

# Branding af de varme hænder

- Værdier på spil.



**Masterafhandling  
CBS  
MPA hold 2007**

**Januar 2009**

**Lise Johannsen  
Kirsten Valentinsen**

**Vejleder: Anker Brink Lund**

## **INDHOLDSFORTEGNELSE.**

<b>0 FORORD</b>	<b>4</b>
<b>1 SUMMERY</b>	<b>5</b>
<b>2 INDLEDNING</b>	<b>6</b>
2.1. Afgrænsning af problemstilling	8
2.2. Problemformulering	9
2.3. Iagttagelsespunkt og erkendelsesinteresse	10
2.4. Præsentation af teorivalg	11
2.5. Teoriafgrænsning	12
2.5.1 Ledelse i en reformtid	12
2.5.2 Kontraktstyring	13
2.6. Metode og databehandling	14
2.7. Introduktion til case om SUF	17
2.8. Læsevejledning	20
<b>3 VEKTORPERSPEKTIVET</b>	<b>22</b>
3.1. Begrebsafklaring	22
3.2.1 Analyse – den tekniske omverden	26
3.2.2 Analyse – den politiske omverden	27
3.2.3 Analyse – den institutionelle omverden	27
<b>4 CORPORATE BRANDING PERSPEKTIVET</b>	<b>28</b>
4.1. Begrebsafklaring	29
4.2. Corporate branding	30
4.2.1 Corporate branding gabs	35
4.3. Organisationskultur	35
4.3.1 Innovationkultur	36
4.4. Image	40
4.5. Legitimitet	42
<b>5 DELANALYSE – hænger brandet sammen</b>	<b>44</b>
5.1. Vision og SUF	46
5.2. Virksomhedskulturen og SUF	49
5.3. Image og SUF	51
5.4. Sammenfatning corporate branding perspektivet	55
5.5. Blinde pletter i anvendte teori	58

<b>6 NICHEPLEJEPERSPEKTIVET</b>	<b>59</b>
6.1 Begrebsafklaring	61
6.1.1 Spinning, priming og framing	61
6.1.2 Stakeholderene	63
6.1.3 Borgertyper	64
<b>7 MEDIEANALYSE</b>	<b>67</b>
7.1 Tekstanalyse	67
7.1.2 Politikerne	68
7.1.3 De skrevne medier	71
7.1.4 Borgere og pårørende	74
7.2 Sammenfatning af nicheplejedelen	77
7.3 Blinde pletter i anvendte teori	78
<b>8 KONKLUSION</b>	<b>79</b>
<b>9 PERSPEKTIVERING</b>	<b>91</b>
9.1 Tilnærmelse af sociale partnerskaber	92
9.2 Typologisering af sociale partnerskaber	92
9.3 Afrunding	95

## 0 FORORD

I denne masterafhandling sætter vi fokus på rekrutteringsproblematikken af decentrale ledere i Københavns kommunes Sundhedsforvaltning. Vi stiller mere præcist spørgsmålet, hvorfor er det et problem for SUF at rekruttere kvalificerede decentrale ledere.

Vi har taget udgangspunkt i 80'ernes begyndende reformering af den offentlige sektor, hvor regeringen Schlütter igangsatte initiativer som er kendetegnet ved en bestræbelse på at skabe markedslignende forhold for den offentlige sektor.

Vi har iagttaget, hvorledes forudsætninger og krav til ledelse har forandret sig, at ledelse er blevet en generalist profession i det offentlige på linje med andre professioner.

Vi vil sætte fokus på organisationens kultur og image, og analysere hvilke gabs der måtte være mellem selvforståelsen og omverdenens syn på organisationen, samt mulige gabs internt i organisationen. Slutteligt vil vi fremføre nogle handlingsorienterede strategiske tiltag.

Vi har valgt denne problemstilling fordi vi er dybt bekymrede over den udvikling der tegner sig i forhold til rekruttering af decentrale ledere i Københavns Kommunes Sundhedsforvaltning. Selv om det kun er den ene af os der er ansat ved ældreplejen, er vi begge borgere og pårørende til svage ældre, så for os er det af stor vigtighed, at der også fremover er "varme hænder" at finde i Københavns kommunes Sundhedsforvaltning.

Vi er taknemmelige for den bistand vi har fået af Københavns Kommunes Sundhedsforvaltnings politiske ledelse, samt fra det centrale og decentrale ledelsesniveau. De har velvilligt stillet op til vores interviews.

Sidst men ikke mindst en tak til vores vejleder Anker Brink Lund og Dorthe Pedersen der blev vores bivejleder og eksaminator, de har begge bidraget med inspirerende råd og vejledning.

Lise Johannsen.

Kirsten Valentinsen

## 1 SUMMERY

Title: The Branding of Warm Hands  
- Values at Stake

The Danish Welfare System with its emphasis on universal rights regarding public services is challenged from many sides.

As regards the population of the elderly, it is estimated that within a period of 40 years, there will be an increase in the number of elderly to an amount of approximately 1/4 of the total population or more than 1 million inhabitants over the age of 65.

At the same time it is becoming more and more evident how difficult it is for the sector to recruit staff

At least this is the case in The Municipality of Copenhagen, where the development has shown that it is difficult to recruit even managers for the local rest homes.

And it is the thesis of the paper below that lack of qualified applicants is caused by a negative image of the elder sector in the municipality.

The paper is concerned with researching, if the thesis is correct and that is done by analysis of qualitative and quantitative data in form of quasi-structured interviews and articles from the written media together with other written sources.

Two supplementary models are used as theoretical background, that by Majken Schultz on Corporate Branding" and Anker Brink Lund's theory of Niche-nursing.

The analysis shows that there is an obvious gap between vision, culture and image, which causes an unbalanced image among the stakeholders. The distorted image is eventually due to the fact that there are antagonistic values at stake. Various values from the state, the market and the civil society are conflicting and are alienating the staff in a sector, where warm hands are an important qualification.

The paper concludes with long and short term recommendations for the administrative level, in order to change the image and hereby enable the recruitment of local managers with a relevant professional profile.

## 2 INDLEDNING.

Der bliver flere ældre og færre unge, og om få år vil der mangle mange hænder i ældreplejen. Dette budskab lyder samstemmende fra internationale og danske forskningsinstitutioner.

Således peger bl.a. Velfærdskommissionen på, at der på sigt vil ske et skred i den demografiske udvikling, med flere ældre og færre unge. Dette er en udvikling, som gælder for de fleste vesteuropæiske lande, og er således en stor udfordring for velfærdsstaten.<sup>1</sup>

Demografer og andre samfundsforskere tillægger forudsigelserne større eller mindre betydning og peger på mange ubekendte faktorer for fremskrivninger, såsom globalisering og migration mm. Men det overordnede billede tegner under alle omstændigheder en stor udfordring for de vestlige samfund.

Den danske velfærdsstat har udviklet sig over tid, særligt efter 2. verdenskrig, men er samtidig et produkt af århundreders evolutionære, historiske udvikling.

Selvom en historisk perspektivering kunne være fristende, fordi vi hermed kunne indsætte vores opgave i en bredere sammenhæng har vi fravalgt dette. Dels fordi det ikke kan anvendes aktivt i vores overordnede intention med opgaven, dels fordi det vil skabe en unødvendig skævhed, i forhold til opgavens fokus og mål.

Vi tager derfor udgangspunkt i 80'ernes begyndende reformering af den offentlige sektor, hvor regeringen Schlüter igangsatte initiativer som overordnet set er kendetegnet ved en bestræbelse på at skabe markedslignende vilkår for sektoren.

Inspirationen til moderniseringsreformerne var hentet internationalt fra en reformbølge, som gik gennem den vestlige verden fra begyndelsen af 1980'erne, oprindelig initieret af OECD, og som tog sit udgangspunkt i den antagelse, at den offentlige sektor i velfærdsstaten var blevet for stor og bureaukratisk.

Den offentlige sektor var *"for stor, at store dele af den offentlige serviceproduktion burde skæres ned eller privatiseres samt med fordel kunne organiseres som i den private sektor"*, *"at den er for ineffektiv og dårlig ledet, og at man ligeledes kan lære meget af, hvordan dette gøres i det private"* og at *"relationen mellem embedsmænd og politikere burde præges af, at politikerne indskrænker sig til at træffe*

---

<sup>1</sup> Velfærdskommissionen, rapport 2006, vi er naturligvis bekendt med den blandede politiske modtagelse rapporten fik, men formand for kommissionen Torben M. Andersen påpegede i et foredrag for MPA okt. 2007, at der efter hans mening blev taget alt for let på udviklingen, og han plæderede således for langt mere radikale og langsigtede indgreb, end dem politikerne greb til.

*de politiske beslutninger og overlader detailstyringen og gennemførelsen til embedsværket".<sup>2</sup>*

Den daværende borgerlige regering udsendte i 1983 forslag til initiativer til modernisering af den offentlige sektor. Overordnet var der fokus på 5 områder: decentralisering af ansvar og kompetence, markedsstyring, bedre publikumsbetjening og regelforenklning, leder- og personaleudvikling og øget anvendelse af ny teknologi.<sup>3</sup>

Moderniseringen indledtes på det statslige område, men bredte sig hurtigt til det kommunale niveau.

Og siden 1991, hvor Københavns Kommune var i dyb økonomisk krise, er der blevet arbejdet målrettet og intensivt med NPM moderniseringsteknologier ud fra principperne i New Public Management. Dette gælder for kommunen som helhed, men også i de forskellige centraladministrative forvaltningsniveauer arbejdes der med NPM med udgangspunkt i den virkelighed, som de enkelte forvaltninger arbejder i.

Også Københavns Kommunes Sundheds- og Omsorgsforvaltning<sup>4</sup> arbejder i denne kommunale virkelighed og har ansvar for pleje og omsorg af københavnske ældre og svage.

I middelalderen var det kirken, som forestod fattigforsorgen, dels ved uddeling af almisser og ved pleje af syge og gamle. I 1708 fik man ved lov et egentligt, offentligt fattigvæsen i Danmark.

Nu blev der skabt en forsørgelsesret for værdigt trængende, herunder gamle, inden for det enkelte fattigdistrikt. Det betød, at den enkelte by eller det enkelte sogn skulle forsørge de fattige og gamle.

København fik landets første kommunale alderdomshjem i 1903 med Københavns Alderdomshjem, bedre kendt som De Gamles By.

Siden 2002 har alle personer, der er visiteret til plejehjemsbolig, haft ret til frit at vælge, såvel inden for som på tværs af kommunegrænser.

Ældreplejen bygger således sin tradition på århundreders opfattelse af, at når familien ikke kan varetage opgaven med at pleje gamle pårørende, er det en offentlig opgave at sørge for en tidssvarende og ansvarlig pleje af de ældre. Og vi ser ingen tegn på, at denne opgave på længere sigt tænkes placeret i privat regi. Dertil er opgaven for stor og kompleks og kan sammenlignes med hospitalssektoren, som også anses som en naturlig del af statens ansvar og omsorg for dets borgere.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> NPM i Norden, 1998, s. 10 f.

<sup>3</sup> Moderniseringen af den offentlige sektor, s. 215

<sup>4</sup> Herefter i et vist omfang benævnt SUF

<sup>5</sup> Vi har i forbindelse med vores studium i faget Mellem fortid og fremtid ofte diskuteret hospitalssektorens administrative og organisatoriske problemer.

Der har i en årrække været generelle rekrutteringsproblemer i SUF i forhold til løsning af kerneopgaverne inden for pleje og omsorg.

Dette er ikke ny viden, og SUF har også fokus på det og igangsat forskellige tiltag med henblik på at tiltrække basispersonale i ældreområdet.

Vi har til gengæld en undren over SUFs manglende fokus på de store udfordringer, der er i forhold til rekruttering af kvalificerede mellemledere decentralt i organisationen og en frustration over, at fokus alene rettes mod rekruttering af pleje- og omsorgsmedarbejdere med den heraf følgende manglende kvalificerede ledelse af de decentrale organisationer.

Strategisk ledelse er ifølge vores optik en nødvendig forudsætning for at kunne lede sin organisation i den ønskede retning. Komplexiteten i omverdenen er øget i de sidste mange år, og den offentlige sektor har stort behov for at kunne reagere hurtigt og fleksibelt, internt såvel som eksternt.

Vi har iagttaget, hvorledes forudsætninger og krav til ledelse har forandret sig, at ledelse er blevet en generalist profession i det offentlige på linje med andre professioner, hvilket vi generelt synes er en god udvikling.

Den manglende lyst til ansættelse som decentral leder i SUF kan der være mange årsager til, fra løn til arbejdsforhold, de ovenfor nævnte demografiforhold samt de mange skandalehistorier om omsorgssvigt på Københavns Kommunes plejehjem, der alle har haft stor mediedækning, og som givet har medvirket til at påvirke forvaltningens image negativt.

Det har været og er en stor udfordring for alle ansvarlige i sektoren. Sager af en sådan karakter breder sig som ringe i vandet og involverer hurtigt alle aktører. Rationel og mindre rationel kritik, argumenter og følelser kommer op til overfladen, hvilket er forståeligt, men stiller ledelsen tilbage med spørgsmålet, hvad skal man gøre for at genoprette den i offentligheden bristede tillid til faglighed og forvaltning af ældreplejen.

## **2.1 Afgrænsning af problemstillingen.**

De strategiske udfordringer i SUF afgrænses til de strategiske udfordringer, der vedrører SUFs forhold til ønsket om at være en attraktiv arbejdsplads for ledere<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Vision i SUF- at være kendt som en attraktiv arbejdsplads



Argumentet for denne afgrænsning er, at vi vil bruge vores ressourcer på at gå i dybden på det udvalgte område frem for bredden.

## 2.2 Problemformulering.

Med udgangspunkt i den antagelse, at ældreplejen i SUF har et imageproblem, og at det er én blandt flere forklaringer på rekrutterings vanskelighederne af decentrale ledere, når vi frem til følgende problemformulering:

***Vi vil analysere SUFs organisation ved hjælp af en branding tilgang (indefra og ud perspektiv) og en nichepleje tilgang (udefra og ind perspektiv) med særligt henblik på at forbedre de strategiske muligheder for rekruttering af decentrale ledere.***

I forhold til vores opgave fortolker vi det at anlægge et "indefra og ud" og et "udefra og ind" perspektiv således:

Et " indefra og ud" perspektiv, er primært omhandlende SUFs særlige identitet og hvem er vi som organisation.

Et "udefra og ind" perspektiv" er, hvorledes SUF legitimerer sig selv i andres øjne, hvordan omverdenen opfatter SUF, et perspektiv som udtrykkes bedst ved begreberne legitimitet og image.

Vores væsentligste erkendelsesinteresse er at undersøge og analysere problemfeltet: SUFs rekrutteringsproblemer med henblik på foreslå strategiske handlemuligheder.

Indledningsvist gjorde vi kort rede for den komplekse omverden SUF er indlejret i, og de udfordringer dette giver forvaltningen og dets ledere, på såvel det centrale som det decentrale niveau.

For at kunne besvare vores hovedproblemformulering er det derfor nødvendigt at opstille nogle underspørgsmål, som kan underbygge vores problemformulering, medvirke til at disponere vores opgave, gøre den mere dynamisk og læservenlig, for i sidste ende at kunne skabe en logisk, sammenhængende konklusion, hvor vi med udgangspunkt i vores resultater vil stille forslag til forbedringer. Vi stiller derfor underspørgsmålene:

- Hvorledes kan vektor-perspektivet bidrage til at indsætte SUF i et krydspres mellem stat, marked og civilsamfund og er der tale om en værdikonflikt?
- Hvilken sammenhæng er der mellem topledelsens vision, forvaltningens kultur, image og den selvforståelse SUF har?
- Hvilke gaps er der mellem topledelsens visioner, kulturen, og image i SUF?
- Kan teori om niche-pleje bidrage til at afklare, hvilke værdier der er på spil i SUF?
- Hvilken profil ønsker stakeholders til en decentral leder i ældreplejen?

### 2.3 Iagttagelsespunkt- og erkendelsesinteresse.

For at kunne svare på vores problemformulering er det nødvendigt at gøre rede for vores iagttagelsespunkt. Vi har valgt iagttagelsespunktet: rekruttering af decentrale ledere i Københavns Kommunes Sundheds- og Omsorgsforvaltning.

Som mangeårige ledere i Københavns Kommune, henholdsvis en leder af et plejehjem med driftsoverenskomst med Københavns Kommune og et medlem af ledelsesteamet på Københavns Hovedbibliotek er vi dybt optaget af betingelserne for offentlig ledelse generelt og lokalt. Vi repræsenterer to forskellige sektorer, hvilket vi i analytisk sammenhæng anser for en fordel, idet blikket, hvormed vi ser, nødvendigvis vil være forskelligt.

Den ene af os står midt i orkanens øje og kan være blind på grund af vanetænkning og nye strategiløsninger, den anden står som en iagttager uden for og kan se ind i problemfeltet med et andet blik.

Vi har overvejet, om en komparativ analyse mellem KKF og SUF ville være frugtbar. Den ville muligvis være af interesse, hvis perspektivet havde været anderledes, men til besvarelse af vores hovedproblemstilling mener vi ikke, at KKF og SUF er sammenlignelige.

Bibliotekerne i KFF har i øjeblikket ingen rekrutteringsproblemer på lederniveau, snarere tværtimod. Ny teknologi, projektarbejdsformen, og fokus på serviceudvikling tiltrækker unge, velkvalificerede medarbejdere. En sammenligning vil kun være alt for åbenbar. Bibliotekerne har en generel høj legitimitet i befolkningen, medarbejderne er kvalificerede, gode uddannelser mm. Bibliotekerne

er service/vidensorganisationer, fokus er formidling af viden og oplevelser.

Begge institutioner står over for store udfordringer, men arten er forskellig. Vi har derfor bortvalgt denne mulighed.

## 2.4 Præsentation af teorivalg.

Med udgangspunkt i tre, nedennævnte teoretiske perspektiver vil vi i vores fremstilling afdække, analysere og foreslå handlinger til besvarelse af vores problemformulering ovenfor.

Vi anlægger en beskrivende, diagnosticerende, analyserende og følgelig interventionsorienteret approach til vores materiale. Vores tilgang er hermed normativ.

Vi har valgt teorier som alle tilhører kategorien, "middle range theories", operationelle teorier, som er, diagnosticerende, handlings- og løsningsorienterede, idet vi som ledere har behov for at anvende vores resultater i vores daglige arbejde, i det omfang det er muligt. Derfor fravælges "grand theories" og "grounded theories".

- Kurt Klaudi Klausens vektorperspektiv.
- Majken Schultz's teorier og modeller om corporate branding.
- Anker Brink Lunds teori om nichepleje.

Begrundelser for valg af teori og teoriernes anvendelighed i forhold til casen.

Vektorperspektivet gør det muligt for os med et særligt metablik og ved hjælp af de tre vektorer: stat – marked – civilsamfund at iagttage, hvorledes ledere indsættes i den politiske og samfundsmæssige virkelighed, og hvilke betingelser der er for deres ageren i dette problemfelt, herunder det krydspres som er vilkåret for alle ledere. Der vil være et særligt fokus på civilsamfundsvektoren.

Dernæst vælger vi Majken Schultz's corporate branding teori til at oversætte civilsamfundsværdierne til brandværdier. Udgangspunkt tages i organisationen selv (identitet) og et indefra og ud perspektiv.

Vores tredje teoritilgang Anker Brink Lunds teori om nichepleje vælges som modsætning/supplement, idet dens perspektiv er særligt anvendeligt i forbindelse med et udefra og ind perspektiv.

Vi vil i rapporten naturligvis også inddrage andre relevante teorikomplekser i det omfang de kan bidrage til at kvalificere vores analyser.

## 2.5 Teoriafgrænsning.

Vi kunne naturligvis have anlagt andre teoretiske tilgange til vores opgave.

To mulige tilgange der blev valgt fra alene på grund af nødvendigheden af begrænsning af teoristoffet, var lektor Dorthe Pedersens perspektiv på ledelse i en reformtid samt professor Carsten Greves perspektiv på kontraktstyring, selvom begge disse to perspektiver har stor relevans for vores genstandsfelt.

Nedenfor en kort introduktion til disse perspektiver, dette for at vise deres anvendelighed i forhold til vores opgave.

### 2.5.1 Ledelse i en reformtid.

Ifølge lektor Dorthe Pedersen synes reformernes succes at afhænge af, om offentlige serviceorganisationer kan styre sig selv – og ledelse være den kreative kraft, der kan overskride aktuelle reformers paradoks mellem nulvækst og forbedret service, stordrift og nærhed, standardisering og innovation osv.; altså at skabe mere for mindre og gøre det inden for konkurrerende reguleringsformer og stridende styringssignaler!

Hun konkluderer<sup>7</sup> at:

- Ledelse er allestedsnærværende: Fokus på strategiske ledelsesprocesser mange forskellige steder – lige fra topledelse over centre og institutioner til det enkelte ledelsesteam og den enkelte medarbejder.
- Paradoksale ledelsesvilkår: Professionel ledelse udpeges som den vigtigste sammenhængsfigur, samtidig med at reformerne iværksætter stadig mere regulering, overvågning og kontrol.
- Ledelse er at sætte retning og skabe præmisser: Reformerne er ufærdige. Ledelse udøves i en række sammenhænge nærmest "på trods", det vil sige uden klare mål og en færdig strategi for forandringerne.
- Pres på ledere og medarbejdere: lederne har ydet en ekstrem indsats, navigeret i 'farefuldt farevand', skullet kæmpe for egen position og platform og samtidig skabt nye organisationer - OG reformerne fortsætter.
- SAMLET er kravene til ledelse enorme og vilkårene uafklarede. Reformerne øger behovet for stadig at skabe, udbygge og udvikle måderne at bedrive strategisk offentlig ledelse på.

---

<sup>7</sup> På SUFs lederseminar marts 2008

Her ser vi tydeligt, hvilke udfordringer offentlige ledere står overfor, hvilket bl.a. kan forklare, hvorfor rekruttering af ledere ikke er så ligetil.

### 2.5.2 Kontraktstyring i SUF.

I dag er der reelt ingen differentiering af tilbudsmulighederne ved valg af plejebolig i Københavns Kommune, men med indførelse af de individuelle kontrakter, der er under udarbejdelse kan det resultere i at der bliver et reelt "Frit valg" mellem en palet af forskellige plejebolig tilbud.

Sundhedsborgmester Mogens Lønborg 2006:

*"Jeg ser frem til et mere differentieret udbud af plejeboliger i København"*

Det teoretiske udgangspunkt ledelsesteori i et NPM perspektiv med fokus på markedsgørelse og kontraktstyring.

Inspirationen til moderniseringsreformerne er hentet internationalt fra en reformbølge, som gik gennem den vestlige verden fra begyndelsen af 1980'erne, med stor gennemslagskraft i bl.a. New Zealand og Storbritanien. Reformerne havde bl.a. teoretisk inspiration fra New Institutionel Economics, principal-agent-teorien, transaktionsomkostningsteori samt management litteratur.

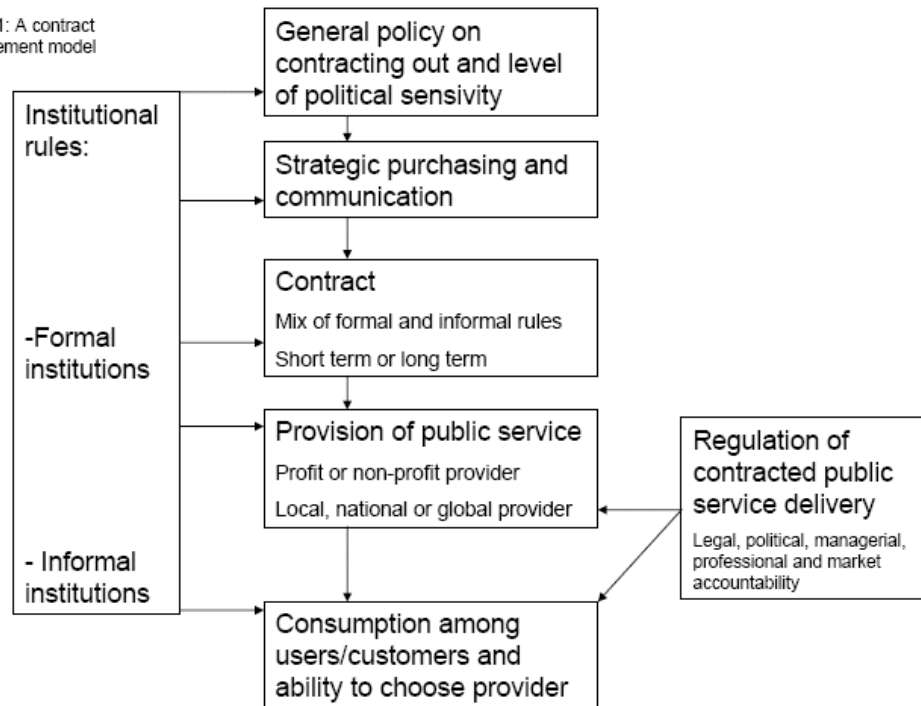
For at kunne undersøge, i hvor høj grad Københavns Kommune har indført elementer fra NPM er det nødvendigt at forstå, hvad der karakteriserer NPM på forvaltnings- og organisationsniveau.

Christopher Hoods NPM teori fra 1991 indeholder følgende parametre:

- Synlig professionel ledelse
- Eksplicite mål for performance
- Disagregering af den offentlige sektors organisation med henblik på at skabe selvstændige enheder
- Brug af ledelsespraksis fra privat sektor.
- Effektiv ressourceudnyttelse
- Konkurrence og markedsgørelse<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Hood, Christopher: A Public Management for all Seasons, Public Administration, 1991, s.3-19

Figure 1: A contract management model



Carsten Greves contracting management model.

Christopher Hoods NPM teori sammenkoblet med Carsten Greves kontraktstyringsmodel ville have været et andet perspektiv på, hvorledes ældreplejen kan differentieres og hermed synliggøres med henblik på at tiltrække kvalificerede decentrale ledere.

## 2.6 Metode og databehandling.

Vores erkendelsesinteresse bevæger sig på flere niveauer, hvilket medfører, at vores undersøgelsesdesign kommer til at bestå af forskellige fremgangsmåder.

Vores første erkendelsesinteresse består i at analysere os frem til det krydspres man som leder i SUF konstant befinder sig i. Her benytter vi et institutionelt perspektiv.

Vi forlader dette perspektiv i forhold til vores indefra og ud vinkling her sættes aktørerne i centrum og vi bevæger os på organisationsniveau.

Vores tilgang vil være kvalitativ.

*"I en kvalitativ tilgang erstattes den traditionelle deduktive metode af en mere induktiv. I stedet for at falsificere overordnede teorier, analyserer man sig frem til "lokale" sandheder i en afgrænset social kontekst"<sup>9</sup>*

Med henblik på at udvikle en forståelse af, hvordan SUFs corporate brand /organisatoriske identitet fortolkes internt i organisationen, vil vi indsamle viden, der primært er baseret på kvalitative semistrukturerede interviews henholdsvis med Sundheds- og omsorgsborgmester i Københavns Kommune Mogens Lønborg, direktør i SUF Kenneth Kristensen, én decentral institutionsleder i SUF samt fem teamkoordinatorer fra Dagmargårdens Plejehjem.

