mindset. Ligeledes er det heller ikke masterprojektets formål at komme frem til en konklusion på hvorvidt den valgte implementeringsstrategi har været hensigtsmæssig i forhold til udrulningen af Relationel Velfærd. Masterprojektet vil derfor heller ikke i sin

konklusion beskæftige sig med hvilken forandringsstrategi, og hvilke bagvedliggende processer ledelsen implementeringsmæssigt med fordel kunne have brugt.

Læsevejledning

Masterprojektets beskriver i sin indledende fase kravet om embedsmanden der loyalt styrer, og implementere de politiske vedtagende beslutninger. Her overfor medarbejderne der ud fra en idealforestilling ukritisk møder forandringer, men som i virkeligheden har blikket fokuseret på frontlinjen - det borgerrettede. Dette perspektiv leder frem til masterprojektets centrale case omkring udrulning af Relationel Velfærd. Casen har til formål at præsentere den politiske baggrund, for udrulningen af Relationel Velfærd, samt beskrive hvorledes man i driftsenheden BFF har grebet implementeringen an. Casen kommer på den måde også til lede hen til en præsentation af masterprojektets problemstilling, og underspørgsmål. Casen udgør ligeledes den centrale tematik i forbindelse med masterprojektets undersøgelsesfase, og har her været bagtæppet hvor til informanterne er blevet stillet spørgsmål. har til formål at lede hen til en præsentation af den gennemgående problemstilling.

I masterprojektet teoriafsnit indledes der med definition af masterprojektets centrale begreber. Styring af den offentlige sektor som begreb, samt, at det i en, eller anden form er nødvendig, for, at man kan indfri de politiske visioner som er til området. Begrebet fagprofessionelle i den offentlige sektor som har fokus rettet med frontlinjen ude ved borgerne. Det handler om fagprofessionelle der derfor bevidst, eller ubevidst kan omfortolke det råderum de er givet. Begrebet public service-motivation udgør det sidste i begrebsdefinitionen inden masterprojektet primære teori præsenterer igennem to overbegreber, eller hovedtemaer. Selvbestemmelsesteorien er en teori om hvad der skal til, for, at mennesker kan opleve selvbestemmelse i deres liv (Ravn, 2021, s.13), og beskriver de tre grundpsykologiske behov som når de bliver opfyldt har indflydelse på menneskers handlekraft. Oplevelsen af kontrol over eget liv, eller det, at man sidder i førersædet i eget liv, motiverer mennesker, modsat det, at andre tager beslutninger, for en. Dette føre hen til det andet overbegreb mening i organisationer. Afsnittet beskæftiger sig med, at mennesker søger mening, og beskriver, at når de grundpsykologiske behov ikke tilfredsstilles, så opleves der tab af mening. Den teoretiske begrebsliggørelse, selvbestemmelsesteorien, og mening i organisationer sætter på den måde også rammen, for hvilke forskningsspørgsmål som masterprojektet interviews har fokuseret på.

I afsnittet dataindsamling præsenteres der med særlig fokus på autonomi, samhørighed, og kompetencer fra selvbestemmelsesteorien, masterprojektets 6 informaners pointer, og særlige udsagn som er fremkommet i forbindelse med interviewene.

I masterprojektets diskussionsafsnit beskriver jeg de dominerende pointer som er fremkommet i forbindelse med mine interviews, og disse kobles det med min valgte teori. Afsnittet præsenterer derfor også mine begrundelser, og belæg, for, at tolke som jeg gør, og beskriver ligeledes også alternative tolkninger, og forklaringer.

I sidste del af masterprojekt fremkommer jeg sluttelig med konklusionen på min opstillede problemstilling, hvorefter jeg afslutningsvis i min perspektivering kommer med en refleksion over masterprojektets undersøgelsesresultater, og giver perspektiver på hvordan rækkevidden, for selve masterprojektet kunne udvides.

Teori

I relation til min opstillede problemstilling indleder jeg mit teoriafsnit med, at overflade beskriver jeg tre centrale begreber i relation til min opstillede problemstilling. Først yderligere perspektiver omkring offentlige styringslogikker, ud fra pointen om, at styring i en vis grad er nødvendig, for at kunne få indfriet visioner, og målsætninger – en styring som på den måde også sætter rammen, for de fagprofessionelles arbejde. Derfor udfoldes der efterfølgende hvad der definerer fagprofessionelle i offentlige organisationer. Det sidste begreb lægger sig i forlængelse af begrebet fagprofessionelle, og beskriver public Service Motivation (PSM) i relation hertil. Herefter udfolder jeg de to centrale overbegreber i masterprojektet – selvbestemmelsesteorien, og mening i organisationer. Afslutningsvis i afsnittet opstiller jeg på baggrund af min teori masterprojektets forskningsspørgsmål.

Begreb: styring

I masterprojektets indledning skrev jeg om offentlig styring, og hvor det handlede om perspektivet om embedsmanden, eller lederen der loyalt, og med lydighed (Finansministeriet, 2015) forventes, at følge, og implementere den politiske vision. Overfor dette det fagprofessionelle perspektiv hvor det handlede om en ledelsesmæssig idealforestilling om, at de fagprofessionelle møder forandringer med et positivt mindset. Denne forventning kan imidlertid forstyrres af, at de fagprofessionelles har et frontlinjefokus, så på mange måder kan komme til at spænde ben, for deres kobling på forandringen. Det her afsnit retter yderligere perspektiver på offentlig styring, nærmere bestemt på en forståelse af styringsparadigmernes betydning herfor. At vende tilbage til styring i form af styringsparadigmer er i relation til ovenstående relevant fordi som tidligere beskrevet, så er styring af det offentlige i en, eller anden form nødvendigt, for, at de målsætninger, og visioner som politikkerne har besluttet, kan blive realiseret. Igennem tiden har der været forskellige konkurrerende styringsparadigmer, og man kan sige, at i kraft af, at vi som offentlige organisationer, og som samfund har udviklet os, så er de forskellige styringsparadigmer over

tid mere, eller mindre blevet lagt ovenpå hinanden. Det betyder også, at vi ikke har forladt et styringsparadigme helt, men taget noget fra det gamle med over i den ”nye ide” Lotte Bøgh Andersen (2020) beskriver, at styringsparadigmer angiver hvordan organisationer kan, og skal organiseres, styres gennem hierarkisk organisering, og økonomisk styring ved, at lede, administrere, og kontrollere aktiviteter, og ressourcer, for at opnå specifikke mål, eller resultater. En centralpointe bliver her, at det ikke handler, så meget om hvilket styringsparadigme der er det mest effektive, men mere om, at de i virkeligheden sameksisterer, og ofte er i konkurrence med hinanden. Netop sameksistensen er vigtig, da styringsparadigmerne rummer både stærke såvel som svage sider.

I relation til dette afsnit, så angiver de forskellige forvaltningspolitiske styringsparadigmer en måde hvorpå offentlige ledere med elementer fra dem hver især er med til at forme måden hvorpå organisationen styres, og ledes. F.eks. henter vi med New Public Management (NPM) den styringslogik, at offentlige organisationer er sat i verden, for at skabe resultater, og disse skal måles i effekter, og resultater samtidig med, at det skal koste mindre. Samtidig henter vi fra New Public Governance (NPG) en styringslogik der prioriterer bottom-up processer, er værdi baseret, og fokuseret på netværksdannelse. To styringsparadigmer som i sit udgangspunkt er forskellige, men som når vi bringer dem i anvendelse sammen kommer til, at komplementere hinanden, fordi vi i vores styring af det offentlige har brug, for det de hver især står for. Et andet styringsparadigme som i relation til masterprojektets problemstilling er det professionsstyrede styringsparadigme som handler om, at faggrupper med høj specialiseret viden får stor beslutningskompetence. De fagprofessionelle gives i dette styringsparadigme stor autonomi mod, at de sikrer høj kvalitet i opgaveløsningen. Udfordringen med dette styringsparadigme er, at de fagprofessionelle kan lukke sig om sig selv, og ikke har borgerne på sinde i opgaveløsningen. På den baggrund udfordres dette styringsparadigme med f.eks. NPG hvor der er stor fokus på at tale om inddragelse af andre samfundsaktører, og hvor der tales om netværksdannelse, og partnerskaber. Eller med Public value management hvor ledere spiller en helt central rolle i at forvalte de offentlige værdier, og dermed skabe udvikling, modsat det professionsstyrede der nok har øje, for værdi, men blot, at beslutninger træffes inden, for eget område.

Begreb: Fagprofessionelle

Offentlige organisationer udgøres af mennesker, som vi almindeligvis kalder, for medarbejdere. Et centralt genstandsfelt i masterprojektets problemstilling fokuserer på disse medarbejdere, men beskriver dem på samme tid som fagprofessionelle. Jeg vil i det her afsnit begrebsliggøre hvad der karakteriserer fagprofessionelle.

Alle ansatte i Aarhus kommune er medarbejdere. Medarbejdere som beskrivelse dækker her over den samlede mængde af mennesker, og fagligheder som er til stede i kommunen. Det

handler både om medarbejdere der har den direkte kontakt til borgerne, men også om dem som aldrig møder en borger i deres daglige arbejde. Uanset i hvilken funktion man som medarbejder måtte have, så er det fælles, for alle medarbejdere, at værdien af ens arbejde først opstår når den tilfører en merværdi, for borgerne, eller samfundet. Fælles, for alle ansatte i kommunen som medarbejdere er også, at de skal leve op til de værdier, og de visioner som kommunens valgte politikere måtte opstille. I relation til dette masterprojekt, så er der tale om medarbejdere der er ansat inden, for socialforvaltningen, myndighedsområdet, familiebehandling, døgninstitutioner, m.fl. Der er tale om medarbejdere som har professioner som lærere, sygeplejersker, pædagoger, psykologer, socialrådgivere, osv., og som på frontlinje niveau har med borgere, at gøre. Det er medarbejdere der i deres daglige arbejde står med meget komplekse udfordringer hvilket kræver oparbejdelse af en vis specialiseret viden, og uddannelse om den konkrete målgruppe af borgere. På den måde, så kan man kalde den gruppe af højtuddannede medarbejdere, for specialister fordi de adskiller sig fra det at være generalist. Med afsæt fra Nicolaj Ejler, og Peter Kragh Jespersen begrebsliggør jeg i dette masterprojekt disse specialister under et, og definere dem som fagprofessionelle.

Nicolaj Ejler beskriver i sin bog Faglig ledelse (2017) fagprofessionelle som professionelle der med deres faglighed, og uddannelse er i besiddelse af den kompetence til, at forstå, og begribe, hvormed dømmekraft i situationen, og fundamentet, for det professionelle skøn i interaktionen med borgerne foretages (Ejler, 2017, s. 63). Ejler skriver, at de fagprofessionelle agerer med en professionsetik hvor deres faglighed har forrang fordi netop kun de har fagligheden til at forstå, og begribe situationen. Da den fagprofessionelles opgave handler om det kvalitative samvær med borgerne, så handler det også om den faglige dømmekraft som netop ligger i hvad der skal foregå i den relation, hvad der skal praktiseres, og gøres. Situationer hvor kun den fagprofessionelle, og borgerne er til stede hvorfor det ifølge Ejler kræver, at den fagprofessionelle kan redegøre sine faglige skøn, og begrunde dem teoretisk.

Peter Kragh Jespersen (2008) beskriver i De professionelle, fagbureaukratiet, og omstilling i den offentlige sektor, at ikke alle faggrupper kan kaldes professionelle, og han stiller i det hele taget spørgsmålet til hvor mange professioner der er professionelle. Derimod anlægger Peter Kragh Jespersen det perspektiv, at vi måske i stedet, for må forstå de fagprofessionelle som nogen faggrupper som har opnået nogen særlige privilegier, og noget magt. Han beskriver, at denne forståelse betoner de professionelles magtposition på 3 niveauer. 1/, at de har en samfundsmæssig magtposition, hvor de har stor indflydelse på politikkendannelsen, og på forholdet til andre professioner. 2/ De har kontrol over eget arbejde i deres egne organisationer. 3/ Kontrol i forhold til aftagerne (Borgerne) af deres ydelser (Jespersen, 2008, s. 80). På den måde, så mener han, at det blandt andet viser sig ved, at de professionelle har høj aflønning, social autoritet, autonomi i arbejdet, monopolstatus, osv.

Nogen af disse privilegier, og magtbeføjelser findes også hos Nicolaj Ejler som med afsæt hos Andy Hargreaves, og Michael Fullan supplerer med, at det handler om en autonomi til at foretage oplyste, og skønsmæssige afgørelser, monopol på de serviceydelser, man står for. Yderligere, så beskriver han, at definitioner der udgør en profession blandt andet, handler om fælles standarder med hensyn til praksis, forpligtelse på fortsat læring, og professionel opgradering, osv.

Nedenstående figur viser i sammenskrevet form Nicolaj Ejler, og Peter Kragh Jespersen forståelse af hvad der udgør, at en profession kan kaldes, for professionel.

Nicolaj Ejler	Peter Kragh Jespersen
Specialiseret viden	Lang formel uddannelse
Ekspertise	Specialiststatus
Professionelt sprog	Fællessprog
Fælles standarder	Teoretisk viden
Striks trænings- og kvalifikationsproces	Videnskabeligt grundlag
monopol	Samfundsmæssigt monopol
Service etik eller et kald	Serviceorientering og etiske regler
Selvregulering	
Disciplin og bortvisning	
Autonomi	Faglig autonomi
Samarbejde med andre professionelle	
Forpligtet til fortsat læring	

(Fig. 1)

Som figuren viser, så er der sammenfald, og ligheder mellem de to forfattere ift. hvad der karakteriserer fagprofessionen. Nicolaj Ejler forenkler ovenstående ved at bruge Lars Bo Kaspersen, og Jan Nørugaards karakteristik (Ejler, 2017, s. 65) af fagprofessionelle.

