

Styrer timestyring mere end timer?

Masterafhandling om timestyring set i et tværdisciplinært performance management perspektiv

Kommunikationschef Lise Nørgaard (LINO20AB 21.04.69)

Master of Public Governance

Copenhagen Business School

Vejleder: Allan Hansen, lektor, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, Copenhagen Business School

Anslag: 111.084 – Sidetal: 45

10. december 2022

Indholdsfortegnelse

1:	English Summary	Side 4
2:	Indledning	Side 5
2.1:	Om præstationsmålinger i den offentlige sektor	Side 5
2.2:	Problemfelt: Performance management	Side 6
2.3:	Problemformulering	Side 7
3:	Valg af teori	Side 8
3.1:	Det økonomiske perspektiv	Side 8
3.2:	Det sociologiske perspektiv	Side 9
3.3:	Det psykologiske perspektiv	Side 11
3.4:	Kobling mellem perspektiverne	Side 12
4:	Metode	Side 12
4.1:	Valg af perspektiv og metode	Side 12
4.2:	Valg af case	Side 13
4.3:	Semistrukturerede interviews	Side 13
4.4:	Valg af respondenter	Side 14
4.5:	Analyse af interviews	Side 14
4.6:	Dokumentanalyse	Side 15
4.7:	Refleksioner over egen rolle og etiske overvejelser	Side 16
4.8:	Antagelser og forforståelser	Side 17
4.9:	Gyldighed og analytisk generaliserbarhed	Side 17
5:	Analyse	Side 18
5.1:	Beskrivelse af timestyringssystemet TimeLog	Side 18
5.2:	Det økonomiske perspektiv: Timestyring som et redskab til koordinering	Side 19
5.3:	Delkonklusion 1: Praksis lever op til formål, nye formål er opstået	Side 25
5.4:	Det sociologiske perspektiv: Timestyring som med- eller modspiller i organisationen	Side 26
5.5:	Timestyring som redskab i en vidensorganisation	Side 26
5.6:	Delkonklusion 2: Modsætninger i forståelse af produktivitet og i normer	Side 34
5.7:	Det psykologiske perspektiv: Timestyringens indflydelse på den enkelte medarbejders motivation	Side 34
5.8:	Crowding-in, crowding-out og motivationstyper	Side 35
5.9:	Delkonklusion 3: Crowding-out påvirker motivationen hen mod eksternt reguleret	Side 39

6:	Konklusion	Side 40
7:	Diskussion og perspektivering	Side 42
7.1:	Diskussion: Det nødvendige helhedsblik og ledelsesopgaven	Side 42
7.2:	Perspektivering: Det tværdisciplinære perspektiv har bred anvendelse	Side 44
8:	Egen læring på MPG-uddannelsen	Side 44
9:	Litteratur- og kildeliste	Side 46

1: English summary

Time management and other forms of performance measurement are well-known and widely used management tools in the public sector. They are also debated tools, since one hand, performance measurements are highlighted as the solution to a number of problems, but on the other hand, a number of examples are pointed out that performance measurements can have counterproductive effects. This thesis is about the effect of time management seen from a performance management perspective and has an interdisciplinary approach that examines time management from an economic, sociological and psychological perspective.

The thesis is a case study, and the empirical material is obtained from Astra, the National Center for Science Education in Denmark. It is built up with six semi-structured interviews, and statements and notes from these interviews are used to highlight factors that are relevant for viewing time management in an interdisciplinary perspective. In addition, document analysis from a number of relevant documents has been used.

The study shows that it is essential to see performance measurements as time management in an interdisciplinary perspective. Each perspective has a different impact on value creation. If you look at time management from an economic perspective, value is created in the form of necessary planning and documentation, and time management thus lives up to its intended purpose. In the meeting with practice, time management is also used – or attempted to be used – for learning and communication. Unintended purposes arise.

The sociological perspective shows that time management in a knowledge organization is seen as a counterpart to norms and understanding of productivity. Time management measures productivity quantitatively based on standards, while the knowledge organization also measures productivity qualitatively based on what is seen as value in the eyes of the recipient. The norms for a knowledge organization are built on flexibility, where learning and development are important, while the norms for time management are built on control, where efficiency and results are important.

In the psychological perspective, it is seen how the interplay between time management and organizational understanding has an influence on the individual motivation of the employees. Time management provides crowding-out and the experience of being a piece in the game and the employees don't experience focus on them as important co-creators. They see themselves as being self-directed with a large influence on defining the right tasks and thereby providing value for the recipients. The crowding-out is seen to affect the overall motivation, where the external motivation with a focus on reward and punishment is expressed.

The thesis shows that a performance measurement system such as time management can be indispensable for an organization in one perspective, here in the economical perspective, and can therefore be a requirement. It provides insights to the way this requirement interacts with the organization and employees and sheds light on contradictions and dilemmas. Therefore, it contributes knowledge to daily management practice, where economical management, organizational understanding and motivation continuously interact with the potential to either strengthen or hinder each other.

2: Indledning

2.1: Om præstationsmåling i den offentlige sektor

Styring efter evidens har altid været en del af den offentlige sektor, men styringsbegrebet er især associeret med New Public Management, der fik sin store udbredelse i 1980'erne (*Kristiansen, 2014*). Denne afhandling handler om timestyring, der sammen med andre former for præstationsmålinger er velkendte og meget anvendte styringsredskaber. De er også meget omdiskuterede redskaber, for på den ene side fremhæves præstationsmålinger som løsningen på en række styringsproblemer, men på den anden side påpeges en række eksempler på, at præstationsmålinger kan give kontraproduktive effekter (*Kristiansen, 2014*).

I de seneste år har der fra politisk side været fokus på mindre styring og offentlig administration. Eksempler er den tidligere Venstreledede regerings afbureaukratiseringsreform (*Sådan vil regeringen luge ud i bureaukratiet i det offentlige, Altinget, 2018*) og den Velfærdsaftale, der blev vedtaget af den daværende socialdemokratiske regering og en række støttepartier i 2021. Her blev skal et treårigt forsøg i tre kommuner vise, om der skabes bedre velfærd gennem mere frihed, tillid og faglighed for medarbejderne (*Aftale om velfærdsaftaler på ældreområdet, 2020*). Fokus på mindre styring møder dog også sin egen modsætning, hvor en række politiske udmeldinger kobler bedre velfærd med mere styring og kontrol. Det er fx i enkeltstager om omsorgssvigt på plejecentre dukker op i medierne. (*Efter plejehjemsdokumentar: Her er, hvad partierne foreslår, TV2, 2022*).

Denne afhandling foregår på uddannelsesområdet, og også her er debatten om præstationer nærværende og aktuel. Det kom til udtryk i efteråret 2022, hvor De Økonomiske Råds sekretariat, vismændene, foreslog, at lærernes lønstruktur ændres fra at basere sig på anciennitet til at basere sig på resultater (*De Økonomiske Råds sekretariat, 2022*). Forslaget mødte hurtigt modstand og overskrifter i medierne som "Vismændenes forsøg på at sætte den gode lærer på formel er fattigt" (*Skolemonitor, 2022*) og "KL afviser højere løn til de bedste lærere" (*Politiken, 2022*).

Men hvorfor har styring efter præstationer og resultater, der intuitivt lyder så rigtigt, fået sådan et dårligt omdømme i den offentlige sektor? Flere forskere peger på, at begrebet præstationsmåling – eller resultatmåling – indeholder sit eget dilemma. Skal præstationen ses som udfaldet af en produktionsproces? Eller skal det ses som realiseringen af værdi i forhold til den borger eller anden offentlig medarbejder, der er aftager af præstationen? (*Kristiansen, 2014*).

Dette dilemma kommer til udtryk i denne case, det nationale naturfagscenter Astra. Astra er et center under Børne- og Undervisningsministeriet og har som formål at fremme børn og unges naturfaglige almindelse og valg af naturfaglige uddannelser. (*Vedtægter for Astra*). Afhandlingen undersøger, hvordan styring på medarbejdernes tid, timestyring, påvirker værdiskabelsen ud fra et økonomisk, sociologisk og psykologisk perspektiv. Casen undersøger de dilemmaer, modsætninger og den kompleksitet, der er ved at indføre præstationsmålinger i den offentlige sektor, hvor der også er et mål om at skabe værdi og velfærd for borgerne.

2.2: Problemfelt: Performance management

Denne afhandling beskæftiger sig med timestyring. Det er et almindelig anvendt præstationsmålingssystem og indgår i mange organisationers organisatoriske arkitektur for værdiskabelse (*Friis og Hansen, 2014*). Timestyring og præstationsmålingssystemer generelt er centrale elementer i performance management (*Hansen, 2021, Hansen, 2016*), hvor performance management skal forstås som processer til at øge værdiskabelsen i en organisation. Værdiskabelse er et bredt begreb, der giver en tilsvarende bred forståelse af performance management og dermed en bred anvendelse. Performance management trækker derfor på en lang række, teoretiske områder. I den økonomiske teori handler performance management ofte om anvendelse af styringsredskaber, der skal koordinere og dokumentere og skabe øget værdi set i et økonomisk perspektiv. En anden del af performance management handler om at skabe værdi gennem medarbejdernes potentiale og har motivation, anerkendelse og positiv feedback som midler til at skabe værdi. Dette indgår i det psykologiske perspektiv. Endelig skal værdiskabelse ses i en kontekst, og den fremkommer ved at undersøge det sociologiske perspektiv.

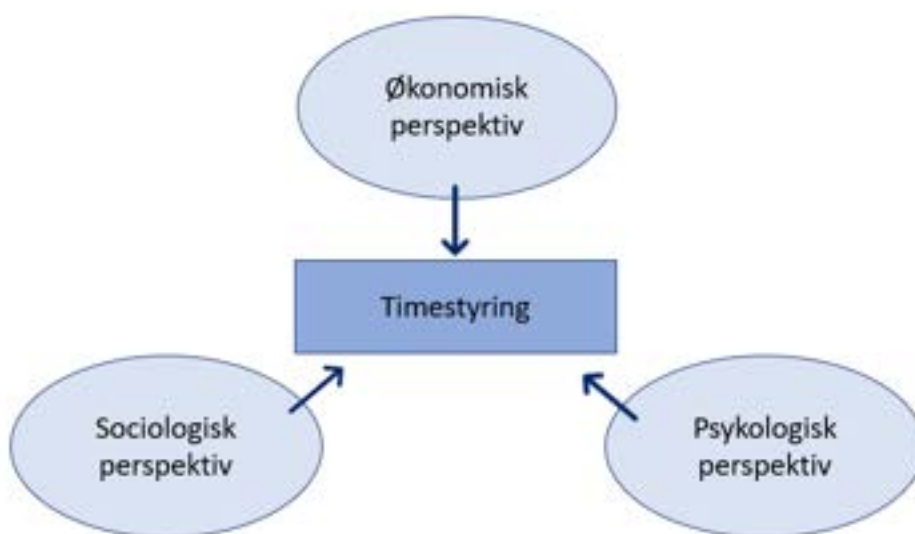
Det brede performance management begreb afspejler sig i denne afhandling, der beskæftiger sig med performance management i et tværdisciplinært perspektiv. Derfor trækker afhandlingens overordnede problemfelt, performance management, på flere delelementer: præstationsmåling, motivation samt organisationstype og -norm. Præstationsmålingerne som timestyring skaber værdi ved at anviser medarbejderne den rette adfærd gennem tildeling af timer og dokumentation af forbrugte timer. Motivation skaber værdi gennem interesse for at udføre opgaven, og organisationstype og -norm kan være enten medspiller eller modspiller til timestyring og dermed enten øge eller mindske værdiskabelsen.

I afhandlingen ønsker jeg at undersøge effekten af timestyring gennem teorien om performance management i et tværfagligt perspektiv, hvor helheden i værdiskabelse i fokus. Det betyder et samlet blik på, hvordan det økonomiske perspektiv og det psykologiske perspektiv bliver anvendt i praksis og heraf afklare, hvilken værdi det skaber. Endelig giver det tredje perspektiv i performance management, det sociologiske, et bud på, hvordan timestyring fungerer i den organisatoriske kontekst, det anvendes i.

2.3: Problemformulering

I denne afhandling anlægger jeg et tværdisciplinært syn på performance management (Friis og Hansen, 2014) og undersøger timestyring ud fra et økonomisk, et psykologisk og et sociologisk perspektiv. Se figur 1.

Figur 1: Forskellige vinkler på værdien af timestyring i en organisation set gennem teorien om performance management i et tværdisciplinært perspektiv (Friis og Hansen, 2014).



Jeg undersøger formål, brug og effekt af timestyring set i et økonomisk perspektiv, hvor målet er at skabe øget, økonomisk værdi gennem koordinering og med et særligt fokus på planlægning og dokumentation. Herefter undersøger jeg timestyring i et sociologisk perspektiv, hvor fokus er at få viden om, hvorvidt timestyring er en medspiller eller en modspiller i organisationskonteksten. Konteksten forstås i denne afhandling som de normer, den selvopfattelse og den selvfortælling, der om organisationen fra medarbejdere og fra organisationens egen-beskrivelser. Endelig undersøger jeg timestyring set i et psykologisk perspektiv, hvor værdiskabelsen sker gennem medarbejdernes potentiale og med fokus på motivation. Ved at anvende det tværfaglige perspektiv ønsker jeg med denne afhandling at skaffe viden om mulige synergier eller konflikter ved anvendelsen af timestyring. Denne viden vil give indsigter, der kan understøtte den praktiske ledelsesopgave i en daglig organisations hverdag.

Med udgangspunkt i det tværdisciplinære perspektiv i performance management teorien ønsker jeg derfor i denne afhandling af undersøge følgende:

Hvilke effekter har anvendelsen af timestyring i en vidensorganisation set i et tværdisciplinært perspektiv?

Herunder at undersøge

- Det økonomiske perspektiv: Hvilken værdi ønskes skabt med timestyringen, og er denne effekt opnået?
- Det sociologiske perspektiv: Interagerer timestyring som med- eller modspiller i en vidensorganisation?
- Det psykologiske perspektiv: Hvilken effekt har timestyring på medarbejdermotivationen?

3: Valg af teori

Afhandlingen analyserer timestyring inden for den teoretiske ramme af performance management. Performance management ansues her i et tværdisciplinært perspektiv, hvor værdiskabelse kan ansues ud fra et økonomisk, psykologisk og sociologisk perspektiv. I det økonomiske perspektiv tager jeg afsæt i teorier om præstationsmålingssystemer. Disse målingssystemer har til hensigt at dokumentere udførte handlinger eller planlægge, at bestemte handlinger bliver udført med det mål at skabe økonomisk værdi. Timestyringssystemer er en kategori inden for præstationsmålinger (*Hansen, 2010*) og bliver ofte anvendt som et ledelsesredskab til koordinering, fx i form af forbedret planlægning og dokumentation. I det sociologiske perspektiv undersøger jeg, om timestyring er en med- eller modspiller til den organisationstype, det er sat til at agere i (*Friis og Hansen, 2014*). Organisationstype er i denne kontekst en vidensorganisation, hvilket forstås ud fra arbejdets organisering med værdiskabelse for modtagerne som mål (*Drucker, 1999, Kristensen og Pedersen, 2013*). Endelig undersøger jeg i det psykologiske perspektiv, hvordan timestyringen påvirker motivationen og, om timestyringen understøtter, at der skabes værdi gennem medarbejdernes potentiale, der øges gennem øget motivation (*Gagné og Deci, 2005*).

3.1: Det økonomiske perspektiv: Teori om præstationsmåling som redskab til planlægning og dokumentation

Timestyring er et konkret værktøj inden for kategorien præstationsmålingssystemer. Præstationsmåling og systemer til at udføre disse målinger indgår som en del af performance management ved at være de værktøjer, der omsætter den ønskede værdiskabelse til en daglig praksis (*Hansen, 2010*). Præstationsmålingssystemer bliver ofte indført i en organisation ud fra ønsket om at øge den økonomiske værdiskabelse ved at koordinere, planlægge og dokumentere,

at medarbejderne prioriterer og udfører særlige handlinger – særlige præstationer (*Hansen, 2021, Hansen 2016, Hansen 2010*). Timestyring som et præstationsmålingssystem har dermed det formål at styre medarbejdernes præstationer, hvor præstationer i denne case opgøres i timer samt dokumentere, om dette formål lykkes: vælger medarbejderne rent faktisk at udføre de opgaver inden for det timetal, man fra ledelsens side ønsker? Bliver der skabt den ønskede effekt set ud fra formålet med systemet?

Teorien om præstationsmåling viser, at systemerne indføres med ønsket om at opnå en bestemt effekt, der øger værdiskabelsen for organisationen (*Hansen, 2021 og Hansen, 2016*). For at undersøge, om formålet med timestyringen bliver understøttet af den daglige brug og giver den ønskede effekt på værdiskabelsen, vil jeg anvende et formålshieraki som analyseramme (*Hansen 2021*). Formålshierakiet beskriver sammenhængen mellem det overordnede formål for præstationsmålingssystemet og den daglige brug ved at vise, om det ledelsesmæssige mål med at koordinere og dokumentere timeforbruget understøtter det overordnede formål med værdiskabelse. Det sker ved at undersøge beskrivelsen af formålet med timestyringen og sammenholde det med både den ledelsesmæssige praksis samt medarbejdernes praksis.