Begrundelsen for netop at vælge disse og ikke andre er, at vi betragter Mogens Lønborg og Kenneth Kristensen som nøglepersoner qua deres positioner. De er i stor udstrækning ansvarlige for den strategiske ledelse i SUF og vi mener derfor ikke, at de kan erstattes af andre. Begrundelsen for at interviewe nuværende og kandiderende decentrale ledere er ud fra en betragtning om, at både det nuværende og kommende ledelseshierarki bør være repræsenteret. Dette for at dække behovet for en konkret og dyb indsigt i organisationen og dens forhold, indsigt vi har vurderet bedst kan erhverves gennem disse interviews.

Fordelen ved at benytte kvalitative interviews er, at de giver en helhedsorienteret tilgang til undersøgelsen. Vi er som undersøgere i stand til at gå arbejde i dybden ("at gå bagom tingene").

Det der karakteriserer det kvalitative interview er relativt få emner og spørgsmål, vi er optaget af holdninger, meninger og værdier. Vi kan fortolke undervejs, tilføje meninger og skifte retning i løbet af interviewet.

Den anden del af vores erkendelsesinteresse er i forhold til vores udefra og ind perspektiv, hvor vi bevæger os tilbage på det samfundsmæssige niveau.

Vi vil her forsøge at iagttage og forklare ældreområdetets image, dette vil vi gøre ved hjælp af skriftlige sekundære kilder fra de centrale aktører, samt at anvende teorier til at sætte disse kilder ind i en større sammenhæng.

Selvom kvantitative og kvalitative tilgange er meget forskellige, er valg af den ene fremgangsmåde ikke nødvendigvis ensbetydende med et fravalg af den anden. Værdien af en sådan kombination er selvfølgelig afhængig af, hvorvidt formålet egner sig dertil. Flick nævner

---

<sup>9</sup> Flick, Uwe: An Introduction to Qualitative Research, London, 2002, s. 2

eksempelvis, at en undersøgelse, hvis formål er at afdække subjektive meninger om et emne, vil være oplagte til en ren kvalitativ tilgang.<sup>10</sup> Er formålet derimod at få mere viden om frekvens og distribution af et fænomen, vil en kvantitativ tilgang være oplagt.

Hvis vi havde haft flere ressourcer, ville vi som supplement af de sekundære kilder have gennemført en kvalitativ undersøgelse i forhold til én enkelt stakeholdergruppe, de pårørende.

Som sekundære kvalitative data foretager vi en profilsøgning med udvalgte emneord i Infomedia<sup>11</sup>, hvormed vi ønsker at afsøge et, repræsentativt udvalg af landsdækkende, regionale og lokale aviser. Dette med henblik på at afdække omfang og indhold af omtaler af udvalgte aviser inden for en nærmere defineret periode.

Statistisk materiale om forvaltningen, som belyser vores problemstilling inddrages, i det omfang det er muligt.

Fra det samlede materiale udvælger vi citater og situationer, der kan illustrere og verificere vores fortolkning i relation til den anvendte teori.

Udfoldning af vores analysedele og dens resultater vil føre os frem til en sammenhængende konklusion, som indeholder elementer af ny viden.

Med henblik på at kvalificere og præcisere vores fremstilling tager vi udgangspunkt i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune (SUF).

Vi vælger at beskrive SUF empirisk som en case<sup>12</sup>.

Case betyder en begivenhed, et tilfælde og det der sker. Det karakteristiske ved et casestudie er, at designet er ahistorisk, ikke eksperimenterende og kun omhandlende et fænomen. Begrundelsen for at vælge en case er, at den giver begge projektmedlemmer et fælles udgangspunkt.

Ulemper ved at anvende en case er afgrænsningen i forhold til tid og rum samt øvrig virkelighed. Undersøgelse i egen eller i afgrænset udsnit af en organisation kan give objektivitetsproblemer. I relation til vores problemafgrænsning erkender vi også, at vi i vores undersøgelse af SUF kun har fokus på et udsnit af organisationen.

---

<sup>10</sup> Ibid. s. 263

<sup>11</sup> Infomedia er en database, som indekserer såvel landsdækkende som faglige og lokale aviser.

<sup>12</sup> Ib Andersen "Den skinbarlige virkelighed" 2005



## 2.7 Introduktion til casen Københavns Kommunes Sundhedsforvaltning, SUF.

I dette afsnit vil vi give en kort beskrivelse af organisationen SUF.

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har to hovedområder:

- Aktiviteter og tilbud til ældre borgere over 65 år.
- Aktiviteter inden for sundhedsfremme og forebyggelse.

Sundhedsforvaltningens budget udgør i 2008 kr. 5,76 mia. kr. ud af kommunens samlede budget på 24,99 mia. kr.

Den politiske leder af Forvaltningen er den konservative Omsorgs- og Sundhedsborgmester Mogens Lønborg, der blev valgt i 2005. Antallet af ansatte i Sundhedsforvaltningen er ca. 10.000, heraf er ca. 8.000 fuldtidsansatte og ca. 2.000 timelønnede. Der er 79 decentrale ledere heraf 52 plejehjemsforstandere.

Plejehjemmene er igen opdelt i rent kommunale plejehjem og selvejende plejehjem med driftsoverenskomst med Københavns Kommune.

I begyndelsen af 70'erne steg andelen af selvejende institutioner i Københavns Kommune grundet manglende økonomiske ressourcer, og forskellige frivillige organisationer lige fra menighedsplejer til håndværkerforeninger blev opfordret til selv at opføre og drive plejehjem.

På landsplan er kommunerne stadig den alt dominerende leverandør, hvorimod i Københavns Kommune udgør de selvejende plejehjem ca. 2/3 af samtlige plejehjem.

De selvejende institutioner – modsat de kommunale institutioner – er kendetegnet ved, at der er valgt en bestyrelse, som kommunen ikke har nogen arbejdsgiverbeføjelser over for.

I begyndelsen af 90'erne udarbejdede konsulentfirmaer rapporter for Københavns Kommune med henblik på at sætte en moderniseringsproces i gang, som i første omgang indebar en meget stram økonomisk styring, og som satte fokus på nedsættelse af administrationsudgifterne.

Der blev lagt op til en administrativ effektivisering ved hjælp af besparelser, rationaliseringer, ændrede organisationsformer, kvalitetskrav og succes-kriterier og endelig edb-planlægning. Ligeledes fokuseredes der på personaleudvikling, intern markedsføring samt organisationskultur "corporate identity". Og endelig vægt på

brugerundersøgelser, fastlæggelse af servicemål og ekstern markedsføring. Alt sammen nøglebegreber, som kan henvises til NPM.<sup>13</sup>

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i København har i en årrække arbejdet med og udviklet selvforvaltningsprincippet for plejehjemmene. Præmisserne og vilkårene for selvforvaltning har været de samme for såvel kommunale som selvejende institutioner. Alle plejehjem er således selvstændige budgetenheder, som har mulighed for selv at budgettere, arbejdstilrettelægge og disponere inden for den udmeldte ramme under forudsætning af, at service- og kapacitetsniveauet ikke ændres.

BUM (bestiller udfører modellen) er fuldt implementeret i 2007, således at bestillerfunktionen organisatorisk er adskilt fra udførerfunktionen. I sidste halvdel af 2007 blev økonomien medinddraget, således at der afregnes for de ydelser den enkelte borger er visiteret til. Dette medførte, at udførerorganisationerne er meget sårbare over for udsving i plejetyngden, idet borgerne visiteres efter et pakkekoncept, hvor borgerens plejetyngde er bestemmende for ressourcetildelingen. Der er gået fra rammestyrt til aktivitetsstyring hvilket har betydet en ny måde at tænke organisering og arbejds gange på.

Samtidig har der i en årrække været politisk interesse for at skabe flere valgmuligheder for borgerne. "Det frie valg" er indført på bl.a. hjemmeplejeområdet med Fritvalgsloven.

De nuværende driftsoverenskomster er fra 1970'erne, og der er derfor et behov for at revidere dem.

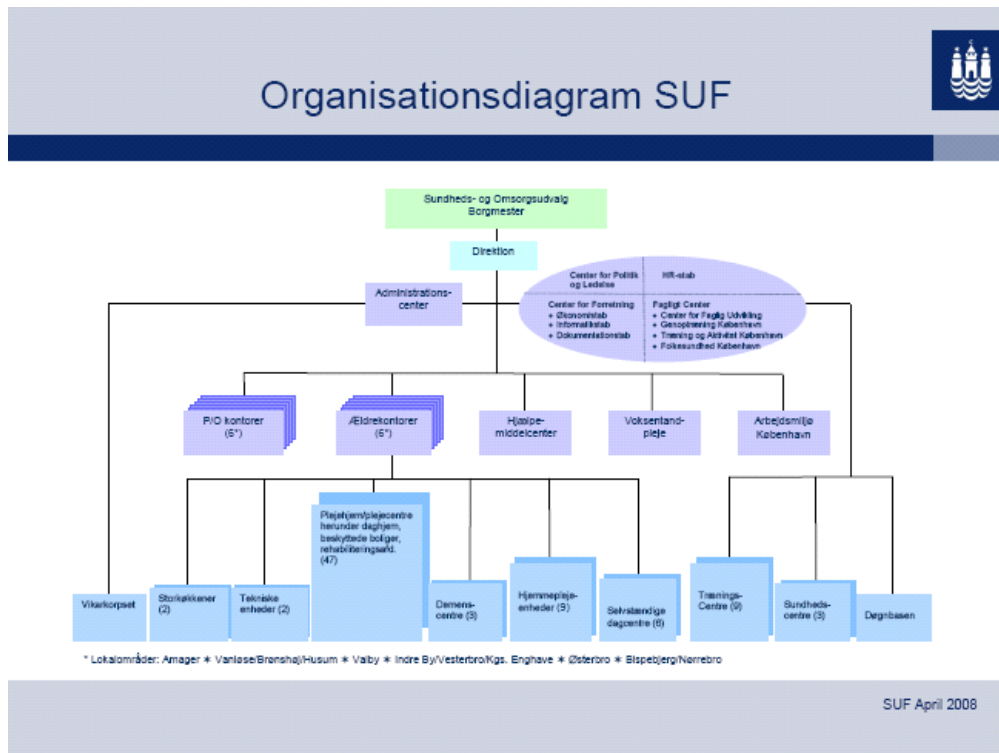
Sundheds- og Omsorgsudvalget har i juni 2006 vedtaget en udviklingsplan for styrket selvforvaltning.

Indsatsen i udviklingsplanen består overordnet af 4 områder, hvoraf et af områderne er "*Det selvforvaltende plejehjem*".

I forhold til udviklingsplanen vil Sundheds- og Omsorgsforvaltningen ud fra et konkret koncept for selvforvaltning på plejehjemsområdet udvikle en strategi for selvforvaltning med afsæt i en ny model for driftsoverenskomster med selvejende institutioner. Målet er en driftsoverenskomst, der vil være ens for alle selvejende plejehjem samt en tillægsdel, der gør det muligt for det enkelte plejehjem at specialisere sig eller på anden måde yde særtilbud. Herved kan variationen øges i tilbuddet af plejeboliger.

---

<sup>13</sup> Udviklingsprogram for Københavns Kommunes Administration, 1991.



Der er en bred palet af medarbejdergrupper i SUF, dog er de primært omsorgsfaglig uddannet samt en stor del ufaglærte.

Det har i en hel del år været svært at rekruttere kvalificerede medarbejdere, derfor er der tale om det store antal ufaglærte medarbejdere, der sættes ind i vakante stillinger. Årsagerne til denne mangel kan være mange grunde til. Men det er ikke vores mål i denne opgave at give løsningsforslag her.

Det er til gengæld en relativ ny tendens, at det er svært at rekruttere decentrale ledere og mellemledere til forvaltningens plejehjem. Der har inden for det sidste halve år været opslået to forstanderstillinger med genopslag, disse er endnu ikke besat (ultimo 2008) samt en forstanderstilling, der er blevet besat med en kortuddannet sygehjælper.

Fra SUFs hjemmeside er følgende citat fundet.

*Ledelse er - uanset hvor selvstændige og dygtige medarbejderne er - nøglen til en veldrevet og effektiv organisation. En virksomhed der har gode ledere, og arbejder aktivt med ledelsesudvikling, kan bedre rekruttere gode ledere og fastholde dem. Gode ledere sikrer også rekruttering og fastholdelse af kvalificerede medarbejdere*

## 2.8 Læsevejledning.

Vores opgave tager sit udgangspunkt i den periode, hvor der skete en virksomhedsgørelse af den offentlige sektor.

Vi starter i kapitel 3 med at sætte moderniseringen af den offentlige sektor ind i en styringsmæssig og strategisk sammenhæng. Vi ser på hvilke kræfter og rationaler der er i spil.

Vi introducerer her vores teoretiske perspektiv, hvor vi finder, at vektorperspektivet<sup>14</sup> egner sig til beskrivelse og forståelse af handlerummet for ledelse i ældresektoren i Københavns Kommune, idet det nærmest billedliggør, hvilket krydspres decentrale ledere som vilkår befinder sig i. Perspektivet gør det muligt for os med et særligt metablik og ved hjælp af de tre vektorer: stat – marked – civilsamfund at iagttage, hvorledes ledere indsættes i den politiske og samfundsmæssige virkelighed, og hvilke betingelser der er for deres ageren i dette problemfelt. Vi bruger dette perspektiv som en ramme for resten af opgaven. Det vi i Klaudis vektorperspektiv tager udgangspunkt i er civilsamfundsværdierne.

Videre i kapitel 4 vælger vi at bruge Majken Shultz's corporate branding teori til at oversætte de i forrige kapitel fundne civilsamfundsværdier til brandværdier. Udgangspunktet tages i organisationen selv og med et indefra og ud perspektiv.

Corporate branding tilgangen bidrager her til at synliggøre SUFs strategiske udfordringer. Vi belyser i kapitlet de tre væsentligste og indbyrdes afhængige elementer vision, kultur og image, der skal forbindes for at skabe et stærkt corporate brand.

Her beskrives den teoretiske forståelse af kulturbegrebet ud fra Edgar Scheins definition af begrebet, derefter belyses forholdet mellem en organisations kultur og dets innovative potentiale. Til sidst vil det blive afklaret, hvordan en organisations kultur henholdsvis kan fremme og hæmme innovation samt, hvad der karakteriserer en innovationskultur.

Begrebet image bliver med baggrund i van Riels model inddraget i den endelige corporate model, hvor de tre delelementer kobles sammen.

Legitimitet er nødvendig for offentlige institutioner, hvis de skal overleve. Organisatorisk legitimitet er et centralt begreb i den institutionelle teori, netop fordi dette perspektiv fremhæver, at organisationer er åbne og porøse, samt at omverdenen er med til at definere mål og midler for den enkelte organisation.

---

<sup>14</sup> Klaudi Klausen, Kurt: Offentlig organisation, strategi og ledelse, Odense 1996

Vi har valgt at benytte Mark C. Suchmans <sup>15</sup>tilgang som, vi belyser til slut i kapitlet.

I kapitel 5 benytter vi Majken Shultz's corporate branding teorimodel til at analysere SUFs organisation i forhold til vision, kultur og image, det gør vi ved hjælp af kvalitative interviews med nøglepersoner i SUF, sundheds-og omsorgsborgmester Mogens Lønborg, direktør i SUF Kenneth Kristensen en decentral leder samt fem lederaspiranter i SUF.

Vi analyserer os frem til hvilke værdier, der er i spil henholdsvis på toplederniveau og decentralt i SUF.

Sidst i afsnittet sammenfatter vi analysedelen. Vi besvarer spørgsmålet, om brandet hænger sammen, og hvis ikke, hvilke gaps bliver afsløret og hvilke strategiske udfordringer giver det SUF.

I kapitel 6 sætter vi fokus på Nichepleje, Anker Brink Lunds teori om nichepleje vælges som modsætning /supplement til corporate branding tilgangen, idet dens perspektiv er et mere markeds-mæssigt udefra og ind perspektiv, og vi viser, hvorledes SUF kan pleje sine stakeholdere professionelt, og der introduceres til Anker Brink Lunds gengivelse af en segmenteringsmodel.

Med udgangspunkt i denne model fremlægger vi en amerikansk forskers historisk anlagte typologisering af 4 borger-idealtyper, som han er blevet inspireret af fra tegneserien "The Simpsons". I den optræder 4 borger-stereotyper, Marge, Homer, Lisa og Bart Simpson.

Ved hjælp af tekstanalyse af udvalgte skrevne medier udvasker vi i kapitel 7, hvilke værdier der er på spil i SUF samt anvender segmenteringsmodellen til at afgøre, hvilken profil vi mener, en decentral leder i ældreplejen skal have.

I kapitel 8 konkluderer vi på vores udfoldning af analysedelene. Vi besvarer spørgsmålene i vores problemformulering og kommer med strategiske løsningsforslag på SUFs ledelsesstrategiske udfordringer. For os indeholder den elementer af ny viden.

I kapitel 9, der indeholder vores perspektivering, var det vores udlandsstudier i Malmø efteråret 2008, der inspirerede os til at flytte fokus til den 3.sektor. Vi ser i kapitlet på, hvilke ligheder og forskelle, der er i de to nabobyers organisationers strategiske fokusområder, vi interesserer os dog mest for den forskellighed, der er i forhold til at interagere med civilsamfundet hvor Malmø med fordel har inddraget civilsamfundet, herunder de pårørende i deres aktiviteter.

---

<sup>15</sup> Suchman, Mark C.

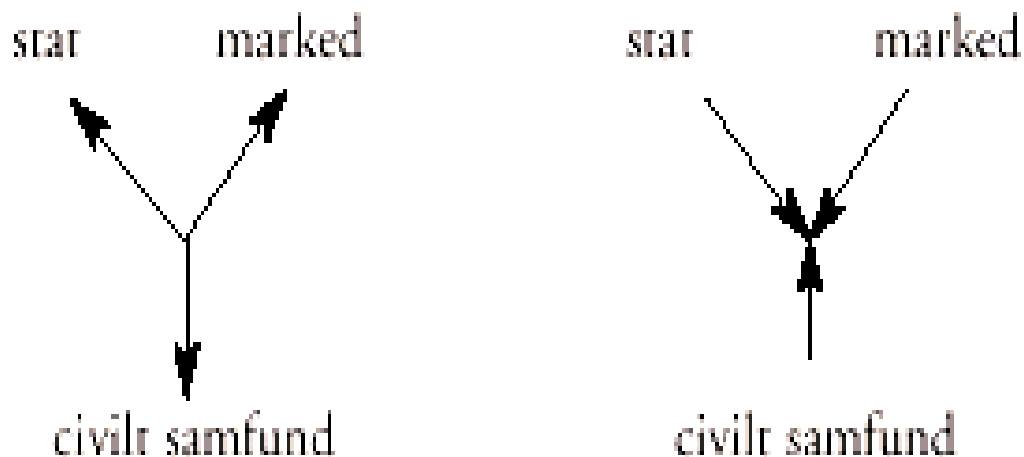
### 3.0 VEKTORPERSPEKTIVET.

I dette afsnit vil vi først introducere vores teoretiske perspektiv og derefter gå over til den analytiske del, hvor vi anvender teorien på det empiriske materiale.

#### 3.1 Begrebsafklaring.

Kurt Klauði Klausen diskuterer indledningsvist, hvorledes organisationer defineres. Han mener at alle organisationer er ens og forskellige på samme tid, og vælger således at inddrage både den generiske tilgang og den situationsbestemte tilgang, som henholdvist, lidt fortegnat, knyttes til taylorismen og scientific management, mens den anden position knyttes til bl.a. Mintzberg.

Alle organisationer rummer ifølge Klauði Klausens opfattelse et mix af normative vektorer, men at mixet er forskelligt.



En vektor har en størrelse og en retning og med normative vektorer mener han, at der er nogle fundamentale rationaler, som styrer adfærd i organisationer, og at disse rationaler kan udtrykkes/billedliggøres som vektorer, der påvirker eller trækker i forskellig retning.

Krydspresset i organisationen SUF kan eksemplificeres gennem figuren: Normative vektorer som trækmechanismer. De tre normative vektorer omfatter, stat, marked og civilsamfund og har alle i forskellig grad indvirkning på forvaltningens styring og ledelse, på forskellig vis og til forskellig tid.

Staten repræsenterer politik, magt og regler, markedet repræsenterer

penge og kontrakter, som relation mellem organisationer. For begge vektorer gælder det, at der er tale om en teknisk, målrationel handling. Mens vektoren, civilsamfundet, er styret af etik og moral, hvor tillid er principper for mellemmenneskelig interaktion, såkaldt kommunikativ rationalitet. Ligeledes styres vektoren af afhængighed, loyalitet, respekt og frygt, såkaldt norm-værdi- og emotionel rationalitet.

Vektorerne skal forstås som ordningsformer eller rationaler for handling - hvad der styrer og hvilke rationaler der ligger bag forskellige ræsonnementer.

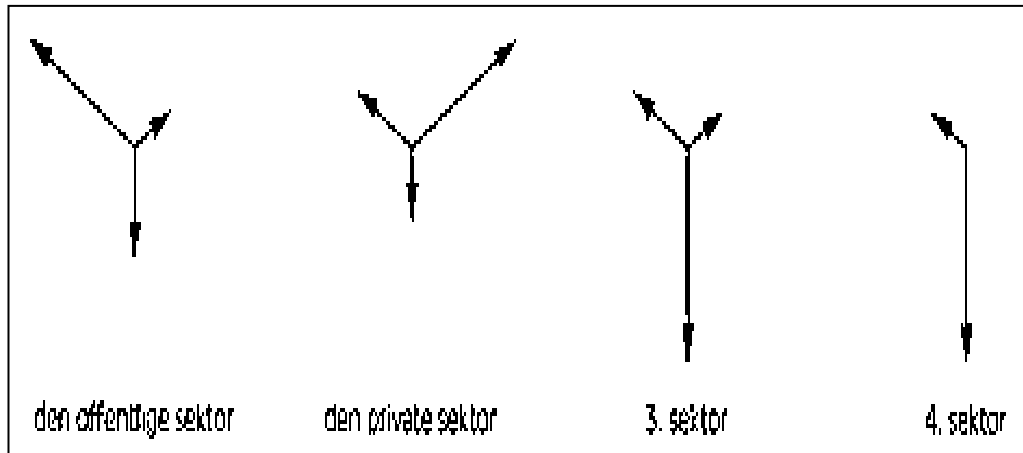
F.eks. kan motivation bruges som et billede på, hvad de 3 forskellige rationaler handler om. Er det pligt, lyst eller personlig vinding, der driver os på arbejde hver dag? Kurt Klaudi Klausen mener, at når vi gør noget af pligt, så befinder vi os indenfor statslogikken, når vi gør noget af lyst, så er det civilsamfundslogikken, der styrer, og når vi gør noget for egen vinding, så er det markedslogikken, der styrer. Der vil ofte være tale om et mix af vektorer, og *"pointen i teorien om de normative vektorer er da også, at det er mixet af dem som er afgørende."*<sup>16</sup>

Teorien kan være med til at minde os om, at vi alle er en del af noget, der er større end os selv, det handler om mere end at holde reglerne, at lave rationelle og målorienterede kalkuler og at sikre personaleudvikling.

*"Den enkelte og organisationen er en del af noget større, et velfærdsstatsligt projekt, en frigørelse fra tidligere bindinger i ufrihed og fattigdom, en skabelse af et menneskeligt samfund (det lyder patetisk i en tid fattig på filosofi og folk der tør sige deres mening om noget eksistentielt, men er ikke af den grund mindre rigtigt og vigtigt)."*<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Klaudi Klausen, Kurt: 1996, s. 15f

<sup>17</sup> Klaudi Klausen, Kurt: 1996, s. 17ff



Krydspresset i organisationen Københavns Kommunes Sundhedsforvaltning kan eksemplificeres gennem figuren: normative vektorer som trækmechanismer. De tre normative vektorer omfatter, stat, marked og civilt samfund og har alle i forskellig grad indvirkning på forvaltningens styring og ledelse, på forskellig vis og til forskellig tid.

Opsummerer man perspektivet omkring de 3 vektorer, er organiseringen i offentlig kontekst generelt præget af meget fra statsvektoren. Der er fokus på klassisk bureaukratisk design af klare hierarkier, arbejdsdelinger, sagsgange og regelstyring, standard operation procedures. Men offentlige organisationer styres også i større grad mod mere effektivisering gennem selektive incitamentsstrukturer, jvnf. NPM. Inddragelse og den interne organisering kan også være i retning af civilsamfundet.

Kurt Klaudi Klausen mener, at alle organisationer skal forholde sig til omverdenen og han vælger at sondre mellem 3 typer/kategorier af omverdener: Den tekniske, den politiske og den institutionelle omverden.

De tekniske omgivelser.

Handler om konkurrencesituationen. Reformeringen af den offentlige sektor har i høj grad drejet sig om virksomhedsgørelse af offentlige organisationer, hvormed det er karakteristisk, at offentlige organisationer i stigende omfang overtager modeller og metoder fra privat virksomhed. Her råder markedsvektorens logik.

Den politiske omverden (der hvor der træffes beslutninger) er den kendte politiske omverden. Her er tale om politiske processer, der handler om magt, deltagelse og indflydelse - med nogle spilleregler, der dog ændres over tid.



Den politiske omverden er helt central for de offentlige organisationer - ikke mindst fordi de jo er underlagt politisk styring, men også fordi de jo i høj grad får deres legitimitet fra politisk hold. Deres eksistensberettigelse er næsten udelukkende bestemt af de politiske aktørers holdninger (jvf. nedlæggelsen af udvalg, nævn og organisationer i den nuværende regerings forslag til finanslov (FFL 2002)).

I sådanne situationer er det derfor vigtigt at kunne høste legitimitet - altså overbevise politiske kræfter om eksistensberettigelsen. Det drejer sig om forhandlingsstrategier og legitimitetsstrategier. Det er en anden måde at arbejde med markedet på end den, der gælder i private virksomheder. Langt hen ad vejen er det statsvektorens logik, der er rationalet bag handlinger og tanker

Den institutionelle omverden.

Skal her forstås det, at organisationer må tilpasse sig normer og regler. Det er således den institutionelle omverden, der til enhver tid definerer, hvad der er rigtigt og forkert og hvad der er god og dårlig opførsel. Det er en social konstruktion og ændres derfor over tid.

Klaudi Klausen gør opmærksom på en vigtig sondring, som er meget vigtig for at bevare analytisk stringens. Han gør opmærksom på, at der er forskel på, om fokus på den institutionelle omverden bliver brugt i en kontekst sat af den tekniske - politiske - eller institutionelle omverden.

Som eksempel bruger han fokusering på værdier og legitimering. Hvis det bruges som en bevidst markedsføring med henblik på at erobre markedsandele, er der tale om tænkning og styring i henhold til tekniske omverden, hvis det sammen gør sig gældende i forhold til et politisk spil er det den politiske omverden der gør sig gældende og endelig, hvis det anvendes i forhold til at skabe forståelse for den måde organisationen fungerer på, sker det med fokus på den institutionelle omverden.

Han mener, at et godt kriterium for valg af teori er, at den er anvendbar og operationel, og at den giver mening gennem analyse af forskelle og ligheder. Ligeledes mener han, at der er "affinitet" mellem tekniske omgivelser og markedsvektoren, mellem den politiske omverden og statsvektoren og endelig mellem den institutionelle omverden og civilsamfundsvektoren.

I den efterfølgende analyse vil vi inddrage disse tre kategorier af omverdenstyper i vores disponering af stoffet.

