

Mellemlederens tids- og identitetsarbejde i et kommunalt styringsmix



Illustration af: Michael Eriksen, Visuel Retning

"Det er ligesom om, at der ikke er nogle, der forholder sig til, om vi har arbejdsopgaver, der svarer til 30 eller 50 timer. Der bliver bare forventet mere og mere og mere og mere og mere..."
(Ronja, kommunal mellemleder)

Speciale i Arbejdslivsstudier, Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet.

Den 1. juni 2021.

Specialevejleder: Annette Kamp

Specialets samlede antal tegn: 181.047

Katrine Riisager Sejersen, studienummer 67790

Annegrete Dall Visby, studienummer 34579

Summary

This thesis investigates what New Public Management inspired reforms in local government means for publicly employed middle managers' time- and identity work in elderly community care in Denmark.

NPM inspired reforms have since the beginning of the 1980s gradually been infused with ideas of marketization. This has had a major impact on managers' time- and identity work because they have to deal with conflicting understandings of governance.

The thesis's interest of knowledge is formed by critical theory, and the theoretical framework is based on insights from Time Sociology, and Critical Management Studies. This framework provides perspectives on how governance technologies that include both material, social and self-reflective ways of shaping and changing people, shape middle managers' time- and identity work.

In this thesis, we interviewed eight middle managers, in the public health sector, all of whom had different experiences with management and perspectives on their timework. Our empirical approach is based on qualitative semi-structured interviews and was conducted as computer-assisted interviews over four weeks. Furthermore, a preliminary survey of more than 300 middle managers in the public health sector and two group interviews were conducted.

Based on our analysis, we conclude that time-related conflicts occur between economic and care professional rationales which leads to a fragmented and accelerated experience of time and boundaryless work amongst the middle managers. Furthermore, the temporal conflicts are reproduced as internalized conflicts, which leads to identity regulation and self-accountability.

Indholdsfortegnelse

Summary	2
Indledning	5
Specialets opbygning	5
Kapitel 1: Problemfelt	6
Nye styringsparadigmer ændrer offentlig ældrepleje	6
Det normative ledelsesideal	7
Et grænseløst og accelereret tidsmiljø for lederne	8
Kritik af fejludviklinger	8
Specialets bidrag til feltet	9
Problemformulering, begrebsafklaring og afgrænsning	9
Teoretiske perspektiver på ledelse af ældrepleje	10
Samarbejde med Lederforeningen og pilotundersøgelse	13
Kapitel 2: Videnskabsteori	15
Den videnskabsteoretiske placering	15
Videnskabsteori og Critical Management Studies	16
De videnskabsteoretiske positioners indbyrdes forhold	17
Validitet af viden	17
Forforståelser og kvalitetssikring af specialet	17
Kapitel 3: Teori	19
Styring i et Critical Management Studies perspektiv	19
Normative ledelsesidealer og identitetsarbejde	21
Tidssociologien	22
Tidsordener	22
Time-work og agency	23
Kapitel 4: Metode	26
Den kvalitative metode som overordnet metodisk tilgang	26
Etik og anonymitet	28
Kapitel 5: Analyse og konklusion	30
Analysestrategi	30
Præsentation af interviewdeltagere	30
Analyse	32
Analyse af tidsordener i kommunal ældrepleje	32
Ledernes tidsarbejde	39

Ledernes identitetsarbejde.....	45
Konklusion	50
Kapitel 6: Diskussion og perspektivering	51
Mønstre og sammenhænge på tværs af specialets empiri og forskningslitteraturen.....	51
Metodiske refleksioner.....	53
Afsluttende kritik af de forhold vi har undersøgt.....	54
Perspektivering.....	55
Litteratur.....	57
Bilagsoversigt og bilag kan findes i vedlagt dokument.	

Indledning

Interessen for at skrive dette speciale udspringer af et tidligere kandidatprojekt (Visby & Sejersen, 2021), hvor vi undersøgte tillidsrelationers betydning for, hvordan kommunale mellemledere taler om og handler i forhold til belastninger i deres socialt-organisatoriske arbejdsmiljø. Interviewdeltagerne var sundhedsfaglige, kommunalt ansatte mellemledere inden for ældreområdet. Projektet blev etableret i et samarbejde med Lederforeningen (LF) i Dansk Sygeplejeråd (DSR).

Ud af det empiriske materiale trådte nogle tidslige forhold frem, som ikke kunne medtages i daværende projekt, men som vi har fundet så væsentlige, at de berettiger en selvstændig undersøgelse. Vi erfarede, at lederne stod i et krydspres mellem forskellige rationaler, der medførte, at de arbejdede accelereret og grænseløst. Andre perspektiver såsom normative idealer om ledelse og kulturer på arbejdspladsen formede også ledernes tidsarbejde. Dermed så vi konturerne af et speciale, som undersøgte mellemlederes tidslige betingelser, og hvordan disse influerer på deres tids- og identitetsarbejde.

Vi har i dette speciale fortsat samarbejdet med LF, som deler vores interesse for at få belyst de mere strukturelle betingelsers betydning for sundhedsfaglige mellemlederes socialt-organisatoriske arbejdsmiljø. Vores samarbejde vil blive uddybet senere i opgaven.

Specialets interviewdeltagere er otte kommunalt ansatte sundhedsfaglige mellemledere, der alle har en grunduddannelse som sygeplejerske. Tak til jer; Anne, Ronja, Karen, Charlotte, Vibeke, Anja, Henriette og Helene for at dele jeres refleksioner og hverdag med os.

Specialets opbygning

Vi har bygget specialet op i følgende kapitler:

Kapitel 1: Problemfelt, problemformulering og redegørelse for relevant forskning på området bliver præsenteret.

Kapitel 2: Her redegør vi for specialets erkendelsesinteresse og den videnskabsteoretiske position samt hvilke implikationer denne position har for skabelsen af viden.

Kapitel 3: Her bliver specialets teoretiske og iagttagelsesledede begreber forklaret.

Kapitel 4: Her redegør vi for metodevalg, empiriindsamling og etiske overvejelser.

Kapitel 5: I kapitlet bliver vores analysestrategi, interviewdeltagere, analyse og konklusion præsenteret.

Kapitel 6: Her præsenteres diskussionen og perspektivering med bud på strukturelle opmærksomhedspunkter og anvendelsesorienterede indsatser.

Kapitel 1: Problemfelt

I dette kapitel vil vi beskrive vores problemfelt, problemformulering, og hvordan specialet kan bidrage med ny viden. Vi starter med det store perspektiv, hvor vi beskriver konsekvenser af nye styringsregimer på samfundsplan med et særligt fokus på kommunal styring. Derefter zoomer vi ind på den kommunale ældrepleje med fokus på, hvilke aftryk styringsregimerne efterlader. I den sammenhæng fokuserer vi på lederes tidslige forhold og deres identitetsarbejde. På baggrund af dette formuleres en kritik, der leder op til selve problemformuleringen.

Kapitlet afsluttes med en gennemgang af teoretiske perspektiver på ledelse af ældreområdet samt relevante uddrag af specialets pilotundersøgelse. De teoretiske perspektiver anvendes til en belysning af det felt, vi undersøger og til at placere vores kritik i en nutidig og kontekstuel sammenhæng. Pilotundersøgelsen er en afdækning af det socialt-organisatoriske arbejdsmiljø blandt specialets målgruppe via: mellemledere, der er kommunalt ansatte inden for ældreområdet, og som har en faglig baggrund som sygeplejerske.

Nye styringsparadigmer ændrer offentlig ældrepleje

I anden halvdel af det tyvende århundrede, voksede den offentlige velfærdssektor i Danmark. Væksten nødvendiggjorde nye reformer, hvor New Public Management (NPM) tilgangen dannede rammen for en ny måde at styre og regulere offentlige organisationer på i en særlig nordisk variant. I moderniseringen lå der en indbygget kritik af den hidtidige styring, som blev anset for at være ineffektiv og bureaukratisk (Kamp & Hansen, 2019).

I starten af det 21. århundrede skete der en stigende markedsgørelse af velfærdsydelserne, og i 2003 blev Loven om frit leverandørvalg vedtaget i Danmark. Denne lov gav borgeren mulighed for at vælge frit mellem private og offentlige velfærdsleverandører (Ankestyrelsen, 2004). Markedsgørelsen medførte også et opgør med professionernes monopol på, hvad de anså som professionel pleje og omsorg for de ældre (Kamp & Hansen, 2019). I stedet for at være passive modtagere af velfærdsydelser blev borgerne anset for at være aktive og selvansvarlige forbrugere af velfærdsydelser (Kamp & Hansen, 2019).

Siden 2008 har der været et krav om to procents reduktioner på alle de offentlige budgetter, og iflg. Kamp & Hansen (2019) er antallet af offentligt ansatte/pr. borger på sit laveste niveau siden 1986. Reduktion af de offentlige budgetter har på forskellig vis påvirket kommunernes økonomi og har mange steder resulteret i serviceforringelser, som dermed influerer på plejecentrenes personalenormering. Plejecentre er oftest fast normerede. Det vil sige at de har en fast ramme for deres økonomi, som ikke tager højde for, at borgernes plejebehov er svingende. Normeringsopgørelser fra 2016 viser, at der er meget stor variation i normeringerne på plejecentrene. I de bedst normerede plejecentre er der 2,3 beboere pr. medarbejder, og på de dårligst normerede er der 4,3 beboere pr. medarbejder. Forskellen er endnu større i weekenderne, hvor normeringer varierer fra 2,4 beboere pr. medarbejder til 6,3 beboere pr. medarbejder (Sundheds- og Ældreministeriet, 2016).

De seneste to årtier er borgere, der bor på plejecentre, blevet mere alvorligt syge og svækkede. Udover at de lider af en række fysiske sygdomme, lider to tredjedele af en demenssygdom. Opgavernes kompleksitet er derfor steget samtidig med, at kravene til dokumentation er øget. På nogle plejecentre er der sygeplejersker ansat, men det er ikke alle steder. Når der ikke er faste sygeplejersker ansat på plejecentrene, forskydes opgaven med fagligt at koordinere de komplekse forløb til mellemlederen (Hagerup, 2013).

At lede et område, hvor de offentlige budgetter siden 2008 er beskåret løbende og plejekompleksiteten er forøget, stiller den kommunale mellemledere i både etiske, logistiske og moralske dilemmaer. Andersen et al. (2020) beskriver, at konkurrerende og inkonsistente styringsparadigmer er med til at skubbe til disse dilemmaer. Ifølge forfatterne implicerer disse spændinger nogle helt særlige krav til lederen i dag, som vi vil uddybe i det følgende.

Det normative ledelsesideal

Med nye styringsteknologier, såsom NPM og New Public Governance (NPG), ændrede de normative forestillinger om lederrollen sig. Teknologierne hviler på rationaler om, at der skabes mere værdi for borgeren ved at minimere bureaukratiske arbejdsgange. Et andet rationale, som har afsæt i Human Ressource Management tænkningen er, at distribuering af ansvar kan tilføre arbejdet større grad af mening (Kamp & Hansen, 2019). De ændrede rationaler medfører også nye forventninger til lederen, som fx kan ses i Ledelses Kommissionens anbefalinger fra 2018 om ledelse i den offentlige sektor. Iflg. kommissionen skal bestræbelserne forløses via øget distribuering af ansvar fra det politiske niveau til lederne. En stærk lederidentitet er iflg. kommissionen forudsætning for at kunne ”*sætte retning og turde delegere opgaver og ansvar til medarbejdere*” (Ledelses Kommissionen, 2018: 13).

Ovenstående forestillinger om ledelse i den offentlige sektor er et eksempel på, hvordan ledere gives frihed til at lede, alt imens de formes af nogle normative forestillinger om, hvad der er god ledelse. Clarke & Newmann beskriver det sådan:

The strategy empowers them, but at the same time subjects them to new strategies of surveillance and control (Rasmussen, 2012: 168).

Citatet illustrerer, at lederne gives frihed til at lede og samtidig styres af nogle normative idealer, som gør, at ”de leder sig selv” på en bestemt måde. Andre eksempler på, hvordan ledere formes af bestemte normative forestillinger, er ledelsesgrundlag, resultatløn og stillings- og funktionsbeskrivelser.

Ifølge Andersen et al. (2020) eksisterer forskellige styringsparadigmer side om side i offentlig velfærdsledelse, og det medfører iflg. forfatterne krav til, at lederne skal navigere i et miks af modstridende rationaler. Det kommer bl.a. til udtryk i spørgsmål om, hvordan man skal prioritere hensynet til borgerne, medarbejderne, de pårørende, økonomien og de politiske beslutninger, og dermed oplever lederen konfliktende rationaler. Det kan iflg. Andersen et al. (2020) medføre både moralske og ulogiske dilemmaer, som bliver op til lederne at håndtere.

Rationalet bag decentraliseringen er, at når enheder sammenlægges og ansvar distribueres tæt på kerneopgaven, så kan administrative og bureaukratiske processer reduceres. Iflg. Andersen (2016: 5) kom mellemlederen ”*organisatorisk til verden via en knopskydning i de eksisterende ledelsesstrukturer*”, fordi ledelsen skulle tættere på kerneopgaven, dog uden at ledelsesrummet blev klart defineret. Han mener, at det er et grundlæggende problem, som i dag betyder, at mellemlederen er ansvarlig for at bære reformer igennem og balancere modstridende rationaler (Andersen, 2016). Disse spændinger kan iflg. Kamp & Hansen (2019) være skabt af stigende krav til at lede det standardiserede arbejde, samtidig med at lederen skal bedrive ”soft management” ledelse, der vægter involvering af medarbejderne.

Som en konsekvens af nye styringsteknologier er der også sket strukturelle forandringer, der har betydning for lederens tidsmiljø. Der er blevet reduceret i antallet af offentlige lederstillinger og analyser fra LF viser, at antallet af ledende sygeplejersker er faldet med ni procent i perioden fra

årtusindeskiftet og til 2018 (Milling, 2018). En undersøgelse fra DSR viser, at ledelsesspændet¹ i gennemsnit ligger på 32, og at ledende sygeplejersker vurderer, at det mest optimale antal medarbejdere, at være leder for, er 27 (Sørensen, 2018). Dette bliver bakket op af Holm-Petersen & Østergaard (2012), der peger på et maksimalt ledelsesspænd på 20-30 personer, når der er tale om ledelse af simple opgaver, og færre når kompleksiteten er høj. De ledere, vi har interviewet i både tidligere og nuværende undersøgelse, har haft meget varierende ledelsesspænd, og det er ikke unormalt at lede 50-60 medarbejdere og dertil frivillig arbejdskraft på plejecentrene (Visby & Sejersen, 2021).

Et grænseløst og accelereret tidsmiljø for lederne

Forskningslitteratur peger på, at mellemledernes job er blevet mere komplekst, grænseløst og accelereret som følge af styringsteknologierne NPM og NPG (Allan, 2014; Kamp & Hansen, 2019; Rasmussen, 2012). Iflg. Kamp & Hansen (2019) er ældreområdet det område, hvor disse teknologier har haft størst indvirkning.

Lederne arbejder i yderste led og står derfor på mål for og skal forsvare det politisk vedtagne service-niveau. Her igennem bliver de iflg. Rasmussen (2012) formet som offentligt ansatte, og dette kan være i strid med deres personlige eller professionelle idealer. Hun peger på, at lederne formes via blid disciplinering til at tage ansvaret for en underfinansieret ældrepleje. Det kommer til udtryk i et fragmenteret og accelereret tidsmiljø, hvor lederne arbejder grænseløst, skyggearbejder og indgår i plejen, når der mangler sundhedspersonale (Rasmussen, 2012).

Både Andersen et al. (2020) og Hirvonen & Husso (2012) beskriver, at konkurrerende styringsregimer efterlader omsorgsmedarbejdere i spændingsfyldte situationer, hvor de skal forhandle den tid, der bruges til borgerne. I afsnittet om teoretiske perspektiver på ledelse af ældrepleje, som præsenteres senere, ses det, at de neoliberale styringsrationaler vinder over de rationaler, der knytter sig til det professionsfaglige styringsparadigme. Det sætter de omsorgsprofessionelle i dilemmafyldte situationer, hvor deres mulighed for at handle selvstændigt og træffe "frie valg" er udfordret. Hirvonen & Husso kritiserer neoliberalistiske reformer, der har afsat i en lineær tidsforståelse, fordi denne tidsforståelse ikke medtager det perspektiv, at kerneopgaven relaterer sig til mennesker, som har en biologisk rytme:

Social theorists have criticized the predominant economic-rationalist framing of time for undermining the significance of the processual nature of time as a requirement for realizing caring rationality in welfare service work (Hirvonen & Husso, 2012: 354).

Kritik af fejludviklinger

Vi har i forrige afsnit redegjort for, at den teoretiske litteratur peger på, at styringsteknologier inden for pleje- og omsorgssektoren fører til et grænseløst og accelereret tidsmiljø for mellemlederne. Vi har også set, at tidlige konflikter medfører indre konflikter, hvor lederne regulerer deres tidsarbejde via selvdisciplinering og selvoptimering for at håndtere disse konflikter.

Som opstart på dette speciale har vi i samarbejde med LF gennemført en pilotundersøgelse i form af en spørgeskemaundersøgelse (dette vil blive præsenteret senere i kapitlet). Sammenholdt med ovenstående kritikpunkter viser undersøgelsen en udvikling inden for ledelse af ældreområdet, der

¹ Ledelsesspændet er udtryk for hvor mange medarbejdere en leder er ansvarlig for. Her medtænkes både faglig og personaleledelse.

nødvendiggør en kritik. Endvidere viser undersøgelser, at stress blandt offentlige mellemledere er stigende (Lederne, 2014). LF har ikke aktuelle tal på antallet af henvendelser vedrørende mistrivsel og stress, men tidligere næstformand Peter Stuhaug² konkluderer på baggrund af henvendelser fra deres medlemmer, at stress er et stigende problem.

Alvesson & Willmott (2002), der er repræsentanter for Critical Management Studies (CMS), argumenterer for, at der er behov for analyser, der undersøger, hvordan styringsteknologier former subjektivitet. Den tyske sociolog Ulrich Beck citeres for at sige: *”Vor tids individer tvinges ofte til at finde individuelle løsninger på systemiske problemer”* (Petersen, 2016: 68). Vi mener, der er tale om en fejludvikling når styringsteknologier medfører, at ledere arbejder grænseløst og accelereret og forhindres i at leve et godt liv rigt på flerdimensionelle oplevelser af resonans (Rosa, 2014).

Specialets bidrag til feltet

Med dette speciale er det vores intention at få viden om, hvordan adskillelse og integration af livsfærer kan medvirke til at skabe et bæredygtigt tidsmiljø for den enkelte leder. Vi ønsker også at bidrage med viden, der kan medvirke til at fastholde ledere inden for ældreområdet og dermed skabe færre forandringer for medarbejderne. Vores primære fokus koncentrerer sig om mellemledernes tidsmiljø. Sekundært medtager vi det perspektiv, at en forbedring af ledernes betingelser har en positiv betydning for medarbejdernes arbejdsmiljø (Skakon, 2020). Undersøgelser tyder endvidere på, at lederes opsigelser sjældent fører til organisatoriske ændringer. Det vil sige, at problemerne reproduceres (Svenningsen et al., 2012).

Pilotundersøgelsen viser, at kun 36 procent af de adspurgte ledere kan se sig selv i deres nuværende stilling om 5 år under de eksisterende betingelser. Rekruttering og fastholdelse af ledere til ældreområdet er et stigende problem, som denne aktuelle sag fra Vejle Kommune i april 2021 er et eksempel på: *”Stort farvel i Vejle Kommune: Næsten halvdelen af alle plejehjemsledere smuttede fra jobbet sidste år”* (Grothe, 2021).

Både Allan (2014), Andersen (2016) og Svenningsen et al. (2012) peger på, at mellemlederrollen er underbelyst. De argumenterer for et forskningsfokus, der undersøger kompleksitet, tidslige forhold og konflikter mellem NPM og faglig ledelse. Arman et al. (2012) redegør for, at tid som en social konstruktion sjældent udforskes og ekspliciteres i organisationsteoretisk litteratur.

Evetts (2009) konkluderer i sin artikel, at der er behov for mere forskning, der undersøger betydningen af NPM i relation til offentlig styring. Hun peger på, at professionaliseringen og standardiseringen, som karakteriserer NPM, fortrænger andre styringsforståelser, fx den fagprofessionelle.

Vi mener derfor, at specialet kan bidrage med en mere kontekstuel kritik og pege på relevante perspektiver, som fx LF og andre interessenter kan arbejde videre med i relation at skabe bæredygtige tidsmiljøer for ledere, medarbejdere og ældre borgere.

Problemformulering, begrebsafklaring og afgrænsning

Specialet har følgende problemformulering:

Hvad betyder kommunale styringsteknologier for sundhedsfaglige mellemleders tids- og identitetsarbejde?

² Peter Stuhaug er 1/5 fratrådt som næstformand i LF, men var ved specialets opstart i februar 2021 næstformand.

Herunder uddybes bærende begreber i problemformuleringen:

Styringsteknologier omfatter både materielle, sociale og selvrefleksive måder at forme og forandre mennesker på (Rose, 1999). Styringsteknologier former bestemte subjektformer (normative idealer), som vi kan anerkende og tage på os (Alvesson & Willmott, 2002).

Tidssarbejde indeholder en forståelse af, at styringsteknologier former social praksis og dermed lederens tidsarbejde. Tid bliver i den optik sociale konstruktioner, fordi den erfares forskelligt og kobles med den specifikke kontekst (Nowonty i Kamp, 2008). Heri betones en hermeneutisk og fænomenologisk tilgang til tidslige erfaringer og tidsarbejde. De tidslige forhold indrammes også via teoretiske perspektiver på, hvad NPM og NPG betyder for, hvordan vi forstår og tænker tid indenfor ledelse af ældreområdet i Danmark (Kamp, 2008).

Identitetsarbejde anvendes som samlet betegnelse for, hvordan styringsteknologier former subjektivitet. Subjektivitet skal i denne kontekst forstås som en subjektiv dannelses- og formningsproces, som på den ene side påvirkes af de tidslige forhold og på den anden side også formes af subjektets aktive selvdannelse. Denne selvdannelse hviler, iflg. Rose (1999), på diskurser, der knytter sig til de rationaler, som styringsteknologier tager afsæt i. Der er altså et element af fornuft, der regulerer denne subjektivitet. Det betyder at teknologien har lært os at gøre bestemte ting, fordi det er rationelt eller anerkendes. Identitetsarbejde anvendes som samlende begreb for subjektivitet i dette speciale (Alvesson & Willmott, 2002). Dette perspektiv medtager også de konsekvenser, som de tidslige forhold kan have for udviklingen af fremmedgørelse og moralsk stress (Arman et al., 2012; Hirvonen & Husso, 2012; Lützen et al., 2003; Rosa, 2014).

Sundhedsfaglige mellemledere betegner ledere der har en professionsuddannelse som sygeplejerske. Organisatorisk er de placeret nederst i ledelseshierarkiet inden for ældreområdet i danske kommuner. De har personaleansvar for en medarbejdergruppe, der hovedsageligt er sammensat af social- og sundhedshjælpere og social- og sundhedsassistenter. Enkelte steder har de også sygeplejersker, terapeuter og socialpædagoger ansat, der er en ressource i den faglige ledelse på plejecentrene. Af hensyn til læsbarhed vil vi fremadrettet bruge betegnelsen: mellemleder.

Afgrænsning af specialet

Vi har bevidst valgt at afgrænse dette speciale til at omhandle arbejdsbetingelserne hos kommunalt ansatte, sundhedsfaglige mellemledere inden for ældreområdet. Dette begrundes med det forhold, at området er reguleret af de samme lovgivningsmæssige krav, og at de alle er politisk ledede organisationer. Vi har derfor grund til at antage, at det der er sammenlignelige styringsteknologier i spil.

