

LEDERES SELVLEDELSE

- en analyse af lederes opfattelser, udfoldelser,
forudsætningerne herfor og effekterne af denne.

Christina Bengtsson

Cathrine Ris Bagger

Copenhagen Business School 2012

Cand.merc. HRM

Kandidatafhandling

Afleveringsdato: 12. oktober 2012

Vejleder: Christiane Mossin

Antal anslag i alt: 270.663, svarende til 119 normalsider.

INDHOLDSFORTEGNELSE

ABSTRACT	3
INDLEDNING.....	4
Problemfelt.....	5
Problemformulering.....	7
Emnemæssig afgrænsning	7
VIDENSKABSTEORETISK PERSPEKTIV OG ANALYSESTRATEGI	8
Teoretisk afgrænsning.....	10
Redegørelse	11
Nietzsche.....	11
Foucault	13
Townley.....	18
Operationalisering.....	21
Fællestræk.....	21
Dybdeperspektiv	24
<i>Mapping</i>	27
<i>Forudsætninger</i>	27
<i>Fremmer/ hæmmer</i>	29
Struktur og opbygning.....	30
Indsamling af empiri.....	31
Metode til indsamling af empiri	31
Interviewguide.....	33
Udvælgelseskriterier.....	33
EMPIRI	35

ANALYSE	37
ANALYSE DEL I	37
Generel opfattelse af selvledelse	37
Praksis	43
Viden	50
Sammenkoblinger mellem praksis og viden	55
ANALYSE DEL II	58
Systemet af differentieringer	58
Typer af mål.....	64
Måder at bringe magtrelationer i spil	69
Former for institutionalisering	71
Graderne af rationalisering	73
Forudsætninger	78
DISKUSSION	84
Fremmende effekter	84
Hæmmende effekter.....	85
Afsluttende diskussion	93
PERSPEKTIVERING	95
KONKLUSION.....	99
VALIDITET	104
LITTERATURLISTE	109
 BILAG FOREFINDES SÆRSKILT	

ABSTRACT

The subject of the thesis is: The Self-Management of Managers.

The aim of the thesis is to shift the perspective on self-management from employees to managers and, at the same time, assume a perspective that paves the way for a greater diversity in the understanding of the self-management of managers.

In order to analyze the self-management of managers, a scientific theoretical perspective is developed based on three theorists from the constructivist tradition: Nietzsche, Foucault and Townley. The scientific theoretical perspective is then operationalized into an analytical strategy. Overall, the structure of the thesis is based on an analysis of depth. Hence, the analysis consists of first, a topography of the self-management of managers, second, an analysis of the requisites of the topography and third, an analysis of which effects of self-management the managers perceive. As the thesis is empirically embedded, the analysis is based on interviews with six managers.

In the first part of the analysis, the first question of the thesis statement is answered: How do managers perceive their self-management, and how do they unfold it? In the second part of the analysis, the second question of the thesis statement is answered: Which requisites form the basis of the managers' perception of their self-management, and their unfolding of it? In the discussion, the third question of the thesis statement is answered: Which effects of self-management do the managers perceive?

It is found that the discourse in which the managers are embedded is characterized by a lack of consistency, and that this may imply that the discourse is not yet fully developed, and that a former formulation is developing towards a new formulation of the discourse. Furthermore, it is found that both the coaching and the authoritarian management style can be seen as expressions of power and, hence, that power is not dependent on whether the role as a leader is rendered highly visible or less visible. In addition to this, when looking at the self-management of managers, it is found that their technologies of the self and their technologies of power are inseparable, which emphasizes how self-management is merely another form of power.

INDLEDNING

Human Resource Management er i løbet af de sidste knap 30 år kommet til at spille en betydningsfuld rolle for virksomheder som en etableret ledelsespraksis. Selve HRM-begrebet er opstået som en reaktion på overgangen fra industrisamfundet til vidensamfundet. I industrisamfundet var maskiner virksomhedens primære produktionsfaktor, men i dag har menneskelige ressourcer erstattet disse, og produkterne er i stigende grad immaterielle, da de består af eksempelvis viden og service (Larsen, 2010, s. 9). I takt med ovenstående udvikling bliver medarbejdere i dag betragtet som en ressource, snarere end som en omkostning (ibid., s. 15), og HRM er dermed blevet strategisk forankret som en del af virksomhedens kerneforretning.

Som følge af, at samfundet udvikler sig, ændres kravene til ledelse også, da der er brug for nye værktøjer til at kunne håndtere nutidens og fremtidens udfordringer. Formålet med ledelse er fortsat effektivitet og kvalitet, men det handler også om at udfolde og udvikle individers potentialer (Brandt & Hildebrandt, 2007, s. 34). For ligesom samfundet er ledelse således også altid under udvikling. Lederens uddelegering af opgaver og ansvar til medarbejderne var karakteristisk for industrisamfundets virksomheder, men selvledelse har i høj grad afløst dette i vidensamfundets virksomheder (ibid., s. 90).

Selvledelse som ledelsesform er udtryk for et grundlæggende positivt menneskesyn, der har individets lyst til læring og udvikling som sit udgangspunkt (ibid., s. 91). Selvledelse betragtes ofte som en løsning på mange af de udfordringer, der opstår i forbindelse med vidensamfundet, og som et middel til større effektivitet og produktivitet (Kristensen, 2011, s. 53). Selvledelse sættes ofte i forbindelse med en bemyndigelse af medarbejderne, hvori disse får autonomi til selvstændigt at træffe arbejdsrelaterede beslutninger og være ansvarlige for resultaterne. Tanken er, at medarbejderne herigennem øger deres ansvar fra blot at skulle udføre arbejdsopgaven til også at have ansvaret for ledelsen af denne. Selvledelse handler derfor i høj grad om, at medarbejderne har frihed under ansvar, og visse fremhæver endda, at selvledelse ligefrem er forudsætningen for, at medarbejderne er frie (ibid., s. 125).

Forestillingen er ofte, at selvledelse muliggør en større realisering af medarbejdernes potentiale, hvilket medfører fordele for både den enkelte medarbejder og virksomheden (ibid., s. 54). Medarbejderne oplever større arbejdsglæde og kan bedre håndtere stress og balancen mellem privat- og arbejdsliv (ibid., s. 53). Virksomheden kan opnå bedre resultater, da medarbejderne gennem selvledelse i højere grad kan rette deres arbejdsindsats mod virksomhedens mål, og herigennem levere flere og bedre resultater, uden en forøgelse af omkostningerne (ibid., s. 54).

Selvledelse medfører samtidig, at virksomheden bliver mere fleksibel og hurtigere til at reagere på ændringer i dens omverden, da medarbejderne selv løbende tilpasser deres indsats (ibid., s. 54-55). Det påpeges endda, at selvledelse giver virksomheden mulighed for at minimere deres omkostninger, idet antallet af ledere kan reduceres, jo mere medarbejderne leder sig selv (ibid., s. 54).

Problemfelt

Der er i HRM litteraturen en tendens til at anskue HRM ud fra et meget teknisk- og funktionelt orienteret perspektiv. Gennem HRM praksisser, som eksempelvis jobevaluering og incitamentsstruktur (Townley, 1998, s. 194), formes medarbejdernes adfærd med det formål at understøtte virksomhedens mål; medarbejderne kan her ses som en form for input, der gennem HRM praksisser kan formes til at opnå et ønsket output. Heri afspejles en mål-middel logik, hvor HRM praksisserne er et middel til at opnå visse mål, og dermed ikke et mål i sig selv. De får værdi i kraft af den funktion, de tjener. Vi finder, at et eksempel herpå er Hackmann & Oldhams jobkarakteristikmodel, der i høj grad afspejler det teknisk- og funktionelt orienterede perspektiv på HRM. Ifølge Hackmann & Oldham er visse jobegenskaber afgørende for, om medarbejdernes psykologiske behov i forhold til arbejdet opfyldes, hvilket har visse arbejdsmæssige konsekvenser. Hackmann & Oldham fremhæver, at jobegenskaber, som variation af færdigheder, opgavens identitet og betydning, autonomi og feedback, skal være til stede for at opnå høj arbejdsmotivation, høj kvalitet i arbejdets udførelse, høj tilfredshed med arbejdet og lavt sygefravær (Lazear & Gibbs, 2009, s. 192).

Dette gælder også måden som selvledelse beskrives på, som har en klar sammenhæng med det teknisk- og funktionelt orienterede perspektiv på HRM; ved at indføre selvledelse i arbejdet beskrives det, hvordan en række positive udfald kan opnås (Kristensen, 2011, s. 53-55). Vi finder, at dette er en forsimplet måde at anskue selvledelse på, som overser den mangfoldighed, som vi finder, at begrebet indeholder. Vi finder, at en vigtig dimension overses, når selvledelse beskrives som en teknisk- og funktionelt orienteret praksis, der kan bane vej for en række positive udfald for virksomheden, da der i dette perspektiv alene fokuseres på, hvordan selvledelse medfører en ændring i individets adfærd, der kan have positive udfald for virksomheden. Vi finder samtidig, at selvledelse undersøgt ud fra lederes perspektiv fremstår underbelyst. Fokus er primært på medarbejderes selvledelse, og det handler oftest om, hvordan medarbejdere får et øget ansvar for de ledelsesmæssige aspekter af arbejdet. Det fremhæves endda af visse teoretikere, at selvledelse giver mulighed for at reducere antallet af ledere og dermed minimere omkostningerne (Brandt &

Hildebrandt, 2007, s. 93). En stor del stiller sig dog kritiske overfor dette, da de mener, at det kan diskuteres, hvorvidt der er behov for mindre ledelse eller blot en anden form for ledelse (Kristensen, 2011, s. 54 og Brandi & Hildebrandt, 2007, s. 93). Flere anerkender således vigtigheden af medarbejderes selvledelse i forhold til virksomhedens resultater, og samtidig lederes rolle i forhold til at realisere dette, men vi finder, at der heri overses en vigtig dimension: Lederes selvledelse.

Denne dimension finder vi vigtig at undersøge for, idet både selvledelse og ledere er vigtige i forhold til virksomhedens resultater, undres vi over, at der ikke findes et større fokus på lederes egen selvledelse. Når der sker en udvikling i ledelsesformen, medfører dette en udvikling eller ændring af lederrollen, og når denne udvikling går i retning af selvledelse, finder vi det især interessant at se på, hvad dette betyder for den, der formelt besidder lederrollen. Derfor ønsker vi at forskyde perspektivet på selvledelse fra medarbejder til leder og undersøge lederes selvledelse, og hvordan ledere opfatter og udfolder denne. Vi ønsker samtidig at anlægge et perspektiv, der åbner op for en større mangfoldighed i forståelsen af lederes selvledelse end det teknisk- og funktionelt orienterede perspektiv.

Herudover har vi en personlig interesse i at undersøge lederes selvledelse for at opnå en større forståelse for, hvilken forbundethed, der findes mellem ledelse, frihed og magt på de øvre niveauer i virksomheders hierarki. Dette omfatter også en interesse for, om forholdet mellem ledelse, frihed og magt bliver mere usynligt på de øvre niveauer i virksomheder, og hvordan dynamikkerne mellem ledelse, frihed og magt udfolder sig på disse niveauer.

Vores formål er dermed at bidrage til en mere mangfoldig forståelse af, hvad lederes selvledelse er, og dette ønsker vi at gøre ved at undersøge, hvordan ledere opfatter deres egen selvledelse, og hvordan de udfolder denne, hvilke forudsætninger, der ligger til grund for lederes opfattelse af deres egen selvledelse og udfoldelsen af denne, samt undersøge hvilke effekter ledere selv opfatter ved deres selvledelse.

Problemformulering

Med udgangspunkt i ovenstående overvejelser, lyder opgavens problemformulering således:

Lederes selvledelse:

1. Hvordan opfatter ledere deres egen selvledelse, og hvordan udfolder de denne?
2. Hvilke forudsætninger ligger til grund for lederes opfattelse af deres egen selvledelse og deres udfoldelse af denne?
3. Hvilke effekter opfatter ledere selv ved deres selvledelse?

Emnemæssig afgrænsning

Med udgangspunkt i ovenstående indledning og problemformulering følger det, at afhandlingens genstandsfelt er lederes selvledelse. Vi vælger at anlægge dette perspektiv på selvledelse, da vi som tidligere beskrevet finder, at det teknisk- og funktionelt orienterede perspektiv er en forsimplet måde at anskue selvledelse på, som overser den mangfoldighed, som vi finder, begrebet indeholder, og vi finder samtidig, at lederes selvledelse er underbelyst i forhold til det fokus, der lægges på medarbejderes selvledelse.

På baggrund af denne interesse vælger vi at afgrænse os fra at undersøge selvledelse fra medarbejderes perspektiv. Dette medfører dog ikke, at medarbejderne ikke indgår i undersøgelsen af lederes selvledelse, men fokus er på selvledelse ud fra lederes perspektiv og ud fra lederes egen opfattelse af dette. Derved undersøges selvledelse ikke fra medarbejderes perspektiv, men medarbejderne indgår fortsat som en stor del af lederes selvledelse. Det vil ikke være muligt at udelukke medarbejderne i en analyse af lederes selvledelse, idet substansen i lederes funktion er at lede nogen, og derfor udgør forholdet til medarbejderne en stor del af lederes job.

VIDENSKABSTEORETISK PERSPEKTIV OG ANALYSESTRATEGI

Vi finder, som tidligere beskrevet, at der i HRM litteraturen er en tendens til at anskue selvledelse ud fra et meget teknisk- og funktionelt orienteret perspektiv, hvilket vi finder, er en forsimplet måde at anskue selvledelse på, idet den overser den mangfoldighed, som vi finder, begrebet indeholder. Dette har også indflydelse på vores videnskabsteoretiske- og teoretiske valg for afhandlingen.

Vi vælger på baggrund heraf selv at udvikle et begrebsapparat, specifikt til vores undersøgelse af lederes selvledelse, som vi vil anvende som analysestrategi. Vi ønsker ikke blot at tage eksisterende teorier fra HRM litteraturen om selvledelse og verificere eller falsificere dem empirisk, idet mange af disse teorier baserer sig på et teknisk- og funktionelt orienteret perspektiv på selvledelse, og idet der allerede foreligger en del undersøgelser af dette. Det teknisk- og funktionelt orienterede perspektiv udgør samtidig en stor del af grundlaget for vores kritik af HRM litteraturen, og danner i høj grad grundlag for vores interesse i at anlægge et perspektiv, der åbner op for en større mangfoldighed i forståelsen af lederes selvledelse, end det teknisk- og funktionelt orienterede perspektiv. Vi vælger derfor at udvikle et begrebsapparat, der er forankret i konkrete teoridannelser, specifikt til vores undersøgelse af lederes selvledelse og anvende dette som analysestrategi. Vi finder, at dette i højere grad åbner op for den mangfoldighed, som selvledelse indeholder, og andre aspekter og problemstillinger, som vi finder, er vigtige i relation hertil - som den teknisk- og funktionelt orienterede HRM litteratur overser.

Vi vælger i sammenhæng med ovenstående at sammenkæde afhandlingens videnskabsteori og teori, hvilket medfører, at vi udvikler vores videnskabsteoretiske perspektiv gennem en selektiv og eksplorativ udvælgelse af konkrete teoridannelser. Vi finder, at dette adskiller sig fra måden, hvorpå man oftest anvender videnskabsteori og teori i HRM studier, hvor man oftest redegør for videnskabsteori og teori adskilt – og videnskabsteorien anvendes som en fremgangsmåde, der herudover suppleres med en teori. Vi finder, at en sammenhæng mellem videnskabsteori og teori er nødvendig, da det er afgørende, at teorien er i overensstemmelse med videnskabsteorien – og dermed hænger sammen med videnskabsteoriens overordnede kontekst.

Vi vælger derfor i afhandlingen ikke at anvende videnskabsteori og teori adskilt, men udvikler i stedet et sammenhængende videnskabsteoretisk perspektiv gennem udvalgte konkrete teoridannelser. Vi finder overordnet, at dette medfører en mere konsistent tilgang til undersøgelsen af lederes selvledelse og finder samtidig, at vores problemstilling kræver, at der bringes andre typer af begreber i spil og sættes fokus på andre aspekter, end store dele af den

eksisterende teori om selvledelse kan indfange. På baggrund af dette vil vi derfor udvikle et sammenhængende videnskabsteoretisk perspektiv gennem udvalgte konkrete teoridannelser.

Som det fremgår af vores problemformulering, ønsker vi i afhandlingen at tage udgangspunkt i, hvordan ledere opfatter deres egen selvledelse og udfolder denne. Dette fokus på lederes egne opfattelser baseres på en forståelse af, at virkeligheden ikke er stabil og simpelt foreliggende, men i højere grad skabes af diskurs og magt, hvilket har en klar sammenhæng til den konstruktivistiske tradition, der netop fokuserer på magt, sprog og virkeligheden som foranderlig. Den konstruktivistiske traditions udgangspunkt er, at virkeligheden er kollektivt konstrueret samt historisk og socialt betinget (Mik-Meyer & Justesen, 2010, s. 28), hvilket gør den flertydig og ustabil (ibid., s. 15). Virkeligheden har således ikke en essentialistisk kerne (ibid., s. 30), og en del af konstruktivismens grundlag er, at alt kunne være anderledes (ibid., s. 29). Lederes egne opfattelser er netop interessante at undersøge, idet virkeligheden konstrueres gennem diskurser og derfor udtrykkes gennem sproget. Det er dermed gennem lederes egne beskrivelser, at man kan få adgang til deres virkelighed.

Vores videnskabsteoretiske perspektiv udvikles derfor på baggrund af tre teoretikere, der alle tager udgangspunkt i den konstruktivistiske tradition: Friedrich Nietzsche, Michel Foucault og Barbara Townley. Hos alle tre teoretikere får det konstruktivistiske udgangspunkt den betydning, at de opfatter deres analysegenstande som værende flydende, ustabile, flertydige eller foranderlige (ibid., s. 31). Samtidig betoner de i mindre grad individets rolle i konstruktionsprocesserne, men tager i stedet udgangspunkt i mere kollektive størrelser, hvor især sproget spiller en stor rolle (ibid., s. 28 og 29).

Vi anvender Foucault som hovedtænk, da han fremstår som en af de vigtigste filosoffer i det 20. århundrede på grund af hans omfattende forfatterskab indenfor magt, viden, diskurs og subjektivering, der samtidig har gjort ham til den mest citerede tænker indenfor samfundsvidenskaberne (Raffnsøe et al., 2009). Udover Foucault inddrager vi Nietzsche og Townley, der begge relaterer sig til Foucaults forfatterskab. Nietzsches værker har stor betydning for Foucault, der i opbygningen af sit forfatterskab i høj grad baserer sig på Nietzsches grundtanker (ibid., s. 13). Udover at Nietzsche fremstår som en inspirationskilde for Foucault, sætter han særligt fokus på visse aspekter, som vi finder meget interessante i forhold til vores problemstilling. Townley inddrages på baggrund af hendes arbejde med at videreføre Foucaults forfatterskab, som hun anvender til en kritisk reorientering af tilgangen til HRM. Herigennem formår Townley at sætte fokus på, hvordan man ved hjælp af Foucaults begrebsapparat kan åbne op for en større forståelse for udviklingen i nutidige ledelsespraksisser (Townley, 1998, s. 191).

Vores analysestrategi baserer sig på vores videnskabsteoretiske perspektiv, som er udviklet gennem Nietzsche, Foucault og Townley. Der redegøres således først for de hovedtræk i Nietzsche, Foucault og Townleys forfatterskaber, som vi finder mest relevante i forhold til undersøgelsen af vores problemstilling. Herefter vil vi operationalisere det videnskabsteoretiske perspektiv ved, på baggrund af redegørelserne, at udlede de vigtigste fællestræk mellem de tre teoretikere, og dernæst uddrage visse grundbegreber, der vil være bærende for afhandlingens struktur. Slutteligt leder dette frem til konkrete anvisninger for indsamlingen af empiri.

Teoretisk afgrænsning

Med udgangspunkt i problemformuleringen vælger vi at foretage visse teoretiske afgrænsninger for afhandlingen.

I forhold til Nietzsche vælger vi at fokusere på værket *Moralens Oprindelse* og de temaer, Nietzsche behandler heri, med fokus på hans forståelse af moral og gældendegørelse og hans interesse i, hvorvidt menneskets værdidomme er hæmmende eller fremmende for menneskets trivsel.

I forhold til Townley er det primært hendes arbejde med at videreføre Foucaults forfatterskab og anvendelsen af dette i en kritisk reorientering af HRM, som vi finder mest relevante i forhold til vores problemstilling. Derfor fokuserer vi på udvalgte tekster fra den del af hendes forfatterskab, der omhandler dette.

Størstedelen af vores teoretiske afgrænsninger er foretaget i forhold til Foucault, da han anvendes som hovedtænk i forhold til vores videnskabsteoretiske perspektiv. Foucault har et omfattende forfatterskab indenfor magt, viden, diskurs og subjektivering, der tæller værker om en lang række forskellige emner som eksempelvis seksualitet, galskab og straf.

Foucaults forfatterskab er tidligere blevet opfattet som metoder og teser, der uproblematisk kan løftes ud af deres sammenhæng, typisk sammenholdt med en opfattelse af Foucault som en forfatter, hvis forfatterskab er opdelt i en række perioder og emner tilsyneladende uden sammenhæng (Raffnsøe et al., 2009, s. 10). Hovedårsagen til dette er, at omfattende og afgørende dele af Foucaults forfatterskab tidligere har været svært tilgængelige og dermed kun inddraget i analyser af Foucault i et beskedent omfang (ibid., s. 11). På baggrund af, at hele Foucaults forfatterskab er blevet gjort offentligt tilgængeligt (ibid., s. 9), har forfattere som Raffnsøe med flere forsøgt at korrigere denne opfattelse (ibid., s. 11) og tegne et billede af hans forfatterskab som

en helhed, der omhandler en samtidsdiagnose (ibid., s. 9). Denne samtidsdiagnose omhandler i høj grad en undersøgelse af implikationerne og konteksten for fænomener, sociale erfaringer og begivenheder (ibid., s. 10) på en reflektiv måde (ibid., s. 11). At bruge udsagn fra en af Foucaults delundersøgelser med et krav om universalitet, er ifølge denne helhedstankegang dybt problematisk (ibid., s. 12) og medfører en begrænset læsning (ibid., s. 10), der ikke tillader, at man ser dybden i hans tænkning (ibid., s. 11). Det foreslås i stedet at læse Foucaults forfatterskab som en samlet helhed, hvori hans teser ikke er tænkt som at skulle forsvares eller almengøres, men derimod anvendes som reflektive arbejdsredskaber (ibid., s. 11).

Baseret på ovenstående forståelse af Foucaults forfatterskab afgrænser vi os fra at se på Foucault ud fra et specifikt tema, men anvender uddrag af hans samlede forfatterskab som helhed. Denne forståelse af Foucaults forfatterskab er i høj grad baseret på helhedstankegangen, som er præsenteret i ovenstående, hvori samtidsdiagnosen spiller en afgørende rolle. Vi afgrænser os dog fra at behandle og anvende en samtidsdiagnose, men uddrager i stedet delelementer af Foucaults forfatterskab, der anvendes som kritiske værktøjer.

Redegørelse

Der følger hermed en redegørelse for de hovedtræk i Nietzsche, Foucault og Townleys forfatterskaber, som vi finder mest relevante i forhold til undersøgelsen af vores problemstilling.

Nietzsche

I værket *Moralens Oprindelse* undersøger Nietzsche moralen, som han finder det nødvendigt at tage op på en ny måde: *"Lad os sætte ord på denne nye fordring: vi har brug for en kritik af de moralske værdier, langt om længe skal der sættes spørgsmålstegn ved selve værdien af disse værdier – og til det formål er der brug for et kendskab til de betingelser og omstændigheder, hvorunder disse værdier er vokset op, har udviklet sig og forskudt sig (...)"* (Nietzsche, 2008, s. 21). Herved forskyder Nietzsche perspektivet på moralen fra gyldighed til gældendegørelse, idet han ikke mener, man skal tage værdien af moralen for givet som en kendsgerning eller som noget, der ikke kan sættes spørgsmålstegn ved (ibid., s. 21). I stedet skal man se på den moral, der virkelig er til og bliver levet efter og altså den måde, hvorpå moralen gør sig gældende (ibid., s. 22). Nietzsches projekt er dermed at sætte spørgsmålstegn ved moralbegrebet og ikke tage dets værdi

for pålydende, men i stedet have en anerkendelse af, at det omvendte kan være sandheden (ibid., s. 21).

Nietzsche interesserer sig for, under hvilke betingelser mennesket har fundet på værdidomme, hvilken værdi disse værdidomme har, og hvorvidt de er hæmmende eller fremmende for menneskets trivsel (ibid., s. 17). Ifølge Nietzsche har værdidommene deres oprindelse i sproget og er udtryk for de herskendes magtytring; ved at sige, at det og det er det, og dermed sætte ting og hændelser på begreb, tager man dem i besiddelse (ibid., s. 28). Herved bliver magten ophav til begreber, og der opstår en interesse i at kunne definere og bruge begreber på en bestemt måde. Som følge deraf udvikles begrebsliggørelsen i et magtforhold, hvor der kæmpes om at definere begreberne, og derfor er magten over begreberne ikke endegyldig - betydningerne kan omvendes alt efter udfaldet af disse kampe (ibid., s. 38). Magten, der skabes gennem moralen, kan både være en følge, en årsag, en stimulans eller en hæmsko, og det er således ikke dens dybere mening, men dens udtryk, der er Nietzsches omdrejningspunkt (ibid., s. 21).

Værdidommene godt og ondt stammer ifølge Nietzsche oprindeligt fra betegnelserne god og slet, hvor god symboliserede de fornemme, de privilegerede og de højtstående – altså dem, der udmærkede sig i modsætning til noget lavt og middelmådigt, der karakteriserede det slette (ibid., s. 27). Men ifølge Nietzsche har kristendommens indtog vendt op og ned på disse ords betydninger gennem slaveopstandelsen i moralen (ibid., s. 38). Ressentiments-moralen, der er kernen i kristendommen vender op og ned på værdisættelsen (ibid., s. 39) og betegner det, der tidligere blev betragtet som godt som ondt, og skaber ud fra dette modstykke et nyt godt; sig selv (ibid., s. 42). Denne udvikling karakteriserer ifølge Nietzsche overgangen fra herre-moralen til slave-moralens dominerende. Slave-moralen afviser dets modstykke - det der er udenfor, anderledes og ikke-selv, og det er denne nej-sigen, der er dens skabende handling (ibid., s. 39). For at eksistere behøver slave-moralen således altid en mod- og yderverden, og derfor er dens handling altid reaktion (ibid., s. 39). For Nietzsche er udviklingen mod en fremherskende slave-moral en tilbagegang for menneskeheden (ibid., s. 45), fordi det gør mennesket til et tamt og civiliseret dyr, et husdyr frem for det aktive, handlekraftige og skabende rovdyr, der er Nietzsches ideal (ibid., s. 44 og 47). Slave-moralens overtagelse af herre-moralen har dermed medført en uvilje mod at udleve herre-moralen (ibid., s. 45), og reaktion er blevet eneste aktion (ibid., s. 39).

Ifølge Nietzsche findes der ikke nogen væren bag gøren (ibid., s. 47), hvilket betyder, at mennesket kun er, når det gør. Ved at man i slave-moralen kun gør ved at sige nej - rette sig udadtil og ved at opsøge sin modsætning, sker dens egentlige aktion kun gennem reaktion, hvorved man ifølge Nietzsche ingenting gør. Gøren kommer i stedet af, at man siger ja til sig selv og retter sit blik indad

(ibid., s. 39), hvilket betyder, at reaktionen sker gennem aktion (ibid., s. 38). Nietzsche finder slave-moralen problematisk, idet der i denne ikke er nogen væren, fordi der ikke er en gøren (ibid., s. 47). Slavemoralen er indhyllet i et sprog, der forstår og misforstår al gøren, hvilket udtrykkes ved, at den gørende i slavemoralen er nødsaget til at blive tildiget en gøren - selve det at sige nej, da den gørende, ifølge Nietzsche, ikke i sig selv gør noget (ibid., s. 47). På grund af denne misforståelse opstilles den samme handling en gang som årsag og en gang mere som årsagens virkning (ibid., s. 48). Handlingen at sige nej, bliver definerende som en årsag til slave-moralen, men samtidig også en virkning af slave-moralen, mens der ifølge Nietzsche kun finder en ting sted – den handling, som er gøren (ibid., s. 48). I forlængelse heraf mener Nietzsche, at man bør ophøre med at sætte begrebet god identisk med begreber som nyttig og hensigtsmæssig (ibid., s. 29), da man herved tilskriver begrebets årsag til dets virkning. Begreber skal ikke tilskrives værdi på grund af deres årsag eller virkning, men på grund af, hvad de gør.

Foucault

Magt

Formålet med Foucaults arbejde er at undersøge forskellige måder, hvorpå individer bliver gjort til subjekter i vores kultur herunder, hvordan individer gør sig selv til subjekter (Foucault, 1983, s. 208). Der gives to betydninger af ordet subjekt; at være subjekt for noget gennem kontrol og afhængighed eller at være bundet til sin egen identitet gennem samvittighed eller viden om sig selv, hvoraf den sidstnævnte informerer Foucaults forståelse af begrebet (ibid., s. 212).

Subjektivering omhandler, hvordan individet kategoriseres, præges af sin egen individualitet, bindes til en identitet og pålægges en sandhed, som han må vedkende sig, og som andre må genkende i ham. Subjektivering er derfor en form for magt (ibid., s. 212).

Et centralt begreb i Foucaults arbejde bliver således magt, for selvom subjektet er det egentlige fokus, mener Foucault, at subjektet altid er indlejret i magtrelationer (ibid., s. 209). I sin tilgang til arbejdet med magt, privilegerer Foucault hvordan spørgsmål frem for hvorfor spørgsmål (Rabinow, 1984, s. 5). Hans formål er ikke at underkende spørgsmål, der omhandler hvad og hvorfor, men i stedet at præsentere disse spørgsmål på en ny og anden måde. Når der tages udgangspunkt i magtens hvordan, afvises det samtidig implicit, at magt som sådan eksisterer (Foucault, 1983, s. 217).

For at forstå ovenstående, er det vigtigt at kende til Foucaults magtbegreb (ibid., s. 209). Foucault ønsker at modificere den normalt negative konnotation, magtbegrebet har (Townley, 1998, s. 193), idet han opfatter magt som både positivt og negativt, skabende og undertrykkende, da magt producerer virkeligheden, skaber udfoldelsesrum og sandhedsbegreber (ibid., s. 193). For Foucault er det vigtigt at skelne mellem den form for magt, som man udøver over ting og den form for magt, som bringer relationer i spil mellem individer, hvoraf den sidstnævnte har Foucaults interesse (Foucault, 1983, s. 217).

Fordi magt bringer relationer i spil, er magt en måde, hvorpå visse handlinger indvirker på andres handlinger (ibid., s. 219). Magt eksisterer kun, når det bringes i anvendelse og eksisterer dermed ikke universelt og uafhængigt af dets brug (ibid., s. 219): "*What defines a relationship of power is that it is a mode of action which does not act directly and immediately on others. Instead it acts upon their actions: an action upon an action, on existing actions or on those which may arise in the present future*" (Foucault, 1983, s. 220). En magtrelation er således kendetegnet ved, at magten ikke indvirker direkte på andre, men i stedet på deres handlinger (Foucault, 1983, s. 220).

En hensigtsmæssig måde at indfange det særegne ved magtrelationer på, er at forstå det ud fra tvetydigheden i begrebet *conduct*¹ (ibid., s. 220). Begrebet *conduct* kan både forstås som at føre andre og som en måde at opføre, eller føre, sig selv på (ibid., s. 220-221). Dermed er magt ikke et spørgsmål om konfrontation, men i højere grad om *government* (ibid., s. 221).

Begrebet *government* skal forstås ud fra den brede betydning, som det havde i 1600-tallet. Her henviste *government* ikke alene til politiske strukturer eller ledelse af stater, men også til måden, hvorpå der blev givet retning til individers eller grupperes adfærd i den betydning, at det er en måde at strukturere mulighedsbetingelserne for andres handlinger på (ibid., s. 221).

Når magt defineres på denne måde - som en handling på handlinger, bliver frihed et vigtigt element i forståelsen heraf. Magt kan kun udøves over frie individer, og kun fordi de er frie, for at kunne strukturere mulighedsbetingelserne for subjekters handlinger, så skal muligheden for flere forskellige handlinger og reaktioner foreligge (ibid., s. 221). Ifølge Foucault er slaveri ikke et magtforhold, da slaven ikke har disse muligheder, og dermed er der i stedet tale om et fysisk forhold under tvang (ibid., s. 221). Magt og frihed er således ikke gensidigt udelukkende, men har i

¹ En del af den anvendte litteratur i opgaven er engelsksproget. Der har været tilfælde, hvor det danske sprog ikke rummer en fyldestgørende oversættelse af det engelske ord, og hvorved ordets mening fortabes i en oversættelse. Disse ord er derfor ikke blevet oversat, men angives i stedet med kursiv.

langt højere grad et kompliceret samspil; frihed er en betingelse for udøvelsen af magt, en forudsætning for magten og en varig støtte til magten (ibid., s. 221).

Governmentality

Foucaults magtbegreb udspringer af hans forståelse af magt og viden som værende indbyrdes forbundne, da det ikke er muligt at udøve magt uden viden, og da viden altid afføder magt (Townley, 1993, s. 521). Denne forståelse af magt-viden bliver mest tydelig, når han beskæftiger sig med et af hans kernebegreber, *governmentality* (ibid., s. 520).

Begrebet *governmentality* er skabt ved en sammentrækning af *governmental rationality* (Foucault, 1991, s. 1). *Governmentality* har dermed den betydning, at det udover at give retning til adfærd ligeledes henviser til den optimale fordeling af ting med henblik på at opnå det mest formålstjenestelige udfald for hver af de ting, det anvendes på (ibid., s. 95). Her ses igen Foucaults fokus på det relationelle, idet ting ikke betegner materielle ting, men derimod omhandler en kompleks forbindelse mellem individer og ting. De ting, som *governmentality* ønskes anvendt på, skal forstås som individer i deres relationer til andre ting (ibid., s. 93).

Foucault anvender termen *art of government* næsten synonymt med hans begreb *governmentality* (ibid., s. 3). *The art of government* handler basalt set om, hvordan man introducerer økonomi i *government* praksisser og er en måde, hvorpå der udøves magt ved hjælp af økonomiens principper, der fungerer som en form for overvågning og kontrol (ibid., s. 92).

Formålet med *government* er ikke udøvelsen af den i sig selv, men derimod populationens velfærd. Hermed bliver populationen, hvad *government* altid må tage hensyn til, i sine observationer og sin viden, for at være i stand til at udøve *governmentality* på en rationel og bevidst måde. Sammensætningen af *governments* viden bliver dermed uadskillelig fra den form for viden, der omhandler alle processer, som relaterer sig til populationen i den bredeste forstand – altså hvad der betegnes som økonomi (ibid., s. 100).