Ligeledes vil vi i vores analyse af, hvilket krydspres, de decentrale ledere af ældreplejen befinder sig i, tage udgangspunkt i det empiriske

materiale fra SUF.

### **3.2.1. Analyse - den tekniske omverden - markedet**

Traditionelt har markedet ikke haft nævneværdig indflydelse i ældresektoren i Københavns Kommune. Der har været tale om monopol og arbejdsdeling mellem den offentlige og den private sektor. Men i takt med NPM-reformbølgen, har elementer herfra i form af management- og markeds-mæssiggørelse også gjort sit indtog her.

Decentralisering, mål- og rammestyring, frit valg og BUM, udlicitering mm har ganske vist givet lederne større daglig dispositionsret, men har også medført kontrolforanstaltninger, målinger og regler. Offentlige ledere arbejder dagligt med afrapporteringer, budgetkontrol overfor den centrale forvaltning, uanmeldte kontrolbesøg mm. Ledere i ældreplejen får ledelsesteknologier stillet til rådighed, nogle er obligatoriske andre kan lederen selv vælge at indføre eller afprøve.

Topstyret central ledelse koblet med decentral ledelse, der arbejder med et stort antal ledelsesteknologier gør det vanskeligt for lederne at få tid til kvalificeret strategisk ledelse både internt og eksternt.

Det er vores opfattelse, at ledelseslaget i Københavns Kommune gennem årene er blevet professionaliseret, bl.a. på grund af NPM og den generelle fokusering på offentlig ledelse.

Strategisk ledelse og anvendelsen af ledelsesteknologier kan ses som en overvejende positiv udvikling, når det gælder praktisk ledelse, men det skal gøres med omtanke og valgene være velovervejede. Ellers vil ældreplejen drukne i bureaukrati og ledelsen vil miste overblikket, og glemme, hvem vi egentlig er her for. Nemlig de gamle og deres pleje og omsorg.

Så sent som i dagens radioavis den 19.12.08 diskuteredes det, hvorvidt dialog og fleksibilitet i forvaltningernes kontrol med institutionerne skulle styrkes eller om en centralisering af kontrollen til staten var den bedste løsning. Vi er enige med fortalere for dialog og fleksibilitet.

En stor del af vores plejehjem fungerer godt, større åbenhed og villighed til at tage opgaven på sig og vilje til at tage eventuelle konflikter mellem forvaltning, institutionsledelse og medarbejdere ville langt være at foretrække. Det kræver nærhed og ikke central styring. Og det er frem for alt ressourcebesparende. Men det kræver opkvalificering af medarbejdere og ledelse mange steder i dialog og med coaching og evne til at modtage feed-back.

Det må konstateres, at markedsvektoren trækker kraftigt i institutionerne i disse år, og lederen kan have svært ved at have fokus på de andre to vektorer, som efter vores mening er vitale for en organisations samlede effektivitet. Hvad er meningen, spørger medarbejdere, og lederen kan have svært ved at svare.

### **3.2.2 Analyse - den politiske omverden - staten**

Den politiske omverden er en omverden med mange aktører. Traditionelt omfatter dette blik den politiske proces, hvori indgår landspolitikere, kommunale politikere, embedsmænd på alle niveauer med flere. En omverden som ledere er vant til at arbejde i og med. Staten og kommunerne er vores arbejdsgiver.

Alle disse aktører skal forholde sig til hinanden, et webersk hierarkisk bureaukrati med mange tandhjul. Kommer der grus i maskineriet opstår der midlertidige kriser, som skal løses. Hoveder ruller og SUF's legitimitet og dermed hele ældresektorens legitimitet sættes på spil.

I dette politiske handlerumsspindelvæv agerer og handler og beslutter ledere og medarbejdere på alle niveauer.

Institutionslederen skal forholde sig til ny lovgivning og regler, statslige og kommunale. Budgetter skal overholdes, og der skal foretages evalueringer og opfølgninger.

Men de skal også forholde sig til medarbejdere, beboere og pårørende og tage beslutninger og handle i forhold til alle disse ofte modsatte krav.

Og for mange kan det være svært at trække sig tilbage og reflektere, at iagttage sin egen organisation, sine egne handlinger og beslutninger.

Men henvisning til drift og brandslukning kan også være en god undskyldning for ikke at gøre det. Mange ledere burde trække stikket ud og tænke langsigtet strategisk planlægning.

### **3.3.3 Analyse - den institutionelle omverden - civilsamfundet**

Den institutionelle omverden er det sæt af regler og normer og uskrevne skikke og sædvaner, som alle institutioner er indlejret i og som er med til at sikre dem legitimitet.

Ældresektoren har en lang institutionel stiafhængig historie og har evolutionært udviklet sig til det stade vi er på i dag. Set i et historisk perspektiv er udviklingen gået hurtigt. I dag bor mange ældre i 2 værelses lejligheder, for knap 50 år siden fik de gamle udleveret kitler

og frataget alle deres ejendele. De blev behandlet som patienter eller gale på et hospital. Ledelsen bestod af en forstander og en enkelt sygeplejerske. Resten af personalet var ikke uddannet.

Velfærdsstaten har siden 1950'erne medført store forandringer og forbedret de ældres leveforhold. Men der er stadig langt igen, inden vi har fundet den optimale måde at klare plejen af vores ældre på en værdig måde. Der er konstant fokus på ældreplejen. Og der skal forandringer til og fortsat udvikling til. Ældre, børn, indvandrere, syge, psykisk svage, vi kunne blive ved. Vi har det med at dele befolkningen op i grupper. Udfordringen for hele samfundet, politikere og ledelse er at se på hvert enkelt menneske, som et enestående individ, med særlige individuelle behov.

Når det gælder det institutionelle perspektiv er vores blik mere blødt. Vi arbejder med værdier og værdiledelse. SUF har fælles værdier og værdigrundlag, men det er ikke levende, ikke i brug, værdigrundlaget synes at være en fernis, som de så ofte er.

Værdiledelse er som ideal en bottom-up bevægelse, men i virkeligheden oftest det modsatte. Værdiledelse bruges til at legitimere organisationen internt og eksternt. Den signalerer, at organisationskulturen er åben og lægger vægt på tillid mellem medarbejdere, ledelse, beboere og pårørende. Værdiledelse ses ofte som en modsætning til ledelse ved kontrol og regler.

Civilsamfundsvektoren er en central trækmechanisme i vores fremstilling, idet vi mener, at det er de civile værdier, som kan være medvirkende til at belyse og løse nogle af ældreplejens problemer med rekruttering.

Der bør arbejdes mere med værdier og værdiledelse. De kan bruges internt i uddannelsen af plejepersonalet, der bør arbejdes med strategisk kompetenceudvikling. Og der kan arbejdes med det i forhold til beboere og pårørende. I plejesektoren er dette et meget vigtigt indsatsområde, idet det kan forbedre sektorens muligheder for at fastholde og rekruttere dygtige medarbejdere.

Ligeledes kan arbejdet med værdiledelse være med til at brande organisationens særlige ydelser og bidrage til markedsføring af netop dette plejehjem.

#### **4. CORPORATE BRANDING PERSPEKTIVET.**

Vi vælger at bruge Majken Schultz's corporate branding teori til at oversætte de i forrige kapitel fundne civilsamfundsværdier til brandværdier. Udgangspunktet tages i organisationen selv og med et indefra og ud perspektiv.

Der tages i dette kapitel teoretisk afsæt i Mary Jo Hatch og Majken Schultz *"Taking branding initiative"* udgivet i 2008.

Ifølge Majken Shultz ligger en organisations største værdi i hovedet på folk, derfor er den væsentligste kapital i fremtiden den kapital hun kalder symbolsk kapital:

*"De billeder, forestillinger, oplevelser og forventninger forskellige stakeholders forbinder med virksomheden, når den agerer i det offentlige rum og over for medarbejderne."<sup>18</sup>*

Ud fra den optik er det vigtigt, at virksomhederne forstår at forholde sig til sine interne og eksterne stakeholdere. At kommunikation får en vigtig position, hvor dialog med stakeholdere er meget centralt. SUFs evne til at skabe følelsesmæssige bånd og budskaber bliver central, når det drejer sig om at tiltrække og fastholde medarbejdere.

Vi vælger dette teoretiske afsæt frem for andre teorier om corporate branding, idet vi mener, at det kan bidrage til at synliggøre SUFs strategiske udfordringer samt, at det er den nyeste forskning vi har kunnet finde på området, der suppleres med Lars Thøger Christensens Bagom om Corporate Kommunikation 2005.

Ifølge Majken Shultz er der tre væsentlige og indbyrdes afhængige elementer, der skal forbindes for at skabe et stærkt corporate brand, vision, kultur og image.

For at give en forståelse af begrebet corporate image benytter vi endvidere van Riels teori om sammenhængen mellem corporate identity og corporate image.

I forbindelse med kulturbegrebet benyttes Schein's kulturdefinition.

#### **4.1 Begrebsafklaring.**

Når genstandsfeltet for vores opgave er SUFs organisatoriske værdier og corporate branding teori benyttes til at knytte dem sammen, er der behov for at definere følgende organisatoriske kernebegreber og perspektiver.

- Corporate branding
- Identitet
- Image
- Organisationens kultur
- Legitimitet

Organisatorisk legitimitet er et centralt begreb i den institutionelle teori, netop fordi dette perspektiv fremhæver, at organisationer er

<sup>18</sup> Mogens Holten Larsen, Majken Shultz . Den udtryksfulde virksomhed(1998)

åbne og porøse, samt at omverdenen er med til at definere mål og midler for den enkelte organisation. Legitimitet i omverdenen er essentiel for SUFs og dens organisationers overlevelse.

Vi har valgt at afslutte dette kapitel med kort at beskrive Mark C. Suchman (1995) legitimitetsteori.

## 4.2 Corporate branding.

Afsnittet vil først give en introduktion til Majken Shultz's analysemodel, derefter en gennemgang af begreber og teoretisk ramme.

Branding henviser oprindeligt til amerikanske kvægavlernes brændemærkning af kvæg, således at avlerne i tilfælde af tyveri kunne genkende deres kvæg.

Et brand kan defineres som: *en mærkevare, forbrugeren har kendskab til og foretrækker på grund af en oplevet sikkerhed for opnåelse af merværdi*<sup>19</sup>

Professor David Aaker forsker inden for området "Brand Management" beskriver fire forskellige strategier som giver en mærkevare et indhold; "et liv".

- mærkevaren som person,
- mærkevaren som produkt,
- mærkevaren som organisation
- mærkevaren som symbol

Den del af markedskommunikationen som tager udgangspunkt i "organisationen som mærkevare" har fået betegnelsen corporate branding. Denne kommunikationsstrategiform blev mere og mere udbredt i 1990'erne, en forklaring på dette kan være, at stakeholderne's interesse for virksomhedens samlede strategier, som miljøstrategi, personalepolitik, etiske regler og værdigrundlag er stigende, det er ikke nok med fokus på outcome, og deres valg mellem ens produkter/serviceydelser påvirkes af deres imageopfattelse af virksomheden/organisationen.

Brandingens grundforudsætning er, at forbrugeren påvirkes af noget andet og mere en grundsubstansen, af de såkaldte merbetydninger.<sup>20</sup> Målet for denne form markedskommunikation som benævnes corporate communication er at udvikle og præsentere virksomheden/organisationen som ét samlet mærke. Et corporate brand<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Bjerre (1993)

<sup>20</sup> Aaker (1996)

<sup>21</sup> Lars Thøger Christensen MPA kompendium strategisk kommunikation 2008

Professor Majken Shultz har i en årrække forsket i emnet corporate branding, og hun definerer det således:

Corporate branding er et strategisk begreb, der handler om den måde, hvorpå virksomheden udtrykker, hvem den er, og hvad de står for i alle stakeholder relationer. Brandet gør, at forbrugerne/brugerne og medarbejderne kan genkende selv og forholde sig til virksomhedens unikke værdier.

Substansen i corporate branding er således at tænke de interne og eksterne processer i virksomheden sammen. Der skal være overensstemmelse mellem virksomhedens eksterne image og dens interne kultur og strategiske visioner.

Her ses tydeligt forskellen på et brand, hvor produktet er mærkevaren, her handler det om at tilføje merværdi til produkterne, hvorimod et brand, hvor det er organisationen, der er mærkevaren har til formål at gøre virksomheden/organisationen og dennes særpræg til merbetydningen.

Der synes at være to fordele ved corporate branding. På den ene side differentiation, hvor virksomhederne skaber forskel mellem eget produkt og konkurrenternes, hvilket andre brands selvfølgelig også gør. Dette gøres ofte ved hjælp af kampagner. Sundhedsstyrelsens kampagne om "6 om dagen" er tydeligvis nået ud til målgruppen, men Sundhedsstyrelsens image synes ikke at være blevet forbedret af det.

På den anden side er corporate branding mere end hvad der handler om at få stakeholdere til føle, at de hører sammen med virksomheden ved at skabe tillid og troværdighed.

Med corporate branding bliver identitet en vigtig størrelse. Identitetskonsulent Wally Olins siger:

*"Alt hvad en organisation gør, skal være en bekræftelse af dens identitet. Produkterne som virksomheden laver eller sælger, skal udtrykke de værdier. Bygningerne, kontorerne, fabrikkerne og udstillingerne - deres beliggenhed, hvorledes de møbleres og vedligeholdes - er alle udtryk for identitet. Virksomhedens kommunikationsmateriale, fra reklame til instruktionsmanualer, skal have en konsistent kvalitet og karakter, der præcist og ærligt afspejler hele organisationen og dens mål. En yderligere komponent, der er lige så vigtig, selv om den ikke er synlig, er organisationens opførelse over for dens ansatte og alle, den har kontakt med, inklusive kunder, leverandører og lokalsamfund. Konsistens i holdninger, handlinger og stil understreger organisationens identitet."<sup>22</sup>*

---

<sup>22</sup> MPA kompendium Strategisk Kommunikation 2008 s.149

Udgangspunktet for corporate branding er derfor: Sammenhængen imellem ledelsens visioner, virksomhedens kultur og de opfattelser, som forskellige stakeholders har af virksomheden, samt hvordan de indgår i den løbende dialog om virksomhedens identitet<sup>23</sup>

Når fokus ændres til hele organisationen og ikke kun produktet får det store konsekvenser, idet organisation, ledelse og samarbejde bliver en synlig del af de produkter/service man køber. Værdiskabelsen ligger nu i relationer, hvor kunder, organisation og medarbejdere mødes.

Det vil være nødvendigt at indtænke innovationsprocesser i forhold til brandet. Det er naturligvis en vigtig pointe ved branding, at man respekterer kommunikationens rolle i den strategiske proces, men samtidig erkender, at kommunikationen ikke kan stå alene.

En af de markante forskelle på produktbranding og corporate branding vedrører de ansattes identitet, da det er lederne og medarbejderne der i det daglige omsætter virksomhedens brand til handling. Det er medarbejderne, der omsætter vision til praktisk handling. Adskillige forskere peger på corporate branding som et potentiale til at rekruttere og fastholde medarbejdere. Det er naturligvis en betingelse, at brandet holder, hvad det lover og skaber mening for både ledere og medarbejdere.

Man kan sige, at virksomhedens ståsted er lig organisationens identitet.

SUFs egne organiserings- og ledelsesformer, personalepolitik og innovative processer er den centrale ramme for, hvem SUF er, og hvad den står for. Det er ikke længere kun et internt organisatorisk anliggende, men udgangspunktet for dialogen og kommunikationen med alle SUFs stakeholders.

Nedenstående tre faktorer er essentielle for en organisations corporate brand/identitet:

- Vision
- Kultur
- Image

Vision forstås som topledelsens aspiration for virksomheden

Kultur forstået som organisationens værdier, adfærd og handlinger. Måden medarbejderne opfatter organisationen og sig selv på.

---

<sup>23</sup> Majken Shultz 2008



Image forstået som omverdenens indtryk af organisationen inklusiv samtlige stakeholdere- fx borgere, brugere, pressen m.m.

En organisations corporate brand er dynamisk, således at ændres fx organisationens visioner, ændres brandet også. Det er således båndet mellem en virksomheds vision, kultur og image, der er det essentielle i corporate branding.

Som det ses er virksomhedens ståsted sammensat af forskellige indbyrdes afhængige elementer og hvis dette skal praktiseres og være meningsfyldt for medarbejdere og ledelse, er det vigtigt at organisationens ståsted/organizational identity oversættes til et klart og tydeligt billede. Ifølge professor Majken Shultz forudsætter den udtryksfulde virksomhed.

- *Evnen til at skabe, definere, kommunikere og debattere virksomhedens ståsted.*
- *Evnen til at forenkle virksomhedens ståsted, så det åbner for dialog med virksomhedens mangfoldige stakeholders.*
- *Evnen til at skabe følelsesmæssig identifikation med sine stakeholders i en stadig mere flydende verden.*
- *Evnen til at anvende virksomheden selv som kommunikationsplatform.*
- *Evnen til at skabe et troværdigt og relevant ståsted.<sup>24</sup>*

Nedenstående figur viser sammenhængen mellem vision, kultur og image i en organisation, og ikke mindst hvorledes organisationens ståsted/ identitet er opbygget.

---

<sup>24</sup> Majken Shultz Den udtryksfulde virksomhed s.26 (1998).



Figure 1. VKI-Modellen viser, at succesfuld corporate branding er baseret på en sammenhæng imellem strategisk vision, organisationskultur og stakeholder images

25

Hvis brandet lover for meget eller virksomheden udsættes for stærk kritik, som fx diverse plejehjemsskandaler, risikerer virksomheden at ledere og medarbejdere demotiveres.

Med corporate branding er autencitet vigtig, heraf følger, at virksomhedskulturen som ellers har været at betragte som et internt ledelsesanliggende får en central placering som garant for at brandet er autentisk.

Med inddragelse af virksomhedskulturen i brandingprocessen signaleres, at virksomhedens kommunikation er forankret i mere end blot kommunikation.

Man signalerer, at virksomheden har et menneskeligt ansigt, en sjæl bag sine fysiske manifestationer. Dette har sit afsæt i forskellen på japanske og vestlige virksomheders konkurrenceevne i 1970erne, hvor japanske virksomheder klarede sig markant bedre end tilsvarende vestlige virksomheder.

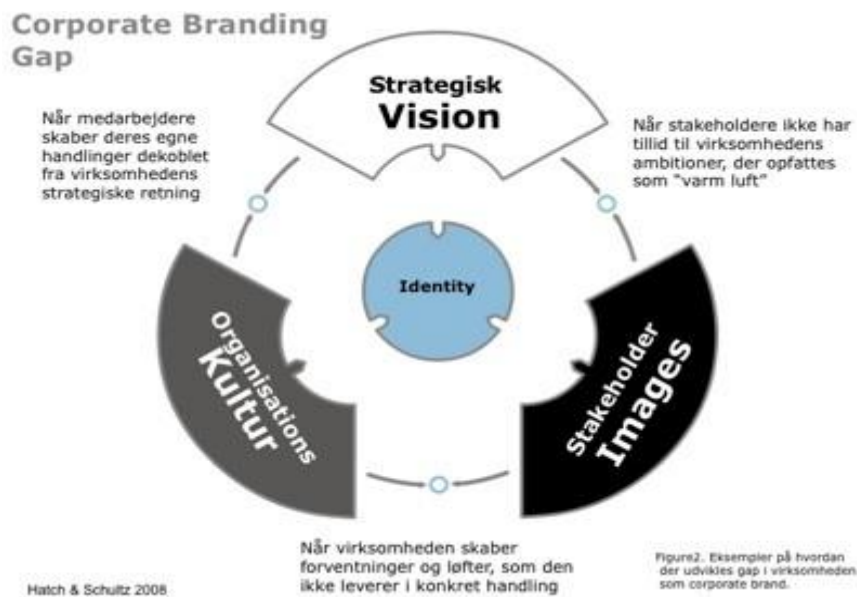
Mange forskere pegede på, at forskellen var kulturen, altså virksomhedens holdninger, værdier og antagelser.

Den amerikanske organisationsteoretiker Edgar Schein har udviklet en model for virksomhedskultur, der kobler virksomhedens manifesterede og fysiske udtryk sammen med dens mere grundlæggende og implicite dimensioner. Denne model vender vi tilbage til i et senere afsnit, hvor virksomhedskulturen kobles sammen med innovation i organisationer.

<sup>25</sup> Majken Shultz 2008

### 4.2.1 Corporate branding gaps

Der er mange situationer, hvor der udvikles forskelle i virksomhedens identitet/ståsted (se nedenstående figur), og dermed undermineres sammenhængen.



### 4.3 Organisationskultur.

Ifølge professor Majken Shultz er brandledelse lig med forandringsledelse på tværs af virksomhedens mange funktioner og rækker dermed langt videre end de klassiske markedsførings- og kommunikationsfunktioner.

Virksomhedens evne til at sætte brandet bag medarbejderne og ikke mindst sammenhængen imellem tidens fritvoksende employer brands og virksomhedens corporate brand bliver afgørende for brandets succes.

Majken Shultz finder det essentielt, at virksomhederne udvikler ledelsespraksisser, således at brandets ide skaber innovation og kreativitet.

I dette afsnit vil vi først definere kulturbegrebet ud fra Edgar Scheins begreber, dernæst vil vi undersøge, hvordan organisationskulturen påvirker en organisations innovationsevne.

En organisations innovations evne afhænger i høj grad af organisationskulturen, fordi kulturen påvirker, hvordan organisationens medlemmer oplever innovation og de elementer som er afgørende for innovation som forandring, nye ideer, risiko, konflikter etc..

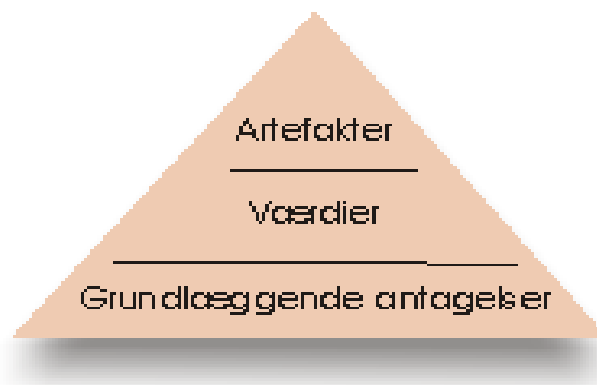
I det følgende beskrives den teoretiske forståelse af kulturbegrebet samt forholdet mellem en organisations kultur og dets innovations evne. Derudover vil det blive afklaret, hvad en kultur er, og hvordan en organisations kultur henholdsvis kan fremme og hæmme innovation samt, hvad der karakteriserer en innovationskultur.

### 4.3.1 Innovationskultur.

I følge Edgar H. Schein (1996) kan kultur defineres som: *"et mønster af grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer"*<sup>26</sup>.

Organisationskultur er synonym med de grundlæggende antagelser som en gruppe i organisationen ser som værende gyldige. For det andet peger den på, at kultur er baseret på læring. Og for det tredje understreger Schein, at kulturen alene opretholdes, så længe den anses for at være i overensstemmelse med virkeligheden. Kultur er noget en organisation har og dermed kan ændre.

Organisationskulturen består ifølge af Schein af tre lag, som er ordnet hierarkisk i forhold til hinanden:



Schein peger på, at kulturen eksisterer på 3 niveauer.

<sup>26</sup> Dag Ingvar Jacobsen, Hvordan organisationer fungerer,

Grundstenen i enhver kultur er vores 1. grundlæggende antagelser. *"Det vi tager for givet og betragter som sandt"*. Disse afspejles i vores andet niveau, værdier og adfærdsnormer. Det tredje niveau består af artefakter, som er det fysiske, verbale, adfærdsmæssige udtryk for vores kultur.

De grundlæggende antagelser kommer til syne, når vi taler om normer og værdier, når vi omgiver os med fysiske objekter og symboler og gennem vores faktiske adfærd. Muligheden for at studere organisationskultur går derfor på at undersøge disse tre niveauer.

### **Ledelsens rolle.**

Som oven for nævnt finder Majken Schultz det essentielt, at virksomhederne udvikler ledelsespraksisser, således at brandets ide skaber innovation og kreativitet. Derfor vælger vi at se på, hvilke ledelsespraksisser der mere konkret skaber en innovationskultur.

Både når det gælder dannelsen af en organisationskultur og ændring af denne tilskrives ledelsen en central rolle. Dels fordi det ofte er lederen, der udvikler de værdinormer, som transformeres til værdier og grundlæggende antagelser, og dels fordi det er ledelsen opgave lede og undertiden at nedbryde organisationens kultur.

### **Kultur og innovation**

Det som er afgørende for, om en organisations kultur vil styrke eller svække organisationens innovationsevne er, hvorvidt kulturen understøtter de værdier, som er centrale for innovation. De fleste organisationers kultur har ofte værdier og normer som både er positive og negative for organisationens innovationsevne. Udfordringen ligger således i at udnytte de værdier og normer som understøtter innovation. Teoretisk peges der på en række værdier og normer som er afgørende for innovation og som er vigtige at fremme for at skabe en innovationskultur. I det følgende præsenteres nogle af de væsentligste.

### **Plads til fejl.**

Det er vigtigt, at organisationer skaber plads til at begå fejl, såfremt de ønsker at skabe en kultur, der understøtter innovation. Dette hænger sammen med, at det at begå en fejl ikke alene behøver at være negativt, men også kan være positivt, hvis fejlen anvendes som middel til læring.

Fejl kan således enten blive ignoreret og forsøgt gemt af vejen eller det kan ses som en mulighed for læring. I de organisationer, hvor fejl betragtes middel til læring vil fejl blive anerkendt og i nogle tilfælde ligefrem fejret.

Endelig er det vigtigt med en kultur, der giver plads til at begå fejl, fordi det umulig at eksperimenterer i forbindelse med innovation uden at begå fejl. Organisationer der ønsker en eksperimenterende og innovativ organisation er således nød til at gøre op med en eventuel nulfejls kultur.

### **Opmuntring og åbenhed overfor nye ideer.**

En innovation kan ikke gennemføres uden en ny idé, da innovation netop er defineret med afsæt i en ny ide. Det er således en forudsætning for innovation, at der skabes en kultur, hvor organisationens medlemmer opfordres til at komme med nye ideer, og hvor der samtidig er en åbenhed over for nye ideer.

Dette opnås blandt andet ved at organisationens medlemmer oplever, at deres ideer bliver hørt og ved at de får mulighed for at tale med andre om deres ideer. Ledelsen skal bidrage hertil ved at anerkende og opmuntre til nye ideer. Organisationer der ikke formår at skabe en åbenhed overfor nye ideer, vil ofte opleve, at organisationens medlemmer vil holde nye perspektiver tilbage af frygt for afvigelse og social udelukkelse.

### **Risikovillighed.**

Innovation er forbundet med risiko og organisationer, der således vil fremme kreativitet og innovation skal skabe en kultur, der har risikovillighed som en værdi. Det er i den forbindelse vigtigt, at man i organisationen finder en balance for organisationens risikovillighed.

Balancen er central, da organisations medlemmernes motivation til at agere kreativt og innovativt afhænger af denne. En kultur og en organisation uden risikovillighed vil mindske den enkeltes motivation til at agere kreativt og innovativt. En risikovillig organisation er kendetegnet ved at organisationens medlemmer oplever, at organisationen tager nye initiativer, uden udfaldet kendes på forhånd.

