

Når medarbejdertilfredshed gøres til et ledelsesspørgsmål

- En analyse af en tilfredshedsundersøgelses
implikationer for ledelse i Danmarks Radio



Kandidatafhandling udarbejdet af:

No Emil Pagh Kampmann

Cand.soc uddannelsen i

Politisk Kommunikation og Ledelse

Vejleder: Niels Thyge Thygesen,

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS

Afleveret: 11. Maj 2010

Antal anslag: 179.689

”Moderne ledelse er konstitueret ved et mærkværdigt paradoks. En moderne leder siger til medarbejderne ’Gør som jeg siger – vær selvstændig’. Fordi ledelse i dag er skabt af det her paradoks ... er det grundproblem at du både skal ligne en leder i gammeldags forstand - en der har autoriteten og svarene, en der træffer beslutningerne - og så skal du være en der kan sikre at den allermeste ledelse og de allerfleste beslutninger, sker andre steder end i topledelsen. ... Derfor ser vi også en ledelsesdebat, der kigger efter alle de bløde sprog. Svaret er ikke som i gamle dage i rettens ’ret og pligt’ men måske er den i kærligheden, måske er den i pædagogikken.”.

Niels Åkerstrøm Andersen, Deadline 17, DR2 (10/2-2010)

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	4
1.1 Motivation	4
1.2 Problemfelt	7
1.3 Problemformulering	10
1.4 Læsevejledning	10
 2. Analysestrategi	 13
2.1 Videnskabsteoretisk positionering.....	13
2.2 Ledeforskel, konditionering og iagttagelsespunkt.....	19
Fremskrivningen af den organisatoriske ramme	21
Analysestrategi for subjektiveringsanalysen	22
Analysestrategi for kodificeringsanalysen	25
2.3 konstruktion og afgrænsning af arkivet	26
 3. Den organisatorisk ramme for klimamålingen	 30
3.1 DR som organisationssystem	30
3.2 Klimamålingen som kommunikationssystem.....	31
3.3 Opsamling - uddifferentiering	34
 4. Subjektiveringsanalyse	 35
4.1 Subjektivering	35
4.2 Subjektivation.....	40
4.3 Delkonklusion - Multisubjektivering	47
 5. kodificeringsanalyse	 50
5.1 Økonomi som kodning	50
5.2 Politik som kodning.....	53
5.3 Pædagogik som kodning	56
5.4 Intimitet som kodning	59
5.5 Delkonklusion - Multikodificering.....	62

6. Diskussion – Mulighedsbetingelser for ledelse	65
6.1 Relationen mellem de to analyser.....	65
6.2 Ledelse af anden orden.....	68
 7. Afslutning.....	 73
7.1 Konklusion	73
7.2 Perspektivering og selvkritik.....	75
 Executive summary	 78
 Litteraturliste	 79
 Bilag – selvstændig bilagsmappe.....	 83
Bilag 1: DR Klimamåling 2008.....	83
Bilag 2: Projektbeskrivelse samt kommunikationsplan for klimamålingen.....	83
Bilag 3: Artikler om klimamålingen fra DRs intranet.....	83
Bilag 4: DRs strategi 2007-2010	83
Bilag 5: DRs personalepolitik	83
Bilag 6: Interviews (CD)	83

1. Indledning

Dette speciale handler om de ledelsesudfordringer, der udspringer af, at DR arbejder med en medarbejdertilfredshedsundersøgelse kaldet klimamålingen. Når dette er fundet spændende skyldes det, at klimamålingen i mine øjne tager form af et 'abstrakt styringsredskab', der ikke kan forstås eller beskrives som entydigt i hverken formål eller effekter. I stedet synes det at afføde komplekse og umiddelbart uigennemskuelige forventninger og positioneringer. En situation, som for mig gør det spændende at arbejde med ledelsesudfordringer i en moderne organisation som DR.

Specialet har et dobbelt ønske for øje. For det første at beskrive, hvordan der arbejdes med klimamålingen. Denne første erkendelsesinteresse retter sig mod at begribe, hvordan et 'organisatorisk værktøj' som en tilfredshedsundersøgelse håndterer ledelseskompleksitet. Det andet ønske er i forlængelse heraf at forsøge at identificere, hvilke konsekvenser den specifikke måde man arbejder med klimamålingen har for mulighedsbetingelserne for ledelse.

Jeg vil i dette kapitel tydeliggøre min motivation for at arbejde med ledelsesproblematikker i netop Danmarks Radio. Endvidere vil jeg fremlægge, hvorfor jeg mener, at ledelsespositionen er udspændt af flere krydspres, som gør det interessant at arbejde med mulighedsrummet for ledelse. På den baggrund vil jeg præsentere klimamålingen som det konkrete værktøj, der vil være genstand for mit speciale, og ud fra min undren over dette værktøjs konstitutive effekter for ledelse vil kapitlet munde ud i specialets problemformulering.

1.1 Motivation

Jeg har gennem et studenterjob i HR-afdelingen i Danmarks Radio haft en 'åben dør' til en organisation, som på flere måder fascinerer mig. Det er fascinerende, at næsten alle danskere har en holdning til organisationen idet 99 % af befolkningen (DRs strategi s.3, bilag 4) på den ene eller anden måde er i kontakt med en DR produktion hver uge.

Men fascinationen skyldes også flere overraskende og forundrende oplevelser. Således er der tale om en organisation, som har en lang monopol- og public service historie samtidig med, at den nu er flyttet ind i den ultramoderne DR-By, som i høj grad signalerer, at man er på

bølgelængde med de mest fremtidsorienterede organisationer. I forlængelse heraf fandt jeg – i forbindelse med en lederrundspørge om god ledelse, jeg skulle lave – det interessant og overraskende, at DR konsekvent omtales som 'en virksomhed', og ikke som en 'kultur institution', 'public service organisation' eller lignende. En sådan selvbeskrivelse kan selvfølgelig ses som udtryk for mange ting. Men i mine øjne handler det om at signalere, at man identificerer sig med en fremadskuende og innovativ organisation frem for den statiske og monopolbesiddende institution, der forbindes med den gamle TV-By i Mørkhøj. En identifikation som også influerer, hvordan man opfatter ledelse, hvilket kommer til udtryk i interne projekter som 'DR i verdensklasse', 'God ledelse', 'Kvinder i Ledelse' og 'Værdibaseret personalepolitik'. Alle initiativer som lever op til den nyeste 'mode' indenfor organisationstænkning og ledelse.

Netop spørgsmålet om 'ledelse' finder jeg utroligt spændende fordi DR – som andre større organisationer – rummer mange forskellige fagligheder så som 'kreative' skuespillere, 'deadline orienterede' journalister, 'hardcore' økonomer, og 'rettigheds insisterende' jurister for bare at nævne et par stereotyper. En mangfoldighed og kapacitet som kommer til udtryk gennem innovative programmer og punktlige tv-aviser. Men fra et ledelsesperspektiv syntes mangfoldigheden samtidig at blive synlig som et virvar af krav, logikker og rationaler. Et pres som ikke mindst blev synligt i HR-afdelingen, hvor man dagligt får henvendelser fra chefer, der er forvirrede, frustrerede eller pressede over de opgaver de skal forvalte. Her beskriver en chef i DR mikset af præstationskrav og ledelseskraav:

”JL: ... nogen føler 'vi har sandelig mange hensyn'. Det som selvfølgelig er kunsten, det er at prøve at forene dem. Fordi vise mænd eller kvinder siger, at det er kombinationen af begge dele, der gør, at det bliver godt. ... Men jeg kan godt forstå, hvis der er nogen, der har fået at vide, at nu skal vi næste år konkurrere og have så og så meget i share [seertal], og hvis de benhårdt satser på det, og når det punkt, og så får de at vide, at de er nogle åndssvage ledere. Så spørger jeg Danmarks Radio, skal den mand ud, eller beholder I den mand?

No: og hvad svarer Danmarks Radio så?

JL: Ja, det er jeg da meget interesseret i!” (JL Chef 12,04min¹)

¹12,04 min' henviser til det tidspunkt i interviewet, hvor JL taler om dette. (se bilag 6)

Jeg har på baggrund af disse iagttagelser og erfaringer fået en stor lyst til at beskæftige mig med ledelse og ledelsesmuligheder i DR. For ledelsesrummet synes at være baseret på modsatrettede krav og logikker, og jeg er derfor nysgerrig på at få en forståelse af, hvad der karakteriserer mulighederne for ledelse i DR.

Som indgang til at arbejde med ledelse i DR har jeg valgt at arbejde indgående med de ledelsesudfordringer, der udspringer af arbejdet med en medarbejdertilfredshedsundersøgelse kaldet klimamålingen. Når netop dette organisatoriske værktøj fangede min interesse skyldes det to faktorer.

For det første, at klimamålingens metoder til at producere viden om tilfredsheden kan beskrives som en lederevaluering. Sættes klimamålingen i relation til mere overordnede samfundstendenser kan man forstå den som en del af en evalueringskultur, der over en årrække er skyllet ind over landet med det formål at gøre fænomener iagttagelige som noget, der kan bedrives ledelse i forhold til. Evalueringskulturen bør dog ikke forstås som objektive repræsentationer af et givent fænomen men, som en bestemt konstruktion af evalueringsgenstanden (Dahler-Larsen 2008, 12-15). Konstruktioner som har afgørende betydning for, hvordan man kan opfatte og kommunikere omkring, hvad ledelse bør være, men som ofte ikke er genstand for organisatorisk refleksion (Kampmann & Jespersen, 2009). Valget af klimamålingen som studieobjekt er derfor tænkt, som en indgang til at studere en form for ledelse som – ifølge evalueringsforsker Peter Dahler-Larsen - ikke blot udtrykkes i DR, men er en del af en mere generel samfundstendens.

For det andet er jeg interesseret i at blive klogere på de udfordringer og problemer, der opstår når man arbejder med et moderne honnørord som 'medarbejdertilfredshed'. Honnørord er kendetegnet ved at have en glat og positiv overflade (Andersen & Born 1999, 8). De betegner således begreber, som man ikke umiddelbart kan være kritisk overfor – for hvem kan tænkes at være modstander af at højne medarbejdernes tilfredshed? Men ikke desto mindre synes der at være en række ting på spil i arbejdet med klimamålingen, som har afgørende konsekvenser for, hvordan 'god ledelse' opfattes, og specialet vil derfor forsøge at forholde sig kritisk, eller i hvert fald reflektivt til konsekvenserne af DR's arbejde med klimamålingen.

1.2 Problemfelt

DR lavede for ca. 10 år siden en grundlæggende omstrukturering af deres organisation. Før omstruktureringen havde man en radiodirektør, en tv-direktør og en nyhedsdirektør, der styrede hver deres enheder som lukkede organisationer. Organisationsmodellen - der havde tilnavnet 'silomodellen' pga. direktørområdernes interne hierarki og gensidige lukkethed - medførte, at der var store interne forskelle på arbejdsmiljø, arbejdskultur og ledelseskultur mellem de forskellige 'siloeer'.

Men en stigende differentiering af udbud og efterspørgsel på mediemarkedet gjorde, at man følte et behov for en omstrukturering af organisationen, der kunne højne effektivitet og fleksibilitet. Man søgte derfor at skabe en mere integreret organisation, og oprettede i denne proces en tværgående direktion samt én central HR-stab med dertilhørende direktør. (Interview med HR-ansvarlig ML, 1,00 min. For uddybende organisationsdiagram se bilag 4, s.37)

Omorganiseringen førte endvidere til et fokus på udfordringerne ved at skulle sammenlægge de tidligere adskilte arbejdskulturer til én kultur i én organisation. Der blev derfor indført projekter som 'Ét DR', der sigtede mod at give en fælles identitet i DR ligesom den oprettede HR-afdeling vidnede om, at man ville opprioritere et fokus på arbejdskulturen. Som led i denne udvikling indførtes klimamålingen, som et redskab til at arbejde med medarbejdertilfredshed. Mens det tidligere havde været den enkelte leders opgave at håndtere problemer omkring trivsel og tilfredshed blev det nu gjort til et område med samlet og koordineret indsats i hele DR. (Ibid., 2,00 min).

Klimamålingen skabes via af et spørgeskema, som potentielt skal besvares af samtlige fastansatte i DR. På den baggrund udarbejdes der rapporter på to niveauer, dels på et samlet DR niveau dels på et afdelingsniveau, som skal 'tage temperaturen' på medarbejdernes tilfredshed med DR som arbejdsplads og med DRs ledere. Klimamålingen skal således 'gå på to ben'. Et centralt ben, der er orienteret mod samlede tendenser og 'udfordringer' og et decentralt ben, der er orienteret mod at skabe udgangspunkt for lokal dialog på afdelingsmøder og temadage, hvor man diskuterer de relevante rapporters konklusioner.

Indførslen af klimamålingen skete dog ikke uden debat. På den ene side klagede flere ledere over, at medarbejderne skulle evaluere dem uden, at de måtte bedømme medarbejderne, mens der også fra fællesrepræsentanternes side var bekymringer, der gik på, hvorvidt medarbejdernes anonymitet var sikret samt om klimarapporterne kunne formulere

spørgsmålene på en måde, der tildækkede og dermed legitimerede konflikter. (Ibid., 5,00min).

Det har for mig været interessant, at diskussionen om klimamålingen i forlængelse af ovenstående bekymringer har centreret sig om tekniske problemer så som sikringen af anonymitet eller, objektiv fortolkning af svarene (Interview med fællestillidsmand SP & HR-ansvarlig ML). Det er min oplevelse, at de refleksioner, der fra central side følger i kølvandet på klimamålingerne har en instrumentel-praktisk vinkel, der søger at forholde sig til, *hvordan* man i klimamålingen kan spørge medarbejderne om deres ledere og trivsel. Frem for at bidrage til et sådant instrumentelt blik på klimamålingen vil dette speciale træde et skridt tilbage og forsøge at stille et andet spørgsmål end, hvad praktikerne umiddelbart selv reflekterer over – nemlig, *hvad sker der* med vores forståelse af 'ledelse' og 'ledere', når man arbejder med klimamålinger?

Dette vil ske ved at undersøge og reflektere over de dobbeltheder, som klimamålingen implicerer for ledelse. For når den på samme tid skal give mening til central repræsentation af trivslen og til decentral dialog skal den på én gang være grundlag for universelle (centrale) beslutninger og for partikulære (decentrale) inddragelser og forventningsafstemninger.

Som organisatorisk værktøj for centrale beslutninger kan klimamålingen som nævnt anses som en lederevaluering. Med reference til Dahler-Larsen kan det fremhæves, at evalueringer altid baseres på bestemte konstruktioner af evalueringsgenstanden - her lederne som subjekter. Man kan derfor spørge til, hvordan klimamålingen konstruerer et blik på lederne, der skaber bestemte subjektpositioner? Subjektpositioner aftegner et mulighedsrum for legitime handle- og talepositioner, og er derfor afgørende for, hvordan man kan og må gebærde sig som leder.

Som dialogværktøj for decentral forventningsafstemning skal klimamålingen samtidig kunne give mening til dialoger rundt i alle afdelinger af organisationen. Men som fremhævet i motivationen udgøres DR jo af mange logikker. Man kan derfor spørge til, hvordan klimamålingen modtages og gøres til genstand for meningstilskrivning i forskellige afdelinger? For meningsfastlæggelsen har konsekvenser for, hvordan man kan følge op på klimamålingens resultater, hvilket illustreres rammende af LL:

”Det handler jo om, hvis du har en chef der ikke performer. Så vil det jo vise sig i en klimamåling. Så hvad gør du så? Altså bruger du så klimamålingen til at få sparket en dårlig chef ud, eller bruger du klimamålingen til at iværksætte noget udvikling af en dårlig chef? Og hvem bestemmer, hvornår den udvikling ikke har virket sådan, at man alligevel skal..? og hvornår er det egentlig medarbejderne, der definerer om chefen er en god chef eller ej - fordi er det hele billedet? Det er jo ikke kun en popularitets konkurrence at være chef.” (LL Chef for chefer, 32,28min).

Med udgangspunkt i sociologerne Michel Foucault og Niklas Luhmann ønsker jeg i dette speciale at stille skarpt på de komplekse rammer, som lederne må agere indenfor, når de positioneres i klimamålingens flertydige rationaliteter. Foucault og Luhmann skal på hver deres måde, hjælpe til med forstå og beskrive den ledelsessituation som klimamålingen producerer. En ledelsessituation, der syntes at bygge sig selv op som et paradoks ved, at krav om øget styring af kompleksitet (i forhold til medarbejdernes tilfredshed) fører til behov for endnu flere ledelsesbeslutninger, og dermed skaber endnu mere ledelseskomplesitet.

Intentionen med dette speciale er på baggrund af ovenstående at lave et diagnostisk bud på ledelsesbetingelserne forbundet med klimamålingen i DR. Diagnostik kan defineres, som forsøget på at beskrive, hvordan betingelserne for et givent fænomen skabes. Frem for at antage, at der fx findes ideelle former for ledelse, som vi kan arbejde hen imod stilles der skarpt på, hvilke indre spændinger og logikker den aktuelle form for ledelse indebærer. For alle sociale og kommunikative konstellationer indeholder uløselige spændinger eller ligefrem paradokser, som givet den specifikke form konstant må håndteres og udfoldes (Andersen 2008)².

På baggrund af ovenstående problemfelt vil det gennemgående spørgsmål, som søges besvaret i denne specialeafhandling være:

² Det er selvfølgelig med en vis ydmyghed at jeg bruger begrebet diagnostik. Begrebet betegner oftest en samfundsdiagnostik, og må derfor i udgangspunktet opfattes som et begreb der benyttes i langt bredere forskning end hvad rammerne for et speciale kan bære (Andersen 2008). Når jeg alligevel bruger begrebet, er det mere at forstå som en inspirationskilde til at anlægge et bestemt blik, på hvordan man kan åbne op for selvfølgeligheder, som umiddelbart kan være svære at forholde sig til. Endvidere er begrebet funderet på et anti-normativt ideal, som ligger fint i forlængelse af den videnskabsteoretiske position som vil blive præsenteret i analysestrategikapitlet.

1.3 Problemformulering

Hvordan reducerer men samtidig producerer klimamålingen ledelseskompleksitet, og hvilke mulighedsbetingelser skaber dette for ledelse?

Forskningsspørgsmål:

- 1) Hvilket blik på lederne konstruerer klimamålingen, og hvilke subjektpositioner stilles derved til rådighed for lederne? Hvilken betydning har det for, hvordan man reducerer og producerer styringskompleksitet?
- 2) Hvilke kommunikative logikker benyttes når lederne iagttager klimamålingen? Hvilken betydning har dette for, hvordan man reducerer og producerer styringskompleksitet?
- 3) Hvilke implikationer har spørgsmål 1+2 for mulighedsbetingelserne for ledelse i DR?

1.4 Læsevejledning

Denne læsevejledning skal klarlægge formålet med de enkelte kapitler samt deres relevans for besvarelsen af problemformuleringen.

'Kapitel 2 – Analysestrategi' redegør for det videnskabsteoretiske fundament - poststrukturalismen - hvorfra opgaven henter sin inspiration. Afsnittet vil først beskrive, hvad specialet forpligter sig på og samtidig afskriver sig fra gennem poststrukturalismen. Herefter vil de iagttagelsesbegreber som vil forme de to analysekapitler blive præsenterede. Der vil blive fremlagt to uafhængige analysestrategier med udgangspunkt i en foucaultiansk magt- og subjektiveringsanalyse samt en luhmanniansk differentierings- og kodificeringsanalyse. Slutteligt vil der i kapitlet blive reflekteret over, hvordan opgavens empiriindsamling - eller arkiv - er blevet konstrueret samt, hvad dette har af implikationer for, hvad opgaven kan tillade sig at konkludere.

'Kapitel 3 – Den organisatoriske ramme for klimamålingen' skal med hjælp af Luhmanns systemteori introducere DR som organisation samt belyse, hvordan kommunikationen om klimamålingen kan karakteriseres som uddifferentieringen af et autopoietisk kommunikationssystem internt i DR. Kapitlet beskriver herved de grundlæggende betingelser for arbejdet med klimamålingen.

Herefter følger to parallelle analysekapitler, som ud fra hvert deres optik søger at undersøge, hvordan klimamålingen på en gang reducerer, men samtidig producerer ledelseskompleksitet. De to analyser vil således stille skarpt på problemformuleringens første del.

I *'Kapitel 4 – Subjektiveringsanalyse'* ønsker opgaven ud fra Foucaults blik på disciplinære, selvteknologiske og pastorale magtformer at beskrive, hvordan klimamålingen gennem dens måde at spørge på konstruerer forskellige subjektpositioner, som lederne i DR forventes at imødekomme. Subjektpositioner kan opfattes, som et redskab til at reducere ledelseskompleksitet ved, at de gør lederne til styringsobjekter på bestemte måder. Men flerheden af positioner skaber også en uklarhed om, hvilke forventninger man skal indrette sin adfærd efter, hvorved der samtidig produceres ny ledelseskompleksitet. Når netop Foucault vælges som inspirationskilde til denne analyse skyldes det hans blik for, hvordan lederne som subjekter ikke er en 'fast størrelse', men derimod konstrueres via de forventninger, der skabes til 'rollen' leder. Foucaultblikket skal derfor give mulighed for at indfange den kompleksitet, der gør sig gældende omkring forventninger til lederne.