Governmentality er dermed en form for magt, der på den ene side resulterer i etableringen af en række specifikke *government* praksisser, og på den anden side i udviklingen af kompleks og indviklet viden (ibid., s. 102-103). Alt i alt kan man kun forstå Foucaults *governmentality* begreb ud fra en rekonstruktion af forholdet mellem magt og viden, der for Foucault er to sider af samme

sag og handler om, hvordan man observerer, fører tilsyn med, former og kontrollerer individers adfærd (ibid., s. 3).

Selvteknologier

I og med at *governmentalities* endemål er populationens velfærd (Foucault, 1991, s.100), underlægges populationen visse teknologier, hvorigennem denne kommer til at forstå sig selv (Foucault, 1988, s. 18), hvilket muliggør ledelse helt ned i detaljen og dermed opfyldelsen af det ønskede endemål (Raffnsøe et al., 2009, s. 309).

Individer forstår sig selv gennem specifikke teknologier, og Foucault skelner mellem fire typer af disse: Produktionsteknologier, som vedrører produktionen, transformationen eller manipulationen af ting. Tegnsystemteknologier, som tillader os at anvende tegn, betydninger og symboler. Magtteknologier, som fastlægger individers adfærd og underordner dem visse endemål eller dominans. Selvteknologier, der bistår individer i ved egen kraft eller ved hjælp af andre at foretage en række indgreb på deres krop, sjæl, tanker og adfærd, hvor formålet er at transformere dem selv for at opnå visse tilstande af lykke, visdom og perfektion (Foucault, 1988, s. 18). Det er især de to sidste former for teknologier, magt- og selvteknologier, der har Foucaults interesse. De fire typer teknologier fungerer sjældent alene, selvom de hver især er tilknyttet en bestemt form for dominans og forudsætter visse former for træning og ændring af individet (ibid., s. 18).

De selvteknologier, som Foucault identificerer, baserer sig på hans generelle interesse for forholdet mellem subjekt og objekt og skaber grundlag for, at individer kan ændre og tilpasse deres adfærd. Disse selvteknologier indvirker på individet på to måder ved, at individet objektiveres eller subjektiveres. Gennem objektivering gøres individet til et vidensobjekt, hvilket betyder, at det bliver objektivt kendt og dermed i stand til at blive ledt på en bestemt måde. Gennem subjektivering bliver individet præsenteret med et selvbillede, en identitet, som danner grundlag for dets viden om sig selv (Townley, 1998, s. 199).

Foucault identificerer to væsentlige selvteknologier; undersøgelse og bekendelse (ibid., s. 199). Undersøgelse er forbundet med objektivering af individet, som heri forsøges kategoriseret og synliggjort, hvilket muliggør en differentiering og bedømmelse, der kan ligge til grund for en beslutningsproces. Bekendelse konstituerer individet som et subjekt. Gennem bekendelsen forbindes selvet med en identitet, et autentisk selv, som skal afdækkes ved hjælp af samvittighed eller viden om selvet (ibid., s. 200).

Analyse af magtrelationer

Foucault opstiller fem punkter, som en analyse af magtrelationer skal omfatte (Foucault, 1983, s. 223):

1. Systemet af differentieringer.
2. De typer af mål, der tilstræbes af dem, der handler på andres handlinger.
3. Måder, hvorpå magtrelationen bringes i spil.
4. Former for institutionalisering.
5. Graderne af rationalisering.

Systemet af differentieringer omfatter de differentieringer, der tillader en at handle på andres handlinger, hvilket blandt andet omfatter differentieringer fastlagt ved lov eller traditioner vedrørende status og privilegier, økonomiske differentieringer som følge af tilegnelse af rigdomme og varer, differentieringer opstået gennem skift i produktionsprocesserne samt differentieringer på baggrund af *know-how* og kompetence med videre. Ethvert magtforhold indsætter differentieringer, der på samme tid er dets betingelser og resultater.

De typer af mål, der tilstræbes af dem, der handler på andres handlinger omfatter blandt andet opretholdelsen af privilegier, akkumulering af profit, bringe lovbestemt autoritet i funktion og udførelsen af et funktionsområde eller et fag.

Måder, hvorpå magtrelationer bringes i spil, omfatter trusler med våben, effekten af ord, økonomisk ulighed, mere eller mindre komplekse kontrolmetoder, systemer af overvågning samt regler, som er eller ikke er eksplicitte, ufravigelige eller modificerbare. Alle disse kan bringes i spil med eller uden teknologiske midler.

Institutionalisering – og dermed måden, hvorpå en institution tager form, kan antage flere forskellige former. Det kan mikse traditionelle prædisponeringer, retslige strukturer, fænomener relateret til kutyme eller til en vis facon. Institutionalisering kan også tage form af et system lukket om sig selv med et specifikt *locus*, dets egne reguleringer, hierarkiske strukturer, der er nøje defineret samt en relativ autonomi i dens funktion eller udgøre meget komplekse systemer udstyret med flere teknologier (ibid., s. 223). Institutionalisering omhandler en systematisering af en række disciplin-teknikker og selvteknologier, der opererer i samfundet for at fiksere måden, hvorpå mennesker konstruerer sig selv, deres adfærd og deres relation til andre (Bevir, 1999, s. 353).

Når magtrelationer bringes i spil - som handling i et felt af muligheder, kan det være mere eller mindre udfoldet i forhold til effektiviteten af teknologierne og udfaldets sikkerhed eller i proportion til de mulige omkostninger (Foucault, 1983, s. 223-224).

Diskurs

For Foucault at se kontrollerer, udvælger, organiserer og fordeler et antal procedurer talen i samfundet, og disse procedurer betegnes som diskurser (Foucault, 2001, s. 13). Talen kan i sig selv syne af meget lidt, men har stærke forbindelser til magt. Magt udfolder sig i diskursen, men diskursen er ikke det, der udtrykker magten, men er derimod det, man kæmper for, kæmper indenfor og den magt, man søger at bemyndige sig (ibid., s. 13). Der findes forskellige kontrol- og afgrænsningsprocedurer vedrørende talen, men det unikke ved diskurser er, at de selv udøver kontrol over den tale, der foregår indenfor dem (ibid., s. 19).

En diskurs kan defineres som *"(...) et genstandsområde, en mængde metoder, et korpus af påstande, der betragtes som sande, et spil på regler og definitioner, teknikker og instrumenter: alt dette udgør en slags anonymt system, som står til disposition for den, som vil, eller den, som kan betjene sig deraf, uden at dets betydning eller værdi er forbundet med den, som engang var dets opfinder"* (Foucault, 2001, s. 23). Indenfor sine grænser erkender hver diskurs sande og falske påstande (Foucault, 2001, s. 25), men en diskurs må aldrig anerkendes som værende summen af alt det sande (ibid., s. 23). En påstand skal opfylde en række krav for at kunne tilhøre diskursen (ibid., s. 25), og diskursen opstiller således rammen for, hvad der kræves til konstruktion af nye udsagn indenfor denne (ibid., s. 23) og agerer hermed kontrolprincip for produktionen af diskurser (ibid., s. 26). Denne rammesætning gælder også for subjektet, som pålægges en vis mængde regler, og derved som bærer af diskursen må opfylde visse krav for at få adgang til dennes orden (ibid., s. 26). Disse regler kan betegnes som ritualer, der definerer egenskaberne, som det talende individ skal besidde, og omfatter bevægelser, adfærd, omstændigheder og tegnsystemet, der nødvendigvis skal ledsage talen (ibid., s. 27).

Townley

Ifølge Townley har der, i teoretiseringen af arbejdets ledelse, været en tendens til at anskue fagområdet ud fra binære modsætninger og prioritere disse (Townley, 1998, s. 191 og 207). Siden opdelingen mellem Taylorisme og Human Relations og frem til i dag (ibid., s. 191), har vores

forståelse været præget af modsætningspar, såsom HRM som en modsætning til traditionel personaleledelse, men også indenfor selve HRM via opdelinger som hård overfor blød HRM (ibid., s. 192).

Opdelingen i binære modsætninger er, ifølge Townley, et udtryk for en modernistisk tilgang til viden, der stammer helt tilbage fra Oplysningens epistemologi, der er forankret i en dualisme mellem et vidende subjekt, som opnår viden om et erkendt objekt. Denne subjekt-objekt dualisme danner grundlag for de binære modsætninger, der dominerer vestlig tankegang - såsom rationel overfor emotionel og godt overfor ondt (ibid., s. 192-193), og som dermed også sætter sit præg på forståelsen og teoretiseringen af arbejdets ledelse.

I hver af disse binære modsætninger prioriteres den ene side af forholdet, og forklaringer fokuserer på denne. Der anlægges således et centraliseret og essentialistisk blik, hvor eksempelvis et begreb som magt opfattes som noget, der kan besiddes, som udspringende fra et bestemt sted og altså som havende et *locus*. Som følge heraf fokuseres der på at udlede forklaringer ved at undersøge intentionerne bag den dominerende strategi, og der spørges således til hvorfor. Hermed har tilgangen en implicit formålsrettethed og forklaringerne en tendens til at blive totalitære (ibid., s. 193).

Den modernistiske fokusering på dualismer er ifølge flere problematisk (ibid., s. 192-193), idet anvendelsen af disse indebærer, at detaljeret viden om den mindre prioriterede side ofte ikke udvikles, eller at sammenhørigheden, som modsætningerne til tider har, overses. Som følge af dette indfanger analysen ikke den egentlige diversitet og kompleksitet, men afføder derimod en stadig inddeling i flere og flere modsætningspar (ibid., s. 192). I en analyse af et begreb som magt, vil mangfoldigheden i magtrelationer blive overset, og analysen bliver blind overfor den immanente modstand, der også findes i netværk af magtrelationer (ibid., s. 193).

Der har på baggrund heraf været fremsat flere forslag til modifikationer af analysen med det formål at forfine dens tilgang, mens selve begrebsapparatet aldrig i sin helhed er blevet udfordret (ibid., s. 192). Townley argumenterer for, at Foucaults værker muliggør en reorientering af vores tilgang til at analysere ledelsesstrategier (ibid., s. 191). Foucault afviser det absolutte og Oplysningens dualismer samt at tage etablerede kategorier såsom institutioner, individer, klasser eller stater som konstituerende for hans analyses udgangspunkt. De afvises til fordel for begreber såsom diskurs, disciplin, *governance*, politiske rationaliteter og teknologier. Foucaults fremgangsmåde åbner dermed op for en decentrering af subjektet, et fokus på praksisser og en opadgående analyse af magt (ibid., s. 193).

Foucaults fokus er på magtens hvordan. Hans anliggende er at indfange hvordan, og med hvilken effekt, sfærer eller domæner bliver gjort *governable* gennem en formulering af dem på en bestemt konceptuel måde (ibid., s. 194), og hvordan formuleringen herigennem bliver accepteret som værende indlysende og uundgåelig (ibid., s. 193). Måden, man tænker og opfatter et domæne på, er vigtig, da dette synliggør det på en bestemt måde, og herved gør det åbent for intervention. Det er i denne sammenhæng vigtigt at forstå, at magt ifølge Foucault producerer virkeligheden, og derfor både er positivt og negativt (ibid., s. 193).

I et studie af arbejdets ledelse vil en foucaultsk analyse hverken privilegere individet, ledelsesmæssige intentioner eller kontrolstrategier, fokus vil i stedet være på de praksisser, der strukturerer sociale relationer (ibid., s. 194).

Ved at forstå HRM ud fra Foucaults begrebsapparat skabes der, ifølge Townley, et grundlag for at anlægge et dybdeperspektiv frem for at fokusere på binære modsætninger (ibid., s. 191), da dette giver mulighed for en større diversitet og mangfoldighed i analysen (ibid., s. 207). Der skal således i analysen fokuseres på dybde frem for modsætninger og komplementaritet frem for konflikt (ibid., s. 206). Herved bliver det muligt at indfange og forstå vigtigheden af de nutidige udviklinger i ledelsespraksisser, som analyser baseret på binære modsætninger har svært ved at rumme (ibid., s. 196). HRM praksisser bliver ofte affejet som værende udelukkende tekniske procedurer, men er i virkeligheden magt- og vidensstrategier, og HRM repræsenterer, ifølge Townley, et medie, gennem hvilket ansættelsesforholdet kan organiseres og disciplineres. Det vedrører den aktive skabelse og produktion af viden om feltet, der kan skabes gennem kategoriseringer eller målinger med henblik på *governance*. Disse er mekanismer til konstruktion af en social orden, som er en nødvendig forudsætning for at konstruere og lede den rationelle og effektive anvendelse af arbejdsstyrken. HRM fastholder individer i et konceptuelt rum, arrangerer og artikulerer arbejdsprocesserne og indfanger individer i en form for synlighed, der gør handlinger, adfærd og tanker kendte (ibid., s. 194).

Fordi individet er et produkt af disse sociale magtteknikker, bør analyser af ledelsesstrategier være rettet mod, hvad der er involveret i synliggørelsen af individet - hvordan processerne omkring dette bliver etableret og anvendt og med hvilke effekter, og derfor ikke rettet mod hvilke intentioner, der ligger bag. Det er dermed vigtigt at studere de aktuelle praksisser i detaljen (ibid., s. 206), for kun herved kan vi forstå, hvordan praksisserne på samme tid producerer myndiggørelse og undertrykkelse, *commitment* og kontrol (ibid., s. 207).

En nyttig metafor, når man anvender et dybdeperspektiv, er *mapping*. I traditionel forstand findes der to former for *maps* – kort, der hævder at repræsentere, altså kortlægge, eller kort, der hævder at orientere (ibid., s. 206). I et dybdeperspektiv bør der fokuseres på udelukkende at lave en topografi, hvilket består i at udforme en stedbeskrivelse af detaljerne omkring undersøgelsesgenstanden (ibid., s. 207).

Operationalisering

Som tidligere beskrevet vil vi operationalisere det videnskabsteoretiske perspektiv ved, på baggrund af redegørelsen, først at udlede de vigtigste fællestræk mellem Nietzsche, Foucault og Townley. Dernæst vil vi konkretisere, hvordan det videnskabsteoretiske perspektiv vil blive anvendt til at analysere problemstillingen ved at uddrage visse grundbegreber fra redegørelsen og de udledte fællestræk, der vil være bærende for afhandlingens struktur.

Fællestræk

Praksis og handling

Hos alle tre teoretikere ses et gennemgående fokus på praksis og handling frem for en interesse i bagvedliggende årsager.

Hos Nietzsche kommer dette til udtryk ved, at han undersøger, hvordan moralfænomenet gør sig gældende frem for dets gyldighed. I stedet for at være optaget af at afgøre, om moralen er god eller dårlig i sig selv, er det vigtigere for Nietzsche at se på, hvordan moralen udleveres (Nietzsche, 2008, s.22), og om den indvirker hæmmende eller fremmende på menneskets liv (ibid., s. 17). Denne forståelse informerer samtidig hans orientering mod, at der ikke findes nogen væren bag gøren (ibid., s. 47). Dermed bliver et fokus på gældendegørelse endnu mere relevant.

For Foucault drejer fokuseringen på praksis og handlinger sig i højere grad om gældendegørelse, selvom gyldighed også er med i hans overvejelser. Elementer af Nietzsches grundtanke om forskydningen fra gyldighed til gældendegørelse kan observeres hos Foucault, når han beskæftiger sig med magt, der er et af hans kernebegreber (Foucault, 1988, s. 9). Magt eksisterer kun, når det bringes til anvendelse og derved ikke universelt og uafhængigt af dets brug (Foucault, 1983, s. 219),

og derfor privilegerer Foucault at spørge til magtens hvordan (Rabinow, 1984, s. 5). Hvordan skal i denne sammenhæng ikke forstås som, hvordan magten manifesterer sig - altså hvor udspringer magten fra men mere som, hvordan udøves magten (Foucault, 1983, s. 217), med andre ord, hvordan den gør sig gældende.

Townley finder en inspirationskilde i Foucault og viderefører i flere henseender hans grundbegreber, ligesom hun anvender ham som udgangspunkt for visse af sine undersøgelser (Townley, 1993, s. 545). Townley anerkender Foucaults fokus på hvordan og sætter ikke spørgsmålstegn ved dette, men retter i stedet fokus mod de fordele, der kan opnås ved dette såsom at indfange vigtigheden af de praksisser, som traditionelle analyser har svært ved at rumme (Townley, 1998, s. 196), og den mangfoldighed og diversitet, der ligger i disse (ibid., s. 207). Der kan drages paralleller mellem Townleys *mapping* begreb og Nietzsches fokus på gældendegørelse. Townley skitserer to typer *maps*, et der hævder at repræsentere, og altså kortlægge, og et, der hævder at orientere, men fremhæver selv topografien, der er en stedbeskrivelse af, hvordan noget foreligger og dermed gør sig gældende. Heri ligger en implicit afvisning af den retningsgiven, der er en del af at orientere, og som kan sammenlignes med Nietzsches afvisning af at beskæftige sig med gyldigheden, som i høj grad indeholder normativitet. Både Nietzsche og Townley beskæftiger sig med flere forskellige begreber – de forskellige *maps* samt gyldighed og gældendegørelse, men selvom de har præference for topografi og gældendegørelse, kan alle begreberne anvendes som analyseværktøjer.

Magt

Et andet punkt, hvor der også ses et fællestræk mellem Nietzsche, Foucault og Townley, er i deres opfattelser af magt, der ikke forstås som noget, der kan besiddes eller objektivt eksistere.

Nietzsches opfattelse af magt tager sit udgangspunkt i moralen, der er et udtryk for en vilje til magt, der ikke entydigt tager form og således både kan være en følge, årsag, stimulans eller en hæmsko (Nietzsche, 2008, s. 21). Magten virker gennem sproget ved at sætte ting og hændelser på begreb, hvorefter disse kan tages i besiddelse, men denne magt er ikke endegyldig, da begrebsliggørelsen altid er indviklet i magtkampe, hvor udfaldet ikke er givet på forhånd (ibid., s. 38). Nietzsche finder det forkert at sætte værdidommen dårlig på hans ideal, herre-moralen, fordi den ifølge ham er aktiv, handlekraftig og skabende. Dette minder i høj grad om måden, hvorpå Foucault afviser at bestemme magt som noget godt eller dårligt, fordi det ifølge ham blot er skabende (Townley, 1998, s. 193).

Ifølge Foucault er magt skabende, fordi magt skaber udfoldelsesrum og producerer virkeligheden på en bestemt måde (ibid., s. 193). Dette sker eksempelvis, når individet subjektiveres og pålægges en sandhed, som han må vedkende sig, hvilket ifølge Foucault også er en form for magt (Foucault, 1983, s. 212). Fordi magt for Foucault kun eksisterer, når det bringes i anvendelse, bliver hans magtbegreb relationelt funderet og kommer samtidig til i højere grad til at dreje sig om *conduct*, og hvordan der gennem handlinger kan indvirkes på andres handlinger (ibid., s. 219). Magt kan hermed kun udøves over individer, der er frie, da mulighedsbetingelser kun kan struktureres for nogen, der har mulighed for flere handlinger (ibid., s. 221). For Foucault er det ikke muligt at udøve magt uden viden, og samtidig afføder viden altid magt – de to begreber er uløseligt forbundne (Townley, 1993, s. 521).

Townley viderefører Foucaults forståelse af magt-viden, men hvor Foucault tager afsæt i magt, tager Townley afsæt i viden, og magt bliver viljen til at vide (ibid., s. 521). Magt udøves ved at have viden om ting, hvilket samtidig betyder at for, at magt kan udøves, er det nødvendigt at opnå viden om det, man ønsker at udøve den på (ibid., s. 520).

Diskurs

Det sproglige spiller en væsentlig rolle for alle tre teoretikere, når de skal undersøge deres genstandsfelter, og er for dem alle tæt knyttet til magt.

Ifølge Nietzsche er det gennem sproget, at de herskende ytrer deres magt (Nietzsche, 2008, s. 28), og samtidig får magten en afgørende indflydelse på begrebsliggørelsen. Sproget kobles hermed til magt ved, at man kan tage ting og hændelser i sin besiddelse ved at sætte dem på begreb. Dette medfører, at begrebsliggørelsen altid er indlejret i et magtforhold, og at begreberne ikke er endegyldige, men ændrer sig i forhold til udfaldet af de altid tilstedeværende magtkampe om disse (ibid., s. 38).

Nietzsches forståelse af det sprogliges betydning har flere lighedspunkter med Foucaults diskursbegreb, hvilket eksempelvis kommer til udtryk ved, at der hos begge ses en afvisning af begreber som universelle. Begreber er derimod skabt gennem magtkampe, og individet opfattes derfor altid som indlejret i diskurser, der er afgørende for måden, man opfatter og tænker begreber på.

Diskursbegrebet er et afgørende element i Foucaults tænkning, idet han finder, at det sproglige ikke kan reduceres i forhold til sine omgivelser (Raffnsøe et al., 2009, s. 181). Det sproglige synes derimod at være bestemmende for det ikke umiddelbart sproglige (ibid., s. 182), så selvom talen i sig selv kan syne af meget lidt, indvirker den langt ud over sine egne grænser og er tæt forbundet til magt (Foucault, 2001, s. 13). Diskursen bliver hermed det, man kæmper for, kæmper inden for, og den magt man vil bemyndige sig (ibid., s. 13), hvilket er en retorik, der er meget lig Nietzsches. Hos Foucault er det unikke ved diskurser, at de selv udøver kontrol over den tale, der foregår indenfor dem (ibid., s. 19), da diskursen opstiller rammer for, hvad der kræves til konstruktion af nye udsagn, og hvad der kan betegnes som sandt indenfor denne (ibid., s. 23 og 25).

Townley overtager diskursbegrebet fra Foucault, men anlægger frem for et magtperspektiv endnu engang en vidensvinkel herpå. Den rammesætning som diskursen skaber og den måde, hvorpå den strukturerer talen, er ifølge Townley vigtig, da dette synliggør domæner på en bestemt måde og dermed åbner muligheden for intervention (Townley, 1998, s. 193). Diskursen bliver derved vigtig, fordi den producerer virkeligheden og følgelig konstruerer en social orden (ibid., s. 193 og 194).

Dybdeperspektiv

Den konkrete struktur for analysen af problemstillingen vil på det overordnede plan basere sig på et dybdeperspektiv, der gennem en eksplorativ tilgang åbner op for en større diversitet og mangfoldighed i analysen. Analysen indeholder først en topografi af lederes selvledelse og dernæst en undersøgelse af forudsætningerne herfor for til sidst at undersøge, hvilke effekter ledere selv opfatter ved deres selvledelse. Denne analyse vil tage sit udgangspunkt i visse grundbegreber, der udtrages fra redegørelsen og fællestrækkene mellem de tre teoretikere, og som vi vil anvende som analytiske perspektiver på lederes selvledelse.

Vi vælger, at lade vores analyse tage udgangspunkt i to overordnede grundbegreber - praksis og viden, og vi vil på baggrund heraf analysere selvledelse ud fra de praksisser, som ledere udfører og den viden, de lægger til grund for selvledelsen. Vi vælger at analysere selvledelse ud fra dette grundskel på baggrund af den forudgående redegørelse og de udledte fællestræk mellem de tre teoretikere. Som tidligere beskrevet er viden og magt uløseligt forbundne, da det ikke er muligt at udøve magt uden viden, og samtidig afføder viden altid magt (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 22 – 23). Samtidig eksisterer magt kun, når det bringes i anvendelse, og er derved ikke universelt og uafhængigt af dets brug, og der kommer dermed fokus på praksis og handling (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 21 – 22). Diskurser spiller en

væsentlig rolle for alle tre teoretikere, og er for dem alle tæt knyttet til magt og samtidig afgørende for måden, man opfatter og tænker begreber på (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 23 – 24). Som følge af dette finder vi det vigtigt at analysere selvledelse ud fra både praksis og viden på grund af, hvordan forholdet mellem de to udfolder sig. Vi finder samtidig disse to overordnede grundbegreber kan åbne op for selvledelse på en måde, der kan medvirke til, at vi kan analysere afhandlingens problemstilling.

I forhold til viden og praksis vælger vi at uddrage yderligere otte grundbegreber, der er centrale og bærende for de grundlæggende teoretiske hovedpointer hos Nietzsche, Foucault og Townley.

Knyttet til praksis finder vi på baggrund af redegørelsen og fællestrækkene, at *conduct*, ritual, måling og kategorisering er afgørende grundbegreber.

- *Conduct*: Begrebet *conduct* er, som tidligere beskrevet, et centralt begreb hos Foucault (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 13 – 15). Magt og *conduct* hænger uløseligt sammen, idet magt kun eksisterer, når det bringes i anvendelse. Magt bringer derfor altid relationer i spil, idet det forudsættes, at magten anvendes på noget. Indlejret i denne forståelse af magtbegrebet er, at magten både kan anvendes på subjektet selv eller andre. Derfor kan det særegne ved magt indfanges gennem tvetydigheden i begrebet *conduct*, der kan forstås som at føre andre og som en måde at opføre, eller føre, sig selv på.
- *Ritual*: Begrebet *ritual* er, som tidligere beskrevet, endvidere et centralt begreb hos Foucault. En diskurs opstiller en ramme, der også gælder for subjektet, som herved pålægges en vis mængde regler. Subjektet må, som bærer af diskursen, opfylde visse krav for at få adgang til dennes orden, og disse regler og krav kan betegnes som ritualer, der definerer egenskaberne, som det talende individ skal besidde, og som nødvendigvis må ledsage talen (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 18).
- *Måling*: Begrebet *måling* er, som tidligere beskrevet, et centralt begreb hos Townley. Måling er en magt- og vidensstrategi og en praksis, hvorigennem individet kan organiseres og disciplineres. Det interessante ved måling er, hvordan den gør individer *governable* gennem en formulering af dem på en bestemt konceptuel måde. Måling vedrører således en aktiv skabelse og produktion af viden om et felt og udgør en mekanisme til konstruktion af en social orden, der fastholder individer i et konceptuelt rum, arrangerer og artikulerer processer og indfanger individer i en form for synlighed, der gør handlinger, adfærd og tanker kendte (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 18 – 21).

- Kategorisering: Begrebet kategorisering er, som tidligere beskrevet, endvidere et centralt begreb hos Townley. Kategorisering er ligesom måling en magt- og vidensstrategi og en praksis, hvorigennem individet kan organiseres og disciplineres. Kategorisering gør også individer *governable* gennem en formulering af dem på en bestemt konceptuel måde, og det er her især interessant, hvordan denne formulering kan blive accepteret som værende indlysende og uundgåelig (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 18 – 21).

Knyttet til viden finder vi på baggrund af redegørelsen og fællestrækkene, at subjektiv, objektiv, repræsenterende og orienterende er afgørende grundbegreber.

- Subjektiv: Begrebet subjektivering er, som tidligere beskrevet, et centralt begreb hos Foucault. Subjektivering er en form for magt, da subjektivering omhandler, hvordan individet kategoriseres, præges af sin egen individualitet, bindes til en identitet og pålægges en sandhed, som dette må vedkende sig, og som andre må genkende i samme (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 13 – 15). Subjektiv viden udtrykker dermed en viden, hvorigennem individet forstår sig selv som subjekt.
- Objektiv: Begrebet objektivisering er, som tidligere beskrevet, endvidere et centralt begreb hos Foucault. Gennem objektivisering gøres individet til et vidensobjekt, hvilket betyder, at det bliver objektivt kendt og dermed i stand til at blive ledt på en bestemt måde (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 16). Objektiv viden udtrykker dermed en viden, der hævder, at der findes en objektiv verden udenfor individet.
- Repræsenterende: Begrebet repræsenterende er, som tidligere beskrevet, et centralt begreb hos Townley. Townley anvender begrebet repræsenterende i forbindelse med sin skitsering af to typer *maps*, hvor en *mapping*, der hævder at repræsentere udelukkende består i en kortlægning. (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 18 – 21). Repræsenterende viden udtrykker en viden, der hævder at være udelukkende informativ.
- Orienterende: Begrebet orienterende er, som tidligere beskrevet, endvidere et centralt begreb hos Townley. Townley anvender begrebet orienterende om det andet af sine to typer *maps*. (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 18 – 21). Orienterende viden udtrykker en normativ og retningsgivende viden. Som tidligere beskrevet er det ikke muligt at udøve magt uden viden, og samtidig afføder viden altid magt – de to begreber er uløseligt forbundne.

Repræsenterende- og orienterende viden optræder som centrale i Townleys vidensbegreb og får som metaforer afgørende betydning for hendes *mapping* begreb.

De otte grundbegreber er centrale og bærende for de grundlæggende teoretiske hovedpointer hos Nietzsche, Foucault og Townley. Vi vælger i vores analyse af lederes selvledelse at anvende de otte grundbegreber som analytiske perspektiver på henholdsvis praksis og viden, da de står i et tæt forhold til hinanden og bekræfter hinanden gensidigt, når de ses i sammenhæng. På baggrund heraf finder vi, at vi ved at lade dybdeperspektivet tage sit udgangspunkt i disse analytiske perspektiver på praksis og viden kan åbne op for en større mangfoldighed i analysen, som kan medvirke til at analysere afhandlingens problemstilling.

Mapping

Første del af analysen vil bestå af en topografi af ledernes selvledelse, der ifølge Townley danner grundlag for dybdeperspektivet (Townley, 1993, s. 207). Her udarbejdes en *mapping* over de praksisser, der udføres, og den viden, der ligger til grund for selvledelsen, med henblik på at afdække, hvordan lederne opfatter deres egen selvledelse, og hvordan de udfolder denne. Endvidere vil vi undersøge hvilke praksisser og viden, der sammenkobles af lederne for at afdække hvilken sammenhæng, der opfattes mellem disse. I analysen vil vi tillægge praksisser og viden det samme fokus og spørge til deres sammenhæng for ikke at isolere viden fra de praksisser, der omgiver den (Rabinow, 1984, s. 10).

På baggrund heraf besvares problemformuleringens første spørgsmål: Hvordan opfatter ledere deres egen selvledelse, og hvordan udfolder de denne?

Forudsætninger

I analysens anden del vil dybdeperspektivet blive anvendt til at undersøge, hvad der ligger til grund for det samlede billede af praksisser og viden – altså forudsætningerne for ovenstående *mapping*. Analysens anden del vil i overensstemmelse med afhandlingens videnskabsteoretiske perspektiv have fokus på gældendegørelse. Vi vil derfor fokusere på forudsætningerne for, hvorfor selvledelsen gør sig gældende, som den gør. Hermed fokuseres der ikke på hvilke forudsætninger, der skal være til stede for, at selvledelse er mulig.

Det er i denne sammenhæng vigtigt at fremhæve den nuancering, der skal lægges i betydningen af ordet hvorfor. Foucault ønsker ikke at underkende hvorfor spørgsmålene, men derimod præsentere disse på en ny og anden måde (Foucault, 1983, s. 217). Når vi således i analysens første del undersøger hvordan - i forhold til praksisserne og den viden, der ligger til grund for selvledelsen, og herefter i anden del undersøger forudsætningerne herfor - altså hvorfor, er det vigtigt at fremhæve, at disse spørgsmål hverken må opfattes som adskilte eller uafhængige, idet der kun spørges til hvorfor indenfor den ramme, der er optegnet gennem hvordan.

I følge Foucault er subjektet altid indlejret i magtrelationer (ibid., s. 209), hvilket skal forstås således, at magt bringer relationer i spil (ibid., s. 217) og dermed er en måde, hvorpå visse handlinger indvirker på andres handlinger (ibid., s. 219). Det særegne ved magtrelationer kan således, ifølge Foucault, indfanges gennem tvetydigheden i begrebet *conduct* (ibid., s. 220), der både kan forstås som at føre andre og som en måde at opføre, eller føre, sig selv på (ibid., s. 220-221). Magt handler derfor om *government*, der er en måde at strukturere mulighedsbetingelserne for andres handlinger på (ibid., s. 221). *Government* udøves ved at underlægge populationen visse teknologier (Foucault, 1988, s. 18). En type af disse teknologier er selvteknologier, der bistår individet i ved egen kraft eller ved hjælp af andre at foretage en række indgreb på deres krop, sjæl, tanker og adfærd (ibid., s. 18).

For at analysere selvledelse ud fra dybdeperspektivet vil vi undersøge forudsætningerne herfor ved at anskue selvledelse som en selvteknologi og deraf analysere den magtrelation, som selvledelse er et udtryk for. Med udgangspunkt i ovenstående vil vi undersøge forudsætningerne for, hvorfor selvledelsen gør sig gældende, som den gør, ved at analysere den form og logik, som ligger bag selvledelsen (ibid., s. 222).

Som tidligere beskrevet opstiller Foucault fem punkter, som en analyse af magtrelationer skal omfatte (ibid., s. 223):

1. Systemet af differentieringer.
2. De typer af mål, der tilstræbes af dem, der handler på andres handlinger.
3. Måder, hvorpå magtrelationen bringes i spil.
4. Former for institutionalisering.
5. Graderne af rationalisering.

Med udgangspunkt i ovenstående besvares problemformuleringens andet spørgsmål: Hvilke forudsætninger ligger til grund for lederes opfattelse af deres egen selvledelse og deres udfoldelse af denne?

Fremmer/ hæmmer

Med udgangspunkt i analysen vil vi i diskussionen undersøge, hvilke effekter ledere selv opfatter ved deres selvledelse og altså, hvorvidt denne har fremmende og/eller hæmmende effekter. Dette afdækkes gennem en diskussion af empirien.

Betegnelserne fremmer og hæmmer stammer fra Nietzsche og hans undersøgelse af, hvordan moralen udledes (Nietzsche, 2008, s. 22), og om den indvirker fremmende eller hæmmende på menneskets trivsel (ibid., s. 17). Nietzsche forskyder perspektivet fra gyldighed til gældendegørelse og afviser at beskæftige sig med gyldighedens normativitet. Det handler ikke om, hvorvidt noget er godt eller dårligt, men dette udelukker ikke, at Nietzsche beskæftiger sig med, hvilket udfald, det som gør sig gældende, har. Det handler dermed ikke, for Nietzsche, om at bedømme, hvorvidt moralen er god eller dårlig i sig selv, men derimod om at undersøge, om moralen har fremmende eller hæmmende virkninger - men kun indenfor rammen af, hvordan moralen gør sig gældende.