Teoretiske perspektiver på ledelse af ældrepleje

Vi har udarbejdet en gennemgang af relevant forskning, som anlægger et kritisk perspektiv på mellemlederes tidslige forhold i den offentlige ældrepleje – primært i Norden. Disse kobles med tekster, der forholder sig til NPM som offentlig styringsteknologi. Vi præsenterer de mønstre og sammenhænge, som vi mener er relevante for specialet i det følgende.

Styringsrationalers betydning for ledernes tidslige forhold

Med NPM er mellemledernes job blevet mere komplekst, grænseløst og fragmenteret, som følge af modstridende krav, mange afbrydelser, højt tempo og krav til relationel koordinering imellem fagprofessionelle (Allan, 2014; Kamp & Hansen, 2019; Rasmussen, 2012). Ældreområdet er det område, hvor NPM har haft størst indvirkning (Kamp & Hansen, 2019).

Andersen et al. (2020) beskriver, at der i det offentlige Danmark kan iagttages et mix af styringsparadigmer. Disse konkurrerende og hybride mix af styringsregimer sender forskellige styringssignaler til lederne, som de skal navigere i. En hybrid styringsform kan være at kombinere standardiserede arbejdsgange med processer, der vægter værdibaseret ledelse. Forskellige normative forestillinger om ledelse former, hvordan lederne manøvrerer i disse tidslige forhold. Hansen & Voxted (2012) bruger begrebet hybridledelse som en mellemform af ledelse, der kombinerer fagprofessionel og professionel ledelse. De fremhæver, at denne ledelsesforståelse bedre indfanger lederens ”*egen opfattelse af lederrollen end den professionelle lederrolle*” (Hansen & Voxted, 2012: 71). Rasmussen (2012) skriver, at disse konfliktende rationaler indlejres som intrapersonelle konflikter.

Rasmussen (2012), der undersøgte styringsteknologier i både hjemmepleje og på plejehjem, beskriver, at fast normering er en bestemt måde at styre ledere på, fordi økonomien er fastlagt. Hun iagttog, at fast normering som styringsteknologi medførte skyggearbejde blandt lederne, fordi de samtidig søgte at indfri de normative forventninger om at være nærværende ledere for medarbejderne og leve op til et fagprofessionelt ideal om at levere god omsorg for borgerne.

NPM teknologier, der søger at markedsføre ældre-service, er implementeret i sundhedssektoren, og de er med til at fortrænge og usynliggøre opgaver, der kan opfattes som ”unnoticed work” (Kamp & Hansen, 2019; Rasmussen, 2012). Evetts beskriver det på denne måde:

The imposition of targets in (...) medical work (...) had ‘unintended’ consequences on the prioritization and ordering of work activities, and have brought with them a focus on target achievement to the detriment or neglect of other less measurable tasks and responsibilities (Evetts, 2011: 415).

Der italesættes konflikter mellem den tidsorden, der relaterer sig til det standardiserede arbejde, som er opmålt i ydelser/serviceniveau, og den tidsorden, der relaterer sig til den faglige omsorgsdiskurs (Andersen, 2016; Evetts, 2009, 2011; Jensen & Villadsen, 2014; Skjødt & Sprogøe, 2014). Flere peger på, at det standardiserede arbejde samt det økonomiske rationale vinder over omsorgsdiskursen (Kamp & Hansen, 2019; Rasmussen, 2012).

Mellemliderne skal bære aktuelle reformer igennem, og kommer dermed til at ”stå på mål” for et politisk vedtaget serviceniveau, som kan være genstand for kritik af medarbejdere, borgere og pårørende. Disse modstridende sammenhænge ”synes at være taget til” og påvirker derfor lederens tidslige forhold (Andersen, 2016). Tilsvarende fremhæver Rasmussen (2012), at det bliver op til de decentrale ledere selv at løse og håndtere disse politiske konflikter lokalt. Desuden beskriver hun, at lederne kompenserer for disse konflikter ved at resignere og arbejde hurtigere for at beskytte medarbejderne og borgerne fra konsekvenser af utilstrækkelige budgetter og normeringer.

Konkurrerende styringsteknologier indlejres som subjektive dilemmaer

Flere artikler peger på, at lederrollen indebærer håndtering af konkurrerende ledelsesforståelser, hvor der primært peges på konflikter mellem et strategisk orienteret ledelsesperspektiv og et fagligt orienteret ledelsesperspektiv (Andersen, 2016; Svenningsen et al., 2012). Andersen (2016) redegør desuden for, at lederen skal håndtere mange modsatrettede krav fra forskellige interessenter, og at mellemliderrollen er uklart defineret.

Svenningsen et al. (2012) peger på, at mainstream ledelseslitteratur og lederkurser former nogle særlige forestillinger om ledelsesrollen som medfører, at lederne har svært ved at identificere sig som

ledere, når tiden domineres af drift og administration. I deres tekst argumenterer de for en stærkere kobling mellem ledelsesteori og hverdagserfaringer med det formål at skabe bedre sammenhæng mellem normative forestillinger om lederrollen og praksis. Også Hansen & Vøxted (2012) identificerer dilemmaer mellem det, som ledere forbinder med udviklingsledelse og selve driften.

Det medfører et fragmenteret og grænseløst tidsmiljø for lederne, når de skal håndtere dilemmaer, som indebærer en stadig forhandling af lederrollen, hvor lederne forsøger at oversætte og skabe sammenhæng mellem forskellige og konfliktende rationaler i den daglige ledelse af medarbejderne i ældreplejen. Disse konflikter kan iagttages som etiske dilemmaer, der kan resultere i moralsk stress (Arman et al., 2012). Flere tekster peger på, at det er de overordnede værdier og dermed det som anerkendes af topledelsen/organisationen, der regulerer lederens orientering i disse forhandlinger (Andersen, 2016; Rasmussen, 2012). Det er dog ikke uden konsekvenser for lederne, der oplever tab af mening og selvkritik, som kan lede til moralsk stress, og at de siger deres stillinger op som sidste udvej (Lützen et al., 2003).

Det grænseløse arbejde som selvvalgt

Andersen (2016) peger på, at det er de overordnede værdier og dermed det som anerkendes af topledelsen/organisationen, der regulerer lederens orientering i disse forhandlinger. Svenningsen et al. (2012) beskriver, at lederne oplever at bedrive lederskab, når de møder nogle normative forventninger. Det kan medføre reaktive strategier, hvor de arbejder grænseløst for både at imødekomme nogle økonomiske-rationelle mål og nogle normative forventninger, fx i form at være til rådighed samt guide og coache deres medarbejdere. Lederens identitet etableres bl.a. ved at imødekomme disse normative forestillinger om ledelse (Svenningsen et al., 2012).

Arman et al. (2012) beskriver, at lederne har udfordringer med at styre deres tid, fordi de prioriterer at praktisere god og bæredygtig ledelse. De skriver endvidere, at modstridende rationaler og modstridende anerkendelsessystemer kan lede til sårbarhed i lederrollen. Det kan iagttages i et tidsarbejde, hvor lederne søger at opretholde legitimitet ved at opfylde forventninger til drift og synlighed overfor medarbejderne. De konkluderer, at dette tidsarbejde koloniserer privatlivet og fører til *"mental and practical overtime work"* (Arman et al., 2012: 110). Tidens kvaliteter beskrives som fragmenteret, accelereret, uforudsigelig og med mange afbrydelser. De skriver endvidere, at ledere skal håndtere flere rationaler i samme intervention, således at selve tidsarbejdet fremstår komplekst. De beskriver desuden, at en del af lederne indgår i den direkte patientpleje og konkluderer i deres studie, at lederne tidsligt prioriterer at være nærværende for deres medarbejdere, og at deres eget tidsmiljø som følge deraf bliver grænseløst. De ser, at grænseløsheden er selvvalgt, men at lederne ikke er bevidste om konsekvenserne af den strategi (Arman et al., 2012).

Litteratur peger på, at det sjældent opleves ensidigt negativt at være belastet som leder. Travlhed og mange "bolde i luften" kan ses som et tegn på succes, som igen kan være formet af nogle normative idealer som fx "stilstand som et onde" i accelerationssamfundet (Rose, 1999). Der er dog en indbygget dobbelthed, som kan føre til ambivalente følelser, hvilket både vores empiri i tidligere projekt og litteraturen peger på (Andersen & Kingston, 2016; Kamp & Hansen, 2019; Rasmussen, 2012).

Mangel på arbejdskraft på ældreområdet

Rekrutteringsudfordringer på ældreområdet påvirker lederens tidsmiljø, fordi det implicerer kompression af tid, "time-juggling", højt arbejdstempo og uforudsigelighed i arbejdet (Allan, 2014, 2017; Rasmussen, 2012). Allan (2014) kobler fastholdelses- og rekrutteringsudfordringer af

omsorgspersonale med et belastet tidsmiljø for sundhedsfaglige mellemledere. Hun peger på det som et generelt strukturelt problem, der skal løses for at fastholde ledere i deres stillinger.

Ovenstående dimensioner har vi løbende anvendt som inspiration til specialets empiriske undersøgelse, hvor vi har tilstræbt en abduktiv proces. Vi anvender også den teoretiske gennemgang, når vi til sidst diskuterer specialets produktion af viden. I det næste afsnit præsenteres samarbejdet med LF og uddrag af specialets pilotundersøgelse.

Samarbejde med Lederforeningen og pilotundersøgelse

Samarbejdet med LF tog afsæt i en fælles interesse for at undersøge de kommunale mellemlederes socialt-organisatoriske arbejdsmiljø i en nutidig kontekst. LF stod overfor at revidere deres eksisterende spørgeramme, hvor de ønskede flere dimensioner i spørgerammen, som medtager mellemledernes tidslige vilkår. Vi ville gerne bruge undersøgelsen til bl.a. at få aktuelle perspektiver på, hvad mellemlederne oplever, der hhv. begejstrer og belaster dem i deres arbejde, og hvordan de oplever balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Vores intention var dermed at kvalificere fokus og indhold af den efterfølgende kvalitative spørgeramme (Madsen & Grønbæk, 2009; Pedersen, 2012). Spørgeskemaet tager afsæt i Dansk Psykosocialt Spørgeskema (DPQ) som blev udviklet af NFA i 2017 (Clausen et al., 2017). Vi har aftalt med LF at de får adgang til specialet og pilotundersøgelsen, samt at vi præsenterer vores perspektiver for deres sekretariat og eventuelt skriver en artikel til ledernes fagblad Forkant.

For at imødekomme LF og vores egne intentioner om at udarbejde en spørgeramme, der opleves relevant for lederne, har vi tilføjet og ændret formuleringer i nogle af spørgsmålskategorierne. Det drejer sig om spørgsmål, der bl.a. omhandlede samarbejdet i ledergruppen og relationen til nærmeste leder. Desuden inddrog vi også spørgsmål omkring søvnproblemer, grubleri og tankemylder, opmærksomhedsforstyrrelser og ændringer i social adfærd, da Andersen & Kingston (2016) fremhæver, at disse dimensioner har særlig negativ effekt på evnen til at udøve ledelse. Den samlede spørgeramme med tilføjelser og ændringer kan ses i bilag 14, og den samlede rapport med alle resultater kan ses i bilag 18.

Vi opridser her enkelte dimensioner fra undersøgelsen, som baserer sig på 307 gennemførte og 110 delvis gennemførte besvarelser fra kommunale mellemledere:

- 88 % af lederne angiver, at de arbejder mere end 40 timer om ugen.
- 66 % af de adspurgte ledere har mere end 30 ansatte. 13 % af lederne har mere end 80 medarbejdere under sig.
- 62 % af lederne oplever ofte eller altid, at det er nødvendigt at arbejde meget hurtigt, og kun 3 % svarer sjældent.
- 57 % af lederne oplever, at de ofte eller altid får uventede arbejdsopgaver, der sætter dem under tidspres.
- 38 % af lederne oplever i høj eller i meget høj grad, at deres arbejde tager så meget af deres **energi**, at det går ud over privatlivet. 43 % oplever det i nogen grad.
- 34 % af lederne oplever i høj eller i meget høj grad, at deres arbejde tager så meget af deres **tid**, at det går ud over privatlivet. 43 % oplever det i nogen grad.
- 74 % af lederne oplever, at deres arbejdsopgaver er meningsfulde, og kun 2 % oplever det i lav grad.

- 37 % af lederne kan i lav eller meget lav grad se sig selv i deres nuværende stilling under de samme vilkår om 5 år.

Vi brugte flere dele af undersøgelsen i vores kvalitative interviewguide, hvor vi bl.a. spurgte ind til tidens kvaliteter, følelsesmæssige krav i forbindelse med håndtering af tidlige konflikter, subjektiv grænseløshed og den dimension, at arbejdet tilsyneladende både begejstrer og belaster som følge af undersøgelsen.

Kapitel 2: Videnskabsteori

I dette kapitel præsenterer vi det videnskabsteoretiske ståsted og kobler det til de teoretiske valg. Kapitlet vil også redegøre for, hvad den videnskabsteoretiske position betyder for de epistemologiske valg.

Den videnskabsteoretiske placering

Specialet placerer sig videnskabsteoretisk i den kritisk teoretiske position. At indtage den position indebærer, at den viden, der produceres, har et frigørende sigte. Vores intention er at formulere en kontekstuel kritik, som har et anvendelsesorienteret formål og dermed kan bidrage til forandringer af fejludviklinger af de forhold, vi undersøger. Det er centralt i den kritiske teori at belyse fejludviklinger, der står i vejen for menneskelig udvikling (Juul, 2012).

Den kritiske teori adskiller sig fra andre kritiske retninger ved at formulere et begrundet normativt ideal. Den tyske sociolog, politolog og kritiske teoretiker Hartmut Rosa (f. 1965) beskriver, at den sociale acceleration i sin nuværende totalitære form fører til empirisk påviselige former for fremmedgørelse, som forhindrer det ”gode liv” i det senmoderne samfund (Rosa, 2014). Rosa mener, at svaret på det gode liv skal findes i en ”musikalisering” af hverdagslivet, og iflg. ham udfoldes det gode liv, når vi har et liv rigt på flerdimensionelle oplevelser af resonans. Perspektiver, som kan forhindre dette, danner i Rosas optik et grundlag for en normativ kritik (Rosa, 2014). Det er denne samfunds-kritik og det normative ideal, der er det filosofiske bagtæppe for specialets kritiske perspektiv.

I dette speciale indtager vi et dialektisk forskningsperspektiv, hvor det er vores mål at undersøge, hvordan strukturer og subjekter gensidigt medierer og medieres af social praksis. Dette begrundes med en epistemologisk antagelse om, at strukturer og objekter er dialektisk forbundne. Denne epistemologiske forudsætning er inspireret af bl.a. filosofen Axel Honneth, der betoner et dialektisk samspil mellem det normative og det faktiske (Juul, 2012). Denne position deler Critical Management Studies (CMS), som vi vil anvende som teoretisk perspektiv til at beskrive styringsteknologier epokalt.

Med reference til Honneth beskriver Juul (2012) en produktiv hermeneutisk cirkel, hvor beskrivelser af ”samfundets tilstand” er forankret i den sociale virkelighed og vice versa. Via reference til Honneth understreges det dermed, at ”det normative ideal” ikke formuleres universelt, men formuleres kontekstuel og historisk. Det har den betydning for specialet, at vi anvender det normative ideal ”*som en antitese til det værende*” (Juul, 2012: 354), og at denne samtidig skal anticipere en bedre tilstand for fremtiden.

For at kunne foregribe en bedre tilstand for fremtiden, kræver det, at vi har en stor viden om det felt, vi undersøger. Det har vi tilstræbt at imødekomme ved at udarbejde en gennemgang af kritisk forskningslitteratur, som undersøger, hvad NPM som styringsteknologi betyder for offentligt ansatte mellemlederes tidlige forhold og subjektivering inden for ældreområdet i norden (se afsnit ”Teoretiske perspektiver på ledelse af ældrepleje i kapitel 1). De mønstre, sammenhænge og modsætninger vi har fundet via den teoretiske gennemgang, bringer vi i dialog med vores empiriske materiale og omvendt. Intentionen er dermed at formulere en teoretisk funderet kontekstuel kritik, som er reflekteret både teoretisk og empirisk.

Et eksempel på denne hermeneutiske proces er, at vi gennem Arman et al. (2012) og Rasmussen (2012) blev opmærksomme på, at der indenfor samme organisation kan være forskellige teknologier,

der regulerer mellemledernes tidslige forhold, afhængigt af om de er ledere af hjemmeplejen eller af et plejehjem. Det perspektiv er relevant for os, da der primært deltager ledere af plejecentre i vores kvalitative undersøgelse. Det er en forforståelse, vi bringer med os ind i analysen, og som vi mener kvalificerer den viden, vi producerer.

Med det formål at indplacere analysen i et større samfundsmæssigt og kulturelt perspektiv anvender vi indsigter fra CMS. Det samfundsmæssige perspektiv belyses via CMS i det følgende og inddrages også i teoriafsnittet.

Videnskabsteori og Critical Management Studies

CMS henter sin inspiration fra både den kritiske teori og fra poststrukturalismen. Både kritisk teori og konstruktivisme deler antagelsen om, at vidensproduktion ikke skal være neutral og objektiv (Pedersen, 2012). Forskellen mellem de to positioner ligger i, hvorvidt forskning skal bedrives ud fra et normativt ideal (kritisk teori), eller om forskning skal dekonstruere og skabe ny viden (konstruktivisme). Vi mener, at begge positioner er relevante for vores problemformulering, og at de med fordel kan supplere hinanden, da vi både vil kritisere en samfundsudvikling og skabe ny viden, der kan bidrage til udvikling af feltet.

Et CMS inspireret perspektiv giver mulighed for at iagttage mekanismer som ”handler bag om ryggen” på subjektet. Heri ligger der en indlejret magtforståelse, der er inspireret af Foucault og poststrukturalismen. CMS bidrager således med perspektiver på magt som indirekte styring og relationel, produktiv og kapillær (Alvesson & Willmott, 2002). CMS som teoretisk retning er opstået som en kritik af bl.a. Labour Process Theory (LPT) og mainstream ledelsesteori. CMS kritiserer LPT for at have et strukturelt perspektiv, der overser subjektet. Det betyder, at teorien dermed lokaliseres for langt væk fra det levede liv. Mainstream ledelsesteori kritiseres for manglende magtkritik og ledelseslegitimering.

CMS betoner betydningen af et mere praksisnært perspektiv, der åbner op for nye indsigter og forståelser, som kan lede til en situeret og kontekstuel formuleret kritik:

*Social structures and practices are always **temporal**. Whether and how time **binds** and **facilitates** agency therefore remains a focal question for sociological research (Hirvonen & Husso, 2012: 366)(red: fremhævnings er lavet af forfatterne).*

Ovenstående citat illustrerer specialets dialektiske bestræbelse, hvor vi intenderer at få perspektiver på, hvordan styringsteknologier former social praksis kontekstuel og temporalt. Heri betones også et analytisk fokus på, hvordan magt og styring knytter sig til identitetsdannelse, som er inspireret af Alvesson & Willmott (2002) og Rose (1999).

Der er altså tale om, at vi indtager en sociologisk position, hvor vi tilstræber en analytisk refleksivitet overfor, hvordan social praksis skabes i en vekselvirkning mellem struktur og subjekt. Tidssociologiske begreber anvendes som analyseredskaber til at undersøge subjektivering i et CMS-perspektiv. Kritisk teori og socialkonstruktivisme anskuer subjektivitet og agency forskelligt. Et socialkonstruktivistisk perspektiv giver perspektiver på, hvordan vi subjektiveres og gøres til personer via bestemte teknologier. I kritisk teori undersøger man magtforhold, der står i vejen for menneskelig udvikling. Denne spænding tilstræber vi at være analytisk sensitive overfor.

De videnskabsteoretiske positioners indbyrdes forhold

Vi har tidligere redegjort for, at vi, inspireret af CMS, anvender både kritisk teori og socialkonstruktivisme. Der er dog den udfordring, at disse positioner ikke deler samme ontologi. Kritisk teori opererer med en realistisk ontologi og socialkonstruktivismen fokuserer på, hvordan virkeligheden skabes materielt og sprogligt. Det vil sige, at forskellen består i, hvordan man skal bedrive kritisk forskning. Begge positioner er dog enige om, at forskning ikke kan være neutral og objektiv (Pedersen, 2012). Vi mener dog, ligesom Pedersen (2012), at det socialkonstruktivistiske perspektiv kan hjælpe os med at stille spørgsmål ved det, som forekommer reificeret, herunder de forforståelser, vi selv bringer med ind i feltet og dermed kvalificerer vores kritik.

Specialet henter sin inspiration fra teoretikere, som kritiserer den universalpragmatik og dermed afledte determinisme, der er forbundet med førstegenerationskritikere inden for kritisk teori. De senere kritisk-teoretiske tænkere, som fx Habermas og Honneth, mener, at kritikken skal funderes empirisk og anvender fænomenologisk/hermeneutiske retninger (Juul, 2012), hvor kritikken i dette perspektiv ikke kan være universel gyldig. Dette betyder, at den kritik, vi italesætter med dette speciale, også er kontekstuel og historisk betinget.

Validitet af viden

Nielsen (2015: 387) fremhæver, at kritisk teori *"ikke er en metode i konventionel forstand"*, men derimod en videnskabelig position, der betoner vigtigheden i at indplacere analysen i et større samfundsmæssigt og kulturelt perspektiv. Dette implicerer iflg. Nielsen også, at kritisk teori lægger vægt på den teoretiske rammesætning, hvori analysen indlejres. Den kritisk teoretiske metode indebærer et *"teoretisk refleksionsrum"*, som det empiriske materiale hele tiden skal være i dialog med.

For at imødekomme disse idealer inden for den kritisk teoretiske position har vi lavet en gennemgang af relevante nordiske forskningsartikler, der belyser vores problemfelt, og som vi har anvendt til at identificere relevante analysetemaer og indplacere vores empiriske materiale i en samfundsmæssig og organisatorisk kontekst. Vi har være bevidste om, at vores empiri hele tiden har skullet være i dialog med den samfundskritik, vi har belyst via problemfeltet. Det er således i spændingsfeltet mellem analysen af det partikulære objekt (vores interviewdeltagere) og i forhold til det generelle, at den kritiske teori har sin rod (Nielsen, 2015). Det vil sige, at vi kan bruge viden om den kontekstuelle sociale praksis og det erfarede hverdagsliv til at påpege generelle fejludviklinger, som kommer til udtryk i vores indsamlede empiri (Axel, 2009).

Forforståelser og kvalitetssikring af specialet

Ifølge Nielsen (2015: 374):

Insisterer den kritiske teori på at analysere kultur og samfund i et helhedsorienteret procesperspektiv, hvor der til enhver tid gør sig en spændingsfyldt, dialektisk sammenhæng gældende mellem enkeltfænomen og helhed.

Som vi har redegjort for, har vi valgt at lade vores empiri gå i dialog ud fra de kritisk teoretiske traditioner. Vi har bestræbt os på at forholde os abduktivt i undersøgelsesprocessen, da det er et centralt valideringskriterium i kvalitativ forskning at sikre gennemsigthed og begrundelser i alle processens led (Pedersen, 2012).

Vi vil i diskussionskapitlet diskutere og komme med en vurdering af, hvorvidt den producerede viden lever op til vores kritiske emancipatoriske sigte; giver den mulighed for kritisk refleksion, som kan åbne for nye handlemuligheder og forandringsprocesser? Vores emancipatoriske bestræbelser retter sig både mod specialets interviewdeltagere og deres lokale forhold, og mod mere strukturelle forhold. Vi har tilstræbt, at deltagelse i interviewforløbet har kunnet fungere som katalysator for nye erkendelser og forandringer af deres egne forhold. Samarbejdet med LF tilstræber også, at vi kan producere relevant viden, som kan bidrage til deres strategiske arbejde med at skabe bedre betingelser og vilkår for deres medlemmer.