I *'Kapitel 5 – Kodificeringsanalyse'* flyttes perspektivet fra klimamålingens forventninger til lederne til i stedet at fokusere på ledernes beskrivelser af klimamålingen. Det vil blive analyseret, hvordan klimamålingen tilskrives mening ved at koble den til økonomiske, politiske, pædagogiske og intime logikker. Hver af disse logikker reducerer på hver deres måde ledelseskompleksitet ved at lave bestemte konstruktioner af organisationen, lederne og klimamålingen. Men flertydigheden af logikker producerer samtidig styringskompleksitet. For kommunikationen har hele tiden har en horisont af alternative logikker, som den kan skifte til, hvorved præmisserne for, hvordan der kan og bør bedrives ledelse ændres. Når Luhmann vælges som inspirationskilde til denne analyse skyldes det hans skarpe blik for meningsproducerende men gensidigt lukkede funktionssystemer, der kan give mulighed for at indfange den kompleksitet, som den organisatoriske kommunikation i DR rummer.

Herefter vil *'Kapitel 6 – implikationer for ledelsesrummet'* diskutere implikationerne af opgavens analyser i forhold til det ledelsesrum, der skabes i DR, hvorved kapitlet skal besvare problemformuleringens anden del. Det vil først blive diskuteret, hvorledes opgavens to perspektiver står i relation til hinanden for derefter at konstruere et begreb om 'ledelse af anden orden', som muligt svar på det krydspres, som lederne må rumme.

Slutteligt vil *'Kapitel 7 – Afslutning'* fremføre opgavens konklusion ved at besvare problemformuleringen. Herefter vil afsnittet 'Perspektivering og selvkritik' beskrive, hvordan

opgaven ikke blot har produceret ny viden, men også ny ikke-viden, hvorfor der vil blive reflekteret over, hvilke nye spørgsmål arbejdet med besvarelsen af problemformuleringen har affødt.

2. Analysestrategi

”Analysestrategi er ikke metoderegler, men en strategi for hvordan man som epistemolog vil konstruere andres (organisationer eller systemers) iagttagelser som objekt for egne iagttagelser m.h.p. at beskrive hvorfra de selv beskriver. (...) det hedder analysestrategi netop for at understrege, at der er tale om et valg med konsekvenser.” (Andersen 1999, 14)

Dette kapitel vil præsentere poststrukturalismen som det grundlag, hvorfra specialet henter sin inspiration. Afsnit 2.1 vil derfor beskrive, hvad positionen skriver sig op imod for derved at kunne reflektere over, hvilke former for konklusioner denne opgave forpligter sig på og hvilke den afskærer sig fra. Endvidere skal afsnittet argumentere for, hvordan opgavens to teoretiske inspirationskilder – Michel Foucaults diskursanalyse og Niklas Luhmanns systemteori – deler videnskabsteoretisk udgangspunkt, og dermed kan benyttes til at komplimentere hinanden.

Grundet den poststrukturelle tilgang bliver ’teori’ imidlertid redefineret til at handle om programmer for, hvordan man vil konstruere sin genstand som genstand³ (Esmark m.fl. 2005, 10-11). Afsnit 2.2 vil derfor klarlægge og tilslibe den konkrete analysestrategi, som anvendes til at besvare problemformuleringen. Afsnittet skal fremføre de centrale begreber, der vil danne opgavens blik samt specificere, hvordan disse begreber benyttes i analysen. Endvidere vil det blive beskrevet, hvordan kombinationen af diskursive og systemteoretiske analysestrategier spiller sammen i opgaven.

Slutteligt vil der i afsnit 2.3 blive reflekteret over, hvorledes opgavens empiriindsamling er udført og dermed under hvilke betingelser konstruktionen af opgavens ’arkiv’ er fremkommet.

2.1 Videnskabsteoretisk positionering

Opgavens problemformulering spørger til, *hvordan* der i arbejdet med klimamålingen emergerer forskellige perspektiver på, og forståelser af, hvad ledelse er og bør være. Specialet vil derfor være inspireret af poststrukturalismens fokus på at spørge *til* kategorierne (konstruktionen af organisationen, dens ledere og af relationen mellem dem), og ikke *fra*

³ Dette skyldes bruddet med den ontologiske videns opfattelse, der er bygget på ideen om, at objekterne eksisterer uafhængigt af den mening vi som mennesker tilskriver dem, og at vi gennem videnskabelige iagttagelser kan afbillede dem neutralt og objektivt. (Collin 2003, 13). Den ontologiske videnskabsopfattelse har i modsætning til poststrukturalismen fokus på ’traditionelle’ metoderegler, der betegner en bestemt måde at indsamle, forme, og behandle data på, samt på teori, der består i at formulere kausale årsags-virkning sammenhænge. (Esmark mfl. 2005, 9)

kategorierne (fx 'den magtfulde leder', som essentielt subjekt med bestemte kapaciteter) (Andersen 1999, 10).

Den poststrukturelle position som specialet iagttager fra vil imidlertid blive fremskrevet ved hjælp af to distinktioner, som jeg mener, er gavnlige til at afgrænse, hvad man forpligter sig på, når man vil arbejde ud fra dette grundlag. Først skal distinktionen mellem strukturalismens fokus på sprogets lukkede struktur vs. poststrukturalismen pointering af den altid åbne struktur introducere det grundlæggende blik på meningsskabelse, som ligger til grund for opgavens analyser. Herefter skal distinktionen mellem hermeneutikkens 'intentionelle' subjekt vs. poststrukturalismens 'tomme' subjekt eksplicitere, hvorledes lederne som subjekter anskues i denne opgave, og hvilke konsekvenser det har for analysen.

Afsnittet skal således beskrive, hvordan det poststrukturelle paradigme sætter spørgsmål om grundlæggende samfundsmæssige strukturer og om subjekternes indre motiver i baggrunden. Man kan med Thomas Kuhns tanker om inkommensurabilitet⁴ mellem paradigmer anerkende, at der er tale om forskellige traditioner – ikke rigtige og forkerte traditioner. Når dette syntes vigtigt at eksplicitere er det, som vist i kapitlets indledende citat, fordi analysestrategien skal tydeliggøre, at vi netop *vælger* at observere verden på bestemte måder, og disse valg har *konsekvenser*.

Strukturalismens lukkede struktur overfor poststrukturalismens åbne struktur.

Poststrukturalismen har et klart referencepunkt til Saussures strukturalisme (Esmark m.fl., 2005, 12) og afsnittet vil kort præsentere de grundlæggende antagelser hos Saussure, som poststrukturalismen dels arbejder videre med og dels skriver sig op i mod. Dette gøres for at præsentere de videnskabsteoretiske forudsætninger for, hvordan der kan arbejdes med klimamålingens håndtering af ledelseskompleksitet.

Saussure fokuserer på tegn som sprogets grundelement ved, at tegn er en forbindelse mellem et akustisk billede (signifiant) og et begreb (signifié)⁵. For Saussure er 'tegnets arbitraritet' et grundprincip, hvorved der menes, at signifiant og signifié ikke står i et naturligt forhold til hinanden (Howarth 2000, 37). Herved tager Saussure afstand fra den nominalistiske

⁴Inkommensurabilitet er Kuhns begreb for, at videnskabeligt arbejde under forskellige paradigmer er usammenlignelige. Der findes således ikke almene kriterier ud over dem, der er etableret i det enkelte paradigme til at vurdere teorien efter. (Koch 2004, 101)

⁵ Den skelnen kan på dansk oversættes til relationen mellem betegner (signifiant) og betegnet (signifié) (Esmark m.fl. 2005, 15)

forestilling om, at ord refererer til objekter i den fysiske verden idet forholdet mellem de to i så fald ikke ville være arbitrært men fastlåst. I stedet for pointerer Saussure, at der ikke er objekter forud for sproget men, at mening altid opstår i sprogsystemet. Der er derfor ikke nogle reelt eksisterende egenskaber, der fastsætter relationen mellem signifiant og signifié. Deres relation og betydning skabes udelukkende via deres relation til andre forhold mellem signifiant og signifié. (Howarth 2000, 36) Det er således en vigtig pointe at Saussure skaber en *relationel og differentiel sprogopfattelse* frem for en essentialistisk.

Med Saussures udgangspunkt i tegnets to halvdele – signifiant og signifié – er det først gennem en struktur, at det akustiske billede og begrebet bogstavelig talt tager form. Hver for sig er lyd og tanke intet andet end formløse og udifferentierede masser. ”*Lingvistisk struktur kan beskrives som domænet for artikulationer ... ethvert lingvistisk tegn er en del eller en part, en articulus hvor en ide fikseres i en lyd, og en lyd bliver betegnende for en ide.*” (Saussure i Esmark m.fl. 2005, 17). Artikulation beskriver altså sammenføjningen af lyd og ide i lingvistiske tegn. (Ibid. 18).

Blikket på mening som sprogligt og relationelt konstrueret viderefører poststrukturalisterne. Det gælder for både system- og diskursteorien, at de er baseret på et antiessentialistisk grundlag, hvor virkeligheden ikke rummer en essens, der kan afdækkes objektivt. I stedet for undersøger de ud fra en tom ontologi, hvorledes mening opstår gennem diskursive praksisser (Andersen, 1999, 19). Udgangspunktet for specialet er derfor, at klimamålingen ikke ’er’ noget i sig selv. Det giver ikke mening at undersøge den, som en genstand med en indre essens eller objektive kvaliteter. Et begreb som medarbejdertilfredshed refererer ikke til objektive fænomener man kan måle og give en videnskabelige repræsentation af. Derimod får klimamålingen først mening, når artikulationen af den indgår i relation til andre begreber (som fx ’god ledelse’, ’medarbejder’, ’psykisk arbejdsmiljø’, ’fysisk arbejdsmiljø’ osv. osv.). Det er netop disse relationer, der stilles skarpt på, når specialet undersøger, hvordan klimamålingen tilskrives mening forskelligt i DR. Pointen med dette speciale er jo netop at beskrive, hvordan meningstilskrivningen ikke er neutral, men har konsekvenser for, hvordan man kan bedrive ledelse i forhold til medarbejdernes tilfredshed.

Vender jeg tilbage til Saussures tænkning kan forskellen på poststrukturalisterne og strukturalisterne nu fremhæves. Idet sprogsystemet skabes relationelt og ikke ud fra ord eller begrebers substans har Saussure fokus på signification (betydningsdannelse) ved at undersøge, hvilke signifianter der betegner hvilke begreber (Howarth 2000, 35-37). Den

altoverskyggende konsekvens af tegnets vilkårlighed er udpegningen af den sproglige struktur som lingvistikken genstand. Fastlæggelse af de enkelte elementers mening fremkommer for strukturalisterne således altid indenfor den lukkede struktur, de indgår i. (Esmark m.fl. 2005, 20-25) Det har traditionelt betydet et fokus på økonomiske strukturer, hvor det sociale 'i sidste instans' kunne forklares ud fra disse grundlæggende strukturer (Laclau & Mouffe 2002, 43-44). Derfor byder et begreb som 'falsk bevidsthed' sig til som forklaring på, hvordan subjekter lægger illusoriske mentale konstruktioner ned over den sociale virkelighed således, at de grundlæggende determinerende strukturer uden synliggørelse virker 'bag om ryggen' på subjekterne. (Howarth 2000, 135)

Denne tanke bryder poststrukturalisterne med idet de forkaster muligheden for en lukket struktur ved, at poststrukturalismens meningsbegreb først og fremmest henviser *"...til en åbning i strukturbegrebet i forhold til klassiske strukturalistiske lukkede og taksonomiske strukturbegreb."* (Esmark m.fl. 2005; 27). Konsekvensen af at forkaste muligheden for et centrum, der kan fastlåse strukturerne bliver et principielt uendeligt spil om meningsskabelse. Således fokuserer poststrukturalismen for mig at se mere på dynamik og kampe om betydning end strukturalisternes mere 'træge' opfattelse af social dynamik. Mens strukturalisterne søger at tilbageføre 'significations-processer' til mere grundlæggende strukturer insisterer poststrukturalisterne på, at der altid er en dynamik forbundet med fastlæggelsen af mening, og at mening ikke nødvendigvis er fastlåst over tid. Relationen mellem signifiant og signifié kan potentielt altid ændres ved at samme signifiant indgår i nye relationer til andre betegnere og derved bliver betegnende for andre signifié'er⁶ (Laclau & Mouffe 2002, 37-42). Poststrukturalisterne afviser således ikke, at der er konstituerende strukturer for, hvordan mening skabes, men fokuserer på disse strukturers evige mulighed/risiko for at blive sprængt gennem diskursive kampe. Derfor kan strukturerne aldrig lukkes endeligt, men vil altid have en hvis åbning i forhold til nye meningsstrukturer.

Pointen med den poststrukturelle fokusering på den altid potentielt åbne struktur er, at den muliggør iagttagelser af, hvordan klimamålingen tilskrives mening på mange måder. Disse opfattelser står i kontrast til hinanden, og vil derfor forsøge at påvirke hinanden. Selvfølgelig sker dette indenfor strukturer i organisationen, men dét blot at deducere fra grundlæggende

⁶ En god måde at illustrere dette på, kan hentes med inspiration fra Reinhard Kosellecks begreb om begreber, hvor han understreger, at mening altid opstår i relationen mellem begreb og modbegreb. Herved viser han, hvordan der over tid både kan opstå nye betegnere med det samme modbegreb, eller samme betegnere med nye modbegreber, hvorved der i begge tilfælde sker en fornyelse af begrebet. (Andersen 1999, 68-71).

strukturer til meningsfastlæggelse synes jeg ikke er fyldestgørende for at indfange den dynamik og kompleksitet, der er fremherskende i en organisation som DR.

Hermeneutikkens individ overfor poststrukturalismens 'tomme menneske'

Et andet perspektiv man som poststrukturalist skriver sig op imod er den hermeneutiske traditions overvejelser om, hvad 'mennesket' er (Esmark m.fl. 2005, 12). Når dette har relevans for projektet skyldes det, at det har afgørende betydning for min empiribearbejdning. Nedenstående skal således vise, hvordan både diskurs- og systemteorien fordrer et fokus på kommunikationen i sig selv uden, at der trædes ind i motiv- eller intentions-analyser af de enkelte personers udsagn (Andersen, 1999, 14-15).

Hermeneutikken har fokus på 'forståelse' og 'fortolkning' som to grundlæggende begreber til at begribe menneskers intentioner og handlinger. Derfor fremhæves den hermeneutiske cirkel som et centralt analysegreb i videnskabelig praksis. Den hermeneutiske cirkel betegner en vekselvirkning mellem del og helhed således, at man bør blive ved med at fortolke delene indtil man opnår en dækkende og modsigelsesfri udlægning af helheden ligesom nye forståelser af helheden også kan spille tilbage på forståelsen af de enkelte dele (Højbjerg 2004). Det er imidlertid centralt at det kun er *"via indlevelse (empati) i forfatterens tekstlige, personlige og kulturelle univers, at man kan fortælle noget om forholdet mellem forfatteren og teksten. Det er fortolkerens opgave at sætte sig ind i forfatterens psykologiske tilstand og på den baggrund reproducere tekstens mening"* (Højbjerg 2004, 312).

Overfor denne tilgang til sociale studier forpligter den poststrukturelle tilgang sig på at tømme subjektet for indre essens. Som det hedder hos Esmark m.fl. er *"subjektbegrebet et af de mest omtvistede og flertydige begreber i den samfundsvidenskabelige og humanistiske tradition"* (2005, 30). I modsætning til den traditionelle opfattelse af 'individ' (u-delelig) som indeholdende en kerne og forbliver den samme på tværs af tid og rum fremstår subjektet i den poststrukturalistiske tradition, som formeligt eller ligefrem flydende.

Hos Foucault udtrykkes dette ved, at han deler subjektet i et utal af subjektpositioner, der løbende muliggør, former og omformer menneskelige identiteter indenfor forskellige diskursive regimer. (Andersen 1999, 19) Subjekter skabes således i diskurser, som på sin vis går 'forud' for subjektet. Hermed forstås, at *"diskurs er ikke et tænkende, vidende, talende subjekts majestætiske udfoldelse"* (Foucault i Phillips & Jørgensen 1999, 24). For at være lidt

polemisk kan man sige, at han forsøger at beskrive, hvordan diskurser skaber subjekter og ikke, hvordan subjekter skaber diskurser. For at være en kende mere præcis, så aftegner diskurserne mulige positioner, der kan tales ud fra i en given sammenhæng, ved at stille en række på forhånd fastsatte pladser til rådighed for subjekterne (Heede 2007, 74-75).

Dette syn vil danne grundlag for analysen af, hvordan klimamålingen konstruerer bestemte forventninger til lederne i DR. Her vil lederne ikke blive iagttagede, som 'individer' der 'bør' beskrives på bestemte måder, men det vil derimod blive undersøgt, *hvordan* de iagttages og derigennem får tildelt mulige subjektpositioner.

Også i Luhmanns kommunikative systemteori gøres 'personer' til en kommunikativ konstruktion. Dette sker på baggrund af hans grundlæggende adskillelse af psykiske og sociale systemer. Psykiske systemer består af tanker og intet andet end tanker, mens sociale systemer derimod består af kommunikation og intet andet end kommunikation⁷. (Luhmann, 2000, 309-312). Det betyder, at mennesker er tænkende væsner men, at vores tanker aldrig kan slippe ud af vores hjerne, og vi er derfor dømt til at slå over i kommunikation, når vi skal interagere med andre. Kommunikation defineres som enheden af information (selektionen af et bestemt tema eller en bestemt genstand blandt horisonten af alternativer), meddelelse (selektionen af udtryksform blandt mulige alternativer) og forståelse (forventningen om selektionernes accept). (Luhmann, 2000 180-183). Kommunikationssystemer er imidlertid "*kun mulig som en selvreferentiel proces*" (Ibid. 184), hvorved der udelukkes "*... en psykologisk bestemmelse af enheden i sociale systemers elementer*" (Luhmann 2000a, 179).

Dette har som konsekvens, at når der kommunikeres om personer, mennesker, individer eller identiteter vil det altid ske på baggrund af det sociale systems iagttagelser af en bestemt omverden, nemlig psykiske systemer. Herved er 'medarbejderne' altid en intern organisatorisk kommunikativ konstruktion, der kan tage form som arbejdskraft, ressource, ansvarlig eller ansvarstagende. (Andersen & Born, 2000, 13-14).

⁷ Både psykiske og sociale systemer opererer meningsmæssig selvreference, men hvor psykiske systemer gør det altså ved at tanker knytter an til tanker, mens sociale systemer gør det ved at kommunikation knytter an til kommunikation (Luhmann 2000a, 309)

Således må også analysen af interviewpersonernes tilskrivning af mening til klimamålingen sætte deres 'intentionalitet' i baggrunden for i stedet at iagttage deres udsagn som kommunikation, der knytter an til den organisatoriske kommunikation. Specialet afskærer sig således fra at gå ind i hermeneutikkens 'dybde' betragtninger og motivgranskninger om, hvad personerne 'i virkeligheden' mener, føler eller oplever. I stedet forpligter specialet sig på at blive på den rene overflade, og ikke transformere udsagn til noget dybereliggende. Fokus for analyserne er derfor ikke at fortolke noget 'ind' i de udsagn der kigges på men snarere at læse noget 'ud' af dem (Rennison, 2003a, 42-43).

2.2 Ledeforskel, konditionering og iagttagelsespunkt

På baggrund af den poststrukturelle position bliver analysestrategiske valg omkring ledeforskel, konditionering og iagttagelsespunkt centrale i anerkendelsen af, at der altid iagttages med et bestemt blik, og at dette blik har konsekvenser for, hvordan verden iagttages. (Andersen 1999, 118).

Den grundlæggende operation som dette speciale benytter sig af er en anden ordens iagttagelsesoperation, der iagttager andres iagttagelser som iagttagelser. Iagttagelser er i sig selv en indikation af noget indenfor rammen af en forskel (Andersen 1999, 109f). Men med et poststrukturalistisk udgangspunkt fortæller virkeligheden imidlertid ikke, hvordan den vil iagttages. Som analysestrateg må man derfor redegøre for, hvordan man vil forme sine iagttagelser af andres iagttagelser, således at man ikke havner i en 'anything goes' position (La Cour m.fl. 2005). Analysestrategierne må således specificere *hvad* jeg kigger på (iagttagelsespunkt), *hvordan* jeg kigger på det (ledeforskellen), samt *hvordan jeg genkender* det (konditionering af ledeforskellen), indenfor rammerne af det poststrukturelle paradigme, *hvorfra* jeg kigger.

