



RESUME

Offentligt ansatte, der er motiverede af at bidrage til samfundet, prioriterer anderledes i deres arbejde. Og deres engagement forstærker såvel deres arbejdsindsats som de-

res jobtilfredshed. Det viser forskning i *public service motivation*, som forskningsleder Lene Holm Pedersen og hendes forskningsgruppe har udført. De privatansatte har

også samfundssind, men de motiveres i højere grad af at gøre den enkelte bruger tilfreds. Derfor vil det i nogle tilfælde være hensigtsmæssigt at lægge en service i de

offentlige institutioner, mens andre former for opgaver løses bedst i det private, siger Lene Holm Pedersen.

Offentligt ansatte har mere samfundssind

Offentligt ansatte danskere er ikke kun drevet af løn, men også af deres samfundssind. Privatansatte danskere har også samfundssind, men deres fokus er i højere grad på den enkelte bruger. Det viser ny forskning i *public service motivation*.

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist Foto Jakob Eskildsen

Når ansatte i den offentlige sektor går på arbejde, er det ikke kun lønnen, der tæller. Ønsket om at gøre noget godt for andre spiller også en vigtig rolle.

Det viser ny forskning i såkaldt *public service motivation*, som en gruppe danske samfundsforskere fra Anvendt KommunalForskning (AKF), Aarhus Universitet og Københavns Universitet netop nu er fordybet i.

Dermed modsiger forskergruppens resultater en kerne i den New Public Management-filosofi, som igennem en årrække har præget den offentlige sektor herhjemme. Det siger cand.scient.pol. og forskningsleder Lene Holm Pedersen, AKF.

Hvad er det i filosofien bag New Public Management, som jeres resultater modsiger?

"I New Public Management (NPM) bliver de offentligt ansatte i høj grad opfattet som egoister, der først og fremmest er motiverede af deres lønseddel. Og derfor er økonomiske incitamenter og omfattende kontrolsystemer dominerende elementer i denne form for styringskultur."

Modsat siger I, at mange offentligt ansatte drives af at gøre noget godt for samfundet, men hvordan ved I det?

"Det fremgår af de undersøgelser, vi allerede har gennemført – kombineret med den internationale forskning på området. Her er der en klar sammenhæng mellem de ansattes *public service motivation* og deres jobtilfredshed og arbejdsindsats. Medarbejdere, der er motiverede af at bidrage til samfundet, prioriterer anderledes i deres

arbejde. Eksempelvis tager fysioterapeuter med denne motivationsform flere handicappede patienter, selvom arbejdsopgaverne her er mere krævende end i forhold til patienter uden funktionsnedsættelser."

Hvad er de privatansatte så motiverede af, når de går på arbejde?

"Vores forskning viser, at ansatte i såvel den offentlige som private sektor er motiverede af at gøre noget godt for andre, men at de er det på forskellig vis. De privatansatte svarer i højere grad end de offentligt ansatte, at de motiveres af at gøre den enkelte bruger tilfreds, mens de offentligt ansatte i højere grad motiveres af at gøre noget godt for samfundet."

Skyldes den forskel ikke, at man har forskellige opgaver i de to sektorer – fx børnepasning i den offentlige sektor og restaurantdrift i den private?

"Nej, vores konklusion er baseret på spørgeskemasvar fra 3.000 ansatte i den private og offentlige sektor, og resultaterne er kontrolleret for stillingskategori. Det vil sige, at vi sammenligner svar fra medarbejdere med samme job, som arbejder i

“Medarbejdere, der er motiverede af at bidrage til samfundet, prioriterer anderledes i deres arbejde”

Lene Holm Pedersen, forskningsleder

enten den offentlige eller private sektor. Derfor er det en konsistent forskel på indstillingen til arbejdet, som vi finder hos henholdsvis offentligt og privatansatte danskere.”

Kan du uddybe den forskel med et eksempel fra et konkret fag?

”Ja, i et af vores projekter stilles der skarpt på sygeplejersker. I den private sektor lægger de relativt større vægt på at tilfredsstille den enkelte patient, så vedkommende tager fra hospitalet med en god oplevelse. I den offentlige sektor lægger sygeplejerskerne relativt større vægt på forebyggelse, så patienten lærer at tage vare på sig selv i fremtiden og dermed sparer samfundet for yderligere behandling.”

Hvad giver den bedste opgaveløsning set fra et samfundsperspektiv. At medarbejderen er motiveret af brugeren eller samfundet?

”Det er der ikke noget entydigt svar på, ligesom der heller ikke er tale om et enten-eller. Den privatansatte har også samfundssind, og den offentligt ansatte også blik for brugeren. Men der er forskel, og derfor vil det i nogle tilfælde være hensigtsmæssigt at lægge en service i de offentlige institutioner, mens andre former for opgaver løses bedst i det private.”

Er der også forskel på public service motivation mellem professioner?

”Ja, den er størst hos offentligt ansatte, som arbejder med børn i dagpasning eller i folkeskolen, mens den er relativt lavere hos fx læger og undervisere og forskere på videregående uddannelsesinstitutioner.”

Hvordan forklarer I den forskel?