Autorisation	Autonomi	Autenticitet
Opgavernes kompleksitet og livsvigtige karakter gør, at kun autoriserede personer med dokumenteret,	Fordi man arbejder med mennesker, der er individuelle, er det afgørende at kunne foretage	Løsninger findes altid i den fagprofessionelles evne til at skabe relationer til borgerne, der skal hjælpes. Man skal

videnskabeligt funderet viden og speciale kundskab kan løfte dem.	professionelle skøn, hvilket kun fagprofessionelle kan udøve qua deres uddannelse og kompetencer	altid ville dennes bedste, det er professionsetikken.
---	--	---

(Fig.2. Med inspiration fra Ejler 2017, s.65)

Karakteristikken af den fagprofessionelle koblet med forrige afsnit om styring viser at, deres organisatoriske situation på den måde kommer til, at foregår både af interne, og eksterne forhold. Interne forhold forstået som den orden der hersker indenfor de interne interesser hos de fagprofessionelle. Eksterne forhold som de betingelser politikere, og det administrative system, men også til en vis grad også det borgerne angiver. Denne situation mellem på mange måder modsatte forhold kan med afsæt hos Ejler, og de fagprofessionelles autenticitet hvor det handler om, at være drevet af, at ville borgerne det bedste i deres praksis, trækker tråde over i næste begrebsliggørelse om public service-motivation.

Begreb: Public service Motivation

Public Service Motivation (PSM) er i dag et begreb som er velfunderet i litteraturen, og ikke mindst i forvaltnings, og offentlig ledelseslitteratur. Tidligere fokuserede litteraturen mest på, at PSM primært, eller udelukkende fandt sted i offentlige organisationer (Jacobsen, 2012), men igennem tiden har begrebet flyttet sig, sådan, at det ikke handler, så meget om det arbejde der udføres i den offentlige sektor, men mere nu handler om den offentlige service. Tønnesvang definerer begrebet som orienteringen mod at bidrage til samfundet, og andre mennesker via deres levering af offentlig service (Tønnesvang m.fl. 2023, s. 64). Offentlig service bliver i Tønnesvangs forståelse centralt, fordi service dermed kommer til at dække over, at behov, og muligheder kan variere inden, for et offentligt område samtidig med, at den offentlige service også kan omfatte private aktører. I mit masterprojekt og med afsæt i Jacobsen og Tønnesvang definitioner, så lægger masterprojektet sig op ad, at PSM handler om *en motivationsform der handler om at levere offentlig service til folk med det formål, at gøre godt, for andre, og, for samfundet.*

Christian Bøtcher Jacobsen (2012) gør i den forbindelse opmærksom på, at der skal være en vis overensstemmelse i værdier mellem arbejdsstedet, og individets PSM – noget han kalder, for et fit (Jacobsen 2012, s.50), og jo større et PSM vedkommen har, desto større er sandsynligheden, for et medlemskab i en offentlig organisation.

Orienteringen mod ”at gøre godt andre” gennem, at levere offentlig service fokuserer på de underliggende motivationsfaktorer, der driver enkeltpersoner til at gøre godt, for andre, og er i den forbindelse i familie med mening (se afsnit om mening i organisationer) Tønnesvang (2023) deler PSM op i grupperinger som han beskriver, har parallel til 3 domæner i psyken – nemlig det emotive (følelser), konative (vilje/handlingsorienteret), og kognitive (tænkende).

Nedenstående figur inspireret af Tønnesvang illustrerer ifølge ham 3 type elementer i PSM, som kan være til stede på en, og samme tid hos mennesker. Han pointerer dog, at deres indbyrdes styrke varierer i forhold til ens fagområde, og ens indhold i arbejdet.

Emotionelle motiver	Normative motiver	Instrumentelle motiver
Selvopofrelse		

(Fig. 3. Illustrere elementer i PSM med inspiration i Tønnesvangs figur side 65)

Det emotionelle perspektiv handler om, at man føler empati, for en gruppe mennesker eller, for enkeltindivider. Det kunne eksempelvis være mennesker med store sociale udfordringer, funktionsnedsættelse, eller psykiske udfordringer. Tønnesvang beskriver, at de emotionelle motiver svarer til compassion dimensionen altså en følelse der opstår, når vi oplever en andens lidelse, og føler os motiveret til, at lindre. Christian Bøtcher Jacobsen kobler sig på det, og beskriver, at compassion afspejler affektiv, følelsesbundet motivation til, at hjælpe andre, og samfundet (Jacobsen, 2012, s. 49). Det emotionelle perspektiv kan også defineres som, at man har et altruistisk behov, for at gavne, eller beskytte andre, hvorfor motivet her også står i direkte modsætning til selvished, og egoisme.

De normative motiver dækker over, at det, at engagere sig i menneskers sundhed, og trivsel er det rigtige, at gøre. De normative motiver svarer til pointen om commitment mod public interest (Tønnesvang m.fl. 2023, s. 64) hvor mennesker binder sig til normer, og pligt, og ikke mindst loyalitet til, at hjælpe samfundet generelt. I den normative dimension handler det altså mere om at hjælpe hele samfundet end den enkelte borger (Jacobsen, 2012, s. 49), for på den måde, at gøre noget som har direkte indvirkning på andres liv, og velvære.

Det instrumentelle motiv referer Tønnesvang (2023) til handler om, at man ønsker at bidrage til forståelsesgrundlaget, for, at der bliver truffet kvalificerede beslutninger der medvirker indirekte til funktionel værdiskabelse i den offentlige sektor, og hos specifikke grupper af mennesker (Tønnesvang m.fl. 2023, s. 64). I et organisationsperspektiv, så handler det her om, at man som medarbejder arbejder i en organisation, der deler ens værdier, og mål.

De tre typer står ifølge Tønnesvang (2023) på den generelle indstilling, at man er villig til selvopofrelse altså at give afkald på, eller vægte hensynet til sig selv i en sag, eller opgave. Selvopofrelse handler herom, at man f.eks. tilsidesætter behovet, for pauser, eller man i sit arbejde med udsatte borgere giver mere af sig selv hvilket eksempelvis betyder, at man tilsidesætter eget privatliv, og bliver længere tid hos borgeren, eller på anden vis går længere end den arbejdsmæssige relation angiver.

Begrebsdefinitionen om Public Service Motivation understreger, at motivationen, for at arbejde i den offentlige sektor ofte strækker sig ud over økonomiske incitamenter, og, at værdier, mening, og samhørighed spiller en central rolle. Ligeledes, så kan graden af PSM

påvirke, hvordan fagprofessionelle i den offentlige sektor udfører deres arbejde, deres jobtilfredshed, og hvordan de interagerer med borgere, og kollegaer. Af den grund er det også væsentlig at nævne, at reformer, forandringer, og ikke mindst styring af den offentlige sektor jo naturligtvis har indflydelse på graden af PSM hos mennesker fordi det, så, at sige kan stække den grundlæggende motivation noget som jeg uddyber nærmere i afsnittet om selvbestemmelsesteorien.

Som afslutning på afsnittet omkring begrebsdefinition af Public Service Motivation vil jeg inddrage to centrale forhold som har indflydelse på graden af PSM det enkelte menneske, og som i relation til dette masterprojekts problemfelt er af betydning.

Uddannelse, og alder synes, at hænge sammen med ens PSM-grad. Tønnesvang beskriver f.eks., at det især, for velfærdsuddannelserne handler om, at PSM, for disse folk stiger i løbet af deres uddannelse (Tønnesvang m.fl. 2023, s. 67) samt, at det især drejer sig om generalistuddannelserne. En pointe ifølge Tønnesvang kunne her være, at når PSM stiger undervejs i uddannelsesforløbet, så kan det måske forklares ved, at der er tale om mennesker der allerede i forvejen har en høj PSM-grad (valg af uddannelse). Der er ifølge Tønnesvang også noget der tyder på, at alder har indflydelse på graden af PSM. Dette kan måske tilskrives, at jo ældre vi bliver, jo tættere vi kommer på døden, jo vigtigere bliver det, for os, at levere noget som overlever os (Tønnesvang m.fl. 2023, s. 67).

Selvbestemmelsesteorien

Det primære genstandsfelt i mit masterprojekt handler om de grundpsykologiske behov, og motivation. I den forbindelse har jeg valgt teoretisk at fokusere på selvbestemmelsesteoriens 3 grundpsykologiske behov, da de er grundbehov som alle mennesker ifølge selvdetermineringsteorien har. Mit teoretiske afsæt sker ud fra Ib Ravns udfoldelse, og beskrivelse af Edward Deci, og Richard Ryans selvdetermineringsteori, hvor det handler om forståelse af indre, og ydre motivation, og reguleringen herimellem, samt hvad det betyder i forhold til de 3 grundpsykologiske behov. På den måde bliver behovspsykologien dermed også mit teoretiske afsæt, da jeg er optaget af at forstå hvilke psykologiske, og fysiologiske behov der skaber grundlaget, for motivation. Det betyder ikke, at jeg ikke anerkender, at der findes andre, og væsentlige bud på hvad der kan være kilder til motivation, så som økonomisk adfærdsforskning, narrativ forskning, neurobiologisk forskning, m.fl. (Tønnesvang m.fl. 2023, s. 44).

Efter jeg i forrige afsnit om begrebsliggørelse af public service-motivation her kort beskrev motivation, så vil jeg nu yderligere udfolde hvad det er der motiverer mennesker. Ib Ravn beskriver selvbestemmelsesteorien som noget man kunne kalde motivationspsykologi fordi

den handler om hvad der motiverer mennesker, og fordi det grundlæggende handler om hvilken energi, eller kraft der får mennesker til, at gøre som de gør (Ravn 2021, s.33).

Det interessante ved motivation er, at det ifølge selvbestemmelsesteorien ikke er en ting man har, og derfor heller ikke noget man bare kan holde i sin hånd. Motivation er heller ikke en vis mængde der kan måles, eller vejes. Det er derimod et begreb vi bruger til at beskrive en proces som præger menneskers motiverede aktivitet. Ifølge selvbestemmelsesteorien, skelnes her mellem intrinsisk, og ekstrinsisk motivationsfaktorer.

Den intrinsisk motivation handler om den indre drivkraft til at udføre en aktivitet, fordi man finder den interessant, valgfri, fornøjelig, eller meningsfuld i sig selv. En person som er intrinsisk motiveret, udføre altså en aktivitet ud fra den tilfredsstillelse som ligger i selve handlingen hvorfor vedkommen også handler ud fra en indre dybere begrundelse af egne interesser, værdier, og nysgerrighed. I relation til de fagprofessionelle som indgår i dette masterprojekt, så handler intrinsisk motivation også om "det at gøre godt, for andre" Ekstrinsisk som begreb står derimod i kontrast til intrinsisk fordi det her handler aktiviteter hvor handlingen udføres med henblik på at opnå belønninger som penge, karakterer, eller anerkendelse, eller et separat udbytte. Med afsæt i selvbestemmelsesteorien, så kan man illustrere det ekstrinsisk motivation igennem nedenstående eksempel.

En elev lærer historie i skolen, ikke, for at blive klogere på fascinerende kulturer i Mellemøsten, men, for, at få gode karakter til eksamen. Eller en medarbejder udfører sit arbejde grundigt, ikke fordi det er vigtigt i sig selv, men, for, at få ros fra lederen. Eller, man kæmper, for at blive klubmester i tennis, ikke fordi hvert eneste præcise slag over nettet føles skønt, men fordi ens navn kommer til, at stå øverst på æreslisten (Ravn 2021 s.38).

Pointen i ovenstående eksempler er ifølge Ib Ravn, at udbyttet ikke ligger i, at udfører aktiviteten, men i noget ude fra. F.eks. ved, at udbyttet, for tennisspilleren handler mere om topplaceringen end om udbyttet ved selve spillet. Omvendt, så kan man ifølge selvbestemmelsesteorien sige, at når man har motivation til, eller hen mod noget, så har man også en helt specifik rettedhed mod det som er en ens motivationsmål. Det bliver derfor også i den forbindelse væsentlig om det at gennemføre aktiviteten tilfredsstiller behovet.

Hvad der motiverer mennesker, giver selvbestemmelsesteorien igennem de tre grundpsykologiske behov perspektiver på. Ib Ravn angiver i sin bog om selvbestemmelsesteorien (2021), at mennesker skal opleve selvbestemmelse i deres eget liv, og, at det i udgangspunktet billedligt talt betyder at sidde i førersædet i eget liv (Ravn, 2021, s. 13). Ligeledes handler selvbestemmelse ifølge Ib Ravn om, at man kan håndtere både livets lyse, og mørke sider, individuelt såvel som socialt (Ravn, 2021, s. 13).