Uddybende skal *iagttagelsespunktet* specificere, hvilke diskurser eller systemer der er genstand for analysen. *Ledeforskellen* skal tydeliggøre, hvordan empirien bliver iagttagelig som udsagn i en diskurs, eller som udtryk for et bestemt systems meningsdannelse. Endelig handler *konditionering* af ledeforskellen om de kriterier, der ligger til grund for at iagttage den ene og henholdsvis den anden side af ledeforskellen (Andersen 1999, 184ff).

I mine analyser har jeg med inspiration fra Andersen (1999, 2003, 2008) valgt at arbejde med flere komplementerende analysestrategier med hver deres tilhørende ledeforskelle,

konditioneringsregler og iagttagelsespunkter. Dette kræver dog lidt opmærksomhed i udformningen af analysestrategien, da jeg ikke kan anvende flere ledeforskelle på én gang uden, at det blik man søger at skabe bliver flakkende, og ukontrolleret oscillerer mellem de forskellige ledeforskelle. Som Andersen skriver, så kan man *”ikke i en og samme analyse både knytte an til ledeforskellen diskursivitet/diskurs og system /omverden”* (Andersen 1999, 180). Men der er intet i vejen for at lave kombinatoriske analysestrategier, hvor man lægger adskilte analyser op, der supplerer hinanden såfremt perspektiverne hører under samme videnskabsteoretiske paradigme, hvilket er redegjort for i ovenstående afsnit (Andersen, 1999, 180-181).

Det følgende vil derfor præsentere de to forskellige analysestrategier, der med udgangspunkt i Luhmann og Foucaults blikke skal supplere hinanden ved, at de på hver sin måde stiller skarpt på den organisatoriske ledelseskompleksitet, som håndteres i kommunikationen omkring klimamålingen. Netop kombinationen af at skifte mellem Foucault og Luhmann er blandt andet også brugt af Andersen (2003, 2008). Min introduktion til DR som organisation samt mine to analysekapitler og deres erkendelsesinteresser kan illustreres således:

Iagttagelsespunkt: Kommunikationen omkring klimamålingen.

Analytisk blik:

Den organisatoriske ramme	→	Hvad karakteriserer DR som organisation samt den organisatoriske kommunikation omkring klimamålingen?
Subjektiveringsanalyse - diskursivt blik	→	Hvilket blik på lederne konstruerer klimamålingen, og hvilke subjektpositioner stilles derved til rådighed for lederne?
kodificeringsanalyse - systemteoretisk blik	→	Hvilke kommunikative logikker benyttes af lederne, når de iagttager klimamålingen?
Diskussion – Andens ordens ledelse	→	Hvad implicerer subjektiverings- og kodificeringsanalysen for mulighedsbetingelserne for ledelse?

Grundproblematik: Hvordan reducerer men samtidig producerer klimamålingen ledelseskompleksitet, og hvilke mulighedsbetingelser skaber dette for ledelse?

Fremskrivningen af den organisatoriske ramme

Fremskrivningen af DR som organisation - indenfor hvilken klimamålingen finder sted - vil ske på baggrund af Luhmanns begreb om organisationssystemer. Der vil ikke være tale om en egentlig analyse, men et introducerende kapitel, som analytisk vil iagttage rammebetingelserne for klimamålingen.

I Luhmanns systemteori iagttages det sociale som et væld af meningsproducerende systemer⁸, der er kendetegnet ved at være autopoetiske (Luhmann 2000b, 48-49). Autopoesis betyder en selvrefererende dannelse af sig selv ud fra egne elementer, hvilket for sociale systemer betyder, at de reproducerer dem selv gennem kommunikation. Et system kan imidlertid ikke

⁸ Disse systemer kan være psykiske eller sociale systemer. De sociale systemer kan endvidere antage form af interaktions-, organisations- eller samfundssystemer. (Luhmann 2000a, 37). Luhmann opererer endvidere med maskin- og organisme-systemer, der dog reproducerer sig selv gennem funktionelle ækvivalenter til mening (Ibid 38-39).

være mere eller mindre autopoetisk, men det kan producere mere eller mindre kompleksitet. (Ibid., 55-59). Luhmann definerer i forlængelse heraf organisationer som ”... *eine organisation ist ein system, das sich selbst als organisation erzeugt.*” (Luhmann 2000b, 45). Hvad der konkret karakteriserer en organisation vil jeg komme tilbage til i selve analysen, men her blot fremhæve at organisationssystemer bl.a. skabes ved, at de laver en distinktion mellem dem selv og omverdenen (Ibid. 48, se også La Cour 2006).

Derfor vil kapitlet beskrive, hvordan DR som organisation adskiller sig fra sin omverden og dermed fremkommer som organisationssystem. Introduktionen vil derfor beskrive, hvordan DR som organisationssystem ”*skaber sig selv, når det konstruerer sin omverden gennem kommunikative beskrivelser.*” (Andersen 1999, 133). Kapitlet ønsker så at sige at beskrive den organisatoriske ramme set fra DRs eget perspektiv. Det betyder, at klimamålingen i introduktionen vil fremkomme som objekt for organisatorisk iagttagelse.

Den konstituerende forskel mellem system/omverden er kendetegnet ved at være en forskel, der kan genindføres i sig selv, hvorved der dannes subsystemer. Det centrale begreb for beskrivelsen af DR som organisationssystem vil derfor - udover ’system/omverden’ - være ’re-entry’. Re-entry er det begreb Luhmann bruger til at betegne situationer, hvor en forskel kopieres og indføres i sig selv (Luhmann 1990a, 169). Re-entry skal derfor bruges til at beskrive, hvordan DR internt differentieres ved, at klimamålingen gøres til et lukket kommunikationssystem, der på én gang er en del af DR, og samtidig er et selvstændigt system. Dette har konsekvenser for de mulighedsbetingelser, der gør sig gældende for kommunikationen omkring klimamålingen.

Analysestrategi for subjektiveringsanalysen

Specialets første analyse ønsker at sætte fokus på, hvordan klimamålingen konstruerer et særligt blik på lederne i DR. Det betyder, at *klimamålingen gøres til iagttagelsespunktet* for denne analyse ved at undersøge, hvordan selve klimamålingen skaber diskursive forventninger til lederne. Analysen ønsker således at undersøge, hvordan der sættes bestemte subjektpositioner til rådighed for, hvordan man kan være leder i organisationen – set fra klimamålingens iagttagelsespunkt.

Foucaults blik på det sociale skabes af diskursive magtkampe. Magt skal dog ikke opfattes som repressiv, da magt ikke er at forstå, som noget nogen har og kan udøve over andre

(Foucault 2008, 7-8). Derimod handler magt eller moderne styring om at forøge chancerne for, at bestemte subjekter opstår (Foucault 2000, 340). Styring defineres derfor som: ”a ‘conduct of conducts’ and a management of possibilities” (Foucault 2000, 341). Analysen ønsker, med dette som udgangspunkt at undersøge, hvordan klimamålingens ’magtfulde’ diskurser konstruerer lederne som subjekter. Med inspiration fra Andersen vil *ledeforskellen* være *subjektivering/subjektivation*, der fremhæves som subjektiveringsformen for den moderne medarbejder (Andersen 2008, 250). Mens ’subjektivering’ dækker over, at individer i en diskurs bliver udråbt som subjekter, der kan tale og handle meningsfuldt på bestemte måder, beskriver ’subjektivation’, når individer ikke blot tilbydes subjektpositioner, men også ønsker at tage disse på sig. (Balibar 1994, 12-14).

Analysens konditionering vil arbejde med tre greb til at analysere, hvordan lederne positioneres i forskellige subjektpositioner. Disse er ’disciplin’, ’selvteknologi’ og ’pastoralmagt’. Analysen vil dog falde i to dele for på den måde at tilgodese Foucaults opdeling mellem ’technologies of power’ og ’technologies of the self’, da det er: ”the technologies of domination and self, which have most kept my attention” (Foucault 1997, 225). Så mens disciplinen anses som en magtteknologi, der søger en subjektivering af lederne, så bruges den pastorale logik, som et analyseredskab til at fremanalysere klimamålingens selvteknologiske islæt, der søger en subjektivation af lederne. Når det vælges ikke at fremskrive governmentality, som en selvstændig magtform skyldes det, at governmentality i høj grad syntes at trække på de tre nævnte magtformer - samt biomagt, som ikke syntes meningsfuldt for mit fokus - for at beskrive deres sammenhænge. Som Foucault skriver, så er det “This encounter between the technologies of domination of others and those of the self I call “governmentality”” (Foucault 1997, 225).⁹

’Disciplinær’ magt udøves over og gennem individet, kroppen, dens kræfter og kapaciteter, og rettes mod en masse af individer (Dean 2004, 54). Disciplinen producerer derfor individer ved at gøre ’individet’ til både mål og middel for sin udøvelse. Den tekniske individfabrikation består konkret af ganske enkle og slet skjulte mekanikker, som det hierarkiserede blik, den normaliserende sanktion og den særlige kombination af dem begge - eksaminationen. Et biprodukt af den disciplinære rationalitet er, at den arbejder ud fra en opdelende og differentierende logik, der kan adskille de syge fra de raske, de normale fra de

⁹ Samme anskuelse af governmentality fremføres af Nikolas Rose (2003, 180). Endvidere syntes begrebet at være udviklet til at forstå moderne styring på niveauet for statslig styring (Dean, 2004, 60). Det syntes derfor ikke så let ’oversætteligt’ til en organisatorisk kontekst, som de nævnte styringsformer.

unormale eller de produktive fra de uproduktive (Foucault 1977, 131-138). Disciplinen er endvidere kendetegnet ved at ordne rum og tid på måder, der gør bestemt adfærd legitim og anden adfærd illegitim. Disciplinærmagtudøvelse vil derfor iagttages, når der trækkes på logikker, der omhandler opdelingsteknikker og afgrænsningen er 'rum' med bestemte forskrifter for adfærd. Et eksempel på dette er, når klimamålingen via den samlede rapport ønsker at forholde sig til alle dens medlemmer som én samlet masse, der kan styres på.

'Selvledelse' eller 'selvteknologier' er kendetegnet ved at stille spørgsmål ved vores viden om os selv og fordre, at vi kigger på os selv ud fra bestemte idealer, som vi må styre os selv - vores krop og psyke - i forhold til (Foucault 1997, 228-231). Selvteknologier søger at styre individerne ved at sikre dem frihed til at kunne forvalte dem selv på bestemte måder (Jensen, 2005, 38). Selvledelse vil derfor blive genkendt, når der ikke er eksplicitte regler for opførsel, men hvor individet selv gøres ansvarligt for at have en bestemt viden om sig selv for på den baggrund at kunne forme sin egen identitet i overensstemmelse med specifikke idealer. Dette genkendes for eksempel ved, at lederne selv gøres ansvarlige for at handle på dem selv ud fra den viden om dem, som klimamålingen stiller til rådighed uden, at der er eksplicitte regler for, hvordan de skal reagere.

Endeligt beskriver '*pastoral*' magt en bestemt relation mellem subjekter, nemlig som relationen mellem hyrden og hjorden, hvor hyrden skal tage hånd om alle i flokken ved at kende hver og en af dem. En teknik som ofte benyttes er bekendelsen, der giver mulighed for at få indblik i det enkelte individs situation (Foucault 2000, 333). Den pastorale magtform aktualiseres, når der trækkes på logikker om bekendelse, og når lederen forventes at have et indgående kendskab til sine medarbejdere ved eksempelvis at kunne tilrettelægge arbejdet ud fra den enkelte medarbejders mulighed for selvudvikling.

Når jeg her har konstrueret en analysestrategi med inspiration fra Foucault-traditionen er det vigtigt at understrege, at jeg bruger de teoretiske ideer i forhold til mit fokus i denne opgave. Jeg er således klar over, at jeg ikke benytter Foucaults ideer på hans egne præmisser forstået som historisk lange arkæologiske eller genealogiske analyser.¹⁰ Derimod har jeg taget fat i hans tanker om magt og subjektivitet som inspiration for min nutidige synkrone, analyse.

¹⁰ For en præsentation af hans to grundlæggende tilgange kan refereres til Andersen 1999; Howarth 2005 eller Jensen 2005.

Analysestrategi for kodificeringsanalysen

Specialets anden analyse ønsker at vende subjektiveringsanalysens iagttagelsespunkt 'på hovedet' ved at gøre *ledernes iagttagelser af klimamålingen til iagttagelsespunkt*. Sagt anderledes er der tale om, hvordan lederne i DR opfatter klimamålingen ved at undersøge, hvordan klimamålingen gives mening decentralt. Derfor *skiftes Foucaults subjektiveringsanalyse ud med Luhmanns kodificeringsanalyse* for at få begreb om den mangfoldighed af mening, som en klimamåling producere (Andersen & Born 1999, 122).

Luhmanns grundlæggende iagttagelse af det moderne samfund er, at der er tale om en funktionel differentiering. Dette betyder, at samfundet er splittet op i en række meningsgivende funktionssystemer, der uafhængigt af hinanden giver verden mening ud fra forskellige logikker (Luhmann 1989, 44-48). Flere forskere bruger imidlertid også funktionel differentiering som iagttagelsesprisme til at forstå organisationssystemers interne differentiering (Andersen 2008, Thygesen & Tangkjær 2008, Villadsen 2008). Funktionssystemer er kendetegnet ved at have en binær kode med en plus og en minus side, som de meningsgiver verden igennem. Mens plussiden er motivationsværdien er minussiden kendetegnet ved at skabe refleksion (Luhmann 1989, 36-43). Funktionssystemerne er kendetegnet ved, at de indadtil i deres kommunikation er ens idet de lukker sig om deres egen logik, mens de udadtil er forskellige ved, at de afgrænses fra andre måder at opfatte verden på. *Ledeforskellen vil derfor være ens/forskellig*, og skal muliggøre iagttagelse af, hvilke funktionssystemers koder lederne benytter til at iagttage klimamålingen og dermed, hvilken mening de tilskriver den.

Med udgangspunkt i Andersens diagnosticering af polyfone organisationer som: "(...) opkoblet flere funktionssystemer, uden at én af dem på forhånd kan siges at være primært" (Andersen 2001b, 15) vil analysen beskrive, hvorledes klimamålingen gives mening på flere forskellige måder. Kodificeringsanalysen vil således ikke spørge til om DR er polyfon, men tage dette som udgangspunkt for analysen, som i stedet vil spørge til, *hvordan* den er polyfon ved at undersøge, hvilke funktionssystemer kommunikationen kobler sig til.

De centrale begreber i analysen vil være funktionssystemer og koder, hvor der vil være fokus på økonomiens, politikken, pædagogikkens og intimitetens funktionssystemer, som fire grundlæggende forskellige måder at tilskrive mening til klimamålingen. Netop disse fire systemer er blevet iagttagede ved at gennemgå empirien med et åbent blik med ledeforskellen

'ens/forskellig'. Dette har ført til, at disse fire logikker er blevet identificeret, som gentagende måder at strukturere meningen med klimamålingen. Konkret er identificeringen af, hvornår lederne benytter en kode til at iagttage klimamålingen bundet op på følgende konditionering.

Den Økonomiske kode, der retter sig mod, hvad der kan betale sig, og hvad der ikke kan betale sig. Den er derfor blevet identificeret ved, at klimamålingen gøres til et spørgsmål om økonomisk kalkulation af, hvorvidt klimamålingen kan betale sig.

Politikkens kode handler derimod om at skelne mellem, hvem der er magtoverlegne, og hvem der er magtunderlegne. Denne er blevet identificeret, når kommunikationen handler om beslutningskompetencer i forbindelse med klimamålingen, eller når klimamålingen bliver et redskab til at positionere sig i magtkampe.

Pædagogikkens kode kløver verden i forhold til bedre og dårligere læring. Denne kode er identificeret, når klimamålingen gøres til redskab for læring, hvad enten det handler om organisationen som helhed eller ledere som individ.

Endelig skelner intimitetens¹¹ kode mellem elsker/elsker ikke, og tager udgangspunkt i 'højest personlige ytringer'. Når kommunikationen handler om at tage 'den anden' - organisationen eller medarbejderne - på sig, og gøre denne til genstand for personlig foregribelse er intimitetens logik iagttaget.

2.3 konstruktion og afgrænsning af arkivet

Dette afsnit skal redegøre for, hvorledes det empiriske arkiv er blevet konstrueret, og hvilke overvejelser min udvælgelse og afgrænsning af empirien bygger på. Arkivet består af to typer empiri – interview og dokumenter.

Interviewdelen består af 8 kvalitative interviews på mellem 35-60 minutters varighed med personer fra Danmarks Radio, gennemført i efteråret 200. Interviewene er lavet ud fra en halvstruktureret spørgeguide, der har skullet give mulighed for tematisk at frembringe viden om mit undersøgelsesfelt samt skabe en dynamik gennem muligheden for at lave opfølgende spørgsmål til de temaer, som interviewpersonerne selv bringer på banen. Intentionen har været at få indsigt i, hvordan forskellige positioner i DR iagttager formålet med

¹¹ Funktionssystemet beskrives oftest som 'kærlighedssystemet'. Jeg bryder mig dog ikke om denne formulering i en arbejdssammenhæng, da jeg syntes det gør arbejdet til en 'omklamrende' størrelse. Derfor bruges Rennisons (2003b) formulering 'intimitet', der betegner det samme system, men som efter min mening giver lidt mere sproglig distance.

klimamålingen, og jeg har i interviewsituationerne søgt at spørge ind til interviewpersonernes opfattelser af, hvad klimamålingen kan og skal i DR. En halvstruktureret interviewguide er valgt, da den har givet frihed til at forfølge og spørge ind til de tanker og forståelser, som interviewpersonerne selv giver udtryk for, hvorimod en 'stram' eller 'strikt struktureret' interviewguide i højere grad ville lade det være op til mig, som interviewer at definere, hvad der skal være på spil for respondenterne (Kvale 1994, 129-148). De halvstrukturerede interviews har imidlertid skabt den problematik, at mit fokus er blevet ændret undervejs i interviewprocessen, og der er derfor lidt forskel i mine opfølgende spørgsmål. Denne ændring skete ud fra erkendelsen af, at der var andre ting på spil i DR end jeg først havde antaget, og selve ændringen ligger jo derfor fint i tråd med opfattelsen af at lade respondenterne formulere, hvordan de opfatter klimamålingens funktion og formål. Forskellen i formen på de enkelte interviews mener jeg derfor ikke kan være anderledes indenfor rammerne af et speciale, da jeg har brug for viden om klimamålingen for at kunne tilslibe min undren om denne.

De 8 respondenter er udvalgt ud fra et ønske om at få forskellige perspektiver og positioner i tale. Dermed ikke sagt, at interviewene skal give mulighed for en 'ny' repræsentation af DR i forhold til den som fremkommer i de officielle rapporter om klimamålingen, men for at få et kvalitativt blik for forskellighed. Som La Cour m.fl. fremhæver handler det systemteoretiske interview netop ikke om, at danne grundlag for nye repræsentationer, men derimod om at erkende det som konstruktion. Derfor bruges interviewene i forlængelse af den analysestrategiske ramme, som adgang til at iagttage forskelle, ikke til at etablere forskelle (hvad er årsag og hvad er effekt? – den strukturalistiske position) eller opløse forskelle (hvad er den indre mening bag de ydre udsagn? – den hermeneutiske position) (La Cour m.fl. 2005, 10-11). Når analysen af interviewene ønsker at iagttage forskelle handler det om at blive på 2.ordens niveau og iagttage med hvilke forskelle interviewpersonerne iagttager klimamålingen (Ibid. 12).