Samfundsvidenskaberne indgår i et både/og forhold med deres undersøgelsesobjekt. Det implicerer, at det i den videnskabelige proces ikke er muligt at studere objektet fra et "særligt sted" – vi er med andre ord en del af det, vi undersøger. Dernæst vil vi som studerende også være påvirkede af de sociale dynamikker, interesser og spændinger, der sker i forskningsinteraktionen. Dette forhold implicerer, at vi som studerende forskere skal være analytisk sensitive overfor forforståelser og spændinger i forskningsprocessen (Sonne-Ragans, 2013).

Vi bringer begge forforståelser med ind i specialet. Hermeneutikken betoner, at vi kun kan forstå verden på baggrund af disse forforståelser. Vi har været opmærksomme på at disse forforståelser ikke bliver styrende i selve interaktionen, og vi har forsøgt at være kreative inden for den ramme, der var etableret i form af den tematiserede interviewguide. Dette vil blive uddybet i metodekapitlet.

Den ene forfatter til specialet har en faglig baggrund som sygeplejerske og har 10 års erfaring som kommunal mellemlider. Den anden forfatter har tre års erfaring som uuddannet social- og sundhedspersonale på et plejecenter samt erfaring fra en interesseorganisation for ledere. Der er hermed et godt kendskab til fx styringsteknologier på området, som, vi vurderer, har kvalificeret de spørgsmål, vi har stillet. Brinkmann & Tanggaard (2015: 37–38) skriver, at:

De bedste interview laves af interviewere, der har stor viden om det emne, de interviewer om, idet de kan stille de bedste og mest relevante spørgsmål.

Vores baggrunde har givet os gode betingelser for at stille vedkommende og meningsfulde spørgsmål til interviewdeltagerne.

Kapitel 3: Teori

Vi har i problemfeltet redegjort for, at litteraturen peger på, at styringsteknologier inden for pleje- og omsorgssektoren fører til et grænseløst og accelereret tidsmiljø for mellemlederne. Vi har også set, at lederne regulerer deres tids- og identitetsarbejde for at håndtere de tidslige konflikter.

Vi vil nu redegøre for de teorier, som vi anvender til at undersøge samspillet mellem styringsteknologier og ledernes tids- og identitetsarbejde. Vi anvender tidssociologiske analyser som optik til at undersøge, hvordan tid som en social konstruktion former ledernes identitet. Rosa (2014: 12) beskriver, at ”*stort set alle aspekter af livet ansues indsigtsfuldt i et tidsligt perspektiv*” og uddyber, at det er via studiet af tid, at vi får indsigt i, hvordan social praksis formes i relation til moderne styringsrationalers logik. Vi har derfor valgt at bruge tidsanalyser til at undersøge, hvordan styringsteknologier former ledernes tids- og identitetsarbejde.

Tidslige prioriteringer i konkret praksis kan give os ny viden om, hvilke normer lederne anerkender og tager på sig som noget naturligt og dermed reificeret. Vi kan anvende disse forhandlinger til at undersøge, hvad der styrer disse prioriteringer, hvilke spændinger det udløser, og hvilke konsekvenser det har fx i form af subjektiv grænseløshed og etiske dilemmaer. Vi vil anvende analysen til at formulere en kontekstuel kritik.

Styring i et Critical Management Studies perspektiv

Styringsforståelsen i dette speciale er, som tidligere beskrevet, inspireret af CMS. I den sammenhæng har vi fundet det relevant at trække på indsigter fra professor og sociolog Nikolas Rose (f. 1947) og fra professor og ledelsesforsker Mats Alvesson (f. 1956) og fra professor i ledelses- og organisationsstudier Hugh Willmott (f. 1950). Alvesson & Willmott (2002) er kendt for deres nøglebidrag i dannelsen af kritiske ledelsesstudier. Roses (1999) bidrag ”Powers of Freedom” anvender vi til teoretisk at redegøre for styringsteknologiers betydning for subjektivering. Vi anvender indsigter fra Alvesson og Willmott til at beskrive det identitetsarbejde, der er forbundet med styringsteknologier i et mere praksisnært perspektiv, og de vil blive foldet yderligere ud i selve analysen.

Ifølge Rose omfatter styringsteknologier både materielle, sociale og selvrefleksive måder at forme og forandre mennesker på:

Disciplinary techniques may be embodied in an external regime of structured times, spaces, gazes and hierarchies. But discipline seeks to reshape the ways in which each individual, at some future point, will conduct him- or herself in a space of regulated freedom. Discipline is bound to the emergence and transformation of new knowledges of the human soul (Rose, 1999: 22).

Ovenstående citat demonstrerer Roses sociale *governmentale* styringsperspektiv. Inspireret af Foucault, anlægger han det perspektiv, at menneskers handlemuligheder forbinder sig til social praksis. Det er en magtforståelse, der fokuserer på, hvordan menneskelig tanke og handling formes af fx *diskurser* og *materialitet*. Førstnævnte kunne være i form af ideologier, værdigrundlag, ledelsesgrundlag og anerkendelsessystemer. Sidstnævnte kunne være i form af hierarkier, titler, regulering af tidslige forhold og standardiseret arbejde. Subjektivering bliver dermed et middel til at udøve magt.

Ifølge Rose (1999) er styringsteknologier indlejret i politiske rationaler, der søger at løse nogle bestemte problemer i samfundet. Magtformer og styringsteknologier deler en fælles rationalitet, og han

beskriver, at denne form for styring har en epistemologisk karakter, der gennemsyrrer både materialitet og ideologi. Rose beskriver det som:

A distinctive idiom or language. A certain element of thought, that is to say, is involved in all projects of government (Rose, 1999: 27).

Det, der er det ”rigtige at gøre”, er altså indlejret i nogle diskursivt producerede rationaler. Set i relation til dette speciale kan disse teknologier fx være krav om dokumentation for leverede ydelser, tilsyn på plejecentre og medinddragelse af borgerne i bruger- og pårørenderåd (Social- og Indenrigsministeriet, 2019).

Roses pointe er, at disse forskellige mekanismer samler sig omkring en særlig logik, rationale og etik, der regulerer menneskets selvstyring (Rose, 1999). Rose interesserer sig for at undersøge praksis, hvor særlige normer og rationaler forekommer institutionaliserede. Han interesserer sig også for begrebet frihed, som, han mener, er blevet en reificeret norm, der i virkeligheden er forbundet med en dobbelttydighed. Han mener, at begreberne frihed og autonomi er blevet til som følge af neo-liberalistiske rationaler: *”freedom is an artefact of government”* (Rose, 1999: 63). Roses kritik indrammer, at frihedens etik former vores opfattelser af, hvordan vi skal styres, hvordan praksis skal organiseres, og hvordan vi skal forstå os selv og vores situation (Rose, 1999). Dette implicerer, at subjektet efterlades uden klare rammer og mål for arbejdet og er overladt til egen motivation, personlige skøn og valg. Rose beskriver konsekvenserne som:

Individuals are forced into a profound inwardness, and cling for comfort to a belief in their own uniqueness, in the process elaborating a complex inner world of self. Hence the fundamental dialectic of modern society – maximum individualization and maximum “freedom” is developed only at the price of maximum fragmentation, maximum uncertainty, maximum estrangement of individual from fellow individual (Rose, 1999: 66).

I citatet peges der på, at den individualiserede autonomi leder til selvansvarliggørelse. For at forstå, hvad der driver denne selvansvarliggørelse, skal man undersøge, hvordan subjektivering kommer til udtryk i praksis.

Ifølge Rose (1999) bør man fokusere på at forstå dannelsen af menneskelig subjektivitet i et kontekstuel perspektiv. Det kan fx være at undersøge, hvordan normative ledelsesidealer fx driver selvdisciplineringen i konkrete forhandlinger af tid. Rose (1999) mener, at et kritisk sociologisk perspektiv på styring skal være funderet i praksis. Han betoner vigtigheden af at være opmærksom på det, der forekommer reificeret og dermed institutionaliseret, som fx normen om frihed. Rose argumenterer for at undersøge, hvordan teorier opstår, hvordan de former og transformerer social praksis, og hvordan teknologier regulerer *conduct-of-conduct*. Han argumenterer for at forbinde de institutionaliserede rationaler med, hvordan disse former subjektivering i et praksisnært perspektiv.

Roses ideal om at finde løsninger på lokale problemer og kritisere fejludviklinger er filosofisk inspireret af den kritiske teori. I hans mere praksisorienterede analysefokus er han i høj grad inspireret af Foucault og poststrukturalismen, som undersøger, hvordan magt distribueres relationelt, materielt og diskursivt – og hvordan ”man bliver til” som menneske via disse strukturer.

Normative ledelsesidealer og identitetsarbejde

Ifølge Rose (1999) har teknologier til formål at forme subjekter med særlige kendetegn, evner, muligheder og rettigheder, og dette får betydning for social praksis. Det kan være ift. det tidlige handlerum, som subjekterne skal handle i eller at forme, guide og dirigere subjekters handlinger i en bestemt retning. Der er altså tale om en form for blid disciplinering, hvor subjektet formes i relation til bestemte normative idealer og rationaler. Rose (1999) redegør for, at det er det, ”teknologierne gør ved os”, der er interessant i en kritisk sociologisk analyse af subjektivering i et temporalt perspektiv.

Når Rose betoner, hvad teknologierne ”gør ved os”, italesættes et magtperspektiv. Tilsvarende beskriver Alvesson & Willmott (2002) at identitetsarbejde er et signifikant medium for og resultat af styring. Heri ses det, at Alvesson og Willmott anlægger et mere dialektisk fokus, hvor Rose anlægger et mere strukturelt formende perspektiv på subjektivering.

Når en organisation fokuserer på økonomi- og normeringsstyring, tilsyn og registrering, sker der en form for blid disciplinering, som Evetts beskriver på denne måde:

In tendering, accounting and audit management, professionalism requires practitioners to codify their competence for contracts and evaluations (Evetts, 2011: 415).

Dette citat illustrerer, hvordan en bestemt styringsteknologi (her NPM) former subjekters egenskaber og handlinger. Det skal ikke forstås som direkte kontrol, men en måde at forme subjektets rettethed og prioriteringer på. Som tidligere beskrevet er der i denne rettethed et indbygget rationale, der bliver et korrektiv på, hvordan bestemte ting skal gøres, og hvordan subjektet skal opfatte sig selv på. Der er dermed tale om et selvrefleksivt forhold (Rose, 1999).

Teknologier kan fx være en særlig hierarkisk titel, som indebærer et særligt forventet ansvar, som påtages af individet, og som dermed kan iagttages som identitetsregulering (Alvesson & Willmott, 2002). Det kan også være særlige normative forestillinger om lederrollen, der er indlejret som social praksis i ledergruppen, bestemte forestillinger om ledelse, som fx Ledelses Kommissionens anbefalinger (Ledelses Kommissionen, 2018) eller organisationens anerkendelsessystemer.

Alvesson og Willmott opererer med begreberne identitetsarbejde, identitetsregulering og selvidentitet, der sammen beskriver, hvordan subjekter bliver til via forhandlende og selvregulerende aktiviteter. Med reference til Giddens skriver de:

In conditions of late modernity however, identities are comparatively open and achieved, rather than given or closed (...) Roles are improvised rather than scripted (Alvesson & Willmott, 2002: 626).

Dette implicerer iflg. forfatterne, at subjektet til stadighed former og omformer sig selv i relation til normative idealer, hvilken socialgruppe de tilhører, og hvilken hierarkisk placering de har. Den konstante selvrefleksivitet indebærer både oplevelsen af autonomi og påvirket autonomi, som efterlader subjektet med ambivalente følelser, selvkritik og risiko for psykisk sammenbrud (Alvesson & Willmott, 2002).

CMS som position peger på, at styringsteknologier åbner mulighed for nye former for undertrykkelse og kontrol. Via problemfeltet har vi redegjort for, at dette kan iagttages som ansvarlig autonomi, hvor lederne kompenserer for fx uklare mål, mange afbrydelser og en stor arbejdsbyrde via

identitetsregulering (Arman et al., 2012; Kamp & Hansen, 2019). Det ses også, at grænserne mellem arbejde og fritid bliver fleksible og permeable og arbejdet forekommer grænseløst, samt at forhandlingen af disse tidskonflikter bliver et indlejret dilemma hos lederen (Arman et al., 2012).

Tidligere citerede vi Rose for at problematisere, at teknologier, som følge af neo-liberalistiske styringsregimer, medfører subjektiv grænseløshed, fragmenteret arbejdsliv og oplevelser af et fremmedgjort arbejdsliv. Tilsvarende peger Rosa (2014) på, at acceleration er det aftryk, som nye styringsregimer efterlader, der kan føre til fremmedgørelse, moralsk stress og depression.

Et CMS-perspektiv peger også på, at de reflektive processer, som fx sker i forhandling af tid, åbner mulighed for micro-emancipation. Dette perspektiv er relevant, da både problemfeltet og et tidligere projekt (Visby & Sejersen, 2021) har vist, at subjekter på forskellig vis frigør sig fra afhængighedstilstande og bruger dette handlerum forskelligt.

Tidssociologien

Som vi beskrev indledningsvist, har vi valgt at bruge tidsanalyser som optik til at forstå ledernes tids- og identitetsarbejde. Vi vil nu redegøre for de tidssociologiske begreber, som vi anvender i analysen.

Rosa mener, at studier af tid kan anvendes til at forstå det senmoderne samfund og dets problemer. Han peger på, at samfundet i dag er præget af social acceleration, hvor alle processer går hurtigere (Holt et al., 2013). Arman et al. (2012) viser i deres studie af svenske lederes tidsmiljø, at lederne anvender forskellige tidslige handlinger til at opretholde deres legitimitet som ledere. Som skrevet i kapitel 1 bliver deres tidslige handlinger karakteriseret ved at være accelererede, at de praktiserer både *"mental and practical overtime work"*, og at de tillader fleksible grænser mellem arbejde og fritid.

Både Arman et al. og Rosas forskning viser, at arbejdstempoet er accelereret, og de beskriver tidens kvalitet som accelereret og fragmenteret. De fremhæver særligt mange afbrydelser, der indebærer relationel koordination omkring kerneopgaven. I de relationelle koordinationer bruger lederne ofte flere rationaler i samme intervention. Det kan fx være en økonomidiskurs og en nærværende lederdiskurs. Deres studie viser, at særligt afbrydelser og uplanlagte møder er associeret med stress (Arman et al., 2012).

Rosa mener, at strukturelle betingelser indgår i et dynamisk samspil med individualisering og presset om selvrealisering, og som derved bliver motoren i accelerationen (Holt et al., 2013). Det samme perspektiv kommer Arman et al. (2012) frem til, når de skriver, at de løse grænser forsvares via selvdisciplinering og en accept af altid at være til rådighed.

Studier af tidens kvaliteter kan bruges til at undersøge, hvad der belaster i arbejdslivet. Arman et al. har vist, at ledernes tidsarbejde både påvirkes af og påvirker arbejdets rytmer. Endvidere skriver Holt et al., at subjektet i det senmoderne samfund selvansvarliggøres ift. at håndtere komplekse og modsætningsfyldte situationer. De pointerer, at oplevelsen *"af ikke at lykkes, at miste grebet og kontrollen er typiske for disse situationer"*, og det kan lede til stress (Holt et al., 2013: 16).

Tidsordener

Ylijoki & Mäntylä (2003) og Holt et al. (2013) beskriver, at tidsordener er kollektive måder at organisere og prioritere arbejdet på. En analyse af tidsordener kan derfor bruges til at give forklaringer på, hvordan subjekter og arbejdsfællesskaber tildeler bestemte typer opgaver mening. Tidsanalyser

kan også bruges til at beskrive hvilken type tid (og rum) løsningen af en bestemt type opgave kræver (Holt et al., 2013). Tidsordener er ikke en ydre struktur, men i stedet en tidslig proces, som formes, forandres og reproduceres af aktørerne (Holt et al., 2013), og de bliver bl.a. defineret af hastighed, rytme, timing og krav om synkronisering. Ved at studere hvordan tid forhandles, kan man analysere sig frem til perspektiver på *”hvilke uintenderede konsekvenser der er af tidsarbejdet”*. Dette er i overensstemmelse med specialets kritiske bestræbelse (Holt et al., 2013: 32).

Ylijoki & Mäntylä (2003) peger på, at NPM fortrænger andre tidsformer. Neoliberalistiske reformer associeres med øget fokus på clock-time og kompression af tid. Hirvonen & Husso (2012: 354) skriver:

Critics suggest that the contemporary economic-rationalistic framing of time as a commodity in working life is not altogether suitable for welfare service work.

Det er deres pointe, at den offentlige sektor opererer via markedsprincipper, som står i kontrast til tænkningen inden for professionstænkningen. Disse rationalers indbyrdes forhold kan studeres tidsligt ved at analysere, hvordan nogle tidsordners fortrænger andre tidsordener. Konfliktende tidsordner skaber et særligt tidsmiljø, som skal håndteres (Holt et al., 2013). Det er netop håndteringen af sådanne tidslige konflikter, der er relevant ift. dette speciale, da det er her, vi kan få perspektiver på, hvad der henholdsvis fortrænges og prioriteres, og hvad disse prioriteringer betyder for lederens identitetsarbejde.

I analysen vil vi fokusere på at identificere de tidsordner, som lederne skal samordne. Her er vi overordnet inspireret af tre af de tidsordner, som Ylijoki & Mäntylä (2003) arbejder med i deres studie: *skemalagt tid*, *time-less time* (som vi benævner langsom tid) og *personlig tid*. Vi folder begreberne ud kontekstuel i vores analyse og er også opmærksomme på andre tidsordner, som træder induktivt frem af materialet og redegøre for disse. Analysen vil også fokusere på, hvilke tidsformer der fortrænges. I anden del af analysen, vil vi redegøre for lederens tidsarbejde. Her vil vi fokusere på den måde, lederen forhandler sin tid på for at få tidspuslespillet til at gå op.

Time-work og agency

Som beskrevet i problemfeltet har Hirvonen & Husso (2012) undersøgt tidsarbejdet inden for omsorgssektoren. De redegør for, at neoliberale styringsteknologier vinder over faglige omsorgsrationaler, og at dette fører til et fragmenteret og accelereret tidsmiljø, hvor subjekternes autonomi udfordres. De fremhæver, at tidsarbejde kan bruges til at fremanalysere de spændinger, der opstår mellem forskellige styringsrationaler, og hvordan lederen prøver at skabe de rette tid-rum betingelser i deres arbejde.

For mange ledere er stillingen en kilde til identitet (Holt et al., 2013). Via problemfeltet har vi set perspektiver på, at ledernes identitet er reguleret af normative idealer, herunder hvilke ledelsesmæssige prioriteringer, der anerkendes organisatorisk og strukturelt. Vi har redegjort for, at realiseringen af lederrollen er i det postmoderne samfund er koblet tæt sammen med idealet om frihed og dermed selvledelse (Rose, 1999). Identitet som leder opnås derfor gennem selvrealisering og personlig udvikling, hvilket meget mainstream ledelseslitteratur også foreskriver (Hansen & Voxted, 2012).

Med reference til Flaherty skriver Holt et al. (2013: 56), at:

En vellykket karriere og det gode liv fordrer et omfattende personligt tidsarbejde for at kunne være på det rette sted, på det rigtige tidspunkt og i den rette sammenhæng.

Der er altså noget tidsarbejde, som lederne prioriterer for at kunne indfri både egne og organisationens ambitioner og dermed styrke identiteten. Flahertys tidsbegreb ”time-work” kan bruges til at illustrere det tidsarbejde, der udføres af subjektet for at indfri disse intentioner. Flahertys begreb ”agency” indrammer, at subjekter har et individuelt og uafhængigt handlerum på baggrund af de valg, de træffer. Dette handlerum kan være reguleret af forventninger om anerkendelse, hvor systemerne typisk vil afspejle styringsteknologiernes rationaler (Holt et al., 2013), fx at være nærværende, tæt på kerneopgaven, at kunne tage hurtige beslutninger etc. Dertil ligger der også en indbygget forventning om kontinuerlig udvikling – lederen er aldrig færdig med at udvikle sit lederskab (Andersen & Kingston, 2016).

Flaherty (2011: 11) definerer time-work således:

By “time work” I refer to intrapersonal and interpersonal effort directed toward provoking or preventing various temporal experiences. This concept implicates the agentic micromanagement of one’s own involvement with self and situation. Time work is the self-selected cause of one’s temporal experience.

Tidsarbejde indrammer det forhold, at individet aktivt forsøger at konstruere og ændre de tidslige oplevelser, som individet indgår i (Flaherty, 2011). Tid er i Flahertys perspektiv et multi-dimensionelt fænomen, og derfor opererer han med underbegreber for at kunne analysere tidsarbejdet. Flahertys begreb time-work anvender vi til at illustrere, hvordan subjekter relaterer sig til tid som en social konstruktion, som de aktivt og kreativt er medkonstruerende af, og derved kan bekræfte deres identitet. Vi mener, at Flahertys begreb time-work er relevant at inddrage i vores teoretiske set-up, da han netop betoner, at subjektets ”forholden sig til” giver nogle kontekstuelle, tidslige oplevelser, som ikke kun afgøres af de strukturelle betingelser, men også er reguleret af individuelle omstændigheder (Flaherty, 2011).

Holt et al. (2013) skriver, at man med Flahertys begreb om agency afstår fra en ikke-deterministisk forståelse af tiden i arbejdslivet. Vi ønsker i dette speciale at have en metodisk sensitivitet over for mekanismer, der handler bag om ryggen på subjektet. Det vil sige, at vi bruger begrebet time-work i vores analyse, men vi vil også være analytisk sensitive over for den mulighed, at der er strukturelle betingelser, der begrænser ledernes agency. Dette kritiske perspektiv er inspireret af Alvesson & Willmott (2002: 622), der er optaget af, hvordan organisationer leder igennem identitet: *”Identity work, we contend, is a significant medium and outcome of organizational control”*. Selvdisciplinering kan, fx i form af hvordan tid prioriteres, anskueliggøre hvad der driver selvdisciplinering og selvan-svarliggørelse. I deres optik udøves magt dermed via muligheder og frihed. Dette kan imidlertid have ubevidste konsekvenser i form af *”tensions and the possibility of breakdown”* (Alvesson & Willmott, 2002: 626).

Vi vil anvende Flahertys begreb time-work til at undersøge ledernes identitetsarbejde og de eksterne omstændigheder (styringsteknologier), der dirigerer ledernes opmærksomhed og valg i de situationer, hvor tidsordner er i konflikt med hinanden. Vi har udvalgt følgende begreber, der er baseret på Flaherty (2011), som meningsbærende i analysen af ledernes tidsarbejde.

Konsensuel determinisme

Begrebet beskriver tidslige situationer, som subjektet har begrænset kontrol over eller indflydelse på. Det kan være særlige omstændigheder, som enten begrænser handlerummet eller kræver nogle særlige tidslige handlinger, som lederen ikke har indflydelse på. Subjektets agency vil i denne optik være begrænset af nogle ydre omstændigheder.

Kulturel reproduktion

Tidsarbejdet i denne kontekst er reguleret af fx normer og incitamenter. Der er tale om et tidsarbejde, der retter sig mod, hvad man ”bør gøre”, som fx kan være båret af styringsteknologiers indlejrede rationaler. Det kan også være social praksis eller diskursive forestillinger om, ”hvad den gode leder er”, der regulerer tidsarbejdet. Der er tale om både bevidste og ubevidste strategier.

Reaktiv agency

Reaktiv agency refererer fx til en tidlig prioritering, som kan opfattes som modstand/modsvar på nogle strukturelle betingelser, som belaster subjektet, eller subjektet ikke er enig i. Det er tidsarbejde, der fx kompenserer for et fragmenteret og accelereret tidsmiljø ved at decelerere i fritiden, fx i form af yoga, mindfulness og psykologhjælp. Men problemet løses ikke ”ved sin rod” – deraf begrebet reaktiv agency.