Ud over at kortlægge, hvorvidt der er sammenhæng mellem formål og brug af timestyring, vil jeg også analysere, om timestyringen kun bruges ud fra det intenderede formål. Forskning viser, at præstationsmålingssystemer som timestyring ofte også medfører uintenderede effekter, når styringsredskabet bringes i anvendelse i en praktisk hverdag og kontekst (*Hansen, 2016, Hansen 2010, Arnaboldi, Lapsley og Steccolini, 2015, Jacobsen og Andersen, 2014*). Disse effekter er væsentlige at have viden om for at undersøge, den reelle værdiskabelse ved brug af timestyring. Det giver en ledelsesmæssig forståelse for om ikke bare den ønskede effekt er opnået, men også om hvorvidt der er opstået uintenderet brug. Timestyringens effekter og daglige brug undersøger jeg med en analyseramme over roller i præstationsmålingssystemer (*Hansen, 2021*). Analysen af timestyring set ud fra et økonomisk perspektiv anvendes til både at beskrive effekterne set i det økonomiske perspektiv samt undersøge, om der er opstået uintenderede effekter. Denne viden anvendes videre i afhandlingen til at undersøge, om det giver en påvirkning i det psykologiske og det sociologiske perspektiv (*Friis og Hansen, 2014*).

3.2: Det sociologiske perspektiv: Teori om organisationstype, forståelse af produktivitet og normer

Hvad er det for en organisation, timestyringen er implementeret? Er det en organisationstype, hvor styring ses som en medspiller i forhold til at skabe værdi for medarbejdere og for aftagere af organisationens produkter? Eller er det en organisationstype, hvor styring ses som en forhindring i at skabe værdi? Disse forhold er væsentlige at undersøge for at skaffe viden om værdiskabelse af timestyring ud fra et sociologisk perspektiv (*Klaassen og Anderson, 2012*). Det sociologiske perspektiv kobler det økonomiske perspektiv og det psykologiske perspektiv ved at beskrive, hvilke normer og forståelser af produktivitet der er i organisationen samt undersøger, hvorvidt der er sammenfald eller modsætning til normer og forståelser for produktivitet i timestyring. Et sammenfald kan bidrage til at øge medarbejdermotivationen, mens modsætninger kan øge risikoen for crowding-out (*Osterloh og Frey, 2002*), der har negativ effekt på medarbejdernes motivation (*Gagné og Deci, 2005*).

Denne afhandling tager afsæt i en vidensorganisation. Begrebet vidensorganisation og vidensmedarbejder anvendes ud fra en forståelse af, hvordan arbejdet er organiseret, og handler dermed ikke om, hvilke produkter organisationen leverer eller type af uddannelser, der er fremherskende hos medarbejderne. I en vidensorganisation måles værdi og produktivitet både kvalitativt og kvantitativt ud fra, hvad der er væsentligt for målgruppen/aftagerne af organisationens produkter. Vidensmedarbejderen imødekommer dette ved kontinuerligt at stille spørgsmålet "hvad er opgaven?", hvor værdien for målgruppen er i centrum. Medarbejderen besvarer dette spørgsmål gennem sin opgaveløsning og *prioriteringer* (Drucker, 1999, Kristensen og Pedersen, 2013). Et eksempel fra indeværende case på at måle værdi både kvalitativt og kvantitativt vil være, at organisationen ikke blot måler på antallet af producerede undervisningsmaterialer, men også om, hvorvidt disse undervisningsmaterialer bliver anvendt af undervisere og vurderet til at øge kvaliteten af deres undervisning.

I en vidensorganisation bliver ansvaret for produktivitet placeret hos den enkelte medarbejder, der skal have rum til at lede sig selv og til at skabe kontinuerlig innovation og læring (Drucker, 1999, Kristensen og Pedersen, 2013). Hvis timestyring skal ses som en medspiller i forhold til at skabe værdi, skal systemet derfor understøtte forståelsen af produktivitet og værdi som værende både kvalitativ og kvantitativ og understøtte vidensmedarbejderens selvledende og aktive rolle. Dette vil skabe crowding-in og øget motivation (Osterloh og Frey, 2002, Kristensen og Pedersen, 2013). Hvis timestyring modsat opleves som et system, der mindsker den selvledende og aktive rolle, kan det give en oplevelse af at være "en brik i spillet" og skabe crowding-out (Drucker, 1999, Kristensen og Pedersen, 2013). Hvorvidt der er sammenfald eller modsætninger mellem forståelsen af værdi og produktivitet i en vidensorganisation og i et system som timestyring undersøger jeg ved at sammenligne forståelser for dette i manuelt arbejde med forståelser i vidensarbejde (Drucker, 1999).

For yderligere at undersøge, om timestyring skaber samspil eller modspil til organisationstypen undersøger og sammenligner jeg også normer. Det gør jeg ved at undersøge, hvilke normer medarbejderne oplever værende som væsentlige, og hvilke normer organisationen gennem egenbeskrivelser lægger vægt på. Dette sammenligner jeg med de normer, der er fremherskende i timestyringssystemet. Her får jeg yderligere viden om, hvorvidt der er tale om et sammenfald mellem organisationstypen og timestyringen eller, om der er tale om modsætninger (Hatry, 2002). I sammenligningen af normer får jeg også et indtryk af, om værdien ses ud fra et internt fokus på fx processer og samarbejde i organisationen, eller om værdien ses i et eksternt fokus på fx produktion og dokumentation til bevillingsgivere. Denne skelnen mellem anvendelser med et internt og læringsmæssigt fokus og et eksternt og styrings- og kontrolorienteret fokus har betydning for den oplevede værdi (Van Dooren, Halligan og Bouckaert, 2010). I denne case undersøger jeg særligt normer for læring, styring og kontrol, da de repræsenterer hver deres fortolkning af organisationens normer (Quinn og Rohrbaugh, 1981). For at forstå, hvordan timestyringen interagerer med organisationstypen anvender jeg en analyseramme, der sammenligner internt og eksternt fokus med formålene fleksibilitet og kontrol (Quinn og Rohrbaugh, 1981).

3.3: Det psykologiske perspektiv: Motivationsteori

I analysen om timestyring set i et psykologisk perspektiv fokuserer jeg på motivation. Motivation defineres som drivkraften bag målrettede handlinger og har betydning for performance, da performance er et produkt af evner, motivation og mulighed for at udleve evner og motivation (*Gagné og Deci, 2005, Ryan og Deci, 2000*). Nedsat motivation vil påvirke performance negativt og dermed påvirke værdiskabelsen negativt (*Osterloh og Frey, 2002*). Motivationsteori anvendes i denne afhandling til at forstå handlemønstre blandt selvledende vidensmedarbejdere, der ud fra forståelse af opgavens værdi for modtagerne, selv tilrettelægger og igangsætter deres opgaver (*Kristensen og Pedersen, 2013, Drucker, 1999*). Afhandlingen anvender motivationsteorier, der beskæftiger sig med kombinationen af styring og motivation og dermed understøtter undersøgelsen af timestyring i et tværdisciplinært perspektiv.

Self Determinations Theory (*Gagné og Deci, 2005, Ryan og Deci, 2000*) er central for afhandlingens teoretiske grundlag. Self Determination Theory gør op med opfattelsen af, at den mest effektive måde at fremme motivation sker gennem belønninger, prestige eller andre ydre artefakter. Den påviser i stedet, at mennesker kan udvikle en personlig interesse og indre motivation for en opgave, hvis opgaven virker spændende, givende eller på anden måde værdifuld og i overensstemmelse med den enkeltes værdier. Den indre motivation opstår og støttes af basale psykologiske behov som oplevelsen af at have selvbestemmelse og autonomi, oplevelsen af at være kompetent til at udføre opgaven og oplevelsen af at være en vigtig del af opgaveløsningen og dermed have et tilhørsforhold og fællesskab omkring denne opgave.

De faktorer, der øger den indre motivation er ofte helt eller delvist fraværende i styringsredskaber som timestyring, hvor der gøres brug af ydre motivation. Derfor er et væsentligt aspekt ved Self Determination Theory, at teorien ikke anser motivation som summen af den indre motivation og den ydre motivation. I stedet ser den på, hvordan de to motivationstyper interagerer samt giver en mere detaljeret og nuanceret forståelse af ydre motivation. Ydre motivation ses ikke kun som en enkelt motivationstype, der står i opposition til indre motivation. I stedet ses ydre motivation som en bevægelse mellem yderpunktet amotivation og indre motivation. Er den ydre motivation nær amotivation, står den i kontrast til indre motivation og kan skabe crowding-out. Understøtter den ydre motivation oplevelsen af autonomi og kompetence, nærmer den sig indre motivation og kan dermed skabe crowding-in (*Osterloh og Frey, 2002*).

I denne afhandling analyserer jeg det psykologiske perspektiv op timestyring med brug af to analyserammer. Først undersøger jeg, om timestyring skaber crowding-in eller -out ud fra en sammenligning af de faktorer, der medfører henholdsvis crowding-in og crowding-out (*Osterloh og Frey, 2002*). Herefter anvender jeg en analyseramme med et motivationskontinuum (*Ryan og Deci, 2000*). Kontinuet opstiller en bevægelse mellem yderpunkterne amotivation og indre motivation, hvor den ydre motivation udgør en bevægelse mellem disse to yderpunkter.

3.4: Koblingen mellem perspektiverne

Når man ser på performance management i et tværdisciplinært perspektiv, får man et nuanceret og helhedsorienteret billede af de effekter – fordele såvel som ulemper – som timestyring giver. Ganske vist vil en række af brikkerne i billedet være vanskelige at opføre med data, men den tværdisciplinære tilgang giver et godt grundlag for at vurdere brugen af timestyring, og hvorvidt det intendede formål og ønske om værdiskabelse bliver opfyldt samt, hvilke omkostninger denne målopfyldelse medfører. Ved at undersøge de tre perspektiver vil det give viden om timestyringens brug i praksis, hvor økonomi, motivation og værdiskabelse interagerer og ikke kan fungere i et lukket rum uden at påvirke hinanden.

4: Metode

I følgende gennemgang af de metodevalg, jeg har truffet og anvendt i denne afhandling, har jeg lagt vægt på transparens. Dette sker gennem åbent at fremlægge de videnskabelige valg, jeg har truffet samt de bevæggrunde, der ligger bag mine valg. Samtidig har jeg lagt vægt på åbent at fremlægge bias og mulige påvirkninger af data, jeg har medtaget i mine overvejelser i forbindelse med dataindsamling og analyse.

4.1: Valg af perspektiv og metode

Denne afhandling er designet som et casestudie med udgangspunkt i den organisation, hvor jeg er ansat som kommunikationschef. Den er metodemæssigt inspireret af det konstruktivistiske perspektiv, der er kendetegnet ved at se virkeligheden som konstrueret og skabt i det oplevede (*Justesen og Mik-Meyer, 2010*). Når jeg har valgt at tage udgangspunkt i det konstruktivistiske perspektiv hænger det sammen med, at målet med undersøgelsen og afhandlingen er at forstå fænomenet timestyring med udgangspunkt i oplevelsen af, om timestyring skaber eller forringer værdien af arbejdsindsatsen. Det kommer til udtryk i den oplevede praksis i organisationens dagligdag. Dele af afhandlingen er også inspireret af det realistiske perspektiv, der har antagelsen, at der findes én objektiv virkelighed. Dette er anvendt i beskrivelserne af timestyringen, hvor jeg så objektivt og neutralt som muligt har beskrevet dets anvendelse og intendede formål.

Min dataindsamling og anskaffelse af empiri er foregået ved brug af to kvalitative metoder: Tekstanalyse og det semistrukturerede interview. Jeg har valgt de kvalitative metoder, da det i kvalitative undersøgelser er en præmis, at konteksten spiller en fremtrædende rolle (*Justesen og Mik-Meyer, 2010*), og de kvalitative metoder er dermed med til at understøtte det konstruktivistiske perspektiv. Jeg har valgt disse metoder ud fra en forventning om, at de indsamlede data supplerer og triangulerer hinanden (*Launsø og Rieper, 2005, Justesen og Mik-Meyer, 2010*) således de to metoder kompenserer for den enkelte metodes svaghed og tilsammen styrker validiteten. Det empiriske materiale, der ligger til grund for denne afhandlings analyser, består af seks semistrukturerede interviews og tekstanalyser af organisationsdokumenter og -tekst

fra website, notater fra ledergruppen til direktionen, referater af ledermøder, lovgrundlag, strategi og formålsbeskrivelse.

4.2: Valg af case

Det empiriske materiale er indhentet i Astra, det nationale naturfagscenter. Astra er et selvejende center under Børne- og Undervisningsministeriet med ca. 70 medarbejdere fordelt på en direktion og ni teams inden for en række undervisningsrelaterede fagligheder samt stabsfunktioner. Organisatorisk er vilkårene sammenlignelige i de forskellige teams, da timestyringen omfatter alle organisationens medarbejdere. I praksis er visse medarbejdere dog underlagt en mere detaljeret timestyring end andre, da disse medarbejdere enten arbejder tværfagligt eller på anden vis deltager i en række projekter og indsatser, hvor forskellige bevillingsgivere og -typer kræver, at timeregistreringen bliver udført detaljeret. Undersøgelsen er gennemført med deltagelse af medarbejdere og ledere fra forskellige teams for at øge antallet af respondenter og få mulighed for at gennemføre interviews uden for stor påvirkning af, at jeg som kommunikationschef er teamleder, indgår i ledergruppen og har direkte reference til direktøren.

4.3: Semistrukturerede interviews

Jeg har valgt at anvende semistrukturerede interviews som metode til at belyse og skabe forståelse for den individuelle oplevelse af timestyring. Jeg anser denne metode som velegnet, da det overordnede tema for hvert interview er velkendt og relevant for både mig som interviewer og respondenterne (*Justesen og Mik-Meyer, 2010*). Dermed er metoden med til at understøtte, at jeg undersøger respondenternes oplevelse og fortolkning af timestyring og systemets kapabilitet i forhold til at skabe værdi for organisationen.

Jeg har foretaget seks interviews og anvendt en spørgerramme og interviewskabelon, der er bygget om omkring fastsatte temaer med relevans til det overordnede emne. Heraf har jeg afledt en række forskningsspørgsmål (*Brinkmann og Tanggaard, 2010, Justesen og Mik-Meyer, 2010*). Spørgerammen er identisk bygget op for alle respondenter, men adskiller sig i enkelte spørgsmål alt efter, om respondenterne er medarbejder eller leder. For at få så konkrete beskrivelser af respondenternes brug af timestyring, er hovedspørgsmålene fokuseret på dagligdags begivenheder og lægger dermed op til konkrete beskrivelser og eksempler. Jeg har anvendt denne fremgangsmåde for at reducere graden af fortolkninger og fremtidsforudsigelser og holde samtalen til det konkrete. Den ensartede struktur med samme spørgsmål og samme opbygning af interviewet har efterfølgende gjort det enklere at afsøge mønstre i brug og oplevelser af timestyring. Fremgangsmåde har desuden tilladt afvigelser fra mønstrene og dermed mulighed for nye indsigter med mulig relevans for undersøgelsen (*Brinkmann og Tanggaard, 2010*).

Jeg har optaget alle interviews og efterfølgende transskriberet dem ad to omgange. Først har jeg anvendt en automatisk transskribering ved at bruge Transcribe Online-funktionen i Microsoft 365. Denne metode fik omsat lydfilen til en råtekst. Derefter har jeg foretaget en manuel

transskription, hvor jeg har foretaget tilretninger og valideringer af det autogenerede materiale. Jeg har gengivet talesprog så ordret som muligt dog med tilretninger for at omsætte talesprog til skriftsprog. Alle tilretninger er sket med udgangspunkt i respondentens intention og mening med udtalelserne.

Jeg har ikke medtaget pauser, tøven mm. i mine transskriptioner, men har i selve interviewsessionen været opmærksom på dette. Særligt har jeg også været opmærksom på, hvordan de fysiske settings spiller ind på interviewets karakter, og jeg har derfor så vidt muligt foretaget mine interviews i så uformelle omgivelser som muligt og fravalgt store mødelokale, hvor jeg ville sidde face-to-face med respondenterne. I stedet har jeg valgt et mødelokale, hvor der er lænestole placeret side ved side ved et sofabord. Denne knap så direkte fysiske kontakt med respondenterne har været væsentlig for mig for at skabe tillidsvækkende settings og sikre en ramme, der lægger op til en åben og ærlig fortælling om brug af og oplevelser med timestyring (*Brinkmann og Tanggaard, 2010*).

4.4: Valg af respondenter

Jeg har spurgt fire medarbejdere og tre ledere fra forskellige teams i Astra om at deltage i interviews. Tre medarbejdere og tre ledere har sagt ja til at deltage i en times interview, og de er alle forudgående blevet informeret om interviewets overordnede emne. Jeg har nøje udvalgt to respondenter i ledergruppen, økonomi og HR, da de i særlig grad har indblik i nogle af de bagvedliggende formål med timestyringen. Den tredje lederrespondent var tilfældig udvalgt ud fra ønsket om at tale med en leder fra et af de undervisningsfaglige og/eller didaktiske teams.

Udvælgelsen af medarbejdere var delvist selekteret ud fra ønsket om at høje generaliserbarheden ved at vælge medarbejdere med forskellige typer af opgaver og fra forskellige teams. Ved at vælge tre medarbejdere har jeg ønsket at minimere en bias og usikkerhed om mønstre og/eller afvigelser fra mønstre og dermed skaffe robuste og generaliserbare data. I denne forbindelse har det også været et kriterium for mig, at respondenterne har haft en længerevarende ansættelse i organisationen og dermed har haft en række oplevelser med brug af timestyring. Alle seks respondenter har haft en ansættelsesperiode på minimum to år i organisationen. Respondenterne 1-3 har lederfunktion på minimum teamlederniveau, men respondenterne 4-6 er medarbejdere, herunder også projektledelse.