Grundet de relativt korte interviews er materialet måske en smule 'tyndt' i videnskabelig forstand¹², men jeg mener det til en vis grad er et grundvilkår for en kandidatafhandling. Med

¹² Skulle interviewene være mere videnskabelige mener jeg ikke, at der nødvendigvis skulle have været mange flere (da jeg opfatter dette som den kvalitative videnskabs forlegenhedsproblem overfor det kvantitative, hvor man ønsker, at der skal 'mange' interviews til for at kunne udsige noget, og derigennem gøre interviewgenren kvantificeret, a la 20 interviews er bedre end 5). Det som jeg derimod godt kunne have tænkt mig ville være at have mere tid til at kunne gå i dybden, med de forståelser som interviewpersonerne gav udtryk for. Grundet de relativt korte interview vil dele af interviewene minde meget om hinanden, da min oplevelse har været, at vi har 'skullet tale os varme på hinanden', ligesom der har været interviews,

dette in mente har prioriteten været at skabe et empirisk materiale, der gav mulighed for indsigt i forskellige logikker, som gennemsyrrer DR, hvilket i Luhmanniansk forstand er forsøgt ved at interviewe forskellige 'organisatoriske roller'. Interviewpersonerne er fordelt således¹³:

1. JH: HR direktør. Personen med det overordnede officielle ansvar for klimamålingen.
2. ML: HR konsulent. Personen der har været med til at indføre klimamålingen i DR, og nu er projektleder på den praktiske gennemførelse af undersøgelsen.
3. SP: Fællestillidsmanden. Repræsenterer officielt de organiserede medarbejdere i DR (minus journalisterne), og sidder i både ledelsesredaktionen for klimamålingen samt bestyrelsen for DR.
4. MS: Økonomichef. Har ansvaret for økonomiske styringsværktøjer i DR som fx Balance Scorecard, og samarbejder med HR-afdelingen om klimamålingen.
5. LL: Chef for chefer, hvilket vil sige at hun selv bliver målt, men også har chefer under sig, som bliver målt.
6. JL: Chef med projektledere under sig, og har ansvar for at gennemgå afdelingens målinger med medarbejderne. Har samtidig en chef over sig, som han 'måles' af.
7. AL: Chef med projektledere under sig, og har ansvar for at gennemgå afdelingens målinger med medarbejderne. Har samtidig en chef over sig, som han 'måles' af.
8. PL: Projektleder, der har ansvaret for at gennemgå klimarapporten med sit team.¹⁴

Den anden type empiri er officielle dokumenter fra DR. Af denne type empiri er den klart vigtigste kilde selve klimarapporten, da det er dennes spørgsmålsformulering, der er i fokus. Jeg har imidlertid arbejdet med dokumenter, som DR's strategiplan og personalepolitik for at få indsamlet baggrundsinformation om organisationen. Arkivet af dokumenter er således klart afgrænset, da fokus for opgaven så entydigt omhandler selve klimamålingen.

Fælles for de dokumenter som er indsamlet er, at de er kendetegnet ved, hvad man kan kalde 'plejet semantik' (Rennison 2003a, 38). Dette betyder, at det er dokumenter som er gennemarbejdet, og derfor ikke kan opfattes som tilfældige organisatoriske beskrivelser. Denne type empiri skal således give adgang til DRs officielle konstruktion af klimamålingen samt deres selvbeskrivelser. Det interessante for denne opgave er, at det giver mulighed for at undersøge, hvordan man gennem klimamålingen laver bestemte konstruktioner af lederne.

hvor jeg har fornemmet at respondenterne ikke har villet åbne for posen, men er blevet i det 'officielle narrativ' (Järvinen 2005, 39).

¹³ Når en 'fuld' anonymisering ikke er fundet relevant skyldes det en klar aftale med respondenterne og DR, om at de brugte citater kan offentliggøres, selvom man kan finde frem til, hvem nogle af interviewpersonerne er.

¹⁴ Tallene henviser til de numre interviewene har på den vedlagte CD-rom, bilag 6.

Det samlede arkiv giver måske mere mulighed for at benytte systemteorien end diskursanalysen på egne præmisser. Med dette menes - som nævnt i analysestrategien - at arkivet ikke giver mulighed for at bruge Foucaults optik på hans egne præmisser forstået som lange historiske analyser. Dette faktum syntes dog at blive retfærdiggjort med henvisning til opgavens erkendelsesinteresse, der netop handler om den synkrone analyse af, hvorledes blikket på styring og ustyrlighed konstrueres og håndteres indenfor en organisatorisk praksis, som i dette speciale er en medarbejdertilfredshedsundersøgelse hos DR.

3. Den organisatorisk ramme for klimamålingen

Kapitlet vil ud fra *Luhmanns systemteoretiske begreber* præsentere DR som organisationssystem samt vise, hvilken status klimamålingen har i dette system. Dette gøres for at beskrive den organisatoriske ramme indenfor hvilken klimamålingen finder sted. Således skal kapitlet bidrage til besvarelsen af problemformuleringen ved at beskrive, hvordan man på overordnet DR niveau gør klimamålingen til genstand for organisatorisk kompleksitet.

3.1 DR som organisationssystem

For at kunne beskrive DR som et system må der findes konstituerende iagttagelser af, hvad der tilhører systemet, og hvad der er systemets omverden (Luhmann 2000a, 219). I DR findes et godt eksempel på en konstituerende iagttagelse af omverdenen i deres strategiplan. Den indledes af Generaldirektør Kenneth Plummer således: *”Vi befinder os i en tid, hvor udviklingen går stærkt, og konkurrencen om danskernes medie- og kulturforbrug bliver markant hårdere. Det gælder for DR om at skille sig ud fra mængden med unikke tilbud og være til stede når og hvor danskerne ønsker os”* (DRs strategi s.5, bilag 4). Omverdenen iagttages her som et konkurrencefyldt marked, hvor DR må skille sig ud som unikke. Hermed konstrueres DR som en virksomhed, der via sine unikke tilbud adskiller sig fra sin omverden, der udgøres af konkurrenter på mediemarkedet.

Organisationssystemer betragtes endvidere som særlige sociale systemer, fordi deres autopoetiske element ikke blot består af kommunikation, men af den form for kommunikation, der retter sig mod at træffe beslutninger (Luhmann 2000b, 47; Knudsen 2004). Organisationer må beslutte, hvem der er medlemmer (La Cour 2002, 71), hvilket i praksis genkendes som ansatte i DR og i forhold til klimamålingen udgør dennes meningsgrænse, da det er alle ansatte, der skal svare på klimamålingen. Endvidere må organisationer træffe beslutninger om, hvem der har kompetencer til at træffe hvilke beslutninger, og man taler derfor om organisatoriske roller (La Cour 2002, 72), som fx chefer, mellemledere og medarbejdere. Dette udtrykkes også i klimamålingen, hvor kategorier som ’daglig leder’ og ’nærmeste chef’ differentierer mellem ’medlemmerne’. Endelig må organisationer også lave beslutningsprogrammer om, hvornår og i hvilke situationer de forskellige roller kan træffe beslutninger (La Cour 2002, 72; Knudsen, 2003). Igen kan klimamålingen anses som et beslutningsprogram, da klimarapporten kommer en

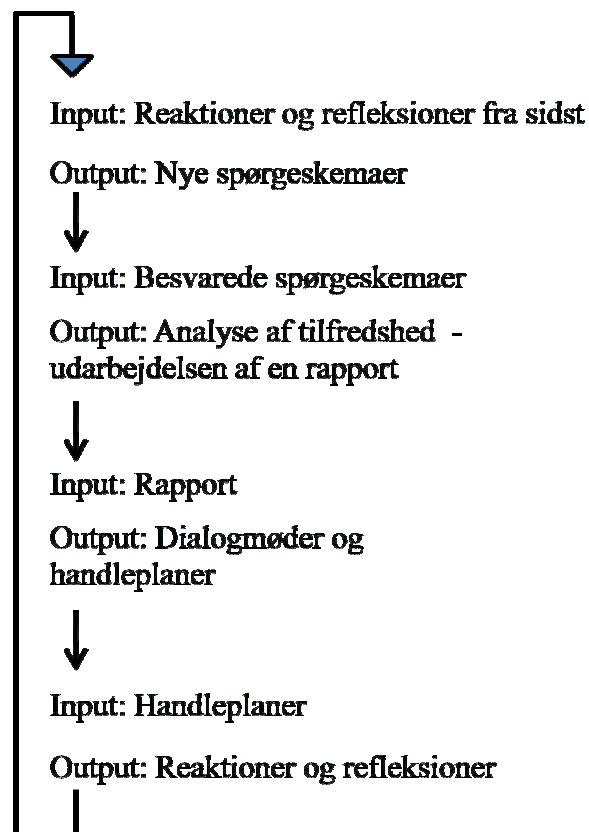
gang om året, og er definerende for en lang række af kommunikationer, som efterfølgende knytter an til klimamålingens rammer (fx hvornår det kan besluttes at lave opfølgningssamtaler).

Beslutninger er endvidere kendetegnet ved at omhandle sociale forventninger, og bygger på en tidslig operation, hvor der 'før beslutningen' er kontingens omkring sociale forventninger. Kontingens defineres som alt, der hverken er umuligt eller nødvendigt (Luhmann 2000a, 146) og betegner således et åbent mulighedsrum. 'Efter beslutningen' fikseres kontingensen imidlertid til faste eller eksplicitte forventninger (Andersen 2001a, 9). Et eksempel på dette er, hvordan man inden klimamålingerne gjorde spørgsmål om medarbejdernes trivsel til en decentral opgave, hvor den enkelte leder havde ansvaret for at forholde sig til sådanne spørgsmål. Der var ingen eksplicitte forventninger, og dermed åben kontingens omkring, hvordan man forholdt sig til dette, eller om det overhovedet blev gjort til genstand for organisatorisk kommunikation (Interview ML HR-ansvarlig, 4,35min). Efter beslutningen om at indføre klimamålingen er denne åbenhed blevet fikseret ved, at der er faste forventninger, og ligefrem procedureregler for, hvordan man skal forholde sig til klimamålingen.

3.2 Klimamålingen som kommunikationssystem

Blikket rettes nu mod at beskrive og forstå klimamålingens rolle i organisationssystemet DR.

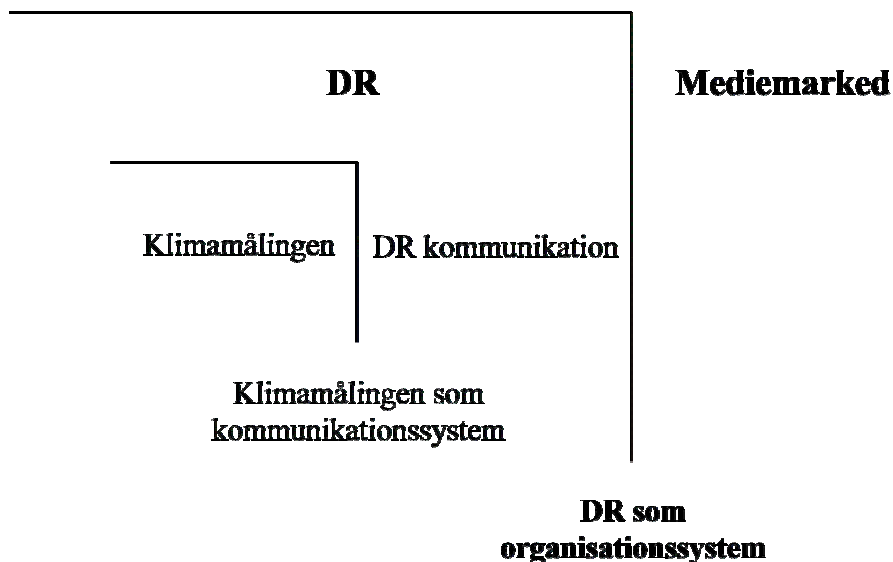
Når man iagttager kommunikationen omkring klimamålingen, kan man iagttage hvordan mængder kommunikation knytter an til kommunikation (Projektbeskrivelsen samt kommunikationsplanen for klimamålingen, bilag 2, samt interview med ML og SP). Dette er søgt illustreret i nedenstående figur.



Figur 1 Klimamålingen som autopoietisk kommunikationssystem

Figuren skal vise, hvordan klimaarbejdet som en årlig tilbagevendende begivenhed i DR, kan iagttages som et kommunikationssystem, der 'autopoietisk' lukker sig om sig selv. Klimamålingen er således ikke blot en undersøgelse, der involverer alle i DR ved, at de skal svare på spørgeskemaet, men kommunikationen kan ligefrem beskrives som et 'klimasystem'. Arbejdet med klimamålingen, er således ikke tilfældigt eller enkeltstående, men må forstås som noget der gentagende prioriteres og tages seriøst af DR. Klimamålingen som studieobjekt, må således iagttages som et centralt organisatorisk værktøj.

Funktionen af dette 'klimasystem' - på et overordnet plan - fremkommer ved at organisationssystemer, der skal iagttage sig selv (ved fx at iagttage medarbejdernes trivsel), må splitte sig op i to halvdele - det som iagttager og det som iagttages. Dette sker ved at system/omverden forskellen bliver genindført, via en re-entry, på DR-systemets side, hvorved klimasystemet uddifferentieres internt i DR. 'Klimasystemet' kan derfor beskrives som kommunikation, der er en del af DR som organisationssystem, men som samtidig også lukker sig om sig egen logik - at iagttage medarbejdertilfredshed.



Figur 2 Re-entry: Klimamålingen som subsystem i DR

Uddifferentieringen af et subsystem skaber imidlertid en samtidig: ”(...) *øgning af sensibilitet for noget bestemt (internt tilslutningsmulighed) og øgning af ikke sensibilitet for alt øvrigt*” (Luhmann 2000a, 226). Klimasystemet skaber netop øget sensitivitet omkring spørgsmål, der har med tilfredshed at gøre. Før man indførte klimamålingen var det jo et decentralt ansvar, og derfor og langt mere kontingent, hvorvidt og hvordan man forholdt sig til trivsel, mens man nu gør det til genstand for organisatorisk kompleksitet. Ud fra et funktionelt perspektiv kan man herved sige, at DR vinder i selvrefleksivitet, og derved bliver bedre egnet til at bestå som system (Luhmann 1999, 111).

Uddifferentieringen af 'klimasystemet' som et delsystem i DR betyder imidlertid også, at kommunikationen omkring klimamålingen må affinde sig med at være delbeskrivelser i – og af – DR. Det er for omfattende for dette speciale at fremskrive andre delsystemer i DR, men fx betegnelsen 'afdelinger' er selvbeskrivelse som indikerer, at disse vil kunne fremskrives som delsystemer, der skelner mellem sig selv (afdelingen) og sin omverden (organisationen eller andre afdelinger). Blikket for den interne differentiering i DR stiller derfor den udfordring for klimamålingen, at den må gøre sig relevant for andre systemer. Dette betyder, at DR ikke kan tvinge delsystemerne til at have en bestemt holdning til eller mening om klimamålingen. En udfordring, der beskrives rammende i nedenstående citat.

”Jeg tror også det er meget vigtigt, at man ikke overgør klimamålingen. Forstået på den måde, at det jo også hos os medarbejdere har været svært at introducere og skabe et engagement omkring den, som man godt kunne tænke sig. ... fordi, hvis man står overfor samtidig at have meget spændende journalistiske programmæssige projekter af en eller anden karakter. Så skal man ikke komme med en klimamåling, for det gider folk ikke interessere sig for, hvis der kører et eller andet godt og spændende. Altså hvis det handler om at dække klimakonferencen [COP 15] så kommer det før klimamålingen.... Og den forståelse skal man have.” (JL Chef, 33,30min)

Her illustreres det, hvorledes klimasystemet må gøre sig relevant for at få effekt i organisationen.

3.3 Opsamling - uddifferentiering

I forhold til specialet erkendelsesinteresse kan man sige, klimamålingen må opfattes som et betydende organisatorisk værktøj. Et værktøj der øger selviagttagelsen i DR, og gør organisationen sensibel overfor medarbejdernes tilfredshed. Ud fra et funktionelt perspektiv håndterer organisationssystemet herigennem en større mængde kompleksitet, og øger dermed sine muligheder for at bestå.

Men samtidig frembringer blikket for uddifferentiering den problemstilling, at klimasystemet må kunne gøre sin kommunikation relevant for at få gennemslagskraft i organisationen. Ved indføringen af klimamålingen produceres derfor kompleksitet, der omhandler at gøre klimamålingen til et tema som opfattes som relevant, og som derved vil blive afkodet som information og ikke som støj i andre delsystemer i DR. Spørgsmålet for de to næste analysekapitler er derfor at undersøge, hvorledes klimamålingen søger at gøre sig selv relevant for organisationen.

4. Subjektiveringsanalyse

Specialet vil nu vende sig mod analysen af, hvordan klimamålingen håndteres, og gøres anknytningsværdig, indenfor den organisatoriske ramme, som blev fremskrevet i foregående afsnit.

Dette første analysekapitel vil ud fra *Foucaults blik på subjektivitet og magt* iagttage og analysere, hvordan klimamålingen konstruerer bestemte opfattelser af 'ledere' og 'ledelse' i DR. *Iagttagelsespunktet* er selve klimamålingen, mens *ledeforskellen* er 'subjektivering/subjektivation'. Analysen skal vise, hvordan klimamålingen ikke kan identificeres som bundet til én rationalitet, men derimod skifter i sit blik på lederne, hvorfor analysen vil undersøge, hvorledes både en disciplinær-, selvledelses-, og pastoralmagt rationalitet aktualiseres.

Kapitlet skal bidrage til besvarelsen af problemformuleringens første del der omhandler, hvordan klimamålingen på én gang reducerer og producerer ledelseskompleksitet. Der stilles skarpt på klimamålingens reduktion af ledelseskompleksitet gennem forventninger til lederne om subjektivering og subjektivation. Samtidig vises, hvordan flertydigheden af forventninger producerer ny kompleksitet som skal håndteres.

4.1 Subjektivering

Første del af analysen vil stille skarpt på, hvordan lederne i DR er genstand for subjektivering gennem klimamålingen. Afsnittet vil benytte Foucaults blik på disciplinærmagt som redskab til at beskrive, hvorledes lederne tilbydes bestemte diskursive positioner, hvorfra de kan tillaes og tale fra.

I projektbeskrivelsen for klimamålingen gøres det klart, hvorledes den gennem to hovedfunktioner skal sikre, at DR er en attraktiv arbejdsplads. For det første skal den sikre lokal forbedring af trivslen ved, at klimamålingen som kvantitativt supplement til hverdagens erfaringer danner grundlag for handlingsplaner til at forbedre trivslen. For det andet skal den afklare, hvilke behov der er for overordnede DR indsatser, og klimamålingen er i denne sammenhæng et beslutningsgrundlag for direktionen (Projektbeskrivelsen s.1-2, bilag 2).

Iagttager man i første omgang selve projektbeskrivelsen for klimamålingen synes det interessant, hvordan den skal være *lokal og central* i samme bevægelse. En tilgang til at skabe en repræsentation af medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde, som netop kan forstås i

forhold til Foucaults beskrivelse af disciplinær magt, da denne magtform er kendetegnet ved at opdele rum, tid og krop. Den disciplinære magt har et dobbelt sigte for øje, hvilket denne delanalyse vil være struktureret efter. På den ene side er disciplinen en individualiserende magtudøvelse, der opdeler masserne i hver deres enheder, hvorfor disciplinen er kendetegnet ved at producere individer. På den anden side kollektiviserer den det individuelle og indordner det i en masse (Foucault 1977, 155). Denne dobbelte logik kan man bruge til at beskrive klimamålingens dobbelte funktion. For på den ene side skal klimamålingen ses som skolens karakterbog, der ser bort fra indholdet af de forskellige danske stile og ensarter dem i karakterer for at samle resultaterne til et aggregeret niveau. På den anden side kan den - som skolens karakterer - bruges til at differentiere mellem enheder, der afviger fra et gennemsnit (Jensen 2005, 233).

Disciplinærmagt som differentiering af individer

Først vil det blive iagttaget, hvordan klimamålingen gør en bestemt form for individualisering mulig.

Klimamålingen skaber grundlag for udarbejdelse af delrapporter til afdelinger, divisioner og direktørområder i DR. Herved baserer arbejdet med klimamålingen sig på *opdelinger* idet klimarapporterne producerer enheder, der kan skelnes fra - og sammenlignes med - hinanden. Endvidere er spørgeskemaets kategorier 'Daglig leder', 'Nærmeste chef' og 'Direktionen' (sp. 37-49, 50-54 & 55-60) med til at differentiere mellem forskellige niveauer af ledere, hvorved klimamålingen trækker på forestillingen om organisationen som et traditionelt hierarki. Dette muliggør, at den enkelte leder kommer til syne som objekt for en evaluerende bedømmelse af lederens chef, hvilket illustreres af generaldirektør Kenneth Plummer, der i et interview til DRs intranet udtaler: "*Vi har som alle andre enheder gennemgået vores handlingsplan [klimamålingen] fra sidste år. (...) jeg var faktisk rigtig godt tilfreds med den status som direktørerne fremlagde.*" (Kenneth Plummer, Debat indlæg, bilag 3)

Man kan på baggrund heraf tale om, at klimamålingen installerer en form for panoptisk overvågning. For selvom en af de grundlæggende logikker ved panoptikonet var, at man ikke vidste, hvornår man blev overvåget (Foucault 1977, 179-183), og klimamålingen derimod er meget eksplicit omkring dette, så installeres stadig en overvågning, hvor den enkelte chef konstant må forholde sig til sin væremåde ud fra, hvordan den iagttages af andre. Der skabes

herved grundlag for en inspektion af lederne, der kan iagttages udefra gennem klimamålingen.