Time Play

Begrebet relaterer til den tid man i høj grad selv har mulighed for at ”fylde tiden ud” med det, der opleves meningsfuldt. Tidsarbejdet er ofte rettet mod selvrealisering eller en forventet fremtid, fx i form af karriere, udvikling etc. Perspektivet indeholder både den dimension at det kan begejstre fordi man oplever at lykkes, omvendt indebærer det også at det som opleves meningsfuldt, kan belaste. Tidsarbejdet kan altså indebære, at anden tid fortrænges fx tid til restitution.

Ambivalens

Flahertys begreb om ambivalens relaterer sig til konsekvenser af fx dilemmaer, når noget tidsligt skal prioriteres frem for noget andet. Hans fokus er, at de tidslige valg indeholder mulighed for at skabe sig et individuelt og uafhængigt handlerum. Med det mener han, at subjektet har muligheden for at tilslutte sig eller afvise nogle tidslige forhold. Heri betoner han subjektets mulighed for at forme sine betingelser. Han italesætter imidlertid også, at der kan være nogle tidslige betingelser, som bliver determinerende for de tidslige valg. Han skriver: *”In such instances, however, we are complicit with our seduction to consensual determinism”* (Flaherty, 2011: 148). Dermed mener han, at der kan være nogle incitamenter eller rationaler, der styrer tidsarbejdet og som dermed medfører nedprioritering af andre tidsformer.

Opsummering iagttagelsesledelede begreber

Vi har nu redegjort for de iagttagelsesledelede begreber, som vi anvender empirinært i analysen. Det er vigtigt at fremhæve, at disse begreber både er opstået som følge af vores problemfelt og via vores bearbejdning af empirien. Vi bruger Flahertys begreb ”time-work” som optik til at undersøge, hvordan lederne tidsligt prioriterer, og hvad disse valg er udtryk for samt for at give perspektiver på, hvad disse tidslige handlinger er reguleret af. Vi mener også, at Flahertys begreb agency kan give perspektiver på, hvordan identitetsarbejdet regulerer disse valg. Konfliktende rationaler kommer til udtryk i tidlig praksis. Ved at undersøge ledernes rettethed i disse forhandlinger får vi perspektiver på, hvad der former deres prioriteringer, og hvilke konsekvenser det har for deres identitetsarbejde (Alvesson & Willmott, 2002).

Kapitel 4: Metode

I dette afsnit præsenteres vores metodedesign. Vi kommer ind på, hvordan empirien er indsamlet, hvordan interviewdeltagerne er fundet, og hvilke etiske overvejelser vi har haft i forbindelse med specialet. Mellemlederne vil i dette afsnit blive omtalt som interviewdeltagere.

Først vil vi dog kort præsenteres de metoder, vi har anvendt at indsamle empiri. De vil blive uddybet efterfølgende:

- 1) **En pilotundersøgelse** som vi har redegjort for i kapitel 1.
- 2) **Skriftligt interviewforløb** som forløb over fire uger og inkluderede otte mellemledere. Interviewdeltagerne blev rekrutteret via pilotundersøgelsen.
- 3) **Gruppeinterviews** med deltagerne fra interviewforløbet.

Den kvalitative metode som overordnet metodisk tilgang

Når man undersøger og interesserer sig for, hvordan den menneskelige verden *opleves* og *forstås*, er den kvalitative metode oplagt som overordnet metodetilgang (Brinkmann & Tanggaard, 2015), og vores metodevalg afspejler også vores kritisk hermeneutiske erkendelsesinteresse. I det følgende vil vi uddybe vores metodevalg og interview set-up, samt hvordan metoderne har bidraget og suppleret hinanden.

Det skriftlige interviewforløb

Dette speciale er skrevet under COVID-19 pandemien, og det har naturligt medført nogle begrænsninger ift., hvordan interviews kan gennemføres. Det har været en begrænsning, som vi har skullet forholde os konstruktivt til, således at vi kunne sikre validitet i relation til vores erkendelsesinteresse. Derfor har vi valgt at lave et skriftligt interviewforløb på fire uger, som vi tidligere også har anvendt i projekter (Visby & Sejersen, 2020, 2021). Vi har erfaret, at metoden giver mulighed for længere tids elaborering over spørgsmålene og samtidig tilbyder righoldige svar.

Det skriftlige interviewforløb er forløbet over fire uger og har også givet os som forskersubjekter mulighed for at reflektere og løbende inddrage nye perspektiver og sammen lave metarefleksioner. Metoden er velegnet til at drøfte perspektiver på tværs og udforske feltet horisontalt og vertikalt, da vi har haft mulighed for at forfølge den fortælling, som interviewdeltageren selv er mest optaget af at fortælle om (Tanggaard & Brinkmann, 2015) og på samme tid spørge de øvrige deltagere ind til lignende fortællinger. Således har vores spørgsmål både været generelle og specifikt uddybende i relation til den enkelte deltager og til gruppen af deltagere.

Vi antager et fænomenologisk perspektiv, der betoner, at subjektet erfarer og tolker fænomenerne. Livsverdenen som begreb indeholder det forhold, at den er *"forankret kropsligt i både tid og rum"* (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 23). Herved betoner fænomenologien også, at subjektets livsverden er en del af et kollektiv og kan tolkes og opleves forskelligt (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Det betyder, at der vil være erfaringer og perspektiver, som fremtræder forskelligt afhængigt af de kontekstuelle forhold. Det er med til at skabe en righoldig og fyldig viden om feltet (Brinkmann & Tanggaard, 2015; Justesen & Mik-Meyer, 2010), så vi får flere perspektiver på, hvorfor lederne handler, som de gør og herunder hvilke rationaler, forståelser og normative forestillinger, der ligger til grund for ledernes tidslige prioriteringer.

Vi benævner metoden, som foregår via e-mailkorrespondance, for det ”computerunderstøttede interview”. Begrebet ”computerstøttet” anvendes af Kvale & Brinkmann (2015) og Skårderyd (Tanggaard & Brinkmann, 2015). Metoden giver en større fleksibilitet og gør det nemmere for interviewdeltagere at deltage i, da deres deltagelse kan tilpasses deres kalender (Hawkins, 2018; Visby & Sejersen, 2021). Samtidig giver den skriftlige periode plads til mere nuancerede og reflekterede besvarelser, end hvis vi havde siddet over for interviewdeltagerne i det ”klassiske” interview (Hawkins, 2018; Visby & Sejersen, 2020, 2021). Endelig har metoden givet mulighed for at have interviewdeltagere med fra hele landet, da vi ikke har været begrænset af geografi (Hawkins, 2018).

Sådan gjorde vi

Vi anvendte en tematiseret interviewguide, der kan ses i bilag 13. Interviewguiden blev bygget op omkring fire temaer. Temaerne blev struktureret via begrebsdrevne koder, som vi havde defineret på forhånd på baggrund af problemfeltet, pilotundersøgelse og specialets problemformulering (Tanggaard & Brinkmann). Specialets forskningsspørgsmål er blevet omformuleret til mere livsverdensnære spørgsmål, og størstedelen blev formuleret som fortolkende spørgsmål, som spurgte ind til interviewdeltagernes erfaringer, oplevelser og holdninger (Tanggaard & Brinkmann, 2015).

Det skriftlige forløb gav os mulighed for en anden type spørgsmål, end man ellers har mulighed for i et interview. Vi bad bl.a. interviewdeltagerne om at tage billeder af deres outlook-kalendere for at komme tættere på deres hverdagsliv. Vi bad dem om at finde billeder, der illustrerer hvad der hhv. begejstrede og belastede dem i arbejdet. Vi inddrog et citat fra en anden leder, og vi inddrog relevante fund fra pilotundersøgelsen, som fx at kun 37 procent af de adspurgte kan se sig selv i samme lederjob under de nuværende betingelser om 5 år.

Deltagerne blev fundet via pilotundersøgelsen, og inden opstart på det skriftlige interview, havde vi en kort introducerende samtale med hver enkel deltager via Microsoft Teams, hvor forventninger til interviewforløbet blev afstemt. Deltagerne fik spørgsmål tilsendt om mandagen og skulle aflevere deres svar igen fredag i samme uge hen over en periode på fire uger.

Gruppeinterview

Som udgangspunkt ville vi gerne have afholdt fokusgruppeinterviews. Metoden giver mulighed for at producere komplekse data, men den kræver også, at moderatorerne skaber gode betingelser for social interaktion (Halkier, 2015), og dette vurderede vi ikke kunne lade sig gøre via en digital platform. Derfor anvendte vi i stedet gruppeinterviewet som metode, hvor intentionen var at producere viden om bestemte fænomener med afsæt i deltagernes livsverdensperspektiv.

Tidligere har vi fået tilbagemeldinger om, at deltagerne gerne ville ”møde” hinanden og høre de andres fortællinger og oplevelser (Visby & Sejersen, 2020, 2021). Dette var derfor også en del af motivationen for gruppeinterviewene.

Vores tilgang til interviewene er betegnes som ”den blandede tragtmodel” (Halkier, 2015: 142) hvor vi startede meget åbent og sluttede med en lidt strammere styring.

Sådan foregik det

Vi gennemførte to gruppeinterviews, der blev placeret i den tredje uge af interviewforløbet. Deltagerne blev tilfældigt grupperet efter hvornår de havde tid, og derfor endte vi med en fordeling på fem og tre deltagere på de to gruppeinterviews (henholdsvis gruppe 1 og 2 fremadrettet). Gruppeinterview

2 blev dog kun med to deltagere, da vi inden afviklingen afsluttede interviewforløbet med den tredje deltager. Dette uddybes i afsnittet ”Præsentation af deltagere”.

Undervejs i det skriftlige interviewforløb bad vi deltagerne om at finde et billede, der illustrerer, hvad der hhv. begejstrer og belaster dem i deres lederjob. Disse billeder blev sat sammen i to billedcollager, der kan ses på bilag 12. Til gruppe 1 startede vi med at vise ”belastningscollagen”. Dette startede en meget spændende snak op, men som også medførte, at der ikke var tid til en lige så dybdegående snak om ”begejstringscollagen”. Derfor ændrede vi strategi fra gruppe 1 til 2, således at vi til det sidste interview viste begge collager på én gang. Gruppe 2 adskilte sig også ved, at interviewet startede ud med en dialog om fastholdelse af ledere i deres job.

Transskriberingsreglerne kan ses i bilag 11.

Metodernes indbyrdes forhold

Det har været vigtigt for os, at interviewforløbet skulle forbinde sig til de kontekstuelle betingelser. Det er via det dialektiske samspil mellem struktur og interviewdeltagere, at vi kan undersøge og besvare vores problemformulering og samtidig er tro imod den kritisk-hermeneutiske erkendelsesinteresse. Vi har anvendt spørgeskemaundersøgelsen til at åbne op for nogle perspektiver og indgange, som vi blev nysgerrige på, og som vi gerne ville have uddybet. Spørgsmålet om ledelsesspænd var en dimension, som vi umiddelbart var interesserede i at forfølge, fordi vores forforståelse var, at det måtte være noget af det som ledte til ledernes acceleration. Det viste sig imidlertid, at det var helt andre mekanismer, som påvirkede ledernes tids- og identitetsarbejde. Dette eksempel illustrerer vores hermeneutiske tilgang, hvor vi har tilstræbt at være analytisk sensitive over for samspillet mellem fænomener og helheder (Tanggaard & Brinkmann, 2015). Derfor var den tematiserede interviewguide også åben for ændringer undervejs. Vi har været opmærksomme på at skabe en hermeneutisk proces, hvor vi har fokuseret på modsætninger, narrativer og mosaikker, som kunne lede interviewet i andre retninger.

Når vi har bedt lederne om at beskrive en typisk arbejdsdag og fået screen-shots af deres Outlook kalendere, har vi anvendt teknikken til at komme tættere på det ”generelle i det partikulære” (Axel, 2009). På den måde forbandt vi de individuelle interviewforløb med gruppeinterviewet, og det gav nogle dybere forståelser af, hvad der hhv. begejstrer og belaster, fordi de til det efterfølgende gruppeinterview fik diskuteret hvilken mening og betydning de tillagde fænomenerne. Det gav os som forskersubjekter nye indsigter, som vi kunne bringe ind i interviewforløbets sidste fase.

Vi har ønsket at kombinere flere forskellige metoder i vores forskningsproces med det formål at belyse problemstillingen fra flere perspektiver. Pedersen (2012) beskriver, at flere perspektiver på problemstillingen kan styrke kvaliteten af undersøgelsen.

Etik og anonymitet

Når der bedrives forskning med udgangspunkt i det levede liv og menneskelig interaktion, er det nødvendigt at tænke etiske principper og retningslinjer ind fra begyndelsen. Det er også vigtigt at overveje, hvordan interviewet og relationen påvirker interviewdeltagerne (Kvale & Brinkmann, 2015). I dette afsnit vil vi kort klarlægge vores mikroetiske overvejelser i relation til deltagerne i vores interviewforløb (Brinkmann, 2015).

For os har det været vigtigt at garantere interviewdeltagernes anonymitet, både i pilotundersøgelsen og i det efterfølgende interviewforløb. Først til sidst i pilotundersøgelsen havde de mulighed for at

angive en e-mailadresse, hvis de var interesseret i at høre mere om interviewforløbet. Inden selve interviewforløbets opstart har deltagerne desuden fået tilsendt materiale, hvori deres rettigheder stod beskrevet, og som de efterfølgende skulle underskrive (bilag 16). Her blev de oplyst om anonymitet samt deres muligheder for at trække sig fra interviewforløbet.

Til gruppeinterviewet havde vi ikke mulighed for at garantere anonymitet over for de øvrige deltagere. Det perspektiv oplyste vi om til det indledende møde, som en del af forventningsafstemningen. Vi oplyste både før, under og efter gruppeinterviewene, at det var et fortroligt rum, og det, som blev delt i dette rum, ikke kunne deles uden for dette. Vi sørgede også for, at der ikke var deltagere fra samme kommune i samme gruppe.

Anonymiteten i interviewforløbet er garanteret ved, at alle navne, personer, regionale beskrivelser, stednavne mm. er blevet overstreget, således at de ikke kan føre tilbage til interviewdeltagerne. Vi har under vores skriftlige interview været meget opmærksomme på, hvordan vi har stillet spørgsmål til og evt. påpeget kritiske aspekter af de arbejdsliv, som deltagerne har fortalt om. Vi har i to tilfælde opfordret deltagere til at tage kontakt til LF på grund af vores bekymring for deres arbejdsmiljø (Brinkmann, 2015).

Kapitel 5: Analyse og konklusion

I dette afsnit præsenterer vi først analysestrategien og interviewdeltagerne. Inden analysen bliver analysens opbygning og forskningsspørgsmål præsenteret. Vi runder kapitlet af med at besvare specialets problemformulering i konklusionen.

Analyselstrategi

Vi har tidligere skrevet, at der i kritisk teori er en opmærksomhed på at analysere samspillet mellem fænomener og helheder (Nielsen, 2015). Derfor har vi struktureret vores analysearbejde med afsæt i de iagttagelsesledede begreber, som vi har præsenteret i teoriafsnittet. Disse begreber bruger vi som kategorier, der har muliggjort analytiske dialoger med vores empiri. Her udviser vi også sensitivitet overfor data-drevne koder, hvor vi er opmærksomme på, hvilke øvrige temaer og perspektiver der opstår i vores analyse af det skriftlige materiale, og som peger mod et mere induktivt arbejde mod nye teoretiske perspektiver (Tanggaard & Brinkmann, 2015).

Kodning af interviews

I analyseprocessen er empirien blevet kodet med de iagttagelsesledede begreber samt de passager, der ikke var dækket af de allerede fundne temaer. Vi diskuterede, hvordan de forskellige passager kunne gå i dialog med vores teoretisk udpegede temaer. Denne metode er velegnet til at se de temaer, der opstod induktivt af empirien. Herefter blev empirien igen meningskondenseret og koblet med relevante teoretiske temaer og iagttagelsesledede begreber (Tanggaard & Brinkmann, 2015), inden vi kunne påbegynde at skrive den endelige analysetekst sammen. På bilag 17 kan et eksempel på et analyseskema ses.

Brug af citater

I analysen gør vi brug af citater fra empirien, når de kan udfolde og illustrere væsentlige perspektiver, sammenhænge og mønstre i vores analyse. Såfremt vi vælger at forkorte et citat, vil vi anvende tegnet (...). Nogle gange bliver der brugt citater fra flere personer til at belyse et tema. Det gør vi bevidst med det formål at illustrere, at fx oplevelser af tid er kontekstuelle og socialt konstruerede. For forståelsens skyld har vi rettet stave- og tastefejl for ikke at risikere, at meningen med et citat bliver sløret.

Præsentation af interviewdeltagere

I det følgende vil vi præsentere interviewdeltagerne, da det er med til at vise at forskellige betingelser regulerer deres arbejde.

Anne har været uddannet sygeplejerske siden 2012 og har været i sin kommunale lederstilling siden efteråret 2020. Anne er leder af et rehabiliteringsafsnit med plads til 48 borgere, der deltager i et rehabiliteringsforløb efter sygdom. Det er pleje- og sygeplejeopgaver, der karakteriseres som komplekse. Hun er leder af social- og sundhedsuddannet personale (SOSU-personale). Anne har været ansat i få måneder, da interviewforløbet indledes, og hun oplever sit tidlige miljø meget belastet. Hun fortæller desuden om en ledergruppe, hvor fem ud af syv ledere har sagt op i løbet af det sidste år. Annes deltagelse afbrydes i interviewforløbets anden uge, da hun får nyt job.

Ronja har været afdelingssygeplejerske i fem år på et psykiatrisk plejecenter, hvor hun har ledelsesansvar for 22 faste medarbejdere og 10-15 afløsere. Plejecentret består af tre afdelinger med hver sin afdelingssygeplejerske samt en forstander. Ronja har derfor sin ledergruppe tæt på sig i hverdagen.

Plejehjemmet er døgnbemandet. Det vil sige, at Ronja i sin afdeling har tre vagtlag, som hun er leder for. Medarbejdergruppen består af SOSU-personale.

Karen er ansat i sin første lederstilling, som hun tiltrådte i efteråret 2020. Hun leder et rehabiliteringscenter, hvor hun har personaleansvar for 40 medarbejdere, der er fordelt på flere vagtlag. Opgaverne er meget komplekse og rehabiliteringsforløbene er korte. Det bevirker, at arbejdsgange hele tiden skal ændres og revideres. Halvanden måned efter Karen tiltrådte sin lederstilling, blev hendes områdeleder sygemeldt. Det har medført, at Karen nu har ansvar for yderligere 20 medarbejdere, og at hun også er ansvarlig for områdelederens opgaver. Karen har mulighed for administrativ hjælp, men savner ledelsesmæssig sparring. Karen beskriver arbejdsuger på over 80 timer og krav om rådighed 24/7. I interviewforløbets sidste uge siger Karen sin stilling op, da hun udvikler symptomer på stress.

Charlotte har været leder i samme stilling i ca. 5 år, og hun er i gang med at afslutte en diplomuddannelse i ledelse. Som den eneste af vores deltagere er hun leder af en udekørende gruppe, som leverer pleje og praktisk bistand i borgerens eget hjem. Charlotte leder alle vagtlag og har tilrettelagt sin arbejdstid, så hun møder alle vagtlag.

Vibeke er ny leder. I sommeren 2020 blev hun konstitueret leder af det plejecenter, hvor hun var ansat som centersygeplejerske. I løbet af interviewforløbet bliver Vibeke fastansat i lederstillingen. Vibeke har ansvaret for ca. 45 medarbejdere, som primært består af SOSU-personale. Hendes områdeleder er på plejehjemmet ca. halvdelen af tiden. Vibeke er meget optaget af, hvad hun selv kan gøre og evt. skal være opmærksom på for ikke at udvikle stress som leder, da hun ser, at mange ledere ”går ned” med stress.

Anja er 53 år og har været sygeplejerske i 33 år. Hun er netop skiftet fra et lederjob inden for handicapområdet til et plejecenter i en ny kommune. Hun har 5 års ledererfaring. Hun er leder for ca. 15 fastansatte og 15-20 timeansatte, der er fordelt på tre forskellige vagtlag. Hun oplever i sin nye stilling at have ansvaret for halvt så mange medarbejdere, som hun har været vant til. Det giver hende mulighed for at være mere nærværende som leder.

Henriette er 41 år og har været leder i et års tid, da interviewforløbet begynder. Hun er leder af et mindre plejecenter, der administrativt hører sammen med et andet i nærheden. Hun leder 30 medarbejdere, som har forskellig faglige baggrunde. Det er primært SOSU-personale og ergoterapeuter. Hun er desuden ansvarlig for elever i begge centre, og på grund af en sygemeldt lederkollega (der også har sagt sin stilling op) har hun ansvaret for dennes medarbejdere. Der mangler mellemledere i kommunen, hvilket giver et pres på de eksisterende mellemledere.

Helene er 53 år og har ca. 3 års erfaring som leder. Hun indgår i et lederteam sammen med to andre ledere på et plejecenter, hvor hun står for den sygeplejefaglige del af arbejdet. Der er ca. 55-60 medarbejdere, der primært er SOSU-personale, på plejehjemmet. Helene oplever at have en særlig stilling, da der ikke er andre ledere i kommunen med samme fokusområde som hendes. I lederteamet på plejehjemmet har de et godt samarbejde, men der er ikke meget sparring på tværs i organisationen.

Analyse

Analysen har følgende opbygning, som forbinder de teoretiske perspektiver med specialets forskningsspørgsmål.

Del 1: **Tidsordener i kommunal ældrepleje.** I denne del besvarer forskningsspørgsmålene: Hvilke tidsordener træder frem af empirien? Hvilke spændinger og konflikter eksisterer imellem disse tidsordener?

Del 2: **Ledernes tidsarbejde.** Denne del besvarer forskningsspørgsmålet: Hvad betyder styringsteknologier for ledernes tidsarbejde?

Del 3: **Ledernes identitetsarbejde.** Denne del besvarer forskningsspørgsmålet: Hvad betyder styringsteknologier for ledernes identitetsarbejde?

Kapitlet rundes af med en samlet konklusion, der inddrager delkonklusioner fra analysedel 1 og 2.

I analysen vil interviewdeltagerne blive omtalt som "lederne".

Analyse af tidsordener i kommunal ældrepleje

Konflikter mellem tid kan bruges til at undersøge ledernes tidslige forhold. I dette speciale anvender vi begrebet "tidsorden" til at forstå, studere og karakterisere tidsmiljøer og belastning (Holt et al., 2013). For at reducere kompleksiteten i analysen har vi valgt at samle opgaver med sammenlignelige temporaliteter i én tidsorden (Holt et al., 2013). Vi er bevidste om, at der er tale om metodisk reduktionisme, og at virkeligheden vil være mere kompleks, flydende og vanskelig at opdele på den måde. Vi mener, at denne reduktion er begrundet, da det er vores intention at studere spændinger og konflikter mellem rationaler.

De tidsordener, vi fremhæver herunder er både inspireret af tidsordener fra den teoretiske litteratur (Holt et al., 2013) og er opstået induktivt af det empiriske materiale. Vi vil først belyse de fremtrædende tidsordener og dernæst vise de spændinger og konflikter, der eksisterer imellem de forskellige tidsordener. De tidsordener vi finder i det empiriske materiale er: relationel tid, hurtig tid, anticipated tid, skemalagt tid, langsom tid og personlig tid.

Relationel tid

Relationel tid vedrører krav til lederen om at *oversætte og skabe sammenhæng* mellem forskellige rationaler samt være nærværende i den faglige ledelse af medarbejderne.