4.5: Analyse af interviews

Mine interviews har givet et stort datasæt, som jeg har behandlet i en indholdsanalyse. Denne form for bearbejdning af data og indholdsanalyse er baseret på den tematiske *analyse* (*Therry et al., 2017*). Den tematiske analyse kan anvendes bredt til dataudvælgelse og kondensering af mening, og den er ikke koblet til nogen teoretisk retning eller tradition. I denne afhandling tager jeg udgangspunkt i den indsamlede empiri og arbejder ud fra en induktiv tilgang. Det har derfor ikke været mit mål og formål at lade analysen være styret af teoretiske begreber. Dette indebærer

dog den bias, at min forhåndsviden og valg af analysedesigns generelt gør, at det ikke er muligt at lave en analyse fuldstændig uden påvirkning af den teoretiske indsigt, de forståelser og hypoteser der kommer ud fra teoretisk viden fra undersøgeren (*Brinkmann og Tanggaard, 2010*).

I min indholdsanalyse har jeg arbejdet med en række, sammenlignelige handlinger for dermed at sikre bedst mulig kvalitet fra data til analysen. Som beskrevet har jeg efter autotransskribering foretaget en lydaflytning og manuel transskribering. Da alle interviews således lå i en relativ ensartet form og var færdigtransskriberede, foretog jeg en genlæsning af alle interviews. Både den manuelle transskribering og den efterfølgende genlæsning af interviews i sammenhæng har givet en fortrolighed med respondenternes udtalelser i hvert enkelt interview, og jeg har desuden opnået at få et blik for mønstre og afvigelser fra mønstre gennem genlæsning af samtlige interviews fortløbende og i sammenhæng. I denne fase har jeg foretaget de første analytiske observationer og noter i forhold til det videre arbejde. Dette er foregået med hermeneutiske fortolkningsprincipper, hvor de enkelte dele forstås ud fra helheden (*Brinkmann og Tanggaard, 2010*).

Derefter har jeg foretaget en mere systematisk kodning. Jeg har valgt at foretage en tematisk kodning ud fra temaerne brug af timestyring, oplevelse af formål med timestyring, påvirkning af motivation, sammenhæng mellem timestyring og oplevet værdiskabelse og har kodet løbende og ad flere omgange (*Hermanowicz, 2002, Brinkmann og Tanggaard, 2010, Therry et al., 2017*). Herefter har jeg ledt efter sammenhæng og mønstre i mine kodninger og samlet mønstre i temaerne: Brug, motivation, normer og værdiskabelse. Jeg har endelig genbesøgt alle interviews for at tjekke sammenhæng til det originale datasæt, således at analysen præsenterer et velorganiseret billede af timestyring ud fra data.

4.6: Dokumentanalyse

Som supplement til de semistrukturerede interviews og for at triangulere data har jeg foretaget dokumentanalyse af en række dokumenter fra organisationen, der relaterer sig til formålet med timestyring, brugen af systemet og kritik af brugen. Dokumenter er en integreret del af organisationer og spiller en afgørende rolle i forhold til handlinger og beslutninger i organisationer (*Justesen og Mik-Meyer, 2010*). Derfor er dokumentanalyse også en væsentlig og vigtig tilføjelse for at undersøge den ønskede værdiskabelse for organisationen i forhold til organisationens overordnede mål. I udvælgelsen af dokumenter har jeg lagt vægt på, at der ud over lovgrundlaget er tale om dokumenter udarbejdet inden for de seneste tre år. Dette har jeg gjort for at sikre validiteten af dokumenterne, da udviklingen i caseorganisationen som i andre organisationer sker i et tempo, så ældre dokumenter ikke længere kan forventes at være nutidige i hverken anvendelse eller opfattelse. Samtidig har jeg valgt at anvende dokumenter inden for flere formål: Bestyrelsesreferat, notat fra direktionen og referat fra ledermøder. På denne måde er en række ledelsesniveauer og dermed oplevelser af timestyringen blevet inkluderet i analysen. Dette har efter min opfattelse støttet generaliserbarheden og gjort data robuste i forhold til at tegne et genkendeligt billede af timestyringen.

Dokumentanalyse indgår også i min analyse af timestyring set i det sociologiske perspektiv. Her har jeg anvendt dokumenter som hjemmesidetekster, strategi og formålsbeskrivelser. Da det sociologiske perspektiv sigter mod at sammenholde timestyringen med normer og kultur og undersøge konteksten for brug af systemet, har disse dokumenter været væsentlige. De repræsenterer på forskellige vis "organisationens ansigt udadtil", hvordan organisationen præsenterer sig for andre og er netop produceret med det formål. Dermed siger netop disse dokumenter noget om normer og (selv)forståelser, som kan anvendes i en deskriptiv analyse af sammenhængen mellem organisationens selvopfattelse og brug af timestyring. For alle dokumenter har jeg foretaget en tematisk analyse i forhold til organisationens formål, formål med timestyring, værdiskabelse, egenfortælling og normer.

4.7: Refleksion over egen rolle og etiske overvejelser

Dette studie er foretaget i min egen organisation, og dermed er jeg ikke blot en udenforstående, der kigger ind. Jeg er både den undersøgende og en del af det undersøgte. Dette indebærer en række refleksioner over min egen rolle og rollens indflydelse på mine data (*Coghlan, 2019*). Desuden giver det en række etiske overvejelser (*Brinkmann og Tanggaard, 2010*). For at få et billede af brugen af timestyring i en tværfaglig afdeling med kontakt til resten af organisationens afdelinger og projekter har jeg haft behov for at lave interview med en respondent fra en afdeling, der i særlig grad arbejder tværfagligt og dermed i særlig grad har en timestyring med mange projekter, opgaver og detaljer. Denne afdeling er kommunikationsafdelingen, som jeg er leder for, og jeg har derfor foretaget et interview med en af mine egne medarbejdere.

Dette giver en række etiske overvejelser i forhold til min egen rolle som leder for den pågældende, hvilket giver en asymmetrisk magtbalance. Desuden er jeg som leder aftager af de data fra timestyringen, som denne medarbejder på daglig basis leverer, og jeg er også en betydende faktor i forhold til prioritering af opgaver samt vurdering af kvalitet og målopfyldelse. Trods dette, der indebærer en væsentlig risiko for bias i disse data, har jeg skønnet, at det ikke har været muligt at tegne et billede af brugen af timestyring uden netop at inddrage de tværfaglige vilkår. Jeg har forsøgt at imødekomme dette ved åbent at tilkendegive denne bias samt mit ønske om at modtage så valide data som muligt. Samtidig har jeg udvalgt en respondent fra egen afdeling med lang erfaring i organisationen, stort netværk, tryghed i ansættelsen samt stor anerkendelse af faglig kvalitet fra den øvrige organisation. Dermed har jeg arbejdet med at minimere bias fra en asymmetrisk magtbalance ved at vælge en medarbejder med høj personlig og diskursiv magt (*Fogsgaard og Elmholdt, 2014*). Dette, mener jeg, har bidraget til, at interview med respondent fra egen afdeling trods bias stadig giver valide data og overholder de etiske retningslinjer.

Jeg har haft lignende etiske overvejelser over for de to øvrige medarbejderrepræsentanter i undersøgelsen. Som en del af ledergruppen har jeg ofte møder og fortrolige samtaler om ledelsesvilkår og -dilemmaer med organisationens øvrige ledere. Dette forhold har jeg dog arbejdet med at fjerne, inden det er opstået, idet jeg til alle respondenter har lovet, at de fremstår anonyme i afhandlingen samt, at data og udsagt fra interviewet kun anvendes som materiale i afhandlingen. Jeg har forsøgt at tage vare på respondenterne ved at oplyse om, at det er frivilligt

at deltage og samtykke til deltagelse kan trækkes tilbage. Jeg har også informeret om afhandlingens formål, det overordnede tema for interviewet og om mine analyseteknikker. Endelig har jeg oplyst om, at afhandlingen bliver offentliggjort via CBS med fortrolighed og anonymitet for respondenterne.

4.8: Antagelser og forforståelse

Jeg har uundgåeligt en vis forforståelse i brugen af timestyring og indblik i dilemmaer og narrativer om dette, da jeg er medarbejder med lederansvar i caseorganisationen. Mit indblik i brugen af timestyring er begrænset til egen afdeling, og det er en almenkendt risikofaktor ved at undersøge egen organisation, at man overtager og faciliterer kendte forklaringer og dominerende narrativer (*Launsø og Rieper, 2005, Coghlan, 2019*). Dette kan påvirke design af undersøgelsen samt bearbejdning af data og dermed analysens resultater. Jeg har systematisk arbejdet med i interviewguiden at stille åbne spørgsmål og bevidst forsøgt at styre uden om forforståelse, antagelser og fortællinger. Samtidig har jeg systematisk udfordret de narrativer og forforståelse om timestyring, som respondenterne har præsenteret mig for og derved haft en undersøgende tilgang til, hvorvidt der hold i disse forforståelse. Jeg har bl.a. mødt en forforståelse med, at "timestyring rammer min funktion hårdere end andre". Denne forforståelse har jeg udfordret gennem valg af respondenter og konkrete spørgsmål om den daglige brug.

4.9: Gyldighed og analytisk generaliserbarhed

Mit fokus på den kvalitetsmæssige del af analysen og i de videnskabelige valg har været, at der er høj validitet og troværdighed omkring data, analyse og afhandlingens konklusion (*Launsø og Rieper, 2005, Justesen og Mik-Meyer, 2010*). Det er mit klare indtryk, at min åbenhed om mulige bias og dobbeltrolle samt min opmærksomhed på at tilbyde anonymitet for respondenterne samt information om samtykke har været væsentlig for at sikre validitet i den indsamlede data. Godkendt brug af citater i kontekst og respondenternes evaluering af den samlede analyse ville have været med til at bidrage til høj validitet, men det har ikke været muligt at gennemføre i praksis inden for de rammer, der er for en sådan afhandling. (*Launsø og Rieper, 2005*)

For at sikre undersøgelsens gyldighed, har jeg anvendt respondenter fra både den administrative og den faglige ledelse. I medarbejdergruppen har jeg anvendt tre respondenter for at give både robusthed og diversitet i datasættet. Dette design medvirker i min egen opfattelse til, at undersøgelsen har gyldighed og gør den overførbart til andre sammenhænge.

Dokumentanalysen er foretaget ud fra dokumenter, der allerede var skrevet og publicerede, inden jeg tiltrådte min stilling som kommunikationschef. Det betyder, at selv om jeg formelt er ansvarlig for den kommunikation og beskrivelse af organisationen, der finder sted på bl.a. hjemmeside, har jeg ikke i praksis arbejdet med disse tekster. Derfor anser jeg også analyserne af disse tekster som valide og med til at sikre undersøgelsens gyldighed og overførbarehed.

Endelig har jeg valgt at anvende to analyserammer i alle delanalyser. Hermed har jeg arbejdet med at skabe højere gyldighed og generaliserbarhed på komplekse områder som medarbejdermotivation og organisationsidentitet, der i særlig grad anvender det konstruktivistiske perspektiv og det oplevede. De to analysemetoder til hvert afsnit er dermed indført for at erkende kompleksiteten i det oplevede og derfor lade to analyserammer supplere og triangulerer hinanden for at skabe større gyldighed for brede og komplekse emner.

5: Analysen

Analysen tager udgangspunkt i timestyring og systemet TimeLog (*se figur 2*), og den er delt op i tre dele svarende til de tre undersøgte perspektiver i performance management-teorien. Første del af analysen undersøger timestyring ud fra et økonomisk perspektiv og koncentrerer sig om timestyring som redskab til at forbedre koordinering via planlægningen og dokumentation af medarbejdernes opgaver samt, at disse opgaver er løst. Analysen undersøger timestyringens roller og formål (*Hansen, 2021*), om det intenderede formål med timestyringen understøttes af den daglige brug og dermed bidrager til den ønskede værdiskabelse.

Anden del af analysen har fokus på det sociologiske perspektiv i performance management. Her undersøger jeg konteksten for timestyring og om, hvorvidt timestyring er medspiller eller modspiller til normer og organisationstype (*Friis og Hansen, 2014*). Undersøgelsen anvender nedskrevne beskrivelser af organisationen og respondenternes beskrivelser og sammenholder disse data inden for både forståelse for produktivitet og normer.

Tredje del af analysen beskæftiger sig med det psykologiske perspektiv, hvor jeg undersøger hvilken indflydelse anvendelsen af timestyring har på medarbejdermotivationen. Jeg anvender begreberne crowding-in og crowding-out samt et motivationskontinuum som analyserammer. Crowding-in forstås som motivation til at deltage i opgaven, mens crowding-out skal forstås som mange på motivation og "at melde sig ud" af opgaven (*Osterloh og Frey, 2002*).

Tilsammen giver de tre perspektiver en viden om timestyringens værdiskabelse, der kan anvendes i en kompleks og helhedsorienteret ledelsespraksis.

5.1: Beskrivelse af timestyringssystemet TimeLog

I denne case anvendes systemet TimeLog til timestyring. Systemet er et selvstændigt softwaresystem inden for kategorien professionel service automation (PSA) og er designet til at styrke projekt- og økonomistyring. Det indeholder projektstyringsværktøjer, timeregistrering, udgiftsregistrering, ressourceplanlægning, rapportering mm. Det giver mulighed for at dokumentere timer, fravær, flekstid mm. i samme system.

I Astra anvendes systemet af alle medarbejdere på daglig basis. De møder systemet gennem et personligt log-in, der giver dem adgang til deres del af TimeLog, hvor de kan se en oversigt over de opgaver, de er tilknyttet samt tid til rådighed.

Systemet viser alle tildelte opgaver på en liste med hovedopgaver og underopgaver. Listens længde afhænger af, hvor mange opgaver og bevillingstyper, en med arbejder er tilknyttet. I daglig tale i organisationen og blandt flere af respondenterne bliver denne listes dele omtalt som ”pinde.” Efter beskrivelsen af hver ”pind” er der mulighed for at registrere det forbrugte antal timer fordelt over ugens syv dage. For enden af ”pinden” er et overblik over, hvor mange timer, der er til rådighed på projektet, og hvor mange der allerede er registreret som anvendt. Timetallet har hver en farvekode: Grøn for mange timer til rådighed, gul for at timetallet er ved at løbe ud og rød for, at timetallet er overskredet. *Se figur 2.* I daglig tale og hos respondenterne bliver udløb af timer omtalt som ”at gå i rød”.

Teamledere for alle teams samt case organisationens HR- og økonomifunktioner har udvidet adgang og bruger systemet til at ”give timer” og dermed planlægge opgaver samt trække rapporter om medarbejdernes samlede bookinger og dermed få overblik over ledig tid. Samtidig bliver systemet anvendt til at registrere den samlede arbejdstid, feriedage, over- og undertid (flekstid), sygedage mm.

Figur 2: Eksempler på TimeLog

14. nov 2022 - 20. nov 2022 (U46)		Man 14	Tir 15	Ons 16	Tor 17	Fre 18	Total	Akt.	
4195 4195 NEUC 2022 Adm (2000 4000)									
★ NEUC - 1. møde med kunde							0,00	28 35	✓
★ NEUC - generelt - Programgruppemøder							0,00	15 30	✓
★ NEUC - generelt - Programledelse							0,00	115 150	✓
★ NEUC - generelt - Styregruppe							0,00	4 10	✓
★ NEUC - diverse							0,00	0 0	✓
4195 4195 NEUC 2022		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
5325 (NEUC) Naturfagsmaraton 2022 Naturvidenskaberne Høst 2022									
★ Naturfaglig kultur			2,00				2,00	40 40	✓
5325 (NEUC) Naturfagsmaraton 2022		0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00		
5337 (NEUC) Arkæologi og naturvidenskab 2022 Københavns Museum Øst 12									
★ Aftapportering			1,00		1,50		2,50	42 42	✓
5337 (NEUC) Arkæologi og naturvidenskab 2022		0,00	1,00	0,00	1,50	0,00	2,50		
6500 Naturvidenskabsfestival 2022 Plan Jævnliggørelse Øst 12									
650001 - 1.0 Programledelse/udvikling		7,00			7,00	7,00	21,00	125 124	✓
650001 - 1.1 NNF Ledelse & Programledelse & udvikling							0,00	515 438	✓
650008 - 3.0 Evaluering				3,50			3,50	29 29	✓
650026 - 7.0 Spør 2 på Big Bang			7,00				7,00	72 72	✓
6500 Naturvidenskabsfestival 2022		7,00	7,00	3,50	7,00	7,00	31,50		

5.2: Det økonomiske perspektiv: Timestyring som et redskab til koordinering

Præstationsmålingssystemer som timestyring er værktøjer, der som oftest anvendes i det økonomiske perspektiv i performance management. Præstationsmålingssystemernes formål

handler oftest om at skabe værdi ved at forbedre koordinering i en organisation, og her forstås koordinering som indsatsen for at sikre, at de rigtige medarbejdere, laver de rigtige opgaver (Hansen, 2016). Koordineringen kan antage mange former, og i denne afhandling er der særligt fokus på timestyringens bidrag til planlægning af tid og dokumentation af forbrugt tid. Planlægningen ses her som timestyringens evne til at tilvejebringe information, der kan bruges som standarder til at planlægge aktivitet og kapacitet. Dokumentation ses som timestyringens evne til at bevidne, at bestemte aktiviteter har fundet sted. Både planlægning og dokumentation er orienteret mod ledelsens beslutninger og udfordringer (Hansen, 2016).