Det er imidlertid interessant, at inspektionen ikke blot kommer fra den overordnede chef men, at bedømmelsen sker på baggrund af de svar, som medarbejderne har afgivet. Som Villadsen og Karlsen (2008, 149) formulerer det, så ser vi i stigende grad indføringen af et omvendt panoptikon, hvor det ikke blot er de overordnede i hierarkiet, der skal overvåge de underordnede, men også hierarkiets nederste lag, der skal overvåge de øvre. Den disciplinerende overvågning af lederne kommer altså både fra 'oven' og fra 'neden'. Klimamålingen indfører således et dobbelt blik på lederen, der ikke blot skal skaffe sig legitimitet op ad i et hierarki, men samtidig må forme sin væremåde i forhold til input fra medarbejderne. Inspektionen skaber herigennem et subjektiverende blik på lederne, der må forholde sig til at blive iagttaget udefra, og endvidere kunne skifte i perspektiverne på denne eksterne selviagttagelse.

Klimamålingen trækker endvidere på en disciplinær magt- og subjektiveringslogik idet den giver mulighed for detaljeret og punktlig kontrol, der supplerer DRs viden om, hvorvidt cheferne overholder de økonomiske budgetter (input styring) eller producerer gode og relevante programmer (outputstyring). Klimarapporterne udbygger den organisatoriske viden om lederne ved at omhandle dagligdagen, som den opleves af medarbejderne. Herved gøres klimamålingen, med Foucaults ord, til et fintunet redskab til at sikre en optimeret brug af tiden (Foucault 1977, 144-147) idet det legitimerende argument for klimamålingen er, at glade medarbejdere er mere produktive. Klimamålingen bygger altså på en forståelse af arbejde som noget, hvor man ikke blot udveksler en bestemt løn for en aftalt arbejdstid men, hvor denne arbejdstid konstant er et område, som må og kan optimeres (Arendt 2005; 116-119).

Klimamålingen adskiller sig endvidere fra det traditionelle arbejdsbegreb ved ikke at lave nøje forskrifter for, hvad der skal gøres eller, hvordan det skal gøres. Derimod skabes mulighed for at iagttage og bedømme lederne uden, at der opstilles klare rammer for, hvad den gode leder skal være. Som Foucault fremhæver, behøver de disciplinerende ordrer ikke at blive forklaret - ej heller nødvendigvis at blive formuleret - så længe de udløser den ønskede adfærd. Forholdet mellem disciplinens herre og den underkastede bygger herved på et særligt signaleringsforhold, der ikke blot drejer sig om at forstå en eksplicit ordre, men også om at opfatte og reagere på signaler, som kan være mere eller mindre eksplicit (Foucault 1977,

152). Det er netop en sådan relation som indføres ved, at der fra DRs side opstilles klare målepunkter, eller evalueringskategorier uden at beskrive, hvordan lederne skal opføre sig for at opnå en tilstrækkelig bedømmelse.

Den enkelte leder bliver altså gjort til et objekt, som DR kan og må forholde sig til. Ikke ud fra objektive bedømmelser, men ud fra subjektive kriterier (medarbejdernes oplevelser), som gøres objektive via klimamålingens kvantificerende logik. Herved skaber klimamålingen en subjektivering af lederne, der på den ene side gøres til subjekter man må forholde sig styrende til fra DR's side samtidig med, at de selv ansvarliggøres for at forstå og opfylde kriterierne for den bedømmelse, der er grundlaget for den organisatoriske styring.

Disciplinærmagt som konstruktion af én masse

Klimamålingen producerer imidlertid ikke blot individer men også én masse, som kan styres og optimeres.

Den disciplinære magt- og subjektiveringsform skaber den udfordring, at man konstant og opmærksomt må være i stand til at følge udviklingen hos de disciplinerede subjekter for løbende at kunne korrigere disciplineringsprocessen i forhold til 'massens' forandringer. (Raffnsøe m.fl. 2008, 206) En udfordring klimamålingen løser via den teknik, der ligger til grund for dataindsamlingen og bearbejdningen. Her trækkes på matematiske og kvantificerende logikker, som transformerer det sociale til informationer, der kan beregnes og derigennem optimeres. Dette kommer til udtryk ved 'effektprikker'. *"Disse prikker angiver, hvor stor positiv effekt det enkelte spørgsmål har på den overordnede tilfredshed og vurdering af DR, som en attraktiv arbejdsplads. Effekten er regnet ud på baggrund af svarene fra alle i DR og kan være en god indikator for, hvor man først og fremmest skal søge at skabe forbedringer. Dette kan være et værdifuldt indspark til arbejdet med handlingsplanen"* (Klimamålingen, 2).

Effektprikkerne som teknologi muliggør, at man kan løsrive rapportens output fra en egentlig dialog om, hvordan folk har det eller, hvorfor de har svaret som de har. I stedet frembringer den beregnende logik et output, som i sig selv giver et beslutningsgrundlag for, hvordan man kan optimere organisationens trivsel og dermed produktivitet. Den beregnende teknik muliggør herved en afkobling af det individuelle perspektiv ved at fremskrive klimamålingen, som refererende til én enhed nemlig, hele organisationen. Den beregnende

logik der ligger til grund for bearbejdningen af svarene muliggør således skabelsen af en repræsentation af organisationen, der kan bruges som beslutningsgrundlag.

Disciplinærmagt er karakteriseret ved at skabe avancerede muligheder for at kodificere aktiviteter, så man kan forøge summen af de forskellige kræfter gennem velovervejede sammensætninger af dem (Heede 1997, 97). Dette synes, som vist ovenfor netop at være den beregnende logiks rationalitet. For klimamålingen - iagttaget som teknologi - skaber mulighed for at optimere, hvorledes man skal forme det sociale samspil mellem organisation, leder og medarbejder således, at tilfredsheden kan øges. Lederne tildeles herved en subjektposition, hvor de kan tiltales som styringsobjekter for kollektive beslutninger, uafhængigt af deres personlige situationer.

Vendes der tilbage til konstruktionen af 'arbejde' er det interessant, at de spørgsmål der fremhæves at have størst effekt på den samlede tilfredshed er: *"Jeg oplever DR som én virksomhed"* og *"Jeg oplever, at DRs personalepolitik lever i hverdagen"* (sp. 62 & 66). Når man tager i betragtning, at personalepolitikken (bilag 5) er blevet værdibaseret, og derfor ikke blot henviser til rettigheder og pligter men til holdninger og værdier, så synes begge spørgsmål at rette sig mod abstrakte mål. Mål man må arbejde med via et blik på det sociale, som en udefineret størrelse man vil forsøge at påvirke.

Den disciplinære logik skal altså ikke blot skildre mellem ret og uret, men derimod sigte mod konstant optimering. Disciplinen søger nemlig at regulere detaljer indenfor både det rette og urette, hvor retten ikke kan nå frem - ved at optimere sjælene og legemerne (Jensen 2005, 237). Når klimamålingen iagttages på dens overflade synes der således at være flere aspekter i dens håndtering af det sociale i DR, der skal muliggøre en forøgelse af den nytte man kan drage af medarbejderne i forhold til DR. En håndtering som sprænger rammerne for, hvad der kan skrives ned i rettigheder og pligter.

Opsamling på subjektivering via disciplinærmagt

Denne delanalyse har beskrevet, hvordan klimamålingen både iagttager lederne som unikke individer og som elementer i én masse. I begge tilfælde gøres de til genstand for ekstern styring, hvorved de subjektiveres indenfor organisationens hierarki. Klimamålingen konstrueres endvidere som et beslutningsgrundlag for beslutninger, der fra hierarkiets top kan træffes med effekt for det enkelte individ eller organisationen som helhed.

Den eksterne inspektion iagttager imidlertid både lederne fra oven og fra neden, hvorved lederne må kunne lave perspektivskift i deres selviagttagelser. Endvidere kodificerer klimamålingen det sociale for at kunne optimere organisationen. Denne kodificering er samtidig eksplicit (via spørgsmålene i klimamålingen) og implicit (via medarbejdernes oplevelser). Klimamålingen skaber derfor uklare forventninger til, hvad der er legitim adfærd ved at afvise rettigheder, og i stedet have fokus på 'værdier', ved at afvise stabilitet og have fokus på omformning, og ved at understrege at omformningen skal foregå konstant, og ikke blot gennem afgrænsede enheder såsom kurser eller lignende.

Disciplinens blik konstruerer således:

Lederne	Subjektiveres ved at være et objekt for ekstern evaluering. Kan <i>både</i> subjektiveres som et partikulært individ <i>og</i> som et element i en masse.
Organisation	Et hierarki
Klimamålingens funktion	Skaber viden der skal danne grundlag for at optimere arbejdet, ved at gøre det sociale beregneligt. Denne viden skabes via en evaluering 'fra oven' og 'fra neden' i hierarkiet.

4.2 Subjektivitation

Mens det foregående afsnit har iagttaget klimamålingens disciplinære logik vil dette afsnit iagttage klimamålingen som en pastoral- og selvteknologi, der skal få lederne til at modtage subjektivitation ved, at de ikke blot er genstand for ydre styring og inspektion, men også ønskes at internalisere styringen, som en introspektion.

Foucault beskriver i artiklen 'Technology of the self', hvordan selvteknologier handler om at skabe et dybtgående kendskab til sig selv for på den baggrund at kunne handle på sit selv, som et objekt for egen styring. I analysen af selvteknologier fremhæver Foucault fire centrale elementer, som den efterfølgende analyse vil være struktureret efter: styringens *teleologi*, der drejer sig om, hvad målet med styringen er og således dækkes den etiske praksis' telos. *Askese* drejer sig om, hvordan der styres og betegner herved den etiske praksis. *Ontologi* handler om, hvad der søges at handle på - altså den etiske substans - og endeligt drejer *deontologi* sig om, hvem man er, når man underkaster sig styringen - altså det etiske subjekt (Foucault 1997, se også Dean 2006, 52-58, eller i dansk sammenhæng Amhøj 2004). Som beskrevet i analysestrategien vil Foucaults tanker om pastoralmagt blive inddraget i analysen

af, hvordan lederne skal styre og forvalte deres og medarbejdernes frihed, da konstruktionen af lederne syntes at trække på pastorale ideer om hyrden og flokken.

Telos – målet med styringen

Iagttaget man spørgsmålene i klimamålingen er det et gennemgående tema, hvorvidt medarbejderne har tilstrækkelig indflydelse på deres arbejde (spørgsmål 13-15). Endvidere handler flere spørgsmål (7 & 21) om medarbejderne føler sig anerkendte for deres arbejde ligesom, at forholdet mellem arbejdstid og fritid også er et tema der berøres i klimamålingen (spørgsmål 8 & 16).

Dette blik på medarbejderne kan være interessant at forholde til den udvikling af medarbejderforståelser, som blandt andre Niklas Rose beskriver. Han fremhæver, hvordan arbejderne ikke længere konstrueres som økonomiske agenter, der rationelt forfølger finansielle fordele og ej heller som sociale væsener, der søger tilfredsstillelse af deres behov for sikkerhed og solidaritet. I stedet gøres arbejderen til et individ, der søger mening, ansvar, personlige bedrifter og en maksimering af 'livskvalitet' gennem arbejdet. Når Rose derfor beskriver et stigende fokus på at forbedre 'kvaliteten af arbejdslivet' gennem en psykologisk konstruktion af arbejderen som et selvaktualiserende ego, hvis personlige bestræbelser (om det gode liv) opfyldes indenfor organisationen (Rose 1999, 103-106), så kan klimamålingens målsætning begribes i forlængelse af disse tanker om 'moderne arbejdsliv'.

Endvidere kan klimamålingens spørgeformuleringer relateres til generelle udviklingstendenser indenfor medarbejderbegrebet. Niels Åkerstrøm Andersen fremhæver, hvorledes (det offentlige) medarbejderbegreb har ændret mening fra at handle om den ansvarshavende tjenestemand, der gennem subjektivering forholder sig til formelle rettigheder til i dag at fokusere på den ansvarstagende medarbejder, der via subjektivation er omstillingsparat og viser engagement for organisationen og sig selv. Dette skifte medfører ifølge Andersen et stigende krav om selvteknologier, der kan transformere individet til en "*medarbejder-for-selvudvikling-og-for-organisationsomstilling*" (Andersen 2008, 251). En udvikling der ikke blot syntes at gælde medarbejderne, men i lige så høj grad lederne. Styring handler derfor ikke blot om at sætte rammer, men om at skabe mulighed for selvudvikling og fremelske en omstillingsparathed.

Dette ligger i forlængelse af analysen om den disciplinære logiks tilstedeværelse, der viste, hvordan klimamålingen blandt andet skal optimere arbejdet. Det iagttages i dette perspektiv imidlertid ikke som et ønske, der kommer fra organisationen og 'presses' ned over medarbejderne. Tværtimod iagttages det, som et ønske fra medarbejdernes side, hvilket bliver formuleret således: "*Jeg har mulighed for at anvende min viden og mine erfaringer i mit job*" (sp. 24) samt "*Jeg har mulighed for at lære nye ting og få nye erfaringer i mit job*" (sp. 25). Arbejdet skal således tilvejebringe muligheden for engagement og læring som to positive elementer, der allerede er til stede, men som klimamålingen skal sikre fokus på.

Hermed indikeres et subjektivationsblik på de kompetencer, som medarbejderne har og skal have i fremtiden. Mens kvalifikationer i tjenestemandssæraen handlede om formelle og livslange kompetencer (subjektivering) handler det for den ansvarstagende medarbejder om konstant at udvikle sig samt om at være *meddefinerende* for, hvad der opfattes som relevante kompetencer (subjektivation) (Andersen 2008, 247).

Netop denne måde at konstruere 'kompetencer' synes at være rammende for klimamålingen. Hvor man tidligere kunne styre, hvilke kvalifikationer der er relevante bliver det i dag lederens opgave at skabe et rum, hvor medarbejderne har mulighed for at forme sig selv og sine kompetencer. I spørgsmål 37 lyder det fx "*I hverdagen bruger min daglige leder mig på en måde, som fremmer min udvikling*". Lederen bliver altså ansvarliggjort for at være delagtig i medarbejdernes udvikling. Klimamålingen iagttager således ikke organisationens medarbejdere som personer, der har statiske kvalifikationer eller som skal opkvalificeres via formelle kurser. Kompetenceudvikling bliver derimod en del af hverdagen, og det er lederens ansvar at rammesætte hverdagen på en sådan måde, at denne udvikling kan finde sted.

Målet med den styringslogik som kan iagttages i klimamålingen handler således om, at medarbejdere og ledere skal transformeres fra at være ansvarshavende (subjektivering) til at blive ansvarstagende (subjektivation). Denne transformering iagttages, som et indre ønske fra medarbejderne fordi 'arbejde' ikke gøres til nødens pligt, men til selvaktualiserende og meningsfuldt. Klimamålingen skal således sikre grundlaget for engagement og læring som to positive værdier. Denne sikring skal dog ikke ske som eksklusive rettigheder eller diskontinuerte opgraderingskurser, men derimod som et 'krav' til alle om kontinuert at deltage i dette arbejde.

Askese – hvordan skal der styres?

En af de måder lederne skal sikre, at medarbejderne bliver ansvarstagende er ved at installere en pastoral relation mellem lederen og medarbejderne. Klimamålingen undersøger derfor, hvorvidt lederen via sine dialoger med medarbejderne forholder sig til dem som individer med personlige behov og udfordringer. Således spørges der fx ”*Jeg har en åben og konstruktiv dialog med min daglige leder*” (sp. 39) ligesom det er vigtigt, at medarbejderne kan føle sig anerkendt for deres arbejde (sp. 7).

Det interessante ved den pastorale magtform er blandt andet, at det implicerer et behov for en konstant ledelse. Lederens opgave er således ikke blot at overvåge og gribe ind når problemer opstår, men kræver derimod en konstant opmærksomhed, så man kan foregribe problemer (Foucault 2000, 333). Genstanden for ledelsen i DR bliver i klimamålingen gjort til en medarbejdergruppe, som altid anses for at være i bevægelse, hvilket illustreres her: ”*Jeg har mulighed for at lære nye ting og få erfaringer i mit job*” (sp.25). Netop fordi medarbejderen konstrueres som konstant udviklingssøgende, så bliver ledelse gjort til et konstant behov, hvor der kontinuerligt må reflekteres over, hvordan det går, og om man er på vej i den rette retning.

Endvidere skal den moderne bekendelse være udgangspunkt for at forholde sig til og reagere på det enkelte individ (Foucault 2000, 334), hvilket i klimamålingen fremkommer ved at understrege, at ”*Min årlige jobsamtale resulterede i en udviklingsplan for mig*” (sp. 29). Ledelse gøres altså til en personlig relation mellem leder og medarbejder, hvilket skal resultere i planlægningen af en fælles fremtid, som findes tilfredsstillende for både leder og medarbejder.

Når klimamålingen er baseret på inddragelse af medarbejderne i både svarprocessen og i den lokale dialog tilbyder Villadsen og Karlsen interessante iagttagelser af, hvad det betyder for forholdet mellem lederne og medarbejderne. De fremhæver en tendens til, at de traditionelt tavse - medarbejderne, klienterne, patienterne - under moderne ledelsesformer bliver gjort til de talende subjekter, mens de traditionelt talende - lederen, sagsbehandleren, lægen - bliver gjort til de tavse eller mere præcist ’aktivt lyttende’. Hermed sker der en genkonfiguration af relationen mellem positionerne. En konstruktion der bygger på ”...*en forestilling om, at den tavse nødvendigvis må være undertrykt, mens talen altid gør fri. Dialogen bliver i forlængelse heraf i stigende grad fremsat som løsning på problemer om magtudøvelse og ledelse...*” (Villadsen & Karlsen 2008, 129).

Denne rationalitet synes at gennemsyre klimamålingen, der ved at gøre medarbejderne til respondenter, samt i den efterfølgende dialog om resultaterne også gør medarbejderne til de talende, mens lederne gøres til facilitatorer for dialogen. Med en Foucaults optik som iagttagelsesreference synes denne dialog imidlertid ikke blot at 'give en stemme' til medarbejderne. For det er en dialog, der finder sted indenfor et struktureret rum. Således fremhæver Villadsen og Karlsen (2008, 150), hvordan begrebet 'behov' er med til at naturalisere en række fastlåste elementer, som samtalen må tage sit udgangspunkt i. Når der spørges "*Mit arbejde inspirerer mig til at være nytænkende*" (sp. 20) konstrueres altså et rum for den opfølgende samtale, hvor man ikke blot kan tale om trivsel og individualitet, men om individualitet i forhold til udvikling.

Dette kan synes interessant i forhold til den moderne pastoralmagt, der er kendetegnet ved ikke at have til formål at give individet mere magt over sig selv, men tværtimod via bekendelsen at afgive denne magt således, at hyrden kan vejlede (Jensen 210). Denne beskrivelse virker slående i forhold til klimamålingen, som ikke blot handler om at optimere medarbejdernes autonomi, men deres autonomi indenfor en organisatorisk ramme, der har fokus på udvikling.

Sammenholder man ovenstående to pointer om, at ledelse gøres til en personlig relation, og at den skal bytte om på traditionelle talepositioner, implicerer det for opfattelsen af, hvad ledelse bør være, at man ikke kan udstikke regler og instruktioner. Ledelse gøres til noget andet. Det gøres til noget, der må tages højde for - og hånd om - situationer, som ikke kan nedfældes i rettens sprog. Men i modsætning til den disciplinære logik tematiseres ansvaret for disse processer ikke længere som et ansvar, der påhviler hierarkiet i DR, men som et ansvar der påhviler den enkelte. Der skal altså ikke styres ved, at lederen tildeles retten til at udstikke ordrer, derimod skal den enkelte gøres ansvarlig for at styre sig selv. Dette kan illustreres med spørgsmål 13, hvor den daglige leder skal sikre, at medarbejderne: "*... har frihed til at træffe selvstændige beslutninger*". Subjektivationen ansvarliggør lederne for processer, der ligger udenfor den centrale styrings rækkevidde ved, at hvert enkelt individ i flokken gøres ansvarlig for sin egen selvstyring. Herved aflyses hierarkiet i traditionel forstand, da lederen konstrueres som facilitator og ikke som autoritet. Dette er dog ikke ensbetydende med, at ledelsen skal afgive målet for styringen til medarbejderne, men skal derimod være et redskab til netop at forpligte medarbejderne på at transformere dem selv fra ansvarshavende til ansvarstagende – altså i forhold til det telos, som bliver fremanalyseret ovenfor.

Ontologi – hvad søges der at blive styret på?

Subjektivation skal imidlertid ikke sikres ved fraværet af ledelse. Tværtimod syntes den at 'kræve' tilstedeværelse af ledelse for at sikre at medarbejderne føler sig inddraget og inkluderet, hvilket udtrykkes således: *"Jeg har en åben og konstruktiv dialog med min daglige leder"* (sp. 39). Det er vigtigt, at lederen er synlig i den daglige kommunikation for på den måde at kunne interagere med medarbejderne på en konstruktiv måde. Ledernes selvstyring skal dermed balancere mellem at give plads til medarbejderne og samtidig være synlig i form af klare retningslinjer eller, som der spørges til: *"Min daglige leder opstiller klare mål og rammer for arbejdet"* (spørgsmål 43). Her kan man igen se, hvordan lederen gøres til facilitator, der tilvejebringer de rammer indenfor, hvilke medarbejderne kan udvikle sig.