Opgaven med at oversætte og skabe sammenhæng ses tydeligst, når det er knyttet til legitimering af serviceniveauet eller udviklingsaktiviteter, som er enten politisk besluttet eller besluttet "højere" oppe i systemet. Her er et eksempel, hvor Helene fortæller om implementering af et nyt IT-omsorgssystem, som medarbejderne oplevede ulogisk, og som hun derfor var nødt til at oversætte betydningen af, så det blev meningsfuldt for dem:

Jeg har gjort mig umage med at "oversætte" og gøre det praktisk forståeligt efter laveste fællesnævner, men systemet er meget krævende at lære og derfor bliver det nemt til; vi har ikke tiden til det, eller vi laver bare vores egen metode i det, fordi det er nemmere. Det er vanskeligt at holde gejsten oppe, især når jeg selv synes at systemet svigter af og til (Bilag 8, ll. 210-213).

Karen er ansat som leder af et rehabiliteringscenter, hvor udviklingsprojekter ”står i kø”. Det betyder, at hun bruger meget tid og energi på at oversætte og legitimere de politiske og organisatoriske prioriteringer i en virkelighed, hvor medarbejdernes tidsmiljø er fragmenteret og accelereret pga. ubesatte stillinger samt mange akutte og komplekse plejeopgaver (Bilag 11, ll. 115-119). Udover at skulle legitimere udviklingsopgaver har lederne også en opgave med at oversætte og skabe sammenhæng i forhold til topledelsen, hvor de oplever at skulle ”sælge” opgaver til personalegrupper, der i forvejen er fyldt op med opgaver. Her illustreret ved Vibeke:

Det gør, at jeg hele tiden tænker på, hvordan man ”sælger” opgaver til en personalegruppe, som er fyldt op (Bilag 5, ll. 115-116).

Lederne fortæller også, at de skal forsvare normeringer, budgetoverskridelser eller forhindre, at udviklingsprojekter bliver igangsat i en presset hverdag overfor topledelsen. Ronja beskriver det sådan her:

Og det er det jeg kan mærke, at det der, det er det jeg tror presser, at vi får hele tiden pålagt nogle nye opgaver og nogle gange, så mangler der hvad vi skal gøre mindre af, når vi skal gøre mere af det her? Og det er der ingen, der kan svare på (Bilag 10, ll. 129-131).

Relationel tid indfanger også det at lede medarbejdernes faglige udvikling og være en nærværende leder for dem. Anja (Bilag 1, ll. 40-42) og Vibeke (Bilag 5, ll. 103-105) fortæller, at det er et evigt og aktuelt dilemma, som de skal forholde sig til, fordi faglig udvikling er vigtigt for medarbejdernes trivsel. Men samtidig oplever de også, at det er svært at finde tiden til rent faktisk at udøve den faglige udvikling af medarbejderne. Ronja beskriver her, hvordan hun oplever ikke at have tiden til at være fagleder:

Så er det jo meningen, at man også skal være fagleder og det ved jeg ikke, drukner nede i en eller anden spand nede på bunden af noget, det er sådan lidt tilfældigt hvad der lige kan blive og hvad det ikke kan blive (Bilag 10, ll. 280-282).

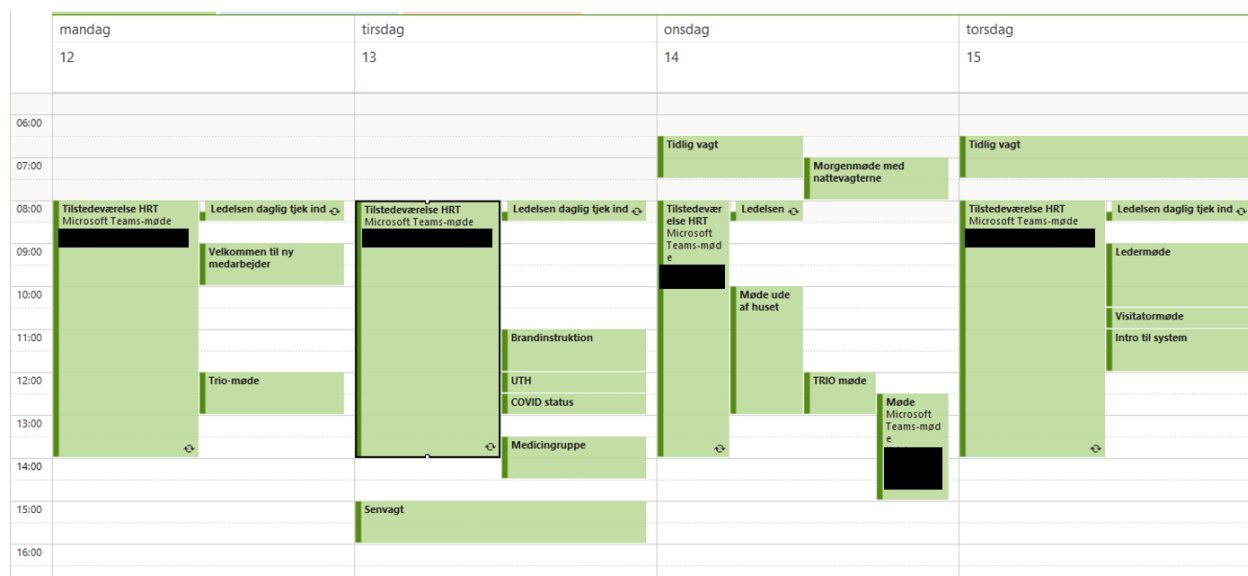
Med citatet her ser vi, at det at være fagleder kræver ”noget mere” end blot at være til stede over for medarbejderne. Her spiller tidens kvaliteter også ind. Lederne beskriver et tidsligt miljø, hvor perioder til faglig udvikling af medarbejderne og sparring omkring kerneopgaven er accelereret og at opgaverne lægger sig oven på hinanden. Holt et al. (2013) beskriver, at tidsperioder til udveksling af informationer uden forstyrrelser har en positiv betydning for arbejdsfællesskaber. Vi vil uddybe tidens kvaliteter, når vi redegør for langsom og hurtig tid.

Relationel tid kan opsummeres ved at være defineret som den tid, lederne bruger på at oversætte og skabe sammenhæng mellem forskellige rationaler samt lede faglig udvikling i medarbejdergruppen. Som vi også skrev i præsentationen af lederne, ser vi, at relationel tid udspænder sig i tid og rum, fordi de både leder dag-, aften- og nattevagter og derfor er nødt til at forme deres mødetidspunkter herefter.

Hurtig tid

Hurtig tid omhandler opgaver, der skal klares lige nu og her (Holt et al., 2013). Blandt lederne handler det om opgaver, der relaterer sig til bl.a. akutte plejeopgaver inkl. faglig koordination, dækning af ubesatte vagter og praktiske ting, såsom at deltage i plejen, når der mangler hænder.

I interviewforløbet bad vi lederne om et screen-shot af deres kalendere. Grundet hensyn til anonymitet og GDPR kan vi ikke vise et ”rigtigt” billede af deres kalendere. I stedet har vi lavet en reproduktion, der illustrerer mønstre som går på tværs af lederne.



Vi ser et generelt mønster, hvor lederne har mange møder, der ofte overlapper, eller hvor der kun er korte eller ingen pauser imellem dem. Ud fra deres hverdagsbeskrivelser fremgår det også, at når de ikke har møder eller et bestemt sted ”at være”, så indeholder deres dag mange afbrydelser og uformelle møder. Tidens kvaliteter i den hurtige tid kan karakteriseret ved at være asynkron, komprimeret og fragmenteret (Holt et al., 2013). Dette kan tilsvarende iagttages i ledernes kalendere, hvor selve planlægningen fremstår komprimeret. Empirien viser, at alle mellemrum fyldes ud med opgaver, så små pauser til planlægning og restitution fortrænges af borgernes og medarbejdernes øjeblikkelige behov. Flere af lederne fortæller, at de indgår i plejen eller varetager sygeplejeopgaver, hvis der mangler ressourcer. Her illustreret ved Anja, der fortæller, at hun sjældent ved, hvad dagen kommer til at byde på:

Nogle dage må jeg give en hånd med i plejen, nogle dage er jeg det ”klister” der gør at medarbejderne kan udføre deres opgaver (Bilag 6, ll. 26-28).

De fortæller også, at frokostpauser til tider bruges som arbejds møder, hvor der koordineres akutte opgaver. Charlotte fortæller, at de på hendes arbejdsplads ”joker med at hun skal have et nummersystem”, så medarbejderne kan stille sig i kø (Bilag 4, ll. 16-17) og Helene fortæller, at de pauser, der er mellem møder, meget hurtigt fyldes op af ”personale med bekymringer, telefonopkald, indflytningssamtaler med nye beboere og deres pårørende” (Bilag 8, ll. 37-39). Lederne fortæller, at det er omfanget af afbrydelser, der er afgørende for, hvornår de kan varetage skemalagte opgaver, holde pauser eller kan tage hjem. Hurtig tid forekommer også i fritiden i form af rådighedstjeneste, hvor de kan kontaktes på telefon og mail. Samtlige ledere oplyser, at de i varierende grad er til rådighed i fritiden. Vi folder dette perspektiv ud i analysen af deres tidsarbejde.

Hurtig tid for lederne handler altså om de opgaver, der relaterer sig til akutte koordinationsopgaver omkring døgnplejen, sikre den tilstrækkelige bemanning og generelt være til rådighed i en travl og uforudsigelig hverdag. Forpligtelsen kommer ikke kun i den tid, hvor lederen er på plejehjemmet,

men også uden for arbejdstiden, hvor lederne har rådighedstjeneste og kan kontaktes via telefon og mails.

Hylland Eriksen citeres i Holt et al. (2013) for, at det er nødvendigt at afgrænse den hurtige tid for at skabe plads til mellemrum i arbejdet. Ledernes hverdagsbeskrivelser og deres kalendere viser, at de mellemrum, de har mellem møder, fyldes op af hurtig tid. Når alle mellemrum fyldes ud med opgaver, så accelereres og komprimeres tiden. Den hurtige tids fortrængning af andre tidsformer fører til at tiden opleves fragmenteret og uforudsigelig. Netop arbejdet som uforudsigeligt vil vi uddybe i den næste tidsorden.

Anticipated tid

Anticipated tid³ er en tidsorden, som vi på forhånd ikke forventede at finde, men som optræder induktivt af empirien. Denne tidsorden indfanger det forhold, at lederen bevidst bruger tid på at imødekomme spidsbelastninger, sygefravær og uforudsete hændelser. De foregriber med andre ord uforudsigelighed ved at være på forkant i deres planlægning, da der i hverdagen hele tiden opstår akutte situationer og ændringer i fx beboersammensætningen eller akut sygdom, der kræver øget pleje. Denne tidsorden indfanger også den dimension, at personalenormeringen særligt i weekender er så sparsom, at blot én enkelt sygdomsmeddelelse potentielt kan have konsekvenser. Denne tidsform beskriver også, at det at fastholde og rekruttere SOSU-personale, har lederens konstante opmærksomhed, fordi det er helt afgørende for at kunne løfte plejeopgaven. I et gruppeinterview hvor vi snakker med Ronja og Anja omkring, hvad der skal til for at de kan se sig selv i deres lederjob fremadrettet, svarer Ronja:

Jeg tænker jo også rigtig meget på problemerne omkring rekruttering, ikke? Det at, man ikke kan skaffe det personale, som der er brug for, og hvis de så endelig er kommet, så det der med at fastholde dem i jobbet, så man ikke igen og igen og igen skal bruge krudtet og energi på at oplære nye mennesker (Bilag 10, ll. 379-382).

Uforudsigeligheden påvirker det tidslige miljø i form af tid-rum udstrækning. For at være på forkant med potentielle forhindringer i driften, former lederne deres tid, så de konstant er tilgængelige. Man kan sige, at ”anticipated tid” er en tidsform, der opstår af uforudsigeligheden, som en form for ”tidslig coping-strategi”.

Vi ser fx at størstedelen af lederne er tilgængelige døgnet rundt, så de kan kontaktes, hvis der opstår akutte udfordringer. Karen beskriver her, hvordan hun er belastet af, at der hele tiden kommer nye og presserende opgaver ind, som hun ikke selv kan vælge hvornår hun vil løse, og derfor forsøger hun altid at være foran med alle sine opgaver:

Når opgaver vælter ind på mit bord fra alle led og kanter uden jeg selv har indflydelse på hvilke jeg tænker jeg bør løse (...) At forsøge at skabe overblik over hvilke opgaver der ligger og ”om der nu kunne ske at komme flere opgaver fra oven” påvirker at man hele tiden skal være foran (Bilag 3, ll. 138-142).

Anja fortæller også, at hvis hun ikke arbejder på forkant, så kommer opgaverne ”tilbage dog med fornyet styrke (...) som en ”rykker på en regning, der bare bliver dyrere og dyrere” (Bilag 6, ll. 145-146). Empirien viser, at det særligt er i forhold til at få de personalemæssige ender til at nå sammen

³Anticipated tid er inspireret af Arman et al. (2012: 119), som opererer med begrebet ”anticipated problems” om opgaver i fremtiden som belaster i nutiden.

og dermed sikre stabil drift, der definerer denne tidsorden. Rekrutteringsudfordringer og undernormering spiller muligvis også ind på denne tidsorden. Denne tidsorden uddybes i den sidste analysedel.

Skemalagt tid

Skemalagt tid beskriver de rytmer, som fastlægges via bl.a. krav til administration, arbejdsmiljøledelse, økonomistyring, dokumentation og kvalitetssikring (Holt et al., 2013). På plejecentre er der løbende krav om dokumentation og kvalitetssikring af plejen. Lederne deler typisk ansvaret for sidstnævnte opgave med sygeplejersker, der enten er ansat på plejecentrene eller som er organiseret i teams på tværs af plejecentrene. Det formelle ansvar er dog placeret hos lederne. Der gennemføres både anmeldte og uanmeldte tilsyn på plejecentre, og det er Lov om Social Service og Sundhedsloven der regulerer disse tilsyn (Social- og Indenrigsministeriet, 2019; Sundheds- og Ældreministeriet, 2018). Disse opgaver kan forstås som styringsteknologier, der tilsigter standardisering af ældreområdet på tværs af landets 98 kommuner.

Denne tidsorden indeholder også andre administrative opgaver. Det ses, fx når Anne dagligt er ansvarlig for triage⁴ (Bilag 1, ll. 16-17), og når Helene:

Afholder indflytningssamtaler med nye beboere og deres pårørende, laver kontrol af assistenternes egenkontrol på medicin og dokumentation (Bilag 8, ll. 38-40).

Vi ser også andre administrative opgaver såsom personaleadministration, vagtplanlægning, registrering af vagter i lønsystemet, rekruttering af medarbejdere, afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler og sygefraværssamtaler og dokumentation af disse (Bilag 3, ll. 19-20; Bilag 9, ll. 63-67; Bilag 7, ll. 168-169). Særligt vagtplanlægning og at sikre den nødvendige bemanning forekommer at være en stor administrativ opgave for lederne.

Langsom tid

Langsom tid er den tid, hvor lederne kan arbejde uforstyrret med større udviklingsorienterede og administrative opgaver, som kræver fordybelse og koncentration (Holt et al., 2013). Det er også den tid, hvor lederne arbejder med egen faglig udvikling, fx i form af interne lederkurser eller videreuddannelse. Empirien viser, at lederne ofte placerer disse arbejdsopgaver, når de har uforstyrret tid. For at opnå langsom tid gør lederne brug af forskellige kneb. Vi ser fx, at Charlotte bruger ”*eftermiddag - aften på at gå i dybden eller reflektere over evt. nye tiltag eller andet*” (Bilag 4, ll. 102-103). Eller at Helene øver sig i at have ”*lukket dør tid*” (Bilag 8, l. 103), hvor hverken kollegaer eller medarbejdere kan forstyrre (Bilag 8, ll. 134-136), og at Karen ikke har overblik over alle sine arbejdsopgaver, fordi ”*de må lægges hvor der er tid*” (Bilag 3, ll. 19-21).

De førømtalte screen-shots viser, at ca. halvdelen af lederne planlægger og afsætter tid til disse fordybelsesopgaver i deres kalendere, så de ikke kan bookes til andre møder eller opgaver. Det er dog forskelligt om denne tid reelt bliver brugt til det ønskede formål. Ronja oplever ikke, at der er tid til fordybelse og restitution, når:

Man både skal være driftsleder, administrativ medarbejder, fagleder, omsorgsgiver og den der kan rumme det meste (Bilag 2, ll. 213-214).

⁴Triage er en standardiseret metode, som anvendes til tidlig opsporing af forringet helbredstilstand og nedsat funktions-
evne hos ældre mennesker (Sundhedsstyrelsen, 2017)

Opsummerende kan vi se, at lederne forsøger at ”skabe sig tid” til fordybelse via kalenderblokering, lukkede døre, placere disse opgaver i ydertimerne eller ved at tage opgaverne med hjem.

Personlig tid

Personlig tid henviser til tiden i privatlivet (Holt et al., 2013). Her forstået som den tid, hvor lederne har fri. Undervejs i interviewforløbet spurgte vi lederne om, hvilke dilemmaer de oplevede i deres arbejde, og hvad disse dilemmaer betød for deres hverdag, herunder work-life balancen (Bilag 11, ll. 34-55). Vi havde bevidst ekspliceret ”work-life” balance, da vi oplevede, at det var nemmere for dem at snakke om arbejdet og deres prioritering end at snakke om konsekvenserne af deres tidslige valg.

Lederne oplever i forskellig grad, hvordan deres privatliv bliver påvirket af deres arbejde. Vibeke forklarer, at hun ”er utrolig træt om aftenen, men har heldigvis en mand, som bakker hende op i sin karrierevej/drøm” (Bilag 5, ll. 125-126), Karen fortæller, at hun tænker på arbejde døgnet rundt og oplever hjertebanken og søvnbesvær i perioder (Bilag 3, ll. 76-77), og Anja fortæller om, hvordan hun i pressede perioder har fysiske gener af arbejdet:

Det kan derfor i perioder give mig fysiske gener når jeg ikke oplever at jeg kan få enderne til at nå sammen. Så får jeg hjertebanken, konstante ekstrasystoler, højt blodtryk, maveproblemer og søvnbesvær (Bilag 6, ll. 80-82).

Fælles for deres tilbagemeldinger er, at de fokuserer meget på, hvordan de selv kan planlægge deres arbejde mere hensigtsmæssigt, eller hvad de skal gøre, for at optimere disse forhold. Desuden oplever vi, at lederne ikke forholder sig til betydningen af, hvad disse arbejdsbetingelser gør ved deres helbred og deres familieliv, når deres arbejde bliver grænseløst. Vi vil uddybe dette perspektiv i analysen af ledernes tidsarbejde og i sidste analysedel.

Konflikter mellem tidsordener

Vi har identificeret seks tidsordener i ledernes arbejdsliv, som vi oplever til tider konflikter med hinanden. I dette afsnit vil vi belyse disse konflikter.

Vi ser et dominerende dilemma mellem den tid, der knytter sig til en professionsfaglig tidsforståelse af tid og den tid, der knytter sig til et økonomisk-rationel tidsforståelse. Spændingen mellem disse forståelser former prioriteringen af den relationelle tid i det daglige tidspuslespil. Lederne prioriterer tid og tilsidesætter andre tidsformer for at tilvejebringe den tidslige kvalitet, der skal til for at skabe sammenhænge mellem konfliktende rationaler, at sikre den faglige kvalitet omkring opgaveløsningen og at være nærværende i deres lederrolle.

Tidsordenen kan også ses som et aftryk af et dilemma, der handler om at overbevise, overtale og legitimere opgaver, som er initieret af den øverste ledelse eller det politiske niveau over for medarbejderne. Via vores analyse ser vi, at der er forskellige rationaler og dermed styringsteknologier indlejret i disse modsætninger, som illustreres med dette citat fra Vibeke:

Vi bliver hele tiden dunket i hovedet over, at vores budgetter ikke holder og allerede nu kan de se, at vi kommer ud med et underskud. Men personalet har et stort behov for at der også sker noget i form af faglige inputs. Det er svært at planlægge, da det vil tage dage fra driften (Bilag 5, ll. 102-105).

Evetts beskriver konsekvenserne af NPM som styringsteknologi sådan her:

Possible solutions to client problems and difficulties are defined by the organization, rather than the ethical codes of the professional institution and limited by financial constraints (Evetts, 2011: 415).

Denne problemstilling ser vi afspejlet i de tidslige konflikter, hvor den langsomme tid ofte bliver tilsidesat for den hurtige, og hvor den relationelle tid bruges på at oversætte til medarbejderne fremfor at udvikle medarbejderne fagligt, som citatet fra Vibeke også illustrerer. Med Evetts' perspektiv kan normeringsstyring ses som en dominerende teknologi, der strukturelt begrænser den professionsfaglige styringsforståelse.

Vi ser, at den hurtige tid fortrænger de øvrige tidsordener. Den hurtige tid er i høj grad reguleret af borgernes og medarbejdernes "her og nu" behov. Lederne bruger selv begrebet "drift" om de opgaver, der samler sig omkring kerneopgaven. Normeringsstyring hviler på rationaler om, at omsorg for borgere kan opmåles i tid og tager ikke højde for menneskets biologiske rytmer. Denne forståelse af pleje er i modsætning til omsorgsdiskursen, som vægter et situeret og biologisk perspektiv på mennesket. Her illustreret af Ronja, der fortæller om frustrationen ved at skulle nedprioritere den nærværende og faglige ledelse af medarbejderne – for i stedet at opprioritere administration:

Medarbejderne efterspørger min tilstedeværelse i afdelingen og fortæller mig at det betyder meget for dem at jeg er sammen med dem, i almindelighed og ligeledes at det har betydning for deres måde at arbejde på at der er tid til sparring. Selv oplever jeg også at de gerne vil lytte og gerne vil ledes af mig og det gælder for både dagvagter, aftenvagter og nattevagter (Bilag 2, ll. 115-118).

Lederne oplever, at den hurtige tid fortrænger andre tidsordner. Det er ikke nødvendigvis et problem, da de oplever det meningsfuldt at kunne agere situeret i de situationer, hvor borgernes behov nødvendiggør intensiveret omsorg eller at løse "her og nu" problemer, som står i vejen for stabil drift. Dilemmaet opstår, når lederne må skubbe andre opgaver, fx administrative eller fordybelsesopgaver til sidst på dagen, hvor de har svært ved at nå dem eller til deres fritid. De udtrykker mest ambivalens, når de tidslige forhold ikke møder deres normative forventninger til sig selv, fx i form af at være nærværende ledere for medarbejderne. Dette perspektiv foldes ud i næste analysedel.

Delkonklusion: Tidsordener i ældre plejen

Ylijoki og Mätyla peger i deres forskning på, at tiden, der præges af øjeblikksorientering, fragmentering og acceleration, er i konflikt med den langsomme tid (Holt et al., 2013). Vi ser samme mønster i vores empiri, hvor både administrative opgaver (skemalagt tid og hurtig tid) fortrænger den langsomme tid. Det skaber en dynamik, som bl.a. afspejles i tidsordenen "anticipated time". Fortrængning af langsom tid og personlig tid påvirker de tidslige kvaliteter, således at de fremstår fragmenteret, accelereret og grænseløse.

Også Hylland Eriksen påpeger, at den hurtige tid ofte vinder over den langsomme tid (Holt et al., 2013). Vores analyse viser samme mønster, men vi lægger mærke til, at dilemmaet opleves størst, når hurtig tid og skemalagt tid fortrænger den tidsform, som lederne oplever nødvendig for at være nærværende ledere og kunne oversætte og skabe sammenhæng. Tidens kvaliteter i relationelle interaktioner kan karakteriseres som langsom tid, da det er tid, der kræver fordybelse, refleksion, og som skal være uforstyrret (Holt et al., 2013).

Anticipated time er en tidsorden, der opstod induktivt af empirien. Vi ser den som en tidsorden, der opstår som følge af ubalance mellem krav og ressourcer. Denne tidsorden er karakteriseret ved at bestå af tidslige handlinger, der har til formål at forebygge, at fx driften bryder sammen. Vi bemærker, at det er lidt over halvdelen af lederne, som beskriver denne rettethed, og at den kan hænge sammen med undernormering og rekrutteringsudfordringer.