### **Forandringsparathed.**

Innovation forudsætter forandring og derfor er det vigtigt, at forandring bliver en værdi i organisationskulturen. Ledelsen kan bidrage til denne proces ved, at opstille en vision, der lægger vægt på forandring og som afslører en positiv holdning til forandring.

### **Læring og aflæring.**

Endelig er læring et centralt element i forbindelse med at skabe en kultur, der understøtter innovation og kreativitet. At skabe en læringskultur, der foruden systematisk tager sikre læring af de fejl, som er begået, men som også sikre læring af, hvorfor fejlen overhoved er opstået fra start af. Læringen har til opgave at bidrage med viden, som kan anvendes til at skabe forbedringer af eksisterende

rutiner, arbejdsmåder og procedurer, men som bidrager med viden, som kan anvendes til at lære nyt, åbne for nye alternativer og til at anskue verden på en ny måde.

Udover at det er vigtigt, at en organisation kan lære, er det også vigtigt, at organisationen kan aflære. Aflæring kan defineres som *"evnen til at frigøre sig fra grundlæggende antagelser og såkaldte sandheder og vurdere hvert eneste produkt, proces og hver eneste marked kritisk"*<sup>27</sup>.

Aflæring er vigtig, fordi det sikrer, at organisationen og organisationens medlemmer ikke bliver låst fast i egen succes. Ofte vil personer, der længe har oplevet succes med en bestemt handling have svært ved at ændre den. Aflæring er således centralt for muligheden for at lære nyt.

Der vil således både være et behov for læring i forbindelse med udviklingen af grundlæggende antagelser, der kan understøtte innovation såvel som aflæring i forbindelse med at nedbryde eksisterende grundlæggende antagelser, som er hæmmende for innovation.

### **Delegation og medindflydelse.**

Disse er vigtige værdier, som vil bidrage til øget medarbejderengagement og som centralt understøtter øvrige værdier omkring risikovillighed og opmuntring til nye møder at løse opgaverne på. Der igennem gives øget mulighed for innovation.

### **Artefakter, synliggørelsen af vores værdier gennem fysiske objekter og adfærd.**

Artefakter er de fysiske genstande samt det talesprog og den adfærd i organisationen, som er udtryk for de grundlæggende antagelse, værdier og normer der er til stede i organisationen.<sup>28</sup> Fysiske genstande kan være udformningen af bygningen, dens indretning, logo, tøj m.m.

Den menneskelige adfærd kan være den synlige måde en leder bevæger sig rundt i organisationen på for at signalere, at der ikke er stor afstand til ledelsen, det kan handle om lederens kropssprog, det kan handle om tillid gennem reelt "at gøre det man siger". Det kan være den måde medarbejdere udtrykker følelser på.

Talesproget i en organisation er de historie og fortællinger, der bruges til at beskrive virksomheden. Det er italesættelsen af de mål og strategier, som virksomheden stræber efter. Sproget er ofte fyldt med

<sup>27</sup> Dag Ingvar Jacobsen, hvordan organisationer fungerer

<sup>28</sup> Dag Ingvar Jacobsen, Hvordan organisationer fungerer

symboler, og kan dermed være med til at påvirke den måde at opfatte, tænke over og føle på i forhold til bestemte problemer. Dermed kan sproget i en organisation blive til en del af dennes kulturarv. Artefakter virker som symboler ved, at de formidler information om organisationens kultur.

Ledelsen kan påvirke organisationskulturen ved f.eks. at

- udvikle den kerneideologi, som præciserer organisationens værdier og formål. Der kan fokuseres på, at styrke øge af ritualer og ceremonier, der kan bidrage til at styrke brugen af de sociale bånd og følelsen af samhørighed. Generelt være bedre til at fejre sine succeser og opfyldte mål.
- gøre mere brug af historie og fortællinger som anskueliggør organisationens værdier. Historiefortællinger er blevet et populært virkemiddel, fordi det har vist sig at appellere til medarbejderne kreative fantasi og vække et følelsesmæssigt engagement.
- fokusere på en kommunikationsstrategi i organisationen, som i højere grad fremhæver dets værdier, bygger bro mellem den eksterne strategi overfor brugeren "branding elementerne" og den interne kommunikation til medarbejderne (bevidsthed om organisationens varemærke) og som også får indarbejdet mulighederne ved brug af sproglige stærke virkemidler.
- benytte en højere grad af værdibaseret ledelse, som ikke kun er en formuleret målsætning, men som indeholder en implementeringsplan, som bidrager til det føres ud i virkeligheden.
- udvikle de fysiske rammer for medarbejderne og indretning af arbejdspladsen så de understøtter de værdier, som organisationen står for. Det kan ske gennem mere åbne og funktionsopdelte kontormiljøer, der meget synlig lægger vægt på vidensdeling og innovation.

Fra den interne virksomheds- og innovationskultur bevæger vi os nu over i image-begrebet, som handler om, hvorledes omverdenen ser på virksomheden.

#### 4.4 Image.

Vi vil benytte os af van Riels teori og model om corporate identitet og corporate image (corporate communication), denne teori vælges af en blandt andre, fordi koblingen mellem identitet og image tydeliggøres.

Corporate Identity definerer van Riel således:

*"The self-presentation of a company; it consists in the cues which an organization offers about itself via the behavior, communication, and symbolism".*



Corporate Communication (image) definerer van Riel:

*"An image is a set of meanings by which an object is known(..)Interactions of beliefs, ideas, feelings and impressions about an object".*

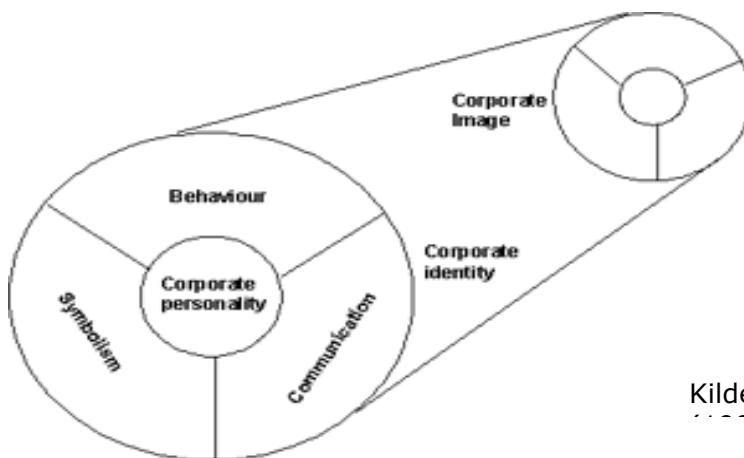
Her handler en organisations image om, hvordan omverdenen opfatter organisationen, en form for indpakning af identiteten.

Der er tale om en bevidst kommunikation.

Image er forholdsvis kortvarigt begreb, hvorimod omdømme har en lang tidshorizont, men der eksisterer en flydende overgang mellem begreberne, og til tider sammenblandes de også.

Vi vil her forstå image som: *omverdenens indtryk af organisationen inklusiv samtlige stakeholdere- fx borgere, brugere, pressen m.m.*

Virksomhederne har i dag behov for anerkendelse og legitimitet, for dermed at være accepteret af omverdenen.



Kilde: Cees van Riel

Modellen kan bruges til at belyse SUFs identitet med henblik på at forstå, hvordan organisationens image kan forklares.

Modellen har fokus på tre parametre:

1. Hvad GØR organisationen, herunder hvilke servicetilbud der ydes, hvilke resultater der opnås og hvilke nye initiativer, der iværksættes. Ligeledes den organisatoriske del, der drejer sig om, hvordan disse servicetilbud udføres med fokus på ledere og medarbejdere.

2. Hvordan SYNER organisationen, her tænkes visuelt, specielt på artefakter, påklædning, logo m.m.
3. Og til sidst hvad SIGER organisationen, her tænkes på både intern og ekstern kommunikation, information og marketing (fx storytelling ).

Fra en kort definition og præsentation af image-begrebet går vi over til legitimitet, som er meget relevant også for offentlige organisationer.

#### 4.5 Legitimitet.

I den institutionelle teori ses legitimiteten som et grundlæggende vilkår for en organisations aktiviteter, og repræsenterer således et væsentligt begreb i dette perspektiv. Organisatorisk legitimitet kan udtrykkes som den grad af kulturel støtte, der er til en organisation og dens aktiviteter<sup>29</sup>.

Ligeledes hvordan organisationen håndterer relationerne til omverdenen, og som i sig selv bidrager til, at en organisation fremstår som legitim i omverdenen.

Alle organisationer er indlejret i et institutionelt miljø, som sætter rammer og indhold for organisationens aktiviteter. For at en organisation kan opnå legitimitet og støtte må den tage højde for de regler, standarder og forståelser, der hersker i det institutionelle miljø.

Legitimering kan både anskues fra en institutionel synsvinkel, nemlig at omverdenen "kigger ind" i organisationen og fra en strategisk synsvinkel hvor organisationen "kigger ud" og forsøger strategisk at legitimere sig over for omverdenen.<sup>30</sup>

Der er ikke nogle faste standarder at holde sig til, det kan skifte med den konkrete kontekst, eller de begivenheder der indtræffer i en organisations omverden, fx politiske ændringer, offentlige skandaler, som kan medvirke til at ændre opfattelsen af, hvad der er socialt ansvarligt, hos betydende aktører i omverdenen.

Organisatorisk legitimitet er et centralt begreb i den institutionelle teori, netop fordi dette perspektiv fremhæver, at organisationer er åbne og porøse, samt at omverdenen er med til at definere mål og midler for den enkelte organisation.

Vi har valgt at benytte Mark C. Suchman (1995) definition:

*"Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions"*

---

<sup>29</sup> Scott, W. R., 2001

<sup>30</sup> Oliver, C., 1991: 146-159; Suchman, M.C., 1995

At legitimitet er en generaliseret vurdering af en organisation betyder, at det er en overordnet vurdering, som normalt ikke lader sig ændre af enkeltstående hændelser, men som dog er afhængig af en historie af begivenheder. Ligeledes afhænger legitimiteten af et fælles offentligt publikum, men er oftest uafhængig af den enkelte observatør.

Organisationers overlevelsesmuligheder afhænger således af deres evne til at omstille sig i takt med ændringer i de legitimitetsdannende relationer til omverdenen.

Legitimering bliver i sådanne situationer et centralt strategisk element i organisationers håndtering af den institutionelle omverden.

I et institutionelt perspektiv ses legitimering ikke bare som en operationel ressource, men som værende konstituerende for organisationens relationer med omverdenen som sådan, og som derved får organisationen til at fremstå meningsfuld.

Der kan ifølge Suchman skelnes mellem tre former for legitimitet, pragmatisk legitimitet, moralsk legitimitet og kognitiv legitimitet.

1. Pragmatisk legitimitet relaterer sig til, hvilke praktiske konsekvenser eller nytte, som de umiddelbare interessehavere mener, at de kan få af organisationen. Altså interessehavernes vurdering af om aktiviteten tjener deres interesse.
2. Den moralske legitimitet relaterer sig til en positiv normativ evaluering af organisationens aktiviteter, altså ikke så meget et nytte perspektiv, men om hvorvidt aktiviteter anses for at være passende og acceptable at udføre. Evalueringen kan relatere sig til resultaterne af aktiviteten, til processen, til den type af aktiviteter, som den er i stand til at udføre, og endelig til karismatiske ledere eller personer i organisationen.
3. Endelig er den tredje form, nemlig kognitiv legitimitet, hvor organisationens aktivitet er taget for givet af omverdenen, der stilles ikke spørgsmål til, om dens eksistens er berettiget, den er en selvfølgelighed. At det er taget for givet betyder ikke at det nødvendigvis er tavs viden, men blot at der ikke stilles spørgsmål til det. Mulighederne for at håndtere legitimiteten svarer til de strategier eller betingelser, som vi omtalte ovenfor under håndtering af omverdenen. Som vi har set i det foregående, ligger der også et strategisk element i legitimeringsprocesserne, hvor organisationen aktivt kan forsøge at legitimere sig.

Suchman skelner mellem tre situationer i relation til håndtering af en organisations legitimitet i omverdenen, dels det at opnå legitimitet, dels at vedligeholde legitimiteten og endelig genoprette legitimiteten,

der måske har lidt skade efter uforudsete kriser, og reducerer den kulturelle støtte en organisation har i omverdenen.

Vi har nu gennemgået det samlede teorikompleks, som vi anvender neden for i vores delanalyse.

## **5 DELANALYSE AF CORPORATE BRANDING - hænger brandet sammen.**

Nedenstående analyse har til formål at vise, hvorledes SUF tænker de interne og eksterne processer i virksomheden sammen. Vi vil belyse, om der er overensstemmelse mellem organisationens eksterne image og dens interne kultur og strategiske visioner.

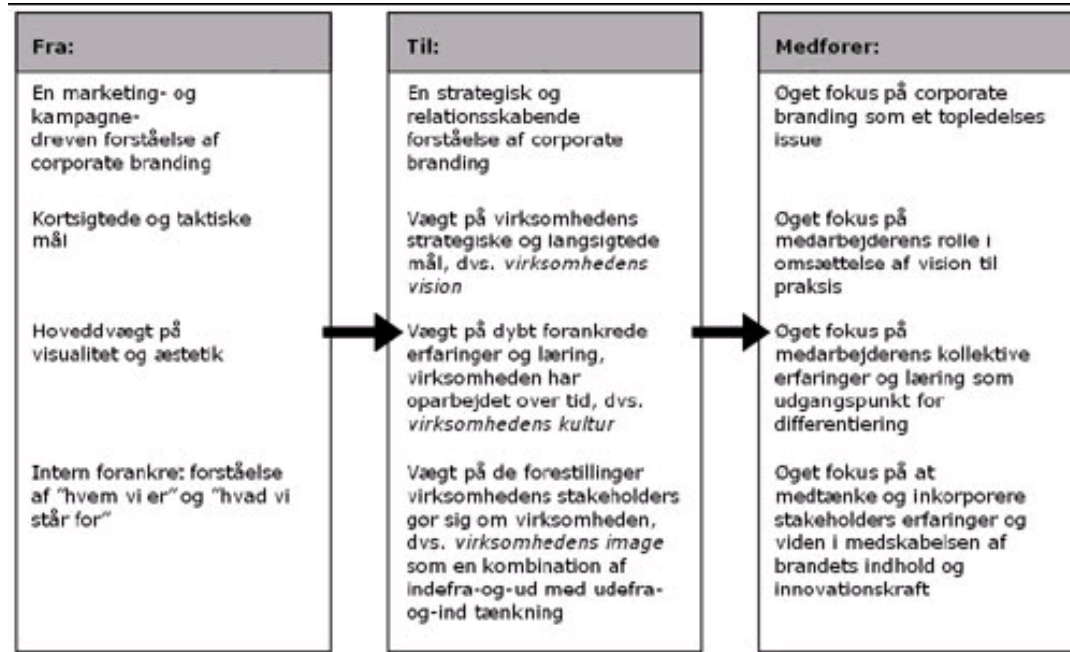
Vi tager udgangspunkt i den empiriske del koblet op på Majken Schultz's teorimodel om corporate branding.

Corporate branding, som i virkeligheden er en oversættelse af civilsamfundsværdier til nogle organisationskulturelle værdier og de værdier skal så gerne oversættes på den måde, at de modsvarer de forventninger som potentielle ansøgere har.

Vi finder denne teori praksis nær og relevant velvidende, at den har sit afsæt i den private sektor, og at dens empiriske undersøgelser har i sit udgangspunkt i store private og til dels internationale multinationale virksomheder, som fx amerikanske Johnson og Johnson og danske Novo Nordisk. Vi vil selvfølgelig have blik for den store forskel, der reelt er på driften af private virksomheder og offentlige institutioner.

Grundtanken i corporate branding er, som vi beskrev i forrige kapitel, at dække et behov for at sammenfatte og retningsbestemme strategi og efterfølgende ledelsesopgaver. Corporate branding er ifølge Majken Schultz "rammen for et ledelsesmæssigt paradoks". Det handler om at give strategisk retning og skabe mening, som organisationen og stakeholderne kan forholde sig til, men samtidig skal der være mulighed for løbende at genfortolke brandets centrale idé og udtryk, når omstændighederne kræver det."

Nedenfor ses Majken Schultz figur af hendes vision for, hvordan corporate branding skal udvikle sig, og hvad det medfører for virksomheden.



Majken S hævder som omtalt i forrige kapitel, at corporate branding bør føres frem af et langsigtet og strategisk perspektiv, der griber dybt ind i virksomhedens kultur og identitet. Der skal fokus på topledelsens og medarbejdernes rolle og på brandets betydning for virksomhedens innovationskraft.

Corporate brandings funktion er at støtte organisationen i dens bestræbelser på at konkretisere kort, skarpt og sammenhængende hvem den er som organisation, hvad den står for sammenlignet med andre, og hvad den bidrager med i sine relationer til andre.

Der er i vores optik to vinkler ind til, hvordan et brand kan skabes i modtagerens bevidsthed.

Den ene indfaldsvinkel er, hvordan virksomheden gerne vil opleves i sin omverden. Det kalder vi indefra og ud tænkning.

Og så er der vinklen udefra og ind. Det er fx kunder og andre målgrupper, som møder virksomheden i en eller anden sammenhæng, og hvordan de oplever det.

Det er en intellektuel fortolkning af, at kunden altid har ret.

Man kan sige at det handler om, hvordan virksomheden ønsker at portrættere sig, og hvordan den bliver oplevet.

Det er ud fra denne tænkning analysen vil have sit udspring.

Som empirisk data vil vi benytte primære kvalitative data i form af semistrukturerede interviews med nøglepersoner i SUF på tre forskellige hierarkiske niveauer, nemlig sundheds- og omsorgsborgmester Mogens Lønborg (K), direktør i SUF Kenneth Kristensen, forstander Ane-Marie Jensen samt fem teamkoordinatorer

(Iben Alsholm, Stine Sørensen, Iris Abildgaard, Kirsten Kofod og Dorte Tødt) på Dagmargårdens plejehjem, endvidere benyttes sekundære kvalitative data i form af presseklip. De kvalitative semistrukturerede interviews kobles til Majken Shultz teorimodel for corporate branding.

Vi har valgt netop disse personer, idet de hver især indtager nøglepositioner i SUF, henholdsvis som øverste politiske og administrative leder, forstanderen fordi hun gennem 11 år har været leder for en selvejende institution samt en kommunal hjemmepleje med et ledelsesansvar på ca. 250 medarbejdere, De fem koordinatore er valgt, fordi de alle er mellemledere med potentiale som decentrale ledere både i og uden for SUF.

Deres selvopfattelser af SUFs situation i forhold til ledelsesrum, identitet, image og rekruttering af decentralledere har stor betydning for de handlingsmuligheder der vil være.

Dette med henblik på at forstå de udfordringer SUF har i forhold til sit rekrutteringsproblem.

Definition af det halvstrukturerede interview (Kvale, 1997): *"Et interview har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener"*.

HR- afdelingen i SUF afholdt i efteråret 2008 en workshop om branding med det formål, at medarbejdere i forvaltningen skulle give input til en HR-strategi.

Workshoppen satte fokus på, hvordan SUF kan brande sig som en attraktiv arbejdsplads- som SUF udtrykker det – set i lyset af den store udfordring der er med at rekruttere kvalificerede medarbejdere.

Direktør Kenneth Kristensen sagde ved den lejlighed: *"Vi står over for en stor udfordring i forhold til at rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere, og læser man alene aviser og ser tv, kan man hurtigt få det indtryk, at det offentlige er et skidt sted at arbejde. Men undersøgelser af medarbejdertilfredsheden her i SUF viser noget andet. Derfor er det vigtigt at få fortalt, hvor SUF er unik, og hvor vi kan tilbyde noget andet og mere end andre arbejdspladser."*

Som vi så i forrige kapitel er der ifølge Majken Shultz en dynamisk sammenhæng imellem ledelsens visioner, virksomhedens kultur og de opfattelser, som forskellige stakeholders har af virksomheden.

For at det ikke skal stå alene som forfatterens opfattelse af, at SUF har et imageproblem ses følgende tre udsagn fra tre forskellige positioner i SUF nedenfor.

Kenneth Kristensen direktør: *"SUF fortjener et bedre image end det der findes i dag"*

Borgmester til spørgsmål på om SUFs image er tilfredsstillende: *"Det kan absolut blive bedre."*

Forstander Ane-Marie Jensen: *"Et forbedret image ville lette vores rekrutteringsmuligheder gevaldigt"*

Man kan konkludere, at tre forskellige ledelseslag i SUF erkender at der er disharmoni mellem, hvordan de selv opfatter SUF, og hvordan stakeholderne gør det.

Første step i branding analysen af SUF vil være en analyse af SUFs selvopfattelse, til denne analyse benyttes vores tre kvalitative interviews og koble det til vores udefra og ind samt indefra og ud tilgang.

Vi har i interviewene haft tre overordnede temaer, som vi har søgt belyst.

SUFs vision, kulturen i SUF samt dets imageudfordringer koblet med branding behov/strategi. Disse temaer har vi valgt, idet de kan kobles op på Majkens corporate branding model.

## **5.1 Vision - set i forhold til SUF.**

Majken Shultz siger i sin corporate tilgang, at der skal være vægt på virksomhedens langsigtede og strategiske mål: det vil sige virksomhedens vision.

Der står blandt andet i SUFs vision, at den skal være en attraktiv arbejdsplads.

På spørgsmålet om, hvordan det svarer til virkeligheden, svarer Mogens Lønborg: *"Åhh..ja, altså jeg synes vi bevæger sig i den rigtige retning, men vi er jo udfordret noget så gevaldigt af mange ting.."*

Kenneth Kristensen: *"Tilbage til spørgsmålet om visionen svarer til virkeligheden.*

*- ved trivselsmålingen i år scorer SUF højest i København, ved brugertilfredshedsundersøgelsen vises det samme billede, at de der er tætte inde i systemet er tilfredse, og at det er dem udenfor der har et andet billede."*

Ane-Marie J: *"Jeg oplever ikke SUF som én samlet arbejdsplads, jeg tror man ser på den individuelle arbejdsplads fx Håndværkerforeningens plejehjem, altså mange forskellige arbejdspladser.*



Dette kan tolkes i forhold til den politiske og centrale administration som et indefra og ud syn på sig selv og omverdenen, at problemet er at SUF er en attraktiv, arbejdsplads, men desværre har den ikke formået at kommunikere det bredt ud til stakeholderne/samfundet.

På spørgsmålet om forklaringen på imageproblemet kan skyldes, at SUF har skabt forventninger og løfter, som den ikke har indfriet i sine konkrete handlinger svarer KK: *"Nej jeg synes langt hen ad vejen at vores vare er god, jævnfør bruger- og medarbejderundersøgelsernes resultater som viser stor tilfredshed på begge parametre."*

Samme spørgsmål besvarer ML således: *"Nej, jeg synes der gøres en stor indsats for at levere en god omsorg"*

Man kan sige, at SUF ved at lave survey undersøgelser af nogle af dens stakeholders, her medarbejderne, har forsøgt undersøgt, hvad hver enkelt stakeholder i de to grupper tænker om SUF som virksomhed: Hvad står SUF for, og hvad leverer de til hvem. Det man kan sige om stakeholderanalyserne er, at de har fokus på, hvordan man internt opfatter SUF, hvilket helt sikkert også er væsentligt at have en viden om, men set i forhold til at ændre omverdens opfattelse af SUF er analysen for begrænset. Man kunne have haft fokus på flere stakeholders fx de pårørende, der ofte er de største kritikere af den service, der leveres i ældresektoren.

SUF kan siges at have et indefra og ud syn her ved ikke at lade omverdenen give sin holdning til kende om SUFs kerneaktiviteter.

I forhold til en langsigtet kommunikationsstrategi siger KK:

*"I 2008 udarbejder SUF en HR- strategi for hele sundhedsforvaltningen. Strategien skal være et fælles arbejdsgrundlag for alle aktører på HR-området og sætte retningen for, hvilken vej SUF skal gå for at sikre attraktive arbejdspladser nu og fremover. Derudover lægger strategien op til, at forventningerne til lederne præciseres, og at der stilles krav til lederne om, hvordan de leder."*

Dette er i høj grad en indskrænkning af det decentrale ledelsesrum, et tegn på et ønske om øget centralisering fra centraladministrationen side.

Samtidig lægges der op til en ny lederprofil, der skal erstatte den tidligere fagprofessionelle tilgang til ledelse.

*"Man skal først og fremmest have en lederidentitet, en leder skal først og fremmest være leder, og så er der forskellige ledelsesopgaver noget vil være fagligt, noget økonomisk andet igen personaleledelse, tanken om at ingen kan det hele og derfor må man sammensætte et lederteam, kan gøre det mere interessant og tiltrække flere forskellige faggrupper til at søge lederstillingerne".*



Den politiske holdning til decentrale lederes kompetencer er på nogle centrale områder direkte i modsætning til centraladministrationens. ML ser institutionsledelse som virksomhedsdrift, og han mener, at de decentrale ledere har meget tilfældes med en direktør i et privat foretagende.

*"når vi vælger en HR- strategi har jeg bedt om at få indskrevet, at man ikke skal se vores organisation som en pyramide, men skal dreje den 90 grader hvilket skal signalere, at vi indgår aftaler med vores SUF leverandører og derfor er det et mere horisontalt niveau mellem forvaltningen og vores leverandører. Og derfor skal filosofien være, at det afgørende det er nøjagtigt som hvis vi lavede en aftale mellem private virksomheder.. jeg plejer tit at bruge Falck som eks."*

Det centrale niveau har en anden opfattelse end det politiske niveau i forhold til, hvordan det decentrale niveau funktion/rolle skal være i fremtiden.

*"det interessante er at man de sidste 10 år fagligt har haft en bølge med NPM, men at man nu er ved at skruer ned for blusset, i forhold til fx kontraktstyring som ikke nødvendigvis er facitlisten til alting."*

Der lægges vægt på organisationens strategier og vision, hvilket kan henføres til Majkens Shultz model, hvor der også fokuseres på strategi og vision.

Man kan se en vis diskrepans mellem alle tre interviewede for så vidt angår ståsted i forhold til central styring, men alle er enige om, at de borgerrelaterede ydelser er gode.

Man kan igen sige, at synsvinklen er indefra organisationen og ud, eneste forskel i opfattelse er definitionen af organisationen central contra decentral.

## 5.2 Virksomhedskulturen og SUF.

Virksomhedskulturen har en fremtræden rolle hos Majken Schultz i forhold til virksomhedens corporate brand. Vi har valgt at belyse SUFs virksomhedskultur ud fra de tre interviewpersoners selvopfattelser af kulturen i organisationen.

Der er omsorgsforvaltningen lidt over 100 decentrale enheder heraf en stor del selvejende institutioner med driftsoverenskomst med forvaltningen.

Borgmester ML mener ikke det er ønskeligt med en fælles organisationskultur i SUF:

*".. hvis man tager en tilfældig valgt medarbejder på et københavnsk plejehjem, og spørger hvor er du ansat, så vil jeg meget meget nødig høre nogle sige, at de er ansat i sundhedsforvaltningen, så vil jeg gerne høre de er ansat på X-plejehjem. Det lokale sted skal være*

*identifikationspunktet, det skal være der man føler man er ansat i den specielle virksomhed. Man kan så sige, at det er Københavns kommune der kommer med pengene—altså det er jo ikke markedskræfterne, det er jo ikke kunderne der kommer med pengene.”*

Heri er forstander Ane-Marie Jensen ganske enig. *”hos os er organisationskultur helt klart forbundet med forhold i vores egen institution. vi har helt vores egen identitetsopfattelse, vi er nået rigtig langt og gør meget for at være synlige ude ”i samfundet”. Fx ved at fortælle positive historier fra beboeres og medarbejderes hverdag. ”*

Dagligdagen for de decentrale ledere i SUF handler om at kunne agere i en verden fyldt med krydspres, som vi beskrev i kapitlet om vektorperspektivet, og for at få indblik i, hvordan hverdagen opleves ude i den enkelte institution, har vi spurgt fem teamkoordinatorer på Dagmargårdens plejehjem om, hvad de ser som det vigtigste i deres job.