Derfor kræves en kontinuerlig nærhed og et nærvær så: *"Min daglige leder tager tilstrækkelige hensyn til mine behov ved planlægningen af arbejdet"* (sp. 38). Lederen ansvarliggøres for at skulle tage højde for hvert enkelt individ i medarbejdergruppen, hvilket kræver en udbredt produktion af viden, hvis primære metode er 'bekendelsen' (Foucault 2000, 333). Som Andersen (2008, 251) fremhæver, så er den moderne bekendelse institutionaliseret i mange former, som fx medarbejderudviklingssamtaler, kompetencesamtaler, individuelle lønforhandlinger mm., hvilket også går igen i klimamålingens fokus på at være *"(...) et supplement, der sammen med de øvrige erfaringer fra hverdagen skal understøtte det fælles ansvar for en dialog mellem chefer og medarbejdere om forhold der har betydning for den daglige trivsel"* (Projektbeskrivelsen s.2, bilag 2).

Lederne skal således konstant styre på deres fremtoning. Dette skal de gøre så de af medarbejderne kan genkendes som nærværende og opmærksomme frem for som fraværende og egenrådige. Synlighed bliver således et centralt element i den styringsontologi som skabes.

Deontologi – hvordan skal den enkelte underkaste sig styringen?

I kraft af ontologiens fokusering på synlighed og åbenhed bliver den deontologiske dimension udgjort af et krav om at kunne iagttage sig selv gennem andres øjne for derigennem at kunne vurdere sig selv. Som Foucault skriver: *"Can the soul not know itself*

except by looking at itself in a similar element, a mirror” (Foucault 1997, 231). Dette ’spejl’ stilles til rådighed med klimamålingen, der giver lederne mulighed for at se om de iagttages som ansvarstagende frem for ansvarshavende.

Endvidere er det en generel pointe omkring styringsteknologier, at de er styrende i begge ender af magt relationen. Således må den selvopofrelse som forventes af de enkelte medlemmer af flokken også forventes af hyrden. Dette illustreres fint i spørgsmål 44: *”Min daglige leder motiverer gennem egen indsats og adfærd”*. Lederne skal altså ikke blot vide, hvordan de enkelte medarbejdere har det, men gennem denne viden skal lederen kunne guide, anerkende og tage hensyn til hver enkelt. Lederne skal endvidere være forbilleder, der gennem egen adfærd motiverer flokken således, at lederne *”(...) skaber engagerede miljøer”* (sp. 46). Det er således ikke nok for lederne at arbejde med deres synlighed og nærvær. De må endvidere arbejde med dem selv som forbilleder, der kan fremmotivere den rette opførsel.

Herved syntes der at fremstå en dobbelthed i blikket på lederne. For de forventes på samme tid at påtage sig en position indenfor og udenfor flokken. De forventes at stå udenfor flokken ved at positionere dem, som ansvarlige for at stille rammer til rådighed for medarbejdernes selvledende udviklingsarbejde. Men samtidig forventes de at være en del af flokken ved at alle de krav, som gælder for medarbejderne også gør sig gældende for lederne, som altså også gøres til selvstyrende medarbejdere, der konstant er i udvikling. Dette sidste ansvar forventes endda, at de forvalter på en måde så de fremstår som ’forbilleder’.

Opsamling på subjektivation via selvteknologi og pastoralmagt

Delanalysen har vist, hvordan klimamålingen også kan iagttages som et redskab til subjektivation af ledere, der skal transformere dem selv fra ansvarshavende til ansvarstagende. En transformation - der iagttages som et indre ønske - der kan hjælpe til selvrealisering via arbejdet. Idealet om omstillingsparathed anser medarbejdere og ledere for at være i konstant bevægelse, hvorfor ledelse må være konstant situationsorienteret, så den kan foregribe problemer.

Måden hvorpå denne konstante ledelse eller måske snarere vejledning skal foregå er ved, at lederne gøres til facilitatorer og ikke autoriteter. Herved synes hierarkiets beslutningsstruktur at glide i baggrunden for i stedet at give plads til selvstyring. Men denne selvstyring gives

dog ikke fri, da den hele tiden skal finde sted indenfor rammerne af de implicitte forventninger om selvudvikling og ønsket om subjektivation.

Lederen bliver på denne baggrund konstrueret som besiddende en dobbelt position. For de er på samme tid en del af flokken, der ansvarliggøres for selvstyring og også hyrden, der står uden for flokken og vejleder ved at være et forbillede for andre. Et dobbeltblik der kan illustres således:.

Selvteknologiens blik konstruerer:

Lederne	Forventes at modtage subjektivation, ved at transformere sig fra ansvarstagende til ansvarshavende. Ledere gøres til en del af flokken
Organisation	En 'flok' i udvikling
Klimamålingens funktion	Skal sikre at der foregår en konstant udvikling af kompetencer. Gøres derfor til et 'spejl' for selviagttagelse af om subjektivationen lykkedes.

Pastoralmagts blik konstruerer:

Lederne	Forventes at modtage subjektivation, ved at skabe en nærværende og personlig relation mellem dem og medarbejderne. Lederen gøres til en 'hyrde', der står udenfor flokken
Organisation	En 'flok' i udvikling
Klimamålingens funktion	Skal strukturere rummet for talehandlinger, således at hyrdens vejledning retter sig mod udvikling, og derved mod subjektivation

4.3 Delkonklusion - Multisubjektivering

Analysen af hvordan lederne gøres til subjekter viser, at klimamålingen skaber et blik på lederne, der skifter mellem subjektivering og subjektivation, via disciplinære, selvledende og pastorale teknikker. DR håndterer herved styringskompleksiteten i forbindelse med det højst komplekse fænomen 'medarbejdertilfredshed' ved at skabe konstruktioner af, hvad leder, organisation og klimamålingen 'er' og skal.

Det synes dog interessant, at sammenligne konstruktionerne som de forskellige blikke skaber. For klimamålingen gøres anknytningsværdig (som beskrevet i kapitel 3) ved, at den på den subjektiveringssiden kan 'tvinges' ned over lederne, og på subjektivationssiden iagttages som et redskab til at sikre det 'indre' ønske om udvikling og selvrealisering. Subjektivering og

subjektivation skaber således nærmest antagonistiske konstruktioner af lederne og organisationen. For hierarkiet er vel næsten det modsatte af flokken, og ekstern styring det modsatte af indre styring. Så på trods af, at klimamålingens funktion synes konsistent rettet mod udvikling og optimering, skaber klimamålingen en flerhed af forventninger.

	Disciplin	Selvteknologi	Pastoral
Lederne	Subjektivering. Kan <i>både</i> subjektiveres som et partikulært individ <i>og</i> som et element i en masse.	Subjektivation. Skal transformere sig fra ansvarstagende til ansvarshavende. Ledere gøres til en del af flokken	Subjektivation. Skal være nærværende. Lederen gøres til en 'hyrde', der står udenfor flokken
Organisation	Et hierarki	En 'flok' i udvikling	En 'flok' i udvikling
Klimamålingens funktion	Skaber viden der skal danne grundlag for at optimere arbejdet, ved at gøre det sociale beregneligt. Denne viden skabes via en evaluering 'fra oven' og 'fra neden' i hierarkiet.	Skal sikre at der foregår en konstant udvikling af kompetencer. Gøres derfor til et 'spejl' for selviagttagelse af om subjektivationen lykkedes.	Skal strukturere rummet for talehandlinger, således at hyrdens vejledning retter sig mod udvikling, og derved mod subjektivation

På denne baggrund har jeg valgt at beskrive håndteringen af forventninger til lederne som en 'multisubjektivering'. En multisubjektivering som på den ene side reducerer kompleksitet ved, at hver af subjektpositionerne tilskrives bestemte forventninger, som implicerer afgrænsede handlerum. Men 'begrebet' multisubjektivering beskriver netop, hvordan disse forventninger samtidig utydeliggøres af at flere (modsatrettede) forventninger møder lederne samtidig. Når lederne beskriver, at de har svært ved at navigere som ledere kan det i forhold til ovenstående analyse forstås som udtryk for, at de netop oplever disse modsatrettede forventninger til dem som personer. Hvis man til fulde indtager positionen som subjekt for central styring vil medarbejderne nemt kunne opleve dette som et fravær i dagligdagen. Omvendt, hvis man modtager subjektivationen med åbne arme og sikrer sig at være nærværende for medarbejderne vil det kunne skabe problemer i forhold til hierarkiets logik. Multisubjektivering peger derfor på, at man som leder må kunne forme sin adfærd i forhold til forskellige forventninger uden, at man falder helt udenfor på nogen af parametrene.

Erkendelsen af multisubjektivering som håndtering af forventninger synes derfor at producere ny styringskompleksitet i organisationen. For subjektiveringspositionerne som

tildeles lederne fordobler det komplekse spil omkring forventninger ved, at kommunikationen konstant kan skifte mellem subjektiveringens to halvdele. Lederne må derfor kunne rumme og agere i forhold til begge krav, og oveni dette selv være ansvarlige for at afkode, hvornår det er den ene og henholdsvis den anden logik, som de skal forme deres adfærd efter. Multisubjektiveringen skaber herved uklare forventninger ved, at man som leder skal tage hensyn til modsatte rationaler samtidig.

5. kodificeringsanalyse

Det foregående kapitel beskrev ud fra Foucaults begrebshorisonter, hvordan klimamålingen skaber en flerhed af forventninger til lederne. Dette kapitel vil imidlertid *skifte perspektiv*, ved at iagttage og analysere, hvordan lederne opfattelser af klimamålingen, skaber en flerhed af, hvad organisation og ledelse bør være.

Iagttagelsespunktet skiftes derfor fra klimamålingens iagttagelser af lederne til i stedet at være lederne iagttagelser af klimamålingen, og den *teoretiske reference skiftes til Luhmanns blik på sociale systemer*. Kapitlet skal undersøge, hvilke funktionssystemer og binære koder lederne kobler sig til i deres italesættelser af klimamålingens funktion, og *ledeforskellen* vil derfor være 'ens/forskellig'. Analysen vil herved beskrive, hvorledes både økonomiske, politiske, pædagogiske og intime iagttagelser står til rådighed for kommunikationen samt, hvordan de på hver deres måde konstruerer organisation og ledelse.

Kapitlet skal ligesom det foregående bidrage til at besvare problemformuleringens første del, der omhandler, hvordan klimamålingen både reducerer og producerer ledelseskompleksitet. Men dette gøres nu ved at stille skarpt på, hvordan *lederne* håndterer klimamålingen. Tesen der vil blive forfulgt er, at klimamålingen fortolkes ind i lukkede meningshorisonter, hvorved der sker en reduktion af ledelseskompleksitet. Men samtidig vil flerheden af meningshorisonter producere ny kompleksitet idet kommunikationen må vælge mellem, hvilken konstruktion af mening den retter sig efter.

5.1 Økonomi som kodning

Økonomiens funktionssystem kan kommunikere omkring alle emner ud fra sin egen logik eller kode, og systemet har penge som sit medium. Koden for det økonomiske system har været 'have/ikke have', men suppleres i dag af forskellen 'betale/ikke betale'. Herved skabes en motivationsstruktur, hvor det naturligvis er godt at kunne betale, mens det ikke at kunne betale aftvinger systemet refleksion omkring, hvorfor det er kommet i den situation (Luhmann 1989, 52-53).

Et eksempel på hvordan klimamålingen iagttages gennem en økonomisk logik fremkommer i interviewet med MS fra økonomiafdelingen:

”... 65% af vores budget bruger vi på at betale løn til folk. Klimamålingen er med til at sige noget om, hvad vi får af output for så stor en ... del af vores budget. Og det kan måske også være med til at afdække om, der er et uudnyttet potentiale i vores medarbejdergruppe. Er der en utilfredshed som vi med midler som ikke behøver at være monetære vel. Det behøver ikke at være, at vi skal putte flere penge i folk, men det kan være, at vi skal have en mere anerkendende tilgang. Det kan være vi skal lave ledelse på en anden måde. Det kan være vi skal gøre nogen ting anderledes, så vi kan få folk til at blive gladere og arbejde mere. Altså så banalt er det jo. Altså det er vores interesse her i virksomheden, at få maksimalt udnyttet vores medarbejdere, ik’.” (MS Chef, 21,38 min)

Citatet illustrerer en forståelse af klimamålingen, som et redskab til at optimere udnyttelsen af medarbejderne. Det kan være interessant i forhold til den økonomiske kode, der kløver verden i ’betale/ikke betale’, at koden ikke blot handler om at udveksle en vare til en given pris. Det gælder for alle funktionssystemer at de kan kommunikere om alle fænomener og altså også medarbejdertilfredshed. Men de gør det ud fra deres egen logik, hvilket betyder, at klimamålingen ud fra økonomiens iagttagelse bliver til et redskab, der skal optimere budgettet.

Endvidere skaber økonomiens blik automatisk knaphed fordi knaphed opstår som konsekvens af koden ’betale/ikke betale’. Kommunikationen kan dog ’økonomisere’ med alle former for knappe ressourcer, der fx kan tage form af manglende kompetencer (Andersen 2001b, 6). Dette udtrykkes i ovenstående citat ved at midlerne til optimering ’ikke behøver at være monetære’. Herved gøres ’anerkendelse’ og ’ledelsesudvikling’ til potentielt knappe ressourcer, som kan tages op som temaer for undersøgelse i kommunikationen. Men de kan kun gøres til temaer for kommunikationen, så længe de enten bidrager til at skabe øget betalingsmuligheder eller afkræver refleksion over, hvorfor man ikke har betalingsmuligheder. En iagttagelsesform som også deles af HR-direktøren:

”... Altså man kan sige vi vil ikke kun lave en klimamåling, der hedder ’har folk det godt’, bare for, at de skulle have det godt. Altså et eller andet sted handler alt jo om, at man går på et arbejde og det arbejde har et formål. Og hos os er formålet jo at lave nogle programmer og være en medievirksomhed. (...) Selvfølgelig handler det da om at vi dybest set tror, at mennesker trives bedst ... hvis de har det godt, og det har en betydning for output, der kommer.” (JH HR-direktør, 2,05 min)

I begge ovenstående citater medfører den økonomiske kodning, at klimamålingen iagttages som en investering, der skal afdække skjulte ressourcer. En investering, der ikke begrundes ud fra moralske aspekter om, hvorvidt det er 'etisk rigtigt' at arbejde med medarbejdernes trivsel men begrundes med, at den har betydning for medarbejdernes output. Klimamålingen iagttages herved som værktøj til at optimere produktiviteten.

I interviewet med MS tales der videre om, hvordan der skal følges op på klimamålingen: *"Specielt i ... den afdeling som har ansvaret for klimamålingen. Hvis de skal have nogen som helst berettigelse for at være nogen vi vælger at bruge penge på hvert år, så skal de være mere proaktive, ellers så kan man jo sige i sidste ende ... så kunne vi lige så godt fyre den afdeling, og så købe os til konsulentytelser."* (MS Chef, 34,10min)

Her iagttages organisationen igen gennem økonomiens kode, hvorved varetagelsen af organisatoriske opgaver emergerer som varer på et marked. Økonomiens kodning af det sociale kommunikerer altid betalingsdygtighed ét sted, og samtidig betalingsudygtighed andre steder (Andersen 2001b, 5). Når klimamålingen iagttages økonomisk må man afveje om det bedst kan betale sig at lave den 'in house' eller 'outsource' den, hvorved organisationen skabes som en markedsplads, hvor der handles med forskellige ydelser. Et marked der hele tiden skal sikre, at man får ydelser til den rigtige pris for ellers kan man købe dem på det eksterne marked.

Økonomiens blik skaber altså en fortolkning af klimarapporten i forhold til, hvad der 'kan betale sig', og hvad som 'ikke kan betale sig'. Denne fortolkningsform kan ikke blot lægges ned over afdelinger, men kan også bruges i forhold til, hvordan man bør bedrive ledelse. I interviewet med den HR-ansvarlige for klimamålingen kom samtalen ind på en skelnen mellem resultatspørgsmål - som er det DR gerne vil opnå - og indsatsspørgsmål der iagttages, som redskaber til at opnå de ønskede resultater. Her siger ML:

"Det vi så kan, det er at se, hvilke indsatser der giver størst pote på resultaterne. Vi kan med det værktøj vi har nu, gå ind og sige, jamen hvis vi forestiller os, at alle mennesker... flytter deres svar fra 'enig' til 'meget enig', hvis nu de alle sammen gjorde det, hvor meget ville det så betyde for nogen af vores resultatspørgsmål? Og hvor ville det betyde mest? Og så kan vi kigge på alle de andre spørgsmål, og så kan vi... lave en top ti ranking, og sige her er de spørgsmål der rykker mest i forhold til vores resultat." (ML HR-ansvarlig, 32,20min)

Klimamålingen bliver i denne optik gjort til et statisk beregnende redskab, der skal afdække årsager og effekter. Ledelse bliver derfor i økonomiens blik gjort til et 'mellemed', der på baggrund af analyser skal sikre implementeringen af beregnede tiltag således, at ønskede effekter opnås.

Opsamling på den økonomiske kodning af klimamålingen

Når klimamålingen iagttages gennem økonomiens logik konstrueres den som en vare. Organisationerne kommer til at fremstå som en markedsplads, hvor man grundet knaphed altid må overveje alternativer i forsøget på at optimere ressourceforbruget. Derfor iagttages organisationens potentialer for finde 'skjulte' ressourcer, som kan udnyttes, og klimamålingen gøres således til en investering, hvor umiddelbare udgifter iagttages i forhold til deres potentiale til at indløse fremtidige gevinster. Lederne skabes som dem, der skal implementere beregnede årsager således, at ønskede effekter opnås. På den baggrund gøres klimamålingen først til genstand for problematisering, når tilfredsheden iagttages som en hæmsko for produktiviteten. Opsummerende kan det illustreres således

Lederne	Konstrueres som ansvarligt for at implementere beregnede årsager så de afføder ønskede effekter.
Organisation	En markedsplads, der skal fordele og forvalte knappe ressourcer
Klimamålingens funktion	Skal danne grundlag for at optimere det økonomiske udbytte, ved at danne grundlag for beregninger af årsager og effekter.

5.2 Politik som kodning

Politik handler om at sikre kollektivt bindende beslutninger, og den politiske kode er 'magtöverlegen/magtunderlegen', mens det symbolsk generaliserede medium er 'magt' (Luhmann 1989, 85-86). Koden udvides imidlertid i dag til også at være 'regering/opposition', da den politiske magt i dag kan skifte hænder frem og tilbage mellem regeringen og oppositionen uden, at det betyder en 'tilintetgørelse' af den tidligere regering (Luhmann 1990c, 238-239).

Når lederne skal koble sig til klimamålingen synes også det politiske funktionssystem at stå til rådighed for kommunikationen. Direktøren i HR beskriver således, hvordan hun arbejder med klimamålingen i relation til de chefer, der refererer til hende.

”... hvis nu det er en af mine chefer, der siger ’jeg læser min rapport sådan og sådan’, så må jeg jo gå ind som direktør og sige ’jamen det kan jeg godt se, men for mig at se, der har du en udfordring her, du slet ikke forholder dig til – hvad gør du ved det?’. Og så kan man sige *jamen grunden er sådan og sådan. Og så kan jeg sige ’jamen det syntes jeg ikke er acceptabelt. For der går du uden om noget, som du er nødt til at gå ind i’, eller ’det lyder egentlig ok, som I har styr på det, så fint nok med det’.*” (JH HR-direktør, 22,50 min)

I citatet udtrykkes det, hvordan lederen ’udlægger’ rapporten, mens den overordnede chef (eller her direktøren) skal ’vende tommelfingeren’ op eller ned til tolkningen. Den overordnede gøres dermed i politikens hierarkiske optik til en ’dommer’, der skal vurdere de underordnede.

Hermed tydeliggøres for mig at se et af de helt centrale aspekter ved klimamålingens håndtering af kompleksitet. Nemlig, at den i sig selv ikke tilbyder andet end analyser, som altid selv må fortolkes for at få organisatorisk liv. Og en af måderne at forme fortolkningen af rapporter er gennem magts form. Magt er for Luhmann ’naturligvis’ enheden af en bestemt forskel, nemlig enheden af ’afgivelse af befaling/forhindring af sanktioner’. Magt er herved ikke det samme som tvangens ’må/må ikke’, men er altid baseret på modtagerens frihed til potentielt at skuffe befalingen. Når forskellen alligevel bindes til magt skyldes det en asymmetri i konsekvenserne af undgåelsesalternativer. Mens den magtfulde må påtage sig kompleksitet ved at iværksætte sanktioner ved undvigelse af ordren, så må den magtunderlegne lægge ryg til sanktionen, som derfor har større konsekvenser for den magtunderlegne (Thygesen 2004, 144f, Borch & Larsen 2003, 160ff). I ovenstående citat indikeres netop, hvordan magt er på spil i dialogen om fortolkningen af - og opfølgningen på - rapporten. For den magtunderlegne bibeholder netop sin magt ved ikke selv at skulle gå ind og agere i opfølgningssituationerne, men derimod på afstand bedømme chefens fremlæggelse og evt. ’befale’ specifikke opfølgningsaktiviteter.