”Vi kan ikke svare med sikkerhed. Men en

oplagt antagelse er, at man – når man arbejder med børn – rækker ud over sig selv, fordi man rækker ud mod fremtiden. Hos læger og forskere er professionen og den faglige identitet meget stærk, og andre typer motivation har ikke lige så stor betydning. Lægen kunne fx være tilbøjelig til at betragte patienten som en spændende og udfordrende case snarere end som en syg person, det er synd for.”

I en af jeres undersøgelser er go universitetsundervisere på to danske institutter for statskundskab i fokus.

”Ja, her finder vi, at undervisere med en høj grad af public service motivation i snit giver lavere karakterer – og dermed modvirker en generel tendens til karakterinflation. Det skal dog tilføjes, at hvis der er en høj grad af sparring mellem kolleger, så gør den enkelte underviseres public service motivation ingen forskel.”

Men det er da ikke udtryk for samfundssind at give lave karakterer, er det?

”Jo, for derved værner undervisere om fagets og alle studerendes interesser – frem for at give køb på fagligheden.”

Hvornår opstår public service motivation i den enkelte. Før man kommer ud på arbejdsmarkedet eller efter?

”Det vil vi undersøge på socialrådgiverområdet, hvor en af vores forskere har gennemført spørgeskemaundersøgelser på sociale højskoler. Den vil hun følge op med en ny spørgeskemaundersøgelse, når de studerende er kommet ud på arbejdsmarkedet og har fået job i den offentlige sektor. Så de resultater må vi vente på. Men udenlandsk forskning peger på opvæksten som det sted, hvor samfundssind har sit

udspring. Og der er også forskning, som viser, at public service motivation har tendens til at blive styrket, hvis man er på en offentlig arbejdsplads, hvor institutionen og/eller kollegerne er optaget af samfundets bedste i deres opgaveløsning.”

Netop socialrådgivere er blevet kritiseret for at have for meget – privat – samfundsengagement med i deres professionelle opgaveløsning. Er det ikke en risiko ved en meget høj grad af public service motivation hos ansatte i den offentlige sektor?

”Den kritik, du refererer til, gik på socialrådgivere, som arbejder med et helhedssyn på deres klienter, der kan være i direkte modstrid med den politiske målsætning om først og fremmest at få klienterne i arbejde. Selvom socialrådgiverne er motiverede af at gøre noget godt for andre, kan de være vanskelige at styre, fordi deres forståelse af det gode ikke er den samme som politikernes.”

Har I ambitioner om, at jeres forskning kan være med til at udvikle den offentlige sektor herhjemme?

”Ja. Vi vil meget gerne bibringe viden om, hvordan man kan udvikle og udnytte public service motivation hos sine ansatte. Måske kunne man finde måder at teste det på, allerede når man ansætter nye medarbejdere. Og der er også et stort potentiale i at fremme og tilskynde tankegangen hos de ansatte. Men det kræver, at man tydeliggør sine mål og den måde, man arbejder på i den offentlige sektor. Det er man efter min vurdering ikke altid lige god til i dag. Men det er vigtigt, at de ansatte oplever, at deres arbejde batter noget, og at det ikke drukner i bureaukrati og stadige reorganiseringer.”



De privatansatte svarer i højere grad end de offentligt ansatte, at de motiveres af at gøre den enkelte bruger tilfreds, siger Lene Holm Pedersen.

Hvor kommer begrebet og forskningen i public service motivation fra?

”USA. Det opstår omkring 1990 som en reaktion mod den bureaucrat-bashing, som opstod under Ronald Reagans præsidentperiode. Pioneren inden for forskningsområdet hedder James L. Perry. Han har formuleret det batteri af spørgsmål, som anvendes verden over, når forskere i dag undersøger public service motivation.”

Er det et forskningsområde i vækst?

”Ja, helt klart. Og Danmark er ikke det eneste land, hvor interessen for public service motivation forstærkes af en længere periode med stærkt fokus på New Public Management. Vi deltager i et stort internationalt projekt, hvor data fra 14 forskellige lande sammenlignes. Resultaterne herfra vil sige noget om, hvordan borgernes samfundssind varierer på tværs af lande.” ■

Det forskningsprojekt, Lene Holm Pedersen er leder af, løber i perioden 2009-2013 og har fået fem mio. kr. i støtte fra Forskningsrådet for Samfund og Erhverv. Forskningsgruppen består af Lotte Bøgh Andersen, Karsten Vrangbæk, Torben Beck Jørgensen, Anne Mette Kjeldsen, Christian Bøtcher Jacobsen, Nicolai Kristensen og Lene Holm Pedersen. Forskerne kommer fra tre forskellige institutioner: AKF Aarhus Universitet og Københavns Universitet. For yderligere information om projektet se akf.dk/psm

LENE HOLM PEDERSEN

- 42 år.
- Cand.scient.pol., 1996, Aarhus Universitet.
- Ph.d. i offentlig forvaltning, 2003, Københavns Universitet.
- Forskningsleder på Anvendt KommunalForskning siden 2008.
- Har tidligere været lektor og adjunkt på Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.
- Leder af forskningsprojektet 'Public Service Motivation: Concept, causes and consequences', 2009-2013.

WWW

Læs tidligere forskerinterview på djoef.dk/forskerinterview