

# Medarbejderens synliggørelse i den transparente organisation

– om styring af frihed og usynliggørelse af ledelse

*Christa Breum Amhøj*

## Indledning

I november 2002 flyttede Kommunernes Landsforening (KL)<sup>1</sup> fra tre adresser ved Vesterport Station til et nyt domicil på Islands Brygge. Domicilet kaldes *KL Huset*. Indflytningen i det nye KL Hus betød et farvel til lange, smalle og mørke korridorer med døre ind til celleinddelte kontorer, tykke gulvtæpper, spraglede gardiner og et væld af forskellige typer borde og stole. Og det betød et goddag til et transparent glashus, åbne storrumskontorer, kaffeøer, ens skriveborde, stole og fladskærme, fitnessrum og stillerum. KL Husets arkitektoniske form er kendetegnet af det, den tyske arkitekt Hans Ibelings kalder *supermodernisme* (Ibelings 1998). Men KL Huset er andet og mere end et svar på en række æstetiske og arkitektoniske spørgsmål. Det er også en styringsteknologi, der tilbyder at løse en række ledelsesmæssige spørgsmål.

I denne artikel viser jeg, at husets indretning sætter rammerne for at skabe og styre medarbejdernes frihed. Gennem analyse af tolv medarbejders og ledes fortællinger om KL Huset, viser jeg, hvordan synliggørelsen af medarbejderen ansporer dem til at sætte sig fri fra den forestilling, at de har en ensidig rolle i funktionshierarkiet og i stedet nedsætte sig som subjekter, der er frie til at forme sig selv i forhold til den transparente organisation. Men jeg viser også, at friheden har en bagside. KL Huset er en teknologi, der på den ene side forsøger at tvinge funktionshierarkiet i knæ, men på den anden side skaber nye subtile frihedshierarkier på funktionshierarkiets tomme plads. Artiklen foreslår altså, at når det handler om glashuse som KL Huset, så er det ikke kun interessant at spørge til støjniveauet i storrumskontorerne eller hvordan indretning imødekommer medarbejdernes fysiologiske behov eller hvem der bruger (og ikke bruger) stillerumskontorerne. I stedet foreslår den at iagttage, hvordan domicilets fysiske rammer konstituerer den sociale arkitektur i KL. Artiklen tilbyder med andre ord et perspektiv, hvor KL huset ikke blot betragtes som en neutral arkitektonisk form, men derimod som en teknologi, der gør en forskel for ledelse.

Artiklen er bygget op på følgende måde: Først gør jeg rede for, hvordan artiklens analyse af KL Huset tager udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk og foucaultsk forståelse af *subjektivitet, frihed (etik) og ledelse*. Derefter vil jeg åbne op for analysen af KL Huset, for dernæst at træde et skridt tilbage for, på baggrund af analysen af interviewene med medarbejderne, at diskutere nogle af de ledelsesmæssige konsekvenser. Den diskussion er interessant, fordi den sætter fokus på, hvordan KL Huset er en teknologi, der kræver særlige refleksioner over ledelse.

## Analyseramme

### Subjektivitet

Denne artikels analyseramme handler ikke om at definere, hvilke kompetencer medarbejdere og ledere skal have for at arbejde i et supermodernistisk landskab som KL Huset og herudfra undersøge, om de så også har disse kompetencer. Det handler heller ikke om at definere, hvilke arkitektoniske og fysiske barrierer (eller mangel på samme), der skal til, for at medarbejderens iboende kompetencer for alvor kan folde sig ud. Udgangspunktet er i stedet, at vi ikke på forhånd ved, hvilke kompetencer, der skal til for at arbejde i et arkitektoniske landskab som KL Huset, og at vi ikke på forhånd ved, hvilke arkitektoniske barrierer eller muligheder, der er for 'kompetenceudvikling' i KL Huset. Og hvad vigtigere er, jeg tager udgangspunkt i, at vi metateoretisk ikke har adgang til at sige noget a priori om disse indre og iboende kompetencer såvel som ydre og fysiske strukturer. Artiklens adgang til KL Huset går således udelukkende gennem (12) medarbejderes fortællinger om, hvordan de lever deres arbejdsliv i og gennem de rammer, som det arkitektoniske landskab skaber.

Artiklen tager med andre ord udgangspunkt i, at subjektivitet ikke skabes på forhånd. Perspektivet svarer til Michel Foucaults senere studier, hvor han foreslår, at vi i stedet for at spørge efter magtens centrum må spørge til, hvordan magt investeres i konkrete teknikker og praksisser. Han gør med andre ord op med, at magt er noget, som nogen har og noget som andre absolut ikke har (Foucault 1982). Og på samme måde iagttages medarbejderne i KL Huset. Når de eksempelvis fortæller, at der er nogen – i modsætning til andre – der bruger KL Huset til at synliggøre sig selv og deres egne roller, forstår artiklen det ikke sådan, at disse mennesker har nogle særlige kompetencer – eller en særlige 'indre arkitektur' – der matcher (eller ikke matcher) KL Husets transparente arkitektur. Fokus er derimod, hvorvidt og hvordan KL Huset er en styringsteknologi, der skaber denne værdimæssige forskel for subjektivitet,

som i dette konkrete eksempel er en værdimæssig forskel mellem synlige og usynlige medarbejdere. Artiklen flytter således fokus fra medarbejderens kompetencer og sætter i stedet styringsteknologien og dermed KL Huset i centrum for analyse.

### Ledelse

At der sættes fokus på KL Huset som en teknologi, der producerer subjektivitet, betyder også, at ledelsesperspektivet forfølges på en særlig måde. Styringsteknologien betragtes ikke som lederens forlængede arm. Derimod forfølger artiklen ledelsesperspektivet ved at analysere, hvordan KL Huset ved at producere subjektivitet muliggør forskellige ledelsesformer. Foucault har gennem empiriske analyser foreslået, at man kan bruge begrebet *teknologi* til at vise, hvordan forskellige teknologier producerer og transformere subjektivitet og muliggør forskellige magt- og ledelsesformer. I den forbindelse skal vi særligt hæfte os ved Foucaults studier af selvteknologier, der netop kan bruges til at sætte fokus på, hvorvidt og hvordan det enkelte individ anspores til at sætte sig fri fra forestillingen om funktionshierarkiet og nedsætte sig som leder af sig selv. Men vi kan dog ikke komme uden om hans analyser af magtteknologier, som på mange måder er forudsætningen for at forstå hans forslag til analyser af selvteknologier.

### Magtteknologi

I starten af Foucaults forfatterskab beskæftiger han sig primært med analyser af magtteknologier<sup>2</sup> (technologies of power). I den forbindelse er hans analyse af fængslet Panoptikon nok en af de mest kendte – og i denne sammenhæng mest relevante. Panoptikon, der er tegnet af den engelske filosof Jeremy Bentham (1748-1832) er et fængsel, der er så snedigt indrettet, at fangerne på grund af modlys og fængslets konstruktion ikke kan se deres overvåger. Men Foucault viser, at den konstante bevidsthed om at blive overvåget betyder, at fangen overvåger og disciplinerer sig selv som den strengeste overvåger. Fangen bliver på den måde årsagen til sig egen underkastelse. Den konstante bevidsthed om synlighed normaliserer og regulerer fangen, således at han som en 'føjelig krop' handler efter de gældende moralske koder. Pointen er med andre ord, at Panoptikon er en arkitektonisk form, der ved at sætte den enkelte fange i en bevidst og permanent tilstand af synlighed sikrer, at magten og den sociale orden bliver opretholdt (Foucault 2002:211).

Alt i alt kan man sige, at Panoptikon er en metafor, som Foucault bruger til at vise, hvordan magtteknologier i det 18. århundrede i Frankrig begynder

at transformere den suveræne magt – i form af ydre tvang, lov og orden til en produktiv og positiv magt, der regulerer og disciplinerer subjektet *indefra*. Han viser, hvordan Panoptikon er en magtteknologi, der ansporer individet til at opsplitte og fordoble sit *selv* i et subjekt og objekt således, at det som *subjekt* kan regulere og styre sit selv som *objekt* i forhold til forskellige mål. Panoptikon skal dermed ikke forstås som en teknologi, der, som en ydre og repressiv kontrolinstans, regulerer og dirigerer individets 'indre' mod særlige mål. Panoptikon er derimod en teknologi, der snarere bliver en del af subjektet, fordi den *fordobler* individet i et subjekt og objekt. Foucault går ikke i dybden med en nærmere udfoldelse af hvad han mener med fordobling. Derimod kan man hente hjælp hos den franske filosof Gilles Deleuze (Deleuze 1988). Deleuze mener, at netop fordoblingen er central i Foucaults forfatterskab. Og han argumenterer for at Foucault i "Overvågning og Straf", viser at subjektet konstitueres af hvad det ikke er (den anden) og det er denne 'ydside' af subjektet, som *foldes* til subjektets 'inderside'. Det billede, mener han, er betegnende for, hvordan Foucault er interesseret i at vise, at hver ny fold skaber en ny regel eller en ny forskel for subjektivitet, hvor det, som forbinder disse, er fordoblingen (Deleuze 1988:98).

Den pointe, vi skal have med fra Foucault (og Deleuze) er, at forskellige magtteknologier i forskellige historiske perioder skaber forskellige værdimæssige forskelle for, hvordan man fx skal styre og leve sit liv. Og det er disse 'ydre' forskelle, magtteknologierne *folder* og konstruerer med den effekt, at de (på forskellige måder) producerer selvkontrollerende og selvdisciplinerende subjekter. I det lys er forskellen mellem KL Huset og Panoptikon, til trods for at de på mange måder har samme arkitektoniske form, således ikke kun et spørgsmål om eksempelvis 'ydre' arkitektoniske forskelle, men også et spørgsmål om, hvordan medarbejderne forbinder de 'ydre' tale- og handlingsforskelle med 'indre' og individuelle forskelle.

I denne artikel vil jeg ikke betragte KL Huset som en magtteknologi, der på samme måde som Panoptikon, folder subjektivitet, således at medarbejderen produceres som et føjeligt og selvkontrollerende individ. Dermed ikke sagt, at KL Huset ikke skaber medarbejdere, der som føjelige og pligtopfyldende ansatte, handler indenfor det rum, som funktionshierarkiet udstikker. KL Huset muliggør sikkert flere subjektiveringsformer. Men i nærværende sammenhæng er det den refleksive fordobling, som ansporer medarbejderen til konstant at udvikle sig selv, der skal sættes fokus på. Og dermed indskriver denne analyse sig i højere grad i Foucaults senere studier af selvteknologier.