En lignende måde at forholde sig til klimamålingen udtrykkes også hos en af cheferne. Han beskriver her, hvilke effekter hans egen klimarapport har haft:

”Altså jeg havde jo en lorte klimamåling ... men det fik ikke nogen negativ indvirken på min lønforhandling for eksempel, hvilket jeg ellers godt selv kunne have fundet på [han griner lidt]. Men jeg har også mere erfaring end vores nuværende divisionschef, så han skal nok først lige lære det. Men altså, jeg ville have integreret det.... Jeg bruger det jo i min lønforhandling med folk [projektledere]. Der er det jo deres performance, der afgør om de

får en lønstigning eller ej. Altså, det er sgu ikke fordi de er flinke eller ej. Det er jo fordi, om de har skabt nogle resultater, gode seertal, lyttertal, nye programmer osv.” (AK Chef, 31,26 min)

Det interessante ved dette citat er, at det illustrerer en af dynamikkerne i det politiske funktionssystemets måde at iagttage verden på. 'Regering/opposition' differencen skaber ifølge Luhmann et 'enten/eller' spil, hvor man enten har magten eller også har man ikke (Luhmann 1989, 86). På den ene side ville AK umiddelbart være den magtunderlegne i relationen med hans divisionschef, men her gøres den dårlige klimarapport ikke til genstand for politisk iagttagelse med dertilhørende 'straf' som konsekvens. Til gengæld trækker AK selv på politikens kode i sin egen interaktion med projektledere, der refererer til ham. Her konstituerer han sig selv som 'regering' og dem som 'opposition'. Herved bliver det ham, der har mulighed for at træffe 'kollektivt bindende beslutninger' om, hvilke konsekvenser klimarapporterne skal have i deres lønforhandling. Politisk kommunikation kan politisere alle fænomener, hvilket her kan iagttages i forhold til lønforhandling. Som Rennison (2003b) har beskrevet er moderne lønforhandlinger netop karakteriseret ved at kunne forme mange andre logikker end blot den økonomiske. Så selvom AK forbinder løn og præstation gør han det indenfor rammen af koden 'magtoverlegen/magtunderlegen' ved, at det er ham, der afgør hvad en god performance er.

Luhmann fremhæver endvidere i sin beskrivelse af politikens funktionssystem, at 'regering/opposition' differencen handler om muligheden for at regulere, hvem der har politisk indflydelse i forskellige sager samt, hvor meget indflydelse disse parter skal have (Luhmann 1989, 86). Dette tydeliggøres i interviewet med PL, hvor han siger:

”DR har jo også nogle forventninger til mig og min måde at se på ting og agere og træffe beslutninger, som medarbejderne jo kan være hamrende uenige i ... men det er jo fordi vi så, er sat ind i nogle ting på et lidt andet niveau, og derfor bare indimellem bare skal træffe nogle rigtig, rigtig trælse beslutninger for nogle medarbejdere, ik’.” (PL Projektleder, 20,02 min)

Ovenstående citat viser, at PL er nødt til at tage beslutninger, som han ved er upopulære, da man i DR har udelegeret 'magten' til at træffe disse beslutninger, hvilket PL er nødt til at følge for at undgå, at hans chef sætter ind med magts logik i forhold til ham. Ovenstående

illustrere således, hvordan de udførelsen af upopulære beslutninger er et bedre alternativ end repressalier fra den overordnede chef (i sidste ende i form af en firing). Politikens hierarkiske logik skaber derfor mulighed for handlingskæder, hvor A ikke bare har magt over B's magt, men også B's magt over C. Pointen med handlingskæder er, at det øger magtens rækkevidde, men samtidig skabes risikoen for en afbrydelse i hvert nyt led af kæden ved, at C kan vælge ikke at bruge As 'befaling' som selektionspræmis for sin egen handling (Borch og Larsen 2003, 162).

Opsamling på den politiske kodning af klimamålingen

I den politiske rationalitet konstrueres klimamålingen som en beslutningspræmis for et givent kollektiv, der både kan være hele organisationen eller de enkelte afdelinger. Organisationen skabes som et hierarki, hvor muligheden for at træffe beslutninger er konstitueret ved forskellen mellem magtoverlegne og magtunderlegne. Derfor bliver kategorien 'leder' en rolle i dette hierarki, som kan gøres underlegen for en given beslutning, men som man også kan uddelegere beslutningskompetencer til. Klimamålingen bliver i denne optik til grundlag for argumenter i politisk forhandling om, hvilke opfølgende handlinger, der er nødvendige. Politikens blik afføder herved et positioneringsspil om at havne på den rigtige side af skellet mellem 'regering/opposition'. Den politiske konstruktion, kan illustreres således:

Lederne	Konstrueres som en 'magtfuld dommer', der kan træffe kollektivt bindende beslutninger, og som objekt for uddelegering af ansvar
Organisation	Et hierarki
Klimamålingens funktion	Bliver et positioneringsværktøj i politiske forhandlinger

5.3 Pædagogik som kodning

Pædagogikkens funktionssystem iagttager verden ud fra koden 'bedre/dårligere indlæring', hvor dens positive præferenceværdi er at skabe 'god' læring, mens refleksionsværdien handler om at overveje, hvorfor indlæringen ikke går bedre. 'Barnet' er det symbolsk generaliserede medium og symboliserer sondringen mellem barn/voksen eller formelig/uformelig (Luhmann 1989, 101-104).

I interviewet med fællestillidsmanden - der er med i klimaredaktionsgruppen samt bestyrelsen for DR - fremhæves en diskussion med den gamle direktion om muligheden for at ændre spørgerammen for klimamålingen over år.

”... De ville stort set ikke ændre i den, fordi de ville kunne sammenligne fra år til år. Hvor vi i virkeligheden siger ’jamen når organisationen udvikler sig er vi nødt til at spørge helt anderledes. ... så det har vi i hvert fald skabt rum for at det kan lade sig gøre.” (SN Fællestillidsmand, 8,45 min)

Dette citat illustrerer, hvordan ’barnet’ som symbolsk generaliseret medium ikke blot kan påhæftes mennesker - som elever, studerende, kursister mv. - men også selve DR som organisation. For mens den gamle direktion iagttog DR som ’voksen’ og dermed begrænset formelig, så iagttages DR i dag som en organisation, der som ’barnet’ konstant er under formning. Klimamålingen konstrueres som et organisatorisk værktøj, der ikke skal iagttage en udvikling over år indenfor en ’statisk’ organisation, men må i sig selv være dynamisk således, at den tilpasses en organisation i udvikling.

Også på afdelingsniveau bliver der iagttaget gennem pædagogikkens kode. I interviewet med JL tales der fx om, hvad gode klimamålinger giver anledning til:

”... For det første bliver vi glade. Vi vil formentlig fejre det ved at købe kage, eller noget andet. Men jeg tror også at vi ville gøre det – det gør vi i hvert fald meget her på mine projekter – at vi så siger ’når det er sådan, hvad er det så vi har gjort siden det blev sådan? Og er der steder, hvor vi ikke har gjort det, men kunne gøre det?’” (JL Chef, 29,50 min)

Dette citat rummer essensen i pædagogisk iagttagelse. For selv om klimamålingen har været god bliver ’læring’ ikke ligegyldigt. Det knyttes stadig an til pædagogikkens binære kode ved at markere den positive værdi, som en refleksion om, hvordan man kan skabe endnu bedre læring.

Klimamålingen giver imidlertid også andre steder anledning til pædagogisk refleksion. Her illustreret af LL, der fortæller om sin dialog med medarbejdere, der har haft samarbejdsproblemer:

”... hvad er det så med hele det her, ’hvordan arbejder vi sammen på tværs? Hvordan støtter vi hinanden? Hvordan giver vi efterkritik? Hvordan kan vi bruge hinanden og sådan noget’. ... det er jo også et spørgsmål om så at sige ’jamen, hvad kan vi gøre for så at gøre det bedre?’...” (LL Chef for chefer, 6,32)

Her knyttes an til refleksionssiden af pædagogikkens kode, hvor dialogen skal give et bedre samarbejde ved at fokusere på en løbende udvikling af medarbejderne gennem ’efterkritik’. Men kommunikationen udspringer af iagttagelsen af, at der er skabt en kultur, som fører til ’dårligere læring’.

For at kommunikationen kan knytte an til plus eller minussiden må klimamålingen imidlertid først fortolkes. Således udtaler LL i sammenhæng med ovenstående citat:

”(...) Man skal jo altid have tolket på de der tal, så alene den der diskussion, ’jamen hvad lægger man mærke til?’ er jo rigtig god.” (LL Chef for chefer, 7,10)

Citatet illustrerer, at klimamålingen må fortolkes for at få organisatorisk liv. Men fortolkningen foregår på helt andre vilkår end i fx politisk kodet kommunikation. I pædagogikkens optik handler fortolkning om at spotte potentiale for udvikling. Der kan derfor ikke trues med sanktioner, men motiveres via forestillingen om personlig udvikling.

Mens pædagogisk kodet kommunikation handler om at forme og udvikle ’barnet’ på måder, der skaber ’bedre læring’, så er funktionen af pædagogiske kommunikation sortering (Andersen & Born 2001, 138). I det følgende fortæller PL om sin samtale med sin chef om PLs klimarapport.

”Hun var enorm god til ligesom at berolige mig lidt. Det er jo klart, at netop fordi det var sådan lidt den der fornemmelse af at være til eksamen, og på nogle områder måske kun få en middel karakter ... og hvis man et eller andet sted måske gerne ville performe godt, så er der jo et eller andet sted lagt op til at man skal bonne godt ud i denne her klimaundersøgelse.” (PL Projektleder, 17,55 min)

Pædagogisk kommunikation iagttager altså klimamålingen som en ’eksamen’, der viser, hvorvidt lederne ’performer’. Netop i denne funktion bliver klimamålingen et redskab til at differentiere mellem lederne. Men måden klimamålingen former den pædagogiske kommunikation synes at kunne indfanges indenfor beskrivelser af, hvorledes sorteringens

funktion har ændret karakter. Mens differentiering tidligere handlede om formel uddannelse som sikrede formelle kvalifikationer er det i dag karakteristisk, at organisationen gennem kontinuerlig udvikling og måling konstruerer relevante læringshorisonter for medarbejderne i organisationen (Andersen & Born 2001, 156-158). Via denne ændring fra formelle kvalifikationer til organisatorisk definerede kompetencer konstrueres lederne som genstand for fordobling. For de gøres samtidig til den aktør, som er genstand for kompetenceudviklingen og den aktør der skal forme denne kompetenceudvikling. De gøres således på samme tid til et subjekt og objekt for kompetenceudvikling.

Opsamling på den pædagogiske kodning af klimamålingen

Når klimamålingen afkodes pædagogisk konstrueres den som et udviklingsværktøj, der skal bruges til at identificere, hvor der er behov for øget indsats. Organisationens skabes som en dynamisk enhed, der konstant undergår forandring og (om)formning. Ud fra pædagogiske iagttagelser kan man altid gøre tingene 'endnu bedre', hvorfor kommunikationen nemt kan finde anknytning. Klimamålingen konstrueres som en performanceeksamen uden, at den skal opfattes som afslutning på et givet forløb. For der er ingen endemål for udviklingen, fordi ting altid kan gøres bedre. Derfor skabes lederne i en dobbeltrolle. På den ene side tildeles de rollen som ansvarlige for udvikling, på den anden skal de selv være genstand for udvikling.

Opsummerende kan den pædagogiske konstruktion illustreres således:

Lederne	Skabes som både ansvarlig for - og genstand for - udvikling
Organisation	En dynamisk enhed, der er i konstant udvikling
Klimamålingens funktion	Bliver en differentierende eksamen, der uden endemål skal sikre udvikling

5.4 Intimitet som kodning

Intimitetens funktionssystem lukker sig om funktionen at tematisere 'det højest personlige' og iagttager verden ud fra den binære kode 'elsker mig/elsker mig ikke'. Det symbolsk generaliserede medium 'kærlighed' udtrykker, at man tager den anden med hele dennes livshorisont og omverdensbillede på sig. Intimitetens kode handler i denne sammenhæng ikke om, hvorvidt der er 'kærlighed' i organisationer, men om en bestemt måde at iagttage og kommunikere på (Andersen & Born 2001, 140-142).

Også intimitetens kode byder sig til for kommunikationen om klimamålingen. Fællestillidsmanden SP beskriver således, hvordan han ofte bliver spurgt om:

"(...) 'nu skal jeg så til en jobsamtale, men min chef kender mig jo ikke. Han ved jo ikke hvad jeg laver og hvorfor, eller noget som helst'. Derfor er vi interesseret i [via klimamålingen] at få afdækket om folk selv føler at de har nok mulighed for at få fat i chefen. ... Og det er så der hvor vi har spørgsmål som vi indarbejdede sidste år, 'om man føler chefen er tilstrækkeligt til stede?'." (SN Fællestillidsmand, 5,34 min)

Det kan problematiseres på mange måder, at chefen ikke er nok tilstede. Men når ovenstående udtrykker en intimitetslogik skyldes det iagttagelsen af, hvorvidt medarbejder 'føler', at chefen er nok til stede. Problemet bliver ikke bare 'afstanden' mellem chef og medarbejder men, at medarbejderne oplever, at chefen ikke kender dem, og derfor heller ikke kan forme 'kærlige' iagttagelser af medarbejderen. Fundamentet for markeringen af 'elsker mig' i intimitetens kode kræver ikke blot nærvær, men også viden om den andens ønsker, drømme, og generelle syn på verden. Kun gennem kendskab til disse kan man tage den anden med hele dennes omverdensbillede på sig (Andersen & Born 2001, 141). Chefens manglende tilstedeværelse kan derfor i kærlighedens kode kun anses, som udtryk for at han/hun 'ikke elsker mig'.

Netop medarbejdernes opfattelser af, hvorvidt chefen er tilstrækkeligt tilstede iagttages også som vigtigt i andre interviews, hvilket JL udtrykker på følgende måde:

"Ud fra klimamålingen er der nogle punkter som jeg anser for vigtigere, at de er i orden, end andre. Og hvis der er antydning af gult eller rødt i nogen af dem, så tager jeg det meget alvorligt, ... Hvis de fx har sagt, 'jamen vi kan aldrig få fat på dig, du er aldrig synlig' eller et eller andet. Så må jeg tage det meget alvorligt, fordi synlighed er en integreret del af at være leder. Og hvis de siger 'jamen vi ser dig aldrig', så svarer det til at de savner deres far, og det skal man tage meget alvorligt." (JL Chef, 4,20min)

Her illustreres igen, hvordan intimitetskommunikation kræver tilstedeværelse og nærvær. For man kan ikke have alt for forskellige omverdensforståelser uden, at *"true organisationens (familiens) enhed"* (Andersen & Born 2001, 148). Dette syntes JL indforstået med og udtrykker ligefrem, hvordan han som 'far' er særligt forpligtet på at være til stede, så han kan tage hånd om 'familien'. Men intimitetskommunikation stiller ikke blot forventninger til

cheferne. Også medarbejderne gøres i denne kommunikationslogik ansvarlige for at tage organisationen på sig. PL udtrykker for eksempel, hvor vigtigt det er at:

"... få afklaret hvorvidt det er ledelsen der skal gøre noget, eller om det i virkeligheden er medarbejderne der skal gøre noget. ... der har været en tendens til at medarbejderne... kan fralægge sig ansvaret. 'jamen det er ledelsen der så skal gøre noget'. Og der har vi på en stor del af punkterne forsøgt at sparke bolden tilbage igen, ik. Og sige 'det er ligeså meget jeres ansvar. Altså når du går på arbejde som medarbejder er det lige så meget dit ansvar at tingene fungerer, og at vi kan leve op til de her ting.'" (PL Projektleder, 1,20 min)

Her iagttages organisationen som et fælles ansvar. Lederne står derfor i denne optik ikke over for medarbejderne som hinandens modsætninger. For både medarbejdere og ledere er med deres identiteter bundet til organisationen. 'Initiativ' og 'innovation' anses som symboler på, at medarbejderne 'elsker organisationen' mens 'ansvarsfralæggelse' ved passivt at vente på, at ledelsen tager ansvar iagttages som udtryk for intimitetens negative kodeværdi - 'elsker mig ikke'. Intim kommunikation er således ekstremt åben, hvad angår anledninger. Alt kan gøres til symbol på 'kærlighed', og når denne logik tilbyder sig som horisont vil den have rige muligheder for at finde anknytning i kommunikationen. Kodes kommunikationen med intimitetens blik er det altså ikke blot klimamålingens resultater, der iagttages. Alt det arbejde der går forud kan også inddrages i betragtningerne af om leder eller medarbejder tager organisationen på sig ved at foregribe ønsker og forventninger.

Det er således karakteristisk for intimitetskommunikation, at den åbner et rum for fortolkningsmuligheder. Som eksempel kan man fremhæve, hvordan en blomsterbuket fortolkes som udtryk for forskellige ting, hvis den bliver givet som værtindegave eller til sin kæreste på en årsdag. Det er således en central pointe i 'intimitetskommunikation', at udsagn ikke er udtryk *om* noget men udtryk *for* noget (Andersen & Born 2001, 143). Derfor kan man forstå 'dialogen', som et redskab til at forventningsafstemme disse fortolkninger. Således siger SP:

"Hvis nogen har en forventning om, at de [lederne] skal være der hele tiden, så må man måske have en dialog om det..." (SP Fællestillidsmand, 5,58 min)

En dialog, som dog i intimitetsblik er 'risikabel', fordi kommunikationen hele tiden kræver forventningsafstemning, samtidig med at den skal foregribe det implicitte ud fra en viden om 'den andens' drømme, tanker mm. (Andersen & Born, 2003, 198).

Opsamling på den intime kodning af klimamålingen

Samlende kan man sige, at når klimamålingen gøres til genstand for intimitetens blik fremstår den som et ekspressivt tegn på foregribelse fra medarbejdere og leders side. Organisationens konstrueres som en familie, hvor alle må have nogenlunde samme omverdensforståelse, holdninger og værdier for ikke at true enhedens sammenhæng. Kommunikationen opløser i dette blik modsætninger mellem ledere og medarbejdere og fokuserer på det fælles ansvar for at foregribe hinandens ønsker, hvorfor organisationen ikke tænkes som et hierarki, da dette vil splitte familien og gøre den til et 'kunstigt fællesskab'. Lederne konstrueres som familiens 'fædre', der har et særligt ansvar for familiens trivsel. Derfor kræves et konstant nærvær, så der ikke opstår 'savn' eller, hvad der er værre 'fremmedhed og ukendelighed'. Lederne må derfor have indgående viden om medarbejdernes tanker og følelser således, at de kan fortolke deres kommunikation som udtryk *for* en given intention.

Intimitetens blik kan illustreres således:

Lederne	Skabes som familiens far, der skal være nærværende og fortolkende
Organisation	En familie – hvor alle har et fælles ansvar
Klimamålingens funktion	Skal danne grundlag for forventningsafstemning

5.5 Delkonklusion - Multikodificering

Analysen har vist at lederne håndterer det meget abstrakte begreb 'medarbejdertilfredshed' ved tilskrivning af mening til klimamålingen ud fra økonomiens, politikken, pædagogikkens, og intimitetens rationalitet. Logikker der hver for sig skaber konstruktioner af hvad organisation, ledere og klimamålingen er og bør.

Det kan dog igen være interessant at sammenligne konstruktionerne. For deres flerhed viser at klimamålingen som uddifferentieret system (kapitel 3), opfattes som anknytningsværdigt for mange forskellige positioner i organisationen, der kan forholde sig til det, som et redskab de finder relevant. Herved reduceres ledelseskompleksitet ved, at klimamålingen ikke skal

'tvinges' ned over organisationen, men kan iagttages som brugbart i mange sammenhænge. Men samtidig skabes nærmest antagonistiske relationer mellem de gensidigt lukkede konstruktioner. Det er således svært at forestille sig, hvordan man kan iagttages i politikken eller økonomiens kode og samtidig være genkendelig for intimitetens kode.