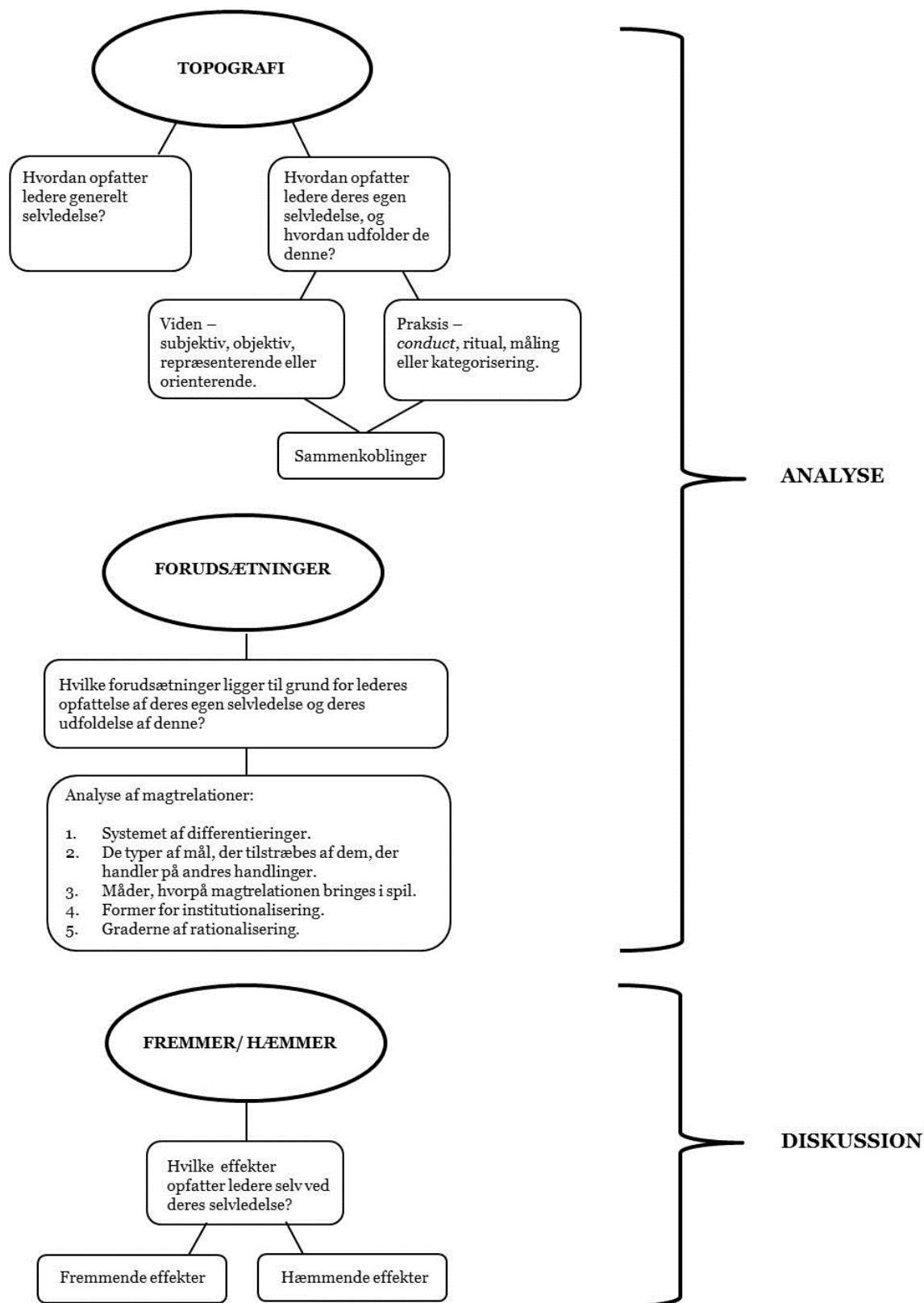
Dette genkendes hos Foucault, der i ligeså høj grad fokuserer på gældendegørelse, når han undersøger magten. Foucault karakteriserer hverken magten som god eller dårlig, men lægger i sin fremhævelse af, at magt er skabende, stadig vægt på, at magt har en effekt.

Med udgangspunkt i ovenstående vil undersøgelsen af, hvilke effekter ledere selv opfatter ved deres selvledelse kun finde sted indenfor rammen, der er optegnet i analysen. I tråd med ovenstående udelukker vores valg af videnskabsteoretisk perspektiv, og det deraf afledte fokus på praksis og handlinger, ikke en undersøgelse af effekten af lederes selvledelse. Denne undersøgelse har dog en mere diskuterende karakter og gennemføres derfor adskilt fra analysen.

Herigennem besvares problemformuleringens tredje spørgsmål: Hvilke effekter opfatter ledere selv ved deres selvledelse?

Struktur og opbygning

Herunder illustreres afhandlingens struktur og opbygning, der tager sit udgangspunkt i ovenstående:



Indsamling af empiri

I følgende afsnit vil vi redegøre for vores valg af metode til indsamling af den empiri, der vil danne grundlag for besvarelsen af problemformuleringen. Vores afhandling er empirisk forankret, og vores analyse af lederes selvledelse vil derfor tage sit udgangspunkt i en empirisk undersøgelse af konkrete lederes opfattelse af deres egen selvledelse, og hvordan de udfolder denne.

Metode til indsamling af empiri

Vi vælger med udgangspunkt i problemformuleringen at lade en kvalitativ metode supplere afhandlingens videnskabsteoretiske perspektiv i indsamlingen af den empiri, der vil blive anvendt til at undersøge problemstillingen. Vi finder den kvalitative metode velegnet til at anvende i samspil med det videnskabsteoretiske perspektiv, da den fokuserer på kvaliteter, processer og betydning og lægger vægt på at beskrive fænomener i deres kontekst og udforme en fortolkning af disse på baggrund heraf (Mik-Meyer & Justesen, 2010, s. 17). Dette er overensstemmende med et af de gennemgående fællestræk – fokuseringen praksis og handling, der er centralt hos de tre teoretikere, der udgør det videnskabsteoretiske perspektiv (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 21 – 22).

Ifølge afhandlingens videnskabsteoretiske perspektiv opfattes analysegenstanden som flydende, ustabil, flertydig og foranderlig (Foucault, 1983, s. 219), og en kvalitativ metode er velegnet, når fænomenet, der ønskes undersøgt, ikke kan defineres og afgrænses entydigt eller måles i forhold til kvantitet, mængde eller hyppighed (Mik-Meyer & Justesen, 2010, s. 16 og 17). Selvledelse er netop et mangfoldigt fænomen, der rummer mange nuancer, og da det i høj grad vedrører et selvforhold, der kan være vanskelig at måle på, finder vi, at en kvalitativ metode er mest velegnet.

Den kvalitative metode vil basere sig på et konstruktivistisk grundlag for at understøtte vores videnskabsteoretiske perspektiv. Det konstruktivistiske grundlag understøtter opfattelsen af, at den virkelighed, individet oplever, kontinuerligt konstrueres i sociale processer (ibid., s. 13) og derfor både er flertydig og ustabil (ibid., s. 15), hvilket genfindes konkret i Nietzsches moralbegreb (Nietzsche, 2008, s. 21 og 38) og Foucaults magtbegreb (Townley, 1998, s. 193). Der fokuseres på at indfange den mangfoldighed, der kendetegner det undersøgte fænomen ved at beskrive kompleksiteten og flertydigheden med så mange facetter som muligt (Mik-Meyer & Justesen, 2010, s. 13). Et konstruktivistisk grundlag nedtoner menneskets rolle og tager i stedet udgangspunkt i mere kollektive størrelser som eksempelvis diskurser (ibid., s. 28), og der er derfor i høj grad fokus

på sproget, og på hvordan sproget skaber virkeligheden (ibid., s. 29) som hos Nietzsche, Foucault og Townley (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 23 – 24).

Ud fra vores videnskabsteoretiske perspektiv vil undersøgelsen af ledernes selvledelse tage sit udgangspunkt i sproget. På baggrund af ovenstående vælger vi i praksis at indsamle empiri gennem interviews for gennem sproget at kunne få indblik i, hvad ledernes virkelighed er, når det gælder selvledelse.

For at få ledernes selvbeskrivelser af ovenstående frem vælger vi at gennemføre en række individuelle interviews med henblik på at tilvejebringe subjektive beskrivelser med flest mulige detaljer og nuancer. Vi vælger at beskæftige os med semistrukturerede interviews, der bygger på en interviewguide, hvor temaer og hovedspørgsmål er defineret på forhånd, og hvor spørgsmålene, der stilles, er åbne (Mik-Meyer & Justesen, 2010, s. 55). Vi finder det semistrukturerede interview velegnet i forhold til den eksplorative tilgang, der anlægges med dybdeperspektivet (Townley, 1998, s. 207). Det semistrukturerede interview opsætter således en ramme for, hvad der tages op i interviewet, idet der er udvalgt en række temaer og spørgsmål, som det ønskes, at interviewpersonerne reflekterer over (Mik-Meyer & Justesen, 2010, s. 55-56). Vi vil anvende de semistrukturerede interviews for at bevare den eksplorative tilgang til undersøgelsen af selvledelse og for i videst muligt omfang at nærme os interviewpersonernes egne opfattelser og beskrivelser. Det konstruktivistiske grundlag bygger på, at individet er socialt konstrueret og derfor til hver en tid vil justere sine handlinger i forhold til den sociale virkelighed, som det oplever (ibid., s. 66-67). Det er derfor vigtigt i en interviewsituation, der også er en form for en social virkelighed, at undlade at reproducere visse antagelser om den sociale virkelighed, der undersøges, ved at strukturere interviewet med snævre svarkategorier udviklet af interviewerens (ibid., s. 67).

I og med at vi ønsker at basere vores analyse på en eksplorativ tilgang, muliggøres en åbenhed i forhold til interviewene, hvor vi har fokuspunkter, men samtidig følger interviewpersonernes tankerække. Vi vil derfor fokusere på at åbne op for den flertydighed og ustabilitet, der kendetegner interviewpersonernes sociale virkelighed (Nietzsche, 2008, s. 21 og 38 samt Townley, 1998, s. 193) ved at stille åbne spørgsmål og derved skabe plads til, at interviewpersonerne kan bringe uventede opfattelser og beskrivelser op (Mik-Meyer & Justesen, 2010, s. 55). Vi vil bestrebe os på at lade den eksplorative tilgang afspejles så meget som muligt i formuleringerne af de spørgsmål, der stilles i interviewene for at mindske, at vores egne antagelser kommer til at påvirke disse. Spørgsmålene formuleres således, at interviewpersonerne ikke ledes i en bestemt retning eksempelvis ved at anvende begreber, som, vi vurderer, er alment kendt blandt lederne. Hermed gives blot et afsæt, hvorudfra interviewpersonerne kan tale.

Interviewguide

Vores interviewguide er udformet med afsæt i ovenstående overvejelser om metode til indsamling af empiri. Interviewguiden er centreret omkring tre temaer - selvledelse, praksis og viden.

Alle interviewpersonerne er inden interviewet blevet informeret om vores studieretning og afhandlingens overordnede tema. Endvidere er de overordnede temaer for interviewene oplyst, og at der forventes en åbenhed i dialogen.

Interviewet påbegyndes med spørgsmål til temaet selvledelse, hvor der på et mere generelt plan spørges ind til interviewpersonernes opfattelse af selvledelse. Dette gøres for at afdække lederne generelle opfattelse af selvledelse og for at gøre dem fortrolige med at tale om emnet, inden der spørges ind til deres selvforhold.

Den del af interviewet, der vedrører interviewpersonernes selvforhold inddeler sig i de to temaer - praksis og viden. Der fokuseres indledningsvis på praksis ved at spørge ind til forskellige handlinger, lederne udfører. Spørgsmålene er bygget op omkring de fire analytiske perspektiver på praksis – *conduct*, ritual, måling og kategorisering, således at der er spørgsmål, der relaterer sig til alle disse. Dette tema afsluttes med et spørgsmål omkring, hvilke effekter lederne opfatter, der er ved disse handlinger. Herefter påbegyndes temaet omkring viden, hvor der spørges ind til, hvad der ligger til grund for måden, lederne italesætter deres handlinger på. Disse spørgsmål er bygget op omkring de fire analytiske perspektiver på viden – subjektiv, objektiv, repræsenterende og orienterende. Dette tema afsluttes ligeledes med spørgsmål omkring, hvilke effekter lederne opfatter, der er ved den viden, de lægger til grund for deres handlinger.

Interviewet afsluttes med, at interviewpersonerne spørges om, hvorvidt de selv finder, at de selvleder.

Den konkrete interviewguide forefindes i bilag 1.

Udvælgelseskriterier

Kontakten til interviewpersonerne er formidlet gennem vores netværk. Herefter har der fundet en screening sted, hvor vi har fokuseret på at udvælge interviewpersoner, som vi har en antagelse om fokuserer på selvledelse, og som repræsenterer et så bredt udsnit som muligt. Vi har med vores

videnskabsteoretiske perspektiv ønsket at opnå en større mangfoldighed i analysen af lederes selvledelse, og derfor har vi også ønsket at lade dette afspejles i udvælgelsen af empirien.

Vi har derfor valgt at udføre interviews med seks ledere, der indplacerer sig på forskellige niveauer i virksomheder, der alle har medarbejdere i direkte reference, og som repræsenterer forskellige køn, virksomheder og brancher. Vi har en forventning om, at det kan åbne op for forskellige opfattelser og tilgange til selvledelse, at interviewpersonerne repræsenterer disse forskelle, hvilket kan give en større mangfoldighed i empirien. Vi har valgt kun at fokusere på ledere med medarbejdere i direkte reference, da vi finder det vigtigt i forhold til vores problemstilling at tage udgangspunkt i ledere, der ikke kun har det faglige ledelsesansvar, men også det formelle.

Ovenstående medfører, at der er lagt mindre vægt på visse kriterier i udvælgelsen af interviewpersonerne. Dette gælder eksempelvis, at vi har lagt mindre vægt på antallet af medarbejdere, som lederne har i direkte reference. Vi har samtidig valgt ikke at skelne mellem, hvorvidt de refererende medarbejdere er mellemledere eller medarbejdere uden ledelsesansvar. Dette er valgt, idet vores afgørende fokus ikke er på medarbejderne, der ledes, men derimod på lederen selv og det faktum, at personen har et formelt ledelsesansvar uafhængigt af, hvem dette omfatter.

Det har vist sig vanskeligt at få kontakt til kvindelige ledere, hvilket kan være baseret på, at der er væsentligt færre af disse. Til trods for, at vi havde et ønske om at have en mere ligelig kønsfordeling, har vi ikke ville gå på kompromis med de øvrige kriterier – niveau, direkte referencer, virksomhed og branche, for at opfylde dette.

EMPIRI

Som nævnt i ovenstående er der gennemført interview med seks ledere, og der følger her en kort præsentation af interviewpersonerne:

Dennis Kilian (DK), økonomidirektør i Danske Spil A/S. Danske Spil koncernen består af moderselskabet Danske Spil A/S og datterselskaberne Danske Lotteri Spil, der varetager de monopoliserede spil, og Danske Licens Spil, der varetager de liberaliserede spil. DK er primært ansvarlig for økonomifunktionen, der varetager regnskabsaflæggelse, budgetlægning og understøttelse af forretningen. DK er herudover ansvarlig for HR drift, husets drift, køkkenet, receptionen og en indkøbsfunktion. I alt refererer 35 medarbejdere til DK, hvoraf omkring 20 af disse er beskæftiget indenfor økonomi. DK er en del af Danske Spils ledelsesgruppe, der består af syv personer, og referer til administrerende direktør, H. C. Madsen. DK har været ansat i Danske Spil siden 2010 og er uddannet cand.oecon. fra Århus Universitet.

Anonym interviewperson (AA), partner i en kreativ virksomhed med 10 til 12 ansatte. Virksomhedens ledelse udgøres af to partnere, og AA har omkring 10 medarbejdere i reference. AA har været ansat i virksomheden siden 2006 og er humanistisk uddannet fra Københavns Universitet suppleret med en Master.

Lars Møller Thomsen (LMT), HR chef hos Imerco. Imerco er en retailskæde med 151 forretninger fordelt over hele Danmark. LMT er ansvarlig for HR og receptionen og varetager både personaleadministration og HR udvikling, herunder lederudvikling, salgstræning, *succession planning* og organisationsudvikling, der understøtter forretningen. LMT refererer til den administrerende direktør, Villy Gravengaard, og har syv personer i reference. LMT har været ansat hos Imerco siden 2011 og har en baggrund i Forsvaret suppleret med en merkonomuddannelse i personaleudvikling samt en MBA fra AVT Business School.

Anne Tjønneland (AT), forskningsleder for Kost, Gener & Miljø hos Kræftens Bekæmpelse. Kræftens Bekæmpelse er en af Danmarks største patientforeninger med over 460.000 medlemmer, og arbejder indenfor tre hovedområder - forskning, forebyggelse og patientstøtte i forbindelse med kræft. AT er ansvarlig for afdelingens arbejde, der hovedsagligt består i at skaffe fondsmidler, forskning, publicere artikler og fungere som en ressource for de øvrige afdelinger samt repræsentere Kræftens Bekæmpelse udadtil. AT refererer til forskningsdirektør for Center for Kræftforskning, Jørgen H. Olsen. AT er ansvarlig for omkring 30 medarbejdere, hvor 12 til 15 er i

direkte reference, heraf er to gruppeledere, der hver har ansvar for henholdsvis ni og fem personer. AT har været ansat i Kræftens Bekæmpelse siden 1988 og er uddannet læge.

Morten Juhlsgaard Jepsen (MJJ), administrerende direktør for Joka Plastic-Emballage A/S. Joka Plastic-Emballage producerer genlukkelige plasticposer - både kundetilpassede løsninger og standardprodukter, såsom lynlåsposer samt importerer enkelte handelsvarer indenfor samme segment. Virksomheden beskæftiger cirka 25 ansatte. MJJ er ansat som administrerende direktør med henblik på en *turnaround* af virksomheden. MJJ refererer til virksomhedens bestyrelse og ejere og har fem medarbejdere i direkte reference. MJJ har været ansat hos Joka Plastic-Emballage A/S siden 2010 og er uddannet cand.merc.IMM og er herudover uddannet officer.

Lise Linde (LL), afdelingsdirektør hos Transmedica A/S. Transmedica rekrutterer og udsender sundhedspersonale til offentlige og private sygehuse. LL er ansvarlig for Transmedicas virkarbureau, der er virksomhedens kerneydelse. LL er en del af koncernledelsen i Transmedica, der i alt tæller seks personer, og refererer til den administrerende direktør, Karsten Ramløv Svendsen. LL har 22 medarbejdere i reference, herunder to mellemledere, der hver har ansvar for fem medarbejdere. LL har været ansat i Transmedica siden 2007 og er uddannet sygeplejerske suppleret med en executive MBA fra Copenhagen Business School.

ANALYSE

Følgende afsnit omhandler afhandlings analyse, der, som tidligere beskrevet, består først af en topografi af lederes selvledelse og dernæst en undersøgelse af forudsætningerne herfor for til sidst at undersøge, hvilken effekter ledere selv opfatter ved deres selvledelse.

ANALYSE DEL I

I det følgende afsnit vil vi besvare problemformuleringens spørgsmål et, der lyder: Hvordan opfatter ledere deres egen selvledelse, og hvordan udfolder de denne?

Spørgsmålet besvares ved at udarbejde en *mapping* af ledernes selvledelse på baggrund af en analyse af interviewene. Denne *mapping* omfatter en undersøgelse af først og fremmest hvilke praksisser og hvilken viden, lederne sætter i forbindelse med selvledelse på det mere generelle plan, hvilket samtidig vil blive brugt som en indgangsvinkel til at undersøge, hvilke selvledelsespraksisser lederne i så fald selv udfører, og hvilken viden de lægger til grund for selvledelsen. Afslutningsvis vil vi undersøge hvilke praksisser og viden, der sammenkobles af lederne for at afdække, hvilken sammenhæng, der opfattes mellem disse. Denne undersøgelse vil i henhold til operationaliseringen af det videnskabsteoretiske perspektiv tage sit udgangspunkt i de i alt otte analytiske perspektiver på viden og praksis.

Generel opfattelse af selvledelse

Lederne blev i interviewets første del spurgt ind til deres generelle opfattelse af selvledelse ved at bede dem om at beskrive, hvad de mener en person, der selvleder, gør. Alle lederne var ved dette spørgsmål meget villige til at tale om selvledelse, og det fremstod som om, at de alle var vidende om begrebet og fortrolige med at tale om det. Måden, hvorpå lederne efterfølgende omtalte begrebet var overvejende positivt ladet, idet selvledelse i deres øjne fremstod som en naturlig del af arbejdslivet for en leder i dag. Det var dog tydeligt i de fleste tilfælde, at lederne var usikre på definitionen af begrebet selvledelse og som følge deraf spurgte nærmere ind til vores opfattelse af det. Det fremstod for os som en måde, hvorpå lederne forsøgte at blive bekræftet i, at deres opfattelse af selvledelse stemte overens med det, som vi søgte. Der blev i formuleringen af spørgsmålet ikke lagt op til nogen særlig vinkel, som lederne skulle besvare spørgsmålet ud fra, og deraf viste det sig, at lederne anlagde forskellige vinkler, når de skulle beskrive selvledelse generelt.

Det var således forskelligt, om lederne valgte at besvare det ud fra deres egne erfaringer, i forhold til medarbejderne eller mere generelt.

I det følgende vil vi på baggrund af en analyse af interviewene redegøre for de gennemgående træk, der fremkom i dialogen med lederne om deres generelle opfattelse af selvledelse. Fire træk viste sig at være karakteristiske for ledernes opfattelse af selvledelse - planlægning og prioritering, motivation, effektivitet og værdiskabelse og rollemodel. Herudover viste der sig et femte gennemgående træk, der omhandler den viden, ledernes opfattelse af selvledelse bygger på, erfaring.

Planlægning og prioritering

Det mest gennemgående træk, og det træk lederne lagde mest vægt på i beskrivelsen af deres generelle opfattelse af selvledelse, var planlægning og prioritering. Det var tydeligt, at dette udgjorde en stor del af ledernes opfattelse af selvledelse og derfor blev fremhævet, uanset hvilken vinkel lederne valgte at anlægge på spørgsmålet – deres egen, medarbejdernes eller generelt. Måderne, hvorpå lederne forbandt selvledelse med planlægning og prioritering, var meget forskellige, men omhandlede på det overordnede plan typisk emner som tid, struktur, mål og fokus.

Flere af lederne fremhæver, at selvledelse handler om at kunne fylde sin arbejdsdag ud med opgaver og arbejde uden instrukser. Det er vigtigt at kunne planlægge sin arbejdsdag selv og prioritere hvilke opgaver, man kan lave og herefter fortsætte videre til en ny opgave, når en anden er afsluttet også uden, at dette er afhængigt af en leder, der stiller de konkrete opgaver (Bilag 2, DK, s. 5). Lignende fremhæves også af en anden af lederne, der beskriver en selvledende person som en, der er i stand til at arbejde uden at få instrukser om, hvad der skal laves (Bilag 7, LL, s. 87), og samme leder konkluderer afslutningsvis, at selvledelse ”(...) *det er jo egentlig alt det, man gør, når man ikke har en, der fortæller en, hvad man skal gøre*” (Bilag 7, LL, s. 87).

Et andet aspekt flere af lederne fremhæver i forbindelse med deres opfattelse af selvledelse er, at selvledelse også handler om at holde sig sit mål for øje, så man kontinuerligt følger den vej, der er rigtig i forhold til virksomheden (Bilag 4, LMT, s. 41). Derudover fremhæver en anden af lederne, at selvledelse ikke alene handler om at kende målet, men også om at være i stand til selv at bane vejen frem til dette ved at sætte de aktiviteter og delmål op, som kræves (Bilag 7, LL, s. 87). En af

lederne fremhæver også, hvordan hans selvledelse bidrager til, at han formår at bevare det fokus, der er nødvendigt for at nå virksomhedens mål (Bilag 6, MJJ, s. 71).

Selvledelse sættes også ofte i forbindelse med prioritering blandt lederne både i forhold til opgaver og tid, og selvledelse opfattes her som en vigtig faktor for, at dette kan lykkes. En af lederne beskriver således, at *"selvledelse er også, at du er i stand til, med de opgaver du har, at prioritere dem (...). Med hensyn til prioritering er min holdning nok nærmere, at grunden til at det er vigtigt, det er, at vi kan alle sammen finde på mere at lave, tror jeg. Så kunsten er nærmere at finde ud af, hvad er vigtigt, og hvad er ikke så vigtigt at få lavet"* (Bilag 2, DK, s. 5). Det er her tydeligt, at denne leder opfatter selvledelse som værende tæt forbundet med prioritering. En anden af lederne lægger vægt på, at selvledelse handler om at sætte sine egne deadlines og grænser (Bilag 3, AA, s. 20) for at bruge sin tid optimalt.

I forbindelse med prioritering fremhæver en af lederne ydermere, at *"så selvledelse er vel egentlig også at sørge for at få lavet nogle af de der ting, som du måske føler godt kunne vente, men alligevel er rare at få taget hul på"* (Bilag 2, DK, s. 5), hvilket også kan ses som et udtryk for, at lederne opfatter selvledelse som det at være på forkant. Dette suppleres med en anden leders forklaring af, hvordan han bruger selvledelse som en måde at sikre sig, at han er forberedt. Selvledelse kommer her også til at opfattes som at sætte struktur på sit arbejdsliv (Bilag 4, LMT, s. 42) med lederens beskrivelse af, at *"de perioder af mit arbejdsmæssige liv, hvor jeg ikke har haft struktur i de ting, jeg sætter i værk, der har jeg ikke - synes jeg i hvert fald ikke selv, haft nogen impact på forretningens resultater"* (Bilag 4, LMT, s. 42).

Motivation

Ledernes opfattelse af selvledelse handlede endvidere om at være i stand til at motivere sig selv, og hovedparten af lederne fremhævede dette, da de blev spurgt til deres generelle opfattelse af selvledelse. Lederne beskrev således, hvordan selvledelse handler om at motivere sig selv på forskellige måder, der dækker både arbejdsglæde og arbejdsdisciplin.

Flere af lederne beskriver, hvordan selvledelse består i at motivere sig selv (Bilag 3, AA, s. 20) og sørge for, at det er sjovt at gå på arbejde (Bilag 4, LMT, s. 41 og bilag 5, AT, s. 54). Det er vigtigt at gøre sig bevidst om, at det at lede sig selv handler om at kunne forstå og motivere sig selv (Bilag 3, AA, s. 20) og vide, hvad man har lyst til (Bilag 4, LMT, s. 41). Lederne anser det samtidig for at være en del af det at selvlede, at man selv gør en indsats og tager ansvar for, at det er sjovt at gå på

arbejde eksempelvis ved at være proaktiv i forhold til opgaver og muligheder. En af lederne beskriver således, at han *"(...) bruger min tid på det, jeg synes er rigtigt for Imerco, men også sjovt. Det er også en del af selvledelsen, at man skal opsøge de spændende opgaver. Der er ikke noget, der er givet på forhånd, bare fordi der kommer et opdrag fra ens chef (...), så har man rig mulighed for (...) selv at påvirke det. Det synes jeg også er en del af det at være selvledende"* (Bilag 4, LMT, s. 41).

Men ledernes opfattelse af selvledelse i forhold til motivation handler ikke kun om arbejdsglæde, men også om at være i stand til at disciplinere sin egen motivation gennem selvledelse. Således beskriver en af lederne, at *"(...) selvledelse for mig i mit job og mine opgaver, det går meget ud på at selv være i stand til hele tiden at holde et vist drive, fordi der er ikke rigtig nogen, der stiller mig nogen opgaver på den måde og uddelegerer til mig"* (Bilag 6, MJJ, s. 70), hvori det beskrives, at selvledelsen anvendes til at sikre en kontinuerlig arbejdsindsats og motivation. Samme leder uddyber dette med, at han opfatter selvledelse og selvdisciplin som værende ensbetydende *"(...) jeg ved ikke, om man kan bruge et andet ord for selvledelse, det er selvdisciplin, eller bare disciplin generelt set. Og det her med hvor god eller dårlig (...) man er til at blive afledt af ting, det har det jo rigtig meget at gøre med (...)"* (Bilag 6, MJJ, s. 70).

Effektivitet og værdiskabelse

Effektivitet og værdiskabelse var endnu et træk, der var gennemgående i ledernes generelle opfattelse af selvledelse. I ledernes beskrivelser af selvledelse førte flere af de træk, de omtalte, tilbage til en opfattelse af selvledelse som noget, der skal være effektivt og værdiskabende i forhold til deres arbejde.

Denne opfattelse omhandler eksempelvis, at selvledelse også drejer sig om at gøre sit arbejde målbart og leve op til opstillede mål samt være i stand til at beskrive, hvorledes ens arbejde konkret bidrager til at opfylde strategien og overordnede mål (Bilag 7, LL, s. 87).

Det er tydeligt, at det i ledernes opfattelse af selvledelse, handler om at være bevidst om, hvad det er, der bringer værdi til virksomheden (Bilag 4, LMT, s. 41). Der er især en af lederne, hvor det er meget tydeligt, at hans opfattelse af selvledelse hænger sammen med effektivitet og værdiskabelse: *"Man skal kunne forstå at lede sig selv - og nu ved jeg ikke også, om der ligger i det (at lede sig selv, red.) at uddelegere? Det er vel også en del af det. Og sige hvad skal jeg lave, og hvor skaber jeg mest værdi. Det er i hvert fald også en stor del af det, at kunne tillade sig selv at sige, at nu*

skal du ikke (...) agere som om, at du var medarbejder mere. Du behøver ikke at lave de lavpraktiske ting mere, som man måske har været vant til. Og det skal du stå fast på, fordi det er ikke der, værdien bliver skabt, og den logik skal man virkelig holde fast i. Så er det jo enormt sympatisk at lave de lavpraktiske ting (...), men det skal du jo ikke, du skal jo ikke spilde tiden. Nu er det jo, fordi du kan få en meget høj timeløn på at gøre noget helt andet, og så er det faktisk i alles interesse, at du ikke gør sådan” (Bilag 3, AA, s. 21). Det handler altså om, at man skal forvalte ledelsen af sig selv, så man tilfører virksomheden mest mulig værdi. En af de andre ledere beskriver en lignende opfattelse af selvledelse, idet han fremhæver, at selvledelse for ham handler om at holde fokus, ikke nødvendigvis i relation til sin egen person, men også for at kunne udrette de ting, som han skal (Bilag 6, MJJ, s. 71).

Rollemodel

Et gennemgående træk i ledernes generelle opfattelse af selvledelse var også, at selvledelse handler om at være en rollemodel. Når lederne beskrev deres opfattelse af selvledelse på denne måde, tog størstedelen af dem udgangspunkt i den selvledelse, som en leder udøver. De forbandt således i mindre grad det at være en rollemodel med medarbejderes selvledelse – medarbejdere behøver således ikke i deres selvledelse at fokusere på at være rollemodeller, dette bliver først afgørende, når man som leder skal selvlede.

En af lederne er meget opmærksom på, i sin ledelse af sig selv, at være en rollemodel overfor sine medarbejdere, fordi han finder, at måden han forvalter ledelsen af sig selv på påvirker medarbejderne i høj grad: *”Og så er det også noget med at være bevidst om, at det du gør som leder, det kopierer andre også, eller de enten ser op til eller hen til, hvordan man nu vil formulere det. Så det er også vigtigt, at du har i baghovedet, at du hele tiden gør det, du siger, og siger det du gør. Og være sådan en rollemodel for man kan simpelthen se, at det påvirker ens medarbejdere. Og man kan se, hvor meget de gør og ikke gør alt efter, hvilken stil du lægger for dagen” (Bilag 3, AA, s. 20).*

Udover at være en rollemodel opfatter lederne det også som et vigtigt aspekt af deres selvledelse at være i stand til at få medarbejderne med sig i en ønsket retning. Eksempelvis beskriver en af lederne at: *”Så det er vel i virkeligheden at kunne sætte sig foran, hvis vi taler om en leder, der selvleder. Så er det at sætte sig foran personalegruppen og så få den til at følge med” (Bilag 7, LL, s. 87).* Dette underbygges også af en af de andre ledere, der beskriver, at hvis man skal definere

selvledelse bredt, er det noget alle har i et vist omfang, men når det gælder ledere, handler selvledelse om at finde ud af, hvordan man er en god leder (Bilag 6, MJJ, s. 70).

Når lederne beskriver selvledelse i forbindelse med at være en rollemodel, fremhæver flere af dem også, hvordan dette hænger sammen med at være noget for medarbejderne. En af lederne forbinder således selvledelse med at være coachende og give medarbejderne selvtillid (Bilag 5, AT, s. 54), mens det for en anden af lederne handler om at give medarbejderne plads og rum ved ikke at diktere deres arbejdsopgaver ned i detaljen (Bilag 2, DK, s. 5).

Fælles for alle lederne i denne opfattelse af selvledelse er, at de forbinder deres selvledelse med at kunne give medarbejderne optimale vilkår og at kunne være noget for dem, hvilket kræver, at de forvalter ledelsen af sig selv på en bestemt måde.

Erfaring

Når lederne efterfølgende blev spurgt ind til, hvad der ligger til grund for deres generelle opfattelse af selvledelse, var der en klar tendens til, at de henviste til erfaringer opnået igennem deres arbejdsliv, og kun i mindre grad til uddannelse og eksempelvis litteratur og lignende. Det var dog meget forskelligt, hvordan erfaring havde informeret ledernes opfattelse af selvledelse.

Når to af lederne baserer sig på erfaring, beskriver de dette ved, at selvledelse ikke er noget man kan lære på en uddannelse. Den ene af lederne beskriver, at hans opfattelse af selvledelse ikke stammer fra hans uddannelsesmæssige baggrund, hvilket også hænger sammen med, at han i høj grad finder, at selvledelse har noget at gøre med ens personlighed og derfor er meget individuelt. Han finder derfor, at en uddannelse muligvis kan give værktøjer, som man bruger ubevidst, men den bevidste brug af selvledelse baserer sig i højere grad på erfaring, fordi det tager udgangspunkt i ens personlighed (Bilag 6, MJJ, s. 71).

Den anden af lederne beskriver, at hendes opfattelse af selvledelse mest af alt er baseret på erfaring og noget, som hun har lært sig selv i praksis. Når hun blev spurgt ind til, om hendes opfattelse af selvledelse bygger på dele af hendes uddannelse, beskriver hun, at dette ikke er tilfældet og begrundet dette med, at *"jeg tror at på MBA'en – nu er det jo en executive MBA, jeg har taget, og den ligger jo på et ret højt niveau, så ledelsesdelen var i virkeligheden på et lidt højere niveau end det meget personlige niveau som leder"* (Bilag 7, LL, s. 87). Det er hermed tydeligt, at for denne leder, der hører selvledelse ikke til på en lederuddannelse, fordi det omhandler noget mere

personligt. Hun afslutter med, at en uddannelse, når det gælder selvledelse, i bedste fald kan give et teoretisk supplement til, hvad man allerede ved på baggrund af sin erfaring (Bilag 7, LL, s. 87).

To af de andre ledere beskriver, at de i deres opfattelse af selvledelse lader sig informere af teoretiske input, men erfaringen spiller en afgørende rolle for at bringe dette i anvendelse. Den ene af lederne beskriver, at han i bund og grund er meget teoretisk funderet generelt og i sin opfattelse af selvledelse, men at det samtidig er nødvendigt for ham at erfare tingene, før det giver mening i praksis (Bilag 3, AA, s. 21).

Den anden af lederne beskriver, at hans opfattelse af selvledelse bygger på en blanding af uddannelse og erfaring, men fremhæver at især andres erfaringer spiller en stor rolle for, hvordan han tænker og handler: "(...) *der hugger og stjæler jeg med arme og ben fra de ting, som de synes er rigtige, og når det lykkes for dem, så kan jeg også godt tage det til mig og gøre det til mit eget*" (Bilag 4, LMT, s. 42). Denne leder forvalter således også sin ledelse af sig selv baseret på andres erfaringer.

Praksis

I det følgende vil vi på baggrund af en analyse af interviewene redegøre for de selvledelsespraksisser, som lederne beskrev. Disse er analyseret ud fra de fire analytiske perspektiver på praksis – *conduct*, ritual, måling og kategorisering.