## Selvteknologi

Hvor Foucault i *Overvågning og Straf* er interesseret i, hvordan selvet skabes i relation til ledelsespraktikker, beskæftiger han sig i *Seksualitetens Historie* med, hvordan selvet udvikles i relation til sig selv. Foucault viser eksempelvis, hvordan grækerne (i det antikke Grækenland) i forsøget på at blive gode ledere skaber deres egen unikke dimension 'enkrateia' til sig selv. Den moralske kode lød nemlig, at først når man kan lede sig selv, kan man lede andre. At føre dagbog og at meditere er blot nogen af de konkrete selvteknikker, som Foucault analyserer.

Pointen er, at selvteknologien skaber en anden version af *foldning*. Hvor magtteknologien objektiverer – og dermed folder (og fastnagler) ydersiden til indersiden, kan man sige, at selvteknologien skaber en reflektiv foldning. Selvteknologien skaber og muliggør, at selvet kan relatere til selvet. Man kan sige, at hvor magtteknologien fordobler subjektet i et subjekt/objekt, fordobler selvteknologien subjektet i et subjekt/subjekt. Forskellen svarer også til de studier, der med udgangspunkt i Foucaults tidlige analyser af magtteknologier i højere grad er interesseret i, hvordan medarbejderudviklingssamtalen (MUS) er en teknik, der gennem bekendelse og overvågning disciplinerer medarbejderen til at kontrollere sig selv, end i hvorvidt og hvordan det er en teknik, der ansporer medarbejderen til at se sig selv som en ressource, der skal plejes, vedligeholdes og udvikles (McKinlay & Starkey 1998). Forskellen er med andre ord, at man ved at analysere MUS som en magtteknologi viser, hvordan det er teknik, der har konstitutive effekter for ledelsespraktikkerne ("conduct of conduct") og at man med ved at analysere MUS som en selvteknologi kan vise, hvorvidt og hvordan det er en teknik, der er konstituerende for selvets ledelse af selvet ("self on self").

## Frihed og etik

Groft sagt kan man sige, at det Foucault viser i denne del af sit forfatterskab, er, hvordan reglen for "den frie mand" opstår og skabes (Deleuze 1988:101). Denne analyse er mulig, fordi han skelner mellem frihedspraksisser og frigørelsesprocesser (Foucault 1984a:283-284); i stedet for at betragte frihed som frigørelse fra dominans, udnyttelse og magt, betragter han frihed som det *etiske* arbejde medarbejderen udfører på sig selv ('self on self'). Begrebet etik sætter således fokus på de frihedspraksisser, der skabes, når subjektet arbejder med og reflekterer over, hvad frihed er og skal være (Foucault 1994:284). Og med denne distinktion mellem frigørelse og frihedspraksisser bliver det muligt at analysere, hvordan den såkaldte "frie mand" aldrig er uden for magtrelationer, til trods for at dette selv-forhold måske netop kan ses som et forsøg

på at undslippe magten. Selvets relation til sig selv forstås derimod inden for det felt af relationer, som har produceret det. Og netop dette perspektiv er relevant i forbindelse med diskussioner af selvledelse. Her bliver den *kompetente, ansvarstagende og selvledende* medarbejder nemlig ofte forbundet med billedet af den "frie mand", der fx gennem kompetenceudvikling er blevet et frit og autonomt menneske. Men i det foucaultske perspektiv er dette ikke en eviggyldig sandhed, men derimod en sandhed der er skabt af et særligt sandhedsregime. Fra disse mere abstrakte betragtninger skal vi nærme os den konkrete analyse af KL Huset som en selvteknologi. I det følgende vil jeg kort beskrive den metode, som er blevet brugt i forbindelse med indsamlingen af interviewene samt, hvordan analysen er blevet til.

## Fremgangsmåde

Artiklens analyse bygger på interviews med otte medarbejdere og fire ledere. Interviewene blev udført i foråret 2003, seks måneder efter medarbejderne flyttede fra adresserne ved Vesterport Station til KL Huset. Når interviewene, trods det korte tidsinterval efter indflytning, er gennemført i denne periode, skyldes det, at opmærksomheden omkring de fysiske rammer er skærpet netop i denne periode: Her har medarbejderne stadigvæk den gamle adresse frisk i hukommelsen og kan fortælle om forskellen på at arbejde i en traditionel kontorbygning med lange korridorer med kontorer på hver side og at arbejde i et transparent glashus med storrumskontorer, stillerum og kaffeøer. Det konstruktivistiske perspektiv, som denne artikel trækker på, foreslår, at der ikke er nogen 'sandhed', som man må og kan nå ind til gennem den rette metode. Derimod tilbyder denne optik en særlig vinkling på den sociale virkelighed i bevægelse. Og det er netop denne virkelighed i bevægelse, som jeg gennem interviews med medarbejderne forsøger at få adgang til. Set i det lys kan man argumentere for, at tidspunktet lige efter indflytning, i højere grad end et senere tidspunkt, viser en 'virkelighed i bevægelse', da det netop er i denne periode at medarbejderne har sociale forhandlinger om, hvorvidt og hvordan KL Husets fysiske rammer ansporer dem til at handle, tænke og arbejde på nye måder.

I de semi-strukturerede interview har jeg spurgt ind til medarbejdernes hverdagsnære og konkrete fortællinger om levet liv i de nye fysiske rammer. Fremgangsmåde er inspireret af den narrative erkendeform (Polkinghorne 1988). Det vil sige, at jeg er interesseret i informanternes fortællinger for at eksplicitere de betydninger og meningssammenhænge de lever i og igennem. Jeg har fx spurgt "Når du siger, at indflytningen i KL Huset betyder, at du

måtte ændre dig, kan du så sige noget om, hvordan ...?”. Og interviewpersonen har så sagt “Jamen, jeg fik pludselig øjnene op for, at jeg skulle arbejde på en anden måde end hidtil...”. Og jeg har så spurgt: “Kan du fortælle, hvordan du arbejdede før, og hvordan du arbejder nu...og om, hvordan du har det med, at det har ændret sig?”. Det er på baggrund af de mange forskellige hverdagsnære fortællinger, at jeg senere i analysen kan spørge, hvordan informanterne indholdsudfylder og skaber forbindelser mellem sociale kategorier som fx “synlighed”, “kompetence”, “frihed” og “vilje” og dermed kan få et billede af, hvilke forhandlinger der er gyldige og forståelige udtryk for at være en værdig medarbejder i KL. Derefter har jeg stillet forskellige hjælpespørgsmål til det transskriberede materiale som fx hvad er konstituerende for medarbejdernes og ledernes identitet og kompetence? Hvad udpeger de som konstituerende for deres identitet og kompetence? Hvad siger henholdsvis ledere og medarbejdere og hvad udpeger de som atypisk/typisk for deres arbejde? I hvilke sammenhænge oplever man sig selv som kompetent/inkompetent?

Set i lyset af disse overvejelser skal analysen læses som en eksemplarisk analyse. Den er et udvidet øjebliksbillede – et snapshot – der med en konstruktivistisk optik forsøger at fastfryse nogen af de mange fortællinger og forhandlinger af, hvordan KL Husets arkitektoniske landskab har forbindelseslinier til den sociale arkitektur.

## Medarbejdernes fortællinger om KL Huset

Når medarbejderne fortæller om KL Huset, stiller de det i skarp kontrast til den gamle adresse. Her var man mere usynlig som medarbejder. De celleinddelte kontorer, tunge møbler, fyldte bogreoler og smalle gange (hvor der altid var en masse ting opmagasineret) betød, at man i højere grad kunne “gå i et med tapetet”. I KL Huset, fortæller folk, har man slet ikke lyst til at gemme sig på sit kontor. Og man kan ikke, for der er ingen individuelle kontorer. Desuden, fortæller de, betyder storumskontorerne og lyset, der strømmer gennem KL Husets glaspartier, at man hele tiden kan fornemme sine kollegaer. Og det betyder, fortæller flere, at man ikke altid selv ved, hvornår man bliver iagttaget. De åbne rum betyder, at man iagttager andre og bliver iagttaget som “et helt menneske” i modsætning til tidligere, hvor kollegaen blot var et hoved bag papirbunkerne på skrivebordet. “Det er blevet meget mere organisk”, forklarer en leder, da jeg spørger ind til, hvad KL Huset betyder for ham. Og han fortæller, at han synes, det er blevet mere oplagt at gå en runde i Huset og tale – og videndele – med sine kollegaer, i stedet for, som på den gamle adresse, hvor det var nødvendigt at sende en e-mail, ringe eller aftale et mere formelt

møde. Andre fortæller, at hvor man tidligere skulle overveje, om man gad at gå ned i kantinen til frokost, har man i dag lyst til at spise i kantinen med sine kollegaer. Flere fortæller, at storrumskontoret betyder, at der er kortere til grin og en uformel snak. Og de fortæller, hvordan storrumskontorerne også betyder, at man på godt og ondt (mest på godt) får indsigt i sine kollegaers liv efter arbejdet. Kaffeøen, terrasserne og møderummene nævnes også som eksempler på, hvordan det arkitektoniske landskab inspirerer til og åbner op for, at man er sammen med sine kollegaer omkring sociale og ikke bare faglige aktiviteter. Fortællingerne sonderer således mellem den gamle adresse og KL Huset på følgende måde:

#### **Den gamle adresse**


Små lukkede celler  
Mørkt  
Usynlig (ingen blikke)

Opdelt (os og dem)  
Medarbejderen er usynlig  
Et hoved bag skrivebordet  
Viden er (objektiv) information  
Det offentlige og private rum er adskilt

Manglende lyst og mulighed for fællesskab  
Fysisk begrænsning

#### **KL Huset**

Store åbne rum  
Lyst  
Synlig (konstant bevidsthed om de andres blikke)  
Fælles (vi, KL'ere)  
Medarbejderen er synlig  
Et helt menneske  
Viden er "organisk", den udvikler dig  
Det offentlige og det private rum smelter mere og mere sammen  
Lyst til fællesskab  
Fysisk kontakt



KL huset som selv-teknologi, der ansporer medarbejderen (subjekt) til at anråbe sig selv som en vidensressource (subjekt), der konstant kan skabe, udvikle og dele sin viden.

De interviewede forbinder med andre ord KL Huset med, at der er sket og konstant sker en transformation af medarbejderens rolle fra at være en usynlig medarbejder, et hoved bag bunkerne på skrivebordet, et passivt objekt for viden, til at være et aktivt og synligt subjekt – et helt menneske – der realiserer og udvikler sig selv ved at skabe og dele viden. Pilen skal således forstås som deres konstruktion af den transformation, KL Huset igangsætter. Men vi skal nu vende tilbage til nogle af de indledende fortællinger med henblik på at undersøge, hvilke konkrete teknikker og praktikker, medarbejderne bruger, når de transformerer deres rolle fra "et hoved bag bunkerne" til et "helt menneske". Vi skal med andre ord sætte fokus på, hvordan KL Huset ikke blot

igangsætter et skift i måden, hvorpå den enkelte itale- og iscenesætter sig selv som medarbejder, men også kan betragtes som en ny form for teknologi, der søger at folde medarbejderens subjektivitet, således at det 'udhuler' sin relation til sig selv med henblik på at skabe en ny og unik relation. Vi skal se, hvordan det er en selvteknologi, der gør medarbejderens etiske arbejde med sig selv til genstand for ledelse.