- *” I respekt for den enkelte beboer at yde omsorg, at skabe et godt samarbejdsclima og at arbejde for at Dagmargården er et godt sted at bo og arbejde”*
- *”- at skabe et hjem for beboerne, at de er en del af dagligdagen at vi er en ”familie””.*
- *”- at dagligdagen indeholder lige dele kvalitet, integritet, samhørighed og humor.”*
- *”det vigtigste er for mig god omsorg, trivsel og et godt miljø.”*
- *” – og ikke mindst en god faglig dialog”*

Vi har derefter spurgt til, hvilke arbejdsopgaver de ser som irrelevante i forhold til at udfylde deres rolle som teamkoordinator.

- *”Den del af dokumentationsopgaverne som er dokumentation for dokumentationens skyld”*
- *”Dokumentation når det er en kontrolfaktor”*
- *”Alle kommunens tiltag kan til tider være overvældende*
- *”Alle de skibe der bliver sat i søen, kommer de i land?”*
- *”Mere tid til fordybelse på den måde kan der måske undgås mange fejl og misforståelser”.*

Man kan sige, at de alle vægter nærmiljøet højt, at deres forståelse af organisationskulturen er de nære værdier som omsorg, trivsel, respekt samt ikke mindst at identiteten ligger i den enkelte decentrale institution.

Den politiske udmelding ligger tæt op ad den decentrale leders selvopfattelse af, hvad organisationskultur er og bør være i SUF.

Hvorimod centralforvaltningen står for en anden og mere centralistisk holdning til organisationskulturen. *"Jeg ser langt hen ad vejen at der er en fælles organisationskultur, man kan som institution have egen profil men overordnet er der tale om en fælles organisation og dermed en fælles organisationskultur"*.

Denne opfattelse af organisationskulturen stemmer overens med Majken Shultz centralistiske tanke sæt om en corporate organisation.

### 5.3 SUF og image.

*"Voldsom kritik af forhold på plejehjem"*

21. maj 2006 18.52 DR's hjemmeside.

*"På et af landets største plejehjem ligger de ældre med våde bleer i halve døgn uden at blive skiftet. I Magasinet Søndag kalder pårørende forholdene for rystende og dybt kritisable.*

*For at undersøge de barske anklager søgte journalist Marike Jensen ansættelse på Fælledgården og filmede i to måneder med skjult kamera"*.

Som det ses af ovenstående citat, er der et behov for at SUFs ledelse arbejder med at udarbejde en branding strategi, idet Fælledgårdssagen hverken er den første i rækken af skandalesager ej heller den sidste.

I dette afsnit vil vi spørge ind til og tolke på, hvilke branding tiltag SUFs politiske og administrative ledelse overvejer, samt en decentral leders tanker til en branding strategi.

Majken Schultz har i sin teori vægt på de forestillinger virksomhedens stakeholders gør sig om virksomheden, det vil sige virksomhedens image som en kombination af indefra og ud med udefra og ind tænkning.

På spørgsmålet om hvilke initiativer man kan forestille sig SUF tage for at brande plejehjemmene som attraktive arbejdspladser for ledere ,svarer KK:

*"Den bedste branding indsats er, at man som medarbejder/leder i SUF taler godt om sin arbejdsplads til gamle studiekammerater, venner med mere"*

Og på spørgsmålet om man kunne forestille sig plejehjemmene sub-brande sig er svaret klart.

*"Institutioner kan have egen profil, et brand er noget helt særligt, det handler om en fælles identitet. Vi taler jo ikke om private*

*virksomheder som fx ISS, det er stadig Københavns Kommune der forpligter økonomisk."*

Dette kan man sige er en typiske embedsmandsholdning og samtidigt centralistisk i forhold til de decentrale enheder.

I forhold til imageforbedring siger KK.

*"Et totalt gennemsyn af vores image for at brande os bedre er ikke noget man gør på en dag med den eller andet tiltag, det vigtigste er den identitet man har og giver den videre til sit netværk. Jeg er enig i at der er meget gammelt støv i krogene, som fx vores vision, der kunne lige så godt have stået Egons kransekager, ligesom sundheds- og omsorgsforvaltningen ordet omsorg er for mig heller ikke et ord, der hører til dette årtusinde.*

*Der skal være større overensstemmelse mellem det vi gerne vil fortælle om os selv og de signaler fx ved annoncer som ikke ligefrem signalerer fornyelse og innovation".*

*"Branding handler for mig også om at kommunikere troværdighed, de bedste formidlere er dem der inde i systemet."*

Man kan her sige, at der givet er et klart udtryk for en indefra ud tilgang til SUFs branding strategi. Hvor det er SUFs egen opfattelse, der skal emposes ud til omverdenen

Borgmester ML giver derimod klart udtryk for en holdning, hvor subbranding er en fremtidig mulighed for de decentrale enheder:

*"det er i borgernes interesse, at valgmulighederne - ifølge frit valgs loven - bliver eksponeret frem, hvilket vil ske ved en sub-branding af den enkelte institution, og det handler for mig om at tilgodese både vores borgere og medarbejderne i SUF"*

*"Jeg vil meget gerne bringe det derhen, hvor jeg sidder - kan man sige - på toppen af en indkøbsforening, og derfor skal hele filosofien være, at det afgørende er nøjagtig som hvis vi lavede en aftale mellem ren private virksomheder, til gengæld er man som køber i sin ret til at stille nogle helt præcise krav til outcome."*

Man kan til dette sige, med et konservativt bagland ville andre holdninger være problematiske, men ikke desto mindre en tilgang der også kan beskrives som udefra og ind.

Til sidst vil vi vide, hvordan holdningen til subbranding er hos det decentrale niveau.

Forstander Ane-Marie Jensen har følgende tanker om subbranding:

*"For min organisation er det vigtigt med egen identitet, egen fællesforståelse, vi mener at vi på nogle områder er unikke i forhold til andre institutioner i SUF, denne differentiering er vigtig, det er utrolig svært at forholde sig til 11.000 kollegaer med vidt forskellige*

*idégrundlag og kultur, hvis vi i fremtiden skal kunne tiltrække kvalificerede medarbejdere og ledere er det vigtigt, at vi kan markedsføre os som en unik institution, hvor forskellen mellem de forskellige institutioner bliver synliggjort, fx forskel i værdigrundlag ledelsestilgang med mere.”*

Et helt klart udtryk for ønsket om øget decentralisering.

Ifølge Majken Schultz' s teori om gaps kan man afdække følgende gaps i SUFs corporate branding.

Jævnfør teoriafsnittet om corporate branding er der mange situationer hvor der udvikles forskelle i virksomhedens identitet, hvormed sammenhængen undermineres.

De tre mest synlige gaps er.

- Når medarbejderne handler på egen hånd, dekoblet fra virksomhedens strategiske retning Der er her tale om et gap mellem strategisk vision og organisationskulturen.
- Når virksomheden skaber forventninger og løfter som den ikke leverer i konkret handling, her er der tale om et gap mellem organisationskulturen og stakeholderne og der opstår et image problem.
- Når stakeholdere ikke har tillid til virksomhedens ambitioner, der opfattes som "varm luft" her er tale om et gap mellem den strategiske vision og stakeholderene, hvilket også giver et image problem.

Hvis man ser på gaps i forhold til SUFs corporate branding eller det, som Majken Shultz også kalder organisationens identitet.

Hun beskriver, at brandet er over det hele. Der er ikke en enkelt stakeholder, der kan gøre krav på brandet. Det er ikke dækkende at sige at brandet er styret af virksomheden, fordi det lige netop er resultatet af ledelsens strategiske vision.

Brandet eksisterer også uafhængigt hos medarbejdere og stakeholders, som har en relation til det. Det gør, at brandet materialiserer sig i alle mulige symbolske frembringelser i sprog, adfærd, påklædning osv. Brandet foregår uafhængigt af virksomhedens vision. Også selvom afsendervirksomheden muligvis vil forsøge at transformere sådanne brandikoner eller power brands. Derfor er brands en form for kommunikation, hvis meningsproduktion er dynamisk afhængig af både afsender og modtager.

Branding er fint, men hvis man ikke kan arbejde med at forøge virksomhedens værdi gennem den kommunikation, man laver, så

brander man ikke på en ordentlig måde, for branding er værdiskabende for virksomheden, hvis det lykkes.

Ud fra de ovennævnte betragtninger på brandet som organisatorisk identitet, kan man ud fra de tre kvalitative semistrukturerede interviews påpege visse gaps i SUFs identitet.

Der er et gap mellem organisationens kultur og visse stakeholders, diverse omsorgsskandaler fx Fælledgårdssagen har medført, at SUF har skabt forventninger og løfter om god ældrepleje for kommunens gamle, som den ikke altid lever lige godt op til i konkret handling.

Direktør KK har denne kommentar til mediernes indflydelse på SUFs image.

*"i forhold til medierne er der ikke noget der hedder retfærdighed eller ikke retfærdighed, en Fælledgårdssag vil altid vække mediernes interesse.*

*Man bør i forhold til pressen som decentral leder kun tale om hvad man kender til, dårlige sager er meget politiske, der bør det vendes med centralforvaltningen, således at det kan sammentænkes med en kommunikationsstrategi"*

Det er således ikke hensigtsmæssigt set fra centralforvaltningens side, at de decentrale enheder forsøger at gå i dialog med pressen for at minimere ovenstående gap. Man må sige, at det her er et meget tydeligt centralistisk blik på ledelse i SUF.

Denne politik følges ikke ude i de enkelte institutioner for som forstander Ane-Marie Jensen siger: *"vi tager selv kontakt til medierne, når vi har en god historie, det er for os vigtigt at Håndværkerforeningens Plejehjem bliver kendt som et godt sted at bo og som en attraktiv arbejdsplads"*.

Hvilket fører os hen til det gap, der er mellem forvaltning og de decentrale ledere, som i visse tilfælde dekobler fra SUFs strategiske retning, blandt andet fordi der er diskrepans mellem den politiske og den administrative leders udmeldinger og hvad der er politik på et givet område, det være sig branding /subbranding, mediekontakt ej mediekontakt.

Vi vil i næste afsnit sammenfatte på analysen af Majken Shultz's Corporate branding model koblet sammen med vores empiriske analyse af SUF.

## 5.4 Sammenfatning på corporate brandingdelen.

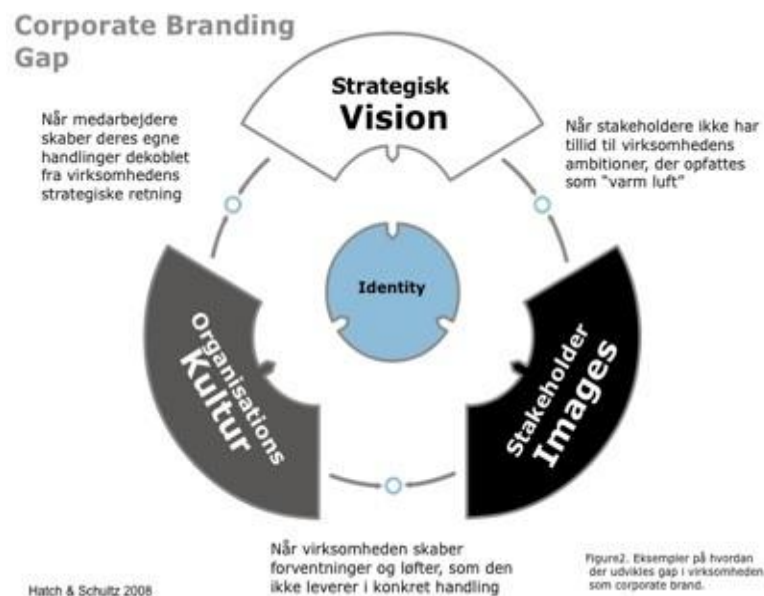
Ifølge Majken Schultz er der tre væsentlige og indbyrdes afhængige elementer der skal forbindes for at skabe et stærkt corporate Branding det er vision, kultur og image.

Majken Schultz's corporate branding teori og analysemodel har et stort fokus på organisationskulturen, hvor virksomhedens identitet er udgangspunktet for at skabe et corporate brand. Corporate branding udspringer af et behov for at udvikle forståelsen af "hvem vi er" og "hvad vi står for", hvor samspillet imellem den historisk forankrede kultur og skiftende image hos centrale stakeholders danner et spændingsfelt, som udvikler brandets identitet så at sige virksomhedens evne til at sætte brandet bag medarbejderne.

Substansen i corporate branding er således at tænke de interne og eksterne processer i virksomheden sammen. Der skal være overensstemmelse mellem virksomhedens eksterne image og dens interne kultur og strategiske visioner.

Majken Schultz's corporate branding model anvendes her i forhold til at synliggøre uoverensstemmelser/gaps mellem den politiske ledelse, den administrative ledelse, den decentralledelse/medarbejdere og stakeholders i SUF.

Der skal være overensstemmelse mellem virksomhedens eksterne image og dens interne kultur og strategiske visioner, hvis brandet skal virke optimalt.





De mest synlige gaps, når Majken Shultz's corporate model lægges hen over SUF er:

- Når medarbejderne skaber deres egne handlinger dekoblet fra virksomhedens strategiske retning. Her er der tale om et gap mellem den strategiske vision og organisationskulturen. Der er som vist i analysen et gap mellem forvaltning og de decentrale ledere, som i visse tilfælde dekobler fra SUFs strategiske retning, det ses f.eks. af citatet: *"vi tager selv kontakt til medierne, når vi har en god historie, det er for os vigtigt at Håndværkerforeningens Plejehjem bliver kendt som en godt sted at bo og som en attraktiv arbejdsplads"*. Årsagen til dette kan blandt andet være forårsaget af den diskrepans der er mellem den politiske og den administrative leders udmeldinger, og hvad der er politik på et givet område, hvor den politiske ledelse har en klar holdning til, at hver enkelt institution er unik og derfor bør have sit eget brand, hvilket ikke stemmer overens med direktionens holdning på området.:  
*"Institutioner kan have egen profil, et brand er noget helt særligt, det handler om en fælles identitet. Vi taler jo ikke om private virksomheder som fx ISS det er stadig Københavns kommune der forpligter økonomisk."*

Direktør Kenneth Kristensen giver udtryk for et centralistisk syn i forhold til de decentrale enheders kompetencer, hvilket igen ikke harmonerer med den politiske holdning til decentrale ledes kompetencer.

Borgmester Mogens Lønborg ser institutionsledelse som virksomhedsdrift han mener at institutionsledere har meget tilfældes med en direktør i et privat foretagende. Hvorimod direktøren i centraladministrationen taler som en embedsmand, han taler ikke meget om marketing og ej heller meget om demokrati.

De fem lederaspiranter ser alle på bløde værdier som det væsentligste ved ledelse i ældreplejen.

De oplever en del af dokumentationsopgaverne som dekoncentreret statsforvaltning.

- Når virksomheden skaber forventninger og løfter som den ikke leverer i konkret handling, her er der tale om et gap mellem organisationskulturen og stakeholderne her opstår et image problem.
- Når stakeholdere ikke har tillid til virksomhedens ambitioner, der opfattes som "varm luft" her er tale om et gap mellem den strategiske vision og stakeholderene, hvilket også giver et image problem.



Vi hævder, at et muligt resultat af at overføre Majken Schultz's model for corporate branding direkte på SUF er en disciplinering og ensretning af medarbejderne, idet et af strategimålene er at sætte brandet bag hver enkelt medarbejder, man kan sige, at det er en form for værdiperspektiv, når dette sammensættes med den offentlige sektor.

Når man tager udgangspunkt i et konsekvent corporate branding synspunkt er det korrekt, at brande hele virksomheden SUF som en centralenhed og ikke 100 mindre selvstændige enheder.

Hvis man tænker på konsekvensen for den enkelte institution i forhold til de i pressen til stadighed verserende enkeltmandssager, kan denne strategi have som konsekvens, at ledere i decentrale udførerenheder kan føle sig lidt som edderkoppen i den gamle børnesang "*Lille Peter edderkop der langsomt kravlede op og så kom regnen og skyllede lille Peter ned og så videre.*"

Forskellen på et brand, hvor produktet er mærkevaren, hvor det handler om at tilføje merværdi til produkterne, hvorimod et corporate brand er det hele moderorganisationen der er mærkevaren, har til formål gøre virksomheden/organisationen og dennes særpræg til merbetydningen.

Vi finder, at det i SUF bør overvejes, om der ikke er mere behov for et traditionelt produkt brand set i forhold til den enkelte decentrale enheds organisationsidentitet, det ville i givet fald være med til at reducere kompleksiteten i udbudet af ældreomsorg/valg af ældrebolig.

Anvendelse af corporate level internt i SUF, kan med fordel bruges til at se sammenhænge og forskelle, hvilket man også har gjort i forhold til medarbejder- og brugertilfredsundersøgelser.

Man kan konkludere at Majken Shultz's corporate branding teori er udtryk for en centralistisk holdning, i forhold til forståelsen af den enkelte enheds opfattelse af, hvad virksomheden/ejerne repræsenterer.

Ved et strategisk centralistisk valg man kan risikere hykleri i SUF samt at effektiviteten falder.

Samlet kan vi konkludere, at både politiske, centrale- og decentrale ledere har erkendt, at SUF har et image problem, men at der er markante forskelle på, hvordan de ser udfordringerne løst.

### 5.5 Blinde pletter i den anvendte teori.

I indledningen af analysekapitlet gjorde vi opmærksom på det problematiske i at benytte Majken Shultz's corporate branding teori på en offentlig virksomhed.

Vi må konkludere, at den ikke direkte kan overføres på en offentlig organisation som SUF.

De multinationale virksomheder, som Majken Shultz har brugt i sine analyser, er alle markedsorienteret, så derfor behøver man slet ikke at nævne markedet.

Det store problem for offentlige virksomheder som SUF er, at de ikke er markedsorienteret.

I de virksomheder Majken Schultz analyserer, -- er udefra og ind perspektivet givet, ellers dør virksomheden, man er nødt til at tænke på sine stakeholders.

Derfor er det relevant for en markedsorienteret virksomhed at have øget fokus på kulturen, idet den som oftest vil tænke for meget på marked og for lidt på organisationskulturen, en offentlig virksomhed som SUF vil næsten altid tænke på opgaveløsningen og medarbejderdelen som to sider af samme sag.

Hvis SUF udelukkende laver corporate branding kan man være bekymret for, at organisationen lukker sig om sig selv og gør ondt værre i forhold til det oprindelige imageproblem.

Dette vil så igen medføre at rekrutteringsudfordringerne af decentrale ledere ikke løses.

SUF er nødt til at se på sine serviceydelser – altså subbrande – der skal SUF konfrontere sine services for nogle virkelige brugere.

Afslutningsvist vil vi vende tilbage til begyndelsen for denne analyse, nemlig Klaudis Klausen vektorperspektiv, der påpeger at den offentlige sektor er udspændt mellem tre forskellige og ofte konkurrerende normative pres. Først og fremmest er der forvaltningslogikken (bemyndigelse og ansvar), som har sit afsæt i staten. Derudover er den offentlige organisation underlagt et politisk niveau, der til enhver tid vil kunne gøre sine interesser gældende i forhold til organisationens indretning og formål.

Man kan sige i forhold til det ledelsesmæssige krydspres for decentrale ledere i SUF, at det er helt tydeligt statsvektoren der i dette perspektiv er den dominerende faktor.

Som modvægt til dette perspektiv har vi i næste kapitel valgt at analysere SUFs imageudfordringer ud fra Anker Brink Lunds Nichepleje teori, hvor stakeholders er i fokus og hvor der bliver set på SUFs branding muligheder med henblik på at ændre dets image med inddragelse af markedslogikken.

## 6 NICHEPLEJEPERSPEKTIVET.

I det foregående afsnit har vi gjort rede for SUFs kommunikative udfordringer, især med udgangspunkt i Majken Schultz's teoriapparat med et indefra og ud perspektiv.

Som vi har påvist, er Majken Schultz's teori meget ambitiøs i dens forsøg på at integrere mange forskellige relationelle perspektiver, hvilket hun også selv gør opmærksom på.

Forskere fra vidt forskellige faglige discipliner arbejder fra forskellige standpunkter på at skabe en interdisciplinær syntese, hvilket er ganske vanskeligt.

I det følgende vil vi tage udgangspunkt i en af hendes kritikeres teori om niche-pleje. Anker Brink Lund mener, at Majken Schultz's teorier i for stor grad tager udgangspunkt i den private sektor og vanskeligt lader sig udfolde i den offentlige sektor. Ligeledes mener han, at Majken Schultz's teori er for introspektiv og indadrettet i organisationen og ikke særlig anvendelig som proaktiv dagsordenssætter i omverdensoffentlighederne.

Som vi nævnte i indledningen skal anvendelsen af niche-plejeteorien ses som et supplement til Majken Schultz's teoriapparat. For vi vil ved hjælp af vores empiri og med et udefra og ind perspektiv iagttage og analysere organisationen SUF, således at vi ved hjælp af dette teoretiske perspektiv bliver bedre i stand til at afgøre, hvilket image SUF har i offentligheden.

Vi vil først introducere Anker Brink Lunds teoriapparat og indsætte den i en forskningsmæssig tradition. Derefter vil vi fremlægge vores datamateriale for til sidst at applicere teorien på empirien og foretage en egentlig analyse.

### 6.1. Begrebsafklaring.

Titlen indikerer, at niche-pleje er en teoretisk, men også en praktisk anvendelig model, som ved hjælp af overblik giver os mulighed for at arbejde konstruktivt med det forfatteren kalder for strategisk offentlighedsarbejde. Teorien giver os derfor mulighed for at anvende den eksplicit på vores materiale og endelig foreslå handlemuligheder i relation til vores problemformulering og case.

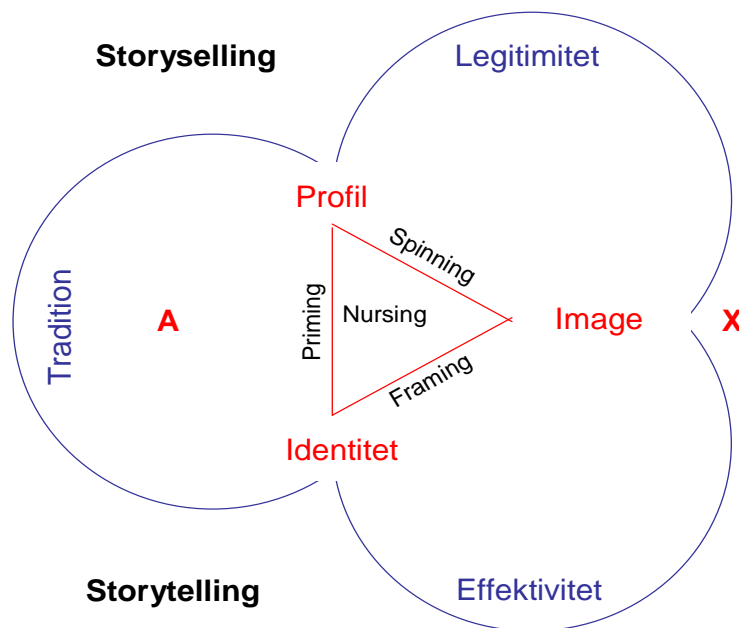
Til grundlag for vores analyse har vi kvantitative og kvalitative data.

Vi vil beskrive, fortolke og analysere:

1. Samtlige udvalgte artikler fra [www.infomedia.dk](http://www.infomedia.dk), 2004-

november 2009, hvor vi ved hjælp af en profilsøgning på udvalgte emneord og artikelgenrer, (ledende artikler, kronikker, debatter), og en efterfølgende tekstanalyse vil kortlægge og analysere, hvorledes kerne-stakeholdere opfatter SUFs image.

Ifølge Anker Brink Lund kan spinning, priming og framing som referenceramme for politiks kommunikation skitsere den offentlige meningsdannelse som et økosystem, der både redigerer og bliver redigeret af aktører med forskellige interesser og muligheder for at øve politiks indflydelse. Der kan derfor ikke tales om en identisk politisk offentlighed, men om deloffentligheder - eller niches som plejes af mere eller mindre professionelle kommunikatører i indbyrdes med- og modspil om at sætte den politiske dagsorden.



abl@journalism.sdu.dk

*"en niche er i økologisk teori en "hule i helheden", hvor der kan leve et begrænset antal levende væsener i indbyrdes sameksistens. En niche er i politisk sammenhæng ikke en position, de medvirkende vælger fuldstændig frit. I praksis kan andre aktørers rolleforventninger øge eller begrænse den enkeltes muligheder for at skifte opholdssted og dermed pleje sine niche-interesser. Desuden kan aktørerne styrke*

*deres gennemslagskraft ved at optræde i alliancer eller svække hinanden gennem interne konflikter i netværk af nicher.”<sup>31</sup>*

Politisk offentlighed er altså et netværk af nicher, og aktørerne bliver derved gensidigt afhængige.

*”Niche-perspektivet sætter strategisk kommunikation som dynamisk funktion i centrum for analysearbejdet ved at flytte fokus fra hvem og hvor meget til hvordan og hvornår, der udøves redigerende magt”<sup>32</sup>*

Der tales meget om spinning i den danske offentlighed. Danske politikere skulle efter sigende anvende spin-doktorer til at manipulere borgere og konkurrerende politikere. Især ministre og højtstående politikere gør brug af denne type af kommunikationsrådgivere.

I forbindelse med Magtudredningen igangsatte Anker Brink Lund en forskningsundersøgelse af politisk journalistisk 1999-2001. Resultatet var, at der gøres mere eller mindre professionelle forsøg på at manipulere nyhedsstrømme og offentlig meningsdannelse.

Men den viste også, at der i Danmark kun undtagelsesvist gøres effektivt brug af *”spin doctoring”*, som man ser det i USA og England. Til gengæld fandt forskerholdet ud af, at der gøres brug af de formidlingsteknikker, som kaldes kaldes framing og priming.

Det er underforstået, at medierne er en vigtig del af den demokratiske fødekæde, og som forudsætning ikke har bevidst interesse i at foretage manipulation af offentligheden. Derfor mener Anker Brink Lund også, at spinning er godt, men priming er bedre. Det er det langsigtede arbejde med selvfremsstillingen, der gør en forskel.

Men handlende mennesker påvirker hinanden og udvælger nyheder i gensidige netværk, som interagerer og anvender de samme journalistiske teknikker.

Men hvis man som politiker eller som en anden kernestakeholdere har nogle synspunkter, som man ønsker at få ud i medieoffentligheden, til brug i den offentlige debat og til fremme af egne synspunkter, skal der især primes og frames og spindes i mindre grad.

### 61.1 Spinning, priming og framing

<sup>31</sup> Spin, selvfremsstilling og samfund, København 2004, s.235f

<sup>32</sup> Ibid.