Det var under interviewene tydeligt, at lederne fandt det lettest at forklare deres *conduct*praksisser. Når det gjaldt ritualpraksisser, var lederne ikke, som det første, tilbøjelige til at kalde disse praksisser for rutiner, selvom dette tydeligvis var tilfældet, når de beskrev dem, og ellers tillagde de dem ikke den store betydning. I forhold til måling og kategorisering fremstod det for os, at dele af praksisserne lå fjernt fra ledernes tankegang, hvorfor de i visse tilfælde blev opfattet som mindre positive at udføre af lederne.

Conduct

I det analytiske perspektiv på praksis, der omhandler *conduct*, kan *conduct* både forstås som at føre andre og som en måde at opføre, eller føre, sig selv på (Foucault, 1983, s. 220-221). Set ud fra Foucaults perspektiv handler magt ikke om konfrontation, men i højere grad om *government*

(ibid., s. 221) – altså *conduct of conduct* (Foucault, 1982, s. 138), hvilket dermed er en måde at strukturere mulighedsbetingelserne for andres handlinger på (Foucault, 1983, s. 121).

Når lederne blev spurgt til deres *conduct*praksisser, var der en tendens til, at disse i højere grad var udtryk for en bestemt måde, hvorpå lederne opførte sig frem for en måde at føre andre på. Derfor handlede de fleste af *conduct*praksisserne om, hvordan lederne leder andre ved at opføre sig på en bestemt måde.

Størstedelen af lederne beskriver, at deres tilgang til ledelse er baseret på at indtage en coachende- eller mentorrolle for deres medarbejdere frem for at være kontrollerende (Bilag 2, DK, s. 7 og bilag 4, LMT, s. 44 samt bilag 6, MJJ, s. 72). Der er enighed om, at lederne ikke har lyst til at være kontrollerende og udstikke medarbejderne opgaver, som herefter skal følges i detaljen. Den coachende *conduct* beskriver lederne som en måde at opføre sig på, hvor man hjælper medarbejderne til at frigøre deres potentiale (Bilag 4, LMT, s. 44), giver dem selvtillid til, at de kan udføre opgaven (Bilag 5, AT, s. 54), hvilket to af lederne beskriver, at de gør dialogbaseret eksempelvis ved at stille medarbejderne de rigtige spørgsmål, for herefter selv at lade dem komme frem til svaret (Bilag 4, LMT, s. 44 og bilag 6, MJJ-conduct, s. 72). Som en del af den coachende tilgang handler det for lederne også om at opføre sig på en måde, der gør dem i stand til at inspirere, motivere og engagere medarbejderne (Bilag 7, LL, s. 88 og bilag 5, AT, s. 55 samt bilag 4, LMT, s. 44) samt at vise medarbejderne interesse (Bilag 5, AT, s. 55) og være involverende og forklarende overfor dem (Bilag 7, LL, s. 88).

Det er vigtigt for lederne at udstråle, at de er åbne og lyttende (Bilag 3, AA, s. 22) overfor deres medarbejdere eksempelvis ved at have en politik om, at deres dør altid er åben (Bilag 5, AT, s. 56). En af lederne har en meget interessant måde at beskrive sin åbne og lyttende tilgang på, hvilket understreger, hvor meget dette for ham handler om at opføre sig på en bestemt måde: *"(...) at have anerkendelsen af, at du ved ikke alt her i verden. Og man skal være åben for at blive overrasket og ikke være for stædig, og ja for egocentreret, og være stor nok til også at være lille. Det synes jeg er en meget god måde, det skal man være"* (Bilag 3, AA, s. 22).

En af lederne fremhæver, hvordan han i relation til sin lederrolle og hans bestemte måde at opføre sig på - som coachende og lyttende, også kommer til at føre sig selv på en bestemt måde, hvilket eksemplificeres, når han beskriver at: *"Det her skib, som vi sejler her sammen, det skal kunne sejle uden mig. Det kan godt være, at jeg engang imellem skal sige - hov lad os lige rette ind til højre her, for der er noget, der går galt, men det skal kunne sejle uden mig. Når summen af alle de opgaver, vi har, bliver lagt sammen, så er summen på de tre kontorer dernede. Så kan det godt*

være, at man kan sige, hvad så med ledelsesdelen, og er det ikke også en del af summen af de opgaver, og jo det er det, og den tilsætter jeg, men de løser selv alt" (Bilag 4, LMT, s. 44).

Når *conduct*praksisserne bærer mere præg af at være praksisser rettet mod at føre andre, handler dette eksempelvis om at være en synlig leder (Bilag 7, LL, s. 88), at opstille en ramme eller et mål for en opgave, men selv lade medarbejderen nå dertil (Bilag 4, LMT, s. 43) eller tydeligt få medarbejderne til at forstå, hvorfor de skal levere (Bilag 7, LL, s. 88). Fælles for alle fem ledere, der bringer disse praksisser op er, at disse udføres i situationer, hvor de bliver skuffede over en medarbejder (Bilag 2, DK, s. 7), når en aftale ikke bliver overholdt (Bilag 7, LL, s. 89), når der skal træffes hurtige beslutninger (Bilag 6, MJJ, s. 72), eller når arbejdet skal gå stærkt (Bilag 3, AA, s. 22). Alle beskriver således, hvordan de i disse tilfælde skruer op for kontrollen og begynder at føre medarbejderne mere i forhold til, hvordan de normalt vil opføre sig som leder. En af lederne beskriver dette med: *"Omvendt vil jeg så sige, at de gange, hvor jeg har oplevet, at nogen har leveret noget helt andet, end det jeg troede, det skulle være - og måske også ikke leveret, så skruer jeg op for kontrollen. Så bliver processen strammet op (...), så sætter jeg nogle pejlemærker ned (...)"* (Bilag 2, DK, s. 7).

Tendensen indenfor *conduct*praksisserne er derfor, at lederne som udgangspunkt selv helst vil udføre *conducts*, der handler om at opføre sig på en bestemt måde, men de er opmærksomme på og klar til at skifte over til *conducts*, der handler om at føre medarbejderne, hvis det bliver nødvendigt i forhold til deres arbejde. En af lederne giver på et tidspunkt et interessant eksempel, som, vi finder, kan være en mulig forklaring på ledernes skift mellem føre og opføre *conducts*. *"Man har ligesom to verdener som leder, du har en kynisk verden – kan man kalde den, hvor det handler meget om, hvad for nogle mål vi skal nå, hvad er det, vi skal gøre for at komme derhen – alt det jeg beskrev før (...). Derudover er der hele den der personaleledelsesdel, som jo går meget mere på, hvordan får man folk til at arbejde op imod den strategi, man nu har lagt. (...) den lidt mere emotionelle menneskelige del (...)"* (Bilag 7, LL, s. 88).

Vi finder, at dette kan være en forklaring, idet lederrollen netop indebærer et øget ansvar for bundlinjen, men også et ansvar for nogle menneskelige ressourcer. Måden, lederne skal handle i forhold til disse to aspekter, er ikke nødvendigvis den samme, hvilket, vi også finder, går igen, i denne leders beskrivelse.

Ritual

Ritualer betegner i vores videnskabsteoretiske perspektiv en mængde regler, som et individ må underlægge sig som del af en diskurs (Foucault, 2001, s. 26). Disse regler kan betegnes som ritualer, der definerer egenskaber, som individet skal besidde og omfatter eksempelvis adfærd (ibid., s. 27). Således udmønter ritualerne sig i nogle regelmæssigheder i individets adfærd, som udtrykker en ramme, som lederne føler sig forpligtet til at agere indenfor for at få adgang til diskursens orden.

I dialogen med lederne omkring deres ritualpraksisser var det tydeligt, at størstedelen af disse praksisser handlede om, at lederne følte sig forpligtet eller havde en forventning til sig selv om at skabe struktur og overblik samt være forberedt.

Disse praksisser fordeler sig primært på to forskellige aktiviteter – faste møder med medarbejderne og planlægning af deres arbejdsdag. Halvdelen af lederne fremhæver, at de holder faste møder med deres medarbejdere, når de spørges ind til episoder, der gentager sig i forbindelse med deres arbejdsliv. Oftest er disse møder på ugentlig basis og på fastlagte dage (Bilag 7, LL, s. 87 og Bilag 2, DK, s. 9 samt Bilag 4, LMT, s. 45). Endvidere beskriver fem ud af seks ledere, at de hver dag bruger tid på at forberede deres arbejdsdag og skabe overblik eksempelvis ved hjælp af to-do lister (Bilag 3, AA, s. 23), ved at forberede sig om aftenen (Bilag 7, LL, s. 90 og bilag 4, LMT, s. 45) eller i forbindelse med transport (Bilag 7, LL, s. 90).

Der er flere situationer i ledernes beskrivelser som tydeliggør, at de føler sig forpligtede som ledere til at gentage disse ritualer. Eksempelvis beskriver en af lederne, at han som leder ser sig nødsaget til hele tiden at være forberedt, for at han kan udøve sin lederrolle: *”For det næste er, at du skal sætte nogen i gang, så du skal hele tiden kunne se fremad, og du tager flaskehalsene tidligst muligt, ikke? Det er noget af det, man lærer først (...). Fordi, ellers kan du stå til sidst, og så er der bare en kæmpe flaskehals, og så når du ikke deadline”* (Bilag 3, AA, s. 23).

En anden af lederne beskriver en anden situation, men det underliggende budskab handler stadig om nogle regelmæssigheder i hans adfærd, som han føler sig forpligtet til i egenskab af sin rolle som leder. *”Der starter samtlige møder med, at jeg spørger, hvad de skal bruge weekenden til. For det første fordi det interesserer mig (...), men derudover også fordi jeg også selv har lyst til at fortælle dem, hvad jeg skal lave i min weekend, sådan så de ser mig som andet end HR chef, men også ser mig som Lars. (...). Det hjælper mig i min ledelsesstil, fordi det er svært, tror jeg, ikke at prøve det gode samarbejde med en, man et eller andet sted synes er en okay fyr (...). Lige såvel*

som det er svært for mig at behandle dem bare som medarbejdere, når jeg kender så meget, som jeg gør, til deres privatliv” (Bilag 4, LMT, s. 45-ritual).

De ritualer som ikke handler om at skabe struktur og overblik samt være forberedt fordeler sig på at meditere (Bilag 6, MJJ, s. 73), fejre succeser (Bilag 5, AT, s. 57), spise frokost og gå ture med medarbejderne samt *management by walking around* (Bilag 5, AT, s. 56). Disse ritualer udføres også som en bevidst måde at forvalte lederrollen på.

En af lederne fremhæver et meget overraskende ritual i form af afbrydelser: *”Dem er der rigtig mange af. Det er desværre det, der hele tiden smadrer min dag som leder, tror jeg. Det har meget med ledelse at gøre, jeg tror ikke, medarbejderne har det lige sådan. Jeg bliver hele tiden afbrudt. (...) vi har storrumskontor, det ligesom indbyder til afbrydelser meget mere, end hvis jeg sad bag to store lukkede døre. (...). Det er sådan noget, som man drømmer sig væk fra - ej, hvis jeg bare kunne få ro til at lave de her ting”* (Bilag 3, AA, s. 23 og 24). Dette ritual skiller sig markant ud fra de andre, fordi det er det eneste ritual, hvor lederen underlægger sig dette uden selv at udføre det. I alle de andre tilfælde, underlægger lederne sig kun regler – i form af ritualer, hvor de selv er ophavsmænd til handlingen. I dette tilfælde er det andre, der udfører handlingen, men han tager gentagelsen til sig, som var det en regel for hans handlen som leder - altså som et ritual, hvilket vil sige, at han reagerer på disse afbrydelser, som er de regler for hans handlen, som han har pålagt og forpligtet sig selv til at overholde. Lederen opfatter dette ritual som en uønsket gentagelse, som han gerne vil være fri for, men i kraft af hans lederrolle, så føler han sig forpligtet til at lade sig afbryde.

Måling

Måling er en mekanisme til konstruktion af en social orden, der indfanger individer – deres handlinger og adfærd, i en form for synlighed (Townley, 1998, s. 194). Målingen giver en aktiv skabelse og produktion af viden, som er en nødvendig forudsætning for effektivt og rationelt at kunne lede individer.

Når det gjaldt de af ledernes praksisser, der relaterede sig til måling, fordelte disse sig på praksisser, der blev udført med henblik på at blive målt på en bestemt måde af andre og praksisser, der blev udført for at måle sig selv. Der var størst mangfoldighed indenfor de praksisser, der handlede om, hvordan lederne målte sig selv.

Når det drejer sig om, hvordan lederne ønsker, at andre måler deres arbejdsindsats, er det i høj grad baseret på, hvorvidt lederne lever op til virksomhedens mål (Bilag 6, MJJ, s. 74 og bilag 5, AT, s. 57 og bilag 7, LL, s. 91 samt bilag 2, DK, s. 9). En enkelt leder fremhæver også, at han har behov for, at andre anerkender hans arbejde, for at han kan præstere (Bilag 3, AA, s. 24).

Når det gælder ledernes egen måling af sig selv, gøres dette som nævnt på forskellige måder. Halvdelen af lederne udformer således to-do lister og måler sig selv ud fra, om de når alle opgaverne herpå (Bilag 6, MJJ, s. 74 og bilag 3, AA, s. 29 samt bilag 2, DK, s. 10). En af lederne beskriver eksempelvis, hvordan to-do listen fungerer helt lavpraktisk ved at få streget ting over, når de er eksekveret. Dette bruger han som en målstyring op mod sig selv for at markere, hvilke opgaver, der skal udføres og efterfølgende som indikation på, om han har nået det, han vil (Bilag 2, DK, s. 10). En anden supplerer med en lignende praksis, men understreger, hvordan disse små deadlines bidrager til at synliggøre, om han yder en tilfredsstillende arbejdsindsats (Bilag 6, MJJ, s. 74).

En af lederne anvender målingen af sig selv til at blive mere effektiv: ”(...) jeg også har sådan noget med, at det også er effektivt - det punkter jeg virkelig meget mig selv med, også helt urimeligt tror jeg. Ting skal gå hurtigt. (...) så du kan løse noget, hvor du egentlig har sagt til kunden, at det tager 20 timer, og så er du heldig at kunne gøre det på en time (...). Jeg bliver irriteret på mig selv, hvis det tager for lang tid, og jeg ikke kan knække det. Selvom det egentlig også er urimeligt mange gange. Både fordi, ting tager bare tid. (...). Jeg kan mærke, at jeg punkter mig selv, stresser mig selv med det, og det fungerer jo fint” (Bilag 3, AA, s. 24 og 25). Målingen synliggør tidsforbruget på de enkelte opgaver overfor lederen, og gør ham mere bevidst om at være effektiv, hvorfor han finder målingen er et godt værktøj til trods for, at den også er en stressfaktor for ham.

Af andre eksempler, hvor lederne beskriver, hvordan de måler sig selv, er der en af lederne, der bestræber sig meget på at skaffe faste stillinger til sine medarbejdere, og hun bruger samtidig dette til at evaluere sig selv ud fra afhængigt af, om det lykkes eller ej (Bilag 5, AT, s. 59). En anden leder måler sig selv på at være i stand til at løse organisatoriske udfordringer (Bilag 7, LL, s. 91), mens en tredje leder bestræber sig på at leve op til samme krav, som han stiller til sine medarbejdere (Bilag 6, MJJ, s. 73).

Af alle de målingspraksisser der nævnes, fremhæver især en af lederne et interessant eksempel, idet han for at evaluere sig selv – som den eneste af lederne, holder en MUS-samtale med sig selv, hvilket han kalder *mindtravel*. Denne leder sætter tid af til *mindtravel* to gange årligt, hvor han evaluerer sig selv ved at reflektere over, hvorvidt han har nået de mål, han har sat sig siden sidst og

er, hvor han ønsker at være både arbejdsmæssigt og privat. ”(...) jeg holder en medarbejderudviklingssamtale med mig selv. Så jeg starter med at kigge tilbage på, hvad var det, jeg aftalte med mig selv her for et halvt års tid siden (...). Og så siger jeg så, hvad nåede jeg så af det. Og hvis der er noget af det, jeg ikke nåede, hvorfor gjorde jeg så ikke det. Var det, fordi det ikke var vigtigt, eller var det vigtigt, og jeg ikke afsatte tiden til det og den slags ting” (Bilag 4, LMT, s. 45 - 46).

Kategorisering

Kategorisering er ligesom måling en mekanisme til konstruktion af en social orden, der indfanger individer – deres handlinger og adfærd, i en form for synlighed (Townley, 1998, s. 194). Kategoriseringen medfører ligeledes en aktiv skabelse og produktion af viden, som er en nødvendig forudsætning for effektivt og rationelt at kunne lede individer.

Når lederne blev spurgt til deres kategoriserende praksisser, var beskrivelserne tofoldige, som det også blev set ved flere af de andre praksisser. Praksisserne fordelte sig således på praksisser rettet mod at synliggøre kategoriseringen som leder, og praksisser rettet mod at nedtone kategoriseringen som leder.

De praksisser, der udføres med henblik på at synliggøre kategoriseringen som leder, beskrives primært i forhold til den arbejdsopgave, som lederne har ansvar for at udøve. To af lederne beskriver således, at de aktivt kategoriserer sig selv som ledere i situationer, hvor det er påkrævet i forhold til deres arbejde eksempelvis ved at træde i karakter som leder ved konflikter og problemer på arbejdspladsen (Bilag 4, LMT, s. 46 og bilag 5, AT, s. 59). Mens tre andre ledere beskriver, hvordan kategoriseringen er en del af den rolle, de indtager som ledere (Bilag 3, AA, s. 25 og bilag 2, DK, s. 10 samt bilag 6, MJJ, s. 76). Den ene af lederne beskriver således: ”(...) om jeg opfører mig anderledes, ja, selvfølgelig gør jeg det. Altså, det er jo primært at træffe nogle beslutninger, som det handler om. At der er nogen, der kommer med nogle spørgsmål, og så skal du give nogle svar på dem. (...). Så på den måde er det jo i sin signatur anderledes at være leder end medarbejder” (Bilag 2, DK, s. 10).

En af lederne fremhæver også, at han i kraft af sin lederrolle selvinsurerer mere både i forhold til sin opførsel og i forhold til, hvad han taler med medarbejderne om: ”(...) man selvinsurerer mere i forhold til sin opførsel, helt klart. (...). Jeg tror både i min omgangsform med andre mennesker, eller medarbejdere for den sags skyld, der vil være ting, jeg ikke vil fortælle dem. Som jeg måske

ville fortælle, hvis jeg var medarbejder, kunne jeg forestille mig. Det ved jeg et eller andet sted” (Bilag 3, AA, s. 25).

Det er dog tydeligt blandt lederne, at de primært anvender kategorisering i det omfang, hvor det har betydning for virksomheden og for udførelsen af arbejdsopgaverne. I de situationer, hvor lederne ikke opfatter det som nødvendigt i forhold til virksomheden at kategorisere sig som leder, så handler deres kategoriserende praksisser derimod om at nedtone deres lederrolle og synliggøre sig på noget andet. Typisk ønsker lederne ikke at lægge distance til medarbejderne (Bilag 6, MJJ, s. 76 og bilag 3, AA, s. 25) eller opføre sig forskelligt som leder og som privatperson (Bilag 6, MJJ, s. 76).

To af lederne beskriver også, hvordan de ikke føler behov for at tromme sig på brystet eller at foretage tydelige magtdemonstrationer. Den ene leder beskriver således: *”Ikke sådan noget med at stå og tromme på brystkassen (...). Så nej, det gør jeg ikke. Jeg gør de ting, der ligger i min rolle. Altså, det er mig der – når vi har haft ledermøder, eller der har været bestyrelsesmøder, så er det mig der samler alle i afdelingen og fortæller om, hvad der var på de møder. Men det ser jeg bare som en rolle, som en opgave, der ligger i det at udøve ledelse. Det er jo ikke noget, jeg påtager mig. Jeg gør ikke noget særligt for, at nu skal vi sende et signal eller gøre sådan noget. Det gør jeg ikke” (Bilag 2, DK, s. 10). Mens den anden leder beskriver *”(…) at jeg ikke tror, at sådan en magtdemonstration har nogen relevans, et eller andet sted. Hellere komme med et rationelt argument for det. (...). En magtdemonstration kontra et argument, kan du følge forskellen der? Det synes jeg er gammeldags, altså. Sådan noget at statuere et eksempel agtigt. Det kan jeg ikke se som nødvendigt. (...). Det er sådan lidt primitivt på en eller anden måde (...)*” (Bilag 3, AA, s. 26 og 27).*

Viden

I dette afsnit vil vi på baggrund af en analyse af interviewene redegøre for de former for viden, lederne lægger til grund for deres selvledelse. Disse er analyseret ud fra de fire analytiske perspektiver på viden – subjektiv, objektiv, repræsenterende og orienterende.

Når lederne blev spurgt ind til de former for viden, de lægger til grund for deres selvledelse, faldt det lederne naturligt at henføre deres handlen til subjektiv viden. Lederne beskrev endvidere deres objektive viden meget ensartet, og anså den som vigtig for deres selvledelse, mens den

repræsenterende viden fremstod som havende relativ lille betydning for dem. Den orienterende viden fremstod ligeledes som betydningsfuld for lederne.

Subjektiv

Subjektiv viden er viden, hvorigennem individet præges af sin egen individualitet, bindes til denne og pålægges en sandhed, som han må vedkende sig, og som andre må genkende i ham (Foucault, 1983, s. 212).

Når lederne under interviewene blev spurgt ind til deres subjektive viden med spørgsmål omkring deres ledelsesideal, bekræftede hovedparten af lederne, at de havde et ledelsesideal. Dette ledelsesideal tog primært udgangspunkt i ledernes personlighed og værdier og kun i et enkelt tilfælde fra et udefrakommende ideal.

For to af lederne udspringer deres ledelsesideal af, hvordan de selv ønsker at blive ledt som medarbejdere (Bilag 4, LMT, s. 48 og bilag 2, DK, s. 13). Den ene af lederne beskriver dette med: *"Ja, jeg kunne ikke tænke mig at udøve ledelse på en anden måde. Jeg ville ikke trives – jeg ville aldrig tage et lederjob, hvis det var forventet af mig, at jeg skulle sidde og kontrollere de medarbejdere, jeg havde i mit regi, ned i detaljen. Sådan et job, det ville jeg vælge fra. Så om det er idealet, ja, det er det. Der synes jeg, at jeg er forholdsvis tro mod mig selv, og så siger, at den måde jeg udøver ledelse på, det er også den måde, jeg gerne selv ville udsættes for ledelse"* (Bilag 2, DK, s. 12 - 13).

En af lederne beskriver også, hvordan han opfatter sig selv som en ambassadørtype, men den subjektive viden træder for alvor frem, da han beskriver, hvordan han absolut ikke vil være det, han kalder en gammel hierarkisk tyrann (Bilag 3, AA, s. 30). Det er her tydeligt, hvordan dette gør, at han pålægger sig selv en sandhed, som han må vedkende sig. At den subjektive viden både pålægger individet en sandhed, som det må vedkende sig selv, og som andre samtidig må genkende i ham, er tydeligt i en af de andre ledes beskrivelse af den *turnaround* proces, han har lavet i virksomheden: *"Men altså, hvis jeg var en autoritær ledelsestype, så havde jeg nok bare fyret halvdelen allerede med det samme (...) det tror jeg bare ikke på, er den rigtige måde (...)"* (Bilag 6, MJJ, s. 78).

Tre af lederne giver i deres beskrivelse af deres ledelsesideal udtryk for, at dette stammer fra deres personlighed og værdier. Gennem ledelsesidealet bindes lederne op på deres egen individualitet

ved at føre dette tilbage til deres personlighed og værdier. Et af eksemplerne, der gives, lyder således: *”Så om det er et ledelsesideal, jeg tror, det er meget sådan en grundlæggende moral og værdisæt i mig. At det er sådan, man er som menneske. Så det ligger egentlig meget basalt i værdierne. (...) Det ligger ekstremt tæt på, hvad det er for nogle værdier, som jeg også selv gerne vil udstråle og respekteres for at have. (...) så jeg tror mere, det er der, den ligger end, at jeg ligesom har sagt til mig selv – at nu er jeg leder, og så vil jeg have de her værdier, så vil jeg være sådan. Sådan tror jeg ikke, det fungerer for mig”* (Bilag 7, LL, s. 96).

I det tilfælde, hvor ledelsesidealet føres tilbage til et udefrakommende ideal, handler det om den leder, der også tidligere har fremhævet, hvor meget hendes nu afdøde chef har betydet for hende i forhold til den leder, hun gerne vil være (Bilag 5, AT, s. 55). Det som hendes afdøde chef stod for, har hun pålagt sig selv som en sandhed, som hun må vedkende sig, og hun arbejder for, at andre også skal genkende denne i hende.

Objektiv

Objektiv viden er viden, der hævder, at der findes en objektiv verden udenfor individet. Dette betyder, at individet anerkender denne form for viden uafhængigt af sin egen subjektive perception.

Når lederne beskrev deres objektive viden, stod det tydeligt frem, at denne viden kun i lille grad havde karakter af ren objektiv viden. Det fremstod i dialogen med lederne, at erfaring blev vægtet langt højere end den rene objektive viden, der kunne antages at være afgørende for dem.

For de fleste af lederne spiller viden opnået gennem uddannelse, bøger og artikler og lignende, kun en lille rolle (Bilag 6, MJJ, s. 81 og bilag 3, AA, s. 32). For lederne danner erfaring derimod grundlag for skabelsen af deres objektive viden (Bilag 6, MJJ, s. 81 og bilag 7, LL, s. 98 og bilag 3, AA, s. 30 samt bilag 2, DK, s. 13), hvilket betyder, at ledernes objektive viden har et subjektivt præg, da den er afhængig af perception – enten ledernes egne eller andres. En af lederne beskriver således, hvordan han i høj grad baserer sig på erfaring, som grundlag for hans objektive viden: *”Ja altså, du kunne jo også læse om, hvordan er det man kører på en cykel, men altså du kan jo ikke gøre det før, at du har steget op på den og har fundet ud af - okay det er så meget fart, der skal på den for, at den ikke vælter, eller hvad man skal sige. Så der skal en vis portion praktisk erfaring til, også i forhold til de der modeller, tror jeg, for at udnytte dem bedst muligt”* (Bilag 6, MJJ, s. 84).

Der er også en anden af lederne, der baserer sig på erfaring, men i dette tilfælde er det ofte andres erfaringer eksempelvis biografier, artikler og ”(...) *casestudies*, hvor man får lov til at læse om, hvordan andre mennesker har gjort noget. Det bruger jeg en del af, og jeg får dem stadigvæk fra Harvard Business School og læser og abonnerer på Harvard Business Review, som kommer ud med forskellige gode og dårlige cases, og dem lægger jeg mig absolut op af” (Bilag 4, LMT, s. 49).

Der gives i lederne beskrivelser også eksempler på, at de baserer sig på værktøjer af mere objektiv karakter, men det fremstår fortsat tydeligt, at lederne først anser dette som viden efter at have erfaret det selv. To af lederne beskriver således, hvordan de anvender personlighedstesten *Predictive Index*, som værktøj, men samtidig, at det er gennem deres erfaring, at de har fået tillid til den som et validt værktøj (Bilag 2, DK, s. 13 og bilag 4, LMT, s. 49). Den ene af lederne beskriver ”Jo, det gør vi her i Danske Spil, der er det ret formelt, der tester vi dem efter noget, der hedder P.I. (...). Vi har sådan et værktøj, hvor man ikke skal svare på super mange ting, men hvor værktøjet egentlig giver en god pejling. Jeg grinte lidt af det i starten, må jeg sige, herude. For jeg tænkte - I kan ikke, på de der få udsagn, veje folk på den måde og så tegne en profil på dem. Men det er faktisk gjort til skamme, det må jeg indrømme. Det kan man godt. (...). Og der må jeg sige, de gange, hvor vi har fejlrekrutteret herude, der havde du faktisk fået en pænt god indikation af det her *Predictive Index* (...) på, at der var noget, du skulle være opmærksom på” (Bilag 2, DK, s. 13).

Repræsenterende

Den repræsenterende viden er en viden, der hævder at være udelukkende informativ. Dette betyder, at individet ene og alene lader sig informere af denne form for viden uden, at det på nogen måde har normativ eller retningsgivende karakter for dem.

I dialogen med lederne om deres repræsenterende viden fremstod det tydeligt, at de kun i meget lille grad baserede sig på viden, der udelukkende havde informativ karakter. I lederne beskrivelser fandt flere af dem det vanskeligt at fremhæve tendenser i samfundet, som havde betydning for deres arbejdsliv. Det mest typiske eksempel, der blev fremhævet af lederne var finanskrisen. Lederne var i første omgang tilbøjelige til at sige, at tendenser ikke havde den store betydning for deres arbejdsliv, og flere af lederne afviste også, at de handlede ud fra tendenser, når de blev spurgt ind til dette ud fra eksempler, de tidligere havde givet.

I forhold til finanskrisen beskriver flere af lederne, at de ikke nødvendigvis i deres arbejde føler sig direkte påvirket af denne. Det fremstår i deres beskrivelser nærmere som om, at de finder, at det er virksomhedens omstændigheder, der berøres og ikke deres egne – det påvirker de valg, de skal træffe i forhold til virksomheden, men i mindre grad den leder de er. Det udmønter sig for de fleste af lederne i et ændret fokus og ændrede arbejdsopgaver eksempelvis ved, at de skal være mere omkostningsbevidste. En af lederne beskriver *"(...) vi skulle iværksætte sådan en salgsuddannelse og i og med, at vi ikke omsætter for det samme, som vi gjorde før, så bliver vi nødt til at indrette os efter det. Normalt så ville jeg havde sendt en salgcoach ud i alle butikkerne (...), vi gjorde det via e-learning i stedet for, så det påvirker absolut mine beslutninger (...). Så må man finde ud af, hvordan får man kanaliseret noget viden ud til de her medarbejdere uden, at det koster en trilliard. For den trilliard den mangler vi"* (Bilag 4, LMT, s. 50).

Kun to af lederne beskriver, hvordan finanskrisen som tendens i samfundet medfører, at de forvalter deres ledelse af sig selv anderledes. For den ene af lederne handler dette om, at finanskrisen har medført, at han i dag er mindre uskyldig i forhold til det, der sker i samfundet – hvor han før var mere *"(...) bare glad i låget, det går nok alt sammen"* (Bilag 3, AA, s. 34), så er han nu mere omkostningsbevidst og fokuseret på, at alt, hvad han gør, skal ende i et salg i den anden ende (Bilag 3, AA, s. 35). Den anden af lederne beskriver, at måden, hvorpå hun forvalter ledelsen af sig selv, er ændret på grund af finanskrisen: *"Så det bliver jo meget af sådan noget (udbud, red.), man også skal sidde og bruge sin tid på. Og det stiller selvfølgelig nogle krav (...). Men også, at den tid, hvor man sidder koncentreret og arbejder, der skal man veje, at man ikke bliver for lukket (...). At det bliver nogle andre typer opgaver, så din tid til at drive ledelsesstilen bliver mindre. Så der skal man sådan veje sig selv og holde sig selv oppe på den der lederrolle også"* (Bilag 7, LL, s. 99). Denne leders repræsenterende viden medfører, at hun forvalter sin ledelse af sig selv anderledes på to måder - hun leder både sig selv til at arbejde mere koncentreret, men hun leder også sig selv på en bestemt måde for at huske sin lederrolle.

Vi finder det interessant, at ingen af lederne i forbindelse med tendenser i samfundet, der påvirker deres arbejdsliv som leder, nævner tendenser inden for ledelse.

Orienterende

Den orienterende viden er en viden, der har en normativ eller retningsgivende karakter. Den orienterende viden udtrykker sig i forhold til selvledelse ved at være retningsgivende for individets ledelse af sig selv.

Alle lederne orienterede sig i høj grad efter værdier i deres ledelse, hvilket også kom til at påvirke ledelsen af dem selv.

For to af lederne er det at være anerkendende en vigtig værdi, som de orienterer sig efter i deres ledelse. Det har den betydning, at det at være anerkendende får en retningsgivende karakter, der påvirker lederen til at implementere denne værdi i sin ledelse og dermed i sin ledelse af sig selv. I og med at lederne ønsker at være anerkendende i deres ledelse, medfører dette, at lederne samtidig skal forvalte ledelsen af dem selv på en sådan måde, så de som følge heraf opfører sig på den ønskede måde. En af lederne beskriver således: *"(...) jeg synes også, det er vigtigt at anerkende andre. (...) det kan jeg godt selv lide, at jeg gør. Og jeg kan godt se, at folk de vokser, når de får anerkendelse. Igen, jeg har også arbejdet et sted, hvor der ikke var nogen anerkendelse, og folk skreg på det. (...). Og der kunne jeg godt se, at det er sindssygt vigtigt, at den der anerkendelse, er der. Også fordi man selv ved på ens egen krop, hvor meget den betyder"* (Bilag 3, AA, s. 36).

Et lignede eksempel på, hvordan en værdi kan påvirke en leders selvledelse, fremhæves af en anden leder: *"Jeg vil hellere, at jeg siger det på en ordentlig måde i et ligeværdigt forhold, og det er en værdi for mig, at jeg kan gøre det. Det er også en værdi for mig, at vi taler sammen på et voksent og sobert plan. At man ikke skriver håbløse mails og bandeord og al den slags, men at man hele tiden er på det her voksne niveau, hvor man altid kan komme tilbage til personen og se vedkomne i øjnene (...)"* (Bilag 4, LMT, s. 51).

Andre værdier, som lederne beskriver, de orienterer sig mod, handler om at være et godt menneske (Bilag 7, LL, s. 100 og bilag 4, LMT, s. 51), være en rollemodel (Bilag 5, AT, s. 65 og bilag 4, LMT, s. 51), være åben og ærlig (Bilag 3, AA, s. 36), og at det skal være sjovt at gå på arbejde (Bilag 5, AT, s. 66).

Sammenkoblinger mellem praksis og viden

Med udgangspunkt i ovenstående analyse af ledernes praksisser og den viden, de lægger til grund for deres selvledelse, vil vi i det følgende afsnit analysere, hvilke praksisser og viden der sammenkobles af lederne, som en del af vores *mapping* af ledernes selvledelse.

To former for viden er mest karakteristiske i forhold til ledernes *conduct*praksisser – subjektiv og orienterende. Alle lederne beskriver således i større eller mindre grad deres *conduct*praksisser ud fra en subjektiv viden, hvilket afspejler, at lederne forstår sig selv på en bestemt måde gennem

udførelsen af disse praksisser. En af lederne beskriver eksempelvis sig selv som den form for leder, der giver sine medarbejdere forholdsvis løse tøjler og kun går ind og udøver kontrol i de tilfælde, hvor det er nødvendigt (Bilag 2, DK, s. 7). Herudover ligger alle lederne, på nær en, også en orienterende viden til grund for deres *conduct*praksisser. I disse tilfælde handler det om, at lederne orienterer sig efter værdier, hvilket former deres *conduct*praksisser.