Timestyringen som led i et økonomisk perspektiv bekræftes i denne case af centrets bestyrelse, der pålægger lederne at styrke den økonomiske styring gennem forbedret koordinering af timeforbrug (*referat af bestyrelsesmøde i Astra*):

”Bestyrelsen understregede, at den forventer en stærkere økonomisk projektstyring, så der i højere grad end nu er en tydelig sammenhæng mellem de enkelte projekter, den samlede økonomi og Astras forskellige økonomienheder og -kilder. Bestyrelsen tvivler ikke på den faglige projektstyring, men understregede at den økonomiske projektstyring skal styrkes, og det skal sikres, at afdelingslederne har det nødvendige overblik og ansvar for afdelingsøkonomien.”

Organisationen Astra anvender timestyringssystemet TimeLog. Styringssystemet er digitalt og anvendes i særlig grad til planlægning og dokumentation i den daglige praksis. Planlægningen handler om, hvilke opgaver medarbejderne skal prioritere. Her allokeres hver år et antal timer til hver medarbejder på de projekter og opgaver, den enkelte er knyttet til og dermed skal udføre i det kommende år. Når der kommer nye opgaver til, allokeres de ud fra opgavens karakter til den relevante medarbejder. Det er teamchefen, altså nærmeste leder, der har ansvaret for timeallokeringer ud fra en fastsat årsnorm. Dokumentation handler om registrering af forbrugt tid. Her registrerer alle ansatte i Astra på daglig basis, hvordan de har anvendt deres tid. De kan hver især registrerer forbrugt tid på de projekter og indsatser, de er tilknyttet – på deres ”pinde”. Den daglige registrering bliver på ugebasis afleveret til teamchefen, der godkender og videregiver registreringen til stabsfunktionerne Økonomi og HR.

Når man ser på, hvordan timestyringen er beskrevet på Astras Intranet, står der:

”Vi bruger TimeLog til at registrerer vores tid på daglig basis. Tidsregistrering er vigtig, således vi kan overholde gældende krav og regler for budget- og regnskabsaflæggelse. Desuden gør det, at du kan dokumentere din tid, flekstid og ferie.”

Denne beskrivelse viser, at timestyringens formål er dokumentation, og at denne dokumentation skal anvendes til at efterleve de gældende krav og regler for budget- og regnskabsaflæggelse. Dette formål bekræftes af respondent med ansvar for organisationens økonomi:

”Når vi har timestyring, så er det for at styre økonomien. Hovedformålet er, at vi ved hjælp af timestyringen får den nødvendige dokumentation, vi har brug for, så vi kan foretage økonomiske transaktioner i regnskabet.” (respondent 3)

Samme respondent forklarer og uddyber sammenhængen mellem timestyring og muligheden for at foretage økonomiske transaktioner ved at beskrive, at organisationen har en økonomi, der er sammensat af en række bevillingsgivere. De er overordnet delt i to: en Finanslovsbevilling til den løbende drift og de opgaver, Børne- og Undervisningsministeriet ønsker at få løst samt bevillinger fra fonde tildelt specifikke projekter og events for børn, unge og undervisere.

"Bevillingen fra Finansloven er fordelt, så vi får udbetalt den i 12 rater, dvs. vi indtægtsfører hver måned. Det gør vi overordnet set uafhængigt af timestyringen, da vi ikke her har et dokumentationskrav i forhold til, at anvendte timer, og udbetaling af bevilling sker proportionalt hver måned. Vi skal dog dokumentere, at vi ikke anvender Finanslovsbevillingen til andet end det, den er givet til, så i praksis betyder det også, at vi har brug for at timeregistrerer." (respondent 3)

"Til gengæld er dokumentationskravet meget større, når vi har modtaget bevillinger fra fonde. Her søger vi om midler og angiver i ansøgningen, hvordan vi vil anvende dem. Får vi midlerne, skal vi dokumentere, at vi anvender dem som beskrevet. I praksis betyder det, at midlerne bliver omregnet til timer ud fra en aftalt timepris og fordelt mellem de afdelinger og medarbejdere, der skal deltage i projektet." (respondent 3)

Dokumentation som et formål med timestyring er dermed integreret i den daglige drift. Det fremgår ligeledes af et notat til ledergruppen fra Team Økonomi, hvor der står:

"TimeLog skal udfyldes og sendes til Team Økonomi. Denne dokumentation af anvendte timer anvendes til at sikre løbende indtægtsføring fra de eksterne bevillinger, hvor Team Økonomi indtægtsfører beløb svarende til det forbrugte antal timer på månedlig basis."

Denne beskrivelse og væsentligheden i at have dokumentation for timeforbrug bekræftes af respondent:

"Dokumentationen for forbrugt tid er kernen i vores løbende, økonomiske drift. Vi har en fondsbevilling stående, men vi kan ikke trække midlerne, dvs. vi kan ikke indtægtsføre, før vi kan dokumentere, at vi har leveret de timer på projektet, som vi har lovet. Timestyringen er desuden et led i den store økonomistyring, fordi der er nogen, der har lagt budgetter for, hvad man har af indtægter og udgifter næste år. Hele Astras indtægtsgrundlag baserer sig på timestyring." (respondent 3).

Værdien af timestyring bliver også bekræftet af respondenterne, der understreger, at planlægning af tid og dokumentation af forbrugt tid er essentielt for organisationen.

"Ja, det giver værdi. Uden timestyringen har vi intet overblik over den samlede økonomi, og om vi opfylder bevillingsgivers krav – herunder Finansministeriets budgetvejledning. Værdien er ikke bare vores økonomi nu og her, den er vores eksistens." (respondent 3).

Dokumentation som formål for timestyringen gælder på andre områder end at bevidne over for eksterne bevillingsgivere, at en aktivitet har fundet sted. Dokumentationen bliver også brugt internt til at bevidne medarbejdernes arbejdstid.

”Vi har brug for dokumentation på visse HR-områder. Vi skal bl.a. kunne registrere og dokumentere den samlede arbejdstid pr. medarbejder og dermed, om der er overarbejde eller arbejdet mindre i en periode. Desuden bruger vi timestyringen til at trække data på, hvor højt sygefraværet har været, om der afholdt ferie ligesom medarbejderne – og lederne for den sags skyld – skal have let adgang til at se, hvor meget ferie der er til afholdelse og som skal planlægges samt om der flekstid på overarbejde eller har været færre timer i en periode. (...) Jeg kigger på ferie, flekstid, sygdom, barsel og så videre på alle medarbejdere. Timestyringen giver dokumentation for, at der er fx restferie eller fleksen er for meget i plus. Det er vigtig viden for nærmeste leder, så de kan planlægge deres medarbejders tid og prioritering af opgaver.” (respondent 2, leder med HR-ansvar)

Også her bekræftes værdien af at kunne dokumentere og planlægge:

”Vi er som arbejdsgivere forpligtede til at sørge for, at vores medarbejdere holder ferie og overholder arbejdstiden. Det er jo også en form for værdi, og den kan man sige, at timestyringen er med til at opfylde.” (respondent 2)

Ovenstående respondent nævner dokumentation i forhold til at overholde fastsatte krav og lovgivning for arbejdstid, ferie, indberetninger ift. langtidssygemeldinger mm. Samtidig taler respondenter om, at timestyringens formål også er planlægning, nemlig planlægning af ledig medarbejdertid. Timestyringens formål med at skabe dokumentation for en given aktivitet og mulighed for planlægning af aktiviteter er formål rettet mod ledernes beslutninger og udfordringer. (Hansen, 2016), hvilket de to respondenter bekræfter. Samtidig bekræfter disse respondenter den praktiske anvendelse af timestyringen. Dels i ovenstående citat fra respondent 2 og dels i nedenstående citat:

”Vi bruger konstant og løbende de data, vi får fra TimeLog. Hver gang en medarbejder har registreret en time i en given måned på et givent projekt, bruger vi det i Team Økonomi. Det gør vi hver måned, når teamlederne har godkendt timer for deres team og månedens timetal er dokumenteret. Det sker ved, at vi trækker en liste ud over alle eksterne projekter, hvor vi kan se, hvilke medarbejdere, der har arbejdet på det og hvor mange timer. Så sammenholder vi det med den eksterne finansiering, altså hvilken pris den enkelte time er solgt til. Medarbejder for medarbejder, team for team kan vi så se, hvad der er solgt af timer, og vi får opgørelsen over indtægter for hver eneste måned. Når vi så har den liste, så indtægtsføres disse penge i Astras regnskab. Det gør vi hver måned.” (respondent 3, leder med økonomiansvar)

De to citerede respondenter har en tredobbelt rolle i forhold til anvendelse af timestyring. Dels anvender de timestyring som medarbejdere, dels som ledere og dels som et redskab i deres opgaver med henholdsvis økonomi og HR. Andre respondenter med ledelsesansvar kan bekræfte formålet med dokumentation og planlægning:

"TimeLog er det sted, hvor jeg på en eller anden måde definerer, hvilke opgaver der skal løftes i mit team og de projekter, der ligger i mit team. Her ser jeg, hvilken økonomi, der er aftalt med en ekstern bevillingsgiver. Jeg følger med løbende og dokumenterer både selv og for teamet via mine medarbejders ugentlige indrapporteringer til mig. Desuden ser jeg på, hvor bookede mine medarbejdere er, altså om der er plads til flere opgaver eller, om vi skal planlægge og prioritere anderledes, hvis der kommer noget nyt ind. Jeg dykker ned i de data, hvis jeg har brug for at holde særligt styr på et projekt eller en økonomisk bevilling, så på den måde er det også et planlægningsværktøj for mig i min ledelse." (respondent 1)

Også respondenter uden ledelsesansvar bekræfter brugen af timestyring til dokumentation:

"Jeg registrerer som jeg skal, altså hvor jeg indsender hver uge. Det er ok med mig. Jeg er glad for, at jeg kan se og dokumentere, hvor megen tid jeg har brugt på de enkelte projekter, og hvor meget overarbejde jeg så har fået i perioder. Det fungerer godt for mig, at jeg kan registrere og dokumenterer min tid i forhold til, at jeg skal holde ferie og kan tage fri efter perioder med stort arbejdspress." (respondent 5)

"Jeg ser jo også på, hvor meget jeg skal lave inden for de enkelte opgaver. Det kan jeg jo se ud fra timetallet, altså også selv om vi ikke har snakket om, hvad opgaven skal indeholde. Jeg kan se, om jeg skal ligge en stor indsats eller en lille, og på den måde bruger jeg det til at planlægge mine opgaver." (respondent 5)

Respondenterne forholder sig også til formålet med timestyringen, når de beskriver deres anvendelse, ligesom de forholder sig til, hvordan det i deres daglige praksis fungerer:

"Min oplevelse er, at man har købt TimeLog ind i Astra i sin tid for at lave afrapportering i forhold til fondene. Altså det er tænkt som et redskab, så vi kan dokumentere, hvordan vi har brugt de midler, vi har fået, altså hvordan vi har brugt tid og timer i forhold til de enkelte fonde. Altså som et afrapporteringsværktøj, økonomisk værktøj og som dokumentation. Sådan bruger jeg det også. Jeg ved ikke, om det fungerer. Det fungerede supergodt i EIS-projektet (afsluttet projekt, red). Der kunne jeg virkelig hele tiden holde øje med de timer jeg brugte, altså hvordan passede de timer, jeg brugte, passede de sammen med de jeg skulle levere, og de leverancer, jeg havde lovet de andre, at vi ville komme med." (respondent 6).

Interviewrunden med seks respondenter i semistrukturerede interviews gav også viden om anden brug af timestyringen. En række respondenter, primært medarbejdere, svarede, at de anvendte eller forsøgte at anvende timestyringen til andre formål end planlægning og dokumentation:

"Jeg har også forsøgt at kigge på data om, hvor mange timer vi brugte på samme projekt sidste gang og dermed lære af, hvordan vi skal køre det i år. Det er fordi, jeg kan se, at man kan bruge data til erfaringsopsamling og vidensopsamling om nogle af de projekter eller opgavetyper, vi laver igen og igen. Vi har de faste projekter, og sådan noget som undervisningsforløb er jo også noget, vi laver igen og igen. Altså det burde jo bruges til læring." (respondent 6).

”Jeg har været på flere projekter af den type, som vi laver hvert år i Astra. Når jeg har været ny, har jeg tænkt, at der ligger en masse viden gemt i data. På hvert af projekterne har jeg forsøgt at undersøge, hvordan ressourcerne er blevet brugt året før. Hvis et projekt er forløbet godt, kan man så se det via timestyringen? Eller kan man se, hvornår noget har taget en skæv drejning, som jeg skal være opmærksom på i år?” (respondent 4)

Ovenstående respondenter nævner selv læring som et område, hvor de forsøger at anvende data fra timestyringen. Læring er et kendt formål for timestyring, men i modsætning til dokumentation og planlægning, er læring som formål rettet mod medarbejdernes beslutninger og handlinger. (Hansen, 2016). Det samme gælder et formål, der retter sig mod kommunikation. Dette formål bliver også nævnt af medarbejderrespondenter i interviewrunden:

”Jeg kigger selv på min timeoversigt, særligt når jeg er lidt presset. Så vil jeg også gerne tale med min leder om arbejdspress, og vi kigger begge to på, hvor meget jeg er booket op. Det er også godt, når min leder kan hjælpe mig med prioritering af opgaverne ud fra timeoversigten i forhold til, at jeg ikke er for presset.” (respondent 6)

”Jeg har jo mange linjer i min timeregistrering, og det er fint for mig. Så har jeg styr på, hvilke opgaver jeg skal lave. Det er jeg nok ene om, men for mig er det et godt redskab, og jeg bruger det også til at tale med min leder om fri og ferie og afvikling af fleks. Når jeg selv har overblikket over timerne i timestyringen oplever jeg også, at jeg selv kan styre ferie og fleks, og det er trivsel for mig at have det overblik og den mulighed for selv at planlægge og styre min tid.” (respondent 5).

Samlet set kan brugen af timestyring til at forbedre koordinering kategoriseret ud fra de roller og det formål, som timestyringen bliver tillagt i organisationen (Hansen, 2016). I denne case ses fire formål med timestyringen. *Se figur 3.*

Figur 3: Timestyrings formål og roller (Hansen, 2021)

Timestyrings formål →	Planlægning	Dokumentation	Kommunikation	Læring
Orienteret mod:	Ledernes beslutninger og udfordringer		Medarbejdernes beslutninger og handlinger	
Rollen består i at:	Tilvejebringe information, der kan bruges til planlægning af fremtidige aktiviteter og kapacitet.	Bevidne, at bestemte aktiviteter har fundet sted	Give viden om, hvad der skal laves og hvor meget, der skal laves	Bibringe information, der giver inspiration – finde smartere måder at løse opgaverne på
I cases bruges formål primært af:	Ledere	Ledere	Medarbejdere	Medarbejdere
Konkrete eksempler på brug:	Planlægning af, hvilke opgaver der skal udføres i løbet af et år og af hvilke medarbejdere	Dokumentation for anvendte timer til brug for indtægtsføring af bevilligede midler fra fx fonde, hvor midler bevilliges løbende og proportionalt med indsatsen (timerne)	Samtale med nærmeste leder om travlhed	Undersøge data fra et projekt, der gennemføres år efter år for at få viden om, hvorvidt dele af projektet bør laves på en anden måde

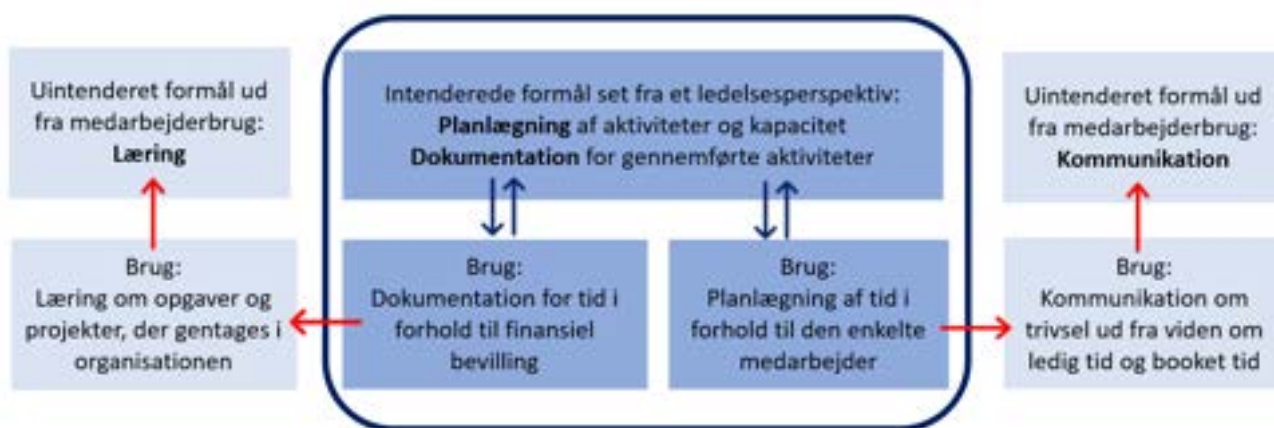
5.3: Delkonklusion 1: Praxis lever op til intenderet formål, og nye formål er opstået

Timestyringen formål er at planlægge, at særlige økonomiske aktiviteter, dvs. timer, bliver anvendt i et foruddefineret omfang for hver enkelt medarbejder. Analysen viser, at der leves op til dette formål i den daglige praksis og i brugen, hvor teamlederne udarbejder planer for anvendelse af timer for teams medarbejdere. Timestyrings formål er også at bevidne, at særlige aktiviteter, dvs. forbrugte timer, har fundet sted. Dette formål bliver omsat til praksis og daglig brug, viser analysen. Hermed er den intenderede værdiskabelse omsat til en praksis. Den økonomiske styring er dels ressourcestyring i økonomisk forstand med at sikre, at medarbejdertid bliver anvendt og prioriteret i forhold til de økonomiske krav og bevillinger. Det samme gælder i forhold til det HR-rettede formål, hvor brugen af timestyringen opfylder formålet og giver dokumentation for medarbejdernes flekstid, ferie, sygdom og andet fravær. Set i det økonomiske perspektiv af performance management lever timestyringen i den daglige brug op til det ønskede formål.