*Spinning* betyder at gøre svimmel, hvilket hentyder til det manipulatoriske element i spinning, hvor det drejer sig om fra politisk side at sætte dagsordenen ved hjælp af at plante historier hos en eller flere journalister med henblik på at få indirekte indflydelse på offentligheden.

Anker Brink Lund kritiserer spinning for at være reaktiv og kortsigtet, hvilket er i modsætning til hans opfattelse af politisk offentlighedsarbejde, som bør være proaktiv. Spinning handler om at påvirke nyhedsformidlingen ved hjælp af manipulation med henblik på at opnå kontrol over den politiske dagsorden og synes ikke at være langsigtet. I medieoffentligheden ses det af de mange singlehistorier, der dukker op med kort tids mellemrum og kort efter er ude af alles bevidsthed.

*Priming* betyder at grunde, at forberede og bearbejde sit grundlag, før man sætter sit endelige aftryk, i vores sammenhæng, betyder det at beslutte sig for, hvad man som beslutningstager vil gøre noget ved. For hvis man ikke er i stand til at præsentere sine synspunkter og mærkesager på en forståelig måde, de er det næsten umuligt at påvirke den politiske dagsorden. Dvs. at der skal arbejdes professionelt med politisk kommunikation ellers vil man ikke kunne få sit budskab igennem de mange niveauer i nyhedsformidlingshierarkiet.

*Framing* betyder at indramme eller i journalistisk sprogbrug, at når man har lavet grundlaget for sit offentlighedsarbejde, skal der frames og historien skal vinkles. Det er vigtigt at kunne kontekstualisere sit budskab, hvis man ønsker at øve indflydelse på modtagerens opfattelse heraf. Det betyder, at valget af primede historier, meget afhænger af, hvilken kontekst de indgår i, og hvori aktuelle udspil og begivenheder frames.

Hvis man som dagsordensætter er i stand til at frame sit budskab, har man en betydelig indflydelse på modtagerens indtryk og kan dermed påvirke og vinkle andre aktørers udspil. Af professionelle mediefolk betragtes denne del af den journalistiske fødekæde, som kernen i det redigerende håndværk.

Hvis man ønsker aktiv deltagelse i niche-plejen er det vigtigt at have kendskab til det politiske offentlighedsarbejde og vide, hvad man gør og hvornår.

Niche-pleje forudsætter altså: *"strategisk forståelse for andres redigerende praksis med henblik på selv at udøve redigerende magt i relation til den politiske virkelighed, som man er en integreret del af."*

Det er denne forståelse, som stakeholdere eller aktører i niche-plejen skal have, hvis de vil have indflydelse på den politiske dagsorden.

### 6.1.2 Stakeholdere.

I de politiske deloffentligheder er der mange stakeholdere, som spiller sammen i netværk. Vi vil først nævne alle potentielle stakeholdere og derefter udpege kerne stakeholdere, som vi vurderer har betydning i vores sammenhæng.

SUFs stakeholdere er samlet: politikere, myndigheder, forhandlere, borgere, investorer, medarbejdere, leverandører, lokalsamfund, massemedier, interesseorganisationer, pressionsgrupper, i alt 11 mulige.

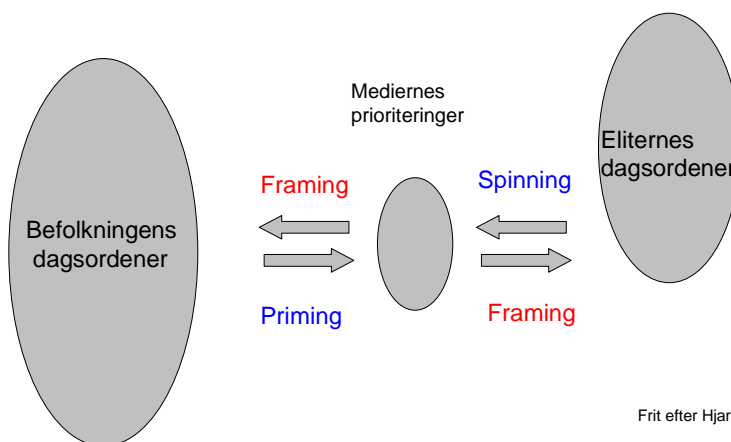
Vi vil med henblik på at kunne operationalisere vores analyse udpege centrale kerne stakeholdere, om vi mener er følgende: \*politikere, \*myndigheder/forvaltning, borgere, (pårørende), \*medarbejdere, \*massemedier, \*lokalsamfund, \*interesse- og pressionsgrupper.

Disse stakeholdere kan man igen dele ind i interne og eksterne stakeholdere. Politikere, embedsmænd, ledere og medarbejdere på den ene side og massemedier, borgere, lokalsamfund og interesse- og pressionsgrupper på den anden. Dette er operationel, teknisk opdeling, idet vi alle ved, at alle stakeholdere kan have mange kasketter på, alt efter hvilken samfundsmæssig deloffentlighed de på et givent tidspunkt indgår i.

Ved hjælp af en model kan medieoffentligheden eksemplificeres således:



Meningsdannelse: Gensidig påvirkning mellem interdependente dagsordener:



Frit efter Hjarvard (1995:49)

Vi har befolkningens dagsorden på den ene side, i midten mediernes prioriteringer og til højre beslutningstagernes dagsorden. I mellem disse bobler foregår en strøm af nyhedsformidling. Der er tale om en gensidig påvirkning mellem afhængige dagsordener. Der anvendes adskillige formidlingsteknikker, medierne i midten er omdrejningsfaktoren kan man sige. Medierne modtager spin fra eliteerne som via framing formidles til borgerne. Borgerne primer medierne, som prioriterer og formidler i fremet form nyheder til eliteerne. Dette synes som en evighedsmaskine, som kan påvirkes fra alle sider.

Gruppen borgere er en meget diffus størrelse. Der findes flere segmenteringsmetoder, som anvendes, hvis man ønsker at foretage opdeling af befolkningen med henblik på en eksakt profilering af målgrupper. Den anvendes primært inden for markedsføring, men metoden har sin oprindelse i videnskabelige studier i forbindelse med en lang række af fag inden for socialvidenskaberne mm. F.eks. livsstilsanalyser mm.

Nedenfor præsenteres en segmenteringsmodel, som oprindeligt er udarbejdet af en amerikansk forsker, Freeman.

### **6.1.3 Borgertyper.**

En af stakeholderne er borgerne. Borgerbegrebet har givet os anledning til refleksion, idet der er tale om en meget bred, sammensat og ubekendt størrelse, man kunne betegne den X. Vi er alle borgere, men vi tilhører som hovedregel et af 4 segmenter, som kan ses i nedenstående figur.

I den efterfølgende diskussion tager vi udgangspunkt i Anker Brink Lunds bearbejdelse og applicering på danske forhold af en amerikansk forskers historisk anlagte typologisering af 4 borger-idealtyper, som han har taget fra tegneserien "The Simpsons". I den optræder 4 borger-stereotyper, Marge, Homer, Lisa og Bart Simpson.





Freeman, 1984

Artiklen beskæftiger sig med 4 borgertyper, præsenteret over tid fra Frihedserklæringen i USA til vor tid. Danmark og USA kan ikke uden videre sammenlignes med hensyn til demokratiudvikling, men har vi mange fællestræk, når det drejer sig om demokratiopfattelse, mediernes rolle, og borgernes rettigheder og pligter.

Det er en meget interessant artikel, som anlægger et institutionelt historisk perspektiv, men vi vil nøjes med at præsentere nogle highlights fra artiklen, som med fordel kan anvendes i vores øjemed.

Inden vi går til en kort gennemgang af de 4 borgertyper, skal det fastslås, at et af hovedbudskaberne er, at en stor del af befolkningen stadig opfatter sig om en del af det demokratiske samfund med dets rettigheder og pligter, hvilket er en dimension som er vigtig at medinddrage, når man arbejder med strategisk offentlighedsarbejde.

De 4 segmenter er hver især karakteriseret ved:

---

1. Trust-Based Public Life	Marge
2. Party-Based Public Life	Homer
3. Information-Based Public Life	Lisa
4. Rights-based Public Life	Bart

I figuren nederst til venstre har vi Marge. Hun er den kommunitaristiske borger, som betragter sig selv som havende få rettigheder og mange pligter. Hun er bærer af det traditionelle samfund, og har tillid til, at det er muligt at vælge de rette tillidsfolk til at repræsentere hende. Derudover tager hun ikke meget del i den demokratiske proces. Hendes liv er bundet til civilsamfundets traditionelt bærende værdier som ansvar og pligter, hensyn til de svage, retfærdighed, moral og etik.

I figuren nederst til højre ser vi Homer. Han kæmper for sine rettigheder gennem forenings og partimedlemskab. Han respekterer demokratiets spilleregler og har også tillid til sit parti, hvor han engagerer sig mere eller mindre i den politiske kamp. Hans værdier hviler på fællesskab, solidaritet, engagement og lighed. Civilsamfundsværdier og statsvektorværdier er repræsenteret her.

I figuren øverst til venstre ser vi Lisa. Hun er velinformeret og har kendskab til de politiske debatter, forventer rationelle, politiske løsninger, men blander sig ikke i praktisk politik. Hun er idealistisk og tænker ikke på egne særinteresser, når hun afgiver sin stemme. Hun agerer politisk ud fra en helhedsopfattelse af, hvad der er det bedste for samfundet. Ligesom Marge og Homer er mange af hendes værdier knyttet til civilsamfundets værdier. Lisa har qua uddannelse og placering i samfundet forståelse for civilsamfundets værdier og værdi for mennesker, men er selv lidt elitær og distanceret. Hun har kendskab til og forståelse for de værdier, som man finder i statsvektoren og markedsvektoren.

I figuren øverst til højre har vi Bart. Han er den materialistiske individualist, som tænker på sig selv og sine egne rettigheder. Han forventer, at staten automatisk tager over og påtænker ikke at deltage i samfundslivet. Han er mere global end lokal. I modsætning til Marge mener han, at han har alle rettigheder og ingen pligter. Bart kan ikke se nogen særlig betydning af civilsamfundets værdier, men synes at alle skal have ret til at gøre, hvad de har lyst til. Hans værdier er i høj grad tilknyttet stats- og markedsvektoren.

Vi er klar over, at dette kan opfattes som stereotyper, der findes glidninger mellem de forskellige positioner over tid og rum. Men positionerne er interessante ud fra to synsvinkler. De kan både bruges til at eksemplificere udviklingen inden for de sidste mere end 200 år og kan samtidig opfattes som et udviklingsforløb for et enkelt menneske.

Mange af os bliver med årene f.eks. mere Marge og mindre Lisa, og Bart måske over tid mere af en Homer!

Vi har nu præsenteret de teorimodeller, som vil være vores primære analyseværktøjer nedenfor. Vi tager således udgangspunkt i trekantmodellen vedr. niche-pleje, og stakeholderperspektivet, herunder hvem er X. Dette ved hjælp af vores segmenteringsmodel.

Vi vil nu gennemgå og analysere indhold af de skrevne medier ved hjælp af et udefra og ind perspektiv med henblik på at analysere, hvordan SUF opfattes af sine kernestakeholdere.

## **7 MEDIEANALYSE.**

Med henblik på at analysere SUF og plejehjemmenes image og placering i medieoffentligheden har vi systematisk gennemgået Infomedia i en periode over 5 år. Det har vi gjort gennem en stringent, ensartet søgeprofil.

Vi har afsøgt alle landsdækkende, regionale og lokale aviser samt fagblade indekseret i Infomedia. Se [www.infomedia.dk](http://www.infomedia.dk)

Vi har anvendt en simpel søgeprofil, idet artikler i infomedia synes at være mangelfuldt indekserede og en bred søgning med fare for mange ikke relevante hits har været den eneste løsning.

Vi har anvendt søgeordene i kombination af plejehjem og Københavns Kommune, idet anvendelse af mere specifikke emneord kan udelukke relevante artikler. Vi har afsøgt følgende artikeldelbaser: Ledende artikler, kronikker og debatter, idet vi mener, at disse tre journalistiske genrer er relevante for vores afdækning. Efter en gennemlæsning af alle artikler, hvor mange var gentagelser på grund af den simple indekseringsmetode og gentagen brug af samme artikler i forskellige skrevne medier, står vi tilbage med et materiale på ca. 93 artikler for perioden 2004-november 2008, hvor:

- Journalister har skrevet 43
- Politikerne har skrevet 22 artikler
- Interesse- og pressionsgrupper har skrevet 16 artikler
- Borgere og pårørende har skrevet 10 artikler.

### **7.1 Tekstanalyse.**

En gennemlæsning af samtlige artikler danner et meget broget billede, og der tegner sig umiddelbart et billede af en offentlig sektor med mange tunge udfordringer. Indledningsvist er det nødvendigt at præsentere vores forudsætninger og begrænsning for en fortolkning af materialet.

Vi vil lede efter positive og negative artikler, som indeholder værdier, som er fælles og som skiller og som peger tilbage og frem. Vi er meget opmærksomme på, at vores analyse derved kan blive meget subjektiv, for hvordan afgøres det, hvilke værdier der er gode og dårlige, hvilke der kan bruges og hvilke ikke. Det er nogle meget værdiladede kategorier.

Hvem er vi? To X der iagttager X. Og hvad ser X? Det afhænger af, hvem X er. Vi hører begge til i øverste venstre hjørne hos Lisa, men har selvfølgelig på forskellig vis affinitet til Marge, Homer og Bart. Det er med udgangspunkt i Lisas værdier og omverdensforestilling vores analyse vil blive ført. Og vi stiller følgende spørgsmål til vores materiale.

Hvordan opfattes organisationen SUF af kernestakeholderne?

Vi gennemgår først alle kernestakeholderes syn på SUF, hvorefter vi laver en opsamlende sammenfatning.

### **7.1.1 Politikerne.**

Politikerne tegner sig for en stor del af profileringen i aviserne i perioden.

I perioden 2004-2008 er der to borgmestre for SUF, Inger-Marie Bruun Vierø og Mogens Lønborg fra januar 2006. Den radikale Vierø overtager et dårligt administreret ressort-område fra socialdemokraten Peter Martinussen i 2002 og ryger ret hurtigt ud skandalesag vedr. Slottet i De Gamles By.

Landspolitikere, overborgmester og borgmestre, medlemmer af især SUF-udvalget, MBR, men også politikere fra andre kommuner deltager i debatten.

De to markante politikere i profileringen af Københavns Kommune og SUF er Ritt Bjerregaard og Mogens Lønborg.

Især Ritt Bjerregaard sætter overblikket og påpeger sammenhængen mellem den på landsplan førte politik, og de mulige løsninger man kan arbejde med i København. I begyndelsen af 2007 og i slutningen af 2008 leverer hun to gennemarbejdede kronikker til henholdsvis Politiken og Jyllandsposten.

Kronikken fra 05.10.07 tager sit udgangspunkt i kvalitetsreformen, som hun mener ikke leverer brugbare løsninger, men som tværtimod vil betyde øget kontrol, stigende krav til dokumentation, mindre frihed til kommunerne og værst af alt: mindre frihed og selvstændighed til de

ansatte.

*"Siden jeg tiltrådte som overborgmester har jeg besøgt en række plejehjem og mødt mange mennesker fra hjemmeplejen, og her har jeg fået bekræftet billedet af en sektor, tyngt af overdrevent bureaukrati". Og senere "Realiteten er, at et galoperende bureaukrati fjerner medarbejderne fra omsorgsarbejdet og parkerer dem bag ringbind og computerskærme".*

Hun mener, at krav om kontrol om dokumentation afspejler en grundlæggende mistillid til, at medarbejderen har lyst til at gøre deres arbejde ordentligt. Hun kræver bedre ledelse, hvor man har tillid til sine medarbejdere, *"moderne ledelse er ikke styring, men motivering af medarbejderne, der er langt mere selvstændige og bedre uddannede. Det er på tide, at vi flytter den udvikling til det offentlige og til ældresektoren."*

Med udgangspunkt i det frihedsbrev, som regeringen i 2001 udsendte, til kommunerne, vil Ritt gerne udsende et frihedsbrev til *"vores ansatte på plejehjem og i ældreplejen"*. Og hun vil gerne give regeringen et tilbud:

*"Vi fjerner 10 dårlige regler i Københavns Kommunes ældresektor, som vi selv har fundet på. Til gengæld må regeringen sammen med kommunerne fjerne ti dårlige statslige regler på ældreområdet. Vi kan jo kalde det "noget for noget".*

Endvidere peger hun på problemer med rekruttering til sektoren. Hun nævner, at hendes kollega borgmester Mogens Lønborg er i gang med at planlægge et stort videreuddannelsesprogram, og peger på et stort sygefravær som et stort problem, der bør løses.

Endelig konstaterer hun, at det *"imidlertid kræver et skift i logikken for den offentlige sektor. Vi har altid sagt, at staten ikke kan levere livskvalitet, men for en 85-årig på plejehjem med ingen eller sparsom kontakt til familien er der jo intet alternativ. Vi skal vedkende os, at vi i ældresektoren primært skal levere livskvalitet. Og så må vi indrette ledelsen af sektoren derefter."*

Til sidst citerer hun fra endnu en af sine samtaler med hjemmehjælperen. *"En sagde til mig", "Man kan jo ikke havde dette job, uden at have hjertet med på arbejde. Og hun konkluderer: "Lad os spørge, hvad der skal til for at de kan gøre deres arbejde godt i stedet for at lægge dem i bureaukratiske kasser og vise dem mistillid. For et samfund, der får flere ældre, må vi værne om ældreplejens råstof - medarbejderne - frem for at måle det ihjel."*

Ritt Bjerregård har et par mindre artikler og et enkelt debatindlæg i perioden, men det er selvfølgelig de ansvarlige borgmestere Mogens

Lønborg og Inger Marie Bruun Vierø, der står for flere artikler og indlæg.

Inger Marie Bruun Vierø synes at starte med en oprydning fra et slags nulpunkt. Det er vi selvfølgelig ikke i stand til at vurdere, men det er som hendes artikler antyder, at udfordringernes omfang først for alvor er ved at gå op for de politisk ansvarlige.

Det bliver Mogens Lønborg, der må se alvoren i øjnene og tage udfordringen op.

Som politiker er hans arbejde at være visionær, at se muligheder og tænke langsigtet.

I diverse polemikker beklager han sig over budgetaftalerne, hvor han aldrig synes, at SUF får tilstrækkelig med penge. Det handler om de årlige budget-aftaler, som vist nok kan være ganske "ubehagelige", og afslører nogle af de mindre pæne sider af det politiske håndværk.

Mogens Lønborg er meget optaget af inddragelse af civilsamfundet i ældreplejen. De gamle er alt for ensomme og kontakt med plejepersonalet er der for lidt af, når det drejer sig om god livskvalitet.

*"Som samfund må vi kunne gøre det bedre! Og pointen er, at ansvaret også er dit og mit. Med glæde læste jeg i avisen forleden, at unge nu melder sig om frivillige besøgsvenner for ældre mennesker i så stærkt et antal, at Røde Kors' venteliste er halveret."*

*"Ældres ensomhed er et ansvar, hele samfundet må tage på sig - familie, venner, naboer, foreninger, klubber, erhvervslivet og naturligvis også Københavns Kommune. Som kommune skal vi skabe gode vilkår for, at det frivillige medansvar og de sociale netværk kan udfolde sig bedst muligt"*

Et af hans forslag lyder at kommunen ligesom TDC, "giver vores ca. 50.000 medarbejdere mulighed for at bruge en time om ugen på frivilligt socialt arbejde".

Københavns Kommunes skal være en foregangsby for det gode ældreliv, men det kræver selvfølgelig, at de basale funktioner er i orden. Således mener Mogens Lønborg, at det nye og forstærkede, uafhængige tilsyn, "skal være både effektivt og dybdegående."

Mogens Lønborg opfatter medarbejderne som den væsentligste ressource i plejehjemmene. De er svære at fastholde, derfor skal de have uddannelse og en ordentlig løn.

Der skal etableres et Sundhedsakademi, hvor alle medarbejdere gennemgår et uddannelsesforløb samt et specialistniveau, et forsøgsplejehjem på Sølund, hvor Sølund vil blive plejehjemmenes Rigshospital.

Mogens Lønborgs hæderstanke er at, *"generelt skal vi tænke nyt og kreativt i et bredt samarbejde mellem kommune, borgere, erhvervsliv og civilsamfund. Det er nødvendigt, hvis vores ældreområde skal være på omgangshøjde med det moderne liv, vi lever."*

Ikram Sarwar, sundhedspolitisk ordfører og medlem af SUF-udvalget giver sit bidrag til diskussionen. Eva Kjær Hansen har åbenbart svaret hus forbi til Ritt Bjerregårds vedr. hendes forslag om at afbureaukratisere ældreplejen.

Men Sarwar replicerer, at så gør København det alligevel. *"Helt konkret vil vi spørge ledere og medarbejdere i kommunens ældrepleje om, hvilke unødvendige regler og dokumentationskrav, de føler sig generet af i deres hverdag. Og derefter vil vi fjerne reglerne. I København mener vi nemlig, at det er på tide, at de, der har erfaringen, også får lov til at ytre sig. Vi vil lytte og lære for at sætte ind de rigtige steder. Frihed og tillid er løsningen, frem for skemaer og stopure."*

Også kulturborgmester Martin Geertsen ytrer sig om skandalen på Fælledgården. Han mener ikke, at staten kan garantere god moral hos den enkelte.

*"Men vi kan ikke betale og styre os til god moral hos den enkelte og derfor heller ikke garantere, at der aldrig igen opstår skandaler på ældreområdet. Vi kommer ikke et skridt videre, før vi alle sammen - også plejehjemspersonalet - erkender, at vi har et personligt ansvar for at tale ordentligt til vores medmennesker og se til at vores gamle ikke ligger og flyder i egen afføring"*.

Politikerne har på hver deres måde profileret sig, nogle forslag bliver der fulgt op på. I det følgende vil vi se på en anden væsentlig kernestakeholder, nemlig pressen

### **7.1.2 De skrevne medier.**

repræsenterer en kernestakeholder med næsten ubegrænset mulighed for at sætte dagsordenen. Jævnfør modellen side 63 er de formidleren mellem borger og politiker, de har mulighed for at prioritere mellem en stadig voksende nyhedsmængde og er dermed en magtfuld stakeholder, når det drejer sig om at sætte præmisserne for SUFs image.

Nyhedsdækningen i Jyllandsposten og JP København er manifest. Det er en liberal-konservativ avis med rødder i Jylland. Avisen har i de sidste år ekspanderet sit oplag og læses i stor stil i København. Jyllandspostens redaktion må mene, at artikler om ældreforsorg kan sælge oplag. Avisens målgruppe er Marger, Homers og Barts. Det er holdninger, som disse der promoveres og sætter den mediemæssige og politiske dagsorden.



Der skrives seriøse og mindre seriøse artikler og der spares ikke på malende, negativt associative ord og fraser.

Følgende er udelukkende citater fra artikler i Jyllandsposten

Der skrives om *"magtesløse beboere", "man skal ikke blive gammel i København", "politikere vil spare de to årlige besøg til ældre", "fejlmedicinering på op til 30%", "Skandaløs behandling af de ældre og slendrian med at efterkomme kommunens nye regler om tilsyn", "fejlmedicinering og omsorgssvigt i hovedstadens plejehjem, en direktør er fyret, to underdirektører er gået selv. Skandalen der ikke vil stoppe."* Overskrifter som disse skorter det ikke på i Jyllandsposten.

Men der er også positive, fremadrettede artikler, som sætter en lidt anden dagsorden.

*"På et plejehjem på Østerbro spiser beboere og gamle naboer til plejehjemmet sammen hver dag": godt initiativ med fællesspisning hver dag, hvor der kommer gamle udefra og spiser på et plejehjem".*

*"Demente husker fortiden sammen på Nørrebro erindringscenter" og der er en længere omtale om reminiscens-metoden og erindringsterapi. "": Chip-overvågning af de demente er det eneste fornuftige": København opretter demenscentre, som kan tage sig af de voldelige gamle.*

*"De meget dårlige plejehjem i København skal nu endelig moderniseres, lad os håbe at beboere og pårørende bliver taget med på råd":*

*"Særlige plejehjem til indvandrere ikke nogen god ide, man bør starte med særlige sengeafsnit".*

*"Stort fald i antallet af magtanvendelse på plejehjem. Hvis vi skulle registrere alle små konflikter, vil det være alt for meget papirarbejde, siger forstander."*

*En beboer har mest ondt af personalet." "Man går hjem med en dårlig smag i munden, når man ikke har tid til de ældre, de er ikke fabriksvarer, men mennesker, mennesker som har bidraget til samfundet i mange år, og dette er måden som vi betaler dem på siger en medarbejder".*

Ovenstående er et uddrag af, hvad Jyllandsposten vælger at bidrage med til den demokratiske meningsdannelse. Det er prisværdigt, at avisen ubestridt er den, som følger op på sagerne. Som landsdækkende avis med mange læsere i Jylland yder den med sin dækning også et godt bidrag til, at jyske læsere er velinformeret om



ældresektoren i København, hvilket efter vores mening kan være medvirkende årsag til og bidrage til grøftegraveriet mellem provinsen og København.

Andre aviser bidrager kun sporadisk til meningsdannelsen.

I Information skriver Steen Rank Petersen: *"BUM er et eksempel på industrialiseringen af ældreområdet. BUM er en slags symbolsk klædedragt for et omsorgsbureaukrati, der virker fremmedgørende for alle involverede, medarbejdere og beboere. Billedet af offentligt omsorgsproduktion som et industrielt foretagne vil give meget store problemer fremover - og det er især her, at BUM bliver et problem for den fremtidige branding, fastholdelse og rekruttering"*

Antallet af artikler pr. avis ligger mellem 1-5 artikler. Det gælder såvel landsdækkende, regionale som lokale aviser. Men det er tydeligt, at når det gælder de nære nyheder og historier om de gamle er lokalaviserne stedet den almindelige borger vælger at komme til orde.

F.eks.

Østerbro avis:

*"Seniormesse på Østerbro medborgerhus, mange gode ideer til en ældrepolitik som bliver præsenteret på Rådhuset 30. august 2007"*

Lokalavisen for Nørrebro og Nordvest:

*"Et borgermøde om ældrepolitik. Der var dækket op til 100, men der kom kun 20"*.

Det er blandt andet interesse- og pressionsgrupper, som er arrangører og deltagere i de lokale arrangementer. De er også kernestakeholdere.

### **7.1.3 Interesse- og pressionsgrupper.**

I pressen ser denne gruppe desværre ikke ud til at have nogen særlig gennemslagskraft.

16 artikler fra en meget trængt ældregruppe, synes ikke af meget.

Ældresagen og de lokale ældreråd, samt et par fagforeninger, SR og FOA er de grupper som udtaler sig.

Direktør for Ældresagen Bjarne Hastrup skriver en kronik i anledning af FNS ældredag den 01.10.08. Den handler primært om de ældres økonomiske situation, hvor folkepensionisternes indkomst svinder ind hvert år og ikke reguleres. *"I dag er der 840.000 danskere over 65 år - om 40 år er der næsten dobbelt så mange svarende til omkring en fjerdedel af befolkningen. Fortsætter udviklingen, venter alvorlige*

*problemer med større ulighed forude".*

Bjarne Hastrup har en direktørs overblik, og henvender sig til politikere, og velartikulerede medlemmer af Ældresagen.