Ravn angiver, at de 3 essentielle behov, eller basale grundpsykologiske behov autonomi, kompetence, og samhørighed er universelle, og noget som er iboende os alle på tværs af mennesker, og kulturer. Ravn beskriver, at tilfredsstillelse af disse behov er afgørende, for en sund udvikling, og velvære. Man kan sige, at når de grundpsykologiske behov opfyldes, så opstår der en følelse af mening. Her argumenterer Tønnesvang (2023) dog, for, at mening er et grundbehov i egen ret hvorfor der ikke blot er 3 grundbehov, men, at det udgør det fjerde behov. Tønnesvang argumenterer med, at mennesket søger mening, og, at vi har til opgave at finde den mening, der er givet os med vores liv, og vores vej i livet. På den måde kan man sige, at han placerer sig i præmissen om, at der ikke er os givet nogen forud given mening med livet. Søgen efter mening bliver dermed et grundvilkår. Ib Ravn (2021) argumenterer derimod, for, at mening kunne være et fjerde behov fordi mennesket jo søger mening med deres liv, men, at der er 3 grunde til, at det alligevel ikke kan være tilfældet. Hans første argument er, at når der sker behovs tilfredsstillelse af de tre grundpsykologiske behov, så opnås der trivsel som dermed også bliver mere grundlæggende. Af den grund bliver mening derfor også en afledt oplevelse heraf. Den anden grund handler om, at det ikke er al mening, og alle formål med livet der giver et menneske trivsel. Her skelner Ravn mellem det tidligere beskrevet om intrinsisk, og ekstrinsisk livsmål, og livsmeninger, og han konkluderer, at det hæmmer trivslen hvis de er ekstrinsisk altså hvis motivationen, for ens mål i livet er defineret af andre. Det tredje, og ifølge Ravn måske det mest afgørende handler om, at mening sker som udbytte, eller resultat af aktiviteter snare end som noget der præciserer, eller udgør aktiviteten (Ravn 2021, s. 78) illustreret ved eksemplet med tennis tidligere i afsnittet. Mening skal altså pege på indhold, og ikke bare være fokus på outcome.

Autonomi som det første grundbehov.

Om autonomi beskriver Ib Ravn (2021) at det handler om behovet, for at føle, at man har kontrol over sine handlinger, og beslutninger, og centralt, at man handler ud fra eget valg. Eget valg er ikke forstået som, at man har frihed, eller retten til, at gøre, hvad man vil, men som frihed inden, for rammerne af, at overholde påbud, regler, og normer. Autonomi er ifølge Ib Ravn altså følelsen af på et dybere indre niveau, at føle, at de valg, og de handlinger, man har truffet, kan godkendes, og accepteres med alle ens værdier, og fulde overbevisning (Ravn, 2021, s. 58). I relation til min case vil medarbejderne opleve konsekvenserne af udrulningen til Relationel Velfærd ikke blot som påtvunget, men også uden mulighed, for indflydelse. Her beskriver Ib Ravn (2021), at følelsen af, at andre træffer valg på ens vegne, eller man ikke har indflydelse på de ting som påvirker ens frihed, kan føre til, at man føler sig magtesløs. Den følelse kan resultere i modstand. Hvis de fagprofessionelle derimod oplever, at de kan påvirke f.eks. udrulningen, og de har oplevelsen af det som Ib Ravn (2021) kalder, for selvviljet, selv godkendte, selvstøttende, og selvorganiseret, og når nogle af handlingerne matcher deres egne forestillinger, så vil det også påvirke følelsen af, at de er med til metaforisk at styre bilen.

Kompetence

Ib Ravn (2021) beskriver kompetence, at det handler om, at man oplever, at man kan mestre de opgaver, men står overfor i livet på effektive måde. Det er behovet, for at føle sig dygtig, og effektiv i sine handlinger. Med sine kompetencer handler det om at kunne udrette noget hvor man ikke blot har følelsen af, at man mester sine handlinger, men, at omgivelserne også anerkender det. Ib Ravn (2021) beskriver, at det handler om den personlige følelse af, at det man arbejder med opleves som tilfredsstillende. Han beskriver det som, at skal man opleve sig selv kompetent, må man også opleve sine handlinger som organiserede, og igangsatte af én selv, at man føler ejerskab over de aktiviteter der lykkes (Ravn 2021 s. 63). I relation til min case, så er handler det om, at hvis den nye måde, at arbejde på, eller det ændrede mindset ikke er noget som man som fagprofessionel har ejerskab over, så påvirker det ikke blot kompetencebehovet, men også autonomibehovet fordi man ikke kan stå inde, for det.

Samhørighed

Samhørighed handler ifølge Ib Ravn (2021) om det iboende behov mennesker har, for, at føler sig forbundet med andre, og, at opleve et socialt fællesskab. Samhørighed drejer sig om oplevelsen af varme, støtte, og gensidig omsorg i samværet med andre, og i det her tilfælde kollegaer. Det handler om at føle sig tæt knyttet til andre, men også, at føle omsorg fra andre. Samhørighed afspejler dermed oplevelsen af at have tillidsfulde relationer til andre betydningsfulde relationer, og det, at være værdsat i grupper, og organisationer (Tønnesvang m.fl., 2023, s 49). En central pointe er her ifølge Ib Ravn, at trangen til, at høre til, og føle sig forbundet med andre er vigtig, for vores villighed til, at indoptage værdier, og adfærdsreguleringer (Ravn 2021 s. 65). I relation til casen, så medførte den planlagte forandringsproces stor usikkerhed om det at føle sig forbundet med andre fordi man ikke vidste med hvem, og hvor man fysisk i fremtiden skulle arbejde. I relation til samhørighed, så beskrev casen, at udrulningen af Relationel Velfærd til distrikter ville skabe et brud i de relationer, og de fællesskaber som de fagprofessionelle allerede var i.

Mening i organisationer

I relation til dette masterprojekts problemstilling, så fremstår mening med arbejdet som en central teori. Derfor har jeg under paraplybetegnelsen kaldet positiv psykologi i det tidligere afsnit udfoldet selvbestemmelsesteorien med de grundpsykologiske behov. I forrige afsnit fremgik det, at selvbestemmelsesteorien angav, at mening, så, at sige opstår som et resultat af opfyldes af de grundpsykologiske behov. Med det som udgangspunkt, så finder jeg i positivpsykologien også Karl Weick´s sensemaking teori, der siger, at vi konstant forsøger at tilskrive det vi gør mening.

Inden jeg når frem til Karl Weike`s sensemaking teori, så indleder jeg med på en sådan meget overordnet måde at beskrive hvad Viktor Frankl (Tønnesvang, m.fl. 2023) har formuleret omkring mening som en fundamental motivationskilde. Viktor Frankl var en østrigsk neurolog, psykiater, og jøde. Frankl beskriver sine oplevelser som fange i koncentrationslejrene under Anden Verdenskrig, og hvordan han fandt mening under helt umulige forhold. Hovedpointen, for Frankl er, at menneskets dybeste behov er en søgen efter mening med tilværelsen, og når medfangerne netop mistede, eller gav op på denne vedholdende søgen, så mistede de også formålet med at leve. Mening med livet er altså forskelligt menneske til menneske, og noget der kan variere afhængigt af konteksten. Så mening ud fra Frankl`s tilgang angiver, at meningen med livet ikke nødvendigvis findes i ydre omstændigheder, men snarere i den indre holdning, og de beslutninger, vi træffer - altså, at vi har friheden til at vælge om noget giver mening, eller ikke mening.

Med Frankl`s friheden til, at vælge, så markere det også overgangen til Karl Weick som siger, at mennesket konstant forsøger, at skabe mening ud fra sine handlinger, sin identitet, og sin sociale kontekst, og interaktion (Aagaard 2017 s. 102). I relation til dette masterprojekts problemfelt, så siger han, at organisationer er en samling af mennesker, der forsøger at skabe mening med det, der sker omkring dem, hvormed man hele tiden også er med til at skabe, og genskabe både sin identitet, og sine omgivelser gennem meningsskabelses processer. Weick siger (Aagaard 2017) at, meningskabelsen sker retroperspektivt (at den sker på baggrund af allerede overståede aktiviteter) samt, at den sker på baggrund af en sandsynliggørelse der kommer til at virke kompleksitetsreducerende. Ifølge Weick, så er essensen af meningsskabelsen, at det sker hele tiden, og det sker på baggrund af f.eks. erfaringer, uddannelse, viden, livsomstændigheder, fortolkninger. Hvormed meningsdannelsen kommer til, at handle om, hvordan vi opfatter, og fortolker verden omkring os, og hvordan vi finder relevans, og formål i vores liv, og handlinger.

Udfoldelse af meningsskabelse ind i en organisatorisk kontekst er særlig interessant i forbindelse med dette masterprojekt. I organisationer er der mange anledninger til meningsskabelse (ex. hvordan løser vi opgaven med 48 skoledistrikter, eller er det godt nok den måde hvorpå vi samarbejder på tværs af teams, m.fl.) Af den grund er der også meget som er usikkert, uklart, til forhandling, og måske har også omverden betydning her for. Weick gør opmærksom på, at flertydighed, og usikkerhed medvirker til den meningsskabelse der sker løbende i organisationer. Flertydighed som det, at man som medarbejder har behov, for at skabe mening i alle de mange fortolkningsmuligheder der er til stede. Tine Murphy siger her, at den flertydighed som er til stede i organisationer, er som et gådefuldt landskab, fordi det åbner, for flere modstridende fortolkninger, som alle er plausible landskaber (Murphy, 2015, s. 121). Her handler det ikke om at tilføre mere information fordi flertydigheden ofte allerede vil være genereret af mange forskellige, og modsatrettede informationer.

Usikkerhed i organisationer handler derimod mere om, at vi ikke ved hvordan noget som er vores problem det kan tolkes (Hammer 2025, s. 129). Det handler f.eks. om, at vi er usikre på hvordan de ændringer som sker, hvordan de påvirker os, eller vi er usikre på hvad politikerne, eller byrådet vil med os.

Med afsæt i Weick, så kan man sige, at, så bliver den flertydighed, og usikkerhed som er i en given situation med til, at generere anledninger til meningsskabelse. Meningsskabelsen har dermed stor indflydelse på, hvordan fagprofessionelle forstår sit arbejde, sin selvforståelse, og hvorvidt han/hun f.eks. tænker, at en forandring giver mening. Giver det ikke mening, for medarbejderne, så vil det over tid opleves som en belastning, og dermed udfordre de grundpsykologiske behov.

Forskningsspørgsmål

Ovenstående udfoldelse af min teori gør det muligt, for mig på den baggrund, at opstille to forskningsspørgsmål i masteropgaven. De to forskningsspørgsmål stilles ud fra afsættet, for mit masterprojekt der handler om de grundpsykologiske behov som er defineret igennem autonomi, samhørighed, og kompetencer. Casen udgør omdrejningspunktet, for de konkrete spørgsmål i mine interviews hvor jeg forsøger at indfange ledernes perspektiver på hvordan de grundpsykologiske behov udtrykker sig hos de fagprofessionelle i organisationen ift. udrulningen af Relationel Velfærd. Det vil dermed sige, at forskningsspørgsmålene tager afsæt indenfor følgende 2 temaer:

1/Hvordan udtrykker de grundpsykologiske behov sig hos fagprofessionelle?

2/ Hvordan håndterer ledere de fagprofessionelles reaktioner?

Design, og metode

Videnskabsteoretisk afsæt

I min masterafhandlingens indledende fase vil jeg udvikle, og udfolde min teoretiske, og begrebslige forståelse af de fænomener, som jeg ønsker at undersøge (Kvale, 2009, s.127) ud fra i mine interviews. Det er masteropgavens ambition med afsæt i casen omkring udrulning af Relationel Velfærd, og de grundpsykologiske behov som afsæt, at frembringe ledernes perspektiver på hvilke implikationer det giver dem i deres ledelse. Ønsket med mit masterprojekt er ikke at undersøge, eller fremhæve det hensigtsmæssige i, at Aarhus kommune udruller Relationel Velfærd. Ligeledes er det heller ikke masterprojektets ambition at komme frem til en konklusion på hvorvidt den valgte implementeringsstrategi har været hensigtsmæssig i forhold til udrulningen af Relationel Velfærd.

Når det er lederens perspektiver, og erfaringer, og såkaldte livsverden der er i fokus, kalder det på et kvalitativt forskningsdesign (Ingemann et al, 2022, s. 47). Formålet har her været at få en mere dybdegående viden, og indsigter omkring de forskellige forståelser, oplevelser, og meninger som er til stede. Videnskabsfilosofisk vil projektet af den grund også tage afsæt i det hermeneutiske perspektiv (Ingemann et al, s. 48) fordi jeg i masterprojektet er optaget af, at forstå deltagernes livsverden. På den baggrund har jeg i masterprojektet også fravalgt kvantitative metoder, så som søgen på det fælles ved, at kunne konstatere, eller forklare gennem 'hårde data', og tal med metoder som f.eks. spørgeskemaundersøgelser, surveys, tests, m.v. (Ingemann et al, 2022, s.51).

Kvalitative semi strukturerede interviews

Jeg er med mine interviews på den ene side optaget af, på hvilken måde udtrykker de grundpsykologiske behov sig hos de fagprofessionelle, og oplevelsen af mening, og på den anden side på hvilken måde håndterer lederne de fagprofessionelles reaktioner i forbindelse med udrulningen af Relationel Velfærd. Masterprojektets empiriske data er fremkommet via en række semi strukturerede kvalitative interviews, hvis formål har været, at få adgang til informanternes perspektiver, forståelser, meninger, og holdninger. På den måde placerer masterprojektet sig også videnskabsteoretisk i retningen af fænomenologien, fordi jeg hermed har fået adgang til vigtige temaer hos den enkelte informant

Interviewdesign

Modsat gruppeinterview, eller fokusgruppeinterviews, så har jeg brugt 6 individuelle interviews, da jeg dermed har haft den fulde opmærksomhed på interviewpersonens perspektiver, og oplevelser på mødet (Ingemann et al, 2022, s. 157). Interviewformen har givet mig mulighed, for at tage afsæt i en række forudbestemte forskningsspørgsmål som er fremkommet i mit indledende teoretiske litteraturstudie, samtidig med, at det også har åbnet op, for en mulighed, for at fravige den planlagte interviewguide. På den måde er det lykket mig at være lydhør overfor de interviews egne perspektiver.