Når det gælder ledernes ritualer er den viden, de lægger til grund herfor ikke ligeså udtalt, som det er tilfældet med de øvrige praksisser. I flere af ledernes beskrivelser fremstår det, at der nærmere er tale om rutiner og ikke ritualer – som de gennem regler har pålagt sig selv. Der er flere elementer i deres praksisser, som er tydelige ritualer, men i ledernes egne beskrivelser af praksisserne, der fremhæver de dem ikke således. Følgende eksempel understreger denne tankegang hos lederne: ”*Hvad der ellers er af faste opgaver - nej, så prædefineret har jeg det ikke. Jeg har en forholdsvis prædefineret uge, mandag er booket op med ledermøder og møder i enten det ene eller andet regi, det går der en halv dag med. Og så har jeg mine egne folk, som jeg har møde med også i en fast kadance (...)*” (Bilag 2, DK, s. 8 - 9). I de tilfælde, hvor det viser sig, at der ligger en form for viden til grund for praksissen – selvom denne for det meste ikke er så udtalt, er det primært subjektiv- og erfaringsbaseret objektiv viden, som lægges til grund for ledernes ritualer.

Ledernes målingspraksisser fordeler sig på subjektiv og mere faktabaseret objektiv viden som grundlag. De målinger, der vedrører, hvordan lederne måler sig selv, beskrives primært ud fra et subjektivt grundlag, da lederne gennem disse praksisser forstår sig selv på en bestemt måde. En af lederne beskriver eksempelvis, at hun måler sig selv på, om hun er i stand til at skaffe faste stillinger til medarbejderne i hendes afdeling som en del af hendes opfattelse af at være medarbejdernes person (Bilag 5, AT, s. 58 og 60). Når det omhandler, hvordan lederne ønsker, at andre måler deres arbejdsindsats, handler de i høj grad på baggrund af virksomhedens mål, hvilket fremstår som en mere faktabaseret objektiv viden. I forhold til den mere erfaringsbaserede objektive viden, lederne tidligere har lagt til grund for deres selvledelse, så fremstår virksomhedens mål som et faktum - en viden, der ligger udenfor ledernes perception, og som de derefter handler ud fra.

De kategoriserende praksisser baserer sig i overvejende grad på en subjektiv form for viden. Der lægges således en subjektiv form for viden til grund, når lederne kategoriserer sig selv som ledere, da de blandt andet gennem denne kategorisering forstår sig selv som værende den, der skal træde i karakter, når det er nødvendigt eksempelvis ved konflikter. I de tilfælde, hvor lederne ikke opfatter det som nødvendigt at kategorisere sig som ledere, handler deres kategoriserende praksisser sig om

at nedtone deres lederrolle, hvilket er udtryk for, at lederne forstår sig selv som værende en og samme person både arbejdsmæssigt og privat. I enkelte tilfælde udfører lederne også de kategoriserende praksisser, idet de har gode erfaringer med dette eksempelvis i forhold til personlighedstests, og altså på baggrund af en objektiv erfaringsbaseret viden.

Således finder vi, på baggrund af ovenstående analyse, at subjektiv viden er den form for viden, som flest af lederne lægger til grund for deres selvledelse. Dette udgør derfor den primære sammenkobling mellem viden og praksis. Den objektive viden sammenkobles også hyppigt til de fire praksisformer, men antager forskellige udgangspunkter i forhold til den praksis, den anvendes på. Sammenkoblingen mellem den repræsenterende viden og praksisformerne opstår ikke af sig selv i dialogen med lederne om deres praksisser, men først når de spørges direkte ind til denne form for viden. Ved alle praksisserne er der tilfælde, hvor den orienterende viden lægges til grund herfor, dog i mindre grad end den subjektive og objektive viden.

Subjektiv viden er den form for viden, som flest af lederne lægger til grund for deres praksisser. Denne subjektive viden optræder som den mest anvendte, idet alle lederne fremhæver denne form for viden i forbindelse med både *conduct*, ritual, måling og kategorisering – der er således en udpræget sammenkobling mellem subjektiv viden og alle fire praksisformer.

Når det gælder objektiv viden, ligger denne også ofte til grund for ledernes praksisser. Den objektive viden nævnes i forbindelse med alle fire praksisformer - dog ikke af alle lederne, som det er tilfældet med subjektiv viden. Det er dog forskellige former for objektiv viden, som lægges til grund for ledernes praksisser, hvilket afhænger af, om der spørges ind til *conduct*, ritual, måling eller kategorisering. Kun når lederne lægger den objektive viden til grund for deres målingspraksisser, henfører de det til ren faktabaseret objektiv viden, mens det ved *conduct*, ritual og kategorisering er en objektiv viden præget af deres erfaringer, og derfor til en vis grad subjektiv viden, der henføres til.

Lederne finder det vanskeligt at beskrive, hvordan den repræsenterende viden påvirker deres selvledelse, men få af lederne beskriver dog situationer, hvor deres praksisser er påvirkede – dette omhandler dog kun ledernes *conduct*praksisser.

Den orienterende viden sammenkobles af lederne i flest tilfælde med *conduct*praksisser, men nævnes dog i et enkeltstående tilfælde i forbindelse med de øvrige praksisser - ritual, måling og kategorisering. Den orienterende viden er således ikke så udtalt, men har dog stor betydning for lederne i de tilfælde, hvor den nævnes.

ANALYSE DEL II

I det følgende afsnit vil vi besvare problemformuleringens spørgsmål to, der lyder: Hvilke forudsætninger ligger til grund for lederes opfattelse af deres egen selvledelse og deres udfoldelse af denne?

Spørgsmålet besvares ved at analysere den form og logik, som ligger bag selvledelsen og som udgør forudsætningerne for, hvorfor selvledelsen gør sig gældende, som den gør.

Denne analyse omfatter en undersøgelse gennem Foucaults fem punkter til analyse af en magtrelation:

1. Systemet af differentieringer, der tillader en at handle på andres handlinger.
2. De typer af mål, der tilstræbes af dem, der handler på andres handlinger.
3. Måder, hvorpå magtrelationen bringes i spil, hvilket omfatter de midler lederne anvender, når de gør dette.
4. Formerne for institutionalisering og dermed den systematisering af teknologierne, der finder sted.
5. Graderne af rationalisering, der omfatter effektiviteten af teknologierne og udfaldets sikkerhed.

Denne analyse vil tage sit udgangspunkt i det videnskabsteoretiske perspektiv og vil derfor basere sig på den *mapping*, der er udarbejdet i analysens første del, men kendetegnes ved at køre på tværs af denne.

Systemet af differentieringer

Som tidligere beskrevet omfatter systemet af differentieringer de differentieringer, der tillader en at handle på andres handlinger (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 17 – 18). Systemet af differentieringer afspejler den diskurs, lederne er indlejret i.

I det følgende vil vi på baggrund af en analyse af interviewene redegøre for de hovedbegreber og differentieringer, der fremkom i dialogen med lederne. Der blev i denne dialog bragt en række af disse op, hvoraf tre differentieringer, der modstillede seks hovedbegreber hos lederne, viste sig at være mest karakteristiske. De tre differentieringer er leder - medarbejder, coachende - autoritær og

leders rolle - privatperson. Herefter vil vi som en del af dybdeperspektivet anvende disse hovedbegreber og differentieringer til at analysere den diskurs, de afspejler.

Hovedbegreber og differentieringer

Leder - medarbejder

To af de hovedbegreber, som er karakteristiske i dialogen med lederne, er leder og medarbejder, der samtidig udgør differentieringen leder – medarbejder. Denne differentiering kommer til udtryk ved, at lederne i dialogen beskriver forskelle mellem leder og medarbejder både eksplicit og implicit. Alle lederne opfatter en forskel mellem leder og medarbejder, men der bliver i deres beskrivelse af dette oftest anlagt to forskellige vinkler. Den ene vinkel er karakteriseret af en differentiering mellem leder og medarbejder, hvori medarbejderen betones. Den anden vinkel er derimod karakteriseret af en differentiering mellem leder og medarbejder, hvori lederen betones og samtidig beskriver denne som givet.

Den opfattelse af differentieringen mellem leder og medarbejder, hvor medarbejderen betones, fremhæves af tre af lederne, der beskriver, hvordan medarbejderen kan bidrage med andet end lederen kan på grund af forskellen mellem dem. En af lederne beskriver således, ”(...) *viden sidder jo ude ved medarbejderne, den sidder jo ikke i toppen*” (Bilag 7, LL, s. 98), hvilket hun begrundes i, at forskellen mellem leder og medarbejder er, at lederen ofte er mere generalist (Bilag 7, LL, s. 98). Samme opfattelse deler en af de andre ledere, der beskriver, hvordan hans opgave er at sikre, at hans afdeling er i stand til at fungere uden ham, da den egentlige værdi skabes hos medarbejderne (Bilag 4, LMT, s. 44).

Der fremstår hos størstedelen af lederne en opfattelse af differentieringen mellem leder og medarbejder, hvor lederen betones. I kraft af differentieringen mellem leder og medarbejder opfattes relationen som asymmetrisk, og denne forskel opfattes af lederne som givet. Lederne beskriver således, at de er i stand til andre ting end medarbejderne, fordi de er ledere. En af lederne beskriver dette ved at give et eksempel, der omhandler balancen mellem privat- og arbejdsliv. Hun beskriver, hvordan hun som leder ikke føler sig stresset af eksempelvis at tjekke mails udenfor arbejdstiden, men fremhæver samtidig, at dette kan være stressende for en medarbejder. Hun begrundes dette med, at hun som leder har en anden motivation for at gøre dette, fordi det er en del af det at være leder, mens det for medarbejderen opfattes som ekstra arbejde (Bilag 7, LL, s. 103). En anden af lederne beskriver, hvordan det ikke kan betale sig for ham at lave de lavpraktiske

opgaver, fordi han er i stand til at opnå en højere timeløn på at udføre de opgaver, der ligger i hans rolle (Bilag 3, AA, s. 39). En af lederne tydeliggør sin opfattelse af, at der er en givet forskel på leder og medarbejder ved at beskrive, at *"så på den måde er det jo i sin signatur anderledes at være leder end medarbejder"* (Bilag 2, DK, s. 10).

Coachende – autoritær

To andre hovedbegreber, der er karakteristiske i dialogen med lederne er coachende og autoritær, der samtidig udgør ledernes anden differentiering coachende – autoritær. Hos alle lederne er det tydeligt, at de opfatter en differentiering mellem den coachende- og autoritære ledelsesstil. Dette kommer især til udtryk ved, at lederne fremhæver sig selv som værende coachende ledere og distancerer sig fra den autoritære leder. Samtidig beskriver lederne også en differentiering mellem coachende og autoritær, som afhænger af de situationer de, som ledere, bliver sat i.

Når lederne beskriver sig selv som coachende fremhæver de, hvordan de, som ledere, giver deres medarbejdere en høj grad af frihed (Bilag 5, AT, s. 60), er åbne og lyttende (Bilag 3, AA, s. 22) og ikke ønsker at kontrollere deres medarbejdere i detaljen (Bilag 2, DK, s. 12). Lederne oplever, at de får et tættere bånd til medarbejderne (Bilag 4, LMT, s. 45), hvis de ikke er autoritære, og samtidig vokser og lærer medarbejderne også mere (Bilag 3, AA, s. 27). De tager afstand fra den autoritære leder, da de finder, at denne ledelsesstil skaber en kløft mellem leder og medarbejder (Bilag 4, LMT, s. 51), og de lægger vægt på ikke at anvende en topstyret model (Bilag 7, LL, s. 93), da de finder denne form for autoritær ledelse gammeldags (Bilag 6, MJJ, s. 84).

Der foregår samtidig hos lederne en differentiering mellem coachende og autoritær, der afhænger af de situationer, de, som ledere, bliver sat i. Lederne foretrækker som udgangspunkt at anlægge en coachende ledelsesstil, men i visse situationer beskriver lederne, at de finder det nødvendigt at være mere autoritære. En af lederne beskriver sin ledelsesstil således: *"(...) der har jeg en meget coachende rolle. Jeg kan godt være autoritær nogle gange, når det behøves, men det er helt klart ikke min tilgang til tingene, overhovedet ikke"* (Bilag 6, MJJ, s. 72). Lederne giver forskellige eksempler på situationer, hvor de anvender en autoritær ledelsesstil – ved konflikter (Bilag 5, AT, s. 59), når der skal tages hurtige, svære eller ubehagelige beslutninger (Bilag 3, AA, s. 22 og bilag 7, LL, s. 101 samt bilag 6, MJJ, s. 72), eller hvis der skal strammes op i tilfælde af, at medarbejderne skuffer eller ikke leverer det forventede (Bilag 2, DK, s. 7 og bilag 4, LMT, s. 47).

Idet differentieringen mellem coachende og autoritær til dels også foregår situationsbestemt hos lederne, fremhæver størstedelen af lederne vigtigheden af at have de rigtige medarbejdere (Bilag 4, LMT, s. 43 og bilag 2, DK, s. 7 samt bilag 6, MJJ, s. 76). For at lederne kan være coachende ledere, som de foretrækker, er det vigtigt for dem, at medarbejderne er i stand til at levere under disse betingelser, da lederne ellers igen føler sig nødsaget til at anlægge en mere autoritær ledelsesstil. Derfor opfattes rekrutteringen af de rigtige medarbejdere som et afgørende vilkår for, at lederne kan være coachende.

Lederrolle – privatperson

De sidste to hovedbegreber, som er karakteristiske i dialogen med lederne, er lederrolle og privatperson, der udgør differentieringen lederrolle – privatperson. Det er hos flere af lederne tydeligt, at de opfatter en differentiering mellem disse hovedbegreber, men deres beskrivelser af denne omfatter to forskellige vinkler. I den ene vinkel opfatter lederne en klar differentiering mellem lederrolle og privatperson, mens de i den anden vinkel opfatter en overensstemmelse mellem deres lederrolle og privatperson.

Der er således flere af lederne, der forklarer, at de i arbejdssituationer handler på en bestemt måde, fordi dette ligger i deres lederrolle. En af lederne beskriver, at: *"Jeg gør de ting, der ligger i min rolle. (...). Men det ser jeg bare som en rolle, som en opgave, der ligger i det at udøve ledelse"* (Bilag 2, DK, s. 10). For at kunne udføre sit arbejde som leder indtager lederen således en lederrolle.

Til trods for, at lederne i visse arbejdssituationer opfører sig på en bestemt måde, som en del af deres lederrolle, så understreger de samtidig, at lederrollen og deres privatperson ofte udgør to sider af samme sag. Dette ses eksempelvis, når lederne beskriver sig selv som ledere, hvor de fremhæver, at deres privatperson afspejles i den leder, de er, idet de ikke finder, at der er forskel på, hvordan de er som leder og privatperson (Bilag 7, LL, s. 96 og bilag 6, MJJ, s. 76).

Selvom lederne beskriver en differentiering mellem lederrolle og privatperson, fremgår det også, at lederne stadig kan være både leder og privatperson på samme tid i arbejdssituationer. Der er kun en af lederne, der beskriver, hvordan han konsekvent opretholder differentieringen mellem lederrolle og privatperson til en grad, hvor lederrollen påvirker privatpersonen. Han beskriver at: *"Men der er også nogle gange, tror jeg, hvor jeg vælger at være for hård ved mig selv, hvor jeg lægger en dæmper på nogle sider af min personlighed, som falder mig meget mere naturligt (...).*

Der tror jeg måske, at jeg bliver for forsigtig. Sådan lidt for kedelig i forhold til den måde, jeg er. For det kan jeg tage mig i nogle gange, det er sådan nogle situationer, hvor der kommer venner på besøg, hvor jeg så er en helt anden, eller jeg er noget mere” (Bilag 3, AA, s. 32).

Hvor den ene af lederne i høj grad opretholder differentieringen mellem lederrolle og privatperson, bestræber en af de andre ledere sig på at fremhæve sin privatperson i sit arbejde. Han udfører således bestemte handlinger for, at medarbejderne også opfatter ham som privatperson og ikke blot som hans lederrolle (Bilag 4, LMT, s. 45).

Selvom lederne således beskriver en differentiering mellem lederrolle og privatperson, fremkommer der samtidig i dialogen flere interessante beskrivelser af, hvordan de finder, at det vil være frustrerende og svært at indtage en lederrolle, der er adskilt fra deres privatperson (Bilag 3, AA, s. 38 og bilag 2, DK, s. 16). Lederne er således meget opmærksomme på at ophæve differentieringen, men benytter sig i visse situationer alligevel af denne. I de tilfælde, hvor lederne opfatter, at der er uoverensstemmelse mellem lederrolle og privatperson, så henfører de deres handlinger alene til lederrollen, og i de tilfælde, hvor lederne beskriver en overensstemmelse mellem deres lederrolle og privatperson, henfører de deres handlinger til privatpersonen. Det står således klart, at lederne opfatter en klar differentiering mellem lederrolle og privatperson, og i visse situationer benytter sig af denne, mens lederrolle og privatperson i forhold til ledernes praksisser ofte flyder sammen.

Diskurs

Som tidligere beskrevet kontrolleres, udvælges, organiseres og fordeles talen gennem diskurser, der samtidig udøver kontrol over den tale, der foregår indenfor dem. Diskursen skaber således en rammesætning og en strukturering af talen (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 18 og s. 23 – 24).

Ethvert magtforhold indsætter differentieringer, der på samme tid er dets betingelser og resultater, på samme måde som diskursen er talens betingelse og resultat. Differentieringen bliver således betingelsen for magtforholdet, idet den synliggør domænet på en bestemt måde, der tillader en at handle på andres handlinger. Differentieringen bliver også magtforholdets resultat, idet den samtidig pålægger subjektet – og dermed bæreren af diskursen, en mængde krav, som subjektet må opfylde for at få adgang til diskursens orden.

Systemet af differentieringer afspejler derfor den diskurs, lederne er indlejret i. Gennem en analyse af de hovedbegreber og differentieringer lederne beskriver, bliver det muligt at undersøge, hvordan lederne, ved at betjene sig af et system af ting, der er blevet begrebsliggjort og taget i besiddelse, kan handle på andres handlinger. Men samtidig vil analysen af hovedbegreberne og differentieringerne optegne de krav, som lederne må opfylde for at få adgang til diskursens orden. Samlet set vil denne analyse således give indblik i den diskurs, lederne er indlejret i.

I det følgende vil vi derfor anvende hovedbegreberne og differentieringerne til at undersøge de overordnede træk ved den diskurs, lederne er indlejret i. En af de ting, der tillader lederne at handle på andres handlinger er differentieringen leder – medarbejder. Denne differentiering optegner forskelle mellem leder og medarbejder og synliggør dermed domænet på en måde, hvorved det begrebsliggøres, hvem der står i et magtforhold til hinanden. Uanset om differentieringen mellem leder og medarbejder betoner medarbejderen eller lederen, så finder der en differentiering sted, der følgelig konstruerer en social orden. Den måde, som lederne taler om differentieringen på, udtrykker en rammesætning og en strukturering af talen, der er skabt af den diskurs, de er indlejret i. Diskursen skaber betingelsen for magtforholdet mellem leder og medarbejder, og der er således et system af forskelle herimellem. Ved at betjene sig af dette system af forskelle kan lederen - ved at opføre sig som en leder, nødsage andre til at opføre sig som medarbejdere.

For at lederne kan få adgang til diskursens orden, er der en mængde regler, som sætter nogle krav, lederne må opfylde. Igennem dialogen med lederne er det tydeligt, at det for alle lederne er vigtigt at være en coachende leder. De lægger meget vægt på at besidde egenskaber, der knytter sig til denne og distancerer sig fra at være en autoritær leder. Vi finder, at dette afspejler de egenskaber, lederne skal besidde for at opfylde de krav, der giver adgang til diskursens orden. Lederbegrebet er således i høj grad begrebsliggjort på en bestemt måde, hvori den coachende leder er det, der udtrykker lederbegrebet. Den betoning, der gives den coachende leder, kan også udtrykke, at diskursen indeholder et vist fokus på medarbejderne. Endvidere lægger lederne vægt på, at lederrollen og deres privatperson udgør to sider af samme sag, hvilket også kan udtrykke egenskaber, lederne skal besidde.

Diskursen udgøres dog ikke alene af ovenstående, idet en diskurs er et genstandsområde, en mængde af metoder og et spil på regler og definitioner, teknikker og instrumenter. Dette bliver tydeligt i de situationer, hvor lederne tilsyneladende ikke overholder diskursens regler, da netop spillet på regler og definitioner, teknikker og instrumenter indtræder her. Når lederne eksempelvis i visse tilfælde anvender en autoritær ledelsesstil frem for en coachende, fremstår det som om, at

lederne tilsyneladende ikke opfylder de krav, de skal som bærere af diskursen. Et andet eksempel, hvor dette også tydeliggøres, er de situationer, hvor der ikke er overensstemmelse mellem lederens rolle og deres privatperson. Også i disse tilfælde fremstår det som om, at lederne ikke opfylder de krav, de skal som bærere af diskursen. Ved at henføre disse handlinger alene til helholdsvis en nødvendighed og deres lederrolle, formår lederne på sin vis stadig at opfylde diskursens krav. Ved at tydeliggøre, at de ikke genkender dette i dem selv, bekræfter de netop, at de er en del af diskursens orden.

Typer af mål

Som tidligere beskrevet tilstræbes der visse mål af dem, der handler på andres handlinger (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 17 – 18).

I det følgende vil vi på baggrund af en analyse af interviewene redegøre for de typer af mål, der tilstræbes af lederne. Der var tre typer af mål, der var gennemgående i dialogen med lederne - udførelse af job og opgaver, virksomhedens mål samt selvstændige og selvledende medarbejdere. Alle de typer af mål, der blev tilstræbt af lederne omhandlede forskellige dele af udførelsen af deres funktionsområde som leder. Herefter vil vi som en del af dybdeperspektivet anvende disse typer af mål til at analysere den diskurs, de afspejler.

Ledernes mål

Udførelse af job og opgaver

Et af de mål, der er gennemgående for alle lederne, er udførelsen af deres job og opgaver og dermed udførelsen af deres funktion som leder. I dialogen med lederne fremhæver flere af dem eksempler på, at udførelsen af job og opgaver er det mål, der tilstræbes, når de handler på andres eller egne handlinger. For alle lederne er selvledelse afgørende for at opnå dette.

En af lederne beskriver tydeligt, hvordan målet, han tilstræber, i højere grad er udførelsen af sit job end selvledelse i sig selv, når han beskriver, at selvledelse handler om: *"(...) hvad der skal til for at holde det her fokus - ikke for selvledelse i den forstand af min egen person, men for at kunne udrette de ting, som man nu skal"* (Bilag 6, MJJ, s. 71). En anden leder beskriver, hvordan han anvender selvledelse til også at sætte retningen for, hvordan han skal udføre sit job. Dette gør han

ved at anvende *mindtravel* til at finde ud af, hvor de i virksomheden skal hen, og hvilke mål de skal nå (Bilag 4, LMT, s. 41). En af lederne beskriver tydeligt, at målet, hun tilstræber, er udførelsen af sit job. Lederen er beskæftiget indenfor forskning og er derfor i høj grad afhængig af at skaffe fondsmidler for at kunne udføre sit job. Herved indikerer lederen implicit, at dette mål sættes over alt andet, når hun handler på andres eller egne handlinger, især da det i dette tilfælde gælder hende og hendes medarbejderes mulighed for at forblive i jobbet (Bilag 5, AT, s. 64).

Lederne anvender endvidere selvledelse til at opnå målet om at udføre de konkrete opgaver, der ligger i deres job. En af lederne beskriver, at han har tre mål, der alle relaterer sig til arbejdsopgaver, som han tilstræber at opnå og deraf måler sig selv på (Bilag 2, DK, s. 9). Lederen indikerer herved, at formålet med hans handlen er at udføre disse opgaver og dermed sit job. En anden af lederne beskriver, at målet med hans selvledelse eksempelvis er, at han skal være hurtig til at levere og altid overholde aftaler, hvilket er vigtigt for, at han kan udføre sit job og opgaver (Bilag 3, AA, s. 24 – 25 og 29).

Slutteligt er der en af lederne, der beskriver, hvordan selvledelse for hende handler om at håndtere to verdener, man skal kunne begå sig i som leder – en kynisk og en emotionel verden. Det fremgår endnu engang, hvordan målet om at udføre sit job og opgaver er det, der tilstræbes, når lederen handler på andres og egne handlinger (Bilag 7, LL, s. 88).

Virksomhedens mål

Det andet mål, som tilstræbes af lederne, omhandler virksomhedens mål og afspejler en anden del af at udføre sit funktionsområde som leder, hvilket har en klar sammenhæng til målet om at udføre job og opgaver. Alle lederne på nær en fremhæver dette som et vigtigt mål, der tilstræbes, når de handler på andres eller egne handlinger. Det er i dialogen med lederne tydeligt, at de opfatter det som en del af deres funktionsområde at have virksomhedens mål for øje.

En af lederne beskriver, at det mål, hun tilstræber at opnå, handler om at nå det overordnede- og bundlinjebudgettet, da hun står til ansvar for dette. Hun tilføjer samtidig, at hun personligt også har det bedst med, at virksomheden præsterer, som den skal (Bilag 7, LL, s. 91). En anden af lederne er meget tydelig omkring at tilstræbe virksomhedens mål. Han beskriver således en situation, hvor man som leder kan være tvunget til at afskedige medarbejdere, man har fået et forhold til. I dette tilfælde er han som leder ikke i tvivl om at tilstræbe virksomhedens mål: *"Fordi det kan være farligt for firmaet, hvis du ikke er hurtig nok. Så kan det gå ned og hjem, fordi*

du er for langsom. Det er så der, du skal være sikker på, at det kan du. Du må lade tallene bestemme, selvom du har bygget den der relation op. Der skal tallene kunne klippe relationen over med det samme” (Bilag 3, AA, s. 34).

Generelt har lederne fokus på at lykkes med forretningen (Bilag 7, LL, s. 95). De handler ud fra effektivitetshensyn og konkurrenceevne (Bilag 5, AT, s. 58) og tilpasser deres handlinger i forhold til virksomhedens situation eksempelvis ved under finanskrisen at fokusere på at skaffe nye kunder (Bilag 3, AA, s. 34 - 35). Lederne går op i at handle på en måde, der bidrager til at opnå virksomhedens mål. En af lederne beskriver dette ved: *”Så derfor lægger jeg stor vægt på hele tiden at holde målet for øje derude, så jeg går ad de stier, der nu er de rigtige i forhold til Imerco, og dermed også bruger min tid på det, jeg synes, er rigtigt for Imerco (...)”* (Bilag 4, LMT, s. 41).

Selvstændige og selvledende medarbejdere

Det tredje mål, som tilstræbes af lederne som en del af deres funktionsområde, omhandler selvstændige og selvledende medarbejdere. Alle lederne fremhæver, at selvstændige og selvledende medarbejdere er vigtige for dem, men deres beskrivelser af dette anlægger tre forskellige vinkler – ledernes forventninger, medarbejdernes forventninger og tidens trend.

Lederne opfatter det at være leder for deres medarbejdere som en del af deres funktionsområde. Alle lederne beskriver, at de har en forventning om, at deres medarbejdere er selvstændige og selvledende, hvilket dermed bliver et mål for dem. En af lederne beskriver, hvordan hun tilstræber at opnå dette mål ved at handle på andres og egne handlinger: *”Og i og med, at man går ind og faciliterer de her processer hele tiden, så faciliterer du jo det at få medarbejderne til at tænke selv og til selv at være med til at løfte. Så det gør i virkeligheden, at du får nogle medarbejdere, som er i stand til at tage et ansvar og som er i stand til at gå ind selv og løse nogle problemstillinger”* (Bilag 7, LL, s. 94). Hun supplerer dette med, at hun anser det som lederens opgave at skabe dygtige medarbejdere, der kan leve op til deres ansvar (Bilag 7, LL, s. 95).

En anden af lederne giver et lignende eksempel, idet hun beskriver, at hun ser det som sin opgave at give medarbejderne en form for selvtillid for, at de kan udføre deres arbejde. Hun beskriver at: *”Det handler om at følge dem så tæt, så man kan se, at det fungerer, og at de selv kan, og så være der til at fange det, hvis det ikke kører. Men så længe det kører, så er det jo kun noget med at være der og sætte rammerne, og så agerer de jo selv indenfor de rammer”* (Bilag 5, AT, s. 54).

Lederne forventer, at medarbejderne er i stand til at træffe beslutninger og selvlede (Bilag 7, LL, s. 100) samt stå til ansvar for de valg, de træffer (Bilag 4, LMT, s. 46). Som følge af dette søger lederne efter profiler med trang til at være selvstændige, når de skal ansætte nye medarbejdere (Bilag 2, DK, s. 7 og bilag 4, LMT, s. 49). For som en af lederne udtrykker det, så vil han være ked af at ansætte en, der efter 14 dage skal instrueres i, hvad vedkommende skal lave, idet han forventer, at medarbejderne selv kan administrere dette (Bilag 2, DK, s. 17). Lederne forventer dette af medarbejderne, men giver til gengæld en høj grad af frihed til den enkelte til at udføre sit arbejde (Bilag 5, AT, s. 59 - 60), hvorved medarbejderne lærer mere, får øget ansvar (Bilag 3, AA, s. 27) og oplever motivationen ved at styre sit eget arbejde (Bilag 5, AT, s. 66).

Lederne er samtidig opmærksomme på, at denne forventning går begge veje. En af lederne beskriver således, hvordan han opfatter, at de fleste medarbejdere i dag vil vide, hvad de skal levere, men ikke hvordan. Det vil i hans virksomhed have en negativ effekt, hvis han som leder dikterer, hvordan medarbejderne skal udføre deres arbejde (Bilag 2, DK, s. 11). En af lederne påpeger, at det er tidens trend, at medarbejdere skal have lov til at påvirke deres arbejde og være individualiserede, og at det dermed er fortid, at han som leder skal diktere, hvad medarbejderne skal lave (Bilag 2, DK, s. 19).

Diskurs og governmentality

Som tidligere beskrevet giver *governmentality* retning til adfærd og handler basalt set om, hvordan man introducerer økonomi i *government* praksisser som en måde, hvorpå der udøves magt ved hjælp af økonomiens principper (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 15 – 16). I det følgende vil vi anvende analysen af de typer af mål, som lederne tilstræber for at undersøge, hvordan målene afspejler overordnede træk ved den diskurs, lederne er indlejret i.

Når lederne handler på andres eller egne handlinger, tilstræber de målene - udførelse af job og opgaver, virksomhedens mål samt selvstændige og selvledende medarbejdere. Disse mål er alle præget af en rationel tankegang, som giver retning til ledernes handlinger, når de leder sig selv og andre. De typer af mål, som lederne tilstræber, bærer derfor præg af *governmentality*. På baggrund af de mål, som lederne tilstræber, introduceres en økonomisk tankegang i deres *government* praksisser. Således handler lederne eksempelvis ud fra effektivitetshensyn og konkurrenceevne, hvilket afspejler, hvordan ledernes handlinger baserer sig på økonomiske- og rationelle principper. Dette får samtidig indflydelse på, hvordan lederne udøver magt – og dermed handler på andres og egne handlinger. Lederne lægger vægt på at facilitere processer, der sætter medarbejdere i stand til

at selvlede for dermed at opnå medarbejdere, som kan tilføre virksomheden værdi eksempelvis ved at tage ansvar og løse problemstillinger selv. Den rationalitet, der ligger bag de mål, som lederne tilstræber, fungerer samtidig som en form for overvågning og kontrol. Ved at lederne, når de handler på andres og egne handlinger, kontinuerligt skal sikre sig, at tallene kan klippe relationen over, udgør dette samtidig en kontrolmekanisme for måden, de handler på.

Samtidig medfører denne *governmentality* tankegang, at medarbejderne er det, som lederne må tage hensyn til i sine observationer og viden for at være i stand til at udøve *governmentality* på en rationel og bevidst måde. Lederne må derfor tage hensyn til de observationer, de gør sig omkring medarbejderne, hvilket samtidig producerer en bestemt form for viden om domænet. Lederne beskriver således i dialogen, hvordan de opfatter, at medarbejderne ønsker at være selvstændige og selvledende, og lederne er opmærksomme på, at det vil have en negativ effekt, hvis de ikke tager hensyn til dette. Ledernes observationer producerer samtidig en viden om domænet, der synliggør dette på en bestemt måde og gør lederne i stand til at handle på andres handlinger. For at lederne kan udøve deres *governmentality* på en rationel og bevidst måde, må de tage hensyn til de observationer og den viden, der følger heraf. Lederne må således både tage hensyn til observationen om, at medarbejderne ønsker at være selvstændige og selvledende, men ligeledes tage hensyn til, at de kan intervenere på baggrund af den viden, de har.

På baggrund af at lederne taler om deres mål ud fra denne økonomiske tankegang, finder vi, at ledernes tale er afgrænset og kontrolleret af noget, hvilket afspejler et element i den diskurs, lederne er indlejret i. Vi finder, at ledernes beskrivelser af de typer mål, de tilstræber, bærer præg af *governmentality*, hvilket kan udtrykke nogle kontrol- og afgrænsningsprocedurer, der ligger bag italesættelsen af målene. Dette afspejler nogle overordnede træk ved den diskurs, lederne er indlejret i, som vi finder i høj grad indeholder visse økonomiske- og rationelle principper, der derved er en del af den rammesætning, der medfører, at lederne tilstræber de mål, de gør.

Måden, hvorpå diskursens rammesætning indvirker på ledernes italesættelser og handlinger, kan således udgøre årsagen til, at lederne vægter prioritering og planlægning højt i beskrivelserne af deres selvledelse. Prioritering og planlægning kan herved ses som et eksempel på en konkret regel, som lederne pålægges for at opnå adgang til diskursens orden - hovedsageligt den del af diskursen, der vedrører det økonomiske- og rationelle aspekt af denne.

Måder at bringe magtrelationer i spil

Som tidligere beskrevet bringes magtrelationer i spil på en række forskellige måder (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 17 – 18).

I det følgende vil vi på baggrund af en analyse af interviewene redegøre for de måder, hvorpå lederne bringer magtrelationer i spil. Måden, der var mest gennemgående for, hvordan lederne bringer magtrelationer i spil, var erfaring. Herefter vil vi som en del af dybdeperspektivet anvende måden, hvorpå lederne bringer magtrelationer i spil, til at undersøge nogle overordnede sammenhænge ved ledernes magt.

Erfaring

Måden hvorpå lederne bringer magtrelationer i spil baserer sig primært på deres erfaring. Vi finder, at alle lederne anvender deres erfaring til at bringe magtrelationer i spil, og anvender denne til at handle som ledere. Dette ses ved, at alle lederne i et vist omfang forstår sig selv som havende mere erfaring end deres medarbejdere.

En af lederne, der har taget en coachuddannelse, beskriver, hvordan det for ham er underligt ikke at bringe sin egen erfaring i spil i coachingsituationer eksempelvis ved at komme med input eller vælge emnet, som medarbejderen skal coaches i. At erfaringen bringer magtrelationen i spil træder tydeligt frem, når lederen beskriver, at den store forskel, som coaching gør, er ved at stille de rigtige spørgsmål i stedet for at fortælle medarbejderne, hvad man synes, at de skal gøre, for der er mere læring i, at de selv kommer frem til dette (Bilag 6, MJJ, s. 72).