Analysen viser også, at timestyringen har medført uintenderet brug. Dokumentationen af timer i forhold til økonomiske ressourcer i projekterne bliver i den daglige praksis også forsøgt anvendt til organisatorisk læring om tilbagevendende projekter og opgavetyper. Ligeledes har den HR-rettede dokumentation af timer også medført uintenderet brug. Her bliver dokumentationen for samlet timetal, flekstid, fravær og sygdom anvendt til kommunikation om opgaver, arbejdspress og trivsel. Analysen kan derfor konkludere, at dels opnås den ønskede værdiskabelse ud fra det intenderede formål om forbedret planlægning og dokumentation, dels opstår der i daglig brug forsøg på at

anvende timestyring til uintenderede formål, læring og kommunikation. Dermed giver analysen viden om det reelle forhold mellem formål for timestyringen, anvendelsesområdet og den daglige brug (Hansen, 2021). Se figur 4.

Figur 4: Timestyringen effekt i forhold til intenderede formål og den daglig praksis (Hansen, 2021).



5.4: Det sociologiske perspektiv: Timestyring som med- eller modspiller i organisationen

Det sociologiske perspektiv retter sig mod at undersøge konteksten og har et organisationsperspektiv. Analysen består af to dele. Først undersøger den forståelsen af produktivitet i en vidensorganisation og sammenligner den med forståelsen af produktivitet i timestyring. Dernæst er der en sammenlignende analyse af normer i organisationen og i timestyring. Disse sammenligninger skaber viden om, hvorvidt normer og forståelse af produktivitet understøtter hinanden – er medspillere – eller om de modarbejder hinanden og dermed er modspillere. Denne undersøgelse af samspil eller modspil er grundforståelsen af performance management i et sociologisk perspektiv (Friis og Hansen, 2014). I casen med timestyring vil et samspil betyde, at den daglige registrering af tid spiller sammen med medarbejdernes forståelse af faglighed og værdiskabelse. Ses timestyringen derimod som kontrol og indgriben, der gør det sværere at skabe værdi, er systemet i modspil med organisationen.

5.5: Timestyring som redskab i en vidensorganisation

Undersøgelsen af timestyring set i et sociologisk perspektiv tager udgangspunkt i forståelsen af Astra som en vidensorganisation. Vidensbegrebet skal i denne sammenhæng ses i forhold til, hvordan opgaverne er organiseret og ikke i, hvor lang en uddannelsesmæssig baggrund, man skal have for at løse dem. Vidensarbejdet består i, at man ikke blot modtager en opgave og indleder en samtale om, hvordan denne opgave bedst løses. Derimod handler samtalen også om at definere, hvad opgaven består i (Kristensen og Pedersen, 2013). Selvledelse er centralt for produktivitet i vidensarbejde, hvor værdiskabelse ses som en sammenhæng mellem kerneopgaven og den konkrete, udførte opgave. Det adskiller sig fra forståelsen af manuelt arbejde, hvor produktivitet

handler om at udføre mest muligt med den mindst mulige afvigelse fra fastlagte standarder (Drucker, 1999).

At arbejdet i Astra er tilrettelagt i en vidensorganisation fremgår af organisationens egenbeskrivelse i den gældende strategi (Astra, strategi 2021-2024). Her står:

"Astra tager i sin strategi udgangspunkt i en række udvalgte potentialer for udvikling. Vores viden om disse potentialer er dels forskningsbaseret, dels erfaringsbaseret fra mange års arbejde med området og fra den løbende dialog med undervisere og interessenter. Astras kerneopgaver er beskrevet som en forandringsteori, det vil sige, at vi for alle vores indsatser definerer potentialer, strategisk indsats, virksomme mekanismer og konkrete mål for en toårig horisont."

Her beskrives opgaverne som kerneopgaver, der skal forandres og med potentiale for udvikling. Desuden fokuserer strategien på vigtigheden af erfaring og dialog med undervisere og interessenter. Undersøger man det formelle grundlag for organisationen bliver der ligeledes anvendt vendinger som "styrke kvaliteten", "fremme interessen", "styrke vidensgrundlag for fornyelse og udvikling". Det indikerer normer for organisationen, hvor udvikling, innovation og kreativitet ses som bærende. I det formelle lovgrundlag står der bl.a. (Folketingstidende, 2018):

"Centeret har til formål at styrke kvaliteten af undervisning i naturfag og naturvidenskab og fremme interessen for og rekrutteringen til uddannelse og beskæftigelse inden for naturvidenskab. Centeret skal desuden bidrage til at styrke vidensgrundlaget for fornyelse og udvikling af undervisning i naturfag og naturvidenskab."

Endelig er der også hos respondenterne en oplevelse af, at udvikling, selvledelse og dialog med modtagerne om værdien af opgaverne er væsentlige for kvaliteten:

"Jo, altså, jeg er vildt glad for de opgaver, jeg løser her hos Astra. Det er nogle fuldstændig fantastiske opgaver, hvor jeg kan bruge min viden fra tidligere jobs (...). Jeg vil gerne være i fællesskabet, være med til at lave nogle gode forløb for lærerne og være nysgerrig på, om og hvordan vi skaber de gode, faglige forløb, altså med til at levere noget, der er godt, noget der rammer rigtigt. Det er vigtigt, i hvert fald for mig og da også for Astra. Vi skal jo være gode på det faglige." (respondent 6)

"Altså, vi skal jo lave noget, der er ordentligt. Det er nok der, den er, i hvert fald i min afdeling. Her betyder det noget, for vi går enormt meget op i at støtte lærerne og give dem noget at arbejde med." (respondent 1)

Dialogen med modtagerne bliver fremhævet som værdifuld i forhold til kvaliteten af opgaverne, og den bliver også fremhævet i forhold til egen glæde og stolthed ved opgaven.

"For mig er det, når jeg taler med nogle af dem, der bruger vores materiale. Det er her, jeg kan være stolt af, at vi laver noget godt. Det er fx på Big Bang (stor konference for undervisere i naturfag, red), hvor jeg møder nogle af lærerne, og de siger, at de bruger vores hjemmeside eller vores materialer eller noget og er

glade for det. Det er nok mest her, jeg synes vi laver noget kvalitet og er opmærksomme på, hvordan vi skal blive ved med det, at vi skal udvikle og forbedre hele tiden.” (respondent 5)

Som beskrevet i analyse 1 og delkonklusion 1 er timestyringen indført som et redskab for økonomisk styring. Brugen består af dokumentation af forbrugt tid og planlægning af ledig tid hos medarbejderne til brug for løbende finansiell drift og indtægtsføring efter gældende budgetregler. Desuden består timestyring med at styre, hvordan ressourcen ”medarbejdertid” bedst benyttes for at skabe økonomisk værdi i organisationen. Timestyringens fokus på medarbejdertid giver en registrering af forbrugt tid på daglig basis. Registreringen kan indeholde op til 15 mulige registreringspunkter, der hver kan indtastes i 10 minutters intervaller. Hermed opnår organisationen den dokumentation og planlægning som er nødvendige for at lykkes med værdiskabelse i det økonomiske perspektiv.

Ligeledes beskrevet i delanalyse 1 er timestyring som redskab til at øge planlægning og koordinering henvendt mod ledernes beslutninger og udfordringer, ligesom timestyringen i den praktiske brug fastsætter et antal timer for opgaven, dvs. en standard for opgaven.

Sammenholder man værdiskabelse og forståelsen for produktivitet i timestyring og i en vidensorganisation, ses der en række forskelle. *Se figur 5.*

Figur 5: Forskel på principper i det manuelle arbejde og vidensarbejde (Drucker, 1999) som ramme for forskel på timestyring og vidensorganisation.

Principper for produktivitet i det manuelle arbejde	Principper for produktivitet i vidensarbejde
• Lederen har ansvaret for produktivitet. • Der sker ved analyse af opgaven: At optegne, hvilken indsats opgaven kræver, og hvor lang tid den tager. Herefter fjernes det unødige, og opgaven sammensættes efter en udviklet standard, the one best way • Output handler om kvantitet (mest muligt udført efter standarden) • Medarbejderen er en omkostning som input i processen	• Medarbejderen har ansvaret for produktiviteten • Det sker ved at stille spørgsmålet "Hvad er opgaven?" og besvare det gennem prioriteringer og opgaveløsningen • Medarbejderen har brug for at få uddelegeret ansvar og mulighed for selvledelse • Løbende læring og udvikling er en del af opgaven og er medarbejderens ansvar. • Output handler om både kvantitet og kvalitet. En underviser bliver både vurderet på antallet af studerende og på, om de studerende har lært noget • Medarbejderne er et aktiv
Beskrivelse af timestyring i det intenderede formål	Beskrivelse af organisation
• Lederen har planlagt en standard via fastsatte timetal for opgaven • Opgaven analyseres gennem registrering og dokumentation af, hvor lang tid opgaven har taget • Opgaven måles på kvantitet, dvs. antallet af forbrugte timer	• Respondent: Vi laver kvalitet, når det giver udbytte for modtageren • Respondent: Vi skal være nysgerrige på, hvordan vi bedst løser opgaven • Respondent: Jeg kommer med viden (erfaring) der er vigtig for opgaven • Egenbeskrivelse: Viden om udviklingsmuligheder (potentialer) kommer fra dialog med brugere • Egenbeskrivelse: Indsatser er forandringsteori – dvs. fokus på udvikling

Sammenligner man det intenderede formål med timestyringen, planlægning og dokumentation, med forståelse af produktivitet og værdi ser man, at timestyring primært minder om organiseringen af manuelt arbejde. Organisationens forståelse for produktivitet og værdi er beskrevet af organisationen selv og respondenterne i termer, der minder om en vidensorganisation. Organiseringen af henholdsvis manuelt arbejde og vidensarbejde har

forskellige opfattelser af produktivitet og værdiskabelse og forskellige opfattelser af, hvordan værdien måles. Det indikerer, at timestyringen set i et sociologisk perspektiv er en modspiller til den organisation, systemet er sat til at fungere i.

Disse faktorer for vidensarbejdet står i kontrast med respondenternes oplevelse af et arbejde, der er organiseret med et redskab som timestyring. Kontrasten bliver også italesat af respondenterne:

”Vi har nogle statusaftaler og -møder i vores teams, hvor vi kører med trafiklys og ser på, hvordan det går med projekterne. Altså er der nogle ting, der truer projekterne som fx svære samarbejdsrelationer eller kvaliteten. Men vores samtale handler næsten altid om timer: Er der timer til det her? Dette projekt er i rød (overskredet timenormen, red.)” (respondent 1)

Fokus på timetallet og fraværet af fokus på kvaliteten af indsatsen fylder for en del af respondenterne og bliver beskrevet som at værende to virkeligheder:

”Vi taler meget om timerne, nok mest om timerne. Altså om, hvor lang tid jeg har til en opgave, men vi snakker ikke så tit om, hvad jeg skal levere og hvorfor. Det er timerne, der er vigtige. Det forstår jeg ikke altid. Jeg er her ikke for at levere timer, men for at lave noget arbejde, der gør en forskel for naturfagsundervisere.” (respondent 4)

”Hvis jeg bare sad på en fabrik og skulle lave det samme hver dag, så var jeg ligeglad med TimeLog (...) Men jeg skal udvikle undervisningsmaterialer, finde på noget nyt, noget bedre, noget som lærerne kan bruge i undervisningen. Her virker det slet ikke med TimeLog. TimeLog er en anden virkelighed, det har ikke noget med min arbejdsdag at gøre eller med den værdi, jeg skal levere for Astra.” (respondent 6)

At der er en modsætning mellem forståelsen af produktivitet i timestyring og i organisationen ses også i respondenternes beskrivelser af, hvordan de oplever faglighed og selvledelse:

”Ja, det er nok mere oplevelsen af, at kontrollen er uretfærdig. Jeg har ikke bare en stor linje, hvor jeg selv kan vurdere, hvor lang tid jeg bruger på enkelte opgaver. Jeg skal hele tiden dokumentere, at jeg har brugt en halv time her og en halv time til frokost der. Altså det er specificeret ud time for time, hvad jeg skal lave, og hvis tiden så skrider fordi jeg fx taler med en kollega eller hjælper en kollega med noget, der er fagligt vigtigt. Hvad skal jeg så gøre? Jeg har brug for, at vi også taler om opgaverne og ikke bare, hvor mange timer vi har til dem.” (respondent 6)

”Nej, man kan ikke bruge TimeLog til sin faglighed, ikke særligt meget i hvert fald. Det siger nul og niks om, hvor gode materialer jeg er med til at lave og om, det er noget, der bliver brugt og gør en forskel derude. Jeg registrerer på mine projekter, men her kører jeg mine egne systemer til det faglige. Jeg prøver på bare at tænke på det som økonomistyring og egentlig bare bruge det så lidt som muligt, bare nok til at jeg kan lave mine projekter.” (respondent 4)

Dermed er der en gennemgående tendens i retning af, at timestyring ud fra det intendede formål med at forbedre planlægning og dokumentation står i et modsætningsforhold til den organisatoriske kontekst. Kigger man yderligere på data fra analyse 1 er der dog også et datasæt, der beskriver uintenderede formål, der er opstået gennem brug af timestyringen. Disse formål retter sig mod kommunikation og læring og er rettet mod medarbejdernes beslutninger og handlinger. Sammenligner man timestyring med dette formål med organisationens opfattelse af produktivitet og værdi, ser det således ud. *Se figur 6.*

Figur 6: Sammenligning af principper for produktivitet i vidensarbejde (Drucker, 1999) med uintenderede formål fra opstået brug af timestyring.

Principper for produktivitet i vidensarbejde
• Medarbejderen har ansvaret for produktiviteten • Det sker ved at stille spørgsmålet "Hvad er opgaven?" og besvare det gennem prioriteringer og opgaveløsningen • Medarbejderen har brug for at få uddelegeret ansvar og mulighed for selvledelse • Løbende læring og udvikling er en del af opgaven og er medarbejderens ansvar. • Output handler om både kvantitet og kvalitet. En underviser bliver både vurderet på antallet af studerende og på, om de studerende har lært noget • Medarbejderne er et aktiv
Beskrivelse af formål med timestyring
• Respondent: Forsøg på læring om projekter via timestyringen og dermed (med)ansvar for produktivitet • Respondent: Forsøg på udvikling ved at bruge viden og dermed forbedre kvalitet og dermed selvledelse og forsøg på (med)ansvar

Denne sammenligning viser, at de uintenderede formål i langt højere grad har et sammenfald med opfattelse af produktivitet og værdiskabelse i organisationen. De uintenderede formål er læring og kommunikation, og netop læring og kommunikation fremhæves af organisation og respondenter som vigtige elementer for produktiviteten og dermed værdiskabelsen.

For at triangulere data og yderligere undersøge, om timestyring er i med- eller modspil til organisationen, foretager jeg endnu en analyse. Den ser på normer i organisationen og timestyringen og undersøger dem i en ramme, der giver mulighed for at undersøge, om normen har et internt eller et eksternt fokus (*Quinn og Rohrbaugh, 1981*). Er normen primært rettet mod at forbedre organisationen eller er den rettet mod at forbedre produktet?