Vi vil fremhæve den spænding, der opstår mellem økonomisk-rationelle teknologier og professionsfaglige teknologier, som lederne søger at modvirke ved at prioritere rollen som oversætter og meningsskaber i relation til medarbejdere, borgere og pårørende. Den mest italesatte konflikt er fortrængning af tiden til og kvaliteten af den relationelle tid. Det er her, at lederne udtrykker mest ambivalens og tvivl om egen rolle. Det er også her, at vi ser en særlig form for tidsarbejde, hvor personlig tid ofres. Det vil vi folde ud i næste afsnit.

Ledernes tidsarbejde

I denne analysedel undersøger vi, hvordan lederne synkroniserer deres tidsarbejde, og hvordan styringsteknologier influerer på dette. Ifølge Flaherty kan tid forstås som en social konstruktion, som subjektet via sine tidslige handlinger kan tildele betydning: *"Much of how time feels – its 'texture' – is an artifact of human effort"* (Flaherty, 2011: 34). Ved at studere de tidslige handlinger kan vi åbne for en forståelse af, hvad de er reguleret af og derved undersøge, hvilke rationaler der former handlingerne. Flaherty (2011) skriver, at tidslige handlinger kan forstås som en materialisering af intra- og interpersonel praksis.

Formålet med denne analysedel er at få perspektiver på, hvordan ledernes tidsarbejde formes af styringsteknologier. Det vil vi gøre ved at se på, hvornår lederne oplever, at deres tidsarbejde er meningsfuldt, hvornår det belaster, hvilke mønstre vi ser i tidsarbejdet, hvordan de op- og nedprioriterer tid og hvilke rationaler, der styrer deres tidsarbejde.

Time-play – når arbejdet er meningsfuldt

Ifølge Flaherty er subjektet orienteret mod at mestre de tidslige oplevelser, så de opleves meningsfulde. Til at beskrive disse bruger han begrebet *"time-play"* (Flaherty, 2011). Vi anser ledernes beskrivelse af meningsfulde oplevelser i arbejdet, som en nøgle til at åbne op for perspektiver på deres tids- og identitetsarbejde. Med inspiration fra Buch et al. (2009), der har arbejdet med, hvad der hhv. begejstrer og belaster i vidensarbejde, bad vi lederne om at finde to billeder, der illustrerer, hvad der hhv. begejstrer og belaster dem i arbejdet.

For at opnå en dybere udforskning af det begejstrende arbejde og perspektiver på tværs, anvendte vi en collage af billederne (se nedenfor) som ramme for et diskussionspunkt i gruppeinterviewet.

Begejstringscollage



Som det ses, fik vi meget identiske billeder og beskrivelser af, hvad der begejstrer lederne i arbejdet. De fortalte meget entydigt, at arbejdet begejstrer, når de kan bidrage til og styrke de kollektive arbejdsprocesser, der knytter sig til kerneopgaven. Udvikling af medarbejderne og deres trivsel blev også kategoriseret som meget meningsfuldt. Vi knytter deres svar til tidsordenen relationel tid, som er beskrevet i forrige afsnit. Vi lægger mærke til, at det, der begejstrer, hænger sammen med den faglige udvikling af medarbejderne og det at lykkes i fællesskab med et fælles mål for øje.

Vi illustrerer ovenstående med et par citater, hvor vi bad lederne om at uddybe, hvad der begejstrer dem i arbejdet. Helene fortæller, at det begejstrende er, når personalet går samme vej og løfter i flok ”og alle er med og har det godt” (Bilag 8, ll. 173-180). Vibeke oplever det, når:

Jeg ser stjernestunder mellem borgere og personalet, så er det fordi det hele går op i en højere enhed. Og det er her jeg føler, at jeg er lykkedes (Bilag 5, ll. 210-211).

Lederne oplever høj grad af mening, når de investerer deres tid sammen med medarbejderne omkring kerneopgaven - nemlig samværet med de ældre. Deres tidsarbejde er derfor også styret af deres professionsfaglige identitet som sygeplejersker og det at kunne drage omsorg for andre. Derfor ser vi også, at lederne prioriterer og arbejder hen imod de øjeblikke, der begejstrer dem i arbejdet. De prioriterer den nærværende ledelse og at være til stede sammen med medarbejderne, og nedprioriterer langsom tid og skubber skemalagte opgaver til senere på dagen eller til om aftenen – hvor det griber ind i deres personlige tid.

Når opgaver skubbes og placeres på andre tidspunkter, så medfører det stacking af opgaver, der skaber kompression, acceleration og fragmentering af tiden. Lederne har valget mellem at prioritere langsom og personlige tid, men det er på bekostning af relationel tid. De bøjer tiden ved at placere skemalagte opgaver på andre tidspunkter og dermed accelereres tiden.

Forhandling af forskellige rationaler: to eksempler

Som vi viste i forrige analysedel, skal lederne arbejde med flere rationaler på samme tid; det økonomisk-organisatoriske og det professionsfaglige rationale. Vi ser således også, at opgaver, der knytter sig til at sikre stabil drift og være synlig og handlekraftig leder, prioriteres højt af lederne. Her ser vi, at tidsarbejde involverer nogle subjektive processer, hvor bl.a. rationaler og incitamenter spiller ind i ift., hvad der gives opmærksomhed, og hvordan tid forhandles (Flaherty, 2011). Vi illustrerer her to eksempler ved Henriette og Karen:

Henriette fortæller, at hendes ledelse lægger mærke til *”udvikling og direkte omsorg for beboerne”* (Bilag 7, ll. 264), og medarbejderne anerkender hende for *”besøge alle beboerne privat, få en snak med dem og vise dem, hvem jeg var”* (Bilag 7, ll. 267). Disse citater illustrerer, at der i Henriettes tilfælde er samstemmende interesser mellem det, der anerkendes af topledelsen (det økonomisk-organisatoriske rationale) og af medarbejderne (det professionsfaglige rationale), og at begge parter har tillid til hende. Hun fortæller også at nye udviklingsaktiviteter koordineres og samstemmes med deres drift, og at hun bliver inddraget af ledelsen i disse processer. Hun oplever derfor ikke de store konflikter i opgaven med at oversætte og skabe sammenhæng mellem de forskellige rationaler. I stedet oplever hun en høj grad af agency, da hun har mulighed for at fylde sin tid ud med det, hun oplever som meningsfuldt.

På **Karens** arbejdsplads anerkender ledelsen *”budgetoverholdelse, tydelighed og lysten til nye projekter”* (Bilag 3, ll. 216), og medarbejderne anerkender *”nærværende og tilgængelig ledelse”* (Bilag 3, ll. 219-222) og har brug for ro ift. nye projekter (Bilag 9, ll. 118-119). Karens eksempel viser, at hun i hverdagen skal håndtere modsætningsfyldte rationaler og dermed forme hendes tidsarbejde, så det honorerer flere rationaler – ofte i samme intervention. Karen oplever, bl.a. som følge af en meget dominerende konflikt mellem krav og ressourcer, at hendes arbejde er fragmenteret, dilemmafyldt og grænseløst. Hun arbejder mere end 80 timer om ugen, og hun oplever ikke social støtte fra nærmeste leder og topledelsen. Hun fortæller, at hun har bedt sin leder om hjælp til prioritering af sine opgaver, men oplever ikke at få det:

Jeg har flere gange italesat for chefen for afdelingen og hendes svar er altid det samme. Du skal slet slet ikke arbejde så meget. Du er ansat på 37 timer. Når jeg så siger at så vil jeg gerne have hendes hjælp til at se på hvilke opgaver jeg ikke skal løse, er svaret at det kan hun ikke (Bilag 3, ll. 171-174).

Ovenstående eksempler viser, at når der er sammenhæng mellem de organisatoriske forventninger og medarbejdernes forventninger, så har det en positiv betydning for lederens oplevelse af tidsarbejdet, hvor der er ro og tid til de forskellige opgaver, som medvirker til deceleration og bedre rytmer i arbejdet. Modsat synes konfliktende rationaler og manglende ledelsesopbakning at medvirke til et fragmenteret, accelereret og grænseløst tidsmiljø.

Flaherty (2011) fremhæver, at der kan være nogle rationaler, som bevidst eller ubevidst favoriserer bestemte typer tidsarbejde. Disse rationaler kan være normativt indlejrede, fx som særlige normer og anerkendelsesstrukturer, der indirekte eller direkte regulerer lederens tidsarbejde. Det perspektiv implicerer, at tidsarbejdet også er socialt distribueret (Flaherty, 2011). Flaherty bruger begrebet *”kulturel reproduktion”*, når subjekters tidsarbejde er reguleret af normer og incitamenter (Flaherty, 2011). Som vi ser i eksemplet med Karen, er hendes tidsarbejde både reguleret af krav om udvikling fra ledelsens side og om nærvær fra sine medarbejdere. Hun skal altså forme sit tidsarbejde i to retninger

for at imødekomme kritik. Loyalitetskonflikten fører til, at hun accelerer arbejdstempoet og arbejder grænseløst for at fastholde meningen i arbejdet.

Empirien viser, det lederne oplever som mest meningsfuldt er relationel tid og det at skabe resultater gennem andre. Vi ser også, at de tillægger det stor mening at sikre en stabil drift. Denne rettethed illustrerer de forskellige styringsrationalers indlejring i ledernes tidslige handlinger. Som vi så i den forrige analysedel, viser deres praksisbeskrivelser, at de allokerer tid til at møde deres skiftende vagt-lag, hvilket medfører skæve arbejdstider, og at de ved at være tilgængelige på mobiltelefoner døgnet rundt eller på kontoret med åben dør fortrænger skemalagt, langsom tid og personlig tid. Vores empiri viser, at de ledere, der oplever overensstemmelse mellem topledelsens og medarbejdernes forventninger, oplever en større grad af autonomi og indflydelse på deres tidsarbejde.

Opsummerende peger vi på, at opgaven med at oversætte og skabe sammenhæng mellem konflik-tende rationaler, manifesterer sig som særlige tidslige krav, som sætter lederen i dilemmafyldte situ-ationer. Disse situationer håndteres ofte ved at arbejde hurtigere og inddrage personlig og skemalagt tid for at imødekomme hensynet til både professions- og managementdiskursens indlejrede rationaler. Vi har også set eksempler på tidslige forhold, hvor lederne i væsentlig mindre grad skal oversætte og skabe sammenhæng mellem forskellige rationaler, og det smitter positivt af på deres tidsmiljø.

Time work – når arbejdet belaster

Vi har tidligere beskrevet, at hurtig tid begrænser andre tidsformer. Det kan være udefrakommende krav, der kræver lederens øjeblikkelige opmærksomhed og tilstedeværelse, fx håndtering af akut syg-dom hos borgeren, aktuelle bemandingsudfordringer, COVID-19 smitte i plejecenteret eller en klage fra en pårørende. Som vi beskrev i forrige analysedel, er lederens tidsarbejde i høj grad reguleret af hurtig tid. Som vi også har vist, oplever lederen høj grad af mening i at være deltagende i disse situ-ationer, både fordi personalet og ledelsen forventer det, og fordi det bekræfter deres egne normative forventninger til rollen som leder og sygeplejerske.

Der kan dog være ambivalente følelser forbundet med at tilslutte sig til eller afvise tidslige forhold (Flaherty, 2011). I empirien ser vi mange eksempler på ambivalente følelser. Ronja beskriver her, hvordan hun oplever, at hun ikke kan levere den nærværende ledelse, som hun gerne vil, og selv når hun sætter tiden af til at være nærværende, er der en masse ting, der stadig rumsterer i hendes tanker:

Det er meget svært at være nærværende fordi jeg har mange bolde i luften og fordi det tit går for hurtigt med de forskellige opgaver, ligeledes fordi jeg ofte tænker på andre ting end det der er det nærværende (Bilag 2, ll.113-115).

Eller i dette udsnit, hvor Anja i gruppeinterviewet fortæller, hvordan hun tænker på arbejde som det første og sidste i sin dag, men som hun gerne vil ændre på:

Altså jeg vil sige at denne her computer (red: peger på sit hoved) den åbner nogle gange – noget man ikke kan styre. Så jeg kan godt, som oftest er det det sidste jeg tænker på, inden jeg falder i søvn, det er mit job, og det første jeg tænker på, når jeg vågner, det er mit job. Og det prøver jeg på at øve mig på at lave om på til at det er min familie ikke? (Bilag 10, ll. 321-324).

De to tekstuddrag er eksempler på, at ledernes tidsarbejde også indebærer dilemmafyldte situationer. Det kan være udtryk for, at tidens kvaliteter generelt er accelererede og komprimerede, og at man tager disse tidslige kvaliteter ”med sig ind” i andre tidsformer. Hylland Eriksen taler om, at den:

Hurtige tid kvæler den langsomme tid; den tid hvor man kan fordybe sig i en opgave, en oplevelse eller en relation (Holt et al., 2013: 30).

Flaherty (2003) pointerer, at der kan være særlige rationaler, som favoriserer eller ikke favoriserer bestemte typer tidsarbejde både bevidst og ubevidst. Vi peger på, at ledelse af døgnpleje former nogle bestemte typer tidsarbejde, som fx kan iagttages via prioritering af rådighedstjeneste.

Spørgsmålet om rådighedstjeneste er en af de dimensioner, som træder frem som både meningskabende og belastende, og som dermed er forbundet med ambivalente følelser. Vi ser eksempler på, at rådighedstjeneste både er et aktivt, selvforvaltet valg og et mere eller mindre eksplicit krav fra ledelsen. Som tidligere beskrevet, anvender Flaherty begrebet ”*kulturel reproduktion*” for tidsarbejde, der er reguleret af indlejrede rationaler (Flaherty, 2011). Empirien viser, at spørgsmålet om rådighedstjeneste sjældent er afstemt kollektivt i ledergruppen eller med den nærmeste leder. Vi illustrerer det med to forskellige eksempler fra hhv. Karen og Charlotte.

Karen siger:

Jeg føler at jeg altid ”er på” og jeg holder aldrig 100 procent fri. Ledelsen forventer, at vi har vores telefon på os og at vi kan kontaktes ved behov, hvilket resulterer i at jeg sover med min telefon på lyd og er til rådighed døgnet rundt. Det gør at man ikke føler at man nogensinde kan slippe arbejde og endvidere at man ”arbejdsstrættes” og ikke tænker klart når man er på arbejde og skal præstere. Jeg tænker på arbejde døgnet rundt og kan opleve hjertebanken og søvnbesvær i perioder (Bilag 3, ll. 72-77).

Og Charlotte siger:

Jeg synes det er dårlig stil at slukke sin telefon når man har et ansvar over for de medarbejdere som er i de forskellige vagtlag og dedikationen til medarbejderne alle ugens dage. Jeg ser det som et privilegie at være leder og ønsker en medarbejderstab som ved hvor de har mig uden at skulle misbruge (Bilag 4, ll. 241-244).

I Karens tilfælde er rådighedstjeneste pålagt. Undervejs i interviewforløbet italesætter hun flere gange ambivalens. Det gør hun dels ift. sin bekymring for eget helbred, og dels ift., at hun føler sig alene med ansvaret. Hun beder om hjælp hos sin chef, men får den ikke, og problemet bliver derfor hendes eget ansvar at løse. Hun får ikke den efterspurgte støtte, og det er først, da arbejdet bliver så belastende, at hun ikke kan opretholde sine personlige rytmer, at hun sætter grænser for arbejdets fylde ved at sige sin stilling op (Bilag 3, ll. 259-263). I det andet eksempel udtrykker Charlotte, at det er et aktivt og selvforvaltet valg, som hænger sammen med de normative forventninger, hun har til sig selv. Charlottes fortælling illustrerer, at de strukturelle betingelser, hun skal agere i, efterlader hende med et større og mere uafhængigt handlerum, end vi fx ser i Karens tilfælde.

For hovedparten af lederne er rådighedstjeneste, hvad enten den er selvvalgt eller delegeret, tilsyneladende drevet af deres ønske om at være tilgængelige for personalet og udvise ansvarlighed i forhold til driften. Hvad enten det er et bevidst eller ubevidst valg, kan tilgængelighed 24/7 opfattes som en

form for ”temporalt fængsel”, fordi det fortrænger den personlige tid. Vi hæfter os ved, at det er meget forskelligt, hvordan det opleves, og at det for enkelte af lederne synes at være et bevidst valg, som de trives med.

Som skrevet tidligere, peger Buch et al. (2009) på, at det kan være de samme dimensioner i arbejdet, der hhv. begejstrer og belaster. Vi ser samme mønster i empirien, her illustreret ved Anja, der under gruppeinterviewet italesætter denne dimension:

Jeg synes det er smadderfedt at have indflydelse og være med der hvor der sker noget og være med i projekter og være med til at sætte nye ting i søen, men det er jo så sandelig også det, jeg bliver allermest frustreret over, fordi så følger der jo også en hel masse andre opgaver med som at få det implementeret, og få det beskrevet og få sat retning (Bilag 10, ll. 303-307).

Det er et helt generelt mønster, at lederne oplever den relationelle tid, herunder særlig tid til udvikling af medarbejderne, som den mest meningsfulde. Det er samtidig også den tid, der sammen med den hurtige tid, der fortrænger andre tidsformer. Vi ser et meget tydeligt mønster i empirien, hvor lederne italesætter, at administration og drift stjæler tiden fra kerneopgaven og den relationelle tid. Her et eksempel fra Ronja:

Man fylder flere og flere opgaver på os, uden at tage andre opgaver væk. Alt den tid der ’stjæles’ bliver i sidste ende taget fra den enkelte medarbejder (Bilag 2, ll. 139-140).

Lederne finder mening i at være med på udviklingsvognen, men samtidig kan udviklingsopgaver også fortrænge andre tidsformer. Lederne forsøger at kompensere for et fragmenteret, accelereret og uforudsigeligt arbejdsliv ved at investere deres personlige tid for at opfylde både egne og organisationens forventninger. Spørgsmålet er, om det bliver på bekostning af deres eget helbred? Med udgangspunkt i Flaherty vil svaret på det spørgsmål være, at tidsarbejdet rummer den begejstrede mulighed for udvikling, men samtidig kan det være belastende og forførende (Flaherty, 2011). Forførende på den måde, at man både bevidst og ubevidst lader sig indfange af sit eget selvrealiseringsprojekt ved at allokere for meget tid til arbejdet og dermed begrænser den personlige tid til sig selv, fx i form af pauser, søvn og socialt samvær (Flaherty, 2011).

Delkonklusion: Ledernes tidsarbejde

Lederne oplever, at tidsarbejdet er meningsfuldt, når de har god tid til den nærværende, relationelle tid, eller når det møder nogle normative forventninger fra ledelsen og medarbejderne. Der synes at være en stærk professionsfaglig regulering af tidsarbejdet blandt lederne, hvor rådighedstjeneste er et eksempel på tidsarbejde, der er med til at bekræfte deres identitet. Det normative ideal om at sikre stabil drift og overholde økonomien ser vi også reproduceret i ledernes tidsarbejde.

Empirien viser, at konfliktende rationaler øger presset på lederen – omvendt har vi set, at overensstemmelse mellem rationaler medvirker til deceleration af arbejdstempoet og styrket agency. Vi har set perspektiver på, at det, som opleves meningsfuldt, kan være belastende, fordi prioritering af relationel og hurtig tid medfører, at andre tidsformer rækker ind i den personlige tid. Vi har set, at hurtig tid kan opleves som temporale fængsler, fordi det fortrænger andre tidsformer.

Ledernes identitetsarbejde

Identitetsarbejde beskriver den subjektiveringsproces, hvormed subjektet bevidst og ubevidst former sit tidsarbejde til at imødekomme nogle bestemte normer, rationaler eller funktion (Alvesson & Willmott, 2002). Vi har i de andre afsnit set, at lederne disciplinerer sig selv ved at accelerere arbejdstempoet og nedprioritere pauser og restitution for at fremstå som både handlekraftige og nærværende ledere. Vi har også set, at rådighedstjeneste som hhv. eksplicit og implicit krav formår at regulere adfærd, men også skaber nogle normative idealer i en ledergruppe.

Med teoretisk afsæt i Alvesson & Willmott (2002) og deres teori om identitetsarbejde, vil vi i denne analysedel undersøge, hvordan styringsteknologiernes (her NPM og NPG) særlige kendetegn former lederne, og hvilken betydning denne formning har for deres tidsarbejde og dermed også deres identitet.

Alvesson & Willmott (2002) fremhæver, at det er af afgørende betydning i en sociologisk analyse af tidsarbejde, at der er fokus på *forbindelsen* mellem reguleringsmåder og identitetsarbejde. De uddyber og fremhæver, at der er nogle *forbindelser*, som er mere eller mindre styrende for lederens identitetsarbejde. Vi har valgt tre reguleringsmåder ud som særlig relevante for vores empiri, blandt de otte som Alvesson & Willmott (2002) redegør for. De vil blive præsenteret i de næste tre afsnit.

Funktionen som mellemleder der regulerer direkte

Funktionen som mellemleder er bl.a. reguleret direkte via Lederoverenskomsten, hvor der i § 13 står, at *”Ledere er ansat uden højeste tjenestetid”*, og at *”Ledere har ansvaret for arbejdstilrettelæggelsen og må i fornødent omfang selv deltage i vagter uden særskilt betaling herfor”* (Sundhedskartellet, 2018). Her ses det, at ansvaret for at planlægge arbejdstiden er placeret hos lederen selv. Der er altså nogle strukturer, som medfører, at lederen selv er ansvarlig for sin egen arbejdstid. Vi har i indeværende speciale og i tidligere projekt erfaret, at formuleringen ”uden øverste tjenestetid” tilsyneladende er åben for forhandling, og at det praktiseres meget forskelligt fra kommune til kommune (Visby & Sejersen, 2021). Da det er en formulering, der er åben for forhandling, er det ofte op til den enkelte leder at fortolke denne ramme. Men det er ikke uden konsekvenser, da mængden af opgaver ikke forsvinder, selvom lederen har arbejdet fx 50 timer i mange uger og så vælger at arbejde mindre for en stund. Her fortæller Karen om hendes refleksioner om at ”flexe” hendes tid:

Hvis man ser det udefra, så kan man godt sige at jeg kan flexe, men opgaverne forsvinder ikke, så jeg ved jeg selv kommer til at ”betale prisen” hvis jeg går tidligere hjem en dag (Bilag 3, ll. 89-91).

Formuleringen ”uden højeste tjenestetid” bliver i langt højere grad en intrasubjektiv forhandling, end noget der forhandles i ledergruppen. Det bliver dermed op til den enkelte leder selv at fortolke betydningen af formuleringen og agere derefter. Her er et eksempel fra et gruppeinterview, hvor Ronja fortæller, at der ikke er nogen i topledelsen der forholder sig til balancen mellem krav og deres ressourcer, når opgaver uddelegeres til dem:

Det er ligesom om at der ikke er nogle der forholder sig til om vi har arbejdsopgaver, der svarer til 30 eller til 50 timer. Der bliver bare forventet mere og mere og mere og mere og mere (Bilag 10, ll 138-140).

I kapitel 1 har vi redegjort for, at nye styringsregimer har medført øget decentralisering og distribueret ansvar til lederne. Vi har i analysen af tidsordener i den kommunale ældrepleje vist, at lederne står

alene med opgaven om at oversætte og skabe sammenhæng mellem rationaler, og at denne opgave fortrænger andre tidsformer. I vores empiri har vi fundet flere eksempler på, at decentraliseringen har medført, at lederne oplever sig meget alene med denne opgave, og at der er langt mellem det øverste ledelsesniveau, hvor beslutningerne bliver taget og ned til, hvor beslutningerne skal føres ud i livet. Her er et eksempel fra Anja, hvor hun sætter ord på den frustration:

Jeg bliver ofte mødt af modsatrettet krav og forventninger, som kan være svære at håndtere. Jeg har erfaret at det kan være svært at få den øverste ledelse og politikerne til at gøre noget aktivt i forhold til at jeg som leder får bedre arbejdsbetingelser. Det er ofte op til den enkelte at prioritere fordi der ikke altid er en retning at styre efter, eller også er der alt for mange retninger (Bilag 6, ll. 4-8).