En anden leder beskriver, hvordan han tackler situationer, hvor medarbejderne ikke leverer det forventede. I disse situationer bringer han magtrelationen i spil ved at indtage en mentorrolle og forklare medarbejderne, hvilke erfaringer han selv har gjort sig for at lade medarbejderne gøre brug af disse. Denne leder skelner mellem to måder at anvende sin erfaring på – som coach, der frigør potentialet i medarbejderne eller som mentor, der deler ud af sine erfaringer for, at andre kan benytte sig af dem (Bilag 4, LMT, s. 44). En anden af lederne supplerer dette med, at hun i situationer, hvor medarbejderne ikke leverer, handler således: *”Så må man jo gå ind og sige, prøv lige at hør her, det skal du bare lave. Det er ikke et valg, du har. Man kan gå ind og sige, hvis du har svært ved det, så kan jeg uddanne dig i det, men du kan ikke bare lade være med at gøre det”* (Bilag 7, LL, s. 89). I disse situationer vil denne leder gerne hjælpe medarbejderne ved at dele ud af

sin erfaring for at opnå, at de leverer det ønskede. Dette afspejler igen, hvordan lederne bringer magtrelationen i spil på baggrund af erfaring, men samtidig udtrykker eksemplet også, at der er situationer, hvor ledernes autoritet er det, der bringer magtrelationen i spil. I situationer, hvor ledernes autoritet bringer magtrelationer i spil, tager dette fortsat ofte afsæt i erfaring. Det er således ofte erfaring, der tillader lederne at handle på denne autoritære måde i modsætning til situationer, hvor det alene er på baggrund af ledernes autoritet. Lederne handler primært på en autoritær måde, når medarbejderne skuffer eller bryder aftaler. I disse situationer bliver det muligt for lederne at træde i karakter som ledere, idet de gennem deres erfaring opnår en autoritet hos medarbejderne, som tillader dem at handle på medarbejdernes handlinger – også på en autoritær måde.

Magtrelationer og sammenhænge

Som tidligere beskrevet eksisterer magt kun, når det bringes i anvendelse, og magt bringer derfor relationer i spil mellem individer, hvilket medfører, at subjektet altid er indlejret i magtrelationer. En magtrelation er kendetegnet ved, at magten ikke indvirker direkte på andre individer, men i stedet på deres handlinger (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 13 – 15 og s. 22 – 23).

I det følgende vil vi anvende dybdeperspektivet til, på baggrund af analysen af de måder, hvorpå lederne bringer magtrelationer i spil, at undersøge nogle overordnede sammenhænge ved ledernes magt. I dybdeperspektivet handler det om at fokusere på komplementaritet, og vi finder, at der viser sig visse sammenhænge i analysen af ledernes selvledelse, der kan relateres til ledernes magt. Det viser sig i analysen af ledernes selvledelse, at lederne foretrækker at anlægge en coachende ledelsesstil, og at erfaring er en af de vigtigste former for viden og samtidig en måde, hvorpå lederne bringer magtrelationer i spil. Vi finder på baggrund heraf, at vi kan udlede en komplementaritet i ledernes beskrivelser mellem den coachende ledelsesstil og erfaring. Vi finder, at vi på baggrund af ledernes beskrivelser kan udlede, at lederne opfatter, at deres coachende ledelsesstil er mest effektiv, når den kombineres med erfaring. Det fremstår som om, at det vil være vanskeligt for lederne at udfolde deres erfaring – og dermed bringe magtrelationer i spil herigennem, hvis de anlægger en autoritær ledelsesstil, hvor de i højere grad skal diktere, hvad medarbejderne skal. Ved den autoritære ledelsesstil har lederne ikke brug for erfaringen til at bringe magtrelationer i spil, da det her gøres alene ved brug af autoritet – og dermed vil erfaring i dette tilfælde være overflødig. Men i analysen finder vi derimod, at erfaring som måde at bringe magtrelationer i spil på, er vigtig for alle lederne. Ses dette i sammenhæng med den coachende

ledelsesstil, som lederne foretrækker, finder vi således, at vi kan udlede en komplementaritet i lederne beskrivelser, idet lederne netop med en coachende ledelsesstil kan bringe magten i spil gennem erfaring. Dermed finder vi en overensstemmelse mellem den ledelsesstil lederne foretrækker og måden, hvorpå de bringer magtrelationer i spil, som kan udledes på baggrund af deres beskrivelser.

Former for institutionalisering

Som tidligere beskrevet kan institutionalisering antage forskellige former (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 17 – 18).

I det følgende vil vi med udgangspunkt i den forudgående analyse af interviewene undersøge formerne for institutionalisering. Institutionaliserings afspejler systematiseringen af en række magt- og selvteknologier og udgøres således af meget komplekse systemer udstyret med flere teknologier. Derfor vil vi fokusere på at undersøge den systematisering, der er gennemgående for alle lederne og dermed den form for institutionalisering, som systematiseringen afspejler.

Systematisering

Institutionalisering omhandler systematiseringen af en række magt- og selvteknologier, der opererer for at fiksere måden, hvorpå lederne konstruerer sig selv, deres adfærd og deres relation til andre. Disse magt- og selvteknologier omfatter lederne praksis og viden og udgøres af eksempelvis ritualer og krav, de skal opfylde som bærere af diskursen. Institutionalisering tager sit udgangspunkt i mikropraksisser såsom magt- og selvteknologier, men anskuer dem fra et makroperspektiv og består således af diskurs, teknologier, praksis og viden.

På baggrund af den forudgående analyse finder vi, at systematiseringen af, i hvor høj grad lederrollen synliggøres ikke er konsekvent. I visse tilfælde synliggør lederne i høj grad lederrollen, mens de i andre tilfælde i mindre grad synliggør lederrollen. Dette finder vi især er tydeligt i forhold til systemet af differentieringer, der tillader lederne at handle på andres handlinger.

Lederne synliggør lederrollen, når de opfatter en differentiering mellem leder og medarbejder, hvor lederen betones. I disse tilfælde betoner lederne dem selv ved eksempelvis at beskrive, at de er i stand til andre ting end medarbejderne på baggrund af, at de er ledere (Bilag 7, LL, s. 102) og ved

ikke at ville udføre lavpraktiske opgaver, fordi det ikke kan betale sig (Bilag 3, AA, s. 39). Lederne synliggør derimod i mindre grad lederrollen, når de opfatter en differentiering mellem leder og medarbejder, hvor medarbejderen betones. Her beskriver lederne eksempelvis, hvordan medarbejderne kan bidrage med andet, end lederen kan, på grund af forskellen mellem dem (Bilag 7, LL, s. 98).

Lederrollen synliggøres i høj grad, når lederne anlægger en mere autoritær ledelsesstil, idet de finder dette nødvendigt på grund af konflikter (Bilag 5, AT, s. 59), når der skal tages hurtige, svære eller ubehagelige beslutninger (Bilag 3, AA, s. 22 og bilag 7, LL, s. 101 samt bilag 6, MJJ, s. 72), eller hvis der skal strammes op i tilfælde af, at medarbejderne skuffer eller ikke leverer det forventede (Bilag 2, DK, s. 7 og bilag 4, LMT, s. 47). Lederrollen synliggøres derimod i mindre grad, når lederne anlægger den coachende ledelsesstil, som de foretrækker, hvori de fokuserer på at give deres medarbejdere en høj grad af frihed (Bilag 5, AT, s. 60), være åbne og lyttende (Bilag 3, AA, s. 22) og ikke kontrollere deres medarbejdere i detaljen (Bilag 2, DK, s. 12).

Slutteligt synliggøres lederrollen, når lederne i arbejdssituationer handler på en bestemt måde, fordi dette ligger i deres lederrolle (Bilag 2, DK, s. 10). Denne synliggørelse opstår ofte i situationer, hvor lederne henfører deres handlinger alene til lederrollen, idet de opfatter en uoverensstemmelse mellem denne og deres privatperson. Lederrollen synliggøres således i høj grad i situationer, hvor lederne finder, at der er forskel på, hvordan de er som leder og privat, og ikke vil tilskrive dette til deres privatperson. Lederrollen synliggøres derimod i mindre grad, når der er en overensstemmelse mellem handlingerne, som lederne udfører, som en del af deres lederrolle, og deres privatperson. Dermed synliggøres lederrollen i mindre grad i situationer, hvor lederne ikke finder, at der er forskel på, hvordan de er som leder og privatperson (Bilag 7, LL, s. 96 og bilag 6, MJJ, s. 76).

I ledernes beskrivelser af deres selvledelse kan det fremstå som om, at lederne i flere tilfælde modsiger sig selv. Dette tydeliggøres, når lederne eksempelvis tager stor afstand fra den autoritære ledelsesstil for derefter selv at beskrive, hvordan de anvender den i situationer, hvor de finder det nødvendigt. Lederne beskriver også, hvordan de vil finde det frustrerende og svært at indtage en lederrolle, der er adskilt fra deres privatperson, for derefter selv at beskrive, hvordan de også til tider handler udelukkende ud fra deres lederrolle. I visse tilfælde synliggør lederne altså i høj grad lederrollen, mens de i andre tilfælde i mindre grad synliggør lederrollen.

På baggrund af ovenstående finder vi at systematiseringen af, i hvor høj grad lederrollen synliggøres ikke er konsekvent, idet den på visse tidspunkter synliggøres i høj grad, og på visse

tidspunkter synliggøres i mindre grad. Det fremstår således ikke veldefineret, hvad lederrollen består i, og det fremstår samtidig uklart, hvornår lederrollen i høj grad synliggøres, og hvornår den i mindre grad synliggøres. Vi finder derfor ikke, at lederrollens grænser er skarpt afgrænsede, da det ikke er konsekvent, hvad lederrollen består i, og i hvor høj grad den skal synliggøres. Betingelserne for lederrollen er således ikke klare, for i dette tilfælde vil den ikke veksle i synlighed, men derimod bringes i spil mere stabilt.

Vi finder således en inkonsekvens i systematiseringen af, i hvor høj grad lederrollen synliggøres. Der er tendenser, der peger i retning af, at ledernes magt- og selvteknologier er systematiseret på en måde, hvor lederne foretrækker en coachende ledelsesstil og en overensstemmelse mellem deres lederrolle og privatperson. I ledernes beskrivelser kan det dog fremstå som om, at lederne i flere tilfælde modsiger sig selv, da de ikke altid handler i overensstemmelse med det, de beskriver, at de foretrækker. Det er således tydeligt, at der er optegnet visse grænser for, hvordan lederne skal handle, men at disse endnu ikke er skarpt afgrænsede. Samtidig er måden, hvorpå lederne konstruerer sig selv, deres adfærd og deres relation til andre i nogen grad fikseret, men dog ikke systematiseret konsekvent.

Graderne af rationalisering

Som tidligere beskrevet kan graderne af rationalisering variere, når magtrelationer bringes i spil (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 17 – 18).

I det følgende vil vi med udgangspunkt i den forudgående analyse af interviewene undersøge graderne af rationalisering, når lederne bringer magtrelationer i spil. Dette vil vi gøre ved at undersøge effektiviteten af teknologierne, der anvendes, udfaldets sikkerhed eller proportionen til de mulige omkostninger. Vi vil undersøge dette med udgangspunkt i tre teknologier, der er gennemgående hos lederne – coachende ledelsesstil, rollemodel samt planlægning og prioritering. De to første af disse teknologier relaterer sig primært til, når lederne handler på andres handlinger, mens den sidste af teknologierne relaterer sig til, når lederne handler på egne handlinger.

Ledernes grader af rationalisering

De typer af mål, som lederne tilstræber, bærer præg af *governmentality*. Der er introduceret en økonomisk tankegang i deres *government* praksisser, da lederne handler baseret på økonomiske- og rationelle principper. I hvor høj grad dette forekommer, afspejler graderne af rationalisering, der kan undersøges ud fra effektiviteten af teknologierne, udfaldets sikkerhed eller proportionen til de mulige omkostninger.

Coachende ledelsesstil

En af de teknologier lederne anvender, når de bringer magtrelationer i spil, er den coachende ledelsesstil. Når lederne anvender denne teknologi, giver de deres medarbejdere en høj grad af frihed (Bilag 5, AT, s. 60), er åbne og lyttende (Bilag 3, AA, s. 22) og kontrollerer ikke deres medarbejdere i detaljen (Bilag 2, DK, s. 12). Formålet med at anlægge den coachende ledelsesstil som teknologi beskriver lederne som at få et tættere bånd til medarbejderne (Bilag 4, LMT, s. 45), at medarbejderne vokser og lærer mere (Bilag 3, AA, s. 27), at frigøre medarbejdernes potentiale og give dem selvtillid (Bilag 4, LMT, s. 44 og bilag 5, AT, s. 54) samt overordnet set at inspirere, motivere og engagere medarbejderne (Bilag 7, LL, s. 88 og bilag 5, AT, s. 55 samt bilag 4, LMT, s. 44).

I relation til de formål, som lederne anvender den coachende ledelsesstil for at opnå, udgør denne ledelsesstil i relativ høj grad en velegnet teknologi. En af lederne beskriver, hvordan den coachende ledelsesstil har medvirket til, at en af hendes tidligere medarbejdere har fået mere selvtillid: *"(...) og så sagde hun, hold da op, nu kan jeg se, hvor godt det var, hvor meget jeg egentlig lærte ved selv at opsøge de der ting, og hvor meget det egentlig har hjulpet mig nu"* (Bilag 5, AT, s. 61). Vi finder i tråd med dette eksempel, at den coachende ledelsesstil er en relativ effektiv teknologi til at opnå et formålstjenesteligt udfald.

En anden af lederne beskriver derimod en situation, hvor den coachende ledelsesstil ikke har vist sig effektiv: *"For eksempel min regnskabschef skiftede jeg ud her i foråret (...). (...). Hun havde meget svært ved min stil (...). Hun kunne mærke, at jeg blev tydeligt irriteret, når hun kom ned efter fem minutter, hvor hun havde siddet og tænkt over det, og så kom hun med 700 detaljspørgsmål, som hun forventede, jeg skulle forholde mig til. Der var jeg nødt til at sige til hende, prøv at hør her, det er dig, som leder for det her område, der skal svare på det. (...). Det skal du finde ud af, det er det din lederrolle indeholder. Det havde hun ekstremt svært ved, og*

derfor var vi også nødt til at skilles - det duede ikke" (Bilag 2, DK, s. 17 -18). Ser man således på, hvor sikkert udfaldet er ved den coachende ledelsesstil, så viser dette eksempel, at udfaldet ikke altid er sikkert.

Lederne beskriver samtidig, at de distancerer sig fra den autoritære ledelsesstil på baggrund af, at denne skaber en kløft mellem leder og medarbejder (Bilag 4, LMT, s. 51) og ikke skaber mulighed for, at medarbejderne kan vokse og lære (Bilag 3, AA, s. 27). Samtidig fremhæver en af lederne, at det i hans virksomhed vil have en negativ effekt, hvis han som leder dikterer, hvordan medarbejderne skal udføre deres arbejde (Bilag 2, DK, s. 11). Omkostningerne ved at anlægge en autoritær ledelsesstil er således relativt høje på grund af den modstand, den vil blive mødt med.

Den coachende ledelsesstil er således en velegnet teknologi, men giver dog ikke altid et sikkert udfald. Ses dette dog i proportion til de mulige omkostninger, der er ved at anlægge en autoritær ledelsesstil, så ligger der en relativ høj grad af rationalisering bag at anlægge en coachende ledelsesstil.

Rollemodel

En anden teknologi lederne anvender, når de bringer magtrelationer i spil, er afledt af den coachende ledelsesstil og omhandler at være en rollemodel for medarbejderne. Det er vigtigt for lederne at være rollemodeller for at være i stand til at få medarbejderne med sig i en ønsket retning (Bilag 7, LL, s. 88), for at være en god leder (Bilag 6, MJJ, s. 70), og det er samtidig en værdi, lederne orienterer sig mod (Bilag 5, AT, s. 67 og bilag 4, LMT, s. 51).

Det at være en rollemodel er i relativ høj grad en velegnet teknologi til at opnå de formål, lederne søger. En af lederne beskriver, hvordan han finder det vigtigt at være en rollemodel, da det påvirker medarbejderne: *"Og så er det også noget med at være bevidst om, at det du gør som leder, det kopierer andre også, eller de enten ser op til eller hen til, hvordan man nu vil formulere det. Så det er også vigtigt, at du har i bagehovedet, at du hele tiden gør det, du siger, og siger det du gør. Og være sådan en rollemodel for man kan simpelthen se, at det påvirker ens medarbejdere. Og man kan se, hvor meget de gør og ikke gør alt efter, hvilken stil du lægger for dagen"* (Bilag 3, AA, s. 20). Vi finder i dette eksempel, at det at være en rollemodel er en relativ effektiv teknologi til at opnå et formålstjenesteligt udfald.

Udfaldet ved at være en rollemodel er derimod langt mindre sikkert end, når der anvendes en coachende ledelsesstil. Det at være rollemodel skaber et større udfoldelsesrum, men strukturerer samtidig i mindre grad mulighedsbetingelserne for medarbejdernes handlinger, end det er tilfældet med den coachende ledelsesstil.

Når lederne handler som rollemodeller, finder vi, at det i overvejende grad ikke er økonomiske principper, der ligger bag dette. Det at være rollemodel er i højere grad værdibaseret for lederne og bygger ikke på økonomiske- og rationelle principper. Vi finder, at det ikke umiddelbart udgør nogle omkostninger for lederne, om de er rollemodeller eller ej - andet end på det personlige plan.

Det at være en rollemodel er således også en velegnet teknologi, men giver et relativt usikkert udfald, og baserer sig kun i lille grad på økonomiske- og rationelle principper. Vi finder derfor, at der ligger en relativ lav grad af rationalisering bag, når lederne er rollemodeller.

Planlægning og prioritering

Den tredje teknologi lederne anvender, når de bringer magtrelationer i spil, omhandler planlægning og prioritering og relaterer sig til, når lederne handler på egne handlinger. Når lederne anvender denne teknologi, planlægger de deres arbejdsdag og skaber overblik eksempelvis ved hjælp af to-do lister (Bilag 3, AA, s. 23), ved at forberede sig om aftenen (Bilag 7, LL, s. 90 og bilag 4, LMT, s. 45) eller i forbindelse med transport (Bilag 7, LL, s. 90). I forhold til prioritering handler det for lederne om at holde målet for øje (Bilag 4, LMT, s. 41), at være i stand til at sætte aktiviteter og delmål op, som kræves for at nå målet (Bilag 7, LL, s. 87) og om at sætte sine egne deadlines og grænser (Bilag 3, AA, s. 20). Formålet med at anvende planlægning og prioritering som teknologi beskriver lederne som at bruge sin tid optimalt (Bilag 3, AA, s. 21), være på forkant (Bilag 2, DK, s. 5) og sætte struktur på sit arbejdsliv (Bilag 4, LMT, s. 42).

Planlægning og prioritering er i høj grad en velegnet teknologi til at opnå de formål, lederne søger. En af lederne beskriver, hvordan planlægning og prioritering er vigtigt for ham idet: *"De perioder af mit arbejdsmæssige liv, hvor jeg ikke har haft struktur i de ting, jeg sætter i værk, der har jeg ikke - synes jeg i hvert fald ikke selv, haft nogen impact på forretningens resultater"* (Bilag 4, LMT, s. 42). En anden af lederne beskriver, at prioritering er vigtigt, fordi alle i deres arbejdstid kan finde på mere at lave, så det handler derfor nærmere om at prioritere, hvad der er vigtigt, og hvad der ikke er vigtigt at få lavet (Bilag 2, DK, s. 5). Vi finder derfor, at planlægning og prioritering er en effektiv teknologi til at opnå et formålstjenesteligt udfald.

Ingen af lederne beskriver situationer, hvor planlægning og prioritering ikke er effektivt til at opnå de formål, som de søger. Der er sågar en af lederne, der beskriver, hvordan hun altid er på telefon og mail – også uden for arbejdstiden, men dette påvirker hende ikke negativt, da hun finder det effektivt og medvirkende til, at hun kan være velforberejet (Bilag 7, LL, s. 90). Udfaldet ved at anvende planlægning og prioritering beskrives således af lederne som værende sikkert, fordi lederne, når de anvender disse, altid opnår de formål, de søger.

Når lederne planlægger og prioriterer deres arbejde finder vi, at det i høj grad er økonomiske- og rationelle principper, der ligger bag deres handlen. Vi finder på baggrund af ledernes beskrivelser, at omkostningerne for lederne ved ikke at planlægge og prioritere vil være høje, da lederne herved ikke kan udføre deres job og opgaver på den mest effektive måde. Samtidig finder vi, at omkostningerne for lederne ved at planlægge og prioritere er lave, idet teknologien er effektiv og udfaldet sikkert.

Planlægning og prioritering er således en teknologi, der både er effektiv og giver et sikkert udfald, og som i høj grad baserer sig på økonomiske- og rationelle principper, og derfor finder vi, at der ligger en høj grad af rationalisering bag ledernes planlægning og prioritering.

På baggrund af dette fremstår der en inkonsekvens, idet lederne anvender en teknologi præget af en høj grad af rationaliseringen, når de handler på egne handlinger modsat, når de handler på andres handlinger. De anvender således teknologier med forskellige grader af rationalisering alt efter, om de handler på deres egne eller andres handlinger. Vi finder derfor, at betingelserne for graderne af rationalisering ikke er klare, og det dermed ikke er konsekvent, hvor høj en grad af rationalisering, der ligger bag de teknologier, lederne anvender. I den forudgående analyse har vi samtidig fundet, at diskursen indeholder et vist fokus på medarbejderne. Når det gælder planlægning og prioritering, hvor lederne handler på egne handlinger, fokuserer lederne ikke på medarbejderne. Vi finder derfor, at der igen fremstår en inkonsekvens, idet der ikke er klare betingelser for, hvornår medarbejderne er i fokus, og hvornår de ikke er.

Vi finder det afslutningsvist interessant, at det kun er, når lederne planlægger og prioriterer deres arbejde, at de ikke fokuserer på medarbejderne, og at det samtidig er den situation, hvor lederne fremstår mest rationelle.

Forudsætninger

I analysens anden del har vi anvendt dybdeperspektivet til at undersøge forudsætningerne for den *mapping*, der blev udarbejdet i analysens første del – og dermed forudsætningerne for, hvorfor ledernes selvledelse gør sig gældende, som den gør. Dette blev undersøgt med udgangspunkt i den form og logik, som ligger bag selvledelsen.

Subjektet er altid indlejret i magtrelationer (Foucault, 1983, s. 209), og derfor eksisterer magt kun ved at bringe relationer i spil (ibid., s. 217) og er en måde, hvorpå visse handlinger indvirker på andres handlinger (ibid., s. 219). Magt handler derfor om *government*, der er en måde at strukturere mulighedsbetingelserne for andres handlinger på (ibid., s. 221). *Government* udøves ved at subjektet underlægges visse teknologier (Foucault, 1988, s. 18), og en type af disse teknologier er selvteknologier, der bistår individet i ved egen kraft eller ved hjælp af andre at foretage en række indgreb på deres krop, sjæl, tanker og adfærd (ibid., s. 18).

Magt og *government* hænger sammen, idet magt altid bringer relationer i spil, og da *government* strukturerer mulighedsbetingelserne for andres handlinger. Idet magt kun eksisterer, når det bringes i anvendelse - og altid bringer relationer i spil, forudsætter dette samtidig, at magten anvendes på noget. Indlejret i denne forståelse af magtbegrebet er, at magten både kan anvendes på subjektet selv eller andre. En af de teknologier, som *government* kan udøves igennem, er selvteknologier. Selvteknologier bistår individet i ved egen kraft eller ved hjælp af andre at foretage en række indgreb på deres krop, sjæl, tanker og adfærd. Da selvledelse er en konkret måde at strukturere handlinger på, kan denne betegnes som en selvteknologi, og da selvledelse er en selvteknologi, handler det også om *government* og udtrykker derfor udtrykker en magtrelation.

Idet vi anskuer selvledelse som en magtrelation, har vi undersøgt dens forudsætninger ved at analysere den magtrelation, som den er udtryk for. Denne analyse har derfor taget sit udgangspunkt i fem punkter:

1. Systemet af differentieringer.
2. Typer af mål, der tilstræbes af dem, der handler på andres handlinger.
3. Måder, hvorpå magtrelationen bringes i spil.
4. Former for institutionalisering.
5. Graderne af rationalisering.

De fem punkter udtrykker den form og logik, der ligger bag selvledelsen og dermed forudsætningerne for, at ledernes selvledelse gør sig gældende, som den gør.

Lederne anvender tre differentieringer, der tillader dem at handle på andres og egne handlinger, og disse omfatter leder – medarbejder, coachende – autoritær samt lederrolle – privatperson. Disse differentieringer afspejler den diskurs, lederne er indlejret i. Diskursen konstruerer en social orden, men pålægger samtidig lederne en mængde regler, som sætter nogle krav til, hvilke egenskaber lederne skal besidde for at få adgang til diskursens orden, hvoraf det at være en coachende leder er en af disse egenskaber.

Lederne tilstræber tre typer af mål, når de handler på andres handlinger, hvilke omfatter udførelse af job og opgaver, virksomhedens mål samt selvstændige og selvledende medarbejdere. Alle ledernes mål udspringer af en rationel tankegang, som giver retning til deres handlinger både, når de leder sig selv og andre – og er derfor præget af *governmentality*. Vi finder, at diskursen, lederne er indlejret i, i høj grad indeholder visse økonomiske- og rationelle principper.

Måden, hvorpå lederne bringer magtrelationer i spil, baserer sig primært på deres erfaring, hvilken de anvender til at handle som ledere. Når lederne anvender erfaring til at bringe magtrelationer i spil, udleder vi en komplementaritet mellem erfaring og den coachende ledelsesstil, som lederne foretrækker. Vi finder således, at vi på baggrund af ledernes beskrivelser kan udlede, at lederne opfatter, at deres coachende ledelsesstil er mest effektiv, når den kombineres med erfaring.

Lederrollen synliggøres på visse tidspunkter i høj grad og synliggøres på visse tidspunkter i mindre grad, og det er dermed ikke konsekvent, i hvor høj grad lederrollen synliggøres. Systematiseringen af ledernes magt- og selvteknologier er dermed ikke konsekvent, da det i ledernes beskrivelser kan fremstå som om, at lederne i flere tilfælde modsiger sig selv ved ikke altid at handle i overensstemmelse med det, de beskriver, at de foretrækker. Der er dog tendenser, der peger i retning af, at ledernes magt- og selvteknologier er systematiseret på en måde, hvor lederne foretrækker en coachende ledelsesstil og en overensstemmelse mellem deres lederrolle og privatperson.

Graderne af rationalisering varierer, når lederne bringer magtrelationer i spil eksempelvis ved hjælp af teknologier. Når lederne anvender en coachende ledelsesstil som teknologi, ligger der en relativ høj grad af rationalisering bag. Når lederne anvender det at være en rollemodel som teknologi, ligger der en relativ lav grad af rationalisering bag. Når lederne anvender planlægning og prioritering som teknologi, ligger der en høj grad af rationalisering bag. Lederne anvender således

teknologier med forskellige grader af rationalisering, og det er således ikke konsekvent hvor høj en grad af rationalisering, der ligger bag de teknologier, lederne anvender.

Samlet set udtrykker ovenstående den form og logik, der ligger bag selvledelsen og dermed forudsætningerne for, at ledernes selvledelse gør sig gældende, som den gør.

Når det gælder de tre første punkter i analysen af magtrelationer - systemet af differentieringer, typer af mål og måder, hvorpå magtrelationen bringes i spil, finder vi i høj grad, at ledernes mikropraksisser i hvert af de tre punkter er konsekvente, og vi finder endvidere overensstemmelse og sammenhænge mellem dem. Når vi anlægger et makroperspektiv i de to sidste punkter - formerne for institutionalisering og graderne af rationalisering, finder vi derimod en mangel på konsekvens i hver af disse. Det, der på mikroniveau virker konsekvent, forholder sig således anderledes på makroniveau.

Vi finder på baggrund heraf, at diskursen, lederne er indlejret i, er karakteriseret af en mangel på konsekvens, der tydeligt viser sig, når analysen af magtrelationen - som ledernes selvledelse er udtryk for, anskues fra et makroperspektiv. Vi finder, at dette kan være udtryk for, at diskursen, lederne er indlejret i, endnu ikke er fuldt udviklet, og at en tidligere formulering af diskursen således udvikler sig mod en ny formulering af denne. Vi finder, at vi ved at anskue diskursen, lederne er indlejret i, ud fra dette perspektiv kan fremkomme med en mulig forklaring på den manglende konsekvens, der fremstår, især når der anlægges et makroperspektiv. Det er ikke muligt med sikkerhed at vide, hvordan diskursen vil udvikle sig, men vi vil i det følgende give eksempler på, hvordan flere af de mest tydelige eksempler på manglen på konsekvens kan forklares på grundlag af dette perspektiv.

I ledernes beskrivelser af deres selvledelse fremstår det som om, at lederne i flere tilfælde modsiger sig selv. Lederne anvender således ofte begreber eksempelvis coachende og autoritær, men skelner ikke klart mellem disse i beskrivelserne af deres praksisser. På begrebsniveau er lederne således sikre på differentieringen mellem coachende og autoritær, men de kan i deres praksisser ikke opretholde denne. Vi finder dermed, at diskursen i højere grad er institutionaliseret på begrebsniveau end på praksisniveau, hvilket medfører, at lederne i praksis har vanskeligt ved at opretholde den coachende ledelsesstil. Lederne foretrækker som udgangspunkt at anlægge en coachende ledelsesstil, men finder det i visse situationer nødvendigt at være mere autoritær. Vi finder, at en mulig forklaring på ovenstående inkonsekvens hos lederne mellem begrebs- og praksisniveau kan baseres på perspektivet om, at diskursen endnu ikke er fuldt udviklet, da der

således vil være tale om en inkonsekvens på baggrund af, at diskursen er præget af ambivalens og ikke er lukket om sig selv.

Hvis manglen på konsekvens i diskursen, lederne er indlejret i, er udtryk for, at diskursen endnu ikke er fuldt udviklet, kan dette medføre, at lederne ikke er i stand til at opretholde den coachende ledelsesstil og dermed anvende denne konsekvent. Vi finder, at den coachende ledelsesstil udtrykker den nye formulering af diskursen, men at lederne fortsat forholder denne dualistisk til den tidligere formulering af diskursen. Dette indebærer, at en række binære modsætninger, såsom coachende – autoritær, leder – medarbejder samt lederrolle – privatperson, fortsat opretholdes af diskursen. De overensstemmelser som diskursen på nuværende tidspunkt indeholder - i forhold til, at den coachende leder betones og udtrykker lederbegrebet heri, at der er et vist fokus på medarbejderne, og at diskursen i høj grad indeholder visse økonomiske- og rationelle principper, forholdes fortsat til den tidligere formulering af diskursen, hvori den autoritære ledelsesstil i højere grad blev betonet. Vi finder, at dette kan udtrykke en af de ambivalenser diskursen er præget af, i og med at der i den nye formulering af diskursen fortsat bringes binære modsætninger i spil, selvom den på samme tid afviser disse. I tilfælde af at diskursen, lederne er indlejret i, anskues ud fra et perspektiv om, at diskursen endnu ikke er fuldt udviklet, kan ambivalensen forklares herudfra. Det er muligt, at en fuldt udviklet diskurs kan indeholde binære modsætninger, men i så fald vil diskursen ikke på samme tid afvise disse, og de binære modsætninger behøver ikke nødvendigvis at stamme fra en tidligere formulering af diskursen, men kan ligeledes opstå i den nye formulering. De binære modsætninger, som vi finder, i den diskurs, lederne er indlejret i, stammer fra, at den nye formulering af diskursen, fortsat forholdes dualistisk til den tidligere formulering af diskursen, men samtidig afviser den nye formulering disse. Dette udtrykker således en ambivalens ved diskursen, som kan forklares, hvis man anskuer diskursen ud fra perspektivet om, at diskursen endnu ikke er fuldt udviklet, og at en tidligere formulering af diskursen udvikler sig mod en ny formulering af denne.

Vi finder samtidig, at et andet og meget vigtigt aspekt ved ledernes selvledelse - ledernes opfattelse af magt, kan forklares ved at anskue diskursen, lederne er indlejret i, ud fra perspektivet om, at den endnu ikke er fuldt udviklet. Vi finder, at det i ledernes beskrivelser fremstår som om, at lederne kun betragter ledelse som magt, hvis magten synliggøres, hvilket de i høj grad forbinder med den autoritære ledelsesstil. Dette står i modsætning til den coachende ledelsesstil, som lederne foretrækker, hvori magten synliggøres mindre, og vi finder, at det ofte fremstår som om, at lederne ikke forbinder denne ledelsesstil med magt. I vores analyse af ledernes praksisser finder vi dog, at det er tydeligt, at også den coachende ledelsesstil udtrykker magt. Lederne betragter på begrebsniveau ikke den coachende ledelsesstil som magt, men udfolder den således på

praksisniveau. Vi finder, at vi ved at anskue diskursen, lederne er indlejret i, ud fra perspektivet om, at diskursen endnu ikke er fuldt udviklet, kan fremkomme med en mulig forklaring på, hvorfor der ikke er konsekvens i ledernes opfattelse af, hvad der er magt, og hvad der ikke er magt, da der således vil være tale om en inkonsekvens på baggrund af, at diskursen endnu ikke er fuldt udviklet, og at en tidligere formulering af diskursen udvikler sig mod en ny formulering af denne.

På baggrund af vores analyse af ledernes selvledelse finder vi, at både den coachende- og autoritære ledelsesstil udtrykker magt, og at magten således er uafhængig af, om lederrollen synliggøres i høj grad eller i mindre grad. Den coachende ledelsesstil er fortsat en måde at handle på andres handlinger på, og dermed forsvinder magten ikke blot, fordi lederne udøver denne på en anden måde - dette udtrykker blot en anden form for magt.

I analysen af ledernes selvledelse finder vi, at et yderligere aspekt, der underbygger dette, er, at en af lederne beskriver, at man som leder altid skal forholde sig til medarbejderne i sin selvledelse (Bilag 3, AA, s. 20). I vores analyse finder vi således, at ledernes selvledelse, kun i lille grad, handler om at transformere dem selv for at opnå visse tilstande af lykke, visdom og perfektion (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 16). Vi finder dette på baggrund af, at ledernes selvledelse har fokus på medarbejderne, da planlægning og prioritering er det eneste tilfælde, hvor medarbejderne ikke indgår i ledernes selvledelse – kun i disse situationer handler lederne alene på egne handlinger og fokuserer ikke på medarbejderne. Det har derfor gennemgående været vanskeligt at skelne mellem ledernes ledelse af andre og ledernes ledelse af dem selv. Ledernes selvledelse bærer i højere grad præg af at handle på andres handlinger, hvilket medfører, at ledernes selvteknologier på flere punkter anvendes til at fastlægge individers adfærd og underordne dem visse endemål, hvilket er det, der karakteriserer magtteknologier (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 16). Vi finder således, at når det gælder ledernes selvledelse, så er deres selvteknologier og magtteknologier uadskillelige, hvilket tydeliggør, at det blot er en anden form for magt.