### Tag en runde i KL Huset og skab dig selv som en videnressource

Når de interviewede fortæller, hvordan KL Husets arkitektoniske landskab, i modsætning til den tidligere adresse, giver mulighed for "at tage en runde i Huset", er det ikke blot den fysiske bevægelsesfrihed, der bruges til at skabe en kontrast til den gamle adresse. Det er snarere muligheden for og friheden til at "videndele". Når jeg i de enkelte interviews spørger ind til, hvad "videndeling"<sup>3</sup> betyder, fortæller medarbejdere og ledere, at det ikke blot handler om at indhente og dele objektiv og faglig information. Derimod handler det om at mobilisere netværk og projekter, som kan bruges til personlig såvel som faglig udvikling. Med en mere formel sprogbrug kan man sige, at "en runde i KL Huset" er en teknik, der anråber "det faglige hoved bag skrivebordet" til at anråbe sig selv som en synlig *videnressource*, der konstant kan skabe og udvikle sig selv og sin viden. KL Huset giver med andre ord ikke blot medarbejderen fysisk frihed til at indhente et svar – en information – vedrørende en faglig problemstilling, men snarere mulighed for og frihed til at medarbejderen kan løsrive sig fra det traditionelle billede af den usynlige, pligttopfyldende og loyale medarbejder, der sidder på "sin pind" og har ansvar for at udføre ledelsens instrukser til tiden. På den måde kan det "at gå en runde" betragtes som selvteknik, der transformerer medarbejderen fra at være en *ansvarshavende* medarbejder, der lydigt og pligttopfyldende udfører sine opgaver til at blive en medarbejder, der *tager ansvar* for sig selv (jf. Andersen & Born 2003). At gå en runde er således ikke kun en ekspressiv og synlig aktivitet, der udfolder sig i det fysiske landskab. Det er også en aktivitet, de interviewede forbinder med en udfoldelse i medarbejderens "indre arkitektoniske landskab". Det er en særlig måde at skabe sig selv på. Med Foucault kan man sige, at dét at gå en runde er en selvpraktik, idet den folder ydersiden og fordobler medarbejderens subjektivitet, således at medarbejderen ansføres til at *udhule* sin relation til sig selv, med henblik på at skabe en ny og unik relation til sig selv. Med denne optik er dét at gå en runde en uforudsigelig ledelsesform, der virker gennem medarbejderens etiske arbejde med sig selv.

Som det fremgår, har medarbejderen ikke frit valg til at skabe og rekonstruere sit 'indre arkitektoniske landskab'. Medarbejderne fortæller nemlig hele

tiden om deres runde i huset – og dermed om deres selvudvikling og selvrefleksion – i relation til, at de skal videndele og dermed skabe produktivitet for organisationen. På den måde er det at gå en runde i KL Huset en selvteknik, der skaber en ledelsesform, som virker gennem medarbejderens etiske arbejde med sig selv i lyset af organisationens normer om videndeling. En selvpraktik, der ironisk nok producerer en ledelsesform, der på en og samme tid er både uforudsigelig og normaliserende. Ledelsesformen producerer en individualistisk medarbejder, der som en postmoderne turist er på jagt efter nye autentiske og uberørte steder og oplevelser (læs: viden) i håbet om at skabe sig selv på en ny og unik måde, men som konstant løber ind i det paradoks, at det eneste hun møder, er nogen som sig selv (Urry 1990). At gå en runde i KL Huset er således ikke som Panoptikon en magtteknologi, der skaber "føjelige kroppe". Det er ikke blot en teknologi, der objektiverer og dermed fastnagler en særlig identitet til medarbejderen. Derimod synes der at være tegn på, at det er en selvteknik, der ansporer medarbejderen til at anråbe sig selv som en ressource, der konstant skal udvikle sig selv i relation til KL. At skabe sig selv og sin medarbejderrolle gennem en synlig og ekspressiv praktik som at gå en runde i huset, synes således at være en ny etisk handling i KL, som muliggøres af KL Huset.

#### Den usynlige medarbejder konstrueres som ufri

Sidder en medarbejder for meget bag skrivebordet, positionerer de interviewede denne person som en, der *ikke* tager ansvar for at udvikle sig selv. Det er med andre ord en illegitim medarbejderstrategi. Flere af de interviewede fremhæver, at KL Huset er specielt egnet til de medarbejdere og ledere, der elsker at være synlige, udadvendte og "på". Hvorimod de medarbejdere – ofte omtalt som ældre medarbejdere og sekretærer – der ikke handler sådan, og som ikke tager en runde i huset, beskrives som nogen, der ikke har disse egenskaber og kræver særlig "støtte". Denne gruppe medarbejdere fokuserer ifølge de interviewede på de fysiske rammer, fx de manglede grønne planter, radioen, der ikke længere spiller, airconditionen og skrivebordets placering. Fortællingerne handler om, at de føler sig forstyrret af de nye omgivelser. Og at de føler sig konstant overvåget.

At gå en runde i KL Huset er med andre ord en synlig og ekspressiv handling – en selvpraktik – der kan bevæge forestillingen om den usynlige medarbejder i funktionshierarkiet fra en illegitim og passiv position til en legitim og aktiv position i forestillingen om den transparente organisation. Dermed ikke sagt at medarbejderen nødvendigvis indtager en ny og ansvarstagende rolle. Pointen er snarere den, at der er tale om et konstant tilblivelses- og vedligeholdelses-

arbejde, hvor denne handling er en af måderne, hvorved medarbejderen kan vedligeholde sig selv som en synlig medarbejder, der tager ansvar for sig selv og organisationen. Men som det turde fremgå, er denne handling ikke kun rettet mod det ydre – mod at tale med og dele viden med en kollega. Det er også en praktik, der er rettet mod medarbejderens forhold til sig selv. At gå en runde i KL Huset er således ikke blot en teknik, der skaber en ydre værdimæssig forskel mellem dem, der går en runde og dem, der ikke går en runde. De interviewede forbinder også denne ydre forskel med en 'indre' værdimæssig forskel mellem dem, der konstant tager ansvar for at rekonstruere deres 'indre landskab' og deres forhold til KL – og dem der ikke gør. At den ydre og synlige forskel forbindes med en indre forskel betyder også, at dét at gå en runde og at udvikle sig selv og sin viden fremstår som medarbejderens eget valg – eller (hvad værre er) fravalg. Meget tyder således på, at medarbejderens individualitet nivelleres, hvis hun ikke synliggør sig selv. Usynligheden bliver således – ironisk nok – et ekspressivt og synligt tegn på, at hun ikke krydser grænsen fra at være en ufri og ansvarshavende medarbejder til at blive en fri og ansvarstagende medarbejder, der leder sig selv. Hvis medarbejderen skal gøre sig genkendelig som et kompetent, ansvarstagende, autonomt og frit *menneske*, må hun således konstant bruge ekspressive virkemidler. Det er først, når medarbejderen synliggør sig selv ved at tage en runde – og tale og videndele med sine kollegaer – at hun *faktisk* er fri.

### Synliggør dig selv i de andres blik og bliv en videnressource

“At gå en runde i KL Huset” er ikke det eneste eksempel på, hvordan KL Husets arkitektoniske landskab tilbyder teknikker, der ansporer medarbejderen til at synliggøre sig selv. Der er også fortællinger, der knytter sig til storrums-kontorerne, de transparente mødelokaler, stillekontorerne og kantinen, som handler om, hvordan de andres blikke kalder på synlighed, opmærksomhed, entusiasme og udadvendthed. Hvor de andres blikke tidligere var sporadiske og fjerne, betyder KL Husets transparente arkitektoniske form, at de nu er allestedsnærværende. De interviewedes fortællinger handler ikke om, at de bruger de andres blikke til at overvåge, regulere eller disciplinere sig selv med henblik på at komme til tiden, være stille, rydde op på bordet, skabe et særligt output eller en særlig viden eller information. Tværtimod fremhæves denne måde at bruge KL Huset på som en illegitim medarbejderstrategi. At de andres blikke – og dermed medarbejderens synliggørelse – i højere grad handler om at “folde sig selv og sit forhold til sig selv ud” frem for konstant at kontrollere sig selv som en lydige medarbejder i funktionshierarkiet, kommer bl.a. frem, da jeg spørger en medarbejder om, hvem KL Huset er egnet til:

“Jeg tror, at...det er klart for de ekstroverte, de udadvendte, at de kan finde energi i det. De snakker meget, nyder at komme ned i kantinen, hvor der er flere at vælge imellem. (Man) kan man sige, at de har det federe her end mennesker, der i princippet mener de bliver forstyrret hver gang de møder en anden. De finder energi i det der foregår indvendigt, og det at eksponere sig selv så meget. Og det er svært at være meget privat her, det må man sige. Det eneste sted det er toiletet og der går lyset til gengæld, så kan man sidde i mørket der (...) Jeg har sådan lidt holdt øje med et par stykker, som har den væremåde på vores kontor, det er stille og indadvendte mennesker, og jeg har lagt mærke til, at i starten snakkede de meget om, at de havde meget hovedpine og følte sig enormt brugte, når de kom hjem. Og det tror jeg har meget med det at gøre. “Hold da kæft, man er bare på hele tiden her og hvor skal man forholde sig til mange”. Det er der så nogle, der synes ikke er specielt fedt” (Medarbejder, KL: 2003).

Medarbejderen beskriver med andre ord, hvordan KL Husets arkitektoniske landskab *kalder* på, at medarbejderne taler sammen i kantinen, eksponerer sig selv og giver afkald på at være privat. Men det interessante ved dette udsagn er også, at medarbejderen ikke blot skaber en sontring mellem dem, der bruger KL Huset til at eksponere sig selv, og dem der ikke gør. Hun forbinder også denne ydre ekspressive forskel med en indre forskel mellem dem, der har et udadvendt og energifuldt indre arkitektoniske landskab og dem har et indadvendt og energiløst indre.

Konstruktionen af denne sontring mellem det indre og det ydre er et eksempel på, at det allestedsnærværende blik, som KL Husets arkitektoniske landskab muliggør, ikke blot er et neutralt “projektørlys”. Det er ikke bare et blik, som nogen bruger og andre ikke bruger til at optræde i. At synliggøre sig selv er også teknik, der folder subjektivitet således, at subjektet fordobles og reflekterer over sig selv med henblik på at skabe en ny og unik relation til sig selv. Den ‘oplyser’ medarbejderen om, at hun ikke længere blot er et objekt i funktionshierarkiet. Hun er – hvis hun træder ind – og udfolder sig – i ‘oplysningen’ et frit menneske, der får “energi til” at skabe sig selv.