Decentraliseringen og ledernes distribuerede ansvar og frihed til at lede skaber altså nogle strukturelle betingelser, som forekommer grænseløse, hvormed det bliver op til lederen selv at finde lokale løsninger på strukturelle problemer. Vi har set, at administrative arbejdsopgaver viger for relationel og hurtig tid, men de skal stadigvæk løses, fordi det bl.a. er defineret i ledernes stillings- og funktionsbeskrivelse, og det er funktioner, de bliver vurderet på. Vi ser derfor perspektiver i empirien på, at der er nogle organisatoriske styringsteknologier og overenskomstmæssige forhold, der har betydning for, at ledernes arbejde forekommer grænseløst, og at lederne bliver ansvarlige for deres eget tidsmiljø.

Arbejdskonteksten regulerer ledernes identitetsarbejde

Vi vil også fremhæve de særlige forventninger, der knytter sig til at lede døgnpleje og skulle håndtere akutte situationer og sygemeldinger døgnet rundt, og hvordan de påvirker identitetsarbejdet. Vi har i afsnittet om tidsordener påvist tidsordenen anticipated time. Vi mener denne tidsorden kan forstås som en konsekvens af nogle mere overordnede og strukturelle udfordringer. Det indebærer en særlig form for tidsarbejde at lede en døgnbemandet institution, hvor kerneopgaven skal tilpasses de ældres biologiske rytmer, og det er med til at skubbe til subjektiveringsprocesser.

Som vi viste indledningsvist er der nogle særlige forbindelser mellem styringsteknologier og subjektiveringsmekanismer, som man bør have øje for, idet de er mere eller mindre styrende for ledernes identitetsarbejde (Alvesson & Willmott, 2002). Empirien peger på, at døgnpleje og de biologiske tidsrytmer, der er forbundet med at varetage omsorgen for ældre borgere, i høj grad influerer på lederens tidsarbejde og dermed også deres identitetsarbejde, som en der hele tiden skal være forberedt på det uforudsigelige. Vi ser her Charlotte fortælle om, hvordan hun hele tiden arbejder for fremtiden: ”For at undgå nederlag bliver jeg nødt til at være nogle skridt foran hele tiden og være fremsynet – hvis muligt” (Bilag 4, ll. 117-118).

Et andet strukturelt og samfundsmæssigt problem er, at flere af lederne peger på, at der inden for ældreområdet er både rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer. Dette skubber også til ledernes normative forventninger til sig selv.

Normative forestillinger om ledelse, der regulerer identitetsarbejdet

Normative forestillinger om ledelse beskriver, hvordan subjekter formes via idealer, værdier, mål og anerkendelsessystemer. Alvesson & Willmott (2002) benævner styringen som magt, der distribueres som ”soft control”. I afsnittet om ledernes tidsarbejde viste vi, at nogle ledere oplever overensstemmelse mellem styringsteknologier, mens andre skal håndtere konfliktende teknologier. På forskellig

vis former dette ledernes identitetsarbejde, fordi der er nogle tidslige handlinger, som anerkendes. Når noget anerkendes, er der andet som strukturelt nedtones. Når Karens ledelse anerkender stabil drift og budgetoverholdelse, så fortrænges andre roller, som fx den nærværende ledelse, som medarbejderne anerkender. Dette medfører dilemmaer, der kommer til udtryk som ambivalens, selvkritik og moralsk stress. Her fortæller Anja, hvordan hun tænker om sin egen lederrolle, når hun oplever ikke at kunne ”slå til” som leder:

Jeg kan få tanker om at jeg ikke dur som leder og at det hele kan være ligegyldigt. Det får mig til at overveje andre jobmuligheder end at forblive leder” (Bilag 6, ll. 82-84).

Via selvoptimering og selvdisciplinering forsøger lederne at kompensere for disse dilemmaer, hvilket resulterer i et fragmenteret, accelereret og grænseløst tidsmiljø. Forenklet kan man sige, at det bliver op til lederne at finde lokale løsninger på strukturelle problemer – og det gør de bl.a. ved at inddrage personlig tid, arbejde hurtigere eller ved at arbejde på forkant, som kommer til udtryk via tidsordenen *anticipated time*.

Nogle af disse rationaler er også i samklang med nogle normative idealer, der er indlejret i lederen, som følge af både deres professionsfaglige baggrund, stillings- og funktionsbeskrivelser og som indlejrede idealer via kulturelle normer eller lederudvikling. Her udtrykker Ronja, hvordan sygeplejen som profession tager afsæt i et altruistisk ideal om, at man skal drage omsorg for andre:

Det kan hænge sammen med at man som uddannet sygeplejerske er det store moder der kan rumme det hele (Bilag 2, ll. 206-207).

Alvesson & Willmott (2002) skriver, at det kan være vanskeligt at indføre bureaukratiske styringsteknologier i den offentlige servicesektor, når der er en stærk professionsfaglig tilknytning til kerneopgaven. Denne modsætning synes at være afspejlet i det tids- og identitetsarbejde, som tidsanalyserne beskriver. Vi ser her et eksempel fra Charlotte, der beskriver det modsætningsforhold, at man som leder er placeret mellem sin egen overbevisning og ledelsens prioriteringer, og hvordan det kan opleves dilemmafyldt og måske endda etisk forkert:

Man er nødsaget til at prioritere nogle gange ud fra de beslutninger der bliver taget i direktionen, selvom man ikke er enig. Men så må man finde den bedste måde at få det implementeret i gruppen på (Bilag 4, ll. 200-202).

Som vi har belyst i de to forrige analyseafsnit, er tidsarbejdet både et selvvalgt og i nogle tilfælde en eksplicit formuleret forventning. Vi har identificeret en stærk *forbindelse* mellem de rationaler, der knytter sig til henholdsvis profession- og managementdiskursen og lederens identitetsarbejde. Alvesson & Willmott (2002) beskriver, at det er reguleringsmåder, som indbyrdes forstærker hinanden.

Ledernes selvansvarliggørelse

For hovedparten af lederne er rådighedstjeneste, hvad enten den er selvvalgt eller pålagt, drevet af et ønske om at være tilgængelige for personalet og udvise ansvarlighed ift. driften. Hvad end det er et bevidst eller ubevidst valg, kan tilgængelighed 24/7 opfattes som et temporalt fængsel fordi det fortrænger den personlige tid. Empirien viser, at det i højere grad er et udtryk for identitetsregulering end en egentlig eksplicit rammesætning, der regulerer ledernes rådighed. Her fortæller Vibeke om,

hvordan hendes egne forventninger til rådighed er markant anderledes og højere, end hvad hendes leder har af forventninger til hende, eller hvad hun ville forvente af andre ledere:

Jeg kan godt føle, at jeg skal være tilgængelig hele tiden 24-7-365, men hvor går grænsen for hvor tilgængelig man skal være? (...) Hun (red: nærmeste leder) havde ingen forventning om, at jeg har telefonen med ind til sengen om natten (...) Jeg kan godt mærke, at nogle af de forventninger, som jeg stiller til mig selv, ville jeg ikke stille til en anden i samme stilling (Bilag 5, ll. 199-206).

Citatet herover illustrerer, at der er nogle selvskabelsesprocesser, som handler bag om ryggen på lederne. Selvom deres nærmeste leder ikke forventer, at lederne er til rådighed døgnet rundt, så vælger de alligevel at være det. Vi ser også, at langt størsteparten af lederne mener, at ansvaret for at gøre noget ved tingenes tilstand påhviler dem selv, som Anja forklarer her:

Der hviler et ansvar på vores egne skuldre i at få sagt fra på opgaver, når vi oplever at hverdagen bliver for fyldt (Bilag 6, ll. 223-224).

I teori afsnittet skriver vi, at vi vil være analytisk sensitive overfor strukturelle betingelser, der handler bag om ryggen på subjektet. Heri ligger der en implicit kritik af Flahertys agency begreb og et ønske om et kritisk CMS-perspektiv. Vi er af den overbevisning, at der skabes et særligt tidsmiljø, når man skal lede et døgnafsnit, som undersøgelsens ledere gør. Og det tidsmiljø er ikke kompatibel med den mere lineære tidsforståelse, der karakteriserer økonomisk-rationelle styringsteknologier. Derfor mener vi, at der kan være nogle strukturelle betingelser, der handler bag om ryggen på subjektet. Dette ser vi også i Rasmussen (2012), som konkluderer, at lederne formes via blid disciplinering til at tage ansvaret for en underfinansieret ældrepleje ved at arbejde grænseløst.

Via vores analyse har vi identificeret tidsordenen anticipated time, der er en temporalitet, der opstår som konsekvens af strukturelle betingelser, såsom rekrutteringsudfordringer, undernormering og det det at lede en organisation, hvor kerneopgaven er defineret af biologiske rytmer.

Vi har også set perspektiver på, at lederne står på mål for og skal forsvare det politisk besluttede serviceniveau. I tidsanalyserne har vi på forskellig vis illustreret, hvordan opgaven med at oversætte og skabe sammenhæng fortrænger andre tidsformer. Denne opgave er forbundet med identitetsregulering, der kommer til udtryk ved et fragmenteret og accelereret tidsmiljø og at personlig tid fortrænges. Vi ser, at lederne på forskellig vis udtrykker og har mulighed for at udtrykke agency, og i den forbindelse trådte betydningen af ledelsesopbakning meget tydeligt frem af empirien, som et forhold der påvirker ledernes tids- og identitetsarbejde.

Betydningen af at ledere får hjælp til at håndtere tidlige konflikter

Undervejs i interviewforløbet blev det ret hurtigt tydeligt for os, at der var meget store forskelle i ledernes oplevede agency. I afsnittet om time-play var vi inde på, at autonomi og ubalance i tidsformer synes at hænge sammen. Men vi ser også eksempler på, at den måde, hvorpå lederen bliver ledet og støttet på, har en sammenhæng med lederens tids- og identitetsarbejde. Vi har set forskellige eksempler på, hvordan ledelse og støtte influerer henholdsvis positivt og negativt på ledernes tids- og identitetsarbejde. Vi oplever fx at Henriette og Vibeke i høj grad har opbakning fra deres øvre ledelse og oplever støtte i relation til deres tidlige prioriteringer fra deres nærmeste leder. Henriette fortæller, at hun oplever ”en masse frihed, fordi jeg ved, at hun (red: lederen) bakker mig op” (Bilag 7, l. 329),

og Vibeke fortæller, at hun hele tiden bliver ”bekræftet (red: som leder) af min leder i, at ”hun helt glemmer jeg er ny, fordi det er så ukompliceret”” (Bilag 5, ll. 152-153).

I teorikapitlet beskrev vi, at Rose (1999) bl.a. kritiserer den øgede individualisering, som følge af neo-liberalistiske rationaler. Det betyder iflg. ham, at subjektet efterlades uden klare rammer og mål for arbejdet og dermed bliver sin ”egen lykkes smed”. Holt et al. (2013) beskriver tilsvarende, at grænseløshed i tid og rum bidrager til opløsning af fælles normer i arbejdsfællesskaber og dermed driver identitetsregulering. Vi har i vores empiri set eksempler på ledere, som trives, og vi ser, at det i høj grad hænger sammen med graden af hjælp og støtte til at håndtere tidslige dilemmaer og at de oplever sammenhæng mellem det, der forventes af topledelsen og af medarbejderne. Disse forhold synes at skabe et værn imod arbejdets acceleration og subjektiv grænseløshed.

Negative konsekvenser af identitetsregulering

Som vi skrev i præsentationen af deltagerne, opsigde to interviewdeltagere deres job i løbet af interviewprocessen. Deres valg var udtryk for, at arbejdet havde overskredet deres fysiske og mentale grænser, og at de ikke havde fået den sociale støtte, de havde behov om. Vi lagde desuden mærke til, at stort set alle lederne omtalte subjektiv grænseløshed, som noget de kendte til, og at hyppigt ledelseskifte i organisationerne forekom reificeret. Ronja fortæller bl.a., at alle ledere i hendes organisation er ”*pressede til det yderste og jeg har aldrig hørt fra nogen lederkollega, at de ikke føler sig pressede*” (Bilag 2, ll. 177-178).

Det at have et accelereret tidsmiljø forekom blandt lederne som noget, der ”naturligvis” følger med jobbet, og som man skal kunne håndtere for at være leder i dag. Vi spurgte deltagerne om, de tænkte, at det var sværere for ledere at tage vare på deres eget arbejdsmiljø end på medarbejdernes. Det svarede næsten alle deltagerne ja til. Her ses Vibekes refleksioner til svaret: ”*Jeg tænker, at ledere har det nemmere med at acceptere, at der er nogle vilkår som følger med jobbet*”, men udtrykker senere ambivalens ved at fortælle, at ”*bare fordi man er leder, har man også behov for at der er nogen, som tager hånd om en*” (Bilag 5, ll. 379-382).

I interviewforløbet undrede vi os over, at de i forholdsvis lav grad italesatte kritik af de strukturelle forhold. Kritikken var i højere grad rettet mod dem selv, og de var optaget af, hvordan de kunne optimere deres tidsarbejde for dermed at få mere personlig tid. Her fortæller Anja om de udfordringer, hun oplever ift. at sætte grænser:

Jeg oplever at jeg af og til må tilsidesætte mit privat liv for at løse arbejdsopgaver (...) der er altid en brændende plat form som kræver min opmærksomhed (Bilag 6, ll. 233-235).

Som vi også tidligere har vist, fortæller de, at deres personlige tid fortrænges og flere fortæller også, at de i perioder har symptomer på stress i form af hjertebanken og søvnforstyrrelser.

Konklusion

Vi vil nu samle op på alle tre analysedele og samlet besvare specialets problemformulering:

Hvad betyder kommunale styringsteknologier for sundhedsfaglige mellemlederes tids- og identitetsarbejde?

Analysen viser, at lederne har en stor opgave med at oversætte og skabe sammenhæng mellem forskellige rationaler, som kommer til udtryk ved, at de prioriterer relationel tid frem for andre tidsordener. Det synes at være en stærk professionsfaglig styring, der regulerer denne prioritering.

Analysen viser, at konflikter mellem økonomiske og professionsfaglige rationaler kommer til udtryk i tidslige konflikter, der bevirker et fragmenteret, accelereret og grænseløst tidsmiljø for lederne. Analysen viser også, at de normative forventninger og regulative krav fx i form af anerkendelsessystemer, rådighedstjeneste, normeringsstyring og ledelsesopbakning er teknologier, der former subjektivitet.

Disse subjektiveringsprocesser er reguleret af de rationaler, som styringsteknologierne tager afsæt i. Det ser vi, når de økonomiske og professionsfaglige spændinger indlejres som intrapersonelle dilemmaer, der leder til subjektets aktive selvdannelse. Identitetsregulering kan iagttages i ledernes tidsarbejde, hvor de arbejder hurtigere og lader den hurtige og den relationelle tid fortrænge den langsomme tid. Dette tidspuslespil tilsigter at honorere både de økonomisk-rationelle og de professionsfaglige forventninger. Vi anser rådighedstjeneste og tidsordenen *anticipated time* som selvrefleksive styringsteknologier. Det begrundes vi med, at deres tidsarbejde tilsigter at imødekomme normative forventninger og modvirke kritik fra både medarbejdere og ledelsen. Det kan også forstås som et tidsarbejde, hvor lederne oplever, at det møder nogle normative idealer, og derved bekræfter deres identitet som ledere.

Vi har set to eksempler på, at det først er, når ledernes personlige rytmer ikke kan opretholdes, at de træder ud af hamsterhjulet og siger deres stillinger op. Analysen viser også, at det at have travlt forekommer som en reificeret norm, der regulerer handlinger indirekte. Der er med andre ord en normativ forestilling om, at en leder altid har travlt. Analysen har endvidere vist, at der er meget store kommunale forskelle. Vi har desuden set eksempler på, at overensstemmelse mellem rationaler og opbakning fra ledelsen medvirker til deceleration og styrker ledernes oplevede agency.

Analysen giver derfor anledning til den overordnede kritik, at lederne tilsyneladende reguleres til at finde individuelle løsninger på nogle strukturelle problemer, som fx underfinansieret ældrepleje og en styringsteknologi, som ikke egner sig til ældreområdet. Analysen viser, at lederne synes at være fanget af accelerationen, og den totalitære tendens kommer til udtryk ved, at de i højere grad vender kritikken indad frem for, at de kritiserer de betingelser, de skal agere i. De accelererer med andre ord deres livstempo for at imødekomme nogle strukturelle problemer.

Kapitel 6: Diskussion og perspektivering

I dette afsluttende kapitel vil vi diskutere specialets konklusioner med tidligere forskning, hvor formålet er at sammenligne specialets empiri med andre kvalitative perspektiver, for derved at gennemføre et kvalitetstjek af specialets konklusion. Endvidere er intentionen at redegøre for, hvordan specialet tilføjer ny viden til området, samt formulere en kontekstuel kritik. Desuden vil vi også diskutere vores metode og reflektere over specialets friggørende potentiale. Kapitlet rundes af med en anvendelsesorienteret perspektivering.

I teoriafsnittet har vi redegjort for, at den kritiske hermeneutik og bløde udgaver af socialkonstruktivisme deler opfattelsen af, at kritik skal formuleres på baggrund af konkret menneskelig erfaring og diskurser, og at den skal formuleres kontekstuel. Denne videnskabsteoretiske position iagttages også via retningen CMS, som har været en del af specialets teoretiske bagtæppe.

En diskussion af hvorvidt specialet epistemologiske ambition er indfriet forudsætter, at vi har formået at producere viden, der formår at stille spørgsmålstejn ved det, der tages for givet, samt medvirker til at forandre de forhold vi har undersøgt. Det vil vi derfor starte med at diskutere.

Mønstre og sammenhænge på tværs af specialets empiri og forskningslitteraturen

Vi ser flere mønstre på tværs af specialets konklusion og forskningen. Et mønster viser, at lederens tidslige forhold, som følge af NPM, er blevet mere accelereret, fragmenteret og grænseløst. Et andet tydeligt mønster er, at disse forhold primært opstår som følge af spændinger mellem økonomiske og professionsfaglige rationaler. Her har de tidssociologiske analyser været anvendelige teoretiske greb til at iagttage og beskrive disse spændinger og hvordan lederne tidsligt handler ift. dem. CMS-tilgangen har bidraget med perspektiver på, hvordan selvansvarliggørelse bliver motoren i ledernes tidsarbejde.

Med CMS-perspektivet har vi kunnet redegøre for, at lederne kompenserer for en underbemandet ældrepleje, stor kompleksitet i kerneopgaven og afbrydelser i arbejdet ved at disciplinere sig selv. Som også Arman et al. (2012) har vist, oplever vi, at nogle af lederne er involveret i direkte pleje af borgerne, og at de bruger en stor del af tiden på klinisk arbejde. Vi ser en mulig sammenhæng mellem omfanget af klinisk arbejde, som lederne skal deltage i og hvorvidt, der er fastansatte terapeuter og sygeplejersker på plejecentrene. Vi har dog ikke tilstrækkelig empirisk viden til at kunne sige noget generelt om dette, men det kunne være et relevant perspektiv at undersøge yderligere.

Forskningslitteraturen peger på, at mix af styringsparadigmer fører til splittelse i lederrollen, fordi det sender forskellige styringssignaler til lederne (Andersen et al., 2020; Hansen & Vøxted, 2012). Denne splittelse ser vi også i analysen.

Flere forskere har peget på, at det standardiserede arbejde og det økonomiske rationale vinder over omsorgsdiskursen i forhandlingen af tid. Vores empiri viser et andet mønster, nemlig at den relationelle tid har forrang i tidspuslespillet. Vi ser dog også, at lederne prioriterer de opgaver, der relaterer sig til det økonomiske rationale. Denne prioritering medfører, at lederne investerer deres personlige tid til at få tidspuslespillet til at gå op. Arman et al. (2012) beskriver samme mønster, som vi ser og begrundet det med, at de har en udfordring med at styre tiden, fordi de prioriterer at praktisere nærværende ledelse. Ligesom vi har peget på, viser Arman et al. (2012), at lederne er formet af deres profession som sygeplejersker til at være omsorgsfulde og til rådighed.

Specialets analyse viser, at det som lederne oplever mest konfliktfyldt, og som derfor influerer på deres identitetsarbejde er, når de oplever, at relationel tid og ledelse af kerneoptagen fortrænges. I dette perspektiv genfindes professionsdiskursens normative kraft. Rasmussen (2012) og Arman et al. (2012) italesætter, at disse indlejrede dilemmaer leder til psykisk sårbarhed og moralsk stress, fordi lederne kompenserer for disse dilemmaer ved at arbejde accelereret og grænseløst.

Analysen peger på et tilsvarende mønster, når to ud af otte ledere siger deres stillinger op undervejs i interviewforløbet, da de ikke længere kan opretholde de personlige rytmer. Også specialets pilotundersøgelse viser et mønster, hvor mere end en fjerdedel af de adspurgte har symptomer på stress.

I næste afsnit vil vi præsentere de indsigter, vi mener, at specialet bidrager med til feltet.

Mangel på arbejdskraft og normeringsstyring på ældreområdet

Empirien har vist, at mangel på SOSU-uddannet arbejdskraft former nogle særlige tidslige forhold, hvor lederne er meget opmærksomme på at fastholde og rekruttere kvalificeret personale for at sikre en stabil drift. Lederne begrundes bl.a. prioriteringen af relationel tid med, at det er vigtigt for medarbejdernes trivsel og kontinuitet i personalegruppen. En ustabil medarbejdersammensætning, som følge af mangel på arbejdskraft og hyppig udskiftning, synes at være et strukturelt problem, som regulerer ledernes tidsarbejde, og som, vi mener, kommer til udtryk i tidsordenen anticipated tid. Normeringsstyring, herunder underfinansieret ældrepleje, synes at skubbe til det tidsarbejde, der karakteriserer tidsordenen anticipated tid.

Afstand til topledelsen styrer ledernes tids- og identitetsarbejde

Flere af lederne oplever, at forvaltningen og den politiske ledelse ikke har en fornemmelse af, hvad der foregår ude i praksis på plejecentrene. Det medfører, at lederne har en opgave med at forsvare og legitimere budgetoverskridelser. Afstanden, fast normering og manglende viden om kompleksiteten på plejecentrene kan forstås som regulative strukturer, der leder til, at lederne selvansvarliggøres. Det ser vi i ledernes tidsarbejde, når de prioriterer at oversætte og skabe sammenhæng mellem rationaler. Samtidig skal de politiske beslutninger og rationaler oversættes og forsvares ift. personalet, beboere og pårørende.

Vi peger på, at selve afstanden former ledernes identitetsarbejde, idet vi ser, at deres tidsarbejde intenderer at forebygge kritik samt fremstå loyale over for de politiske- og organisatoriske beslutninger. Vi mener, at afstand til topledelsen og det politiske niveau i en kobling med distribueret frihed til at lede kan forstås som magtudøvelse med reference til Rose.

Empirien har også givet perspektiver på, at nærværende ledelse, tilstrækkelig normering og inddragelse i beslutningsprocesser medvirker til deceleration og styrket agency.

Rådighedstjeneste som selvvalgt?

Ledernes rådighedstjeneste er reguleret af Lederoverenskomsten mellem Sundhedskartellet og Kommunernes Landsforening (KL) § 13, hvori der står, at "*Ledere er ansat uden øverste tjenestetid*" og at "*Ledere selv har ansvaret for arbejdstilrettelæggelsen*" (Sundhedskartellet, 2018). Vores empiri viser, at det i høj grad er op til lederne selv at forhandle betydningen af overenskomsten, og at det er begrænset, hvor meget spørgsmålet omkring rådighed bliver diskuteret og afstemt kollektivt på arbejdspladserne.