Analyserammen fire normer er:

- Gruppenormer: Fællesskab, intern samhørighed og kollektive beslutninger

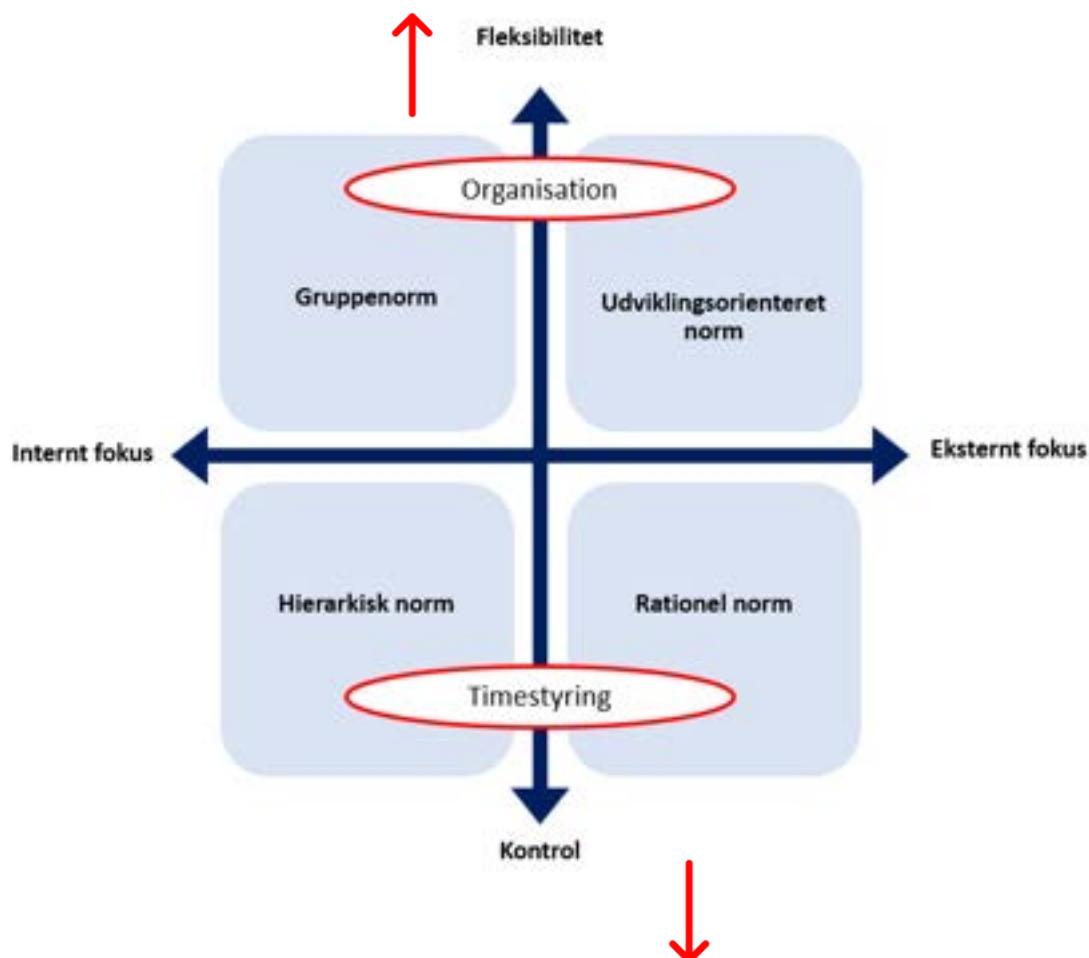
- Udviklingsorienterede normer: Kreativitet, innovation, løbende forandringer
- Hierarkiske normer: Stabilitet og kontrol med standardiserede regler og procedurer
- Rationelle normer: Resultater og effektivitet med fokus på produktivitet

De hierarkiske normer og gruppenormer har et internt fokus, mens de udviklingsorienterede og de rationelle normer er rettet mod eksterne samarbejdspartnere, bruger mm.

Timestyringen i caseorganisationen har som et af sine formål at dokumentere forbrugt tid. Det sker med et eksternt fokus for at overholde gældende love og regler, herunder revision af organisationens regnskaber. Der er også et internt formål, hvor medarbejdernes tid bliver planlagt ud fra antallet af timer. Organisationens formål bliver i egenbeskrivelser og af respondenterne beskrevet til at være baseret på fællesskab og kollektive beslutninger, hvor leder og medarbejder har fokus på rammer for selvledelse. Disse normer er rettet mod organisationen. Desuden er der et gennemgående fokus på udvikling, løbende forandringer og innovation rettet mod at forbedre det produkt, der skal anvendes af modtagerne. Det har dermed et eksternt fokus. Sammenligner man disse beskrivelser og udsagn ud fra analyserammen med normer fås endnu en indikation af, om timestyring er med- eller modspiller i organisationen. *Se figur 7.*

Figur 7: Oversigt over opfattelsen af normer i timestyring og i organisationen (Quinn og Rohrbaugh, 1981).

Organisationen har læring og kreativitet som normer rettet mod modtagere. Dette bakkes op af medarbejderne, der også beskriver væsentlighed af fællesskab og samhørighed internt. Dette ligger tæt op ad gruppenorm og udviklingsorienteret norm, der har fællesnævneren fleksibilitet.



Timestyringen har stabilitet og kontrol over økonomien som norm og har et fokus på resultater over for eksterne samarbejdspartnere og effektivitet over for medarbejderne. Dette ligger tæt op ad hierarkisk norm og rationel norm, der har fællesnævneren kontrol.

Analysen viser, at der er mere modsætning end sammenfald af normerne i timestyringen og organisationen. Dette styrker indikationen af, at timestyring ses som en modspiller til den organisation, den er implementeret i.

5.6: Delkonklusion 2: Modsætninger i forståelse af produktivitet og normer

Analyserne af timestyring set i et sociologisk perspektiv viser, at timestyringen er i modsætning til organisationstypen og -normerne og dermed bliver set som en modspiller frem for en medspiller. Set ud fra analysen, der sammenligner organisationstyper, fremstår timestyring som mest identisk med den manuelle forståelse af produktivitet og dermed værdiskabelse. Denne forståelse handler om at analysere opgaven, udarbejde standarder og arbejde med at opfylde standarderne bedst muligt. Denne forståelse ligger tæt op ad timestyringen, hvor lederne planlægger arbejdstiden for de enkelte medarbejdere ud fra en standard, et antal timer, og løbende følger op på og dokumenterer eller analyserer, hvorvidt opgaven er løst.

Anderledes ser det ud i organisationsbeskrivelsen og respondenternes beskrivelse af, hvornår og hvordan de er produktive og bidrager til værdiskabelse i organisationen. Her er beskrivelser og fortællinger om vigtigheden af udvikling, kreativitet, faglig viden og dialog med brugerne. Disse beskrivelser ligger tæt op ad definitionerne for produktivitet for en vidensarbejder i en vidensorganisation, hvor værdiskabelse ses i forhold til at skabe værdi for brugeren og målgruppen og derfor indeholder en anden kompleksitet i forhold til "hvad er opgaven" end der rummes i den manuelle organiseringsforståelse med analyse og udarbejdelse af standarder for opgaverne.

Også analysen af normer i timestyringen sammenlignet med normer i organisationen peger mod, at timestyring er en modspiller frem for en medspiller i den organisatoriske kontekst. Timestyringen er indført for at dokumentere aktivitet og forbrug af midler over for eksterne bevillingsgivere og myndigheder, og den har dermed det eksterne sigte. For at opfylde dette dokumentationskrav, har timestyringen også i et intenderet formål fokus på planlægning af medarbejdernes tid. Dette formål er rettet mod organisationen. Begge disse formål forudsætter kontrol. Organisationsforståelsen taler i stedet om udvikling og dialog med målgruppen for at levere kvalitet samt om at styrke faglighed og være fælles i et internt fokus. Disse normer forudsætter fleksibilitet.

Endelige viser analysen af timestyring i et sociologisk perspektiv også, at der er elementer af timestyringen, der har identiske normer og sammenfald i forståelsen af produktivitet med timestyring. Det er formålene læring og kommunikation. Disse formål er dog ikke intenderet ved implementeringen af timestyring, men er opstået gennem brug og primært af medarbejderne. Disse formål er også rettet mod medarbejdernes udfordringer og handlinger, og med fokus på dialog og læring har de et sammenfald med forståelsen af produktivitet og medarbejderens rolle i vidensorganisationen.

5.7: Det psykologiske perspektiv: Timestyringens indflydelse på den enkelte medarbejders motivation

Den enkelte medarbejders motivation til at løse opgaver er indgået i værdiskabelse og dermed i performance management. Her handler det om, at de daglige praksisser skal være med til at understøtte medarbejdernes engagement i opgaven og give oplevelse af selvbestemmelse og handlekompetencer (*Friis og Hansen, 2014*). Disse to elementer er væsentlige for den individuelle motivation og dermed for den individuelle performance (*Ryan og Deci, 2000, Osterloh og Frey, 2002, Chen, Lill og Vance 2020*). Understøtter de daglige praksisser ikke dette, er der risiko for, at medarbejderne oplever at være kontrolleret og styret af eksterne faktorer og være "en brik i

spillet” frem for en selvledende, fagligt kompetent medarbejder (*Osterloh og Frey, 2002*). Denne del af analysen ser på timestyringen i et psykologisk perspektiv ved at undersøge, hvilken effekt timestyring har på motivationen hos medarbejderne.

5.8: Crowding-in, crowding-out og motivationstyper

Medarbejdermotivation og engagement i opgaven har en væsentlig værdi for organisationer. Motivationen opstår, når aktiviteter skaber en indre interesse ved at opfylde grundlæggende psykologiske behov. (*Ryan og Deci, 2000*). Særligt behovet for autonomi og selv at være idemager og igangsætter af opgaver har en positiv indflydelse på motivationen og engagerer medarbejdere, så de deltagere mere aktivt i opgaven (*Kernis, Zuckerman og McVay, 1988*). Dette kaldes også crowding-in. Modsat står crowding-out, hvor oplevelsen af kontrol og mangel på muligheder for selv at træffe valg får medarbejderne til at miste engagement og motivation og dermed deltage mindre aktivt i opgaven (*Osterloh og Frey, 2002, Frey og Jegen, 2001*).

Brugen af timestyring kan som vist i analyse 1 forklares ud fra fire formål: De intenderede formål dokumentation og planlægning og de uintenderede formål læring og kommunikation. Data fra respondenterne viser i denne afhandling, hvordan de forskellige typer af formål har forskellig effekt på medarbejdernes motivation. I det følgende foretager jeg en analyse af motivationen knyttet til formål:

Den intenderede brug af timestyring, planlægning og dokumentation, mødes med blandet forståelse og motivationspåvirkning. Der er varierende grader af ydre motivation til at udføre opgaver, der er reguleret af timestyring. Der er en vis crowding-in i forhold til planlægningen, hvor flere respondenter taler om oplevelsen af valgmuligheder grundet de mange opgaver, der er listet i timestyringen.

”Jeg har grundlæggende ikke noget imod at have så mange forskellige projekter, jeg skal registrere min tid på. Det giver mig et overblik og gør, at jeg kan kigge på TimeLog i forhold til, hvilke af de opgaver, jeg mener, der er mest behov for at udføre.” (respondent 5)

Dog er den lange liste med opgaver ikke uden negativ effekt på motivationen:

”Jeg bruger jo en del tid på at timeregistrere, og gør mig umage med at gøre det nøjagtigt. Jeg ved, at det er et vigtigt værktøj til vores økonomi, og det kan jeg godt forstå (...) Men det er en stram styring med meget kontrol, og jeg kan da også blive stresset over, at jeg skal bruge 15 minutter hver dag til at tænke over, om jeg nu har arbejdet under det ene eller andet projekt.” (respondent 6).

Forståelsen for, at økonomisk styring er et vilkår i en organisation, der arbejder med bevillinger til specifikke projekter fra mange bevillingsgivere går igen hos flere respondenter.

”Timer er penge, og jo, det skal vi holde styr på. Det er nok mest, at her er så meget fokus på timerne og ikke så meget på, hvad jeg laver i de timer.” (respondent 4)

"Projektstyring af økonomi ER nødvendig. Jeg var faktisk glad for at opdage, at vi har timestyring, da jeg kom til Astra. Men den er alt, alt for stram. Jeg har ikke mulighed for at lave nogle valg selv." (respondent 6)

Så trods forståelsen for, at økonomisk styring er nødvendigt, er der også oplevelsen af kontrol og af, at den økonomiske afrapportering får forrang i forhold til det faglige indhold. Motivationen til timestyring som planlægning og dokumentation er stadig ydre, men stadig med elementer af crowding-in.

"Det fungerer godt for mig, at det er så nemt at se min tid i forhold til, om jeg har arbejdet for meget en enkelt uge og derfor får mulighed for at flekse en anden. Det gør det lettere for mig at planlægge min arbejdstid og egentlig også min fritid." (respondent 5)

Eksterne faktorer som tidsstyring kan give en oplevelse af at være styret, "en brik i spillet" og kan formindske følelsen af selvbestemmelse og dermed reducerer motivationen. Netop sammenkoblingen mellem timestyringen som dels et værktøj for at dokumentere tid i forhold til budget og finansielle transaktioner samt timestyringen som et HR-værktøj giver dog også visse udfordringer i form af crowding-out og mangel på motivation. Det sker særligt for medarbejdere, der er involveret i mange projekter og derfor dagligt skal fordele deres tid mellem mange projekter.

"Det er virkelig stressende, når jeg skal timestyres så stramt. Så er der også alt for lidt tid samlet set. De enkelte projekter har for lidt tid, og jeg kan ikke være effektiv så mange timer hver dag. Hvor skal jeg skrive, hvis jeg ikke er så effektiv hele tiden? Hvilket projekt skal det gå ud over?" (respondent 6).

Og ledelsesmæssigt er der fokus på, at visse medarbejdere er mere udsat for at opleve kontrol via stram timestyring end andre.

"Det er jo noget ulige. De medarbejdere, der arbejder på eksterne projekter og dermed er med til at finansiere en del af vores tid, det er jo også dem, der er mest hængt op. De skal både præstere og oplever stram kontrol. Det er her jeg som leder godt kan opleve uligheden og uretfærdigheden." (respondent 1)

Ingen af respondenterne fortalte om motivationskontinuets yderpunkter, amotivation og indre motivation. Særligt manglen på indre motivation rammer den samlede motivation, når medarbejderne fortæller om, hvordan de oplever at udføre opgaver og anvende deres faglighed inden for rammen af timestyring i forhold til den uintenderede brug, kommunikation og læring. Her er crowding-out.

"TimeLog har intet med min virkelighed at gøre i forhold til min egen faglige vurdering. Det viser bare, hvordan jeg skal registrere, og det er bestemt på forhånd. Jeg tænker meget over, hvordan jeg registrerer, så det passer ind i de kasser der er lavet. Det har ikke altid så meget med min hverdag at gøre." (respondent 6)

”Jeg oplever en ekstrem detailstyring på økonomien, og fint nok, men det bliver også en detailstyring på opgaven, når vi ikke kan samle viden op, men bare tror, at det der står i budgettet også stemmer med den faktiske tid.” (respondent 6)

Den manglende kobling mellem timestyringen og det oplevede behov i praksis bliver italesat af flere respondenter.

”Jeg kunne se i projektet, at der kom nye ting til, som vi havde brug for at tage hånd om for at løse opgaven, ja så var jeg nødt til at gå ind og oprette en ny post (i TimeLog, red) et andet sted. Men altså, der var ikke nogen historik, og jeg kunne ikke se, om de opgaver der pludselig var kommet ind, også var kommet ind sidste gang og stod et andet sted. Eller om tiden var brugt lige præcis sådan som den var registreret eller om det var et fantasibudget, der var lagt i tidernes morgen som slet ikke passede med virkeligheden. Jeg får slet ikke den erfaringsopsamling og den vidensopsamling, som jeg har brug for.” (respondent 4)

Respondenten fortsætter med at berette om, hvordan den manglende kobling mellem timestyring og egen faglighed giver oplevelsen af ”at skulle passe ind”.