Undersøgelseskontekst, og deltagere

Jeg har brugt det semi strukturerede kvalitative interview som metode, da det har gjort det muligt, for mig, at have en samtale med informanterne om det, der i relation til mit problemfelt optager dem (Kvale m.fl., 2009). Jeg har som metode i min spørgeguide på den ene side rammesat det af dét som optager mig, og som er genstand, for det jeg ønsker at undersøge. På den anden side har min interviews også haft fokus på interviewpersonernes subjektive livsverden, oplevelser, og erfaringer i relation til mit problemfelt. Ved at bruge det

kvalitative interviews som metode, så har jeg søgt kvalitativ viden udtrykt i ”normalt sprog” (Kvale 2009 m.fl., s. 48).

Med udgangspunkt i mit problemfelt, og det indledende teoretiske litteraturstudie, så har jeg identificeret 2 overordnede forskningsspørgsmål som jeg med min interviewguide har brugt, for at indfange interview personernes perspektiver på. Hver overordnede forskningsspørgsmål har udkrystalliseret sig i en række underlæggende interviewspørgsmål. De 2 forskningsspørgsmål som er indgået i interviewguiden, er fremkommet ud fra en præmis om, at vi som organisation er politisk styrede hvorfor vi også til enhver tid skal efterleve den retning der her angives, samtidig med, at vi fokuserer på at skabe merværdi, for samfundet, og borgerne. Når, så der kommer forandringer uden invitationer om involvering, og fordi beslutningen om en forandring tages af andre end en selv, så kommer de fagprofessionelles grundpsykologiske behov til at blive udfordret. Når de grundpsykologiske behov kommer under pres, så giver det sig på forskellig vis udtryk hos de fagprofessionelle, hvormed det giver nogle implikationer hos lederne.

For, at mine interviews kan medvirke til, at jeg har fået indhentet den ønskede viden, så har jeg udvalgt 6 informanter ud fra flg. kriterie:

- For, at få størst muligt indblik i genstandsfeltet i min opstillede problemstilling, så er de alle 6 afdelingsledere, og de er alle ansat inden, for BFF, og dermed inden, for samme driftsområde i Aarhus kommune. BFF er det eneste driftsområde som arbejder med udrulning til Relationel Velfærd i den skala som det politisk er beskrevet i budgetforliget fra 2023. Driftsområdet udgøres tilsammen af 3 centre et myndighedscenter, og to udførercenter (henholdsvis social udsathed, og handicap)
- 2 af ledere er ansat på Myndighedscenteret, og 2 af lederne er ansat på center, for Specialpædagogiske børnetilbud, og de sidste to er ansat på Børnecenteret.
- De 2 af lederne som er ansat på Børnecenteret, og referer derfor til mig som centerchef. Dette forhold har derfor også indgået i min tolkning af de svar som er blevet givet, og derfor også en opmærksomhed jeg har givet ift. hvordan jeg her skal forstå data her.
- Ud fra min begrebsdefinition omkring fagprofessionelle (se afsnit om fagprofessionelle), så leder afdelingslederne alle i fagprofessioner som socialrådgivere, pædagoger, lære, og psykologer, sygeplejersker, m.fl.

De 6 informanterne vil i min empire fremstå uden deres navne, men derimod som informant 1, informant 2, osv. I mine bilag indgår en kort beskrivelse af informanternes profil.

Alle interviews har tidsmæssigt været på en time, og afholdt på en lokation udvalgt af informanten. Interview 5, og 6 er som de eneste foregået via TEAMS.

Dataanalysemetoder

Alle interviews er optaget på "Memoer", hvorefter optagelsen er lagt ind i programmet "Good tape" i forhold til den efterfølgende transskription. Selve transskriptionen er vedlagt i Word masteropgaven som bilag i den rækkefølge de er blevet afholdt.

Ved at bruge en web baseret transskriptionsløsning, som efterfølgende er blevet rettet til af mig, har jeg tilstræbt at være loyal overfor den måde, og i den form som informanternes svar er fremkommet på. Transskriptionen er nedskrevet i talesprog, men pauser i udtalelser fremgår ikke. Jeg er også bevidst om, at der i selve transskriptionen kan være ord, eller kommaer der ikke er korrekt indplaceret i forhold til informantens udtalelse. Ligeledes fremgår informanternes kropssprog heller ikke i min transskription.

Meningskondensering

De transskriberede interviews udgør mit rå datamateriale, og som på baggrund heraf danner det basis, for den efterfølgende meningskondensering, som har til formål, at fremhæve betydningsfulde passager, og pointer. Selve meningskondenseringen tager sit afsæt i de tre grundpsykologiske behov samt begrebet mening. Da der kan ligge værdifulde data uden, for disse, og som kan tilføre min problemstilling yderligere perspektiver, så har jeg i min kondensering ledt efter udsagn, og pointer som måtte adskille sig her herfra.

Jeg har i min kondensering ikke kun begrænset mit til, at set på mønstre, og værdifulde udsagn på tværs af de 6 informanter. Da mine informanter kommer fra 3 forskellige centre, og med to fra hvert, så giver det mig også mulighed, for at se på hvorvidt der mønstre, udsagn, og pointer som adskiller sig internt i deres center.

Datafremstilling

Jeg vil i det her afsnit præsentere de 6 informanternes udsagn, og fremhævede pointer som er fremkommet i forbindelse med mine interviews. Udsagn, og pointer bliver i sammenflettet form præsenteret informant, for informant afsnittet igennem. Særlige pointer, og beskrivelser er fremhævet som citater, mens andre særlige ord fra informanten er fremhævet med kursiv i teksten. Afsluttende under hver informant sammenfatter jeg på hvilken måde informanten direkte, eller indirekte har forholdt sig til masterprojektets omdrejningspunkt - de grundpsykologiske behov (autonomi, kompetencer, og samhørighed).

Informant 1

Informanten er afdelingsleder i Børnecenteret (BC), og kollega til informant 4. Informanten er i det daglige leder, for et område hvor ingen medarbejderne frivilligt har valgt at blive

omplaceret til distrikterne. Det betyder også, at hun som afdelingsleder gentagende gange har måttet udpege medarbejdere i forbindelse med hver af de 6 udrulninger. Afdelingslederen beskriver her en udpegningsproces der er karakteriseret ved frygt, angst, og store følelsesmæssige belastninger hos medarbejderne dels fordi den er blevet gentaget løbende igennem de to år. Lederen fortæller om en udrulningsproces som hun karakteriserer som en prikkerunde, og hvor medarbejderne ifølge hende har følt, at de kunne blive en af de prikkede. Afdelingslederen beskriver det sådan:

(...) udrullet sådan i perioder af et halvt år, hvor man, så har haft en prikkerunde, og, at der har været en periode op til, hvor man har gået, og været enormt bange, for at blive prikket, og, så er der runden, hvor man, så enten bliver prikket, eller nogen af ens nærmeste bliver prikket, og, så kommer der hele sorgprocessen efterfølgende (informant 1).

Afdelingslederen fortæller, at tiltrods, for de stærke følelser, så er modstanden af selve udrulningen hos medarbejderne ikke fordi de er uenige i de principper som ligger til grund, for Relationel Velfærd. Faktisk, så mener medarbejderne, at de allerede nu i en vis form praktiserer disse principper. Udfordringen hos medarbejderne derimod ligger på en række områder som, så, at sige omkranser selve Relationel Velfærd. Afdelingslederen fortæller om, at der i afdelingen er stærke relationer hos medarbejderne - beskrevet som, at de i deres arbejde omgiver sig med nogen som de føler sig trygge ved, og som de har tillid til. Derudover, så har medarbejderne reageret med usikkerhed på ikke at føle sig klædt på til, eller, at føle sig kompetente nok til det, at skulle beskæftige sig med noget andet end det man måtte lave hidtil. Afdelingslederen beskriver, at det handler om relationer, og faglighed der eksisterer i høj grad i Børnecenteret, og som betyder, at når dem jeg omgiver mig med, og de opgaver, jeg foretrækker at løse, så kommer på spil, og er i opbrud, så er der ifølge afdelingslederen ballade.

(...) samme faglighed som dem selv, nogen, de har oparbejdet tillid, og tryghed til over tid. Så det handler grundlæggende om, at skulle noget andet med nogen andre end dem, de kender, og på en anden måde, og det her med, at skulle have en ny leder, og have nye kolleger, og sådan noget, det har været rigtig, rigtig svært, for mange af dem. De vil blot ikke have det er dem der skal peges på (informant 1).

Lederen fortæller, at medarbejdernes reaktioner omkring følelsen af tab af autonomi har fyldt rigtig meget. Her handler det ifølge afdelingslederen om følelsen af at blive frarøvet mulighed, for selv, at kunne være medaktør i mit eget arbejdsliv, eller, at blive inviteret ind i inddragelsesprocesser. Det handler her om muligheden, for ligesom, at kunne være med til at beslutte, hvordan jeg løser kerneopgaven bedst, eller hvordan jeg kan bidrage til hvordan vi når frem til de rette beslutninger i organisationen. Grunden til, at det fylder meget hos medarbejderne, er ifølge afdelingslederen, at det er en værdi, og noget der har været vægtet

højt i afdelingen. Afdelingslederen beskriver, at når beslutninger tages ”oppe fra”, så har medarbejderne tænkt, eller oplevet, at det er noget, der bliver presset ned over hovedet på dem, hvormed de efterlades med oplevelsen om, at de ikke kan være med til, at påvirke beslutningen, eller i, at finde den gode løsning. Afdelingslederen illustrerer det igennem nedenstående citat.

(...) ikke synes, man har haft muligheden, for, at få indflydelse. Og det har klart påvirket følelsen af mangel på autonomi, at man er blevet sådan en brik i et spil, eller har kunnet føle, at man var ligesom sat ud af mulighed, for at kunne handle (Informant 1).

Afdelingslederen beskriver sin medarbejdere som nogen der er meget dedikerede, har en høj faglighed, og, at de er meget stolte af den. Medarbejderen tænker sig som specialister på deres område, og det er en position som de har arbejdet på igennem mange år. Det, at kunne arbejde i dybden sammen med kollegaer der besidder samme faglighed, vægtes højt, og betyder derfor også, at der hos medarbejderne værnes om ens speciale med en følelse af faglig stolthed. Afdelingslederen fortæller, at medarbejderne er drevet af hjælpe flest mulige børn i udsatte positioner. Af den grund bliver det også det mest styrende, og det som er mest meningsgivende, for dem. Omvendt, så har politik, strukturer, og det som sker omkring dem ikke lige, så stor betydning.

(...) kerneopgaven, eller det, de ligesom er sat i verden for, er vigtigere end noget andet (informant 1).

Afdelingslederen beskriver sig selv som en oversætter der er ret transparent, og fremhæver, at hun særligt har været det omkring det, som hun ikke havde nogen viden om i processen omkring udrulning af Relationel Velfærd. Begrundelsen, for hende er, at processen har haft et tempo, som har gjort, at det, for mange har været overvældende, og har føltes vanskeligt, så derfor har hun erfaring med, at der nogle gange er sket parallelle processer, som har haft betydning. Afdelingslederen beskriver det sådan.

(...), for mig som leder, og i mit arbejde i forhold til, at sikre en form, for troværdighed, og forudsigelighed ind i det, vi stod i. Så det at være oversætter på, at nu er vi her, det her er den næste skridt, det her ved vi ikke nok om endnu (informant 1).

Afdelingslederen fremhæver, at hun tænker sig som grundlæggende anderledes end medarbejderne når det handler om forandringer. Afdelingslederen kalder det, at hun er tilkoblingsduelig, og opdraget til, at hvis nogen beslutter noget, uanset i hvilken grad hun selv har været med i beslutningen, så stiller hun sig ikke kritisk. Hun begrundet det med, at hun tænker sig en del af noget større, og det, at være en del af en politisk styret organisation, samt

At det er en arbejdsplads, at jeg er sat i verden, for at løse en opgave, og den opgave kan ændre sig. Og det er et vilkår (informant 1).

Afdelingslederen beskriver, at, for medarbejders vedkommende forholder sig sådan, at mening skal være til stede, for, at de motiveres, hvorfor de også er meget drevet af det meningsgivende først. Men hun tænker det mere omvendt, hvor hun grundlæggende tænker, at, så må jeg finde mening i det jeg står med, fordi det her er nu min opgave. På den måde tænker hun, at hun kobler sig anderledes organisatorisk på sin arbejdsplads, end nogle af hendes medarbejdere gør.

Sammenfattende, så angiver afdelingslederen, at medarbejderne har en oplevelse af, at kunne se meningen med Relationel Velfærd, men, at de har en oplevelse af tab af autonomi fordi de i selve processen ikke har haft mulighed, for indflydelse, og fordi der derfor ikke er opstået ejerskab af det som skal ske. Tab af autonomi koblet med opbrud i relationerne (samhørighed) da kollegaer som man har arbejdet sammen med, i mange år pludseligt ikke længere skal være i afdelingen medføre stærke følelser hos medarbejderne. Afdelingslederen udtrykker, at da der hos medarbejderne er en stor bevidsthed om egne faglige kompetencer, og en stor dedikation til arbejdet, så har det medført stor usikkerhed, da fagligheder nu skulle sættes i spil på nye måder.

Informant 2

Informanten er afdelingsleder i Center, for Specialpædagogiske Børnetilbud (CSB), og kollega til informant 6. Informanten er leder, for en afdeling hvor deri stort set ikke er sket en udpegning af medarbejdere til distrikterne (kun i alt 2 medarbejdere). Derimod, så har afdelingen inden, for det sidste år skifte lokation mod deres ønske, og stod ved interviewet i etableringen af nye lokaler.