De andres blikke gør således ikke blot medarbejderen til et objekt for et blik. Blikkene ansporer også medarbejderen til at anrøbe sig selv som subjekt i en kommunikation. Medarbejderen skal ved at blikke sig selv med de andres (KL’s) blik, forme og skabe sig selv i det blik. Det kommer også frem omkring fortællingerne om kantinen. Flere fortæller, at kantinen ikke længere blot er et sted, hvor man spiser sin frokost og tager en pause fra arbejdsdagen. Kantinens åbne arkitektoniske form gør, at man i højere grad kan se – og blive set af de andre. Og den konstante bevidsthed om de andres blikke betyder, at det ikke længere blot er et sted, hvor man holder pause, men snarere er et sted, hvor man kan “sælge” sine egne projekter og viden-

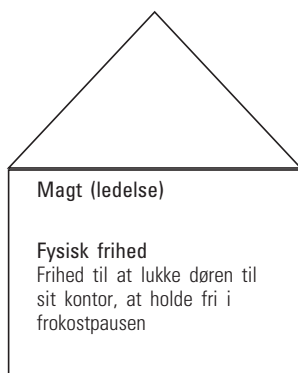
dele med sine kollegaer. Det fælles for disse fortællinger er med andre ord, at de alle kredser om, hvordan den enkelte forsøger at synliggøre sig selv med henblik på at udvikle sig selv og sin viden. Der er således også tegn på "at de andres blikke" på samme måde som "at gå en runde i KL Huset" er en ekspressiv teknik, der gør medarbejderens etiske arbejde til genstand for ledelse. Det er således et paradoks, at det etiske arbejde, der både muliggør ledelse og usynliggør ledelse, forbindes med synlige og ekspressive teknikker og praksisser som at gå en runde i huset og at iagttage og blive iagttaget af sine kollegaer.

### Medarbejderens frihed er genstand for ledelse

Når medarbejderen synliggør sig selv er det ikke blot medarbejderens identitet, der transformeres fra at være en ansvarshavende medarbejder til at blive en ansvarstagen medarbejder, der nedsætter sig som leder af sig selv. Forholdet mellem magt og frihed transformeres også. Hvor frokosten i kantinen tidligere – groft sagt – var et afbræk i en arbejdsdag fra 9-17, er den i dag et sted, hvor man anråber sig selv som en fri og aktiv medarbejder. Frihed er således ikke længere bestemt og begrænset af tid og rum i det transparente landskab. I KL Huset er synlighed og dermed frihed mulig til alle tider og i alle rum. Frihed er nemlig, når man udfører ekspressive handlinger som at tage en runde i huset, videndele i kantinen eller smalltalke i kaffeøen.

Hvor den uformelle samtale tidligere var frihedspraksisser, der stod uden for og i modsætning til magt og ledelse, åbner KL Husets arkitektoniske landskab op for, at de i dag er genstand for ledelse. De transformerer de før usynlige rum og aktiviteter, som tidligere blev forbundet med fysisk frihed til synlige rum og ekspressive aktiviteter og gør dem dermed til genstand for ledelse. For eksempel er stille- og læserummene ikke, som på den gamle adresse, placeret i mørke hjørner på kontorerne eller forbeholdt hjemmets fire vægge. De er derimod placeret ud til den åbne atrium, hvor alle på grund af de mange glaspartier kan se, hvem der sidder/ligger og læser i chaiselongerne eller holder møder i de lave sofamiljører.

### Den gamle adresse



Frihed

### KL huset



Men det er ikke blot de ydre og ekspressive aktiviteter, som tidligere lå uden for arbejdets fysiske mure (fx at spille bordfodbold, dyrke fitness og lege med sine børn i legerummet), der er rykket ind i KL Huset. Og således er blevet genstand for ledelse. KL Huset er også en selvteknologi, der forbinder denne ydre forskel mellem arbejde og fritid med en indre værdimæssig forskel mellem dem, der føler, at deres arbejde er et arbejde, der skal udføres loyalt og pligtopfyldende og dem der føler, at deres arbejde er et lystbetonet udviklings- (og friheds)projekt. Man kan med andre ord sige, at det at være en legitim medarbejder i KL også handler om, at være en der 'uden for hjemmet er hjemme'. Men da KL Huset ikke er en teknologi, der er designet til at se ind i hovedet på folk og dermed kan se, om de har det rette 'hjemlige' forhold til KL Huset, fortæller medarbejderne, at det er medarbejdernes adfærd i huset, der afspejler deres indre selvforhold. Medarbejdernes fortællinger handler således om, at usynlige aktiviteter og handlinger forbindes med, at man har et forkert forhold til den frihed, som KL Huset tilbyder. Frihed er for dem friheden til at lukke døren til kontoret, passe sit arbejde, bruge pauserne til at slappe af i og i det hele taget adskille det private fra det offentlige og det personlige fra det faglige. Men disse praktikker er ikke længere forbundet med den dominerende opfattelse af frihed. I KL Huset er man først fri, når man synliggør sig selv. Det er det ekspressive og ydre tegn på, at man skaber sig selv – og ikke lader sig skabe af forestillingen om, at man har en fastlåst og ensidige rolle i funktionshierarkiet. Synlige handlinger forbindes altså med, at man har et *refleksivt* og ikke et fysisk forhold til frihed.

### “Jeg arbejder hjemme” – en modmagtstrategi

Medarbejderne fortæller, at de engang imellem arbejder hjemme for at undvige de konstante forsøg på at skabe viden, netværk, nye projekter mm. Og de fortæller, at lederne også opfordrer til, at man arbejder hjemme. Disse fortællinger handler om, at man arbejder mere koncentreret og i længere tid, til trods for – eller netop på grund af – at man kan arbejde på skæve tidspunkter. Derudover er der en lang række af andre fortællinger om, hvordan man ved at arbejde hjemme kan usynliggøre, *hvor* meget tid og *hvor* mange ressourcer man bruger på de deadlines, som man øvrigt selv har sat. På den måde betyder den usynlighed, som hjemmearbejdet tilbyder, ikke, at medarbejderen nødvendigvis hopper ned fra selvrealiseringsscenen. Tværtimod kan hun i endnu højere grad arbejde med sig selv og vise sine omgivelser, at hun er i stand til at lede sig selv. At aflevere en rapport, en artikel, en analyse, som man har brugt dage og nætter på at lave derhjemme, bliver på den måde det ekspresive og synlige produkt, der legitimerer, at medarbejderen arbejder hjemme. Hjemmearbejde udfordrer altså ikke nødvendigvis selvledelsesregimet, men reproducerer det snarere.

### Funktionshierarkiets forfald og frihedsregimets opstandelse

KL Huset producerer et paradoks. På den ene side bygger det arkitektoniske landskab på egalitære og demokratiske principper, som søger at udglatte hierarkiet. Eksempelvis har alle adgang til storrumskontorer og møderum, og der er ingen utilgængelige døre, der umuliggør, at den enkelte kan tage en runde i huset. Der er heller ingen pladser, som giver enkelte medarbejdere eller ledere særlige privilegier. Både medarbejdere og ledere fortæller, at end ikke kontorcheferne har deres egne kontorer eller særlige pladser. Desuden fortæller de, at det er den eksterne HRM-afdeling og ikke direktionen, der er placeret på penthouse-etagen med udsigt over byen og Islands Brygge. På samme måde muliggør KL Husets arkitektoniske form, at medarbejderen ikke længere blot iagttages (blikkes) af en leder og i en arbejdssituation. Medarbejderen bliver også iagttaget af sine kollegaer i kantinen, fitnessrummet og med sine børn i legerummet. Blikket er allestedsnærværende og i den forstand demokratisk. Desuden bedømmer det ikke medarbejderens arbejdspræstation og resultat. Det er, som vi har set, snarere et blik, der ansporer medarbejderen til at skabe og genskabe sig selv som et synligt og dermed ansvarstagende menneske.

Omvendt er det selv samme demokratiske og åbne arkitektoniske form, som ansporer medarbejderen til frit at gå rundt og videndele med sine kolle-

gær, med til at skabe en værdimæssig forskel for subjektivitet. På 'ydersiden' skaber den en forholdsvis neutral og uskyldig forskel mellem dem, der går en runde og dem der ikke gør, og mellem dem der placerer sig i de andres blikke og dem der forsøger at undgå det. Men når den ydre forskel forbindes med medarbejderens 'inderside', skabes der en forskel mellem dem, der har et refleksivt frit forhold til sig selv og dem, der ikke har. Der skabes således et uformelt hierarki, der går på tværs af det traditionelle funktionshierarki og som dermed udfordrer dette hierarki. På den måde kan man sige, at magten og hierarkiet er blevet mere subtil i KL Huset. Hvor hierarkiet på den gamle adresse i højere grad var repræsenteret ved arbejdsopgaver, uddannelse, antal af kurser, individuelle kontorer, skrivebordets placering, kontorstolens design m.m., er KL Huset i dag med til at gøre værdihierarkiet usynligt. KL Huset tvinger således funktionshierarkiet i knæ, men skaber samtidig et subtilt 'frihedshierarki', der paradoksalt nok produceres gennem uskyldige, men ekspressive og synlige praksisser, som at gå en runde i huset, at smalltalke i kantinen og i det hele taget at indtræde i de andres blik. I og med at disse synlige selvpraksisser ved første øjekast er så banale og uskyldige, er der en fare for at den manglende synlighed – og dermed den manglende selvledelse – fremstår som medarbejderens eget og frie valg. Dermed er ansvaret for, at nogle medarbejdere frasorterer sig selv i KL Huset, ikke placeret hos ledelsen, men derimod hos den enkelte: Det er jo hendes egen skyld; hun bruger ikke de mange synlige muligheder, som KL Huset tilbyder til at sætte sig fri fra forestillingen om, at hun skal udføre en ensidig rolle i funktionshierarkiet og til at nedsætte sig som leder af sig selv!

Der er således en tendens til, at KL Huset er en selvteknologi, der på den ene side ansporer medarbejderen til på en ny og unik måde at skabe sig selv og på den anden side frasorterer dem, der ikke "hører" dette kald. Dermed producerer KL Huset ikke blot en gruppe af individualistiske, frie og autonome medarbejdere, der kan lede sig selv. Det producerer også en forskelsløs gruppe af medarbejdere, der mangler "den rette vilje" til selvledelse. De frasorteres, fordi deres 'usynlige' handlinger forbindes med 'indre' egenskaber som viljeløs, energiforladt og ufri.