”Så timeregistreringen får pengene til at passe. Det skal de, og det er her, fokus er. Men jeg kan kigge på det og vide, at det tit giver et falsk billede af, hvor lang tid opgaven egentlig tager.” (respondent 5)

”Det er en ekstrem styring. Ja, det er det jo ikke engang. Måske mere kontrol. Altså det er jo ikke fordi, jeg ikke må overskride mit timetal i den generelle tid. Det må jeg gerne, men det stresser mig. Det stresser mig, at der med timeangivelsen ligger nogle forventninger til, hvad jeg skal nå, altså nogle forventninger, der er urealistiske. Altså den er jo sat ind, så jeg kan løse den, hvis jeg er en dygtig medarbejder. Butikken her har jo tænkt, at det kan lade sig gøre for de dygtige medarbejdere at løse opgaven inden for den her tid, så det må jeg jo kunne. Men det kan jeg ikke, og selv om det ikke betyder noget, for den tidsregistrering bliver ikke brugt og er ikke vigtig, så føler jeg mig som en dårlig medarbejder. Jeg oplever det som en indirekte kritik af min måde at løse opgaverne på, når timetallet ikke passer med opgaven. Det påvirker mig virkelig meget.” (respondent 6)

Ser man samlet på timestyringens påvirkning af medarbejdernes motivation i forhold til crowding-in og crowding får man et overblik over påvirkningen på engagement og motivation. *Se figur 8.*

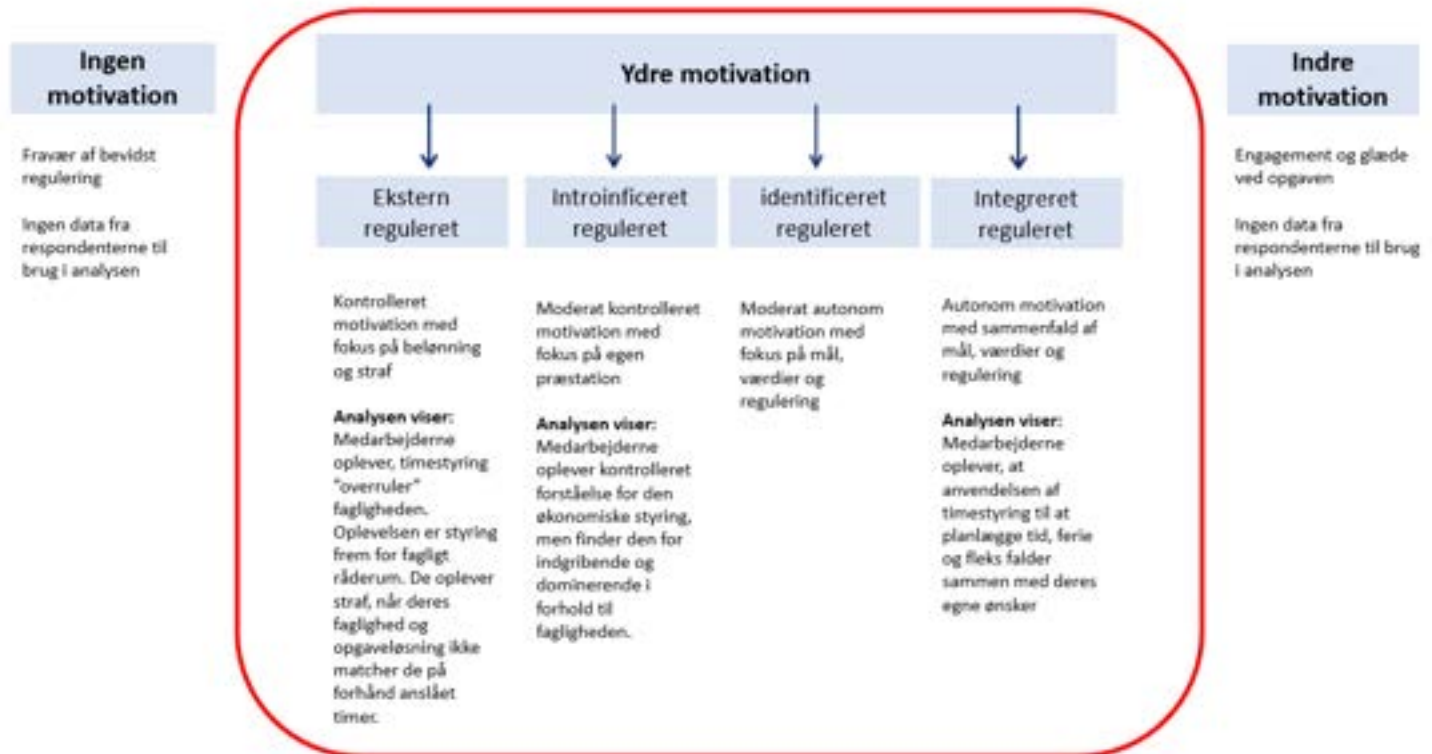
Figur 8: Timestyrings formål set i forhold til at øge (crowding-in) eller mindske (crowding-out) medarbejdernes motivation til opgaveløsning (Osterloh og Frey, 2002)

Brug af timestyring	Respondenternes kommentarer	Crowding-in eller crowding-out
Dokumentation til brug for økonomisk styring af budgetter og finansiell drift rettet mod eksterne samarbejdspartnere	Forståelse for nødvendigheden trods styring Manglende forståelse for den meget indgående registrering af tid, oplevelse af kontrol	Delvis crowding-in, dog med forbehold Crowding-out
Planlægning af medarbejdernes tid i forhold til prioritering af opgaver	Styringen af arbejdstid, ferie og flekstid er i tråd med egne ønsker til handling Faste standarder for den tid, det tager at løse opgaven	Crowding-in Crowding-out
Projektstyring og intern, organisatorisk læring om tilbagevendende opgavetyper og projekter	Oplevelse af meningsløshed, oplevelse af, at de rette tal i timestyring er vigtigere end læring og udvikling	Crowding-out
Kommunikation om arbejdsvilkår og trivsel på arbejdspladsen	Oplevelsen af, at blive overvåget og kontrolleret i forhold til adfærd, fx flekstid	Crowding-out

Generelt oplever medarbejderne samlet set oftere crowding-out end crowding-in ved brug af timestyring. Styringen ses som overvågning og kontrol, der fjerner den enkelte medarbejders råderum til faglige vurderinger. Det påvirker deltagelse i opgaven negativt, og timestyringen har derfor også en negativ effekt, når de bliver brugt som anledning til at tale om opgavens karakter, arbejdspress og læring.

Den samlede motivation er primært præget af ydre motivation og oplevelsen af kontrol og straf, hvis timetal og faglighed ikke matcher. Dog er der delvis forståelse for anvendelsen af timestyring til dokumentation og planlægning af medarbejderressourcer om end der er kritik af, at tidsstyrings standard ikke matcher hverdagens kompleksitet. *Se figur 9.*

Figur 9: Individuel motivation set i et motivationskontinuum (Ryan og Deci, 2000).



5.9: Delkonklusion 3: Crowding-out påvirker motivation hen ekstern reguleret

Brugen af timestyring skaber mere crowding-out end crowding-in, og det påvirker motivationen hen mod en ekstern reguleret motivation. Timestyringens formål har dog forskellig påvirkning på motivationen, og det giver interaktion af motivationstyperne inden for den ydre motivation.

Den intenderede brug af timestyringen som et værktøj til økonomisk styring skaber introificeret reguleret motivation til at løse opgaverne. Der er forståelsen for, at denne styring er væsentlig for organisationens drift. Den intenderede brug af timestyringen som et planlægningsværktøj for medarbejderressourcer på individuel tid er der også forståelse for. Her er der sammenfald mellem medarbejdernes værdier i forhold til at planlægge arbejdstid og fritid, der falder sammen med styringen og organisationens behov. Motivationen er integreret reguleret. Dog er der crowding-out i forhold til planlægningen af en standard for opgaven, og motivationen her er ekstern reguleret. Ligeledes påvirker brugen af timestyring som redskab i projektledelse og til organisatorisk læring motivationen negativt. Her er der tale om crowding-out på en måde, så flere medarbejdere omtaler at lave "et skyggeregnskab" eller omtaler forskellen mellem "den virkelige verden" og "det vi skal registrere".

Værdiskabelsen i forhold til medarbejdernes engagement og motivation er dermed kun til stede i mindre grad, når man ser timestyringen i et psykologisk perspektiv. Ved nogle formål og brug af timestyring viser analysen, at der mere er en tendens til værditab frem for værdiskabelse, idet respondenterne har den oplevelse, at den organisatoriske læring, der kan hentes fra timestyringen ikke blot går tabt, men også får manglende opmærksomhed. Den manglende opmærksomhed gør, at respondenterne ikke oplever, at organisationen lærer af erfaringer, men ”gentager de samme fejl om og om igen”, hvilket i deres øjne er et tab fagligt såvel som økonomisk.

6: Konklusion

Denne afhandling stiller spørgsmålet om, hvilke effekter anvendelsen af timestyring har i en vidensorganisation set i et tværdisciplinært perspektiv. Selv om spørgsmålet er enkelt, er konklusionen og svaret komplekst og rummer en række effekter, der både arbejder med og mod hinanden.

Afhandlingen viser, at timestyring har en positiv effekt set i det økonomiske perspektiv. Her er formålet at forbedre planlægningen af medarbejdernes tid og dokumenterer, at medarbejderne har brugt tiden som anvist – at de rigtige medarbejdere laver de rigtige opgaver (*Hansen, 2016*). Dette formål med timestyringen retter sig mod ledelsens beslutninger og udfordringer, og det bliver opnået i den daglige brug gennem en praksis med årlig planlægning hos ledelsen og daglige registreringer hos alle medarbejdere. Opnåelsen af dette formål har stor betydning for organisationen. En af respondenterne nævner, at hele organisationens eksistens er afhængig af, at dette formål føres ud i livet, da økonomistyringen og styringen efter de krav, regler og den lovgivning, der er på det økonomiske område og på HR-jura-området dermed bliver opfyldt. Set udelukkende i dette perspektiv bliver der skabt værdi for organisationen.

Afhandlingen viser også, at særligt medarbejderne bruger timestyringen ud fra formål, der ikke er intenderede. De anvender – eller forsøger at anvende – timestyringen til at skabe organisatorisk læring og til kommunikation/dialog. Disse formål, læring og kommunikation, kommer også til udtryk i afhandlingens undersøgelse af timestyring set i et sociologisk perspektiv. Analysen af organisationens normer peger på, at kommunikation og læring er vigtige henholdsvis internt i organisationen og i forhold til modtagerne af organisationens produkter. Fællesnævneren for disse er fleksibilitet. I modsætning til disse normer står normerne i timestyring. Planlægning og dokumentation har normer med fokus på effektivitet og resultater over for modtagerne, mens det interne fokus er hierarkisk. Det ses ved, at det med timestyring er lederen, der afgør opgavens omfang og dermed prioritering ud fra en standard for, hvor lang tid opgaven må vare. I normer er der set i et sociologisk perspektiv dermed en modsætning mellem timestyring og organisation.

Modsætningen ses også i det sociologiske perspektivs undersøgelse af produktivitetsopfattelse. Analysen af organisationen viser, at organisationen og respondenterne opfatter produktivitet som både kvantitativt og kvalitativt. Det handler dels om at producere fx et antal undervisningsforløb, og dels om, at disse forløb bliver anvendt af lærerne til at skabe god naturfagsundervisning, altså om de bliver vurderet til at være værdifulde af modtagerne. Det ses bl.a. i respondenternes udsagn om, hvordan de sammenholder deres indsats med modtagernes behov, hvordan de med deres viden og forståelse for modtagernes behov tager ansvar for at lede opgaven hen mod den bedst mulige værdi. Dette svarer til organiseringen af en vidensorganisation, hvor organisationen

organisierer opgaveløsning og produktivitet ud fra spørgsmålet "hvad er opgaven". Målet er at skabe mest mulig værdi forstået ud fra, hvordan modtagerne anvender organisationens produkter og ydelser.

I modsætning hertil står timestyringens forståelse af produktivitet. Med timestyringen fastsætter primært ledelsen en standard for opgaven baseret på en analyse af, hvor lang tid de enkelte opgaver tager. Ledelsen følger løbende op på, om denne standard bliver fulgt, og det sker med dokumentation af de daglige registreringer og ugentlige godkendelser af, hvordan tiden er anvendt. Denne måde at organisere arbejdet på ligger tættere op ad den manuelle forståelse af produktivitet, hvor medarbejderne ses som et input i produktionen og spørgsmålet "hvordan udfører jeg opgaven" er prioriteret frem for vidensorganisationens "hvad er opgaven"-spørgsmål. Forståelsen af produktivitet i det manuelle arbejde handler om kvantitet, om at udføre arbejdet efter den givne standard. I afhandlingen bliver denne produktivitetsforståelse genfortalt af respondenterne med udsagn som "Det er timerne, der er vigtige. Det forstår jeg ikke altid. Jeg er her ikke for at levere timer, men for at lave noget arbejde, der gør en forskel for naturfagsundervisere."

Afhandlingen viser dog også, at de uintenderede formål, læring og kommunikation, har et andet og tættere sammenfald med organisationen. Læring og kommunikation er opstået som formål gennem medarbejdernes brug og her ses fællesskab med produktivitetsforståelsen i vidensorganisationen og forståelsen af medarbejderen som selvledende og et aktiv for at skabe kvalitet i opgaven. De to analyser af timestyringen i det sociologiske perspektiv viser dermed, at timestyringen i sine intenderede formål, planlægning og dokumentation, er i modsætning til organisationen. De uintenderede formål, læring og dialog, har derimod et stort sammenfald med organisationens normer og type og kan opfattes som en medspiller i organisationen.

De modsætninger, der er mellem forståelsen af produktivitet og normer i timestyringens intenderede formål og i organisationen, træder frem i det psykologiske perspektiv, der undersøger medarbejdernes individuelle motivation. Modsætningerne bliver italesat af respondenterne gennem beskrivelser af deres oplevelse af at deltage og den oplevelse, timestyringen giver dem. Medarbejderne beskriver forståelse for formålet nødvendigheden af økonomisk styring, men de beskriver også, at fokus på kvantitet i form af timer frem for også på kvalitet i form af værdi for modtagerne giver crowding-out. Det kommer til udtryk i respondenterne beskrivelser af at "lave et skyggeregnskab". De beskriver, hvordan forskellen mellem deres engagement og motivation og deres oplevelse med timestyringen som meget forskellige og anvender vendinger som forskellen mellem "den virkelige verden og det, vi skal registrere".

Denne crowding-out påvirker den samlede motivation i retning mod at være primært eksternt reguleret – en motivationstype med fokus på belønning og straf. Respondenterne beskriver, hvordan deres faglige autonomi bliver underkendt af timestyringens standarder for, hvor lang tid en opgave skal tage. Denne motivationstype mangler sammenfald med den forståelse for produktivitet, som medarbejderne og organisationen beskriver i forståelsen af en vidensorganisation. Vidensorganisationen har større sammenfald med indre motivation eller integreret reguleret eksternt motivation. Der ses også primært en opfattelse af integreret reguleret motivation på de formål med timestyringen, der ikke er intenderede, og som handler om dialog og kommunikation. Dette er formål der retter sig mod medarbejdernes handlinger og beslutninger.

Det psykologiske perspektiv af performance management ser på værdiskabelse i form af motivation forstået som drivkraften bag målrettede handlinger. Motivation har betydning for performance i den forstand, at performance er en kombination af medarbejdernes evner, motivation og muligheder for at udleve evner og motivation. Set i det psykologiske perspektiv vil nedsat motivation påvirke performance og værdiskabelse negativt. Afhandlingens analyse viser, at timestyringen primært har en negativ påvirkning af medarbejdernes motivation, hvilket dermed indikerer en effekt, der ikke er værdiskabende. Den negative påvirkning på motivationen kommer primært på grund af crowding-out, der som tidligere beskrevet kan have en sammenhæng til det sociologiske perspektiv, hvor timestyringens inventerede formål står i modsætning til organisationens og respondenternes opfattelse af normer og produktivitet.

Samlet set er der derfor både en positiv effekt i forhold til den økonomiske værdiskabelse og en række negative effekter i form af nedsat motivation og modsætning til organisationens normer og opfattelser af produktivitet. Først og fremmest viser analyserne dog, at værdien af et præstationsmålingssystem som timestyring ikke kun kan anskues ud fra et enkelt perspektiv for at give et retvisende billede. Her er tre perspektiver nødvendige for at afdække både positive og negative effekter og dermed få en samlet viden om, hvordan effekter interagerer og skaber en række synergier.

7: Diskussion og perspektivering

7.1: Diskussion: Det nødvendige helhedsblik og ledelsesopgaven

Hvordan kan timestyring se så forskelligt ud i det økonomiske, det sociologiske og det psykologiske perspektiv? Hvorfor skaber medarbejdernes uintenderede formål med timestyringen? Er det et forsøg på at bygge bro over de modsætninger, der er mellem timestyringens normer og deres egne normer? Er det et forsøg på at bevare motivation og dialog om værdi ud fra modtagernes behov? Analyserne i denne afhandling åbner for en lang række interessante spørgsmål. Frem for alt viser analyserne dog, at der er god grund til at interessere sig for præstationsmålingssystemer som timestyring i et tværfagligt perspektiv. Det tværfaglige perspektiv viser, hvordan formål og brug skaber synergier, interagerer og kobler sig til hinanden og uden dette helhedsperspektiv ses kun en del af billedet som ikke nødvendigvis svarer til den oplevede sammenhæng og værdi i den praktiske dagligdag i en organisation.

Afhandlingens analyse viser, at timestyring kan være et vilkår og en helt grundlæggende præmis for organisationen. Den kan dermed ikke "blot fjernes", selvom der opstår negative effekter og har karakter af et wicked problem. Wicked problems er karakteriseret ved, at der ikke er en klar løsning – et rigtigt eller forkert – og at problemet er gensidigt afhængigt af andre problemer, hvor forsøg på løsninger skaber synergier og effekter og dermed kan skabe nye dilemmaer og problemer (Alford og Head, 2017). Når der nu ikke er en oplagt og rigtig løsning, er det nødvendigt at definere problemerne både præcist og nuancerede (Daviter, 2017), og i forhold til timestyring og performance management er netop det tværdisciplinære perspektiv med til at gøre dette. Det tværdisciplinære perspektiv giver en viden, der kan være med til at tæmme wicked problem, idet det hermed bliver muligt at finde ind til de dilemmaer, der udgør kernen i problemet. Herefter er

det muligt åbent at diskutere dilemmaer med henblik på at mildne effekter eller ændre prioritet i forhold til effekter.

Netop dette fokus på dilemmaer åbner for en vigtig diskussion af ledelsesopgaven. Timestyring i denne case er indført ud fra ledelsesmæssige udfordringer og beslutninger om forbedret planlægning og dokumentation, men hvordan ser timestyring ud, hvis man ser systemet ud fra medarbejdernes beslutninger og handlinger? Hvordan interagerer timestyringen med opgaveløsningen? Disse perspektiver er vigtige at interessere sig for. Denne afhandling viser, at timestyring interagerer med mange områder i en organisation, og der ligger derfor et vigtigt ledelsesansvar i at skabe forståelse for brugen af styring i organisationen. Det indebærer viden om, hvordan et præstationsmålingssystem påvirker medarbejdernes motivation, og hvordan det påvirker forståelsen af den værdi, organisationen skal levere. Den viden kan føre til åben og kontinuerlig lederkommunikation om eventuelle dilemmaer.