Afdelingslederen fortæller, at selve mindsettet, og tanken bag Relationel Velfærd matcher hendes afdelingens principper. Lederen beskriver dem som deres fundament fordi de allerede var en del af deres værdisæt inden udrulningen af Relationel Velfærd. Af den grund, så var medarbejderne også meget begejstrede da selve principperne blev præsenteret fordi de ville supplere den måde hvorpå man i forvejen arbejdede. Begejstringen handlede også om, at der i afdelingen var en forståelse af, at nogen kommer, og spørger os om hvordan vi kan komme i mål med Relationel Velfærd, da vi jo havde viden om implementeringsprocesser. Da det ikke skete, så gik medarbejderne fra begejstring til undren fordi de oplevede det mere var orientering end involvering. Afdelingslederen fortæller, at udfordringen derfor har været selve processen, altså måden hvorpå man har udrullet selve Relationel Velfærd på, samt i det tempo hvorpå det er sket. Afdelingslederen beskriver, at hun synes implementeringsprocessen er sket med, for lidt omtanke, og hun har ikke indtryk af, at nogen

har sat sig ned, og lavet analyser, og set på barriere som kunne opstå i processen noget som de i hendes afdeling er vant til, at gøre når de skal implementere noget nyt. Derfor mener hun også, at selve formålet med Relationel Velfærd er en spareøvelse hvor det handler om, at man skal have mest, for mindst. Afdelingslederen giver ligeledes udtrykt, for, at hun mener, at processen er gået, for hurtigt, at tempoet har været, for højt. Hun beskriver, at man burde have brugt det første år af udrulningsprocessen til, at lave en analyse, og en god plan, for selve udrulningen

Analysen, og forberedelser, så tror jeg vi var kommet i mål tidligere (informant 2).

Afdelingslederen beskriver ligeledes processen som, at den udelukkende er sket top-down, og hvor folk har følt sig talt ned til, og hvor man har tænkt, hvad er det, der foregår. Lederen kalder processen som kamikazeagtig, og som noget hvor de har forsøgt, at bidrage, og være behjælpelige. Af den grund er det også vanskeligt at se meningen med Relationel Velfærd.

Afdelingslederen beskriver, at medarbejderne har været meget bekymret, for om de skulle blive prikket, og beskriver her, at

(...) når man prikkes, så sidder man kun, og tænker på alt det, som bliver taget fra dig (informant 2).

Lederen omtaler i den forbindelse, at relationerne betyder meget, da man har opbygget et fællesskab på arbejdspladsen, noget hun omtaler som ens lille arbejdsfamilie.

Lederen omtaler sine medarbejdere som primadonnaer der har skyhøje ambitioner med deres arbejde. Hun beskriver medarbejderne som nogen der ofrer sig, for sagen, for familien, og, for problemet – alt sammen, for at gøre det som er bedst, for familien. Hun beskriver, at hvis medarbejderne skal kunne holde til sit arbejde når de knokler 60 til 70 timer om ugen, så stiller de også nogle krav.

(...), at de bliver mødt i, og de bliver passet på i forhold til, hvad der kommer fra oven, altså fra det politiske hold osv. (informant 2).

En opgave hun derfor beskriver ved, at hun som leder derfor skal være synlig overfor medarbejderne omkring, at hun nok skal håndtere den tryghed, og sikkerhed som de har brug for. Lederen fortæller her, at hun mener, at hun skal kunne holde til at åbne op, for meget kritik, fordi hun selv er en person, der er meget åben når der er noget hun ikke er tilfreds med hun kan simpelthen ikke skjule det. Lederen beskriver her, at hun i processen har købt ind på principperne, men ikke på måden. Det har hun været åben, og ærlig om, og beskriver her

(...) jeg har ikke været adfærdsvanskelig, som jeg kan blive i min egen personalegruppe (informant 2).

Men når noget bliver trommelet ned over hovedet på hende, som hun ikke er 100% enig i, så giver hun sig heller ikke 100% af sig selv. Det betyder ikke, at hun samtidig ikke er loyal, for hun forsøger på samme tid, at få det bedste ud af situationen. Lederen beskriver sin opgave som leder ved, at det er hendes pligt at give medarbejderne håb, for deres fremtid omkring måden hvorpå der arbejdes, og, at hun ser den opgave som en selvfølge. Fordi medarbejderne ikke har noget valg, så gør hun det ved at sige skikfølge, eller landfly, og ved, at sige hvis du ikke køber den, så forsvinder du.

Sammenfattende, så beskriver afdelingslederen, at medarbejderne finder mindsettet godt, og det matcher med egne værdier, og principper. På autonomidelen derimod, så handler det om selve processen hvormed man har implementeret Relationel Velfærd. Lederen taler her om en Top/down proces som har været kamikazeagtig, og uden medindflydelse hvorfor medarbejderne har oplevet tab af mening. Afdelingslederen taler herom, at medarbejderne har været udsat, for processen, hvorfor der heller ikke er opstået noget ejerskab af den nye retning. Afdelingen er karakteriseret af stærke fagprofessionelle, som lederen kalder primadonnaer med store ambitioner, men da afdelingen stort set ikke har skulle omplacere medarbejdere mod deres vilje, og man ikke har skullet ændre metoder i arbejdet, så har medarbejderne også en mindre følelse af tab på disse områder.

Informant 3

Informanten er afdelingsleder i Familiecenteret, og kollega til informant 5. Informanten er leder, for en række teams, og klynger som alle er blevet udrullet til skoledistrikterne. Hun har som afdelingsleder været en del af processen omkring Relationel Velfærd fra det tidspunkt hvor den blev igangsat, men har også tidligere beskæftiget sig med lignende.

Afdelingslederen fortæller, at hun aldrig har mødt en eneste, der ikke, også dem, der har været allermest kritiske, som har sagt, at det giver mening. Men samtidig er der, for lidt retning, og, for meget der ikke er styr på, så hvis man er en der har brug, for, at det, så er det ifølge lederen meget svært. Afdelingslederen beskriver, at medarbejderne gav udtryk, for, at Relationel Velfærd gav mening, men, at de sagde jeg har bare ikke lyst til, at det skal være mig. Af den grund fortæller hun, at hun aldrig i begyndelsen af processen, har trøstet, så mange mennesker før, fordi folk netop ikke havde lyst til at skulle arbejde på den nye måde, eller på den nye lokation. Lederen beskriver, at medarbejdere var meget glade, for den organisation hvor de kom fra, stolte over deres faglighed, og de synes, at det arbejde de lavede det kunne de virkelig stå inde for. På den måde kom det til at udfordre dem, at de lige pludselig skulle til at acceptere, at de skulle til at lave noget meget mindre intensivt. Afdelingslederen beskriver her, at det forholdt sig anderledes med hendes medarbejdere. De var vant til, at der var de opgaver der var, og, at man som medarbejder ikke blot kunne sige, at opgaven ikke lige passer mig. Lederen beskriver det som en øjenåbner, for hende, at

Vores verdener er forskellige, det er de jo stadigvæk, men hvor stærkt man kan have det med, at man tænker, jamen hvis ikke lige præcis det her, det passer til det jeg kan, jamen, så er det ikke lige mig, der skal hjælpe den familie, så må det være en anden (informant 3).

Lederen beskriver her, at fagligheden dyrkes af udførerne, og, at der er en faglig stolthed som er helt anderledes end hos myndighedsrådgiverne. Hun præciserer også, at når man skal begynde noget nyt, så er det vigtigt, at man stadigvæk har nogen opgaver som man er tryk ved. Når det hele ikke er nyt, så mener lederen, at man får overskud til at tage noget nyt ind. Hun fortæller, at medarbejderne har sagt, at det er en udfordring at skulle bruge sine kompetencer på en anden måde end man tidligere har gjort, hvorfor det, for hende handler om udfordringen i, at den forandring, det påkræver, betyder, at de skal se sig selv bruge deres kompetence på en anden måde,

Afdelingslederen beskriver, at medarbejderne fra de to andre centre havde svært ved at møde ind på deres nye arbejdsplads samtidig med, at der i samme team var kollegaer som glædede sig over at skulle til at arbejde på en nye, og anderledes måde. På den måde kom selve teamsammensætningen også til at være svær hvilket også påvirkede teamets måde, at løse opgaverne på. De enkelte teams er over tid ifølge lederen kommet til at fungere bedre, fordi hver gang en medarbejder er rejst, så er det blevet bedre med måden der skal arbejdes på.

Lederen beskriver sig selv om en leder der ikke har

.... Alt muligt fancy, pansy leder jeg kan trække op af hatten (Informant 3).

Af den grund beskriver hun ledelse som noget hvor hun prøver at tage medarbejderne med ind i, så mange overvejelser som overhovedet muligt, hepper på dem, og roser dem, for hvor gode de er i opgaveløsningen. Afdelingslederen mener, at man som leder skal købe præmissen, for hvis man ikke gør det, så bliver det svært ellers, at lykkes med det som er blevet besluttet.

Sammenfattende, så beskriver afdelingslederen, at de medarbejdere som er tilgået hende i forbindelse med udrulningen i særlig grad, har været påvirket, mens hendes egne medarbejders reaktion var, at de blot skulle lave deres arbejde med nogen andre nu. Afdelingslederen beskriver ikke med konkrete ord de grundpsykologiske behov, og på hvilken måde medarbejderne gav udtryk, for en eventuel ubalance her. Men hun fortæller, at medarbejderne var udfordret på en organisering besluttet af andre, ingen kendskab til hinanden, at man var stolt over den faglighed man havde med sig, men det var noget andet de pludseligt skulle. Afdelingslederen beskriver intrinsisk motivation igennem, at hun mener, at mere i løn skal bruges som en anerkendelse til en, eller to i hendes team fordi det vil styrke, at man gør det godt, og har jahaatten på i forhold til det nye. Belønning bliver på den måde brugt som en efterfølgende påskønnelse af eksemplarisk arbejde, hvilket ifølge Ib Ravn (Ravn 2021, s. 45) ligefrem kan være med til at øge intrinsisk motivation hos de medarbejdere.

Informant 4

Informant 4 er afdelingsleder på Børnecenteret, og kollega til informant 1. Informanten er dagligleder, for tre afdelinger – alle med delt ledelse til en anden afdelingsleder. Ingen af afdelingslederens medarbejdere har frivilligt ønsket at blive omplaceret til distrikterne, hvorfor afdelingslederen i fællesskab med kollega har udpeget de medarbejdere som skulle omplaceres.

Afdelingslederen beskriver, at medarbejdernes grundlæggende accepterede mindsettet, og kunne også koble sig på det. Men de følte sig talt ned til i processen, fordi de havde følelsen af at have praktiseret det i årevis

Der kom sådan nogle udsagn, som en oplevelse af, at blive talt ned til. Ud fra optikken, at det her handlede om at kunne danne, skabe, indgå i relationer med borgerne. Og jeg ved godt, at relationelle vedfærd er meget mere end det. Men det var sådan, de hørte, at det blev præsenteret. Som om det var helt nyt (informant 4).

Ligeledes havde medarbejderne svært ved processen fordi det handlede om en innovativ tilgang til at snakke om forandringer. Afdelingslederen beskriver her, at der blev snakket meget om at træde ind i skyen, og, at man ikke helt nødvendigvis vidste hvad målet var samt, at det kunne flytte sig undervejs – den del var meget svær, for medarbejderne.

Afdelingslederen beskriver, at hendes medarbejdere har en grundlæggende forestilling om, at ingen andre end dem selv er kompetente nok til at løse de opgaver de sidder med. Af den grund mener hun også, at hendes medarbejdere fint kan koble sig på det relationelle, men mere har udfordringer med kompetencerne. I øvrigt et perspektiv som ikke deles af informant 1. hvor relationerne er en primær del. Afdelingslederen beskriver det som, at medarbejderne ikke ønsker at arbejde i distrikterne fordi de, så her ikke ville kunne beskæftige sig med noget de finder interessant, eller relevant. Men også fordi der er

(...) en selvforståelse af, hvem er jeg? Hvad kan jeg? Og hvordan i alverden vil en rådgiver kunne gøre det (informant 4).

Afdelingslederen beskriver her, at der igennem årene har været en drøftelse af i hendes afdelinger hvor man har kaldt det hjertekirurg, og praksislæge forstået sådan, at alle ikke kan være hjertekirurg.

Afdelingslederen fortæller, at hendes medarbejdere grundlæggende gerne vil levere god kvalitet, og gerne vil gøre en forskel, for de borgere som de arbejder med. Men, at det tager afsæt i, hvad der er deres kvalitetsstandard. Her handler det om, at medarbejderne siger, at

(...) nu har jeg faktisk leveret en god ydelse, en god vare. Og, så hvis der ikke er nogen effekt, eller nogen værdi, så er det i hvert fald ikke mig, der galt med (informant 4).

Afdelingslederen beskriver, at hun grundlæggende tænker, at hun er ansat til at være loyal overfor den retning, og ramme som angives. En loyalitet som hun i øvrigt også mener medarbejderne har. Afdelingslederen mener at grunde til, at man som leder forventes at være loyal, kan handle om, at man som leder har sagt farvel til sit fag, samt, at man måske er hurtigere til at koble sig på, at nu skal organisationen en anden vej. Hun ser det som lederens opgave at kunne være oversætter ud i hendes organisation - en opgave som ikke altid er let. Hun beskriver her

(...), og, så, at sige solgte sand i Sahara. Hvor go` en ide det her var. Velvidende, at, så kunne vi gå tilbage til kontoret bagefter, og sige, det var jo ikke nemt, men det var vores arbejde (informant 4).