## Ledelsesmæssige konsekvenser og udfordringer

Vi har nu set, hvordan KL Huset producerer og skaber en række værdimæssige forskelle for subjektivitet, som skaber nye betingelser for ledelse. Analysens pointer er opsummeret i skemaet nedenfor

<b>Etisk substans</b> <i>(The ethical substance)</i>	<b>Forholdet til sig selv</b> <i>(Mode of subjektification)</i>	<b>Teknikker</b> <i>(Asceticism)</i>	<b>Mål</b> <i>(Telos)</i>
Hvilke dele af sig selv skal medarbejderen udpege og arbejde med?	Hvordan ser den enkelte på sig selv og andre?	Hvordan skal medarbejderen arbejde med den etiske substans?	Hvad er målet med dette arbejde?
Synlighed	Man ser den ydre synlighed som det ekspressive udtryk for den indre evne til at se sig selv som en videnresource, der leder sig selv	Gå rundt i huset Konstant synlighed Netværke i kantinen Blive efter arbejde Smalltalke i kaffeøen	At sætte sig fri fra den ensidige rolle i funktionshierarkiet og nedsætte sig som leder af sig selv.

Skemaet viser, at den ledelse, KL Huset sætter rammerne for, ikke kun handler om at give medarbejderen instrukser og ordrer, som de som lydige medarbejdere skal udføre til tiden. KL Huset skaber derimod en ledelsesform, som 'virker' ved, at medarbejderne bruger de fysiske rammer til at skabe sig selv som synlige medarbejdere. Synlige medarbejdere som fx selv sørger for at tiltrække kunder, opsøger netværk og forpligtiger sig på løsninger. Men skemaet viser også, at synligheden ikke blot er vejen til, at medarbejderen kan indhente, behandle og videregive ny viden med henblik på at forlænge projektansættelse og skabe sikkerhed i jobbet. Synligheden – og dermed jagten på mere viden – er også vejen til identitet og mening med livet.

Artiklens pointe er ikke, at KL Huset er en teknologi, der producerer en falsk frihed eller en pseudofrihed. Analysens hovedformål har derimod været at vise, hvordan KL Huset muliggør ledelse, ved at medarbejderne konstruerer husets synliggørelse af dem som vejen til konstant udvikling og refleksion over sig selv. Problemet er således ikke at friheden er en illusion. Det er snarere, at KL Huset ansporer medarbejderne til at forbinde synlighed med selvledelse og usynlighed med manglende selvledelse. Og det ensretter vores blik på selvledelse. Eksempelvis bliver teknikker som at fordybe sig og at trække sig tilbage fra omverden for at filosofere over verden konstrueret som usynlige, langsommelige og illegitime selvteknikker. Argumentet om, at der kan være flere veje til at lede sig selv end at gå rundt, netværke og smalltalke i kaffeøer bygger ikke kun på et humanistisk ønske om mangfoldighed. Man kan også ud fra et ledelsesmæssigt perspektiv argumentere for, at en supermoderne organisation som KL har brug for mange forskellige former for selvledende medarbejdere og ikke blot de synlige. Konsekvensen af det "selvledelsesregime" som KL Husets producerer, er ironisk nok, at medarbejderne ikke er 'frie til

at vælge', om de vil bruge KL Huset til at lede sig selv, men derimod *tvinges* til bruge dets synlighed til at lede sig selv (Rose 1999:87). Her er det vigtig at holde sig for øje, at tvangen ikke består i, at det er lederen, der gennem instrukser og ordrer pålægger medarbejderen at bruge husets synlige aktiviteter til nedsætte sig som leder af sig selv. Det ledelsesmæssige paradoks er nemlig, at ledelse usynliggøres når KL Huset udpeger synlighed, som den etiske substans medarbejderen skal arbejde med. Når KL Huset forbinder synlighed med selvledelse, er det ikke længere en handling, som lederen kan kontrollere (og dermed synliggøre) uden dermed også, at frarøve medarbejderens mulighed for at lede sig selv. KL Huset er derfor ikke en teknologi, der tilbyder, at lederen kan planlægge og kontrollere synlighed på distance. Og det er heller ikke en teknologi, der giver lederen mulighed for at uddelegere registreringen og kontrollen til medarbejderen selv. Det vil nemlig betyde, at synlighed konstrueres og dermed styres som en arbejdsfunktion, en ensidig rolle og dermed et færdigt slutprodukt i stedet for som en etisk substans, medarbejderen selv skal arbejde med. I forlængelse heraf ville det være oplagt at konkludere, at de nye betingelser for ledelse, som KL Huset skaber, markerer et fokusskifte fra leder til ledelse. Det vil sige, at når den enkelte medarbejder føler sig usikker og ubehagelig til mode ved konstant at være 'på' i de fysiske rammer, så er det lederens opgave at tilbyde nogle teknikker (Garuda, Unik analyse, kompetencehjul), som medarbejderen gennem fortrolig samtale med lederen, kan bruge til at reflektere over sig selv, således at usikkerheden forsvinder. Men problemet med denne 'anbefaling' er, at den ikke reflekterer over de effekter som KL Huset producerer. I stedet reproducerer den 'blindt' ledelsesregimet ved at udpege medarbejderens manglende sikkerhed med at være synlig som en indre dysfunktion. I det lys bliver den ledelsesmæssige udfordring og opgave at flytte pegefingeren fra medarbejderens forhold til sig selv og i stedet rette den mod ledelsesteknologien.

## Litteratur

- Andersen, Niels Åkerstrøm & Asmund Born (2001): *Kærlighed og omstilling – italesættelsen af den offentlige ansatte*. Frederiksberg: Nyt fra samfundsvidenskabernes.
- Butler, Judith (1993): *Bodies that Matter – on the discursive limits of "sex"*. New York: Routledge.
- Dean, Michel (1999): *Governmentality – Power and Rule in Modern Society*. London: Sage Publications.
- Deleuze, Gilles (1988): *Foucault*. London: Continuum

- Foucault, Michel (2002): *Overvågning og straf*. Frederiksberg: Det lille Forlag.
- Foucault, M. (1997): "Technologies of the self" i *The essential works of Michel Foucault, vol. 1*. New York: The New York Press.
- Foucault, Michel (1990): *The care of the self – The history of sexuality vol. 3*. London: Penguin Books.
- Foucault, Michel & Paul Rabinow (red.) (1984a): *Ethics – essential works of Foucault 1954-1984 volume 1*. London: Penguin.
- Foucault, Michel (1984b): *The Use of Pleasures – The history of sexuality vol.2*. London: Penguin Books.
- Foucault, Michel (1982): "The subject and power" i Hubert Dreyfus & Paul Rabinow (red.): *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*. Brighton: Harvester.
- Ibelings, Hans (1998): *Supermodernism – Architecture in the Age of Globalisation*. Rotterdam: NA Publishers.
- Mckinlay, Alan & Ken Starkey (1998): *Foucault, management and organization theory – from Panopticon to technologies of self*. London: SAGE.
- Polkinghorne, Donald E. (1988): *Narrative knowing and the human sciences*. New York: State University of New York Press.
- Urry, John (1990): *The Tourist Gaze – Leisure and Travel in Contemporary Societies*. London: SAGE.

## Noter

- 1 KL er interesse- og medlemsorganisation for 269 kommuner i Danmark. Alle kommuner (dog ikke København og Frederiksberg Kommuner, der begge varetager amtskommunale opgaver) er medlemmer af KL (<http://www.kl.dk/262818/> den 4. november 2003).
- 2 Foucault skelner mellem fire forskellige teknologier: produktionsteknologier, tegnteknologier, magtteknologier og selvteknologier (Foucault 1997). Det er de sidste to, der har været i fokus for hans studier – og det er særligt dem, vi skal hæfte os ved i denne sammenhæng. Derimod har de to første primært været genstand for analyse i lingvistiske og naturvidenskabelige studier.
- 3 Videndeling er formuleret som en af KL's tre kerneværdier. Dermed ikke sagt at man kan se en årsagsvirkningseffekt mellem dem og at medarbejderne i interviewene taler om videndeling. Men det skal nævnes, at det er et begreb, der ofte bruges i de interne såvel som eksterne kampagnepapirer. En analyse af disse må vi have til gode.

# Ledelsesvirkeligheder i sundhedssektoren

– en narrativ analyse af forandringsledelse

*Anne Reff Pedersen*

“Jeg synes, idéen om en unit lyder spændende, og jeg har lyst til at prøve kræfter med projektet. Jeg mener selv, at min positive holdning er en væsentlig årsag til, at det er blevet lige præcis vores afdeling, der skal have de studerende; og det er også mig, der er blevet tovholder på projektet” (sygeplejerske 1).

“Jeg er bitter og uforstående over for at der, min mangeårige erfaring taget i betragtning, ikke bliver lyttet til mig, når jeg prøver at argumentere for det uholdbare i idéen. Jeg synes, at oprettelsen af unitten har ført til den indstilling, at hvis ikke man kan lide lugten i bageriet, må man bare forsvinde, for der bliver ikke lavet noget om på planerne” (sygeplejerske 2).

De to uddrag handler om to ansattes meget forskellige meninger om et forandringsprojekt på en sygehusafdeling. Uddragene er eksempler på de ledelsesbetingelser, som udgøres af medarbejdernes holdninger til ledelsens forandringsbeslutninger, og som eksisterer i sundhedssektoren, når forandringsprojekter sættes i gang.

De to ovenstående uddrag fortæller om en forandring, som er initieret af sygehusledelsen, uden at afdelingens medarbejdere er blevet inddraget i denne beslutning. En forandringsledelsesstrategi, der derfor kan betegnes som en top-down-strategi, hvor den overordnede ledelse tager beslutninger (om fx organisationsforandring), som de ansatte skal gennemføre, uden at medarbejderne bliver inddraget i beslutningen. Eksempler på anvendelsen af denne ledelsesstrategi i sundhedssektoren er mangfoldige: indførelse af centerstrukturer, funktionsbærende enheder, akkreditering osv. er alle ledelsestiltag, der initieres top-down.

Gennem en narrativ analyse af medarbejdernes holdninger til denne ledelsesform belyser denne artikel, hvordan medarbejderholdninger udgør en væsentlig ledelsesbetingelse i sundhedssektoren. Jeg udfordrer top-down-ledelsesstrategiens forståelse af medarbejderne som “nogle, der er ude på at hæmme ledelsens beslutninger via deres implementeringsmodstand”. Herved anfægter jeg også top-down-ledelsestænkningens forudsætning om, at medarbejderne kan implementere ændringer, uden selv deltage i beslutningerne

om disse. Dette sker ved at belyse, hvilke forståelser en gruppe ansatte har af et konkret forandringsprojekt på en sygehusafdeling.

I case-analysen stilles følgende spørgsmål: Hvordan forholder medarbejderne i sundhedssektoren sig til et konkret forandringsprojekt, og hvilke lokale ledelsesbetingelser afstedkommer disse medarbejderholdninger? For at kunne besvare disse spørgsmål analyserer jeg, hvordan de ansatte på afdelingen modtager en top-down-orienteret ledelsesstrategi, og hvordan de forholder sig til forandringsprojektet. Casen viser på eksemplarisk vis væsentlige ledelsesbetingelser og forudsætninger i det fagprofessionelle miljø, der er i sundhedssektoren. Medarbejderforståelser anses her for at være centrale forudsætninger for at kunne producere ledelse.