Hvis diskursen, lederne er indlejret i, på længere sigt skal udvikle sig til at være mere konsekvent, finder vi, at dette vil indebære, at diskursen ophører med at opretholde binære modsætninger, som den på samme tid afviser. Endvidere finder vi, at dette vil indebære, at lederne udvikler deres selvledelse som en ledelsesform og opnår en større forståelse for, at deres selvledelse er en form for magt. Det vil samtidig være afgørende, at magtbegrebet redefineres således, at lederne opnår en større forståelse for, at magt hverken er god eller dårlig, men skabende, idet magten skaber udfoldelsesrum og strukturerer mulighedsbetingelser. Det er ikke muligt med sikkerhed at vide, hvordan lederne kan udvikle deres selvledelse som ledelsesform, så denne bliver effektiv. Vi finder,

at en mulighed kan være, at selvledelse som ledelsesform indoptager aspekter fra den autoritære ledelsesstil, men der fremstår også andre muligheder, eksempelvis at der udvikles andre supplerende teknologier, eller at selvledelse som ledelsesform bliver så effektiv i sig selv, at supplerende teknologier ikke er nødvendige. På nuværende tidspunkt finder vi, at lederne ikke skal afvise alle de aspekter af lederrollen, som de distancerer sig fra og beskriver som gammeldags og autoritære, fordi den magt, der udøves gennem selvledelse, ikke på nuværende tidspunkt er effektiv nok som ledelsesform til at stå alene.

DISKUSSION

I det følgende afsnit vil vi besvare problemformuleringens spørgsmål tre, der lyder: Hvilke effekter opfatter ledere selv ved deres selvledelse?

Spørgsmålet besvares ved en analyse af, hvilke effekter lederne selv opfatter ved deres selvledelse og altså, hvorvidt denne har fremmende og/eller hæmmende effekter. Vi vil analysere dette indenfor rammen af, hvordan ledernes selvledelse gør sig gældende, og undersøgelsen vil derfor tage sit udgangspunkt i analysens første og anden del, men have en mere diskuterende karakter.

Fremmende effekter

I analysens første og anden del har vi redegjort for en række fremmende effekter ved ledernes selvledelse. I dialogen med lederne var det gennemgående, at lederne opfattede, at deres selvledelse har fremmende effekter – især når det handler om at motivere dem selv og deres medarbejdere.

Ledernes selvledelse har en fremmende effekt på deres egen motivation. En af lederne beskriver således, at selvledelse fremmer hans bevidsthed om, hvordan han skal forstå og motivere sig selv (Bilag 3, AA, s. 20). En anden af lederne beskriver, at hans selvledelse har fremmende effekter, idet han disciplinerer sin egen motivation gennem selvledelse (Bilag 6, MJJ, s. 70). Lederne beskriver endvidere, at en fremmende effekt ved deres selvledelse er, at selvledelse medvirker til, at det er sjovt at gå på arbejde (Bilag 5, AT, s. 61 og bilag 4, LMT, s. 41 samt bilag 6, MJJ, s. 77). En af lederne beskriver således, at det ikke er givet på forhånd, at det er sjovt at gå på arbejde, men han opfatter selvledelse som fremmende for dette (Bilag 4, LMT, s. 41).

Som tidligere beskrevet i analysens første og anden del beskriver lederne, at deres selvledelse i høj grad har fremmende effekter i forhold til medarbejderne. Ledernes selvledelse indvirker på medarbejderne, idet selvledelse i høj grad er afgørende for den ledelsesstil, lederne anlægger. Gennem deres selvledelse opfører lederne sig på en bestemt måde, der gør, at de kan lede medarbejderne på en bestemt måde (Analyse del I, s. 43 – 45). Når lederne anvender en coachende ledelsesstil fremmer det, at medarbejderne vokser og lærer mere (Bilag 3, AA, s. 27), hvilket frigør medarbejdernes potentiale og giver dem selvtillid (Bilag 4, LMT, s. 44 og bilag 5, AT, s. 54) og overordnet medfører, at medarbejderne er inspirerede, motiverede og engagerede (Bilag 7, LL, s. 88 og bilag 5, AT, s. 55 samt bilag 4, LMT, s. 44). To af lederne beskriver, hvordan disse

fremmende effekter rækker ud over medarbejderne og også fremmer virksomheden i sidste ende (Bilag 3, AA, s. 27 og bilag 4, LMT, s. 47). En af lederne beskriver, at hans coachende ledelsesstil "(...) giver sådan en generel god stemning, og jeg tror også, det motiverer folk mere. I sidste ende så tror jeg også, du får mere ud af folk. Både fordi de er motiverede, og så tror jeg også, de har lyst til at give en ekstra skalle overfor nogen, der behandler dem ordentligt" (Bilag 3, AA, s. 27).

Vi finder derfor, at selvledelse har fremmende effekter i forhold til at motivere lederne og deres medarbejdere. For lederne gælder dette især i forhold til, at selvledelse fremmer ledernes bevidsthed om, hvordan de skal forstå og motivere sig selv og samtidig hjælper til at disciplinere denne motivation. For medarbejderne gælder dette især i forhold til, at selvledelse giver medarbejderne større frihed og ansvar i deres arbejde, idet den tillader medarbejderne selvstændigt at træffe arbejdsrelaterede beslutninger og være ansvarlige for resultaterne. Vi finder således, at den fremmende effekt ved selvledelse i forhold til motivation især består i udvikling og læring.

Hæmmende effekter

Der fremkom dog ikke alene fremmende effekter ved selvledelse i dialogen med lederne. Lederne beskrev endvidere en række hæmmende effekter ved selvledelse, der omfatter *work-life balance*, mangel på ledelse, og at selvledelse tager tid.

Work-life balance

Halvdelen af lederne beskriver hæmmende effekter ved selvledelse i forbindelse med *work-life balance*.

En af lederne beskriver, at selvledelse har en hæmmende effekt på *work-life balance*, da selvledelse kan gøre det vanskeligt for individet at skelne mellem arbejde og privatliv. Det kan således være svært at slippe arbejdet og derved overholde den fastlagte arbejdstid, da individet selv organiserer arbejdet og sin tid. Hun beskriver at: "Hvis der er et eller andet, så arbejder man, og mange har arbejde med hjem. Så det kan være svært for nogen, som har svært ved at slippe det, at sige, nu skal du simpelthen holde fri i weekenden, fordi man er så meget på. Lige præcis det her område er jo et af dem, hvor det er rigtig svært at adskille arbejde og fritid, fordi du også synes, at det er sjovt, og det gør, at du er på" (Bilag 5, AT, s. 66). Samme leder supplerer eksemplet med, at de

fleste af hendes medarbejdere arbejder hjemmefra om aftenen og i ferier og fremhæver samtidig, at det er vigtigt at opretholde en balance, da man også skal kunne holde fri (Bilag 5, AT, s. 66). Vi finder således, at selvledelse har en hæmmende effekt på *work-life balance*, idet selvledelse medfører, at det alene er individet, der har ansvar for at organisere sin tid og holde kontrol med denne. Dette kan i disse situationer være svært for individet at lade være med at tage arbejde med hjem og arbejde mere, end arbejdstiden er fastlagt til. Samtidig finder vi også, at selvledelsens hæmmende effekt opstår i forbindelse med de forventninger, der følger med denne. Idet individet får lov til at have ansvaret for at organisere sin egen tid, øges forventningerne om at være tilgængelig både fra individet selv og dets omgivelser.

En anden af lederne beskriver også en hæmmende effekt ved selvledelse i forhold til *work-life balance*. Hun beskriver, at hendes selvledelse kan være hæmmende i forhold til hendes privatliv eksempelvis, når det gælder hendes mobiltelefon. Lederen er opmærksom på ikke at lade sig styre af mobiltelefonen, men vælger alligevel selv at besvare opkald og mails udenfor arbejdstiden: "(...) *det er dig, der vælger at gå hen og tage telefonen. Sådan er det også for mig, men man kan jo godt nogle gange få en besked en søndag eftermiddag, som man synes er rigtig træls, og så ødelægger det selvfølgelig søndag aften. Så der skal man måske nogle gange sige, at hvis man ikke har lyst til at ødelægge den gode stemning, så skal jeg måske bare lade den ligge. Altså, hvis man ved, der er et eller andet i gærde*" (Bilag 7, LL, s. 102). Således påvirkes denne leders privatliv af måden, hun leder sig selv på, og det har en hæmmende effekt på hendes *work-life balance*. Som tidligere beskrevet oplever lederne ofte en overensstemmelse mellem deres lederrolle og privatperson (Analyse del II, s. 61 – 62). Idet deres lederrolle og privatperson ofte udgør to sider af samme sag, leder de altid sig selv på den samme måde, og vi finder, at dette yderligere kan gøre det vanskeligt for lederne at opretholde en *work-life balance*.

To af lederne beskriver, at de til tider har svært ved at få arbejdsro, når de befinder sig på deres arbejdsplads. Dette medfører, at lederne ser sig nødsaget til at tage hjem og arbejde, hvis de skal koncentrere fuldt ud og have arbejdsro. Dermed får ledernes selvledelse en hæmmende effekt på deres *work-life balance*. En af lederne beskriver, at hendes coachende ledelsesstil medfører, at hun forvalter ledelsen af sig selv således, at hun altid er tilgængelig for sine medarbejdere, og derfor har hun altid sin dør åben: "(...) *min dør er altid åben. Nogle gange booker man selvfølgelig tid, hvis man skal snakke om nogle ting, men man kan altid komme ind til mig. Jeg har aldrig lukket døren, når jeg er på arbejde. Hvis jeg skal lave noget, hvor jeg er nødt til at koncentrere mig, så sætter jeg mig tit hjem og laver det i stedet for, men hvis jeg er på arbejde, så er jeg tilgængelig for medarbejderne*" (Bilag 5, AT, s. 56). Ved at lederen tager arbejdet med hjem flyder hendes arbejdsliv og privatliv sammen, og hermed får lederens selvledelse en hæmmende effekt i forhold

til *work-life balance*. Den anden af lederne beskriver, at han ofte bliver afbrudt af sine medarbejdere i løbet af dagen, hvilket han finder er en uønsket gentagelse, da det gør det svært for ham at nå sine egne arbejdsopgaver. Ligesom det er tilfældet med den anden leder, medfører dette, at denne leder tager arbejdet med hjem for at undgå at blive forstyrret: ”Og så tager man også nogle gange konsekvensen af det, så bliver man hjemme og skriver eller tænker, så du ikke bliver afbrudt. Og så lukker du telefonen og mails, og laver nogle midlertidige regler om, at nu er jeg så kun på mail to gange om dagen og sådan noget. Det greb kan jeg godt tage, når det er helt galt” (Bilag 3, AA, s. 24). Dette finder vi igen er et eksempel på, at lederen leder sig selv på en måde, der får arbejdsliv og privatliv til at flyde sammen. På baggrund heraf finder vi, at selvledelse har en hæmmende effekt i forhold til *work-life balance*.

På baggrund af ovenstående eksempler finder vi, at visse af de hæmmende effekter i forhold til *work-life balance* udspringer af den coachende ledelsesstil, som lederne foretrækker at anlægge. Den coachende ledelsesstil har ikke alene fremmende effekter, som tidligere beskrevet (Diskussion, s. 84 – 85), men også hæmmende effekter i og med, at lederne ofte afbrydes, at de ikke kan få arbejdsro til at udføre deres opgaver, samt at de altid er tilgængelige for deres medarbejdere. Vi finder, at disse hæmmende effekter ofte påvirker ledernes *work-life balance*, da de medfører, at eksempelvis ledernes arbejdsliv og privatliv flyder sammen på en uhensigtsmæssig måde.

Mangel på ledelse

Halvdelen af lederne beskrev hæmmende effekter ved selvledelse i forhold til medarbejderne. Disse beskrivelser fordelte sig på tre forskellige vinkler, der omfatter, at selvledelse ikke må opfattes som mangel på ledelse, at selvledelse ikke er for alle, og at nogle medarbejdere savner mere ledelse.

En af lederne beskriver, at han har en ledelsesstil, hvor han tilstræber at have selvledende medarbejdere og ikke kontrollere i detaljen (Bilag 2, DK, s. 12). Han vil derfor ikke sende et signal om, at han er leder eller, som han kalder det at, stå og tromme sig på brystet. Lederen fremhæver dog, at hans medarbejdere af den grund ikke må tro, at der ingen ledelse er: ”(...) du skal også gøre det på en måde således, at medarbejderne ikke tror, at der slet ikke er ledelse. Så nogle gange bliver du selvfølgelig nødt til at træde i karakter (...). Der bliver man selvfølgelig nødt til at udøve ledelse. Du kan ikke drive sådan noget buddhistisk ledelse med at tro at, hvis du bare ignorerer et problem lang tid nok, så skal det nok gå væk. Det driver jeg ikke på med” (Bilag 2, DK, s. 11). I lederens eksempel tydeliggøres det, at han opfatter, at en hæmmende effekt ved selvledelse kan være, at medarbejderne opfatter dette som mangel på ledelse. Lederen beskriver, at den

ledelsesstil, han anvender, gavner i forhold til at få hans afdeling til at levere, men den kan samtidig have den ovenstående hæmmende effekt, hvilket medfører, at lederen, også i måden han leder sig selv på, er nødt til at være opmærksom på til tider at træde i karakter, så medarbejderne ikke opfatter det som om, at der ingen ledelse er. Vi finder således, at selvledelse har en hæmmende effekt på medarbejdernes opfattelse af ledelse, da selvledelse medfører, at medarbejderne selvstændigt træffer arbejdsrelaterede beslutninger og er ansvarlige for resultaterne. Dermed har medarbejderne også ansvaret for ledelsen af dem selv, og vi finder derfor, at dette kan have en hæmmende effekt på medarbejdernes opfattelse af lederens ledelse.

To af lederne beskriver, at selvledelse har en hæmmende effekt, idet selvledelse ikke er for alle. Selvledelse er ikke altid effektivt, da det ikke er alle, der er i stand til at lede sig selv, og i disse situationer har selvledelse en hæmmende effekt. En af lederne beskriver således, at medarbejdernes moral og natur er afgørende for, om selvledelse kan anvendes effektivt som ledelsesform: *"Fordi hvis du har folk, der i bund og grund ikke ønsker selvledelse - men ja, lad os sige det ligeud, er dovne af natur, så kan du jo også godt en gang i mellem have en forventning til dem om, at de driver meget mere selv, end de gør. Så det er helt sikkert, det er jo ikke alle, der er lige egnede til at være udsat for det her. Det tror jeg ikke, det afhænger af din menneskelige natur"* (Bilag 2, DK, s. 19). Lederen beskriver, at fordi han som leder er meget tillidsfuld og har fokus på, at hans medarbejdere er selvledende (Bilag 2, DK, s. 7), så har han en forventning om, at medarbejderne selvstændigt træffer arbejdsrelaterede beslutninger og er ansvarlige for resultaterne. I de situationer, hvor medarbejderne ikke lever op til dette, der har selvledelse en hæmmende effekt, idet lederen forventer, at medarbejderne leverer mere på egen hånd, end det viser sig, at de egentlig gør. Vi finder, at selvledelse har en hæmmende effekt, da det ikke er alle medarbejdere, der formår at tage ansvar for deres egen ledelse, og således er selvledelse ikke for alle.

En anden af lederne beskriver også, at han opfatter, at selvledelse ikke er for alle, men forklarer dette ud fra en anden vinkel. Denne leder beskriver således, at alder og generation kan have indflydelse på, om selvledelse er effektivt: *"Det kommer også rigtig meget an på den pågældende person. Der er jo nogle mennesker, som ikke rigtig kan finde sig til rette med sådan en coachende stil. Det kan typisk godt være et lidt ældre klientel, som har været vant til mere autoritær ledelse og måden at drive virksomhed på tidligere, og som nogen gange også har - om det så er, fordi de er ældre eller, hvad det er, det ved jeg ikke, svært ved forandring og så videre. De er ikke nødvendigvis så forandringsvillige, så det er ikke alle steder, den coachende tilgang fungerer. Det er det absolut ikke"* (Bilag 6, MJJ, s. 84 - 85). Alder og generation kan således være afgørende for, hvilken ledelsesstil man foretrækker. Denne leder beskriver, at han finder, at den kultur, man

vokser op i, og den aldersgruppe man tilhører har indflydelse. Han finder derfor, at det ældre klientel kan have svært ved at lede sig selv, da de har været vant til en mere autoritær ledelsesstil. Vi finder, at dette er endnu et eksempel på, at selvledelse har en hæmmende effekt og ikke er for alle blandt andet på grund af alder og generation.

En af lederne supplerer dette med, at selvledelse ikke er for alle, og at dette kan være på grund af, at selvledelse i en vis grad er kulturelt bestemt. I andre kulturer kan man således have et andet syn på ledelse, der medfører, at selvledelse har en hæmmende effekt. Lederen beskriver, hvordan han som udstationeret i Tyskland oplevede, at medarbejderne forventede en anden form for ledelse: *"Jeg har faktisk også arbejdet tre år i Berlin i Tyskland, og det var en helt anderledes oplevelse, fordi tyskere til forskel fra danskere forventer at blive ført, som det hedder. I en danskers ører så lyder ordet führung jo meget slemt (...), men det gør tyskere ikke. (...) dernede altså, der skal du meget mere op på ølkassen og sige, vi skal den der vej, men i Danmark så er det meget få virksomheder, hvor du vil det i. (...). Men ellers ligger det jo ikke til den danske mentalitet"* (Bilag 2, DK, s. 11). Lederen beskriver, at medarbejderne i denne kultur forventer en mere autoritær ledelsesstil, end han er vant til at anlægge i Danmark. Vi finder derfor, at det i visse kulturer har en hæmmende effekt at anvende selvledelse som ledelsesform, og at dette især gælder kulturer præget af en ledelsesstil rettet mod at føre andre – frem for i Danmark, hvor kulturen er mere præget af en ledelsesstil rettet mod at opføre sig på bestemt måde (Analyse del I, s. 43 – 45).

Slutteligt beskriver to af lederne, at selvledelse har en hæmmende effekt, idet nogle medarbejdere savner mere ledelse. Selvledelse indebærer, at medarbejderne selvstændigt træffer arbejdsrelaterede beslutninger og er ansvarlige for resultaterne, hvilket medfører, at medarbejderne har ansvaret for ledelsen af dem selv, og den formelle ledelse træder således i baggrunden. En af lederne beskriver, at hendes medarbejdere i visse situationer giver udtryk for, at de savner mere ledelse: *"Og der har mine medarbejdere det nok nogle gange sådan, hvor de siger, at de måske synes, at jeg er for lidt på, og at jeg kontrollerer dem for lidt. Men de ved, at jeg er der - hvis de føler sig usikre, så er jeg der til at hjælpe dem"* (Bilag 5, AT, s. 60). Lederen tilstræber at have selvledende medarbejdere, men er opmærksom på, at hendes medarbejdere til tider efterspørger mere ledelse. Den anden af lederne supplerer dette med et lignende eksempel, hvor hendes medarbejdere – især i pressede situationer, savner mere ledelse: *"(...) det kan godt være i situationen, at medarbejderne – hvis det er i en presset situation, så kan de selvfølgelig godt føle, hvorfor siger hun ikke bare, eller hvorfor giver hun os ikke bare svaret. Og det ender man måske også nogle gange med, men jeg tror, at det, at folk selv er med til at løse det, det gør, at de, når de går ud af rummet, har fire gange mere lyst til at gøre det, der nu blev besluttet"* (Bilag 7, LL, s.

94). Fælles for begge ledere er, at de anlægger en coachende ledelsesstil, der tilstræber selvledende medarbejdere, idet de finder, at dette er mere motiverende for medarbejderne.

Vi finder dog, at selvledelse har en hæmmende effekt, idet medarbejderne i visse situationer savner mere ledelse. Vi finder, at dette især gælder situationer, hvor medarbejderne ikke formår at lede sig selv og løfte det ansvar, der følger med selvledelse, hvilket medfører, at medarbejderne her savner den formelle ledelse.

Selvledelse tager tid

To af lederne beskrev hæmmende effekter ved selvledelse i forhold til, at selvledelse tager tid. Disse beskrivelser fordelte sig på forskellige vinkler, der blandt andet omfatter usikkerhed om beslutninger, øget risiko for fejl og at holde selvledende medarbejdere på sporet.

En af lederne beskriver, at selvledelse har en hæmmende effekt, da det øger risikoen for fejl. Medarbejderne har en øget grad af frihed, og samtidig kontrollerer lederen dem mindre, og derved øges risikoen for, at medarbejderne laver fejl uden, at lederen opdager det i tide. Lederen beskriver: *"(...) hvis man siger selvledelse, så har du jo en vis grad af frihed, og det gør jo også, at de nogle gange kommer ud og måske dummer sig med et eller andet. (...). Jeg giver en høj grad af frihed til den enkelte til at lave det, men det betyder også, at selvom de så nogle gange laver noget, hvor jeg tænker, at det er dumt det her, så går jeg også reelt ind og støtter dem. (...). For jeg har jo givet dem lov, jeg har jo ikke været inde og kontrollere dem, og så er jeg også nødt til at støtte dem"* (Bilag 5, AT, s. 59 - 60). Lederen beskriver således, at idet hun ikke kontrollerer sine medarbejdere løbende, så øges risikoen for fejl, da hun herved ikke altid når at opdage fejlene i tide. Lederen giver medarbejderne tillid til at løse deres arbejdsopgaver uden, at hun kontrollerer dem, da hun finder, det skaber større motivation. Når lederen opdager en fejl, coacher hun medarbejderen om, hvad denne kan gøre bedre næste gang, og hun forklarer, at hun altid er medarbejdernes person og støtter dem – også selvom hun synes, at det er en dum fejl. Dette finder vi er et eksempel på en hæmmende effekt ved selvledelse, da selvledelse tager tid blandt andet, fordi det øger risikoen for fejl. Det tager således tid for lederen at opdage de fejl, medarbejderne laver, når de selvleder. Endvidere tager det tid for lederen efterfølgende at rette op på fejlen, da hun skal sætte tid af til at coache medarbejderen og ikke blot kan kontrollere medarbejderen direkte. Vi finder at udover, at selvledelse tager tid, så udgør det samtidig en omkostning for lederen, idet hun på baggrund af måden, hvorpå hun forvalter ledelsen af sig selv, finder sig

nødsaget til at støtte op om medarbejderne selv i de tilfælde, hvor hun synes, det er dumme fejl, da det er en del af hendes coachende ledelsesstil at være medarbejdernes person.

En anden af lederne beskriver, at selvledelse har en hæmmende effekt i forhold til tid, da der kan opstå usikkerhed omkring beslutninger. Han beskriver således, hvordan han oplever, at fire personer kan have fire forskellige holdninger til, hvad der netop er blevet besluttet på et møde, hvilket medfører en usikkerhed om beslutningen (Bilag 2, DK, s. 11). Idet selvledelse giver medarbejderne ansvar for selvstændigt at træffe arbejdsrelaterede beslutninger, medfører det, at medarbejderne kan forlade et møde, hvor der er truffet en beslutning, med forskellige holdninger til, hvad der er blevet aftalt. I tilfælde af, at medarbejderne ikke selvstændigt kan træffe arbejdsrelaterede beslutninger, eksempelvis som det er tilfældet ved en meget autoritær ledelsesstil, finder vi, at der ikke vil være grundlag for en usikkerhed omkring beslutningen. Vi finder derfor, at det er selvledelse, der er i første omgang muliggør, at denne usikkerhed omkring beslutningen kan opstå. Dermed er det en hæmmende effekt ved selvledelse, at der på baggrund heraf kan opstå usikkerhed omkring beslutninger. Dette medfører endvidere, at selvledelse tager tid, da lederen skal anvende mange ressourcer på at sikre sig, at alle er enige om, hvad der er besluttet (Bilag 2, DK, s. 11).

Samme leder beskriver dog, at den for alvor hæmmende effekt ved selvledelse, når det gælder usikkerhed om beslutninger, opstår fordi danske medarbejdere finder det i orden at så tvivl omkring en leders beslutning og herefter træffe en anden beslutning (Bilag 2, DK, s. 11): *"(...) en endnu større bagside af den model er faktisk også, at danskerne synes, det er i orden. At du som medarbejder synes, det er i orden - selvom det her er blevet besluttet af lederen, efterfølgende at sætte tvivl omkring den beslutning og faktisk beslutte noget andet"* (Bilag 2, DK, s. 11). Den hæmmende effekt består således ikke alene i, at der kan opstå usikkerhed omkring beslutninger, men i endnu højere grad i, at medarbejderne finder det i orden at så tvivl omkring en leders beslutning. Selvom lederen anvender mange ressourcer på at sikre sig, at alle er enige om, hvad der er besluttet, er det ikke tilstrækkeligt til at undgå usikkerheden omkring beslutningen, hvis medarbejderne finder det i orden at så tvivl omkring denne. Derfor bliver det vanskeligt for lederen at sikre sig, at medarbejderne følger de beslutninger, han træffer. Lederen beskriver, at årsagen til, at medarbejderne finder det i orden at så tvivl omkring hans beslutninger, kan være kulturelt betinget. Han anvender i sin beskrivelse heraf igen de erfaringer, han har gjort sig som udstationeret i Tyskland, hvor han finder, at dette problem ikke opstår på baggrund af deres kultur: *"At du som medarbejder synes, det er i orden - selvom det her er blevet besluttet af lederen, efterfølgende at sætte tvivl omkring den beslutning og faktisk beslutte noget andet. Danskere og nordmænd har sort bælte i at lave det nummer. Der kunne jeg mærke en tydelig forskel i*

Tyskland, at i forhold til det, der var de langt mere... De målte dig meget mere på, mener du nu, at du vil træffe den beslutning, og hvis du så kunne overbevise dem om, at ja, jeg mener, det er sådan, vi gør, så blev det også gjort. Der får du langt hurtigere i Danmark et nik til ja ok, så gør vi sådan, og når du så er gået ud af lokalet, så gør vi ikke sådan” (Bilag 2, DK, s. 11 - 12).

Som tidligere beskrevet er den danske kultur præget af selvledelse som ledelsesform, og der er således en forventning om en mindre autoritær ledelsesstil (Diskussion, s. 87 – 90). Det medfører en kultur, hvor ledernes ledelsesstil er rettet mod at opføre sig på en bestemt måde, men samtidig er denne kultur også en medvirkende årsag til, at der opstår disse situationer, hvor medarbejderne sår tvivl omkring ledernes beslutninger og herefter beslutter noget andet. Vi finder, at den kultur, der er i Danmark, har flere fremmende effekter eksempelvis ved, at medarbejderne vokser og lærer, men samtidig kan kulturen medføre, at ledernes job vanskeliggøres. Vi finder at til trods for, at kulturen i Danmark er præget af en coachende ledelsesstil, så har lederne fortsat det formelle ledelsesansvar og bliver målt i forhold til virksomhedens resultater (Bilag 7, LL, s. 91). I den forbindelse skal lederne træffe vigtige beslutninger, men det kan være vanskeligt for lederne at sikre sig, at medarbejderne følger beslutningerne - og derved vanskeligt at gennemføre disse. Vi finder derfor, at selvledelse har en hæmmende effekt, idet der på baggrund heraf kan opstå usikkerhed om beslutninger, hvilket især bliver hæmmende i den danske kultur, hvor medarbejderne finder det i orden at så tvivl omkring ledernes beslutninger.

Slutteligt beskriver en af lederne, at selvledelse har en hæmmende effekt, da det medfører, at der skal anvendes langt flere ressourcer på at holde medarbejderne på rette spor, hvilket igen medfører, at selvledelse tager tid. Medarbejderne har en øget grad af frihed, og samtidig kontrollerer lederen dem mindre, og derved øges risikoen for, at medarbejderne arbejder i forskellige retninger. Lederen beskriver, at han forestiller sig, at selvledelse som ledelsesform kan medføre, at man som leder skal anvende langt flere ressourcer på at sikre, at medarbejderne arbejder i samme retning. Lederen skal blandt andet anvende flere ressourcer på at øge kommunikationen omkring, hvad det er, der arbejdes hen imod, så medarbejderne forstår, at den selvledelse, de udøver over dem selv, og den selvledelse, som deres leder udøver over sig selv, peger mod et fælles mål (Bilag 2, DK, s. 19). Lederen beskriver, at denne hæmmende effekt ved selvledelse ikke opstår ved anvendelsen af en mere autoritær ledelsesstil, idet medarbejderne her ikke selv er ansvarlige for at organisere arbejdet og holde kontrol med dette: *”For det er noget af det, i det meget kontrollerende set up, som du får forærende, det er jo, at du gennem et ledelseshierarki har sådan en kausal effekt, der gør, at man trækker i samme retning”* (Bilag 2, DK, s. 19). Den hæmmende effekt ved selvledelse opstår således, når alle medarbejderne selvstændigt træffer arbejdsrelaterede beslutninger og er ansvarlige for ledelsen af dem selv.

Herved øges risikoen for, at medarbejderne arbejder i forskellige retninger: *”Hvis alle får lov til at have noget slør, så skal man jo passe på, at det slør ikke trækker – at alle ikke trækker til venstre, så du lige pludselig ender op med, at kraften er så stærk, faktisk 90 grader i en anden retning, i forhold til der, hvor du gerne vil hen”* (Bilag 2, DK, s. 19). Vi finder, at dette er et interessant aspekt ved ledernes selvledelse. Vi har tidligere beskrevet, at lederne som udgangspunkt helst vil anlægge en ledelsesstil, der handler om at opføre sig på en bestemt måde, men de er opmærksomme på og klar til at skifte over til en ledelsesstil, der handler om at føre medarbejderne, hvis det er nødvendigt (Analyse del I, s. 43 – 45). I ovenstående finder vi, at det er selvledelsen i sig selv og dens hæmmende effekter, der nødvendiggør en mere førende ledelsesstil. Vi finder det vigtigt at påpege, at denne situation ikke nødvendigvis medfører et skift til en direkte førende - og dermed autoritær ledelsesstil, men derimod en ledelsesstil, hvori det at føre består i at holde alle de selvledende medarbejdere på rette spor.

Med udgangspunkt i ovenstående diskussion finder vi således, at selvledelse ikke alene har fremmende effekter, men også hæmmende effekter. Som tidligere beskrevet i analysens anden del, er diskursen, lederne er indlejret i, karakteriseret af en mangel på konsekvens (Analyse del II, s. 77 – 83), og dette finder vi ligeledes afspejles i ovenstående diskussion af selvledelsens fremmende og hæmmende effekter. Diskurser opstiller en rammesætning for talen, der også gælder for subjektet, og en del af denne rammesætning kan bestå i fremmende og hæmmende effekter, der indsættes for at give diskursen mening og agere kontrolprincip for denne. På baggrund af vores analyse finder vi, at de hæmmende effekter ved ledernes selvledelse ikke bidrager til at give diskursen mening, men derimod udtrykker den ambivalens, som diskursen er præget af. Vi finder, at dette er endnu et udtryk for, at den diskurs, lederne er indlejret i, er karakteriseret af en mangel på konsekvens.

Afsluttende diskussion

Som tidligere beskrevet fremhæver HRM litteraturen ofte selvledelse som en ledelsesform, der er udtryk for et grundlæggende positivt menneskesyn, der har individets lyst til læring og udvikling som sit udgangspunkt (Indledning, s. 4 – 5). I vores analyse af ledernes selvledelse finder vi også, at dette fremgår tydeligt, da de fremmende effekter ved selvledelse omhandler, at selvledelse motiverer lederne og deres medarbejdere eksempelvis ved at fremme udvikling og læring. Vi finder samtidig, at lederne opfatter den udvikling og læring, som selvledelse bidrager til, vigtig for både dem selv og deres medarbejdere, og det er således tydeligt, at lederne generelt har et positivt menneskesyn, når det gælder selvledelse. Vi finder derfor, at HRM litteraturens antagelse om, at selvledelse udtrykker et positivt menneskesyn også gør sig gældende blandt lederne.

Som tidligere beskrevet finder vi også, at selvledelse i HRM litteraturen ofte beskrives på en måde, som har en klar sammenhæng med det teknisk- og funktionelt orienterede perspektiv på HRM. I denne beskrivelse fremstilles selvledelse som værende del af en input-output proces, hvor man ved at indføre selvledelse i arbejdet opnår en række positive udfald. I vores analyse af ledernes selvledelse finder vi, at dette ikke er tilfældet, da selvledelsen bevirker en række forskellige effekter, der ikke kun er fremmende, men også hæmmende. De hæmmende effekter ved selvledelse omhandler, at selvledelse har en hæmmende effekt på *work-life balance*, at selvledelse opfattes som mangel på ledelse, og at selvledelse tager tid.

Vi finder således på baggrund af vores analyse af ledernes selvledelse, at der er grundlag for at antage, at det teknisk- og funktionelt orienterede perspektiv, som er måden, hvorpå HRM litteraturen anskuer selvledelse, er en forsimplet måde at anskue selvledelse på. Vi finder, at det teknisk- og funktionelt orienterede perspektiv overser den mangfoldighed, som selvledelse indeholder, og dermed en vigtig dimension af begrebet. Selvledelse er ikke kun teknisk- og funktionelt orienteret, og kan heller ikke reduceres til blot at være en input-output proces. Selvledelsen er derimod en form for magt, da den indvirker på individets handlinger, skaber udfoldelsesrum og strukturerer mulighedsbetingelserne for dets handlinger, hvilket som tidligere beskrevet har både fremmende og hæmmende effekter. Dette betyder dog ikke, at selvledelse hverken er godt eller dårligt, men at selvledelse er skabende, ligesom den magt, den er udtryk for.

PERSPEKTIVERING

Følgende afsnit omhandler en perspektivering af vores analyse af ledernes selvledelse, hvori vi vil sætte fokus på andre problemstillinger som vi, på baggrund af analysen, finder interessante i forhold til ledernes selvledelse. Denne perspektivering vil tage sit udgangspunkt i den viden, der er produceret gennem vores analyse af ledernes selvledelse.

Selvledelsens fremtidige konsekvens

En problemstilling som vi, på baggrund af analysen, finder er en interessant perspektivering til analysen af ledernes selvledelse omhandler, hvorvidt den fortsatte udvikling af selvledelse vil forandre lederrollen og på længere sigt overflødiggøre lederne.

Flere af lederne reflekterer efter interviewene over selvledelse på baggrund af den forudgående dialog. En af lederne bringer her en problemstilling op omkring, hvorvidt selvledelse har en sammenhæng med overflødiggørelse af enten ledere eller medarbejdere. Lederen beskriver, at det er nødvendigt at have medarbejdere, der er selvledende i deres arbejde, men beskriver også, at man i forhold til selvledelse ofte endnu ikke er nået så langt, at medarbejderne udelukkende selv kan organisere deres arbejde. Det forventes således fortsat, at lederen skal håndtere procesoptimering, idet medarbejderne ikke opfatter det som en del af deres job selv at optimere dette. Lederen finder, at udviklingen af selvledelse kan gå i retning af, at medarbejderne selv håndterer procesoptimering og finder, at der allerede er virksomheder, hvor dette er tilfældet. Som følge af dette beskriver lederen et dilemma, idet man kan blive så god til at coache sine medarbejdere og uddelegere sit arbejde, at medarbejderne bliver så selvledende, at lederen risikerer at overflødiggøre sig selv. Lederen finder, at problematikken om overflødiggørelse ikke alene omhandler ledere, men også medarbejdere generelt eksempelvis i forbindelse med den stigende automatisering af arbejdet blandt andet på grund af udviklingen indenfor IT. Procesoptimering vil sjældent komme fra de personer, der varetager de opgaver, der kan automatiseres, idet de er bevidste om ikke at blive overflødiggjort. Lederen finder derfor, at man bør erkende, at der er grænser for, i hvor høj grad selvledelse kan udvikles, da der i menneskets natur ligger et instinkt til at bevare sit eget eksistensgrundlag.