Afdelingslederen er her tydelig på, at det grundlæggende, for hende handler om mening, og, at hun har svært ved at forestille sig i den forbindelse, at hun skulle stå, og oversætte noget hun overhovedet ikke kunne finde mening i. Hendes valg består i, at hvis der er noget hun ikke synes giver mening, så må hun prøve at se hvordan, og hvorledes noget, så kan komme til, at give en bid af mening. Her tænker hun, at fordi både ledere, og medarbejdere har deres autonomi, og et valg til, at sige, at, så skal man noget andet, for det her er faktisk ikke lige mig.

(...), men heller det, end, at være i noget, hvor man er ved, at dø, når man skal på arbejde (informant 4).

Sammenfattende, så beskriver afdelingslederen, at hendes afdeling i særlig grad har været påvirket, fordi hun som ledere har skullet udpege medarbejdere til omplacering imod deres vilje. Afdelingslederen bruger ikke direkte de grundpsykologiske behov når hun beskriver de fagprofessionelles reaktioner, men bruger derimod forklarende eksempler. Lederen beskriver, at de fagprofessionelle elsker stabilitet, og i mindre grad organisatorisk udvikling om end de accepterer, at der også er brug, for det. Autonomidelen her betyder, at de fagprofessionelle derfor ser mindsettet som godt, men selve processen hvormed det er foregået påvirker dem. De fagprofessionelle har en faglig stor selvforståelse, og kan ikke forestille sig, at andre er mere kompetente til, at løse opgaverne. Lederen beskriver, at hun oplever det kollegiale fællesskab som meget stærkt, og hun beskriver her, at det karikeret kan opleves at være lige meget hvad man laver som medarbejder blot man er sammen med sine kollegaer. Noget som i øvrigt rummer et modsat perspektiv end det tidligere hvor hun gav udtryk for, at det mere handlede om kompetencer som mere betydningsfulde fremfor relationer.

Informant 5

Informanten er til daglig afdelingsleder på Familiecenteret. Modsat informant 3 som er kollega til informant 5, så er hendes afdeling fortsat en bydækkende indsats. Afdelingslederen har afgivet et begrænset antal medarbejdere, som alle er blevet omplaceret til teams i lokaldistrikterne. Informanten fortæller efter interviewets afslutning, at hun har opsagt sin stilling på Familiecenteret, hvorfor hendes svar også skal ses i det lys.

Afdelingslederen beskriver, at alle hendes medarbejdere købte ind på det grundlæggende mindset, og tænkte det som en måde hvorpå de kunne komme tilbage til det, at være

(...) den gode gamle socialarbejder (informant 5).

Tilfredsheden var derfor stor fordi mindsettet gav, så god mening, selv om det på mange måder var lidt som gammel vin på nye flasker, som hun beskriver det. Derimod fortæller afdelingslederen, at det mere handler om selve måden hvorpå det blev gjort på, at det handler om selve processen, der har føltes lavet med, for lidt omtanke. Hun beskriver, at i det øjeblik, man valgte at splitte medarbejderne fra hinanden, og rulle ud gennem den proces man gjorde, så tabte man medarbejderne 100%

(...) kamikazeagtig proces, der var i gang (informant 5).

Ligeledes, så beskriver hun, at de i den indledende fase ikke fik noget at vide, og derfor heller ikke kunne forstå hvad det var der blev kommunikeret, samt, at det som netop blev kommunikeret, inviterede ind til stor refleksionsevne, for stor. Hun beskriver her skyen, og det at svaret ikke findes er et udtryk, for, at ledelsen famler, og heller ikke ved hvad der skal ske. Netop det blev hos hendes medarbejdere opfattet som, at hvis man har svært ved forandringer, så er det en selv der er, for dårlig til, at give slip.

Når du ikke får nogen svar, så laver du heller ikke lækkert arbejde derude (informant 5).

Afdelingslederen beskriver processen som en top/down proces hvor det som sker, går hen over hovedet på medarbejderne, og hvor man egentlig aldrig har oplevet, at blive lyttet til, men mere bliver holdt væk. Den følelse har betyder, at mange har følt, at de er en del af

(...) en film, du ikke selv har valgt (informant 5).

På den måde har medarbejderne heller ikke fået ejerskab af processen. Afdelingslederen beskriver yderligere, medarbejdernes autonomi i form af medbestemmelse, og involvering, og det, at blive lyttet til kom under pres, fordi det hele blev lagt om, og opgaverne blev anderledes, og ikke mindst fordi deres kritik ikke blev lyttet til. Hun beskriver det således

(...) jamen jeg har jo fået et job, jeg ikke selv har søgt efter (informant 5).

Hun supplerer følelsen af en top/down proces med, at man har følt sig som brikker i spil hvor beslutninger er blevet trukket ned over hovedet på en, og beskriver det sådan,

(...), at når beslutninger kommer ned oppe fra, så dræber det os (informant 5).

Afdelingslederen ser det som sin opgave, at få sine medarbejdere et sted hen som hun selv kan stå inde, for et sted hvor de kan få lov til at have deres speciale. Hun beskriver her, at hun i perioder har haft det svært fordi hun skulle gå ud, og formidle noget som hun egentlig ikke selv troede var den rette vej. Noget hvor hun tidligere til en vis grad har kunnet håndtere når det har været mindre ting, og når hendes chef har lyttet på hende. Hun fortæller her, at, så er hun gået ud, og gjort det.

Sammenfattende, så er informanten meget fokuseret på nogle tidligere forandringsprocesser de har været en del af processer hvor indholdet har matchet afdelingens egne ønsker. Det er derfor i interviewet svært entydigt at vurdere hvorvidt informantens udsagn omkring medarbejdernes reaktioner i virkeligheden er et udtryk, for hendes egen kritik af udrulningen af Relationel Velfærd, eller om det er konkrete udsagn. Afdelingslederen udtrykker, at medarbejderne var enige i selve mindsettet, man, at det i realiteten var noget man allerede gjorde. Lederen udtrykker, at de grundpsykologiske behov derimod blev udfordret ved, at man flyttede rundt på de fagprofessionelle, at der ingen medindflydelse, og medinddragelse var, og ikke mindst, at man nu skulle til at arbejde på en anden måde. På den måde opstod der ifølge lederen en utryghed, og usikkerhed som betød, at de fagprofessionelle ikke føler ejerskab, hvormed de grundpsykologiske behov kom ud af balance. Lederen er særlig tydelig når hun udtaler, at medarbejdere tabes i det øjeblik, at de splittes fordi man ville kunne have opnået, så meget mere ved, at lade de fagprofessionelle blive i deres relationer.

Informant 6

Informant 6 er afdelingsleder i CSB – center, for specialpædagogiske børnetilbud, og kollega til informant 2. Lederens afdeling har været omfattet af omplaceringer i mindre grad.

Afdelingslederen beskriver tankegangen omkring Relationel Velfærd, og den måde hvorpå der skulle arbejdes på, faktisk var det noget medarbejderne havde drømt om i mange år. Hele intentionen om, eller selve tænkningen bag kunne medarbejderne uden problem købe ind på. Lederen beskriver derimod, at

(...) begyndte at sitre, det var når tanken kom til dem om, at det er fint hvis der er nogle andre, der gør det. Går ud, og laver det arbejde (informant 6).

I forlængelse her af, så beskriver lederen, at medarbejderne blev frustreret over oplevelsen omkring skyen fordi den efterlod dem med færre svar, og viden om hvad der skal ske. Netop skyen var ifølge lederen svært, for hende, da hun blev efterladt med en kæmpe opgave i sin

egen organisation på at få fulgt op med medarbejderne efterfølgende. Hun ser det derfor som sin opgave som leder at være loyal overfor den truffen beslutning fordi det er det der ligger i lederrollen. Hun ser det også som sin opgave, selvom ikke alt de skal gøre er supergodt, så er det hendes opgave som leder at finde mening. Når hun ikke kan få det til at give mening, så skal hendes chef, eller hendes sparringsnetværk hjælpe hende med, at få det til, at give mening, sådan hun kan være med til at bringe budskaberne videre. Afdelingslederen beskriver her

Fordi er der noget, der kan lave forandringsprocesser rigtig, rigtig svære, så er det, hvis jeg som leder, ikke kan se mening med det, og går ud til en større gruppe medarbejdere, og får det formidlet på en måde, hvor de også godt kan mærke, at hvis det ikke engang giver mening, for (lederen) hvorfor skulle det, så give mening, for os (Informant 6).

Afdelingslederen beskriver, at hendes medarbejdere i realiteten er optaget af, at passe deres kerneopgave, og det, at være sammen med borgerne, fordi det er det de brænder for. Det betyder også ifølge afdelingslederen, at medarbejderne ikke har viden om, eller er optaget af det politiske niveau, og hvordan flyver vindene nu. Lederen mener, at ledelsen godt kan komme til at tage den del, for givet, at medarbejderne interesserer sig, for det, men det gør de ikke. På den måde, så kommer forandringer som den Relationel Velfærd har betydet, for medarbejderne

Til, at stille større krav, end, at vi over overhovedet, nu siger jeg det direkte, næsten kan tillade os, at sætte dem i (...), at skubbe til folk mere end, at det betrygger vores medarbejdere (informant 6).

Afdelingslederen taler om en top/down proces hvor medarbejderne talte om hvornår de måtte blive hørt, og hvem der måtte tage deres udsagn alvorligt. Lederen giver her udtryk, for, at grundet det høje tempo i udrulningen, så kan hun godt synes, at processen har været med Pseudo inddragelse fordi tingene i forvejen var bestemt. Her har hun forsøgt det tiltrods at inddrage sine medarbejdere på hvordan de har kunnet arbejde med det nye på.

Men det var det, så det er på sådan en mikroinddragelse (informant 6).

Omvendt, så beskriver afdelingslederen, hun faktisk synes, at hendes medarbejdere generelt er dygtige til at indgå i forandringsprocesser fordi det er noget som jævnligt sker i Aarhus kommune. Lederen fortæller her, at inddragelse, og det, at få alles stemmer med ind i processen er noget som hun mener de tidligere har haft god gavn af, og noget som man skal gøre sig umage for. Her taler afdelingslederen om

Ægte, at invitere ind. Ægte, at man spørger ind til meninger, At man tager det, man får ind alvorligt, og arbejder med det, gør det gennemsigtigt. Hvorfor kom det her ikke med? Hvorfor valgte vi at gå den her vej (Informant 6).

Hvis man havde gjort det, så mener afdelingslederen, at medarbejderne ville have følt sig set, og hørt i processen også selv om ens gode ide ikke kom med. Hun beskriver, at hun faktisk oplever medarbejderne motiveret hvis de også får høj grad af indflydelse på det, der skal produceres, eller laves om. Hun oplever, at medbestemmelse motivere, og begejstre - en begejstring der også smitter andre.

Sammenfattende, så giver informantens udsagn uden, at det har været et tema, for hende billeder på, at hendes fagprofessionelles grundpsykologiske behov er bragt ud af balance. Nok har de fagprofessionelle kunne koble sig på mindsettet, men når det kom til, at det også omhandlede dem selv, at de skulle noget andet, så var de bekymret. Bekymret, for deres autonomi fordi de i deres dagligdag er givet et mulighedsrum som de havde stor indflydelse på, og som de kunne se sig selv i. Autonomidelen kom under pres fordi rammer, og vilkår blev besluttet af nogen andre, og i en følelse af, at det skete top/down. Udoover, at hendes fagprofessionelle var forskellige steder i forhold til at koble sig på Relationel Velfærd, hvilket afstedkom forskellige reaktioner, så er der hos lederen ikke relativt stort fokus på relationer/samhørighed i interviewet.

Diskussion

Informanternes oplevelse af den forandringsproces som de har været igennem, og som de til dels også står i nu, giver på mange måder et meget broget billede. Jeg vil i det følgende afsnit udtrække, og beskrive de mest dominerede pointer som er fremkommet på tværs af min indsamlede data. Afsnittet er opdelt i en række temaer som er fremkommet i forbindelse med min dataanalyse. Under hvert tema udfolder jeg pointen, og mit belæg, for, at tolke som jeg gør.

Som leder skal man være loyal overfor pligten

En informant beskriver, at fordi hun er leder, så er det hendes pligt at give medarbejderne håb, for fremtiden også selv om hun ikke selv er enige i processen. En anden informant beskriver det sådan

(...) grundlæggende også ansat til, at være loyal overfor den retning, og ramme, der nu er på det givende tidspunkt (informant 4).

Eller som informant 6 beskriver, at man som leder har en opgave, som man skal være loyal overfor, og, at det er noget som man som leder skal have i sig. Informanterne giver altså på

forskellig vis udtryk for, at de som leder ser sig selv i funktionen som leder have til formål, at løse opgaver der er besluttet af andre. Det forhold betragtes som en form, for grundvilkår, noget som ikke kan betvivles, hvorfor de også skal være loyale overfor beslutningerne – det ligger ligesom en grundpræmis i lederfunktionen.

Informanternes udsagn matcher med det jeg i masterprojektets indledning fra Kodex 7 beskrev omkring, at embedsmænd har pligt til at være loyale over, for de politiske beslutninger. Kurt Klaudi Klausen beskriver det ved, at lederne skal være i stand til at se sig selv som en del af noget der er større end dem selv (Klausen 2021. s. 43). Det er ifølge Klausen netop meningen med deres arbejde at oversætte politikker, og overordnede strategier ned igennem organisationen, og helt ud i spidsen af den organisatoriske frontlinje.