Valget synes at være koblet til de altruistiske idealer, der knytter sig til omsorgsdiskursen. Vi har tidligere skrevet, at vi vil være opmærksomme på mekanismer, der handler bag om ryggen på lederne. Vi mener, at det at lede en døgnbemandet institution, hvor plejen skal tilgodesse de ældres tidsrytmer, kan anses som regulative strukturer, som leder til selvansvarliggørelse og grænseløst arbejde. Det synes at være en reificeret norm, at lederen skal være rådighed døgnnet rundt, og accept af dette kan ses som en reaktiv strategi med ubevidste konsekvenser for lederen.

Den teknologiske acceleration opbryder grænserne for, hvornår der er tale om arbejde og fritid, og tidsmiljøet på arbejdspladsen ændres, når arbejde placeres i hjemmet. Empirien viser, at tidsarbejdet rækker ind i hele livet, hvilket medfører et grænseløst arbejdsliv. Det grænseløse arbejde giver mulighed for selvrealisering, men kan også lede til, at *"den enkelte når sine egne fysiske og mentale grænser og går ned med stress"* (Holt et al., 2013:42). Både pilotundersøgelsen og den kvalitative empiri viser, at lederne arbejder grænseløst og potentielt bliver syge af disse vilkår i arbejdet.

På baggrund af ovenstående, mener vi, at specialets konklusioner er troværdige, da vi har fundet mønstre og sammenhænge, der kan iagttages på tværs af forskningslitteratur og dette speciale. Der er tale om et ensartet forskningsfelt, som er reguleret af de samme rationaler, og vi har anvendt indsigter fra tidssociologien og kritiske perspektiver ligesom de øvrige forskere. Vi kan dermed sige, at mønstre og sammenhænge som er fundet i nordisk forskningslitteratur, også gør sig gældende i en tilsvarende dansk kontekst.

Metodiske refleksioner

Arman et al. (2012) beskriver, at der er forskel på, hvad lederne siger, de gør, og hvad de rent faktisk gør. Specialets epistemologiske akilleshæl er, at vi ikke har kunne studere tidsarbejdet og tidens kvaliteter i praksis på grund af COVID-19 pandemien. Arman et al. (2012) har i deres forskning nogle meget konkrete eksempler på tidens kvaliteter, der giver mere righoldige beskrivelse af tidsmiljøerne som bevægelige og flerdimensionelle. Beskrivelser af tidens kvaliteter i dette speciale forekommer til tider endimensionelle, og vi kan konkludere, at studier af tidens kvaliteter bedst foretages i praksis.

Trods begrænsninger mener vi alligevel, at specialet bidrager med ny og relevant viden. Den valgte metode har givet os mulighed for løbende at reflektere over vores forforståelser og har understøttet vores intention om at arbejde kritisk hermeneutisk, hvor vi har tilstræbt en abduktiv proces og det at være analytisk sensitive overfor særlige forhold, der bidrager med ny viden. Det oplevede vi fx, da to af vores interviewdeltagere opsagde deres jobs undervejs i forløbet. Netop denne situation bidrager til perspektiver på, hvornår arbejdet forekommer så accelereret, at det ikke er muligt at opretholde de personlige rytmer.

Vi har tilstræbt en kreativ forskningsproces, hvor vi har kombineret forskellige metodiske greb for at få et bedre og mere nuanceret billede af deres tidsarbejde og tidens kvaliteter. Det har fx været autofotografering, diskussion af narrativer (brug af citat fra Visby & Sejersen (2021), screen-shots og hverdagsbeskrivelser. Vi mener, at vi har fået indblik i nogle konkrete arbejdsgange og handlinger, der bragte os tættere på social praksis, end hvis vi havde gennemført et traditionelt interview. Vi havde også den fordel, at vi kunne diskutere fænomener og perspektiver med interviewdeltagerne, både horisontalt og vertikalt hen over tid.

I specialet har vi anvendt flere metoder for at få flere perspektiver på samme fænomen. Vi er undervejs også blevet bevidste om spørgeskemaundersøgelser begrænsninger. Vores forforståelse var, at

mange arbejdstimer og højt ledelsesspænd var problematisk, og det bekræftede spørgeskemaundersøgelsen. Det kvalitative perspektiv har tilført dybere og nuancerede forståelser, som et spørgeskema ikke indfanger. Vi erfarede bl.a., at ledelsesspændet ikke var noget, der blev italesat i særlig grad. Endvidere erfarede vi at temporalitet heller ikke kan undersøges via et spørgeskema, da det ikke indfanger tidens kvaliteter kontekstuel.

Som tidligere beskrevet havde vi som forskere en intention om at bidrage til at forandre de forhold, vi har undersøgt, og det har været vigtigt for os, at lederne deltog i meningsgivende for dem. Dette kobler sig på forståelsen, at forskere og deltagere er gensidigt engagerede i situationen (Tofteng & Husted, 2012). Derfor har vi også evalueret forløbet med lederne. Det fortrolige rum, vi har fået skabt med lederne, den lange interviewproces og emnets relevans har bidraget til, at forskningsprocessen har været meningsgivende for interviewdeltagerne og for os. Vi er ydmyge overfor, at mennesker, som vi kun har mødt gennem en skærm, har vist os den tillid at dele personlige refleksioner og svære situationer med os. Dette mener vi også er en fordel ved den skriftlige metode. Det er vores oplevelse, at det ikke opleves lige så sårbart og intimt at skulle skrive sine tanker og oplevelser ned og dele dem skriftligt, som hvis det havde været et personligt interview. Vi tror, at interviewformen, hvor vi har lært hinanden at kende over tid, har medvirket til at skabe den tillidsfulde relation.

Dernæst har vi også været meget opmærksomme på løbende at stille uddybende spørgsmål, som vi mente kunne bidrage med meningsfulde refleksioner og evt. forandringer i deres arbejdsliv. Generelt har vi fået gode evalueringer af forløbet. Dog har et par af lederne påpeget, at det har krævet mere af deres tid, end de havde forventet, og at de har savnet fysiske interviews som supplement. Flere peger på, at refleksionerne har medvirket til nye refleksioner eller forandring af deres forhold, her illustreret ved hhv. Vibeke og Ronja:

Det har givet mig flere tanker om den nye verden af ledelse jeg har bevæget mig ind i og I har hjulpet mig til at komme bredere ud i mine tanker. I har givet mig et rum til at bruge tid på, at få tankerne på plads og jeg føler mig enormt heldig, at I ville have mig med, når jeg er så ny som leder (Bilag 5, ll. 409-412).

Og

Tak, det har været fint at være med og har haft betydning for min refleksioner over mit arbejdsliv og nok også min beslutning omkring om at sige fra overfor der pres vi står overfor, så tak for det 😊 (Bilag 2, ll. 403-404).

Afsluttende kritik af de forhold vi har undersøgt

Hartmut Rosa redegør for, at acceleration leder til et voksende antal fremmedgørende oplevelser. Han skriver endvidere, at:

Fremmedgørelsen er frivillig og kendetegnet ved handlinger, som individet ikke har lyst til, men som man ikke kan lade være med at gøre (Rosa, 2014: 9).

Vi synes, at dette citat er illustrativt for den kritik, vi formulerer, nemlig at lederne synes at have frihed til at lede, alt imens de styres af både materielle, sociale og selvrefleksive teknologier.

Vi kritiserer styringsteknologierne i den offentlige ældrepleje for at skabe nogle tidslige forhold, der forhindrer, at lederne lever et liv rigt på flerdimensionelle oplevelser, hvor deres personlige tid

fortrænges. Lederne synes at være fanget af accelerationen, i et hamsterhjul, hvor selvansvarliggørelsen er blevet motoren.

Heldigvis viser empirien også, at nogle ledere trives i deres arbejde og oplever et bæredygtigt tidsmiljø. Vi vil i perspektiveringen i næste afsnit pege på mulige handlinger og forandringer i den offentlige ældrepleje, der både rummer ovenstående kritikpunkter og som afspejler de positive perspektiver.

Perspektivering

I perspektiveringen kommer vi med bud på strukturelle opmærksomhedspunkter og anvendelsesorienterede indsatser. Sidstnævnte vil medtage forslag til aktiviteter og indsatsområder, som kunne være relevant for Lederforeningen i DSR og andre interessenter at forfølge. Vi vil derfor komme med nogle konkrete forslag til, hvordan ledelse i ældreplejen og et bæredygtigt tidsmiljø kan gå hånd i hånd.

Behov for mere kontekstuel forståelse af lederrollen

Vi har beskrevet, at konfliktende rationaler sender forskellige styringssignaler til lederne, som de skal håndtere. På samme tid former mainstream ledelseslitteratur forskellige normative forestillinger om, hvad god ledelse er. Svenningsen et al. (2012) spørger i deres forskning, hvad der sker, når disse populære teorier møder ledelsesvirkeligheden i praksis og finder frem til, at sammenhængen mellem ledelsesteorier og praksis er for svag. De skriver, at kun 15 procent af ledelsesstudier er kvalitative, hvilket medfører, at der mangler dybde i analysen af social og kulturel kompleksitet.

Dette speciale har givet perspektiver på, at ledelsesopgaven opfattes meget forskelligt, og at den er kontekstafhængig og foranderlig. Vi ser derfor også et behov for forskning, der undersøger den situerede og kontekstuelle lederrolle, som i højere grad er koblet på hverdagslivets aktiviteter og anskues i et interaktionistisk perspektiv. Et mere realistisk perspektiv på ledelse i forskningen kan medvirke til at gøre noget ved arbejdsintensiteten og fjerne noget af ansvaret fra ledernes skuldre.

Interessenter kunne være faglige lederorganisationer, Kommunernes Landsforening (KL), uddannelsesinstitutioner, der sælger lederuddannelse og videntcentre, der formidler ledelses- og forskningslitteratur.

Reducer afstand mellem ledelseslag og styrk lederkollektivet

Empiren har vist, at ledernes medinddragelse og medindflydelse på beslutninger, der influerer på løsningen af kerneopgaven, er med til at decelerere tidsmiljøet og påvirke identitetsarbejdet positivt. Flere af lederne oplever imidlertid også, at udviklingsaktiviteter og performancekrav bliver distribueret nedad i organisationen uden reduktion af andre krav. Det har lederne fx oplevet under COVID-19 pandemien, hvor opgaver stabler sig ovenpå hinanden, uden at andre krav er reduceret, eller der er tilført flere ressourcer.

Vi foreslår derfor, at lederkollektivet bliver styrket ved at etablere fora, hvor nye opgaver kan diskuteres og dermed fungere som vagthund ift. at modstå og udfordre krav, der kommer fra topledelsen. Vi mener også, at en styrkelse af lederkollektivet vil have en positiv betydning for fx spørgsmålet om rådighedstjeneste, idet det kan afklare uformelle og formelle normer og forventninger.

Det er oplagt for de faglige lederorganisationer at sætte dette på dagsordenen. Lederforeningen i DSR har en oplagt mulighed for at udøve indflydelse her, da lederne iflg. Lederoverenskomsten § 20 har

ret til at vælge en tillidsrepræsentant (Lederforeningen DSR, 2016), og der derfor allerede er et system, hvor dette kan udvikles i.

Reducer ledernes arbejdsintensitet

Vores empiri har vist, at ledernes tidsarbejde er forskelligt, og at dette tidsarbejde i høj grad er formet af de strukturelle vilkår. Vi har set, at ledernes arbejde fyldes op af meget hurtig tid og skemalagte opgaver. Dette fortrænger den langsomme tid og den tid, der skal bruges til at lede faglig udvikling af medarbejderne. Generelt peger vores empiri på, at der er sammenhæng mellem normering og ledernes arbejdsintensitet, og at lederne sandsynligvis kompenserer for underfinansieret ældrepleje.

Vi mener, at et styrket lederkollektiv kan fungere som en løftestang til en diskussion af, om høj arbejdsintensitet kan være et produktivt problem. Holt et al. (2013: 91) redegør for, at:

en konstant høj arbejdsintensitet gør det umuligt at handle langsigtet; antallet af fejl og halve løsninger vokser; man begrænses i at udnytte hinandens ressourcer.

En begrænsning af arbejdsintensiteten har udover et forbedret arbejdsmiljø også en positiv betydning for løsning af kerneopgaven. En anden måde at begrænse lederens arbejdsintensitet er, at lederen har administrativ hjælp, og at der er faste sygeplejersker, terapeuter og socialpædagoger på plejecentrene, der kan være faglige sparringspartnere for SOSU-personalet.

Vi mener, at KL og de faglige lederorganisationer kan og bør løfte denne opgave, da vi allerede nu ser, at der er rekrutteringsproblematikker på området. Desuden bør der laves yderligere undersøgelser af ledernes tidsmiljø.

Nye krav til lederoverenskomsten og overholdelse af arbejdsmiljøloven

Vi mener, at Lederoverenskomsten på det kommunale område er utidssvarende, idet den ikke formår at skabe et værn over for den acceleration, vi har set. Det er i høj grad op til lederen selv at forhandle betydningen af fx arbejdstid og derved selvansvarliggøres de.

Pilotundersøgelsen viser, at Arbejdstidsloven, der baserer sig på EU's arbejdstidsdirektiver, tilsyneladende tilsidesættes i de danske kommuner, når det gælder lederne, da undersøgelsen viser, at 22 procent af lederne arbejder mere end 48 timer om ugen, hvilket er over den grænse der er fastlagt i Arbejdstidsloven (Arbejdstilsynet, 2004).

Vi mener, at de faglige lederforeninger bør stille krav om revision af den del af lederoverenskomsterne, der omhandler arbejdstid. Formuleringen ”uden øverste tjenestetid” bør formuleres mere tydeligt, og der bør formuleres et delt ansvar i modsætning til nuværende formulering (Sundhedskartellet, 2018). Dernæst foreslår vi, at lederforeninger har øget fokus på at rådgive og bistå deres medlemmer med henvisning til arbejdsmedicinske klinikker i forbindelse med stresssygdomme og opsigelser, der er begrundet i stress.

Litteratur

- Allan, E. (2014). *Nursing by the long stretch of the arm”: an exploration of community nursing middle managers’ experiences of role enactment within Community Health Partnerships in three regions of Scotland*. Robert Gordon University.
- Allan, E. (2017). Community nursing middle management: Dealing with different people in different time zones on both sides. *British Journal of Community Nursing*, 22(9), 448–457. <https://doi.org/10.12968/bjcn.2017.22.9.448>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Andersen, F. B. (2016). *Den evige toer i ledelse*. <https://lederliv.dk/artikel/den-evige-toer-i-ledelse>
- Andersen, L. B., Greve, C., Klausen, K. K., & Torfing, J. (2020). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens* (2. udg.). DJØF Forlag.
- Andersen, M. F., & Kingston, M. (2016). *Stop stress - Håndbog for ledere*. Klim.
- Ankestyrelsen. (2004). *Frit valg i ældreplejen*. <https://www.ft.dk/samling/20061/almdel/sou/bilag/251/362157.pdf>
- Arbejdstilsynet. (2004). *Bekendtgørelse af lov om gennemførelse af dele af arbejdstidsdirektivet*.
- Arman, R., Wikström, E., Tengelin, E., & Dellve, L. (2012). Work activities and stress among managers in health care. In S. Tengblad (Ed.), *The Work of Managers - Towards a Practice Theory of Management* (1. udg., pp. 105–130). Oxford University Press.
- Axel, E. (2009). What Makes us Talk about Wing Nuts?: Critical Psychology and Subjects at Work. *Theory & Psychology*, 19(2), 275–295. <https://doi.org/10.1177/0959354309103542>
- Brinkmann, S. (2015). Etik i en kvalitativ verden. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (2. udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). Kvalitative metoder, tilgange og perspektiver: En introduktion. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (2. udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Buch, A., Andersen, V., & Sørensen, O. H. (2009). *Videnarbejde og stress*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Clausen, T., Madsen, I. E., Christensen, K. B., Bjørner, J. B., Poulsen, O. M., Maltesen, T., Pedersen, J. M., Borg, V., & Rugulies, R. (2017). *Dansk Psykosocialt Spørgeskema - Et spørgeskema om psykosocialt arbejdsmiljø*.
- Evetts, J. (2009). New Professionalism and new public management: Changes, continuities and consequences. *Comparative Sociology*, 8(2), 247–266. <https://doi.org/10.1163/156913309X421655>
- Evetts, J. (2011). A new professionalism? challenges and opportunities. *Current Sociology*, 59(4), 406–422. <https://doi.org/10.1177/0011392111402585>
- Flaherty, M. G. (2003). Time Work : Customizing Temporal Experience Author. *Social Psychology*

Quarterly, 66(1), 17–33.

- Flaherty, M. G. (2011). *The Textures of Time - Agency and Temporal Experience*. Temple University Press. <https://www-jstor-org.ep.fjernadgang.kb.dk/stable/j.ctt14bt964>
- Grothe, Z. L. (2021). *Stort farvel i Vejle Kommune: Næsten halvdelen af alle plejehjemsledere smuttede fra jobbet sidste år*. Vejle Amts Folkeblad. <https://vafo.dk/artikel/stort-farvel-i-vejle-kommune-naesten-halvdelen-af-alle-plejehjemsledere-smuttede-fra-jobbet-sidste-ar>
- Hagerup, A. (2013). Sygeplejersker på plejecentre giver bonus. *Sygeplejersken*. <https://dsr.dk/sygeplejersken/arkiv/sy-nr-2013-5/sygeplejersker-paa-plejecentre-giver-bonus>
- Halkier, B. (2015). Fokusgrupper. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (2. udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, K. R., & Voxted, S. (2012). Ledere i første række. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 14(4), 68–83. <https://doi.org/10.7146/tfa.v14i4.108920>
- Hawkins, J. E. (2018). The Practical Utility and Suitability of Email Interviews in Qualitative Research [Article]. *Qualitative Report*, 23(2), 493–501.
- Hirvonen, H., & Husso, M. (2012). Living on a knife's edge: Temporal conflicts in welfare service work. *Time & Society*, 21(3), 351–370. <https://doi.org/10.1177/0961463X12454382>
- Holm-Petersen, C., & Østergaard, S. (2012). *Sund ledelse*. Danske Regioner og Dansk Selskab for ledelse i Sundhedsvæsenet.
- Holt, H., Hvid, H., Kamp, A., & Lund, H. (2013). *Et arbejdsliv i acceleration*. Roskilde Universitetsforlag.
- Jensen, S. M., & Villadsen, K. (2014). Komplexitet i velfærdsstatens frontlinje. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 16(1), 39–53. <https://doi.org/10.7146/tfa.v16i1.108953>
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels forlag.
- Juul, S. (2012). Nyere kritisk teori. In S. Juul & K. B. Pedersen (Eds.), *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - en indføring* (1. udg., pp. 319–358). Hans Reitzels Forlag.
- Kamp, A. (2008). *Nye begreber om tid og arbejde - et tidssociologisk perspektiv*. Roskilde Uiversitet.
- Kamp, A., & Hansen, A. M. (2019). Nordic New Public Management - The case of Denmark. In H. Hvid & E. Falkum (Eds.), *Work and Wellbeing in the Nordic Countries, Critical Perspectives on the World's Best Working Lives* (1. udg., pp. 221–242). Routledge.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterView - Introduktion til et håndværk* (3. udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Ledelses Kommissionen. (2018). *Sæt borgerne først*. 1–16. www.ledelseskom.dk
- Lederforeningen DSR. (2016). *Leder-TR for ledende sygeplejersker*.
- Lederne. (2014). *Flere offentlige ledere føler sig stressede*. <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/pressemeddelelser/2014/flere-offentlige-ledere-foeler-sig-stressede>
- Lützen, K., Cronqvist, A., Magnusson, A., & Andersson, L. (2003). Moral Stress: Synthesis of af

concept. *Nursing Ethics*, 10(3), 312–322.

- Madsen, M. L., & Grønbæk, M. (2009). E-surveys. In L. Fulgsang, P. Hagedorn-Rasmussen, & P. B. Olsen (Eds.), *Teknikker i samfundsvidenskaberne*. Roskilde Universitetsforlag.
- Milling, E. D. (2018). Udviklingen i antallet af sygeplejersker ansat i kommuner. In *DSR analyse*.
- Nielsen, H. K. (2015). Kritisk teori. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (2. udg., pp. 373–387). Hans Reitzels Forlag.
- Pedersen, K. B. (2012). Socialkonstruktivisme. In S. Juul & K. B. Pedersen (Eds.), *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - en indføring*. Hans Reitzels Forlag.
- Petersen, A. (2016). *Præstationssamfundet*. Hans Reitzels Forlag.
- Rasmussen, B. (2012). New Public Management: Constructing a new management identity in care for the elderly. In A. Kamp & H. Hvid (Eds.), *Elderly Care in Transition* (1. udg., pp. 165–186). Copenhagen Business School Press.
- Rosa, H. (2014). *Fremmedgørelse og acceleration* (1. udg). Hans Reitzels Forlag.
- Rose, N. (1999). *Powers of freedom - Reframing Political Thought*. Cambridge University Press.
- Skakon, J. (2020). Well-being and stress among leaders and employees How does leader stress affect employee stress and well-being? *Kbh*.
- Skjødt, U., & Sprogøe, J. (2014). Anerkendelse i professionsfaglig ledelse. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 16(1), 83–97. <https://doi.org/10.7146/tfa.v16i1.108956>
- Social- og Indenrigsministeriet. (2019). *Bekendtgørelse af lov om social service*. <https://www.retsinformation.dk/eli/lt/a/2019/798>
- Sonne-Ragans, V. (2013). Subjekt/objekt modstillingen. In *Anvendt videnskabsteori - reflekteret teoribrug i videnskabelige opgaver* (1. udgave, pp. 133–151). Samfundslitteratur.
- Sørensen, L. K. (2018). NOTAT Ledelsesspændet i kommuner og regioner. In *DSR analyse*.
- Sundheds- og Ældreministeriet. (2016). *National undersøgelse af forholdene på plejecentre*. <https://www.welfaretech.dk/media/4389/2016-03-03-nationale-undersogelse-af-forholdene-paa-plejecentre.pdf>
- Sundheds- og Ældreministeriet. (2018). *Sundhedsloven*. Bekendtgørelse Af Sundhedsloven. Bekendtgørelse af sundhedsloven
- Sundhedskartellet. (2018). *Gældende overenskomster og aftaler*. Overenskomst for Ledere i Kommunernes Ældre-, Sundheds- Og Handicapområde, Kostproduktion Mv. <https://sundhedskartellet.dk/gældende-overenskomster-og-aftaler/>
- Sundhedsstyrelsen. (2017). *Tidlig opsporing af forringet helbredstilstand og nedsat funktionsevne hos ældre mennesker*. <https://www.sst.dk/-/media/Udgivelser/2017/Tidlig-opsporing-af-forringet-helbredstilstand-og-nedsat-funktionsevne-hos-aeldre-mennesker.ashx?la=da&hash=EC4A2AD6BA14C83565EEFB546B268CAE396D41BF>
- Svenningsen, S., Alvehus, J., & Alvesson, M. (2012). Managerial leadership: Identities, processes, and interactions. In S. Tengblad (Ed.), *The Work of Managers - Towards a Practice Theory of Management* (1. udg., pp. 69–86). Oxford University Press.

- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2015). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (2. udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Tofteng, D., & Husted, M. (2012). Aktionsforskning. In S. Juul & K. B. Pedersen (Eds.), *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - en indføring* (1. udg., pp. 359–371). Hans Reitzels Forlag.
- Visby, A. D., & Sejersen, K. R. (2020). *Sygeplejestuderendes læring og identitet under COVID-19 pandemien*. Roskilde Universitet.
- Visby, A. D., & Sejersen, K. R. (2021). *Hvad betyder social praksis for mellemlederes stress*. Roskilde Universitet.
- Ylijoki, O. H., & Mäntylä, H. (2003). Conflicting Time Perspectives in Academic Work. *Time & Society*, 12(1), 55–78. <https://doi.org/10.1177/0961463X03012001364>