En næstformand for Dansk Sygeplejeråd hilser Københavns Kommunes arbejde med at opkvalificere arbejdet med ældreomsorgen velkommen og er glad for, at der er planer for at oprette et forskningsplejecenter på Sølund." *Det vil være medvirkende til, at ældreområdet bliver det højstatusområde, som det fortjener at være".*

Axel Mossin, næstformand for Frederiksberg Ældreråd, er meget bekymret for det store overforbrug af nervemedicin på plejehjemmene. Som en meget tænkssom slutreplik stiller hans spørgsmålet:

*"Spørgsmålet er, om det ikke bliver nødvendigt at genoverveje de institutionelle rammer, som de har udviklet sig i form af plejeboliger og levering af hjemmehjælp til de svageste ældre i eget hjem. Alternativet er bofællesskaber for de ældste borgere, som er så attraktive, at borgerne vælger denne boform, mens de stadig er fysisk og psykisk forholdsvis stærke. I sådanne bofællesskaber vil de ældre kunne varetage den sociale omsorg for hinanden, og de stærke gamle vil kunne beskytte deres svage bofæller mod unødige medicinering".*

Medlem af Ældrerådet, Knud Kammer, kommenterer bl.a. i anledning af Fælledgårdssagen. *"Forholdene på centrene er efterhånden så pressede, at personalet hver dag møder op til en forjaget og stresset dagligdag, som er til uoprettelig skade for såvel de ældre som for personalet".* Og han det er hans håb, at der blandt vores lokalepolitikere findes personer, *"der har mandsmod til at åbne for en genforhandling af de millionstore hensættelser, kommunen hvert år foretager til projekter som havnetunnel mm."*

Et medlem af Ældrerådet i Torben Sentow-Larsen, Slagelse, spørger: *"Skal ældre gøre oprør"? Men han synes det er skammeligt, hvad der foregår i dagens Danmark. Vi har kæmpet for et samfund, der byggede på solidaritet og hvor de som ikke har så meget blive overladt til sig selv".*

Det er ikke et oprør, som det på Nørrebro jeg forventer, skriver han, *"men derimod mod de fremadstormende liberalistiske strømninger, der hærger vores samfund for tiden, med det resultat, at de svageste ældre får endnu ringere kår i form af forringede madordninger, dårligere bistand og vores plejehjem, liggedage mm."*

Vi skal nu høre, hvad en af kernestakeholderne, borgerne har at sige.

#### **7.1.4 Borgere og pårørende.**

Der er tale om få artikler skrevet af borgere og pårørende. De fleste

endda indirekte i forbindelse med interview.

En Ulla Hasberg, Løgumkloster, har en bedre oplevelse i sin kommune, end dem hun hører om fra Sønderborg og Københavns Kommune. Hun mener, at kommunikation og dialog og aktiv lytning er værdier, som er meget vigtige. Herved vil den enkelte gamle kunne få den pleje, som vedkommende har brug for.

Og jeg citerer: *"Som pårørende skal man komme der hver dag for at gøre sin indflydelse gældende. Det tror jeg er svært, specielt hvis man skulle være i den situation, at man ikke har nogen nær pårørende til at tale sin sag. Jeg håber dog fortsat, at også plejehjemspersonalet bliver bedre til at ville dialogen og den aktive lytning - dette er forudsætningen for den værdige alderdom, vi nok alle sammen ønsker os."*

I en artikel kommenterer beboer på Sølund, Jørgen Hass, til socialdemokratiets forslag om, at alle beboere skal have et dagligt bad. *"Vi mangler omsorg og flere aktiviteter. I weekenden sker der ingen ting og vi keder os ihjel"* siger han og *så må badet altså komme i anden række*" Hertil kommenterer bl.a. formanden for FOA, Dennis Kristensen, at en sådan plan ikke på nuværende tidspunkt er realistisk på grund af manglende ressourcer. Men han siger: *"Jeg er 54 år, og når jeg en gang skal på plejehjem, vil jeg da have et bad hver dag. Kravene til velfærden ændrer sig hele tiden og jeg mener, at Socialdemokraterne med deres udspil er i gang med at fremtidssikre velfærdsstaten."*

Frederiksberg Bladet:

*"Datter klager over, at hun ikke kan få en plejehjemsplads til sin mor, der er dement. Hun vil gerne have moren boende i nærheden"*.

En beboer på Kirsebærhavens Plejehjem i København skal have det sidste ord. I forbindelse med budgetforliget mener de borgerlige, at de ældre er blevet overset: *"Hvem skal råbe op for os? Forældrene kæmper for deres fremtid, men vi sidder blot her og venter på at dø, siger Palle Weirup Christensen"*.

Vi har nu gennemgået de kernestakeholdere, som vi har kunnet identificere, og vi har dannet os et billede af, hvilke temaer, der har været diskuteret i den skrevne presse i perioden.

Det er tankevækkende, at de stakeholdere om står svagest i mediebilledet, er pårørende, beboere og medarbejdere. Medarbejderne har ikke skrevet en eneste artikel, og dette på alle niveauer, fra topdirektør til køkkenassistent. Der har været et par få artikler, hvor bl.a. også ledere og medarbejdere er blevet citeret, men det er yderst få.

Men der er nogle værdier, som går igen igennem mange artikler. Et er sikkert. Det handler om mennesker, og her er værdier som fællesskab, tillid, frihed, frivillighed, medinddragelse, værdighed, lighed, rettigheder, medansvar, samarbejde, dialog, omsorg, individuel pleje, respekt, naboskab, nærhed. Værdier som vi finder i det traditionelle civilsamfund, hvor det handlede om i fællesskab at håndtere tingene og overlade det til staten at tage hånd om alle ud fra et retfærdighedshensyn. Det handler om civilsamfundsværdier, som tilhører vores *"trust based public life"* Marge. Vi mangler de varme hænder.

Men hvad er det for modsætninger til de værdier fra civilsamfundet, der kendetegner ældreplejen og plejehjemmene i dag og som står i direkte modsætning de oven for nævnte.

Det gør: kontrol, tilsyn, måling, resultater, effektivitet, bureaukrati, ensartethed, tidtagning, centralisme, regler, besparelser, nedskæringer, alle værdier, som aldrig tidligere har været en del af denne sektor. Det er værdier fra statsvektoren og markedsvektoren, konsekvenserne af virksomhedsgørelsen og dens terminologi, som er blevet hverdag i civilsamfundsvektoren.

En medarbejder siger: *"Man går hjem med en dårlig smag i munden, når man ikke har tid til de ældre, de er ikke fabriksvarer, men mennesker, mennesker som har bidraget til samfundet i mange år, og dette er måden som vi betaler dem på."*

Er det så svært at forstå, at det er vanskeligt at tiltrække Margers til ældresektoren? Det er ifølge vores optik, fordi der her er tale om i hvert fald to dilemmaer.

Det er et møde mellem den traditionelle velfærdsstats værdier og de værdier, som præger den nuværende velfærdsstat. Men samtidig befinder vi os også i en sfære, som befinder sig i området, mellem privat- og offentlighedssfæren. Så der meget på spil for alle.

Medarbejderne, Margers, der gerne vil arbejde i sektoren, kan ikke længere identificere sig med den. De kan ikke se meningen, hvis man da skal have sit hjerte med på arbejde og bevare det intakt. Når det handler om mennesker, når det handler om omsorg af de svage stillede i vores samfund, så kommer de ikke til orde. Medarbejdere, som har den nærmeste kontakt med de svage gamle, decentrale ledere, som også ved, hvor det brænder på, deres viden forbliver tavs viden.

Den tavse viden, som handler om, hvordan hverdagen bedst hænger sammen på et plejehjem, og hvad de gamle individuelt og sammen sætter pris på i deres sidste år.

## 7.2 Sammenfatning.

Ved hjælp af niche-pleje teorien og et udefra og ind perspektiv, har vi spurgt, hvad stakeholderne ser, når de ser ind i organisationen. Hvad er SUFs image hos kernestakeholderne?

Internt foretages offentlighedsarbejdet af toppolitikere i SUF, embedsmænd på alle niveauer decentrale ledere og medarbejdere er næsten fraværende i medieoffentligheden, kun i forbindelse med skandalesager blusser ilden op, og der må lægges låg på og foretages de rituelle fyringer af ansvarlige ledere.

SUF har ansat en pressechef og har en større stab af medarbejdere i Center for Politik og Ledelse. Der arbejdes bl.a. med kommunikation. overborgmester, borgmestere og SUFs politikere, landspolitikere og andre kommuners lokalpolitikere tegner sig for ¼ del af indlæg i den skrevne presse i den givne periode, det er ikke meget, i en tid, hvor sektoren er presset, og hvor fremtiden byder på mange store udfordringer.

Det synes som har journalisterne frit spil, de har ganske svært ved at finde mod- og medspillere i den position de indtager i niche-plejetrekanten. Det kan være en af forklaringerne på, at der optræder skandalesager næsten som en naturlov.

Beboere, pårørende og pårørendeorganisationer spiller også med. Pårørende er mest kendt for deres bidrag i forbindelse med skandalesagerne, beboerne interviewes ligeså og interesse- og pressionsgrupper ytrer sig.

Ved hjælp af tekstanalyse af 93 artikler har vi udkrystalliseret nogle centrale værdier, nemlig værdier, som henviser til civilsamfundets værdier. Bløde værdier, som handler om omsorg.

Disse værdier repræsenteres af især Marge, men også delvist af Homers og Lisas.

Men der er også værdier på spil, som stammer fra stat og marked. Såkaldte hårde værdier, som stammer fra virksomhedsgørelsen af den offentlige sektor i den nye flexsecurity-stat og som repræsenteres af Bart og Lisa.

Værdier som disse har vundet indpas i interpersonelle relationer i den offentlige sektor, herunder også i de udprægede service-erhverv og kvindefag.

Det image som skabes i medierne af en ældresektor i Købehavn i konflikt med sig selv og sine egne værdier, gør det naturligvis

vanskeligt at rekruttere kvalificerede medarbejdere og decentrale ledere.

De kan ikke identificere sig med en ældreplejesektor, som er udspændt mellem så forskellige, modsætningsfyldte værdier.

Det er efter vores vurdering Marges vi skal rekruttere til ældreplejen. Det er derfor nødvendigt at arbejde med at stabilisere det image, som SUF har og skabe mere sammenhæng mellem profilering, identitet og image.

Der er imidlertid en række paradokser og dilemmaer, som gør det ganske vanskeligt at arbejde med imagepleje, som kun et af redskaberne til rekruttering. De komplekse udviklingstendenser vi ser generelt i velfærdsstaten har naturligvis betydning herfor.

Men det vil vi komme nærmere ind på i vores samlede konklusion.

### **7.3 Blinde pletter.**

Der er naturligvis en række kritikpunkter, som kan rejses mod analysen ovenfor.

Det handler om datagrundlag, borgertyper og værdidiskussion.

Først er der spørgsmålet om kriterier for indsamling af data. Infomedias søgekriterier er forholdsvis simple, hvilket betyder, at artikler kan være "forsvundet" i databasen, og at datagrundlaget således ikke er validt. Mest korrekt havde det været på sin plads at foretage en dybere undersøgelse af redaktionens indekseringskriterier. Men det har vi ikke gjort, idet vi ikke mener, at resultatet havde stået mål med indsatsen.

En større kritik kan rejses mod valg af medieform, nemlig det skrevne medie. Mediebilledet i dag er langt mere varieret og nyhedssiden dækkes i stort omfang af de æterbårne medier, Radio og TV samt de digitale medier, Internettet. Det er fra disse medier mange mennesker henter deres nyheder og information i almindelighed om samfundet. Billedet vedr. de manglende artikler fra beboere og pårørende havde muligvis set anderledes ud, hvis denne kildegruppe havde været inddraget.

Vi har dog fravalgt disse kildegrupper, dels af tidsnød, men i ligeså høj grad, fordi en analyse af sådanne medier kræver helt nye medieteoretiske analysemetoder, som vi ikke har haft tid og mulighed til at sætte os ind i inden for den givne ramme.

Man kan ligeledes stille spørgsmålet, om vores læsning af teksterne er overbevisende. Og om en anden læsning havde medført et helt andet resultat. Det havde det muligvis nok, men vi mener, at vi har dækket os ind over for denne kritik i indledningen af kapitlet, hvor vi definerer X.

Man kan endelig stille spørgsmål til vores segmenteringsteori og vores anvendelse af den. Vi siger i vores analyse, at det drejer sig om stereotyper, men anvender dem alligevel meget eksplicit i vores konklusioner.

Man kan spørge, hvor mange Marger der er tilbage i Danmark. Den stigende individualisering i senmoderniteten peger på visse områder i en anden retning.

Alligevel har modellen givet stor mening at arbejde med, og vi synes også at kunne genkende borgertyperne i vores empiri.

Vores værdier er udvasket af vores empiri, og resultatet ville muligvis være anderledes, hvis vi havde inddraget andre kilder. Vi føler os dog overbevist om, også under henvisning til empiri og skrevne fremstillinger om værdier og værdiledelse, at der er tale om grundlæggende værdier, som disse der er på spil, og som skaber den kompleksitet og modsætningsfyldthed i samfundet, som det kan være svært for alle borgere at manøvrere i.

## **8 KONKLUSION.**

Vi har nu præsenteret vores 3 teorifelter og vil med denne sammenfattende konklusion redegøre for, hvad vi udleder af vores delanalyser med henblik på at skabe et sammenhængende overblik over problemfeltet og svare på vores problemformulering.

Har vi gjort rede for det vi satte os for, er vores erkendelse og vores overblik blevet større, har vi erhvervet ny viden, som gør det muligt for os på faglig/analytisk baggrund at pege på mulige strategiske handlemuligheder med henblik på at rekruttere decentrale ledere i SUF?

Vores afhandling bygger på en begrænset mængde empiri, og vores konklusioner skal derfor ses i dette lys.

Vi indledte afhandlingen med at afgrænse vores opgave til at handle om de strategiske udfordringer SUF har med henblik på at rekruttere decentrale ledere, idet vi hævdede, at SUF har et image-problem. Endvidere stillede vi en række underspørgsmål, som vi ligeledes agter at besvare nedenfor.

Vi indsatte vores genstand i en bredere samfundsmæssig sammenhæng og redegjorde kortfattet for den reformeringsbølge, der



har været konstituerende for næsten 30 års udvikling af velfærdsstaten, kendetegnet ved at overføre ledelsesprincipper fra den private til den offentlige sektor. Argumentet herfor er, at den offentlige sektor er for dyr og ineffektiv.

Alle sektorer i velfærdsstaten har gennemgået store forandringsprocesser, hvilket også gælder for ældreplejen, herunder også i Københavns Kommune, som fortsat arbejder med at indføre elementer fra New Public Management i forvaltningspraksis på såvel det centrale som det decentrale niveau.

Som overordnet forståelsesramme for vores afhandling valgte vi i kapitel 3 Kurt Klaudi Klausens vektorperspektiv, om vektorer som trækmechanismer, hvormed vi nærmest billedliggør det krydspres offentlige ledere befinder sig i som vilkår i mellem stat, marked og civilsamfund.

Moderniseringen af den offentlige sektor har medført, at markedsprincipper er indført i statslige og kommunale institutioner.

Markedsvektoren repræsenterer et decideret økonomisk rationale, én bundlinje, effektivitet. Statsvektoren repræsenterer et rationale om suverænitæt og legitimitæt, mens civilsamfundsvektoren har mange flere bløde og upræcise værdier, de værdier, som vi samlet kunne kalde de "varme hænder".

Civilsamfundet og dets værdier har tradition for at stå stærkt i Danmark. Vi har et rigt facetteret forenings- og organisationsliv, interessegrupper dannes og blander sig i meningsdannelsen. For nylig har man præsenteret internationale undersøgelser, der viser, at danskerne er nogle af de folk i verden, som udviser størst tillid til hinanden og til staten.

Civilsamfundet har affinitæt til privatsfæren, og de værdier man finder der. Plejen for de ældre er vokset ud af familien, ansvaret er overtaget af kommunen og de fællesskabsværdier, der her er kendetegnende. Det har været enhvers ret til pleje i alderdommen. Der har været værdi-fællesskab mellem beboere, pårørende og medarbejdere.

Kommunerne har indtil reformeringsbølgen haft ansvar for pleje af de gamle. Der har været metodefrihed og forskellig kvalitet fra Harbøre til Rønne.

Men i begyndelsen af 1980'erne begynder staten at blande sig i kommunernes anliggender, hvilket jo i øvrigt er en stående dagsorden, senest med kvalitetsreformen af 2008, og vil med indførelse af NPM have kontrol med kommunernes udgifter.



Det får som konsekvens, at alle ældre skal have samme rettigheder, og at plejen skal skæres over samme læst. Ind imellem har pressens dækning af indførelsen af de forskellige ledelsesteknologier i ældreplejen fået selv de mest stålsatte til i mildeste fald at trække på smilebåndet. Andre har i vantro lukket ørene. Andre igen har argumenteret og undret sig i offentligheden.

For ser man nærmere på begrebet kvalitet i plejen, kan man godt blive bekymret for, at resultatet af retten til ensartethed i plejen bliver kolde hænder, hvilket kan ses som en direkte konsekvens af markedsgørelsen. Man kan lidt populært sige, at alle har ret til de samme halvkolde hænder.

I vores problemformulering stillede vi underspørgsmålet, om vektorperspektivet kan bidrage til at indsætte SUF i et krydspres mellem stat, marked og civilsamfund og spurgte, om der er tale om en værdikonflikt?

Vi mener at kunne svare ja til dette spørgsmål. Det er vores pointe, at det handler om værdier.

Det er værdier fra de tre vektorer, stat, marked og civilsamfund, der i dag brydes i offentlige institutioner. Især synes rationalet som bundlinjen effektivitet at være et dilemma i ældreplejen. Eksempler herpå er indføring af kontrol-systemer, tidtagning, BUM, kontraktstyring, konkurrenceudsættelse og frit valg mm.

Når det drejer sig om markedsvektoren, handler det om én bundlinje, effektivitet og merværdi, økonomisk hård logik, som overført til civilsamfundets forvaltningsstrategier, skaber nogle dilemmaer og paradokser, idet der sker en sammenblanding af hårde og bløde værdier, som det kan være vanskeligt at håndtere.

Civilsamfundsvektoren er bærer af tradition, bløde værdier som omsorg, tillid, varme hænder og står i modsætning til de kolde værdier, de kolde hænder, som markedsvektoren repræsenterer.

Er der en værdikonflikt på spil i SUF, vil vores empiriske analyser afsløre, at der ikke er sammenhængskraft i SUF, at alle ledere ikke arbejder ud fra de samme visioner og politikker, og at der er uoverensstemmelse mellem, hvad den centrale ledelse signalerer, og hvad de decentrale ledere gør, hvilket nødvendigvis vil skabe et imageproblem, internt såvel som eksternt?

Til undersøgelse af denne tese har vi anvendt et inde og udefra perspektiv og et udefra og ind perspektiv, for herved at skabe en ramme om vores opgave. Med disse perspektiver som udgangspunkt har vi analyseret, hvorledes SUF som organisation opfatter sig selv og

sit eget image, og belyser derefter organisationen SUFs image set fra stakeholdernes synspunkter.

Vi mener, at vi med disse to perspektiver har bidraget til at skabe et samlet bud på overblik over organisationen SUFs image og dermed synliggjort, hvilke udfordringer SUF står overfor. For dermed til sidst at kunne foreslå mulige strategiske handlinger med henblik på at rekruttere decentrale ledere.

Efter at have præsenteret vores overordnede forståelsesramme ved vektorperspektivet, tog vi i kapitel 4 udgangspunkt i Majken Schultz's analysemodel om corporate branding, hvor idealet som udgangspunkt er en balanceret sammenhæng mellem ledelsens visioner, virksomhedens kultur og de opfattelser, som forskellige stakeholdere har af virksomheden, samt hvorledes der løbende føres dialog om virksomhedens identitet. Der skal således være en overensstemmelse mellem organisationens eksterne image og den interne kultur og strategiske visioner, hvis brandet skal fungere optimalt.

Når fokus således ændres til hele organisationen og ikke kun drejer sig om en egentlig branding af et enkeltstående produkt, får det store konsekvenser for organisationen, idet ledelse og samarbejde og dermed hele organisationens interne kultur, bliver en synlig del af de produkter/service man køber.

Værdiskabelsen ligger nu i de relationer, hvor kunder, organisation og medarbejdere mødes.

I vores andet underspørgsmål spurgte vi derfor, hvilken sammenhæng der er mellem topledelsens visioner, forvaltningens kultur, stakeholder- imaget og den selvforståelse SUF har? Og spurgte endvidere i 3. underspørgsmål, hvilke gaps der er mellem visioner, kultur og image i SUF?

Gennem brug af Majken Schultz's teorimodel påviser vi, gennem vores empiriske kvalitative interview med nøglepersoner fra forvaltningen, repræsenterende det politiske niveau ved borgmesteren, en topdirektør, en decentral leder, samt 5 koordinatorer, at der er et forskelligt syn på væsentlige strategier.

De tre førstnævnte er alle enige om, at SUF har et image-problem. Men når det kommer til løsninger på image-problemet, er der store forskelle.

For ved hjælp af modellen vedr. corporate brand gaps synliggøres, i hvor høj grad der er uoverensstemmelser mellem de forskellige ledelsesniveauer i forvaltningen.

Topdirektøren er fokuseret på at centralisere magten i SUF for hermed at bevare kontrol med forvaltningens aktiviteter. Begrundelsen herfor

er, at han ønsker at profilere SUF som en enhedsforvaltning, hvor alle arbejder ud fra fælles værdier og strategier, fra topledere, via mellemledere til medarbejdere. Han ser centrale løsninger og ønsker at brande hele SUF som et fælles brand. Ledelsen i SUF skal professionaliseres, og der skal udarbejdes et fælles ledelsesgrundlag, ud fra hvilket alle skal arbejde. I sin ledelsesstrategi forudsætter han en stærk central ledelse med de mange plejehjem som satellitter, med uddelegeret decentralt ansvar og kompetence. En sådan strategi understøttes af Majken Schultz, der mener, at corporate branding handler om at brande hele virksomheden og skabe en sammenhæng mellem identitet, kultur og image.

Den decentrale leder opfatter sig tilsyneladende ikke først og fremmest som en del af en samlet forvaltning. Hendes plejehjem er i centrum og hun mener, at præcis det plejehjem, som hun er leder for, skal brande sig selv, skal have sin egen vision, identitet og image, bl.a. i forhold til civilsamfundet, som hun har mere nærhed til end til centralforvaltningen.

Toppolitikeren mener ligeledes, at hver enkelt plejehjem skal brande sig lokalt, og mener også, at hver enkelt decentral enhed skal have en et særligt image i forhold til lokalsamfundet. Toppolitikeren er konservativ og ønsker en større grad af virksomhedsgørelse af de enkelte plejehjem.

Hans politiske synspunkter trækker dermed i civilsamfunds- og markedsvektoren, hvilket er i tråd med hans partitilhørsforhold, hvor Det Konservative Folkeparti traditionelt har ønsket at begrænse statens indflydelse.

Topdirektørens strategiudvikling er her i modsætning til såvel det politiske niveau som det decentrale niveau, som begge ønsker en mere decentral uddelegering og måske ud fra forskellige ideologiske synspunkter, en form for virksomhedsgørelse, hvor det enkelte plejehjem kan handle frit i forhold til centralforvaltningen.

Man kan sige, at topledelsen i SUF har en statsopfattelse, som er baseret på rettigheder. Vi ser, at de repræsenterer de værdier, som vi i forrige kapitel om segmentering af borgergrupper ved hjælp af The Simpsons family kategoriserede som tilhørende Bart typen. Som embedsmand er hans strategi forankret i stats- og markedsvektoren, og han repræsenterer således en dekoncentreret statsopfattelse.

Bart er individualisten, som tænker på rettigheder. Han er mere global end lokal. Bart kan ikke se, at civilsamfundets værdier kan sættes i spil, idet hans værdier er tilknyttet markedsvektoren.

Hvis Majken Shultz's teori om corporate branding overføres direkte på

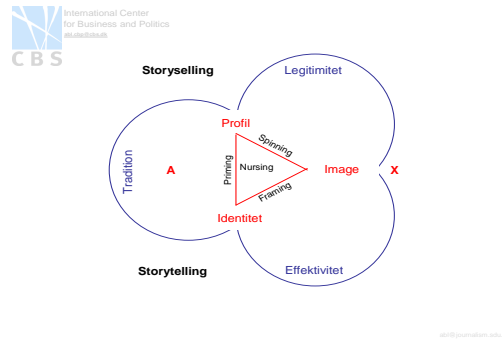
SUF vil det medføre en disciplinering og ensretning af medarbejderne, og sammenholdes det med de værdier den centrale ledelse efterspørger med de værdier den nuværende decentrale leder praktiserer, er det tydeligt, at der er gap mellem værdierne i de forskellige hierarkiske lag internt i SUF. Vi kan således konstatere, at der er tale om en værdikonflikt i SUF. For der er ikke en rimelig sammenhæng mellem visionen/identiteten/kultur, som knytter sig til civilsamfundsværdier og den centrale strategi, som er blevet mere og mere bundet op på markedsværdier.

Der synes at være tale om en værdikonflikt, som kan give efterdønninger i lang tid. I hvert fald ser det ud til, at konsekvensen er, at de mennesker, som har de varme hænder og som gerne vil arbejde med mennesker, bliver fremmedgjorte i forhold til den virkelighed, der er i ældreplejen og søger andre steder hen. De kan ikke tilpasse sig et system hvor dokumentation, processtyring og tidspres erstatter civilsamfundsværdierne.

Værdikonflikten er på kollisionskurs, der tales ikke samme sprog, centralt og decentralt, den manglende fælles identitet skaber et dårligt image. Hvis topledelsen vælger at stramme tøjlerne og fortsætter centraliseringsstrategien kan det i værste fald medføre dekobling og være med til at skabe hykleri.

Vi har indtil videre ikke haft meget fokus på, hvilket image SUF reelt har i dens omverden, kun berørt, at alle aktører er enige om, at det vil gavne rekrutteringen af kommende decentrale ledere, hvis imaget var bedre.

I kapitel 5 tog vi derfor udgangspunkt i Anker Brink Lunds teori om niche-pleje, som bl.a. stiller skarpt på dette udefra og ind perspektiv, idet den er bedre egnet til at tag udgangspunkt i omverdenen. Et fjerde underspørgsmål vi derfor indledningsvist stillede var, hvorledes niche-pleje teorien med udgangspunkt i en tekstanalyse af de skrevne medier kan bidrage til at afklare, hvilket image SUF har blandt sine stakeholdere, og dermed afsløre, hvilke værdier der er på spil?



Anker Brink Lunds model viser, hvorledes en offentlig organisation er udspændt i en trekant mellem effektivitet, legitimitet og tradition, og at dette er handlerummet, inden for hvilken en offentlig organisation skal agere.

Definitionen af hver faktor, har et sammenfald med teori om vektorer som trækmechanismer, idet effektivitet som rationale hører til i markedsvektoren, legitimitet i statsvektoren og tradition i civilsamfundsvektoren.

Den lille trekant, nichen, i modellen viser, hvorledes organisationen er udspændt mellem profilering, identitet og image og billedgør dermed, hvorledes den enkelte organisation kan arbejde med sit image via de journalistiske værktøjer, spinning, priming og framing.

For Anker Brink Lund tager som sagt sit udgangspunkt i proaktivt offentlighedsarbejde. En kvalificeret profilering tager udgangspunkt i en analyse af og blik for såvel omverdensforståelse, som identitet og profilering og image.