Så når informanterne giver udtryk, for, at de er loyale overfor den givende beslutning, så er det uden tvivl korrekt, men problemet opstår i selve oversættelsesarbejdet af den givende beslutning. Fordi processen omkring udrulning af Relationel Velfærd har været karakteriseret af få svar, så har det også åbnet op, for fortolkning. Kurt Klaudi Klausen beskriver her yderligere om lederens opgave, at politikker, og strategier skal oversættes på en meningsfuld måde til den sammenhæng de befinder sig i (Klausen 2021. s. 43). Ifølge Klausen er denne oversættelse selve meningen med deres arbejde fordi de skal bidrage til kritisk at vedligeholde, og udvikle velfærdssamfundet. Opmærksomheden i det her afsnit fokuserer på, at informanterne er loyale overfor den politiske beslutning om Relationel Velfærd (mindset), men ikke nødvendigvis overfor handlingerne i relation til selve udrulningen. Dette perspektiv bliver tydeligt hos informant 5, som måske fordi hun har opsagt sin stilling, beskriver, at hun havde det stramt med at gå på arbejde efter en periode i hendes afdeling hvor de skulle splittes, og deles ud

(...) altså der havde jeg det da selv helt vildt stramt med at gå på arbejde, fordi jeg heller ikke troede på, at det var det bedste.... hvor du skal gå ud, og formidle noget, som du egentlig ikke selv tror der lige var den rigtige vej (informant 5).

(...) altså mig bekendt, så har byrådet besluttet, at der skal laves Relationel velfærd i BFF. Mig bekendt, så har byrådet ikke besluttet, at det betyder, at vi skal have tværfamilie teams. Så man kan sige hvor ligger hvilke beslutninger henne (Informant 5).

Med afsæt i ovenstående citat, så blev budskaber med pligt, og loyalitet formentligt formidlet af lederen til medarbejderne, men citatet fortæller intet om på hvilke måde budskaberne blev formidlet på? Citaterne rejser også spørgsmål om, ud fra hvilken oversættelse sket den formidling på, når det bagvedliggende ejerskab af beslutningen ikke er til stede.

Som det fremgik i afsnittet omkring selvbestemmelsesteorien, så fortæller den, at de grundpsykologiske behov er gældende, for alle mennesker, og dermed også, for ledere i

offentlige organisationer. Når de grundpsykologiske behov bringes ud af balance, mister også de mening, og mærker meningsløsheden når der er noget de ikke forstår. Som citaterne viser, så er der en stærk opfattelse af, at det ligger indlejret i lederfunktionen, at de som leder loyalt, og med pligt forventes, at leve op til, og indfri de til enhver tid givende politiske beslutninger. Men fordi de også ser det som deres opgave at give tryghed, og være oversætter overfor deres medarbejdere, så får lederne det til at give mening i det de ikke i første omgang ikke kan få til at give mening. Lederne beskriver, at de forstår denne vigtige opgave i at give, og skabe mening om udrulningen af Relationel Velfærd. Men det vigtige er, at det sker ud fra deres egen fortolkning. Lederne meningsskabelse kommer her til i relation til ovenstående, altså dermed til, at forme den måde hvorpå medarbejderne vælger at fortolke det på. Weick beskriver det som, at meningsskabelsen fokuserer på handlingen, aktiviteten, og skabelsen af de spor, som bliver fortolket, og derpå refortolket (Hammer, 2025, s. 95).

Opsamlende på afsnittet, så betyder det, at afdelingslederen køber ind på mindsettet, men ikke på handlingerne der er forbundet hermed, og, så kommer lederen til kva sin fortolkning i oversættelsesprocessen at agere en form, for hjælpeløs hjælper der ikke på får de fagprofessionelle et bedre sted hen, men som i værste fald efterlader dem endnu mere forvirret, og med endnu flere spørgsmål, og ikke mindst overladt til deres egen fortolkning.

At fare vild i skyen med vilje

Jeg skrev i det tidligere afsnit omkring mening i organisationer, at meningsdannelsen handler om, hvordan vi opfatter, og fortolker verden omkring os, og hvordan vi finder relevans, og formål i vores liv, og handlinger. Hos Karl Weick er meningsskabelse et helt centralt begreb, og ifølge ham, så forsøger vi konstant at gøre verden begribelig, for os selv. Weick taler herom, at vi forsøger at gøre verden rationel, for os selv, og, for andre (Hammer, 2025. s.92).

Informanterne er entydige i deres udsagn omkring, at selve mindsettet omkring Relationel Velfærd, at her kan de fagprofessionelle få det til at give mening. Faktisk, så fortæller informanterne, at mindsettet er noget som ønskes fordi det på mange måder matcher deres egen forestilling om hvordan de skal udføre deres arbejde. Informanterne fortæller derimod, at det er selve processen, og måden hvorpå selve udrulningen er foregået på der ikke giver mening. Flere informanter fremhæver, at især begrebet skyen, for mange fagprofessionelle har været en særlig udfordring. Informanterne forklarer skyen som det der sker i forbindelse med selve udrulning af Relationel Velfærd, at man, som fagprofessionel, nu træder ind i en proces hvor der ikke findes nogen forudbestemte svar, og hvor man derfor heller ikke præcis kan vide hvad der måtte være den rette vej, at gå. Skyen kommer derfor til at repræsentere ideen om, at man ikke bare reproducere gamle løsninger, at man med vilje kan fare vild i skyen, fordi når man kommer ud af den igen, så vil man se noget som man ikke kunne se før. En informant

fortæller, at skyen lige som er blevet det man har husket fra disse undervisningsdage på rådhuset. For hende pointen om, at der ikke er nogen svar.

(....) ja, vi kan da godt være i den der sky, og det er da meget fint, men hvad så, når vi kommer ud af den, altså det der med helt, at overgive sig til, at der vil være en periode, hvor man sådan søgt svarende sammen. Det tror jeg skulle være svært, for mange af dem (Informant 6).

Skyen kommer på den måde til at være et billede på en proces hvor man som medarbejder efterlades med egen forestillingsevne om hvad det nye nu egentlig også betyder, og hvor de ifølge Weick nu konstruerer mening i virvaret af egne erfaringer, og de sociale processer de indgår i. Skyen, og det, at processen, for mange fremstod som meningsløs, betød, at de fagprofessionelle blev placeret i en situation hvor de, så, at sige selv skulle lægge landkortet, for hvor skal vi hen nu, og hvordan kommer vi det.

Min egen lille arbejdsfamilie

Hos informanterne fremgår udtalelser omkring relationer på forskelligvis. En informant taler om paradokset i, at det kan virke contra på hende, at man skifter relationerne ud, når relationerne er vigtige. Informantens pointe er, at man med Relationel Velfærd har italesat vigtigheden, og betydninger af relationer, og, så skifter man massivt ud i dem ved, at man skal have nye ukendte kollegaer. Hun supplerer

(...), men, så er jeg nødt til at sige, at vi tabte dem 100% i det øjeblik, at man skulle splitte dem fra hinanden (informant 5).

Det, at være en del af et fællesskab hvor man er vigtig, og dermed betyder noget, for andre, er et grundlæggende behov som det fremgår af selvbestemmelsesteorien. Ib Ravn beskriver, at trangen til, at høre til, og føle sig forbundet med andre bidrager helt centralt til menneskers villighed til, at indoptage, og godkende værdier, og adfærdsreguleringer, som betydningsfulde andre udviser (Ravn, 2021, s. 65).

Med samhørighed fra selvbestemmelsesteorien som afsæt, så bliver informanternes udtalelser om medarbejderne, at de er trygge i deres relationer, at de har tillid til hinanden kollegialt, samt, at de har opbygget tryghed over tid. En informant beskriver den tætte relation mellem kollegaer på den her måde

(...) man har valgt en arbejdsplads, man har opbygget et fællesskab, det er ens lille arbejdsfamilie (informant 2).

Informanten udfolder ikke sit udsagn om arbejdsfamilie yderligere, men når begrebet familie bruges, så giver det billeder af en socialgruppe fagprofessionelle der er tætte igennem indbyrdes relationer ved omsorg, tryghed, og ikke mindst stabilitet. Informanternes udsagn

giver på forskellig vis billeder af, at der er tale om en gruppe fagprofessionelle der arbejds-mæssigt, men også socialt, og, for nogen med en lang historik, med tætte, og intense gensidige følelser, har arbejdet sammen i lang tid. Det fremstår hos informanterne, at relationerne, og stabiliteten er det centrale fokus i arbejdsfamilien, og selve orienteringen mod den borgerrettede opgave som man er givet i italesættes mindre. Informanterne fortæller, at de fagprofessionelle selvfølgelig er optaget af udvikling af kompetencer, og de er bange, for, at disse bliver udvasket over tid. De fagprofessionelle er i et kollegialt fagligt fællesskab hvor de sammen med andre er drevet af at gøre godt, for andre, som blev nævnt under afsnittet om PSM, men det står på et fundament som handler om, at relationerne dem imellem står forrest. På den måde kommer der også mange følelser i spil når et ”familiemedlem” bliver omplaceret mod sin vilje. En informant beskriver, at

Det handler grundlæggende om, at skulle noget andet med nogen andre den dem, de kender, og på en anden måde, og det her med, at skulle have en ny leder, og have nye kollegaer, og sådan noget, det har været rigtig, rigtig svært, for mange af dem (informant 1).

Stabilitet i omgivelserne hos fagprofessionelle italesættes hos informanterne som noget der er centralt, for deres trivsel. Udsagn fra informanterne omkring stabilitet i relationerne beskriver, at tryghed, og sikkerhed i de kendte relationer er centralt, for de fagprofessionelle. Et perspektiv her på kan tage sit udspring i karakteristikken af de fagprofessionelle, og hvor det handler om, at kun andre fagprofessionelle inden, for eget område igennem fælles fagsprog, fælles faglig identitet, fælles normer som rettesnor, osv. (Jespersen, 2008) kender, og kan forstå kompleksiteten i det som man arbejder med. Dette koblet med teorien om PSM, hvor den fagprofessionelle i sin opofrelse, så, at sige giver sig selv i opgaveløsningen, så træder behovet, for stærke kendte relationer ind, da man som fagprofessionel har brug, for en ”ligesindet” der forstår, og som er til stede når der måtte være behov, for det. I forlængelse heraf, så bliver stabilitet i de opgaver man sidder med, og i forholdene på arbejdspladsen ligeledes også vigtige, for den fagprofessionelles trivsel. Her beskriver Peter Kragh Jespersen (2008), at fagprofessionelle bedst trives i stabile miljøer hvor opgaverne er forudsigelige, og nogenlunde de samme over tid. Han pointerer, at nok kan der ske ændringer i de politiske, og økonomiske krav, men de fagprofessionelle har svært ved hurtigt, at ændre opgaveløsningen fordi det grundlæggende ville betyde, at de fagprofessionelle skulle ændre sig. Ændre sig i den forbindelse ville dermed betyde, at den faglighed der definerer de fagprofessionelle ville skulle ændre sig.

Når udpegning bliver til en prikkerunde

I forbindelse med selve kommunikationen omkring udrulning af Relationel Velfærd til 48 distrikter hvor de fagprofessionelle igennem 5 udpegninger skulle omplaceres her til, så er der kommunikativt holdt fast i udpegninger som talemåde. Udpegninger bygger på antagelsen

om, at de fagprofessionelle i de tre centre ønskede at komme ud i distrikterne, hvorfor pladserne via udpegning skulle fordeles mellem alle dem som ønskede det. Dette var dog ingenlunde tilfældet i alle tre centre.

To informanter bruger begrebet at blive prikket, og prikkerunde. Begrebet prikkerunde stammer oprindeligt tilbage fra 1992 hvor nogle danske banker foretog en massefyring af medarbejdere. Sproget.dk beskriver det at blive prikket som afskedigelse hvortil en medarbejder bliver indkaldt til en samtale gennem et prik på skulderen.

Hos begge informanter handler det om selve udrulningsprocessen. Den ene informant beskriver det at blive prikket som en følelse hos medarbejderne som handler om at være bange, for at blive peget på (prikket) Den anden informant beskriver det på den her måde

(...) udrullet sådan i perioder af et halvt år, hvor man, så har haft en prikkerunde, og, at der har været en periode op til, hvor man har gået, og været enormt bange, for at blive prikket, og, så er der runden, hvor man, så enten bliver prikket, eller nogen af ens nærmeste bliver prikket, og, så kommer der hele sorgprocessen... (Informant 1).

Informanternes beskrivelser passer på den måde med autonomibehovet i selvbestemmelsesteorien, som handler om følelsen af at have ejerskab over egne handlinger, valg, og beslutninger (Ravn, 2021). Autonomi er i den her forbindelse ikke at modsætte sig omplaceringen, eller de regler der er i forbindelse hermed. Det er derimod følelsen af, at en beslutning der bliver taget af andre mod egen vilje. Følelsen af ikke, at sidde i førersædet i eget liv, og, for nogen også en, så vidtgående følelse, som også metaforisk, at være frataget "pedalerne i bilen".

Omvendt, så kunne informanternes udsagn også dække over deres egen oplevelse af at skulle udføre en handling de dybest set ikke har ejerskab over jævnfør afsnittet om, at man som leder skal man være loyal overfor pligten. Oplevelsen af autonomi hos informanterne handler her ikke om ikke at gøre det som er besluttet (at udpege medarbejdere til omplacering) eller, at overholde de regler, og rammer som er i forbindelse med udpegningerne. Derimod, så handler det om, at hvis man ikke acceptere præmissen omkring processen, og den måske også er i modsætning til egne værdier, og erfaringer, så rummer udsagnene en frustration. Hvis informanterne begynder at bruge "prikkerunde" i dialogen med de fagprofessionelle, så bliver det den mening som ledere, og medarbejdere i fællesskab taler ud fra.