Vi finder, at den problemstilling, som lederen beskriver, tydeligt viser, at lederen på længere sigt frygter at blive overflødiggjort på grund af selvledelse. Lederen er tydeligt indlejret i et paradoks, fordi diskursen, som tidligere beskrevet, er ambivalent og opretholder en række binære

modsatninger. Dette indebærer, at lederne foretrækker en coachende ledelsesstil og afviser en mere autoritær ledelsesstil, men samtidig viser lederens beskrivelse i ovenstående eksempel, at han frygter, at den coachende ledelsesstil - og herunder den øgede selvledelse, vil medføre, at lederne overflødiggøres. I lederens beskrivelser fremstår det, som tidligere beskrevet, samtidig som om, at lederne kun opfatter ledelse som magt, hvis magten synliggøres, hvilket de i høj grad forbinder med den autoritære ledelsesstil. Dette står i modsætning til den coachende ledelsesstil, som lederne foretrækker, hvori magten synliggøres mindre, og vi finder, at det ofte fremstår som om, at lederne ikke forbinder denne ledelsesstil med magt. Det fremstår som om, at lederne finder, at de kun kan udøve magt ved at være autoritære, men de ønsker samtidig ikke at udøve denne form for ledelse, da diskursen betoner den coachende leder. Dette udtrykker det paradoks, som lederne er indlejret i.

Set i lyset af den viden, der er produceret gennem vores analyse af lederens selvledelse, finder vi, at den fortsatte udvikling af medarbejdernes selvledelse gennem lederens coachende ledelsesstil ikke vil medføre, at lederne overflødiggøres. Såfremt der opstår en situation, hvor lederen har coachet sine medarbejdere til at være så selvledende, at han har uddelegeret en stor del af sine arbejdsopgaver til disse, finder vi, at dette ikke vil medføre, at lederen overflødiggøres. Der vil stadig bestå en ledelsesmæssig opgave, som er relativ uafhængig af lederens andre arbejdsopgaver, og som stadig skal varetages af en leder. Dette finder vi blandt andet, da en hæmmende effekt ved medarbejdernes selvledelse, som tidligere beskrevet er, at det bliver sværere at holde medarbejderne på samme spor, hvilket fremstår som en ledelsesmæssig opgave, som vil være vanskelig for medarbejderne selv at varetage. Lederen er endvidere ofte mere generalist og har derfor ofte en mere bred forretningsmæssig forståelse og et overordnet ansvar for visse aktiviteter. Medarbejderne er ofte i højere grad specialister og varetager derfor mere specifikke opgaver indenfor et lille område. Selvom medarbejderne således i større omfang bliver mere selvledende, finder vi, at der fortsat vil være overordnede opgaver, som en generalist skal varetage.

Et andet aspekt som, vi finder, ligeledes har indflydelse på, at den fortsatte udvikling af selvledelse ikke vil medføre, at lederne overflødiggøres er, at lederens selvteknologier og magtteknologier, som tidligere beskrevet, er uadskillelige. Lederens selvteknologier og magtteknologier er uadskillelige, idet lederne gennem deres selvteknologier ikke alene leder dem selv, men også medarbejderne. Herved bidrager lederens selvteknologier på flere punkter til at fastlægge individers adfærd og underordne dem visse mål, og som tidligere beskrevet gør lederne blandt andet dette ved at være coachende ledere og facilitere processer, der gør medarbejderne i stand til at selvlede med henblik på at opnå medarbejdere, som kan tilføre virksomheden værdi. Lederne er således i høj grad afgørende for medarbejdernes selvledelse, idet de på mange måder sætter rammerne for denne.

Vigtigst af alt finder vi dog, på baggrund af vores analyse, at lederne ikke vil overflødiggøres, idet den coachende ledelsesstil, som tidligere beskrevet, ligesom den autoritære ledelsesstil udtrykker magt, og at magten således er uafhængig af, om lederen udøver denne igennem en coachende- eller en autoritær ledelsesstil. Den coachende ledelsesstil er i lige så høj grad en måde at handle på andres handlinger på, og dermed forsvinder magten ikke blot, fordi lederne udøver denne på en anden måde - dette udtrykker blot en anden form for magt.

Som tidligere beskrevet finder vi, at for at selvledelse kan blive en konsekvent og effektiv ledelsesform, skal lederne opnå en højere bevidsthed om, at deres selvledelse er en form for magt og anvende denne som sådan. Vi finder i sammenhæng hermed, at hvis lederne opnår dette, så vil de samtidig ikke frygte at overflødiggøre dem selv, men vide, at det blot er en anden form for magt.

Selvledelse i et samfundsmæssigt perspektiv

En anden problemstilling som vi, på baggrund af analysen, finder er en interessant perspektivering til analysen af ledernes selvledelse, omhandler selvledelse i forhold til et større samfundsmæssigt perspektiv og herunder, hvordan selvledelse påvirkes af samfundet.

Vi finder dette interessant, idet et gennemgående træk for lederne i analysen er, at de alle foretrækker at anlægge en coachende ledelsesstil. Vi har tidligere beskrevet, at lederne kun i meget lille grad baserer sig på repræsenterende viden, og vi finder det interessant, at ingen af lederne - i forbindelse med tendenser i samfundet, der påvirker deres arbejdsliv som leder, nævner tendenser inden for ledelse som eksempelvis en coachende ledelsesstil.

En af lederne beskriver, som refleksion på den forudgående dialog om selvledelse, hvordan selvledelse tydeligt påvirkes af samfundet, men det fremstår som om, at lederen udelukkende finder, at dette er tilfældet i forhold til medarbejderne. Lederen beskriver, at virksomheder tidligere var meget driftsorienterede, da deres omverden var forholdsvis statisk, men i dag er virksomheder mere konkurrenceorienterede, da deres omverden har udviklet sig til at være dynamisk. Dette finder lederen også præger virksomheder internt, da det er tydeligt, at visse medarbejdere finder forandring spændende, mens andre finder forandring problematisk. Lederen beskriver, at dette har en sammenhæng til selvledelse, idet medarbejdere, der foretrækker en stabil drift, ofte også foretrækker klare instrukser for arbejdets udførelse. Lederen finder, at der i fremtiden bliver mindre og mindre brug for medarbejdere, der ikke er i stand til at lede dem selv,

da deres arbejde i givet fald vil være så forudsigeligt og styret af instrukser, at det kan erstattes af automatiserede procedurer især håndteret ved hjælp af IT.

Vi finder, at den problemstilling, som lederen beskriver, kan danne grundlag for en interessant perspektivering af vores analyse af ledernes selvledelse i forhold til, hvorledes udviklingen i samfundet påvirker ledernes selvledelse. Virksomheders omverden er uforudsigelig, da den er dynamisk og foranderlig. Når omverdenen er præget af uforudsigelighed, er det afgørende for virksomheder at have medarbejdere, der kan selvlede, da arbejdet under disse forhold ikke kan tilrettelægges på baggrund af standardiserede procedurer eller automatiseres. Det bliver dermed vigtigt, at virksomheden er fleksibel og hele tiden tilpasser sig den dynamiske og foranderlige omverden.

Når virksomheders omverden er uforudsigelig, og udviklingen går i retning af mere selvledelse - der i stigende grad både forventes og efterspørges af medarbejderne, finder vi, at dette også medfører, at lederrollen forandres og muligvis kommer til at omfatte andet end hidtil. Vi finder, at dette blandt andet indebærer, at lederne skal tilpasse deres ledelsesstil til at imødekomme denne udvikling. Virksomhedernes omverden stiller større krav til lederne, der herved ikke blot skal være autoritære ledere og udstikke regler, men derimod inspirere, motivere og engagere medarbejderne samt facilitere processer, der gør medarbejderne i stand til at selvlede.

Som tidligere beskrevet, finder vi, at diskursen, lederne er indlejret i, er karakteriseret af en mangel på konsekvens, men indeholder en vis grad af sammenhæng. Lederbegrebet er således i høj grad begrebsliggjort på en bestemt måde, hvori den coachende leder er det, der udtrykker lederbegrebet og den betoning, der gives den coachende leder, udtrykker også, at diskursen indeholder et vist fokus på medarbejderne. Diskursen er dog præget af ambivalens i og med, at den nye formulering af diskursen fortsat forholder sig til en tidligere formulering af diskursen, hvori den autoritære ledelsesstil i højere grad blev betonet, selvom den på samme tid afviser denne.

Vi finder, at diskursen, lederne er indlejret i, i høj grad afspejler udviklingen i samfundet. Som virksomheders omverden har udviklet sig, finder vi, at den autoritære ledelsesstil ikke længere er tilstrækkelig i forhold til at løfte den ledelsesmæssige opgave, og dermed udvikler ledelsesstilen sig for at imødekomme den ændrede omverden. I forhold til dette finder vi, at det ville være oplagt at undersøge dette gennem Foucaults samtidsdiagnose, da det herved bliver muligt at belyse, hvorvidt udviklingen i samfundet medfører diskursens forskydning mod en mere coachende ledelsesstil som en reaktion på, at den autoritære ledelsesstil er blevet problematisk.

KONKLUSION

Vores afhandling omhandler: Lederes selvledelse.

Vi har valgt at lade vores afhandling omhandle lederes selvledelse, da vi finder, at der i HRM litteraturen er en tendens til at anskue HRM ud fra et meget teknisk- og funktionelt orienteret perspektiv, hvilket også gælder måden, som selvledelse beskrives på. Vi finder samtidig, at selvledelse undersøgt ud fra lederes perspektiv fremstår underbelyst. Vi har derfor med vores afhandling ønsket at forskyde perspektivet på selvledelse fra medarbejder til leder og samtidig anlægge et perspektiv, der åbner op for en større mangfoldighed i forståelsen af lederes selvledelse end det teknisk- og funktionelt orienterede perspektiv.

For at undersøge lederes selvledelse har vi valgt at udvikle et begrebsapparat, der er forankret i konkrete teoridannelser, specifikt til vores undersøgelse og anvende dette som analysestrategi. Det videnskabssteoretiske perspektiv er udviklet på baggrund af tre teoretikere, der alle tager udgangspunkt i den konstruktivistiske tradition - Nietzsche, Foucault og Townley. Det videnskabssteoretiske perspektiv er blevet operationaliseret ved først at udlede de tre vigtigste fællestræk mellem de tre teoretikere – praksis og handling, magt og diskurs. Dernæst er der uddraget to overordnede grundbegreber – praksis og viden, og derunder yderligere otte grundbegreber *conduct*, ritual, måling, kategorisering, subjektiv, objektiv, repræsenterende, orienterende, der er bærende for afhandlingens struktur.

Den konkrete struktur for analysen af problemstillingen har på det overordnede plan baseret sig på et dybdeperspektiv. Analysen indeholder først en topografi af lederes selvledelse og dernæst en undersøgelse af forudsætningerne herfor og til sidst en undersøgelse af hvilke effekter ledere selv opfatter ved deres selvledelse.

Vores afhandling har været empirisk forankret, og vores analyse af ledernes selvledelse tager derfor sit udgangspunkt i en empirisk undersøgelse på baggrund af interviews med seks ledere.

I analysens første del har vi besvaret problemformuleringens første spørgsmål: Hvordan opfatter ledere deres egen selvledelse, og hvordan udfolder de denne? Dette har vi gjort ved at udarbejde en *mapping* af ledernes selvledelse, der først har omfattet en undersøgelse af ledernes generelle opfattelse af selvledelse, herefter en undersøgelse af hvilke selvledelsespraksisser lederne selv udfører og hvilken viden, de lægger til grund for selvledelsen og afslutningsvis en undersøgelse af hvilke praksisser og viden, lederne sammenkobler.

Vi har fundet, at ledernes generelle opfattelse af selvledelse omhandler planlægning og prioritering, motivation, effektivitet og værdiskabelse, rollemodel og erfaring.

I undersøgelsen af hvilke selvledelsespraksisser lederne selv udfører, har vi fundet at: De fleste af ledernes *conduct*praksisser handler om, hvordan lederne leder andre ved at opføre sig på en bestemt måde. Størstedelen af ledernes ritualpraksisser handler om, at lederne føler sig forpligtet eller har en forventning til sig selv om at skabe struktur og overblik samt være forberedte. Ledernes målingspraksisser fordeler sig på praksisser, der udføres med henblik på at blive målt på en bestemt måde af andre og praksisser, der udføres for at måle dem selv. Ledernes kategoriserende praksisser fordeler sig på praksisser rettet mod at synliggøre kategoriseringen som leder, og praksisser rettet mod at nedtone kategoriseringen som leder.

I undersøgelsen af hvilken viden lederne lægger til grund for selvledelsen, har vi fundet at: I forhold til ledernes subjektive viden har hovedparten af lederne et ledelsesideal, der primært tager udgangspunkt i ledernes personlighed og værdier. Ledernes objektive viden har kun i lille grad karakter af ren objektiv viden, da deres erfaring ofte danner grundlag for skabelsen af denne, hvilket giver ledernes objektive viden et subjektivt præg. Lederne baserer sig kun i meget lille grad på viden, der udelukkende har informativ karakter. Alle lederne baserer sig på en orienterende viden, da de i høj grad orienterer sig efter værdier i deres ledelse.

I undersøgelsen af hvilke praksisser og viden lederne sammenkobler, har vi fundet at: Subjektiv og orienterende viden er mest karakteristisk i forhold til ledernes *conduct*praksisser. Den viden, lederne lægger til grund for deres ritualer, er ikke ligeså udtalt, som det er tilfældet med de øvrige praksisser. Ledernes målingspraksisser fordeler sig på subjektiv og mere faktabaseret objektiv viden som grundlag. De kategoriserende praksisser baserer sig i overvejende grad på en subjektiv form for viden. Subjektiv viden er den form for viden, som flest af lederne lægger til grund for deres praksisser, men objektiv viden lægges også ofte til grund for ledernes praksisser. Lederne finder det vanskeligt at beskrive, hvordan den repræsenterende viden påvirker deres selvledelse, og den orienterende viden sammenkobles i flest tilfælde med *conduct*praksisser.

I analysens anden del har vi besvaret problemformuleringens andet spørgsmål: Hvilke forudsætninger ligger til grund for lederes opfattelse af deres egen selvledelse og deres udfoldelse af denne? Dette har vi gjort vi ved at analysere den form og logik, som ligger bag selvledelsen og som udgør forudsætningerne for, hvorfor selvledelsen gør sig gældende, som den gør. Denne analyse har omfattet en undersøgelse gennem fem punkter til analyse af en magtrelation, hvor vi har fundet at:

Lederne anvender tre differentieringer, der tillader dem at handle på andres og egne handlinger, og disse omfatter leder – medarbejder, coachende – autoritær samt lederrolle – privatperson.

Lederne tilstræber tre typer af mål, når de handler på andres handlinger, hvilke omfatter udførelse af job og opgaver, virksomhedens mål samt selvstændige og selvledende medarbejdere. Alle ledernes mål er præget af *governmentality*.

Måden, hvorpå lederne bringer magtrelationer i spil, baserer sig primært på deres erfaring. Det fremstår som om, at lederne opfatter, at deres coachende ledelsesstil er mest effektiv, når den kombineres med erfaring.

Systematiseringen af ledernes magt- og selvteknologier er ikke konsekvent. Lederrollen synliggøres på visse tidspunkter i høj grad og synliggøres på visse tidspunkter i mindre grad, og det er dermed ikke konsekvent, i hvor høj grad lederrollen synliggøres.

Graderne af rationalisering varierer, når lederne bringer magtrelationer i spil. Lederne anvender teknologier med forskellige grader af rationalisering, og det er dermed ikke konsekvent hvor høj en grad af rationalisering, der ligger bag de teknologier, lederne anvender.

Gennem de fem punkter til analyse af en magtrelation har vi fundet, at det, der på mikroniveau – i de første tre punkter, virker konsekvent, forholder sig anderledes på makroniveau – i de sidste to punkter.

Vi har på baggrund heraf fundet, at diskursen, lederne er indlejret i, er karakteriseret af en mangel på konsekvens, og at dette kan være udtryk for, at diskursen endnu ikke er fuldt udviklet, og at en tidligere formulering af diskursen udvikler sig mod en ny formulering af denne. Vi har fundet, at det ikke er muligt med sikkerhed at vide, hvordan diskursen vil udvikle sig, men har samtidig fundet, at flere af de mest tydelige eksempler på mangel på konsekvens i denne kan forklares på grundlag af dette perspektiv.

I tilfælde af at diskursen endnu ikke er fuldt udviklet, og at en tidligere formulering af diskursen udvikler sig mod en ny formulering af denne, har vi fundet, at dette kan forklare: Inkonsekvensen hos lederne mellem begrebs- og praksisniveau, ambivalensen der præger diskursen, i og med at der i den nye formulering af diskursen fortsat bringes binære modsætninger i spil, selvom den på samme tid afviser disse samt inkonsekvensen i ledernes opfattelse af, hvad der er magt, og hvad der ikke er magt.

Vi har endvidere i anden del af analysen fundet, at både den coachende- og autoritære ledelsesstil udtrykker magt, og at magten således er uafhængig af, om lederrollen synliggøres i høj grad eller i mindre grad. Vi har samtidig fundet, at når det gælder lederens selvledelse, så er deres selvteknologier og magtteknologier uadskillelige, hvilket også tydeliggør, at selvledelse blot er en anden form for magt.

Vi har afslutningsvist i analysens anden del fundet, at hvis diskursen, lederne er indlejret i, på længere sigt skal udvikle sig til at være mere konsekvent, vil dette indebære, at diskursen ophører med at opretholde binære modsætninger, som den på samme tid afviser, og at det samtidig vil indebære, at lederne udvikler deres selvledelse som en ledelsesform og opnår en større forståelse for, at deres selvledelse er en form for magt. Vi har fundet, at lederne på nuværende tidspunkt ikke skal afvise alle de aspekter af lederrollen, som de distancerer sig fra og beskriver som gammeldags og autoritære, fordi den magt, der udøves gennem selvledelse, ikke på nuværende tidspunkt er effektiv nok som ledelsesform til at stå alene.

I diskussionen har vi besvaret problemformuleringens tredje spørgsmål: Hvilke effekter opfatter ledere selv ved deres selvledelse? Dette har vi gjort ved at analysere, hvilke effekter lederne selv opfatter ved deres selvledelse, og altså hvorvidt denne har fremmende og/eller hæmmende effekter.

Vi har fundet, at selvledelse har fremmende effekter i forhold til at motivere lederne og deres medarbejdere. Den fremmende effekt ved selvledelse i forhold til motivation består især i udvikling og læring.

Vi fandt ydermere, at der ikke alene er fremmende effekter, men også en række hæmmende effekter ved selvledelse, der omfatter *work-life balance*, mangel på ledelse, og at selvledelse tager tid.

De hæmmende effekter ved selvledelse i forhold til *work-life balance* udspringer af den coachende ledelsesstil, som lederne foretrækker at anlægge, da lederne ofte afbrydes, da de ikke kan få arbejdsro til at udføre deres opgaver, og da de altid er tilgængelige for deres medarbejdere.

De hæmmende effekter ved selvledelse i forhold til mangel på ledelse beskrives ud fra tre forskellige vinkler, der omfatter, at selvledelse kan opfattes som mangel på ledelse, at selvledelse ikke er for alle, og at nogle medarbejdere savner mere ledelse.

De hæmmende effekter ved selvledelse i forhold til, at selvledelse tager tid, beskrives ud fra tre forskellige vinkler, der omfatter usikkerhed om beslutninger, øget risiko for fejl og at holde selvledende medarbejdere på sporet.

Som afslutning på diskussionen har vi, på baggrund af de fremmende effekter ved selvledelse, fundet at lederne generelt har et positivt menneskesyn, når det gælder selvledelse. Vi har derfor fundet, at vi kan bekræfte HRM litteraturens antagelse om, at selvledelse udtrykker et positivt menneskesyn. På baggrund af de hæmmende effekter ved selvledelse, har vi fundet, at der er grundlag for at antage, at det teknisk- og funktionelt orienterede perspektiv er en forsimplet måde at anskue selvledelse på.

I vores perspektivering har vi, på baggrund af analysen, fundet, at andre problemstillinger, der kan være interessante i forhold til ledernes selvledelse, omhandler selvledelsens fremtidige konsekvens og selvledelse i et samfundsmæssigt perspektiv.

VALIDITET

I det følgende afsnit vil vi redegøre for de validitetsmæssige betragtninger, som vi finder vigtige i forhold til vores videnskabsteoretiske perspektiv og metode til indsamling af empiri. Dette tager udgangspunkt i vores overordnede refleksioner på baggrund af den konkrete anvendelse af disse i opgaven.

Diskursiv tilgang

Som det fremgår af afhandlingens problemformulering, har vi valgt at tage vores udgangspunkt i, hvordan ledere opfatter deres egen selvledelse og udfolder denne. Dette fokus på ledernes egne opfattelser har været baseret på en forståelse af, at virkeligheden ikke er stabil og simpelt foreliggende, men i højere grad skabes af diskurs og magt. Vores videnskabsteoretiske perspektiv har derfor taget sit udgangspunkt i den konstruktivistiske tradition, der netop fokuserer på magt, sprog og virkeligheden som foranderlig. Ifølge den konstruktivistiske tradition er virkeligheden konstrueret, og denne konstruktion tager sit udgangspunkt i mere kollektive størrelser som eksempelvis diskurser, hvor især sproget spiller en stor rolle, hvilket også er centralt hos de tre teoretikere, som vi har udviklet vores videnskabsteoretiske perspektiv gennem. Dette har medført, at vores tilgang til ledernes diskursive virkelighed i høj grad har baseret sig på det sproglige.

Diskurser opstiller rammen for den tale, der foregår inden for dem, men sætter sig også igennem andre steder eksempelvis i forbindelse med de regler, de pålægger subjektet, som blandt andet omfatter bevægelser og adfærd. Der er således flere forskellige tilgange til den diskursive virkelighed og flere forskellige måder at afdække denne på. En mere omfattende analyse, af ledernes diskursive virkelighed, kunne dermed have været udviklet ved også at afdække deres diskursive virkelighed ud fra en anden tilgang til denne - eksempelvis ved at foretage observationer af ledernes adfærd. Dette havde gjort det muligt at observere aspekter af ledernes selvledelse, som lederne tager for givet i en sådan grad, at de ikke tænker over at nævne dem i en interviewsammenhæng (Mik-Meyer & Justesen, 2010, s. 101). Dette finder vi især havde været relevant i forhold til ledernes ritualer, idet lederne ofte havde svært ved at beskrive disse og ikke tillagde dem nogen stor betydning. Når der dog først i dialogen var åbnet op for dette, havde flere af lederne tydelige ritualpraksisser, men vi finder, at observation af lederne kunne have bidraget med endnu flere. Havde vi derfor valgt at foretage observationer af lederne, og dermed afdække deres diskursive virkelighed ud fra en anden tilgang, havde det været muligt for os at udvikle en

mere omfattende analyse af ledernes selvledelse, hvilket muligvis kunne have højnet analysens validitet.

Vi har dog i afhandlingen valgt at tage udgangspunkt i ledernes egne opfattelser af deres selvledelse og udfoldelsen af denne, da vi finder, at selvledelse i høj grad vedrører et selvforhold, og det bliver dermed gennem ledernes egne beskrivelser, at man kan få adgang til dette. Vi finder derfor, at det i vores analyse af lederes selvledelse har været mest formålstjenesteligt at tage udgangspunkt i det sproglige, og dermed ledernes subjektive beskrivelser, frem for andre tilgange til den diskursive virkelighed, da vi netop har interesseret os for at undersøge ledernes opfattelse af deres egen selvledelse og udfoldelsen af denne.

Der har ligeledes været en mere overordnet validitetsmæssig betragtning ved den diskursive tilgang, da det heller ikke er muligt for os at stille os udenfor diskursen. Individuer er altid indlejret i diskurser, der er afgørende for måden, man opfatter og tænker begreber på. Individuer er således altid indlejret i en kontekst, der allerede indvirker på dem, og det er således misvisende at forestille sig, at man befinder sig på en sådan afstand af denne, at man kan analysere denne uden at være en del af den (Raffnsøe et al., 2009, s. 366). På baggrund af dette er det ikke muligt for os at forholde os objektivt til diskursen, idet vi selv er en del af den, og da den også virker ind på os. Det er derfor ikke muligt at undgå, at vores analyse af ledernes selvledelse påvirkes af vores egne antagelser om den sociale virkelighed. Ved at tage vores udgangspunkt i en tilgang til den diskursive virkelighed med fokus på det sproglige, har vi dog tilstræbt i videst muligt omfang at nærme os interviewpersonernes egne opfattelser og beskrivelser.

En anden mere overordnet validitetsmæssig betragtning, der også er af betydning, når man anvender en diskursiv tilgang, er at alt kunne være anderledes (Mik-Meyer & Justesen, 2010, s. 29). Virkeligheden har, i den konstruktivistiske tradition, ikke en essentialistisk kerne (ibid., s. 30), da udgangspunktet er, at virkeligheden er kollektivt konstrueret samt historisk og socialt betinget (ibid., s. 28), hvilket gør den flertydig og ustabil (ibid., s. 15). Det er således ikke muligt med en diskursiv tilgang at fremkomme med et objektivt og endegyldigt svar på problemstillingen, da den virkelighed, der opnås indsigt i, er både flertydig og ustabil.

Analytiske perspektiver på praksis og viden

Vi har valgt at anvende otte grundbegreber som analytiske perspektiver på praksis og viden. Disse grundbegreber er uddraget fra redegørelsen og fællestrækkene mellem de tre teoretikere, da de er centrale og bærende for de grundlæggende teoretiske hovedpointer hos Nietzsche, Foucault og Townley. Vi har i forbindelse med vores videnskabsteoretiske perspektiv og analysestrategi redegjort for den konkrete struktur for analysen, der baserer sig på dybdeperspektivet. Som en del af dette har vi redegjort for de to overordnede grundbegreber – praksis og viden som, vi finder, kan åbne op for selvledelse på en måde, der kan medvirke til, at vi kan analysere afhandlingens problemstilling. I forhold til viden og praksis har vi, på baggrund af redegørelsen og fællestrækkene, udvalgt yderligere otte grundbegreber, som vi finder afgørende i relation hertil og derfor har anvendt som analytiske perspektiver på henholdsvis praksis og viden.

Valget af de otte grundbegreber er baseret på, at de alle er centrale hos de tre teoretikere, står i et tæt forhold til hinanden og bekræfter hinanden gensidigt, når de ses i sammenhæng. Dette udelukker dog ikke, at der kan være yderligere centrale begreber, som ligeledes kunne være relevante i forhold til problemstillingen. Vi finder at de otte grundbegreber har været fyldestgørende i forhold til at analysere vores genstandsfelt – lederes selvledelse, ikke alene fordi de står i et tæt forhold til hinanden og bekræfter hinanden gensidigt, når de ses i sammenhæng, men også fordi de hver især udfolder en række nuancer ved lederens selvledelse, som har gjort det muligt at indfange mangfoldigheden ved selvledelse og dermed besvare vores problemformulering. Vi finder derfor ikke, at en inddragelse af flere begreber havde bidraget til en større forståelse for lederes selvledelse, idet der således kunne have opstået overlap mellem disse og de nuancer, som hver af de udvalgte grundbegreber allerede udfolder.

Interviews

Vi har som metode til indsamling af empiri valgt at udføre semistrukturerede interviews med de seks ledere. Vi har hermed valgt at basere vores interviews på en interviewguide, hvor temaer og hovedspørgsmål er defineret på forhånd, men hvor spørgsmålene, der stilles, er åbne, for i videst muligt omfang at nærme os interviewpersonernes egne opfattelser og beskrivelser.

Efter at have gennemført de seks interviews fandt vi, at det varierede, hvor let lederne havde ved at beskrive selvledelse eksempelvis i forbindelse med deres praksisser. Lederne fandt det lettest at forklare deres *conduct*praksisser, mens dele af målings- og kategoriseringspraksisserne lå mere

fjernt fra lederens tankegang. Der var således situationer, hvor interviewguidens spørgsmål måtte omformuleres for, at lederne kunne besvare spørgsmålet. I visse tilfælde afspejlede det sig også i lederens svar, at de fandt det vanskeligt at beskrive det, de blev spurgt om, idet svarene her blev mindre konkrete og i visse tilfælde uklare. Dette påvirkede i nogen grad anvendelsen af den indsamlede empiri i analysen, og vi finder, at dette muligvis, i en vis grad, kunne være afhjulpet ved at formulere visse spørgsmål i interviewguiden anderledes.

Vores metode til indsamling af empiri bygger imidlertid på en antagelse om, at individet er socialt konstrueret og derfor til hver en tid vil justere sine handlinger i forhold til den sociale virkelighed, som det oplever (Videnskabsteoretisk perspektiv og analysestrategi, s. 31 – 32). Vi har derfor lagt vægt på ikke at lede lederne i en bestemt retning under interviewene, og vores interviewguide er derfor udformet således, at der stilles åbne spørgsmål, og at kun temaer og hovedspørgsmål er defineret på forhånd. Under interviewene var det i flere tilfælde tydeligt, at lederne var usikre på definitioner af begreber, og som følge heraf spurgte lederne nærmere ind til vores opfattelse af det. Det fremstod for os som en måde, hvorpå lederne forsøgte at blive bekræftet i, at deres opfattelse stemte overens med det, som vi søgte (Analyse del I, s. 37 – 38). Vi finder dermed, at vores valg om at lade interviewguiden bestå af åbne spørgsmål i denne situation har været medvirkende til ikke at lede lederne i en bestemt retning, da de udformede spørgsmål blot har givet et afsæt, hvorudfra interviewpersonerne kunne tale og været formuleret på en måde, som, vi vurderer, er alment kendt blandt lederne.

Som tidligere beskrevet er det ikke muligt at undgå, at vores analyse af lederens selvledelse påvirkes af vores egne antagelser om den sociale virkelighed, idet det ikke er muligt for os at forholde os objektivt til diskursen, da vi selv er en del af den, og da den også virker ind på os. Vi har dog søgt at mindske reproduktionen af vores egne antagelser om den sociale virkelighed ved at tilstræbe at lede lederne mindst muligt i en vis retning under interviewene. Vi har derfor valgt at anlægge en eksplorativ tilgang til disse, og interviewene har således haft fokuspunkter, men samtidig fulgt interviewpersonernes tankerække. Vi har derfor valgt at stille åbne spørgsmål for at skabe plads til, at interviewpersonerne kan bringe uventede opfattelser og beskrivelser op.

Placering i forhold til HRM litteraturen

Vores afhandling tager udgangspunkt i en kritik af den del af den eksisterende HRM litteratur, der anskuer HRM ud fra et meget teknisk- og funktionelt orienteret perspektiv. Dette er valgt på baggrund af, at vi finder, at det teknisk- og funktionelt orienterede perspektiv også afspejles i

måden, hvorpå selvledelse beskrives. Samtidig finder vi, at selvledelse undersøgt ud fra lederes perspektiv fremstår underbelyst.

På baggrund af dette har vi i vores analyse af lederes selvledelse valgt at tilsidesætte en stor del af den eksisterende HRM litteratur med henblik på at anlægge et andet perspektiv på selvledelse end det teknisk- og funktionelt orienterede perspektiv. Vores formål med afhandlingen har ikke været at afvise denne del af HRM litteraturen, men vi finder, at Townley repræsenterer en retning indenfor denne, som på en interessant måde reorienterer tilgangen til HRM. Townley åbner gennem Foucaults begrebsapparat op for en større forståelse for udviklingen i nutidige ledelsespraksisser, som vi finder, at det teknisk- og funktionelle orienterede perspektiv har svært ved at indfange. Vi har derfor ønsket at bidrage til denne retning med en mere mangfoldig forståelse af, hvad lederes selvledelse er.

LITTERATURLISTE

Litteratur

Bevir, M. (1999): Foucault, Power, and Institutions. Political Studies, XL VII.

Brandi, S. & Hildebrandt, S. (2007): Ledelse. 1. udgave, 1. oplag. Børsens Forlag, Danmark.

Foucault, M. (1982): Afterword by Michel Foucault: The Subject and Power in Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics edited by Hubert Dreyfus & Paul Rabinow. Ukendt oplag. University of Chicago, Chicago.

Foucault, M. (1983): Afterword by Michel Foucault: The Subject and Power in Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics edited by Hubert Dreyfus & Paul Rabinow. Ukendt oplag. Ukendt udgivelsessted.

Foucault, M. (1988): Technologies of the Self by Michel Foucault in Technologies of the Self – A Seminar with Michel Foucault edited by Luther H. Martin, Huck Gutman & Patrick H. Hutton. Ukendt oplag. The University of Massachusetts Press, USA.

Foucault, M. (1991): The Foucault Effect: studies in governmentality: with two lectures by and an interview with Michel Foucault edited by Graham Burchell, Colin Gordon & Peter Miller. Ukendt oplag. The University of Chicago Press.

Foucault, M. (2001): Talens forfatning. Ukendt oplag. Hans Reitzels Forlag, København.

Kristensen, A. R. (2011): Det grænseløse arbejdsliv – At lede de selvledende medarbejdere. 1. udgave, 1. oplag. Gyldendal Business, Danmark.

Larsen, H. H. (2010): Human Ressource Management: Licence to work – Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern? 2. udgave, 1. oplag. Forlaget Valmuen, ukendt udgivelsessted.

Lazear, E. P. & Gibbs, M. (2009): Personnel Economics in Practice. 2. edition. John Wiley & Sons, Inc., USA.

Mik-Meyer, N. & Justesen, L. (2010): Kvalitative metoder – I organisations- og ledelsesstudier. 1. udgave, 1. oplag. Hans Reitzels Forlag, Danmark.

Nietzsche, F. (2008): Moralens oprindelse. 6. oplag. DET lille FORLAG, Frederiksberg.

Rabinow, Paul (1984): Introduction by Paul Rabinow in The Foucault Reader edited by Paul Rabinow. Ukendt oplag. Pantheon Books, New York.

Raffnsøe, S., Gudmand-Høyer, M. & Thaning, M. S. (2009): Foucault. 1. udgave, 2. oplag. Samfundslitteratur, ukendt udgivelsessted.

Townley, B. (1993): Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management. Academy of Management Review, Vol. 18, No 3.

Townley, B. (1998): Beyond Good and Evil: Depth and Division in the Management of Human Resources in Foucault, Management and Organization Theory edited by Alan McKinlay and Ken Starkey. Ukendt oplag. SAGE Publications Ltd., London.

Interviews

Interview med Anne Tjønneland, Kræftens Bekæmpelse, d. 24. juni 2012.

Interview med anonym interviewperson, kreativ virksomhed, d. 20. juni 2012.

Interview med Dennis Kilian, Danske Spil A/S, d. 15. juni 2012.

Interview med Lars Møller Thomsen, Imerco, d. 22. juni 2012.

Interview med Lise Linde, Transmedica A/S, d. 5. juli 2012.

Interview med Morten Juhlsgaard Jepsen, Joka Plastic-Emballage A/S, d. 28. juni 2012.