Første del af artiklen præsenterer sundhedsledelse som en top-down-orienteret ledelsesstrategi. Som kontrast til denne ledelsesforståelse beskrives dernæst, hvordan forandringsledelse kan forstås via et narrativt perspektiv. Andel del præsenterer forandringscasen og analysen af denne. Til sidst diskuteres de lokale ledelsesbetingelser ud fra case-analysen.

## Sundhedsledelse som top-downorienteret ledelsesstrategi

Når sundhedsledelse kan beskrives som en top-down-orienteret ledelsesstrategi, skyldes det den forståelse af begrebet ledelse, der ligger til grund for denne strategi. Kort sagt er en forudsætning for denne ledelsesstrategi en forståelse af, at ledelse handler om ledere. I bogen *Sygehusledelse* skriver Kurt Klaudi Klausen fx om begrebet strategisk ledelse og hvilket syn, det giver på medarbejdere:

“Strategisk ledelse er således ikke noget, der kun finder sted i direktionen, nødvendigheden af at skanne situationen, skabe visioner, udstikke mål og træffe strategiske beslutninger om prioritering af ressourcer og indsatser på mellemlangt sigt eksisterer på alle ledelsesniveauer – det drejer sig blot om nogle forskellige ansvarsområder forskellige steder i ledeshierarkiet.

Problemet er, at dette er der ikke altid lige stor forståelse for blandt de menige medarbejdere. De finder i vid udstrækning, at det er tilstrækkeligt med faglig ledelse, og lever i den vildfarelse, at man kan praktisere ledelse udelukkende på baggrund af indsigt i de fagligt faglige forhold, dvs. uden indsigt i de ledelsesfaglige forhold, som just er nævnt. Man kan bestemme denne holdning som en art ledelsesfremmedhed, og forklare den på baggrund af specielt tre forhold: uvidenhed, fagprofessionelt snæversyn og magtpolitiske forhold” (Klaudi Klausen 2003: 442).

Her italesættes en dikotomi mellem de professionelle (der lider af ledelsesfremmedhed) og den professionelle ledelse (der skal skabe visioner og udstikke rammer). Ledelse fremstilles som en arbejdsopgave for de professionelle ledere, mens medarbejderne (de menige) er de uvidende, snæversynede og magtpolitiske, som skal ledes i den rigtige retning. Derved fremstilles en forståelse af ledelse, hvor det er lederne i ledelseshierarkiet, der udstikker mål og træffer strategiske beslutninger.

Denne forståelse af ledelse kan betegnes som en top-down-orienteret ledelsesstrategi, eftersom ledelsen (ud fra deres viden) træffer beslutningerne, som medarbejderne så skal udføre. Top-down-perspektivet fokuserer således på de formelle ledelsesmålsætninger, der omhandler de øverste lag i organisationerne, som beskæftiger sig med det konstitutionelle niveau: – lederne og de politiske aktører (Pedersen 2000; Sørensen & Bogason 1998). Bag denne ledelsesforståelse ligger endvidere en rationel beslutningsforståelse, hvor beslutninger kan opdeles i først en dagsordensfastsættelse (der sættes af ledelsen), og dernæst en implementering (der udføres af medarbejderne) (Hjern & Porter 1981; Schein & Rein 1995). Denne forståelse af beslutningsprocessen implicerer, at beslutninger ikke er forhandlede og fortolkede processer, men kan betragtes som afgrænsede og operationaliserbare faser. En beslutningsforståelse, der siden 1960'erne har været udsat for kritik i beslutningsteorien (Lindblom, March & Olsen).

Problemstillingerne i forhold til anvendelsen af top-down-orienterede ledelsesstrategier i sundhedssektoren fremkommer via to forhold:

Et: Når beslutningsprocesser opfattes som forhandlede og tilpassede processer, der ikke kan inddeles i trin eller faser, nedbrydes samtidig forestillingen om, at beslutninger kun kan træffes af særlige medarbejdere (ledelsen) og implementeres af særlige medarbejdere (de neutrale medarbejdere). Når denne dikotomi mellem ledere og ansatte ikke længere er relevant at opretholde, kan ledelse ikke længere fastholdes som en arbejdsopgave, der kun er relevant for ledere, men må betragtes som et resultat af alle ansattes beslutninger eller ikke-beslutninger, der påvirker forandringsprocesserne.

To: Når ledelse ikke kun forbindes med at opstille visioner og målsætninger, men også forudsættes at kunne løse problemstillinger og konflikter i de ansattes hverdag, bliver ledelsesopgaverne ikke kun relateret til fremtiden, men også til fortiden og nutiden, der indebærer uløste konflikter i hverdagen. Her bliver medarbejderne og hverdagsperspektivet en vigtig forudsætning for at kunne praktisere ledelse. Konkret fordres en forståelse af, hvilke type af medarbejdere og hverdagskonflikter der findes i sundhedssektoren.

Kurt Klaudi skriver andet sted i sit bidrag, hvordan de ansatte i sundhedssektoren som erhvervsgruppe kan beskrives som fagprofessionelle, "hvis praksis

forudsætter specialiseret systematisk oparbejdet viden og færdigheder, tillært via erfaringer og uddannelse og dokumenteret med diplomer" (Klaudi 2003: 439).

Jeg vil argumentere for, at udøvelse af top-down-orienterede ledelsesstrategier i sundhedssektoren vil skabe konflikter med erhvervsgrupper, der er vant til at anvende deres viden og erfaring i beslutningsprocesser, hvis medarbejderne ikke skal bruge denne viden i ledelsessammenhænge, men primært iværksætte ledelsens visioner. En ledelsesstil, der også udøves fx på McDonald's restauranter. Jeg vil med andre ord argumentere for, at anvendelsen af top-down-orienterede ledelsesstrategier ikke inddrager sundhedssektorens kontekstuelle medarbejderforhold. Forhold, der betyder, at anvendelsen af en top-down-orienteret ledelsesstrategi netop ikke betinges af de meniges ansattes ledelsesfremmedhed, men om ledelsernes. En top-down-ledelsesstrategi vil nemlig nødvendigvis skabe konflikter med de ansatte og derfor få meget svært ved at skabe engagement, ansvar og loyalitet fra de dominerede medarbejdergrupper i sundhedssektoren.

I modsætning til synspunktet om medarbejdergruppen som udvidende, magtsyg og snæversynet betragter jeg mange af de italesatte ledelsesproblemer og konflikter i sundhedssektoren som en konsekvens af (snarere end en begrundelse for) udbredelsen af top-down-orienterede ledelsesstrategier, der ikke inddrager et mere kontekstuel medarbejderperspektiv. Pointen er, at man ikke får samme resultater ved at bedrive samme type ledelse på et sygehus og på en fast food-restaurant! Jeg vil i stedet argumentere for et hverdagsperspektiv (hvor ledelse kommer til at handle om mere end at udstikke rammer og visioner for fremtiden) og endelig en mere nutidig beslutningsforståelse (der ikke betragter beslutninger som fænomener, der kan foregå i fast opdelt operationelle faser).

## Forandringsledelse set fra et narrativt perspektiv

Et alternativ til en top-down-orienteret ledelsesforståelse er at se ledelse som et narrativt fænomen. Når fx forandringsledelse betragtes via et narrativt perspektiv, vægtes begrebets mange betydninger. Forandring vil således ikke kun kunne betragtes som et strategisk adfærdorienteret resultat, der skaber stabilitet via flere strukturer, rutiner og rationalitet (Lewin 1958), eller som en dynamisk kontekstuel betingelse for alle organiseringsprocesser (Kanter, Stein & Jick 1992). Begge betragtninger af forandring bygger nemlig på, at forandring enten er en stabil eller dynamisk proces. Med et narrativt perspektiv fravælges på forhånd at indsætte forandring i en særlig stabil eller dynamisk

optik. Derimod forudsættes, at forandring skabes via en meningsskabende pluralitet af mange små og forskellige fortællinger, så forandringsledelse ikke kan forklares ved en generaliseret kategorisering eller anvendelsen af en abstrakt kategori. Narrativ viden om forandringsledelse fremkommer via fortællinger, eller mere konkret ved at fortællingerne illustrerer afvigelser eller forskelle i forhold til vores gængse samfundsmæssige forestillinger om normalitet. Bruner skriver om fortællingers funktion:

“The function of the story is to find an intentional state that migrates or at least makes comprehensive a deviation from a canonical cultural pattern”.  
(Bruner1990: 49).

Bruner beskriver i dette citat, hvordan fortællingers funktioner er at forklare det afvigende i vores kulturelle forståelse. Bruner eksemplificerer med, at når vi vil forklare et fænomen; fx hvorfor der står en mand med et flag på et posthus, så forklarer vi denne begivenhed med, at enten er det nationaldag, eller også er det en gal nationalist. Vi bruger således fortællinger til at forklare det afvigende i samfundet for at bringe det tilbage til de traditionelle kulturelle former. På samme måde anvender fx ansatte i organisationer fortællinger til at forklare afvigelser og problemer i hverdagen for at bringe dem tilbage til deres accepterede kulturelle rutiner og værdier på arbejdspladsen. Når læger fx fortæller om patienters sygdomsforløb, er det for at bringe dem ind i anerkendte samfundsmæssige diagnoseforklaringer, der angiver formelle handlingstiltag i sygehusorganisationen. Bruner beskriver altså som sagt, hvordan fortællinger er med til at illustrere afvigelser og forskelle i forhold til vores gængse samfundsmæssige normalitetsforestillinger. Dermed indsætter Bruner fortællinger i en social, kulturel og folkløstisk tradition frem for i en litterær kontekst.

Når fortællinger anvendes til at forstå begrebet forandringsledelse, betragtes begreberne forandring og ledelse som kulturelle og socialt betingede begreber, der indgår i vores samfundsmæssige normalitetsforestillinger. Downing (1997) har fx analyseret organisationsændringer via henholdsvis ledelsens og medarbejdernes fortællinger om forandring (ibid.). Downing fokuserer på, hvordan fortællingernes plot (deres handlingsmorale) fungerer som retningslinjer for aktørers meningskabelse af forandringer (ibid.: 230).

Via deres plotgenererende fortællinger om organisationsændringerne skaber organisationsmedlemmerne sociale dramaer. Downing er her inspireret af Turner (1957), der beskriver, hvordan radikale organisationsændringer resulterer i sociale dramaer, som kan karakteriseres ud fra de følelsesmæssige og fortolkningsmæssige konflikter, de skaber.

Ledelsesopgaverne i relation til forandring er ifølge Downing at håndtere og løse de konflikter, som forandring skaber. Det kan ske ved, at der skabes fælles fortællinger, med determinerende plottypologier, fx tragedier, heltefortællinger eller togtfortællinger, da det er via plottets dramatiske logik, at der skabes mulighed for fremtidig fælles handling (Downing 1997).