Motivation, og det, at købe ind på mindsettet

Ib Ravn beskriver, at det er stærkt motiverende, for arbejdsindsatsen, når man laver noget, man synes er betydningsfuldt (Ravn, 2021, s. 184). Betydningsfuldt er i den forbindelse f.eks. ikke at tjene mange penge, men mere, at bidrage til, at gøre noget godt, for andre, eller

samfundet, jævnfør Ib Ravns sontring mellem intrinsisk, og ekstrinsisk motivation, og PSM. Ravn (2021) beskriver, at ”det, at gøre godt, for andre” ikke er et grundpsykologisk behov, men alligevel noget som virker særligt motiverende, og noget som når man får tilfredsstillet det har betydning, for menneskers trivsel, og mistrivsel på arbejdspladsen. Med ”det, at gøre godt, for andre” som bagtæppe, og PSM, så beskriver alle informanter, at medarbejderne kobler sig positivt på det mindsettet som ligger til grund, for Relationel Velfærd. Informanterne fortæller, at mindsettet, og de grundlæggende principper matcher en ønskværdig, og på mange måder også en gammel (i positiv forstand) måde, at tilgå sit arbejde på. Omvendt, så kunne et perspektiv også være, at det kunne være svært, for såvel medarbejdere som ledere, at være uenige i selve mindsettet, og de principper som følger med, når det handler om den styrkelse af relationerne til borgerne, og det, at skabe muligheder, håb, og drømme.

Udfordringen opstår hos medarbejderne når deres psykologiske forsvarsmekanismer bliver aktiveret fordi der er nogen som ønsker at forandre den måde, eller det arbejde som de laver. Relationelt Velfærd blev besluttet af politikkerne i byrådet, og den efterfølgende proces blev hos medarbejderne oplevet som top/down, og uden mulighed, for involvering. På den måde kan den proces som blev besluttet af ledelsen, og som er blevet lagt nedover Relationel Velfærd ift. selve udrulningen komme til, at bringe de grundpsykologiske behov ud af balance. Ikke blot kommer de grundpsykologiske behov ud af balance, men det fører til, at der sker et tab af mening.

Tabt i oversættelsen

Som jeg tidligere har skrevet, så har ingen af informanterne giver udtryk, for uenighed med det nye mindset omkring Relationel Velfærd. Ligeledes er der ingen, der modsætter sig, at organisationer også må forandre sig i takt med de politiske visioner udvikles. Ledere, og medarbejdere har en pligt til loyalitet over, for de beslutninger, der meldes ud, og til, at efterleve dem. Når forandringer skal formidles gennem de mange organisatoriske lag i en kommune som Aarhus, opstår der en kontinuerlig oversættelse af, hvad beslutningerne konkret betyder. Ikke alene oversættes den politiske vision; den tilpasses også til organisationens strukturer, og til sidst til den konkrete praksis på de yderste niveauer

Lederens rolle i denne oversættelsesproces bliver på den måde helt afgørende i forståelsen af, hvad forandringen betyder, for de fagprofessionelle. Den måde, hvorpå lederen formidler beslutningen både i valg af ord, tone, og kontekst er afgørende for, hvordan medarbejderne tolker, og reagerer på forandringen. Hvis lederen ikke nødvendigvis er enig i beslutningen, eller ikke fuldt ud forstår dens implikationer, men samtidig er loyal over, for sin pligt til, at støtte den, kan det tyde på, at der opstår en subtil, men betydningsfuld form, for kommunikation.

Når ord som "prikket", "arbejdsfamilie", eller "fået et job, jeg ikke har søgt" anvendes, bliver det en indirekte måde at tilkendegive sin egen holdning uden, at udtrykke den direkte. Dette kan påvirke de fagprofessionelles forståelse af, og reaktion på forandringen, idet de fagprofessionelle ofte vil tage lederens implicite budskab til sig. Derfor bliver oversættelsen ikke blot en teknisk proces, men et afgørende led i, hvordan forandringen opleves, og internaliseres i organisationen.

Således kan informanternes udtryk, og udsagn angive, at de med loyaliteten intakt kan ende med at kommunikere en holdning til beslutningen, som de ikke direkte har udtrykt, men som medarbejderne alligevel opfatter, og responderer på.

Konklusion

Jeg vil i dette afsnit besvare masterprojekts problemstilling hvordan de grundpsykologiske behov udtrykker sig hos fagprofessionelle, og i relation hertil præsentere min opnået viden om hvilke implikationer det har haft, for lederne i forhold til udrulning af Relationel Velfærd?

Dette masterprojekt har undersøgt, hvordan de grundpsykologiske behov autonomi, kompetence, og samhørighed kommer til udtryk hos fagprofessionelle i forbindelse med implementeringen af Relationel Velfærd i Aarhus Kommune. Med afsæt i selvbestemmelsesteorien, og begrebet mening i organisationer har projektet belyst, hvordan disse behov påvirker fagprofessionelles trivsel, motivation, og evne til, at engagere sig i forandringsprocesser.

Analysen viser, at de fagprofessionelle generelt tilslutter sig intentionerne bag Relationel Velfærd, og oplever, at mindsettet harmonerer med deres værdier, og faglige idealer. Alligevel opstår der betydelige udfordringer i praksis, når implementeringen sker top-down, uden tilstrækkelig inddragelse, tydelighed, og retning. Det skaber oplevelser af tab af autonomi, usikkerhed omkring egne kompetencer, og brud i de sociale, og faglige fællesskaber alt sammen forhold, der underminerer oplevelsen af mening, og ejerskab.

Lederne i undersøgelsen beskriver en kompleks dobbeltrolle: På den ene side forventes de at være loyale oversættere af politiske beslutninger, og på den anden side skal de skabe mening, og tryghed, for deres medarbejdere. Når lederne selv mangler klare svar, og retning, bliver deres oversættelsesopgave vanskelig, og risikoen, for, at medarbejderne tabes i oversættelsen øges. Det understreger, at ledelse i forandringsprocesser ikke blot handler om at formidle beslutninger, men om, at skabe rum, for dialog, medskabelse, og meningsfuld involvering.

Masterprojektet peger derfor på, at succesfuld implementering af værdibaserede reformer som Relationel Velfærd forudsætter, at de grundlæggende psykologiske behov hos medarbejderne imødekommes. Det kræver en implementeringsstrategi, hvor ledere, og medarbejdere sammen kan skabe mening, retning, og ejerskab, og hvor forandringer ikke blot kommunikeres, men forankres gennem relationer, tillid, og fælles forståelse.

Perspektivering

I forbindelse med Creceas årlige konference om Relationel Velfærd, og samskabelse var Hillary Cottam keynote speaker den 8. maj 2025. Cottam talte her om første linjeledernes evne, og udfordringer i forhold til, at koble sig på den forandring som Relationel Velfærd giver i relation til deres ledelsespraksis. Cottam beskrev her, at hun oplevede, at medarbejderne i stor grad købte ind på de principper, og handlinger som hun beskriver i bogen Radikal hjælp (2018) fordi de oplever, at det giver, så god mening, for dem i deres arbejde det repræsentere på mange måder den drøm som mange socialarbejdere har omkring deres arbejde. Cottam beskriver, at forandringsejerskabet ned igennem de forskellige ledelseslag betyder, at der er stor tilslutning til Relationel velfærd indtil man når første linjelederne. Her taler Cottam om, at det er hendes oplevelse, at de har svært ved at tage Relationel Velfærd til sig. Når de ikke gør det, så kan de som ledere komme til at modarbejde implementeringen af Relationel Velfærd fordi de ikke forstår hvordan det skal matche med deres hverdag. Cottam giver ikke noget enkelt svar, men mener, at man bør fokusere på, at få første linjelederne med i forandringen sådan også de får ejerskab, at "det nye" hvis man skal lykkes. Hun bidrager her også med det perspektiv, at nogen første linje ledere aldrig ville kunne tage Relationel Velfærd til sig, hvorfor de/vi bør overveje hvorvidt det betyder et farvel til organisationen. Et perspektiv her fra arbejdet med dette masterprojekt på Cottams perspektiver kunne være, at første linje ledere, så, at sige er fanget i krydspresset mellem medarbejdere som finder mindsettet godt, og en oversættelse på det nye til dem som ledere der ikke giver dem nogen svar på hvad det betyder, for deres ledelsespraksis. Perspektivet kunne være, at fordi de som ledere er tæt på borgerne, så har de brug, for en konkret, og en tydelige oversættelse, da de forskellige styringslogikker fortsat er gældende, og de kan fremstå i modsætning med de intentioner som meldes ud oppe fra.

Dette masterprojekt har begrænset sig til igennem 6 afdelingsledere, at indhentet deres perspektiver på medarbejdernes reaktioner omkring hvordan de grundpsykologiske behov udfordres. Masterprojektet har altså igennem de 6 afdelingsledernes spurgte indtil medarbejdernes reaktioner. Det kan derfor ikke udelukkes, at afdelingsledernes udsagn tager sit afsæt i egne perspektiver, og forestillinger om hvordan medarbejdernes reaktioner måtte være end der er tale om konkrete udsagn. For at få et bredere perspektiv, og dermed også

udvide masterprojektets rækkevidde, så kunne konklusion styrkes ved konkret at interviewe en række medarbejdere separat, og koble udsagn her med afdelingsledernes. Masterprojektet kunne styrkes yderligere ved også at inddrage de evalueringsrapporter som er fremkommet i forbindelse med udrulningsprocessen, da der her også er fokus på medarbejder udsagn omkring samarbejde på tværs. Masterprojektet kunne hermed opnå konkret indsigt om hvordan medarbejderne har oplevet deres grundpsykologiske behov udfordret samt beskrivelse af hvordan deres leder har ageret i processen. På den måde ville der fremkomme værdifulde data med indsigter, og perspektiver der på den ene side præsenterer lederperspektivet, og på den anden side medarbejder perspektivet.

Litteratur

Andersen Lotte Bøgh, Carsten Greve, Kurt Klaudi Klausen, Jacob Torfing (2020) *Offentlige styringsparadigmer: konkurrence, og sameksistens*, 2 udgave, 2 oplag, by DJØF forlag 2020

Andersen Lotte Bøgh, Anne Bøllingtoft, Martin Christensen, og Ida Bøgh Hald (2016) Ledelse af forandring: dilemmaer, udfordringer, og erfaringer. *Politica*, 48. årg. nr. 2, 2016 s. 228-250

Beck Torben Jørgensen and Barry Bozeman (2007) Public Values: An Inventory, administration & Society. *Sage publications, volume 39, number 3, may 2007, side 354 – 381*

Cottam Hilary (2018) *Radikal Hjælp, hvordan vi genopbygger indbyrdes relationer, og revolutionerer velfærdsstaten*, 1 udgave, 1 oplag, Mindespace

Ejler Nicolaj (2017) *Faglig ledelse, mellem kerneopgave, og styring*, 1 udgave, 1 oplag, by jurist – og økonomiforbundets forlag

Hansen Steen Juul, Mathilde Høybye-Mortensen (2019) *Styring, og ledelse af professionelle i den offentlige sektor*, 1 udgave, 1 oplag 2019, forfatterne, og Hans Reitzels forlag.

Hammer Sverri, James Høpner (2025) *Meningsskabelse, organisering, og ledelse, en introduktion til Weicks univers*, 2 udgave, 6 oplag, Samfundslitteratur, og forfatterne 2019

Ingeman Jan Holm, Lena Kjeldsen, Iben Nørup, Stine Rasmussen (2022) *Kvalitative undersøgelser i praksis, viden om mennesker, og samfund*, 2. udgave, forfatterne, og Samfundslitteratur

Jacobsen Dag Ingvar (2023) *Organisationsændringer, og forandringsledelse*, 3 udgave, 3 oplag, forfatteren, og Samfundslitteratur 2019

Jacobsen Christian Bøtcher (2012) Public service motivation, og udfordringer, for offentligt ansatte: Kalder offentlig service. *Politica*, 44, årg. Nr. 1, 2012, side 47 – 65.

Jespersen Peter Kragh (2008) De professionelle, fagbureaukratiet, og omstilling i den offentlige sektor, sociale organisationer i en omstillingstid, redigeret af Tina Bømler, 3 udgave, 1 oplag, forfatterne, og Hans Reitzels forlag

Kodex VII (2015) Syv centrale pligter, for embedsmænd i centraladministrationen – kodex VII, Finansministeriet september 2015

Kvale Steinar, Svend Brinkmann (2009), *Interview, introduktion til et håndværk*, 2. udgave, 5. oplag, oversat fra engelsk efter InterViews af Bjørn Nake, Hans Reitzels forlag, København 2009

Klausen Kurt Klaudi (2021) *Strategisk ledelse i det offentlige – fremskrive, forudse, forestille*, 2. udgave, 1 oplag, Gyldendal A/S

Knudsen Lisbeth, Jonatan Porsager, Maria Rosenbeck (2020) Aarhus kompasset, mindre system. Mere borger, Tænk tanken mandag morgen

Murphy Tine (2015) *Sensemaking, introduktion til Karl Weick*, 1 udgave, 3 oplag, forfatteren, og Hans Reitzels forlag 2015.

Ravn Ib (2021) *Selvbestemmelsesteorien, motivation, psykologiske behov, og sociale kontekster*, 1. udgave 4. oplag, Ib Ravn, og Hans Reitzels forlag, København 2012

Tønnesvang Jan, Lotte Bøgh Andersen, Cecilie Lindgaard Petersen, Sanne Schou (2023) *Mening & motivation i organisation, og ledelse*. 1 udgave, 2 oplag, by DJØF Forlag

Øbo Helle (2023) *Man møder et menneske, fra bureaukrati til Relationel Velfærd*, 1 udgave, 1 oplag, Akademisk forlag København

Aagaard Peter, Annika Agger (2017) *Ledelse i politiskstyrede organisationer*, 1 udgave, 1 oplag, forfatterne, og Hans Reitzels forlag 2017

Bilag

Spørgeguide vedlagt som bilag.

6 transskriberede interviews er vedlagt som bilag.