Lederkommunikation med et bevist og stærkt fokus på kerneopgaven og værdi for modtagerne kan være med til at mindske den frustration og crowding-out, som undersøgelsen her har fundet. Det asymmetriske fokus, som kommer ud fra en daglig måling på kvantitet, og kun sjældne ikke fælles målinger på kvalitet, kan dermed mindskes. Forskning har vist, at en strategi mod negative sideeffekter ved performance management kan være et stærkt ledelsesmæssigt fokus på, at et af perspektiverne ikke opnår monopol på formål og mening (*de Bruijn, 2002*). En sådan lederkommunikation vil kunne inddrage det sociologiske perspektiv, der er knyttet til hele organisationens formål og dermed strategi. Med en åben dialog om nødvendigheder, ulemper og forskellige syn på værdiskabelse vil der kunne åbnes for et rum med mere selvledelse, faglig autonomi og plads til læring og innovation. Hermed vil der også være mulighed for at skabe et crowding-in på opgaveløsningen, som øger de positive effekter på den samlede motivation.

Et andet lederfokus kan også være at se på selve designet af timestyring og andre præstationsmålingssystemer. Er timestyring nødvendig i så detaljeret en grad som det foregår? Kan systemet designet på måder, der bedre svarer til medarbejdernes oplevelse af hverdagens værdiskabelse? Eller skal systemet designet smalt til et enkelt formål og suppleres med andre typer af målinger, der netop viser værdiskabelsen i forhold til kerneopgave og værdi for modtagerne. Det kan være i højere grad at anvende evalueringer som styringsredskab samt også lade resultater af sådanne evalueringer indgå i samtalen om opgaven på samme vis, som styringsredskaberne gør det i denne case. Uanset ændringer i design er det dog et vigtigt fokus og diskussionspunkt, at se generelt på risici for bias og støj i præstationsmålingssystemer. Med øje for bias kommer også et fokus på, om målingssystemet er sat op på den bedst mulige måde i forhold til at afspejle den reelle praksis i en organisation. I indeværende case virker dette ikke til at være opnået, hvilket ses i respondenterne omtale af "to verdener. Den i TimeLog og den rigtige arbejdsdag." Dette forhold er kendt i forskningen, der peger på, at timestyring og andre præstationsmålingssystemer ofte er en nødvendighed og samtidig indført som følge af mange på bedre vel vidende, at der ofte er målefejl i systemerne (*Murphy, 2008*). Også dette forhold bør derfor diskuteres åbent, så der kommer en viden og aktiv stillingtagen til bias.

Som leder er det værd at overveje, hvordan styring påvirker medarbejderne og den samlede performance. De helt grundlæggende vilkår for styringen og den kontekst den indgår i bør indgå i

ledelsesfaglige diskussioner i lederteams, hvor dilemmaer og mulige modsætninger mellem det økonomiske perspektiv, det psykologiske og det sociologiske ligges åbent frem. Det vil give en mere praksisorienteret udgave af performance management, hvor de implementerede systemers værdi og værdiskabelse ses ikke blot ud fra formelle krav, regelsæt og visioner, men også i den kontekst, den opgavetype og medarbejderprofil, der er fremherskende i organisationen.

7.2: Perspektivering: Det tværdisciplinære perspektiv bør have bred anvendelse

Denne undersøgelse er relevant for en lang række aktører i den offentlige sektor. Den har relevans med alle organisationer, der arbejder med timestyring eller andre typer af præstationsmålinger, der har som formål at styre medarbejdernes adfærd i forhold til et bestemt formål og en bestemt værdiskabelse. Den har også relevans for alle organisationer, der arbejder med komplekse indtægtstyper, hvor bevillinger kommer fra – og skal dokumenteres over for – en række bevillingsgivere. Det kan være både offentlige midler fra forskellige områder, det kan være fondsdonationer og det kan være offentlig-private partnerskaber. Helt overordnet giver den også et indblik i, hvordan wicked problems opstår i præcise, nuancerede og mangfoldige organisationer, og hvordan innovative løsninger kræver viden.

Undersøgelsen her tager afsæt i en case, Astra, det nationale naturfagscenter, og den anvender det konstruktivistiske perspektiv, der er kendetegnet ved at se virkeligheden som konstrueret og skabt i det oplevede hos den enkelte. Heri ligger også et fravalg. For at undersøge timestyringens effekter på anden vis kan man anvende fokusgruppeinterviews og få indsigter i, hvordan narrativer omkring værdiskabelse skabes inden for faggrupper, områder eller roller. Undersøgelsen giver heller ikke et bud på årsagssammenhæng mellem forståelsen for værdi, timestyring og performance generelt. Caseorganisationen arbejder bl.a. med udvikling af undervisningsmateriale og er i den henseende at betragte som en vidensorganisation ud fra organiseringen af arbejdet. Hvordan timestyring vil fungere en tilsvarende vidensorganisation med et andet fokus eller en offentlig organisation med mere målbare produktionsmål siger undersøgelsen ikke noget om. Her vil anvendelse af spørgeskemaer og andre metodemæssige værktøjer inden for en mere objektiv ontologi kunne anvendes.

8: Egen læring og udvikling på MPG-uddannelsen

Min rejse på MPG-uddannelsen startede i januar 2020. Jeg har en grunduddannelse som journalist og havde på daværende tidspunkt haft stillinger som både kommunikationschef og chefredaktør. Da jeg indledte MPG'en havde jeg dog ikke en formel lederstilling med personale- og budgetansvar, men udelukkende et fagligt ansvar for kommunikation som chefkonsulent i staben på Steno Diabetes Center Copenhagen, Region Hovedstaden. Jeg har skiftet stilling undervejs og er i dag kommunikationschef i Astra, det nationale naturfagscenter.

Min rettesnor undervejs i MPG-forløbet har været at vælge et mix af fag, der er tæt på min egen faglighed, hvor jeg fik nye og umiddelbart anvendelige perspektiver samt fag, jeg ikke tidligere har

beskæftiget mig med, som har givet nye indsigter og forståelser. Min masterafhandling er et eksempel på det sidste, hvor inspirationen stammer fra faget ”Økonomisk styring af den offentlige sektor”, der har givet mig indsigt i en række dynamikker, som jeg tidligere kun intuitivt har bemærket. I dag har jeg den teoretiske viden fra undervisningen og en række eksempler fra ledelsespraksis via sparring og samtaler med mine medstuderende.

Alle mine fag har været givende, og ud over faget om økonomi, som blev et gennembrud i min forståelse af organisationers værdiskabelse, vil jeg også fremhæve det obligatoriske fag om personlig lederudvikling. Det var en stor gave at få åbnet øjnene for ledelse som relationer, konfrontationer, kommunikation, retning, følgeskab og (selv)kritik. De mange måder at bedrive lederskab på har været en stor inspiration i at finde mit eget ståsted og ud fra det anvende al den faglige viden, jeg har tilegnet mig på MPG-studiet.

Da jeg i april 2022 begyndte som kommunikationschef i Astra, indledte jeg også et nyt kapitel i min lederkarriere. Det var et stort skridt i kompleksitet at blive leder for en afdeling på tre matrikler (København, Sorø og Vejle), der arbejder som tværfagligt team i en projektorienteret organisation, hvor samarbejde med fonde er en væsentlig del af jobbeskrivelsen. Der var for mig en symbolik og timing i, at jeg trådte ind i en kompleks lederstilling netop som mit MPG-forløb med de prædefinerede fag var afsluttet, og jeg havde denne masteropgave tilbage. MPG-uddannelsens faglige niveau og den personlige udvikling, jeg har gennemgået sideløbende, har rustet mig til min nuværende stilling og jeg har taget afsæt i min nye organisation i denne masterafhandling.

Det har været en stor glæde at få de teoretiske indsigter sat i spil i min egen, organisatoriske verden og har givet mig et teoretisk grundlag for at løse opgaver og hændelser – samt reflektere over dem. Jeg har generelt rykket mig fra den intuitive forståelse af enkeltsituationer til at kunne begrunde mine forståelser og opfattelser med begreber, teori og cases og kan i dag reflektere over ledelsesopgaven på et andet niveau og med en anden faglig professionalisme. Jeg har rykket mit perspektiv for ledelse til at omhandle mit eget team og egen faglighed til at samtænke det ind i organisationsniveau og se helt ind i det store billede med naturfagenes rolle i et samfundsperspektiv set politisk i forhold til bl.a. den grønne omstilling og klimakrise.

Trods min glæde ved at sætte sidste punktum i denne masterafhandling, sker det også med vemod. Jeg har nydt alle fag på MPG-uddannelsen og har fået faglige indspark til min daglige praksis fra en lang række dygtige undervisere på CBS. Desuden har den løbende erfaringsudveksling og sparring med andre ledere været en stor inspiration for mig og givet mig en uvurderlig indsigt i såvel ledelsesopgavens kompleksitet som lederrollens mangfoldighed. Jeg har nu både viden og et netværk, jeg kan sparre med, når jeg skal navigere i de polyfone stemmer, når styringsformer og institutionelle logikker brydes og når wicked problems havner på mit skrivebord.

9: Litteratur- og kildeliste

1. Ivar Friis & Allan Hansen. Performance management i et tværdisciplinært perspektiv. Økonomistyring & Informatik, 29. årgang 2013/2014 nr. 2 113
2. Allan Hansen. The purposes of performance management systems and processes: a crossfunctional typology. International Journal of Operations & Production Management, vol. 41 no. 8. Maj 2021.
3. Allan Hansen. En tværfunktionel refleksion over performance management: Om præstationsopgørelser og deres formål. Produktion og styring: Perspektiver på økonomistyringen. Festskrift til Poul Israelsen. ed. /Per Nikolaj Bukh; Thomas Borup Kristensen. København: Djøf Forlag 2016, p. 131-154
4. Allan Hansen. Præstationsmålingssystemer, designvalg og designkriterier – et transaktionsomkostningsperspektiv. Økonomistyring & Informatik, 25. årgang 2009/2010 nr. 3 203
5. Marylène Gagné and Edward L. Deci. Self-Determination Theory and Work Motivation. Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, No. 4 (Jun., 2005), pp. 331-362
6. Ryan, R.M. & Deci, E.L. Self-determination Theory and the Facilitation of intrinsic motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist, vol. 55, No. 1, 68-78. 2000
7. Osterloh, M. & Frey, B. S.: Does pay for performance really motivate employees? In Business Performance Measurement - Theory and practice, A. Neely, ed., Cambridge: Cambridge University Press. 2002
8. Kristensen, A. R. & Pedersen, M. Strategisk selvledelse. Ledelse mellem frihed og forretning. S. 1-219. Gyldendal, 2013.
9. Peter F. Drucker. Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. California Management Review XLI:2, 79-94, 1999.
10. Le Grand, J.: Knights and Knaves Return. Public Service Motivation and the Delivery of Public Services, International Public Management Journal, 13: 1, 56-71. 2010.
11. Michela Arnaboldi, Irvine Lapsley and Ileana Steccolini: Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge. Financial Accountability & Management, 31(1), February 2015, 0267-4424
12. Klaassen, Henk and Anderson, RJ: The fallacy of the context: An empirical study of the influence of the context on the use of performance management in the public sector. International journal of productivity and performance management, 2012, Vol.61 (5), p.483-501
13. Jacobsen, Christian Bøtcher og Andersen, Lotte Bøgh. Performance Management in the Public Sector: Does It Decrease or Increase Innovation and Performance? International journal of public administration, 2014, Vol.37 (14), p.1011-1023
14. Garengo, Patrizia and Sardi, Alberto. Performance measurement and management in the public sector: state of the art and research opportunities. International journal of productivity and performance management, 2021, Vol.70 (7), p.1629-1654
15. Kernis, Michael H., Zuckerman, Miron, McVay, Elice. Motivational Factors Affecting Performance: The Impact of Perceived Locus of Causality. Personality & social psychology bulletin, 1988, Vol.14 (3), p.524-535

16. Chen, Clara Xiaoling, Lill, Jeremy B., Vance, Thomas W. Management Control System Design and Employees' Autonomous Motivation. *Journal of management accounting research*, 2020, Vol.32 (3), p.71-91
17. Frey BS, Jegen R. Motivation Crowding Theory. *Journal of economic surveys* 2001: 15(5): 589-611
18. Kristiansen Mads B.(red): Resultatstyring i den offentlige sektor. Jurist- og Økonomforbundets Forlag 2014: Kap. 5, s. 107-124 og kap. 11, s. 263-295
19. de Bruijn, Hans. Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement. *The International journal of public sector management*, 2002, Vol.15 (7), p.578-594
20. de Bruijn, Hans. *Managing Performance in the Public Sector*. Routledge 2007. Kap. 2, s. 17-33: The perverse effects of performance measurement.
21. De Bruijn H. The dynamics of performance measurement: five laws. I De Bruijn H: *Managing performance in the public sector*. Routledge 2007: Kap. 3: 34-49.
22. Murphy, Kevin R. Explaining the Weak Relationship Between Job Performance and Ratings of Job Performance. *Industrial and organizational psychology*, 2008, Vol.1 (2), p.148-160
23. Behn, Robert D. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public administration review*, 2003, Vol.63 (5), p.586-606
24. Hansen, A., Nechevska, J. Svendsen, K. (2018): Debatten om den nye performance management – om designproblemer og designløsninger”, *Samfundslederskab i Skandinavien*, Vol. 33, No. 2
25. Harper, S., & Vilkinas, T. (2005): Determining the impact of an organisation's performance management system. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 43, No. 1
26. Quinn, Robert E., Rohrbaugh, John. A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public productivity review*, 1981, Vol.5 (2), p.122-140
27. Hatry, Harry P. Performance Measurement: Fashions and Fallacies. *Public performance & management review*, 2002, Vol.25 (4), p.352-358
28. Wouter Van Dooren, John Halligan, Geert Bouckaert. *Performance Management in the Public Sector*. New York: Routledge. 2010. Kap. 6. s. 96-115
29. John Alford & Brian W. Head (2017) Wicked and less wicked problems: a typology and a contingency framework, *Policy and Society*, 36:3, 397-413
30. Daviter, Falk: Coping, taming or solving: alternative approaches to the governance of wicked problems. *Policy studies*, 2017, Vol.38 (6), p.571-588
31. Launsø L, Rieper O. *Forskning om og med mennesker. Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskning*. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, 2005: 1-218.
32. Justesen L, Mik-Meyer N. *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag 2010: 1-159.
33. Joseph C. Hermanowicz. *The Great Interview: 25 Strategies for Studying People in Bed*. *Qualitative Sociology*, Vol. 25, No. 4, Winter 2002
34. Brinkmann S, Tanggaard L. Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I Brinkmann S, Tanggaard L: *Kvalitative metoder*. Hans Reitzels Forlag 2010: Kap. 1: 29-53.
35. Therry et al. *Thematic Analysis*. *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology*, s. 1-32. SAGE Publications Ltd. 2017.
36. David Coghlan. *Doing Action Research in Your Own Organization*. Sage Publications Ltd 2019, s. 1-188.

37. Morten Fogsgaard og Claus Elmholt (red). Magt i organisationer. Forlaget Klim, 2014, kapitel 1: Hård og blød magt i ledelse, side 7-28
38. Produktivitetskommissionen: Analyserapport 3 – Styring, ledelse og motivation I den offentlige sector (2013)
39. Folketingstidende: Lov om et nationalt naturfagscenter, lov nr. 1320 af 27. november 2018, https://www.ft.dk/ripdf/samling/20181/lovforslag/l57/20181_l57_som_vedtaget.pdf
40. Vedtægter for Astra, https://astra.dk/wp-content/uploads/2022/03/astras_vedtaegter_0.pdf
41. Astras strategi 2021-24, https://astra.dk/wp-content/uploads/2022/03/astra-strategi_2021-24.pdf
42. Referat af bestyrelsesmøde i Astra, 25. november 2019
43. Dansk økonomi, efterår 2022. De Økonomiske Råds sekretariat, formandskabet https://dors.dk/files/media/rapporter/2022/e22/endelig_rapport/web_e22_endelig_med_links.pdf
44. Aftale om velfærdsaftaler på ældreområdet, https://im.dk/media/7859/aftale_om_velfaerdsaftaler_paa_aeldreomraadet.pdf
45. Vision og pejlemærker for arbejdet med velfærdsaftalen i Viborg Kommune, <https://viborg.dk/media/zblhsfcv/vision-og-pejlemaerker-velfaerdsaftalen.pdf>
46. <https://nyheder.tv2.dk/2022-10-21-milliarder-bestyrelser-og-register-her-er-hvad-partierne-foreslaar-efter>
47. Skolemonitor, 141022: Vismændenes forsøg på at sætte den gode lærer på formel er fattigt <https://skolemonitor.dk/debat/art9028363/Vism%C3%A6nds-fors%C3%B8g-p%C3%A5-at-s%C3%A6tte-den-gode-l%C3%A6rer-p%C3%A5-formel-er-fattigt>
48. Skolemonitor, 24. oktober 2022: Glem det, vismænd. Folkeskolen har ikke brug for resultatløn <https://skolemonitor.dk/debat/art9031192/Glem-det-vism%C3%A6nd.-Folkeskolen-har-ikke-brug-for-resultatl%C3%B8n>
49. Folkeskolen.dk, 13. oktober 2022: Skolepolitik på bodeganiveau: <https://blog.folkeskolen.dk/blog-nb-niels-chr-sauer/skolepolitik-pa-bodeganiveau/4680500>
50. Politiken, 13. oktober 2022: KL afviser højere løn til de bedste lærere: <https://politiken.dk/indland/uddannelse/art9027713/KL-afviser-h%C3%B8jere-l%C3%B8n-til-de-bedste-skolel%C3%A6rere>
51. Altinget, 4. september 2018: Sådan vil regeringen luge ud i bureaukratiet i det offentlige: <https://www.alinget.dk/artikel/overblik-saadan-vil-regeringen-luge-ud-i-bureaukratiet-i-det-offentlige>