Når forandringsledelse beskrives i et narrativt perspektiv fremkommer således en forståelse af ledelse, der handler om at håndtere konflikter via fortællinger om forandring, der belyser forandringsbegrebet i relation til vores kulturelle normaliseringsforestillinger.

## Unitforandring – en case om forandringsledelse

De efterfølgende fortællinger er hentet fra et længerevarende feltarbejde, der blev udført på en optræningsafdeling på et rehabiliteringssygehus i Danmark, og som inkluderede deltagerobservation og narrative interviews (Pedersen 2000).

På sygehusets optræningsafdeling tager personalet sig af ortopædkirurgiske, reumatologiske, medicinske samt neurologiske patienter, der alle sammen har et specialiseret rehabiliteringsbehov. Det kan fx være patienter med benamputationer, ledegigt, hjerneblødninger eller fald. På sygehusafdelingen er følgende ansatte tilknyttet: afdelingslægen, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, ergoterapeuter og fysioterapeuter.

De fortællinger, der her præsenteres, handler om en unitforandring, der sker på afdelingen. Før forandringen var det to ligestillede plejegrupper på afdelingen bestående af sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter, der varetog plejen af afdelingens patienter. Disse grupper bliver omstruktureret som følge af, at en af grupperne skal være en unit, der ud over plejen af patienter skal fungere som uddannelsesgruppe for sygeplejerskestuderende. Denne forandring er sygehusledelsens beslutning.

De udvalgte fortællinger, der bringes i de efterfølgende analyser, er uddrag fra en række narrative interviews (Czarniawska 1998; Pedersen 2000), der er afholdt med afdelingens forskellige personalegrupper. De narrative interviews er foretaget som hverdagsamtaler om konkrete begivenheder i de ansattes hverdag. Således er de ansattes fortællinger om unitforandringen indsat i en større hverdagsfortælling, der handler om deres arbejdsdag og dennes begivenheder. Fortællingerne er ikke formidlet som konversationsstudier, altså som konversationer mellem interviewer og informant (Mishler 1986; 1999). I stedet er de formidlet i skriftlig form via omskrivning fra de mundtlige interview til skrevne kontekstuelle fortællinger (Gergen 1991; Sehested & Pedersen 2003).

## Fire medarbejderfortællinger om unitforandringen

Nedenfor præsenteres fire ansattes fortællinger om unitforandringen. Den første fortælling er uddannelsesvejlederens fortælling, da det var hendes idé at skabe en unit. De næste tre fortællinger er fra unitvejledere (to sygeplejersker og en social- og sundhedsassistent). Fælles for alle fortællingerne er, at de handler om de ansattes forståelse af unitten som forandring. Grunden til, at afdelingsledelsens fortællinger om unitten ikke er medtaget, er, at afdelingsledelsen hverken traf beslutningen om, at unitten skulle være på afdelingen – det gjorde sygehusledelsen – eller var direkte involveret i unittens arbejde – det var de udpegede unitvejledere, der dog er udpeget af afdelingsledelsen. De fire fortællinger er medtaget, fordi de repræsenterer de forskellige holdninger til unitten, som de ansatte gav udtryk for.

### *Uddannelsesvejlederens fortælling om unitten*

En dag fik jeg en idé. Jeg havde læst en artikel i *Klinisk Sygepleje*, der handlede om en ny måde at organisere praktikperioden på for de sygeplejerskestuderende, og jeg syntes, at denne organisering kunne bruges på sygehuset. Min idé er, at der skal laves en uddannelsesenhed, en unit, på en af sygehusafdelingerne. Her skal alle studerende knyttes til minimum to uddannede fra plejepersonalet. Dette er meget forskelligt fra den traditionelle måde at tilrettelægge praktik, hvor én studerende følger én sygeplejerske, og hvor de studerende fordeles på alle afdelingerne på sygehuset. Min idé er at koncentrere uddannelsesmiljøet. Hvor de studerende i den gamle model hurtigt får et bredt kendskab til alle kolleger på afdelingen, får de studerende i den nye model overvejende kontakt til de to vejledere, som er særligt rustede til at vejlede.

Jeg taler efterfølgende med mine kolleger om idéen med unitten og prøver dernæst at finde ud af, om tanken overhovedet kan vække genklang på ledelsesniveau: Kan den ikke det, kan det ikke nytte noget at arbejde videre med den. Imidlertid synes sygehusledelsen også, at det er en god idé, og beslutter at indføre unitten. Samtidig beslutter ledelsen, hvilken af sygehusafdelingerne der skal have denne nye uddannelsesunit. En beslutning, der præges af, at man vælger en sygehusafdeling, der fra ledelsens syn er velfungerende, og som har de personlige ressourcer til at varetage denne opgave. Senere da jeg kom ud på afdelingen, hvor unitten skulle ligge, og fortalte om projektet, oplevede jeg overvejende modstand mod projektet. Personalet har i en tidligere afholdt orienteringsrunde fået det indtryk, at unitten var en idé, som de kunne afprøve, hvis de havde lyst, og der var derfor mange ting, de ikke kunne forstå. De kunne ikke forstå, hvorfor unitten lige skulle være på deres afdeling og ikke på de andre, og hvorfor det skal gå så stærkt med at implementere idéen. Med andre ord følte nogle af de ansatte, at de ikke var blevet hørt og

taget alvorligt, så de følte sig affærdiget og nedprioriteret. Men det er ikke så betydningsfuldt, hvad personalet i afdelingen synes om unitprojektet, da det som regel tager lang tid for ansatte at vænne sig til nye tiltag. Således har jeg på forhånd indset en vis sandsynlighed for, at idéen kan vække modstand på afdelingsniveau.

*Sygeplejerske og unitvejleders fortælling om unitten*

Jeg synes, idéen om en unit lyder spændende, og jeg har lyst til at prøve kræfter med projektet. Jeg mener selv, at min positive holdning er en væsentlig årsag til, at det er blevet lige præcis vores afdeling, der skal have de studerende; og det er også mig, der er blevet tovholder på projektet. Men i og med at jeg er en af de eneste i plejegruppen, der synes om unitprojektet, møder jeg megen modstand fra mine kollegers side. Mange af kollegerne synes, at det var et dødsdygt projekt at gå i gang med, og ofte har jeg godt kunnet mærke, at der i afdelingen har været snakket personligt om mig. Det har ikke gjort det lettere, at jeg kun har været ansat på afdelingen i få måneder, og mine kolleger derfor heller ikke kender mig så godt, som de kender hinanden indbyrdes. Modstanden mod unitten er fra kollegernes side blevet til en modstand mod mig, og jeg forstår godt, at det er blevet sådan, men jeg synes det er hårdt.

Jeg synes, at der på afdelingen er et stærkt sammenhold blandt de ansatte, og de kender hinanden godt. Men nogle af de andre ansatte betragter de daglige rutiner som nogle, der bare er der, og ikke er nødvendige at diskutere eller tage op til fornyet overvejelse, for det kører jo fint for afdelingen, som det gør.

*Anden sygeplejerske og unitvejleders fortælling om unitten*

Jeg var fra starten modstander af projektet og min udnævnelse som vejleder i unitten. Da jeg i mit arbejde lægger megen vægt på den direkte, daglige og vedvarende kontakt til patienterne, mener jeg, at når de studerende samles, som de gør i unitten, kan de kun blive en belastning både for personale og patienter, fordi det vil medføre en forringelse af den tætte patientkontakt. Når man har to studerende på slæb, sætter man sig jo ikke lige ned og taler med en patient om fx sorg. Derfor har jeg slet ikke lyst til at være vejleder i unitten, da den forhindrer mig i at gøre mit arbejde tilfredsstillende, men jeg har følt mig presset og har sagt ja for ikke at risikere at miste mit job. Jeg er samtidig bitter og uforstående over for, at der – min mangeårige erfaring taget i betragtning – ikke bliver lyttet til mig, når jeg prøver at argumentere for det uholdbare i idéen. Jeg synes, at oprettelsen af unitten har ført til den indstilling, at hvis ikke man kan lide lugten i bageriet, må man bare forsvinde, for der bliver ikke lavet noget om på planerne.

### *Social- og sundhedsassistents fortælling om unitten*

Når der er kommet flere mennesker til afdelingen, har det betydet at nogle af gruppemøderne har været forsinkede, og derfor har vi haft meget travlt med at stille an til patienternes frokost. Det lægger patienterne mærke til, og det kan ikke være særlig rart at skulle til at sidde og spise sin mad, mens fem fortravlede mennesker løber rundt omkring én og kaster tallerkener, bestik og glas på bordet.

Det øgede antal mennesker i afdelingen betyder også, at umiddelbart banale ting lige pludselig får betydning, fx er sygeplejekontoret og køkkenet to bittesmå lokaler, hvor der ikke er plads til flere end fire-fem mennesker, og her er blevet trangt at være. Støjniveauet er forøget, og det er blevet svært at koncentrere sig og få lavet noget. Vi som plejepersonale efterlyser derfor flere telefoner og stole til afdelingen, men kan ikke rigtigt komme igennem med vores krav. Det er ikke, fordi der er blevet mere travlt på afdelingen, men afdelingens ting tager længere tid, når der hele tiden er tre studerende, som stiller spørgsmål og skal have svar, og som vejleder i unitten har jeg også lagt mærke til, at kollegerne i den anden gruppe har været hårdt presset. Jeg synes, det er svært at se på, hvordan de går rundt med et håbløst udtryk i ansigtet, fordi de har fået mere at lave, og det er ikke rart at se sine kolleger sådan uden at have mulighed for at hjælpe dem.

## **Forandring som både normal og afvigende begivenhed**

Alle disse fire fortællingers logik er med Bruners ord ikke baseret på sandhedsværdier i forhold til en søgning efter, hvilken fortælling der har den rigtige forandringsopfattelse. De repræsenterer derimod fire forskellige opfattelser af unitten, der er knyttet an til forskellige begivenheder i de ansattes hverdag: ansvaret for og varetagelsen af sygeplejestuderende, ansvaret for afdelingen og patienterne og varetagelsen af, at dagligdagen fungerer uden praktiske problemer. Men der er også lighedstræk mellem fortællingerne, der handler om de ansattes forståelse af forandring som enten et kulturelt normalt fænomen, eller som det kulturelt afvigende fænomen.

Den første af fortællingerne beskriver, hvordan unitten blev til som en god ide, med det formål at forbedre de sygeplejersstuderendes uddannelse på sygehuset. Dette kan ske ved, at de studerende vejledes af unitvejledere, der er særligt rustede til at vejlede dem på en afdeling, frem for at følge med forskellige sygeplejersker rundt på afdelingerne. Unitten tillægges i denne fortælling en betydning i forhold til at kvalitetssikre sygeplejerskeuddannelsen, som er

med til at øge de ansattes ansvar for de sygeplejerskestuderendes praktikophold på sygehuset.