Vi valgte at tage udgangspunkt i modellens X. X definerede vi som de stakeholdere, som ser ind i organisationen. Vores kildemateriale var artikler fra de skrevne medier, hvilket har de fordele og begrænsninger, som vi redegjorde for ovenfor.

Politikerne er på tærne i forbindelse med budgetforhandlinger, skandaler og kort og langsigtede planer og visioner.

De signalerer overblik, forslag til ændring og løsninger, men også kendskab til detaljen og beboeres og medarbejderes synspunkter. De kan alle henvise til besøg og samtaler med andre stakeholdere som inspiration og begrundelse for deres holdninger.

De giver udtryk for, at ældreplejen i København ikke fungerer tilfredsstillende. I 2007 får kritikere af NPMs fokus på kontrol og målinger vind i sejlene, idet ideskaberne fra begyndelsen af 1980'erne

i en kronik giver udtryk for, at de mener, at dokumentation, afrapportering, måling og regler har ført for vidt og er blevet for tidskrævende.

Socialdemokraterne har fokus på den megen kontrol i ældreplejen og vil flytte ressourcer herfra til nærvær, omsorg og pleje. Mistillid bør erstattes med tillid, kontrol med frihed, som der skrives et sted.

Som den politisk ansvarlige borgmester taler Mogens Lønborg mindre om kontrol og mere om visioner og fremtidig kortsigtet og langsigtet planlægning. Han taler om ekstra midler til personaleudvikling, indretning af et forsøgsplejehjem, samarbejde mellem den offentlige og private sektor om planlægning og indretning af fremtidens plejehjem.

Disse artikler er alle præget af politiske værdikonflikter, der handler om at positionere sig, og som dels relaterer sig til den stående konflikt mellem statens indblanding i det kommunale selvstyre, dels præsenterer de værdier som er i spil i ældreplejen i København. Selvom politikernes artikler er præget af overblik, viser de også et kendskab til detaljen, hvilket tydeliggør, at værdikonflikten har bundfældet sig og er blevet til en værdikonflikt i ældreplejen mellem civilsamfundsværdier og stats/markeds værdier.

De journalistiske artikler framer bl.a. politikernes profileringer, og forholdene på kommunens plejehjem kritiseres hårdt og eksponeres særligt i forbindelse med negative historier. Værdikonflikten fremtræder her mere indirekte, også fordi et medie, nemlig Jyllandsposten, ud fra materialet har mere eller mindre monopol på den skrevne nyhedsformidling.

Artikler skrevet af interesseorganisationer fylder forbavsende lidt i materialet. Det kan der være mange forklaringer på, bl.a. at de arbejder på de indre linjer, bag kulisserne gennem lobby-virksomhed. Og de forholder sig ganske lidt til Københavns Kommunes ældrepleje. Men set ud fra et medlemssynspunkt er det ikke tilfredsstillende.

Også pårørende og beboere er næsten fraværende i debatten. De kommer dog til orde via interview. Der er en overvejende del af negative historier at fortælle. De gode drukner i mængden.

På grund af de få artikler i lokalpressen vil det ikke være på sin plads at konkludere, at artiklerne her er mere positive, men det synes som er der en retning af at præsentere de gode historier her.

Vi forventede som udgangspunkt, at der ville være mange artikler i lokalaviser. Dette viser sig nu ikke at være tilfældet. Dette kan udgøre et problem i forhold til vores anbefalinger til sidst i konklusionen.

Læsningen af samtlige artikler afslørede imidlertid, at der var mange

modsatninger på spil i ældreplejen. Værdier fra civilsamfundet kolliderer med værdier fra markeds- og statssektoren i ældreplejen og skaber forvirring, i værste fald fremmedgørelse over for at arbejde i sektoren. Der efterspørges værdier som nærhed, varme, autencitet, værdighed, lighed, dialog, omsorg, tillid og frihed. Men hverdagen er præget af kontrol, tilsyn, dokumentation, centralisme, regler, ensartethed, tidtagning.

Civilsamfundets værdier er væsentlige værdier for beboere, pårørende og medarbejdere.

Taget i betragtning at det handler om mennesker, om et dagligt liv i fællesskab på et plejehjem, kan det ikke undre, at det vil skabe et arbejdsmiljø, som er vanskeligt at håndtere for den decentrale leder. Han/hun er som mellemlider placeret i et betydeligt krydspres og skal agere og handle inden for de rammer, som krydspreset konstituerer.

Vi har i afhandlingen anvendt en segmenteringsmodel, "The Simpsons", med henblik på at kunne typologisere forskellige borgertyper. Disse borgertyper, Marge, Homer, Lisa og Bart præsenterede vi i forbindelse med niche-pleje perspektivet. De repræsenterer stakeholderen, borgeren, bl.a. den borger, som ser ind i SUF. Segmenteringsmodellen er direkte eller indirekte blevet anvendt som reference gennem hele afhandlingen.

Vores femte og sidste underspørgsmål forholder sig meget direkte til vores problemformulering, idet vi her spørger, hvilken professionel profil kerne-stakeholderne gerne ser hos en decentral leder?

Vi vil i den forbindelse kort gentage, hvad der karakteriserer de 4 borgertyper eller borgersegmenter, idet de er væsentlige til brug for vores samlede besvarelse af problemformuleringen.

Marge er den kommunitaristiske borger, der repræsenterer traditionen, hun har tillid til staten og det repræsentative demokrati og afgiver sin stemme i tiltro det, at dermed har hun gjort sin pligt. Hun udviser hensyn til de svage, retfærdighed, moral og etik. Pligt og ansvar er nøglebegreber, hun står ikke på sin ret, men mener, at samfundet er indrettet retfærdigt. Det kan ikke undre, at Marge som type har rod i civilsamfundsværdierne. Hun forholder sig til det lokale, til nærmiljøet, til sin familie og venner.

Homer repræsenterer det politiske og organisatoriske fællesskab. Han kæmper for sine rettigheder og har tillid til sit parti, som han i mere eller mindre grad engagerer sig i. Hans værdier hviler på fællesskab, solidaritet, engagement og lighed. Han har sin fod plantet i civilsamfunds- og statsvektorværdierne.

Lisa er velinformeret og læser avis hver dag. Hun har kendskab til de



politiske debatter, men engagerer sig ikke i praktisk politik. Hun afgiver sin stemme i forhold til, hvad hun synes er bedst for samfundet og dets udvikling. Lisa har en god uddannelse og har forståelse for civilsamfundets værdier, men qua uddannelse og øvrige baggrund trækker stats- og markedsvektoren også i hende.

Til sidst har vi Bart. Han er den materialistiske individualist, som tænker på sig selv og sine egne rettigheder. Han mener ikke, at han har nogle pligter over for andre end sig selv, men synes at alle skal have ret til at gøre, hvad de har lyst til. Han er mere global end han er lokal. Hans værdier er i høj grad knyttet til stats- og markedsvektoren.

Efter denne opsummering af de forskellige borgertyper, vil vi nu svare på, hvilken professionel profil de enkelte stakeholdere kræver af en decentral leder, hvorefter vi vil præsentere vores samlende konklusion og anbefalinger.

Topdirektøren ønsker naturligvis at professionalisere den decentrale leder, således at hun taler det samme sprog som ledelsen, har de samme visioner og ledelsesværdier. Hun skal se sig selv som leder i SUF og være den, der omsætter ledelsens visioner, strategier og politikker nedad i hierarkiet til den enkelte medarbejder i den decentrale enhed. Hun skal være lederuddannet og skal være god til at uddelegere sine opgaver i institutionen. Hun skal beskæftige sig med strategisk ledelse på sit niveau i overensstemmelse med de centralt vedtagne politikker. Hun skal skaffe sig et eget ledelsesrum og kunne skifte perspektiv og have overblik, uanset i hvilken sammenhæng hun befinder sig. Hun skal repræsentere stats- og markedsværdierne.

Politikeren ønsker også at professionalisere den decentrale leder. Lederen skal være som en direktør for sin egen virksomhed. Han mener, at den decentrale leder skal være forvaltningens repræsentant i lokalsamfundet og skal have frihed til at handle i forhold til lokale forhold i civilsamfundet. Han giver udtryk for et ønske om at decentralisere ældreplejen. Her er værdier fra markeds- og civilsamfundsvektoren i spil.

Den decentrale leder, medarbejderen, ønsker selvfølgelig at arbejde professionelt strategisk, men tager så afgjort sit afsæt i lokalmiljøet og ønsker at agere selvstændigt i forhold til centralforvaltningen. Beboerne i hendes plejehjem kommer fra lokalområdet og er forankret i lokalmiljøet. Hun ønsker at arbejde selvstændig og strategisk, primært i forhold til lokalområdet. Det giver mest mening for hende og hendes medarbejdere.

For os står det klart, at toppolitikeren vil have en lederkollega, som har sine værdier fra stats- og markedssektoren. Den decentrale leder skal gerne være en Lisa eller en Bart.



Toppolitikerer er her lidt i splid med sig selv. Det er lidt uklart, hvilken profil en decentral leder skal have. På den ene side skal hun være topprofessionel med placering i markeds-vektoren og samtidig også i kontakt med civilsamfundsværdierne. Den ideelle leder synes her at være en Bart eller en Marge eller måske mere realistisk en Lisa.

Den decentrale leder sætter civilsamfundsværdierne meget højt og mener, at arbejdet med ældre kræver evne til nærhed og omsorg, også for en leder. Hun mener derfor, at en decentral leder bør være en Marge.

Men hvad mener de andre stakeholdere; beboere, pårørende og decentrale mellemledere?

Med reference til både kapitel 5 og 6 mener alle, at værdierne fra civilsamfundet vægter meget højt. De mener alle, at værdierne fra de to andre vektorer har taget over fremmedgjort alle nært implicerede, som beboere, pårørende og medarbejdere. De peger på en Marge som decentral leder.

Der tegner sig igen en uoverensstemmelse om, hvilken profil en decentral leder skal have.

Det er på tide, at vi selv tager stilling. Vi mener, at den decentrale leder skal være en professionel leder, men at hun skal have grundlæggende kendskab til funktionerne og arbejdsrutinerne på et plejehjem. Hun skal være i stand til at forstå sine medarbejdere, sine beboere og pårørende og skal søge at forankre sit plejehjem i nærmiljøet i forhold civilsamfundsværdierne. Hun skal være en Marge.

Vi har derfor følgende anbefalinger til elementer, som bør medtænkes ved en fremtidig rekrutteringspolitik i SUF.

- SUF skal erkende, at der både er et indefra og ud perspektiv og et udefra og ind perspektiv på al offentlig forvaltning
- SUF er ligesom de varme hænder og hele omsorgsprofessionen vokset ud af civilsamfundet, og det er vigtigt, at der fra centralt hold tænkes i civilsamfundsværdier, når visioner, strategier og politikker udformes.
- SUF skal i branding øjemed give rum for subbranding, således at den enkelte decentrale organisations værdier tydeliggøres.
- SUF skal målrettet rekruttere efter de varme hænder.
- SUF skal arbejde proaktivt med strategisk offentlighedsarbejde for at gøre ældreplejen mere synlig i omverdenen og fortælle

den gode historie.

- SUF skal erkende, at der er tale om en værdikonflikt, som der skal arbejdes med.
- SUF skal overveje, om centralisering af forvaltningen er den bedste strategi i en forvaltning med 11.000 medarbejdere.

Vi er naturligvis klar over, at vi ikke kan løse SUFs rekrutteringsproblematik som sådan, men vi peger dog på nogle konkrete handlemuligheder, som vi tror på sigt kan bidrage til kvalificere arbejdet med at rekruttere decentrale ledere til ældreplejen i København.

SUF er en del af den lokal- og landspolitiske virkelighed og er selvfølgelig nødt til at følge Københavns Kommunes vedtagne strategier og politikker. Men vi mener, at det er relevant at diskutere, om ikke omsorgssektoren og andre sektorer, der har direkte med mennesker at gøre nøje skal overveje, at når der implementeres ledelsesteknologier, som i høj grad har udgangspunkt i stats- og markedssektoren, kan det tilsyneladende virke afskrækkende og fremmedgørende for potentielle ansøgere til lederstillingerne. Vi er også godt klar over, at SUF er udspændt mellem især stats- og markedsvektoren, og vi peger i afhandlingen på, at SUF skal finde en balance mellem marked, stat og civilsamfund, som gør det mere tiltrækkende at arbejde i sektoren. Men vi er bekymrede for, at hvis der tænkes ensidigt på centrale løsninger, vil det skabe manglende motivation i de decentrale enheder med hykleri og manglende effektivitet til følge.

Det handler om ældresektoren, og vi har at gøre med nogle af de svageste grupper i vores velfærdsstat, de gamle og svage. Vi befinder os på service-sektorens mindst velansete niveau. Det er et udpræget kvindeerhverv.

Vi befinder os blandt svage gamle og ansatte. Og det image skal vi have gjort op med.

SUFs topledelse skal håndtere et krydspres og udarbejde strategier for en fremtidig ældrepleje. Det er vores indtryk, at der foregår såvel kortsigtet som langsigtet planlægning.

Vi er godt klar over, at vi i vores afhandling af og til har formuleret os lidt vel polemisk. Men det har vi gjort meget bevidst, og det i hvert fald af to grunde.

Dels har vi et ønske om, at denne afhandling proaktivt kan bidrage til at sætte fokus på rekrutteringsproblematikken, som vi mener ikke er blevet taget tilstrækkelig alvorligt fra centralt hold. Dels har arbejdet

med dette tema været en øjenåbner for os og medført, at vi begge, fra hver vores forvaltning har fået skabt os et overblik, som vi mener vi kan anvende i vores fremtidige virke som ledere.

Vi skal naturligvis på samme vis som hidtidig i vores hverdag arbejde i et modsætningsfyldt højfyldt farvand, hvor værdier fra tre modsatrettede vektorer, stat, marked og civilsamfund også er en daglig udfordring for os.

Men ved hjælp af denne afhandling og MPA studiet i det hele taget, som kombinerer teori og praksis, mener vi, at vi er blevet i stand til at bedrive ledelse på en mere reflektiv og analytisk kvalificeret vis.

## **9 PERSPEKTIVERING.**

I perspektiveringen vil vi brede os lidt ud fra vores problemformulering, idet vores udlandsstudier i Malmø efteråret 2008 fik os til at flytte fokus til den 3.sektor

Vores interesse for at studere Malmø kommunes ældreforvaltning opstod ved et tilfældigt besøg i september 2008 på deres hjemmeside [www.malmo.se](http://www.malmo.se), hvor vi i Malmøs sundhedsforvaltning fandt 17 opslåede ledige stillinger samme tal for SUF var samme dag på [www.job.jobnet.dk](http://www.job.jobnet.dk) 167 ledige opslåede stillinger.

Malmøs ældrepleje beskæftiger ca. 6.400 medarbejdere til sammenligning med SUFs ca. 11.000 medarbejdere.

Vi tog derefter kontakt til ældrechef i Malmø kommune Lena Wetterskog-Sjöstedt og udfra et interview med hende erfarede vi, at et af deres løsningsvar blandt flere vedr. deres vellykkede rekrutteringspolitik var en målrettet inddragelse af den 3.sektor.

Samtidig er det en af Borgmester Mogens Lønborgs hovedtanker, at inddrage civilsamfundet meget mere, han siger blandt andet at Danmark siden 50'erne systematisk har tømt civilsamfundet for funktioner - den solidariske velfærdsstat har vi udviklet til kun at tænke på sig selv. Vi skal have langt flere aktive fra den civile sektor.

Vi er således blevet inspireret til at finde "gammel" viden frem og se det i et nyt perspektiv.

Den internationale sommerskole i Krakow 10.-16. august 2007 havde innovativ offentlig styring som sit omdrejningspunkt. Sociale partnerskaber blev lanceret som en konkret udtryksform af styringsmekanismen 'network governance' med inddragelse af civilsamfundet i forbindelse med formuleringen, udviklingen og implementeringen af offentlig politik.

Med afsæt i vores ønske om større forståelse af sociale partnerskaber med henblik på en mulig strategi for større inddragelse af den 3.sektor i Københavns Kommunes Sundhedsforvaltning, genopfrisker vi vores viden om sociale partnerskaber.

## 9.1 Tilnærmelse af sociale partnerskaber.

Davies<sup>33</sup> tilbyder en definition af sociale partnerskaber: "People and organisations from some combination of public, business and civil constituencies who engage in voluntary, mutually beneficial innovative relationships to address common societal aims through combining their resources and competencies".

Formålet med sociale partnerskaber er todelt.

Det er et forsøg på at skabe repræsentation af relevante samfundsinteresser i beslutningsprocessen. Denne deltagelse og inddragelse reducerer i princippet et demokratisk underskud og betegnes af Davies som 'voice', altså som samfundets direkte mulighed for at give sin stemme til kende.

For det andet har sociale partnerskaber til hensigt at mobilisere samfundsressourcer og -viden som et bidrag og middel i forbindelse med tilvejebringelsen af effektive løsninger og implementeringer. Newman og Hartley anfører således, at på grund af samfundsproblemernes stadigt stigende kompleksitet og sværhedsgrad kan staten ikke længere påberåbe sig et ekspertise-monopol for løsningen af samfundsmæssige udfordringer.

Traditionelt har civilsamfundet været betragtet som den 'rest', der er tilbage, når "staten" og "markedet" er definerede, men da civilsamfundet spiller en afgørende rolle i sociale partnerskaber, har vi eftersøgt en mere positiv definition. John Keane anfører således, at civilsamfundet er "... a complex and dynamic ensemble of legally protected non-governmental institutions that tend to be non-violent, self-organising, self-reflexive, and permanently in tension with each other and with the state institutions that "frame", constrict and enable their activities"<sup>34</sup>.

Fælles for denne og alle andre definitioner, vi har fundet, er, at de ikke forholder sig til, at civilsamfundet eller den frivillige sektor også kan have relationer til markedet – de private aktører.

## 9.2 Typologisering af sociale partnerskaber.

Vender vi os mod Newman og Hartley, kan vi forsøge at rubricere sociale partnerskaber som en form for styringsmodel. Begge lancerer flere idealtypiske styringsformer, som nu fungerer som parallelle og

<sup>33</sup> Kompendium sommerskole Krakow 2007

<sup>34</sup> John Keane: "Civil Society - old images, new visions", Cambridge 1998

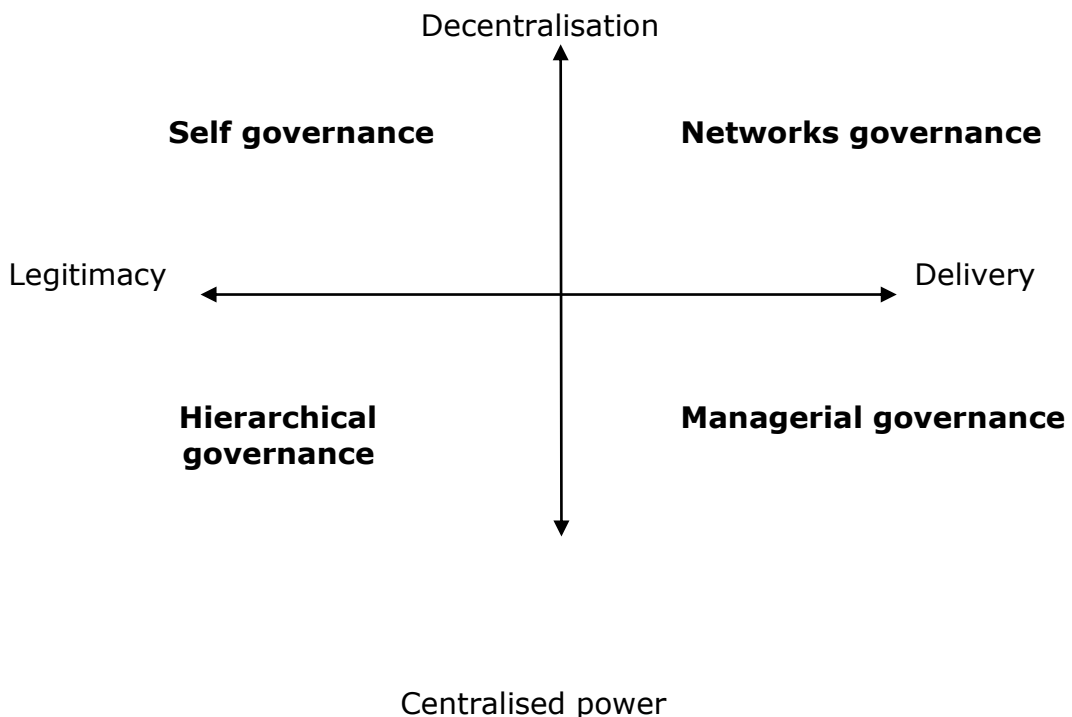
konkurrerende paradigmer for offentlig styring. Vi vil her koncentrere os om de to for rapportens to væsentlige styreformere – hierarki og netværk.

Den historisk traditionelle styringsmodel for offentlig forvaltning er velkendt. Her forstås forvaltningen som formel hierarkisk og formel orden, hvor der styres efter regler. Omgivelserne er i udgangspunktet stabile og homogene.

En voksende social kompleksitet og krydsfeltspøblematiske, lettere adgang til informationer og andre sociale forandringer gør styringsopgaven af den offentlige sektor vanskeligere og udelukker traditionelle tilgange for offentlig styring.

Styringen af den offentlige sektor foregår ikke længere alene ved hierarkisk styring og kontrol, men også gennem samarbejde mellem mange forskellige aktører i et splittet system. Med andre ord inddrages civilsamfundet i netværksdannelser. Newman betegner denne organisatoriske rationalitet som 'network governance'.

Newman præsenterer selv sin styringsformer på følgende vis:



Til forskel fra Newman opererer Jean Hartley alene med tre samtidige og konkurrerende styringsmodeller, idet hun ikke inkluderer 'self governance'. Ikke desto mindre er hendes karakterisering af de tre øvrige former af relevans i denne sammenhæng.

Hartleys "traditional public administration ækvivalerer Newmans 'hierarchical governance' og kendetegnes ved at være netop hierarkisk styret, hvilket bl.a. betyder, at behovene og strategien for styringen fastlægges af staten. 'Networked governance' derimod kendetegnes ved netværk og partnerskaber og 'civic leadership'. Dette får som konsekvens, at samfundets behov og forslag strategi defineres af civilsamfundet.

På baggrund af Davies definition af sociale partnerskaber og det korte ekstrakt af Newman og Hartley finder vi således, at sociale partnerskaber kan klassificeres som en konkret udtryksform af 'network governance'.

Et beslægtet problem med sociale partnerskaber er, hvordan den offentlige sektor sikrer deltagelse og engagement for partnerskabet i første omgang. Hvordan adresserer den offentlige sektor civilsamfundet med henblik på tilstrækkelig repræsentation af interesser?

Desuden gælder det, at den sociale repræsentation sjældent vil være underlagt formel demokratisk kontrol og 'accountability'. Valg af repræsentationen er sjældent sket ved valg, ligesom der ikke er etableret egentlige retningslinier for 'accountability'. Der er med andre ord ikke sikret formel demokratisk kontrol.

For det andet – og direkte knyttet til styreformen – stiller Davies spørgsmålstegn ved, om sociale partnerskaber overhovedet fungerer som tilsigtet. Davies betegner denne risiko som 'capturing communities', hvilket dækker over den indbyggede spænding i sociale partnerskaber mellem 'voice' og 'efficiency'. Davies anfører en tendens til 'creeping managerialism' i den forstand, at sociale partnerskaber tenderer at få et uforholdsmæssigt fokus på effektivitetshensyn.

Dette kan ses i sammenhæng med det ofte sene inddragelsestidspunkt af de sociale partnere i partnerskabet og ofte på et tidspunkt, hvor dagsorden, procedure og formål er besluttet. På den måde er sociale partnerskaber ofte 'top-down' styrede. På denne vis bliver sociale partnerskaber taget som gidsler – 'captured' - af den statslige aktør.

Det gælder desuden, at sociale partnerskaber hviler på en general og overfladisk konsensus, en 'consensual ethos', der i sidste instans efterlader egentlige værdikonflikter og konfliktende forståelser af sociale partnerskabers formål udtalte.

### **9.3 Afrunding.**

Perspektiveringen tog sit afsæt i ønsket om en større forståelse af sociale partnerskaber, hvilket vi synes at have opnået og samtidig åbnet en dør til en anden forståelse af civilsamfundet og dets mulige rolle i løsningen af samfundets opgaver.

I Malmø har de frivillige end meget større rolle end i København, vi tror at frivillige på sigt vil blive en mere integreret del af den kommunale omsorg, hvor der ikke vil kræves en særlig faglig viden, man ville kunne hente viden og inspiration fra fx Malmøs måde at organisere det på.

Med en større inddragelse fra civilsamfundet, vil ældreplejen nødvendigvis udvise en større åbenhed mod omverdenen, og at denne åbenhed vil medføre et bedre image som igen på sigt vil hjælpe til med at løse rekrutteringsproblemerne i SUF.

**Litteraturliste:**

- Andersen, Ib: Den skinbarlige virkelighed. København 2005
- Bason, Christian: Velfærdsinnovation. København, 2007
- Brink Lund, Anker: Kommunaldirektøren og kommunikationsstrategien.
- Brink Lund, Anker: Offentlig debat- mål, middel eller mantra. København 1999.
- Brink Lund, Anker: Domesticating the Simpsons: four types of citizenship in monitorial democracy. I: Mediekultur. - Nr. 40 (2006). - S. 15-25: ill.
- Flick, Uwe: An Introduction to Qualitative Research. London 2002.
- Greve, Carsten: Contracting for Public Services. London 2008
- Hood, Christopher: A Public Management for all Seasons. I: Public Administration, 1991, s. 3-19.
- Jacobsen, Dag Ingvar: Hvordan organisationer fungerer. Oslo 2007.
- Keane, H.: Civil Society, old images, new visions, Cambridge 1995.
- Klaudi Klausen, Kurt: Institutionsledelse, ledere, mellemedere og sjakbajser i det offentlige. København 2006
- Klaudi Klausen, Kurt: Offentlig organisation, strategi og ledelse. Odense 1996
- Kompendium: Strategisk kommunikation MPA Valgfri fag 2008
- Kompendium : Sommerskole Krakow 2007
- New Public Management i Norden. Red. Af Kurt Klaudi Klausen og Krister Ståhlberg. Odense 1998.
- Pedersen, Dorthe: Offentlig ledelse i managementstaten. København 2004.
- Pedersen, Dorthe: Genopfindelsen af den offentlige sektor. København 2008.
- Schein, Edgar H.: Organisationskultur og ledelse. København 1994.
- Schultz, Majken: The Expressive Organization, London 2002
- Schultz, Majken & Mary Jo Hatch: Taking Brand Initiative, London, 2008
- Spin, selvfremstilling og samfund. – public relations som reflekterende praksis. Red. Af Mie Femø Nielsen. København 2004
- Strategisk ledning på politiska marknader. Per Olof Berg og Christer Jonsson. Lund 1991.
- Suchman, Mark C.
- Den udtryksfulde virksomhed. Mogens Holt Larsen og Majken Schultz. København 1998.
- Udviklingsprogram for Københavns Kommunes Administration. København 1991.
- Desuden egne rapporter fra MPA-studiet.
- Kilder:
- Interview
- Avisartikler, 2004-2008.
- Sundheds- og Omsorgsforvaltningens administrative papirer.