I den anden fortælling omtales unitten som et spændende projekt, der kan være med til at ændre de daglige rutiner på afdelingen. Dog berettes om, at unit-idéen har mødt modstand blandt de ansatte på afdelingen, da de mener, at afdelingen kører fint, som den gør. Unitten tillægges i denne fortælling betydning i forhold til at diskutere de daglige rutiner på afdelingen.

I disse to fortællinger betragtes personalets modstand mod unit-forandringen som det afvigende kulturelle fænomen, der relateres til de i forvejen accepterede kulturelle sygeplejerskeværdier om kvalitetsudvikling og nytænkning af rutiner. Således bliver forandringsbegrebet i disse to fortællinger forstået som det normale kulturelle fænomen, mens modstand mod forandringen forstås som det afvigende.

I den tredje fortælling knyttes unitten til, hvilke betydning den vil få for patientplejen. Fokus går fra at være på de sygeplejerskestuderende og afdelingens rutiner til den daglige patientkontakt. I denne fortælling berettes om, at unitten vil give en forringelse af patientkontakten, da en sygeplejerske med to studerende på slæb ikke kan have personlige samtaler med patienterne. Derfor har denne sygeplejerske ikke lyst til at deltage i unitten, men har sagt ja for ikke at miste sit job.

Den fjerde fortælling knytter ikke unitten til et formål eller til holdninger om unitten, men beskriver den derimod som en ændret betingelse for afdelingens daglige liv. I fortællingen berettes om, hvordan afdelingens opgaver tager længere tid, fordi der er kommet flere mennesker til. I denne fortælling fokuseres også på, hvordan unitten ikke kun har ændret hverdagen for vejlederne, men også for den anden plejegruppe, der har fået mere at lave.

I disse to fortællinger berettes om unit-forandringen som det afvigende kulturelle fænomen, der, som Bruner pointerer, relateres til de i forvejen accepterede kulturelle sygeplejerskeværdier, der handler om den gode patientomsorg og pleje. Således skabes i disse to fortællinger en opfattelse af forandring som det afvigende kulturelle fænomen, som de ansatte påtvinges af leve med.

De fire fortællinger repræsenterer to forskellige kulturelle forståelser af forandringsprocesser på arbejdspladsen. Den ene forståelse fremkommer, når unitten som forandring i to af fortællingerne betragtes som det afvigende kulturelle fænomen, der relateres til de i forvejen accepterede kulturelle sygeplejerskeværdier, der handler om den gode patientomsorg og pleje. Den anden forståelse af forandring fremkommer, når personalets modstand mod unitten betragtes som det afvigende kulturelle fænomen, der relateres til en antagelse om, at kvalitet altid vil involvere en revurdering af hverdagens rutiner via forandring. Således optræder forandring for de ansatte både som henholdsvis

et afvigende kulturelt fænomen og som det normale. To forskellige opfattelser af forandring, som ifølge fortællingerne også resulterer i konflikter mellem de ansatte.

## Ledelsesbetingelser – fra en entydig til en polyfonisk fortælling

Med Downings terminologi kunne konflikten løses ved at skabe en fælles og samlende plotgenererende fortælling om forandringen fra medarbejderne, der evt. kunne løse de følelsesladede konflikter, som fulgte med forandringen som socialt drama for de ansatte.

Man kan spørge, hvordan netop en plotgenererende fortælling kan rumme forandring som både et kulturelt normalt og afvigende fænomen. Downings løsning med at generere en fælles fortælling baserer sig på to forudsætninger: Den første er, at en overordnet fortælling kan fremstå som fælles, selvom medarbejderne har forskellige hverdagskontekster. De fire fortællinger i denne analyse illustrerede, hvordan fx uddannelsesvejlederens og social- og sundhedsassistentens hverdag var meget forskellig – forhold, der var med til at skabe forskellige forandringsforståelser. Skabelsen af en fælles fortælling fordrer derfor en fælles hverdagskontekst, såfremt de ansattes menings-skabelse betragtes som et kulturelt kontekstuel fænomen. Den anden forudsætning er, at det er muligt at vælge én fortælling, der vil fremstå som mere sand eller rigtig end de øvrige fortællinger. Hvis fx uddannelsesvejlederens fortælling skulle danne basis for en fælles fortælling, ville denne fortælling udelukke andre forståelser af forandring. Men betingelsen for en narrativ tilgang til forandringsledelse handlede som udgangspunkt ikke om at skabe sandhedsværdier, men om menings-skabelsesprocesser. Én fælles plotgenererende fortælling vil således udelukke muligheden for forskellige forståelser af forandring.

I forhold til denne analyse af unitforandringen vil skabelsen af en fælles plotgenererende fortælling være en ledelsesløsning, der ikke kan løse de ansattes hverdagskonflikter, da en sådan fortælling ikke kan medtage de ansattes forskellige virkelighedsforståelser af hverdagen. Derimod illustrerer analysen, at fortællingerne er med til at forme forandring som både det normale og det kulturelt afvigende for de ansatte på afdelingen. Samtidig illustrerer den, at de forskellige forandringsforståelser skaber konflikter mellem de ansatte.

Løsningen på de ansattes konflikter mener jeg i højere grad er at skabe en fælles polyfonisk fortælling, der kan inddrage de mange forskellige stemmer

og dermed respektere og håndtere ansattes forskellige opfattelser af forandring, oplevelser, der bunder i deres respektive hverdagskontekster. David Boje beskriver, hvordan polyfoniske fortællinger i høj grad afspejler de organisationer, de er i. Således at selvdekonstruktive, emergerende og dynamiske organisationsformer også skaber samme type fortællinger:

“People are only tracing story fragments, inventing bites and pieces to glue it all together, but never able to visit all the stages and see the whole” (Boje: 2001: 5).

Boje mener altså, at fortællinger også kan betegnes som mindre fortællingsfragmenter, der aldrig opnår en plotgenereret genrefortællings helhed og linearitet, men som fx via interaktion med andre fortællinger sammensættes af forskellige fortællingsfragmenter. Boje argumenterer videre for, at mange organisationsfortællinger er mundtlige fortællinger, fortalt i mange forskellige former, der påvirker fortællingernes indhold og udtryk. En polyfonisk fortælling vil derfor, som Boje pointerer, være en forandringsfortælling, der kan medtage de ansattes forskellige forandringsforståelse og dermed åbne op for deres konflikt ved at indikere, at organisationen har brug for forskellige forandringsforståelser, der sikrer en bedre debat om såvel forandringernes potentialer som ulemper.

## Konklusion

Udgangspunktet for denne artikel var en undren over de ansattes forståelser af forandring og af, hvordan disse forståelser udgjorde en særlig ledelsesbetingelse.

Den præsenterede analyse af en forandringscase illustrerede, hvordan medarbejderne på en sygehusafdeling havde to meget forskellige forståelser af forandring, nemlig som henholdsvis den afvigende kulturelle værdi og som den normale kulturelle værdi. Desuden belyste fortællingerne, hvordan disse forskellige forandringsforståelser førte til sociale konflikter blandt medarbejderne.

Når disse fortællinger ligger til grund for forandringsprocesser, bliver ledelsesudfordringen at håndtere disse konflikter. Downing beskrev, hvordan en løsning var at skabe en fælles fortælling om forandring. Men hans forslag var en særlig type af fortælling, der kun kunne medtage en forståelse af forandring via fortællingens plottypologi. I stedet blev en anden løsning foreslået, der handlede om at skabe en polyfonisk ledelsesfortælling, der kunne rumme medarbejdernes forskellige forandringsforståelser for derigennem at løse deres sociale konflikter.

Denne tilgang til forandring og ledelse er en ganske anden end den ledelsesforståelse, som dominerer i sundhedssektoren. Sundhedssektorens ledelsesforståelse er præget af en top-down-orienteret ledelsesstrategi, der er med til at skabe mange af de ledelseskonflikter, som findes i sektoren, og som fremkommer ved, at der ikke medtages et medarbejder- og hverdagsperspektiv.

## Litteratur

- Boje, David M. (1991): "Stories as Storytelling Networks: A study of story performance in an office-supply firm" in *Administrative Science Quarterly* 36: 106-126.
- Boje, David M. (1995): "Stories of the Storytelling Organization: A postmodern Analysis of Disney as Tamara-land" in *Academy of Management Journal* 38(4): 997-1035.
- Boje, David M. (2001): *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: Sage.
- Bruner, Jerome (1990): *Acts of meaning*. Cambridge: Harvard University Press.
- Czarniawska, Barbara (1997): *Narrating the organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska, Barbara (1998): *A Narrative Approach in Organization Studies*. California: Thousand Oaks: Sage.
- Czarniawska, Barbara (1999): *Writing Management*. New York: Oxford Press.
- Chia, Robert (1995): "The problem of reflexivity in organizational research: Toward a postmodern science of Organization" i *Organization articles* vol. 3/1: 31-59.
- Downing, D. (1997): "Learning the plot" i *Management Learning* vol. 28: 27-44.
- Frye, N. (1957/1990): *Anatomy of Criticism*. Princeton University Press: New Jersey.
- Gergen, Kenneth & Mary Gergen (2000): "Qualitative inquiry: Tension and Transformations" i Denzin Norman & Yvonne S. Lincoln (red.): *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage: 1025-1046.
- Gergen, Kenneth (1991): *Realities and relationships*. New York: Harvard University Press.
- Holmgaard, Jørgen (1998): *Teoriens topik*. Holte: Medusa.
- Kanter, Moss, Barry Stein & Todd Jick (1992): *The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it*. New York: Free Press.
- Kensen, S. (1998): "Undersøgelse af de lokale tolkninger af et policy-begreb" i Peter Bogason & Eva Sørensen (red.): *Samfundsforskning set bottom up*. København: Roskilde Universitetsforlag.
- Klausen, Kurt Klaudi m.fl. (2003): *Sygehusledelse*. København: Munksgaard.

- Lewin, K. (1958): "Group decisions and social change" i Maccoby & Hartley: *Readings in social psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Mishler, Elliot G. (1986): *Research Interviewing*. London: Harvard University Press.
- Mishler, Elliot G. (1999): *Storylines*. London: Harvard University Press.
- Pedersen, Reff (2000): *Den udfoldende praksis*. København: Roskilde Universitetsforlag.
- Polkinghorne, Donald E. (1998): *Narrative knowing and the human sciences*. Albany: New York State Press.
- Sehested, Karina & R.A. Pedersen (2003): "Fra varedeklaration til analyserefleksion" i Allan Dreyer & Karina Sehested (red.): *Konstruktive bidrag*. København: Roskilde Universitetsforlag.
- Sørensen, Eva & Peter Bogason (1998): *Samfundsforskning set bottom up*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.