	Økonomi	Politik	Pædagogik	Intimitet
Lederne	Ansvarligt for at implementere beregnede årsager så de afføder ønskede effekter.	'Magtfuld dommer', der kan træffe kollektivt bindende beslutninger, og er objekt for uddelegering af ansvar	Ansvarlig for - og genstand for - udvikling	Familiens far, der skal være nærværende og fortolkende
Organisation	En markedsplads, der skal fordele og forvalt knappe ressourcer	Et hierarki	En dynamisk enhed, der er i konstant udvikling	En familie – hvor alle har et fælles ansvar
Klimamålingens funktion	Skal optimere det økonomiske udbytte, ved at danne grundlag for beregning af årsager og effekter.	Bliver et positionerings værktøj i politiske forhandlinger	Bliver en differentierende eksamen, der uden endemål skal sikre udvikling	Skal danne grundlag for forventningsafstemning

Flerheden af perspektiver på hvad klimamålingen kan og skal, fører til hvad vil jeg kalde 'multikodificering'. En multikodificering som på den ene side reducerer ledelseskompleksitet ved, at der indenfor et funktionssystem logik skabes konstruktioner af, hvad organisationen, lederne og klimamålingen er, kan og bør. Men samtidig synes klimamålingen at producere ledelseskompleksitet fordi det konstant kan og må forhandles og afkodes, hvilken funktionslogik som skal forme kommunikationens videre forløb. For beslutningskommunikation kan ikke på én gang forme både økonomien og politikken medier. Netop fordi det ikke afgøres på forhånd opstår krydspreset, som en bagudrettet bedømmelse ud fra kriterier som man ikke kender i nutiden.

Når lederne giver udtryk for, at de føler sig klemte i et krydspres kan denne analyse bidrage til at forstå og beskrive dette krydspres. Hvis lederne satser på at blive iagttaget positivt i politikken logik, og derfor er opmærksomme på at gennemføre beslutninger truffet højere

oppe i hierarkiet vil det være svært samtidig at forme intimitetens logik, hvor modsætninger mellem leder og medarbejder søges ophævet. Ligeledes vil pædagogikkens blik føre til bestemte initiativer for udvikling, men dette vil ofte kræve ressourcer, hvorved udviklingen bindes til en økonomisk ramme. Og hvad skal man så vælge? Multikodificeringen fører derfor ikke blot til en reduktion af ledelseskomplesitet men producerer også ny komplesitet.

6. Diskussion – Mulighedsbetingelser for ledelse

På baggrund af de to foregående analyser vil dette kapitel diskutere konsekvenserne af håndteringen af klimamålingen i forhold til mulighedsbetingelserne for ledelse.

Først vil sammenhængen mellem de to analyser blive diskuteret for herefter at diskutere, hvad multisubjektiveringen og multikodificeringen betyder for ledelsesmulighederne. Min argumentation vil pege på, hvordan flertydigheden medfører et ekstra lag i ledelsesopgaverne. Jeg vil derfor konstruere begrebet 'ledelse af 2. orden' som mulig kategori til at indfange de muligheder og begrænsninger klimamålingen synes at implicere for ledelse. Herved skal diskussionen søge at besvare problemformuleringens sidste del, der spørger til, hvilke mulighedsbetingelser for ledelse klimamålingen skaber.

6.1 Relationen mellem de to analyser

De to analysekapitler har vist, hvordan klimamålingen sætter en konstant flertydighed på spil i organisationen. Benytter man Luhmanns meningsbegreb, der er enheden af forskellen 'aktualitet/potentialitet' (Luhmann 1990b, 26) må meningstilskrivningen til begrebet 'ledelse' og dermed konstruktionen af et ledelsesrum altid ske, som én aktualisering inden for horisonten af potentialiteter. I subjektiveringsanalysen blev det vist, at klimamålingen former mindst fire forskellige potentielle blikke på lederne i DR, mens kodificeringsanalysen viste, at klimakommunikationen kan kobles til mindst fire meningsgivende funktionssystemer. Derfor etablerede jeg begreberne multisubjektivering og multikodificering til at indfange og beskrive hvordan 'klimasystemet' som en uddifferentieret selvbeskrivelse, gøres relevant gennem en flerhed af forventninger, som må håndteres ved, at kommunikationen konstant må aktualisere ét perspektiv fra horisonten af mulige potentialer.

De to analyser syntes endvidere - på trods af deres forskellige iagttagelsespunkter - at bekræfte hinanden i deres diagnoser af den meningshorisont, som klimamålingen afføder.

Disciplinmagts fokus på optimering og styring af adfærd gennem hierarki udgør en parallel til økonomiens og politikens funktionssystemer, der fokuserer på forskellene 'betale/ikke betale' og 'magtoverlegen/magtunderlegen'. Således bliver hierarkiet en figur for organisation og ledere i begge perspektiver.

Ligeledes kan klimamålingens pastorale subjektivationsperspektiv på sin vis sammenlignes med intimitetens krav om nærvær og foregribelse. Intim kommunikation handler om at give den anden mulighed for at give, hvilket ligeledes er et centralt element i den pastorale logik, hvor lederne skal gøre det muligt for medarbejderne at engagere sig.

Endelig synes også selvteknologiens subjektivationsperspektiv at 'fordre' en konstant udvikling, hvorved der er en parallel til pædagogikkens logik, hvor lederen som 'barn' gøres ansvarlig for egen læring.

Foucault blik	Luhmann blik
<i>Disciplinærmagt</i> : lederen subjektiveres via ekstern evaluering, der skal optimere arbejdet. Organisationen er et hierarki, der skal optimeres.	<i>Økonomi</i> : lederen skabes som et subjekt, der skal implementere sammenhænge mellem beregnede årsag og effekt. Organisationen er et 'marked', der skal sikre optimering. <i>Politik</i> : lederen skabes som suverænt subjekt for uddelegering af ansvar. Organisationen er et hierarki.
<i>Selvteknologi</i> : subjektivationsperspektiv af lederen forventes ved, at lederne, som en del af flokken, arbejder med en konstant selvudvikling. Organisationen er en flok i udvikling.	<i>Pædagogik</i> : lederen skabes som udviklingssøgende. Organisationen er i konstant udvikling.
<i>Pastoralmagt</i> : subjektivationsperspektiv af lederen forventes ved, at de som en hyrde, udenfor flokken, viser nærvær overfor medarbejderne. Organisationen er en flok i bevægelse.	<i>Intimitet</i> : lederen skabes som en 'far', der skal være nærværende overfor medarbejderne. Organisationen er en 'familie'.

De to analytiske perspektiver peger således ikke i forskellige retninger, men snarere via to forskellige veje mod en fælles forståelse af, at klimamålingen fører til bestemte former for flerhed af mening og forventning.

Samtidig synes de to analysekapitler at komplementere hinanden i iagttagelsen af håndteringen af ledelseskompleksitet idet de på hver sin måde stiller skarpt på reduktion og produktion af kompleksitet. Subjektivationsanalysen beskriver, hvordan lederne som organisatorisk subjekt gøres til genstand for en *samling* af multiple blikke.

Kodificeringsanalysen beskriver herefter, hvordan den organisatoriske kommunikation *adskiller* en flerhed af kommunikative logikker.

Man kan derfor sige, at Foucault-analysen giver mulighed for at iagttage, hvordan organisationen *samler ledelseskomplesitet i lederen*, mens Luhmann-analysen omvendt viser, hvordan lederne *uddifferentierer ledelseskomplesitet i organisationen*. Analyserne synes derved at give mulighed for at forstå, hvordan kompleksitetshåndteringen ikke blot handler om enten at beskrive ledernes situation eller den organisatoriske kommunikation. Derimod synes det at handle om et 'både og', hvor både lederne og organisationen bidrager til håndteringen af ledelseskomplesitet.

Dette har affødt interessante indsigter i forhold til de to erkendelsesinteresser, der blev fremhævet i motivationen for dette speciale.

For det første blev det i indledningen fremhævet, hvordan en evalueringsbølge har ramt flere og flere områder af arbejdslivet. Iagttages klimamålingen som en lederevaluering kan specialets analyser bekræfte Dahler-Larsens tese om, at evalueringer ikke kan begribes som neutrale afbildninger af virkeligheden. Derimod vil jeg karakterisere klimamålingen som et 'abstrakt styringsværktøj', der afføder en række strategiske og uigennemskuelige 'fortolkningsspil' om, hvordan den skal gives mening både centralt og decentralt i organisationen. Analyserne har endvidere påpeget, at disse forhandlingsspil har afgørende konsekvenser for, hvordan man kan være leder i organisationen på en meningsfuld måde. Herved er der produceret en indsigt, der ikke stiller skarpt på, hvordan ledere som unikke individer besidder bestemte evner, der gør dem til kompetente ledere men på, hvordan den organisatoriske praksis går forud for dette ved grundlæggende at skabe et bestemt rum for ledelse.

I praksis kan denne indsigt bruges til at flytte fokus fra lederne som personer til de 'abstrakte værktøjer' som konstruktioner. Med dette menes, at når lederne føler sig klemte i krydspres og forventningsforvirring synes opskriften at være, at man sætter ind med flere værktøjer (Thygesen & Tangkjær 2008, 183f). En løsning der ud fra specialets optik langt fra nødvendigvis fører til mere klarhed i ledelsesrummet. I stedet har specialet søgt at analysere, hvordan den organisatoriske håndtering af de 'abstrakte værktøjer' med fordel kunne gøres til genstand for refleksion.

For det andet har jeg været interesseret i, hvordan et moderne honnørord som medarbejdertilfredshed synes vaccineret mod kritik - for hvem kan være imod tilfredse medarbejdere? I forhold til dette har specialet produceret en indsigt, som måske alligevel kan åbne op for et kritisk blik på medarbejdertilfredshedsundersøgelser som klimamålingen. For klimamålingens konkrete håndtering af kompleksitet siger ikke meget om, hvorvidt klimamålingen bidrager til at øge tilfredsheden (det har ikke været undersøgt i dette speciale), men medproducerer med sikkerhed en række problematiske og uigennemsigtige forhold i måden man arbejder med medarbejdertilfredshed. Specialets poststrukturelle og antinormative ramme har bidraget til at få blik for måden flerheden bliver håndteret på og hvordan det stiller lederne i en vanskelig situation. For de skal i klimamålingen 'performe' i forhold til mål, som ikke blot er gensidigt modstridende, men som tillige kan skifte før, under og efter klimamålingen. Det kan således virke paradoksalt, at formålet med klimamålingen er at lave forventningsafstemning på baggrund af klimarapporten samtidig med, at klimamålingen i sig selv fører til en konstant forventningsforvirring!

Jeg vil derfor i sidste del af denne diskussion forfølge, hvilke konstitutive konsekvenser denne paradoksale flerhed af betydning har for mulighedsbetingelserne for ledelse.

6.2 Ledelse af anden orden

Med inspiration fra Andersens (1996, 2001) skelnen mellem strategi af første og anden orden, vil jeg diskutere de konstitutive mulighedsbetingelser ved at fremskrive et begreb om ledelse af anden orden. Strategi af første orden fremhæves som beskrivelsen af organisationens vision, fremtidsbilleder og overordnede prioriteringer. Strategi af anden orden bliver for den polyfone organisation det at *"tilrettelægge det sprog og det blik, der skal strategiseres indenfor"* (Andersen 2001bxxx). Leger man med denne måde at tænke på kan man overføre differencen mellem første og anden orden til også at være et skel for ledelse¹⁵.

Styring eller ledelse kan defineres som indsættelse af en forskel, der kan minimeres (Thygesen og Andersen 2004, 12), hvorfor man kan beskrive ledelse af første orden, som

¹⁵ Jeg fremskriver det som et 'nyt' begreb til brug i dette speciale på trods af, at det allerede findes i den konstruktivistiske litteratur (Thygesen & Tangkjær 2008). Jeg vil dog holde fast i, at begrebet er konstrueret til dette speciale idet det adskiller sig på to afgørende punkter. For det første fremskriver Thygesen og Tangkjær det som et begreb til at håndtere en flerhed af styringsteknologier, mens jeg benytter det til at fange flerheden i ét værktøj. For den andet fremskrives det hos Thygesen & Tangkjær med udgangspunkt i iagttagelse af, hvilke styringsforskelle forskellige styringsteknologier søger at minimere, mens jeg fremskriver det med henvisning til iagttagelse af en polyfoni af logikker.

styring *indenfor* en bestemt rationalitet - nemlig den valgte forskel. Et eksempel kan være budgetstyring, der indenfor en økonomisk logik forsøger at styre ved at indsætte forskellen budget og forbrug (Thygesen 2003, 305). Dette kræver beslutningskommunikation om, hvad budgettet skal være, hvem der skal iagttage eller kontrollere det, hvor store udsving der kan accepteres osv. Ledelse af første orden er derfor ikke simpelt eller fritager for valg. Men ledelse af første orden er pr. definition bundet op på én bestemt rationalitet.

Med flertydighed af mening som erkendt præmis for den organisatoriske kommunikation bliver det dog tydeligt, at én bestemt logik ikke kan undertvinge sig kommunikationen. Der må derfor vælges mellem logikker og her rammer vi ledelse af anden orden som blikket for, at der kræves valg *mellem* de logikker, der skal håndtere styringskompleksiteten. Ledelse af anden orden orienterer sig derfor mod at afklare og definere præmisserne for ledelse af første orden, hvorved anden ordens blikket ikke ophæver, at der altid *også* skal ledes af første orden.

På baggrund af interviewene og analyserne i dette speciale vil jeg hævde, at styring af første orden risikerer at gøre styringsgenstanden (organisation eller leder) til en uklar størrelse, hvorfor flertydighed iagttages som ustyrlighed eller som risiko. Beslutningskommunikationen risikerer konstant at blive fortolket ind i en anden meningshorisont end tiltænkt, hvorved den forudgående beslutning eller handling risikerer at blive opfattet som meningsløs. I et første ordens perspektiv bliver klimamålingen herved til et værktøj, som producerer ustyrlighed.

Her overfor benytter blikket på anden ordens ledelse flertydigheden som udgangspunkt for erkendelsen af og refleksionen over, at ledelse kan tage mange former. Flertydigheden kan derfor iagttages som en ressource frem for risiko ved, at flertydigheden simpelthen øger styringsmulighederne. Iagttages et værktøj som klimamålingen i et andet ordens ledelsesperspektiv vil det således ikke blot fremstå, som et redskab til at arbejde med medarbejdernes tilfredshed. Det bliver på samme tid til et økonomioptimeringsværktøj, til et udviklingsværktøj, og til et hardcore styringsværktøj. Alle disse egenskaber som udspringer af det samme redskab kan derved i et andet ordens ledelsesblik fremstå som ressourcer, eller måske mere præcist som 'muligheder' idet man ikke blot får ét værktøj - men en flerhed af værktøjer samlet i ét. Ressourcer i form af muligheder handler derfor i denne optik ikke om en ekstern tilførsel af midler men derimod om refleksions- og iagttagelsesevne, og dette

kommer til udtryk ved, at klimamålingen er blevet gjort anknytningsværdig for mange logikker, og ikke blot for ét perspektiv.

Påstanden om at klimamålingen som et 'abstrakt styringsværktøj' producerer ustyrlighed eller risici - hvis man iagttager den fra et førsteordens ledelsesperspektiv - mens den i et andet ordensblik synes at kunne fremstå som ressource ved at føre til øgede styringsmuligheder, vil nu blive udbygget.

For lederne vil multisubjektiveringen iagttaget på første orden kunne føre til *en splittelse*, der i yderste konsekvens kan føre til en 'personlighedsspaltning'. Naturligvis ikke i ordets psykologiske betydning, men forstået som en metafor for en splittelse af lederen, der på samme tid skal være autoritær og ikke-autoritær; være højerestående i hierarkiet og en del af flokken; objekt for ekstern styring og ansvarlig for egen selvstyring. Multisubjektiveringen skaber således ustyrlighed for lederne ved, at de hele tiden risikerer, at deres handlinger opfattes som værende på 'den forkerte side' af subjektiveringsforskellen. Anden ordens blikket på ledelse synes i denne sammenhæng at fremkomme, som *evnen til at reflektere over og oscillere mellem disse dobbeltheder* således, at man kan forsøge at adskille det som ellers vil være samlet. Denne refleksionsevne vil give lederne mulighed for at tyde de forskellige handlerum, som de forventes at agere indenfor, og vil derfor give dem en mulighed for at blive iagttaget som handlekraftige i forhold til ellers modsatrettede forventninger.

Ledere der endvidere iagttager multikodificeringen på første orden vil kunne opleve *et krydspres*, som i yderste konsekvens kan føre til handlingslammelse. Handlingslammelse vil kunne sætte ind, fordi lederne ikke kan vide om deres adfærd vil blive opfattet og evalueret ud fra økonomistyringsprincipper, eller ud fra iagttagelser af deres handlen som forvaltning af uddelegeret ansvar, eller ud fra pædagogiske ønsker om udviklingsfokusering, eller ud fra krav om inderliggørelse. Som beskrevet i analysen producerer disse logikker ikke blot ustyrlighed men ligefrem antagonistiske opfattelser af, hvad 'ledelse' er. Derfor beskrives metaforen som 'handlingslammelse', da man på første orden konstant risikerer at bedømmelsen af ens handlinger flytter sig til andre 'kodeforskelle'. Anden ordens blikket vil i denne sammenhæng handle om *evnen til at reflektere og afkode, hvilke logikker* der er på spil. Dette vil muliggøre, at lederne kan forvalte de logikker, som kan falde sammen i et krydspres ved at holde dem adskilte. Endvidere syntes iagttagelseskraften på anden orden at muliggøre, at man som leder kan indgå i forhandlinger om, hvilke logikker der skal forme

ens evaluering samt at afkode, hvornår de forskellige logikker er vigtige at kommunikere i forhold til.

Ser man på håndteringen af klimamålingen i et organisationsperspektiv vil multisubjektiveringen kunne føre til *forvirring* omkring, hvordan man kan tiltale lederne. Man kan forestille sig, at denne forvirring vil producere kompleksitet ved, at der opstår forvirring om, hvem der har ansvar for hvad. Hvad organisationen skal tage sig af, og hvad lederne skal gøres ansvarlige for vil forblive uklart, hvorfor der vil blive produceret mængder af kommunikation, som søger at afklare dette uden en grundlæggende refleksion om, hvorfor denne kompleksitet opstår. I et andet ordens perspektiv vil flertydighed derimod kunne fremstå som *en ressource, der giver mulighed for en dobbeltstyring* idet lederne både kan tiltales 'som undersætter', der kan styres fra toppen af et hierarki, og som selvansvarlige for at være ansvarstagende. I et andet ordens perspektiv giver klimamålingen for organisationen derfor ikke en 'enten eller' men en 'både og' styringsmulighed. Herved fordobles organisationens handlekraft ved, at den ikke gøres afhængig af at tydeliggøre en opdeling mellem centrale beslutninger og uddelegering af beslutningskompetence.

Iagttager man multikodificeringen fra et organisatorisk første ordens perspektiv synes den at komme til syne som grundlag for *magtkampe* om herredømmet over den logik, der skal forme kommunikationen. Dette vil kunne lamme organisationen, som kan drukne i ustyrlighed og uproduktive positioneringskampe. Iagttages multikodificeringen imidlertid i et andet ordens ledelsesperspektiv synes flertydigheden at få klimamålingen til at fremstå som *en ressource, der giver mulighed for multilegitimering*. For det samme værktøj bliver på én gang 1) et udgangspunkt for økonomistyring, hvorved man kan iagttages som økonomisk ansvarlige og 2) et redskab til etisk legitimering ved, at man som organisation tager hånd om medarbejdernes tilfredshed og 3) som et politisk målingsværktøj, der viser organisationen som handlekraftig og troværdig ved, at DR udarbejder dokumenteret grundlag for deres beslutninger.

Opsamlende kan skellet mellem, hvad der bliver iagttageligt ved henholdsvis første og anden ordens ledelse illustreres således:

	Multi-subjektivering	Multi-kodning
Ledere iagttager på første orden	Ustyrighed → Spaltning	Ustyrighed → Krydspres
Ledere iagttager på anden orden	Styrighed via evnen til oscillation → Styring via strategisk adfærd	Styrighed via evnen til afkodning → Styring via strategisk adfærd
Organisationen iagttager på første orden	Ustyrighed → Forvirring	Ustyrighed → Magtkampe
Organisationen iagttager på anden orden	Styrighed via refleksion → ressource via dobbeltstyring	Styrighed via refleksion → ressource via multilegitimering

Afslutningsvis kan det fremhæves, hvordan intentionen med at fremskrive et begreb om ledelse på første og anden orden har været at skabe mulighed for 'lege' med, hvad der kommer til syne for ledere og organisation. Således har diskussionen forsøgt at give et bud på, hvilke mulighedsbetingelser for ledelse klimamålingen skaber. Det syntes på denne baggrund for upræcist blot at gøre en evaluering som klimamålingen til enten en udfordring for lederne, der fører til ustyrighed og uklarhed, eller gøre den til en ressource for ledelse ved netop at være uklar i sine forventninger til lederne. I stedet har diskussionen påpeget, hvordan klimamålingen rummer *mulighedsbetingelser*, der - afhængigt af hvordan den iagttages - skaber muligheder eller risici. Risikoen består i, at klimamålingen ud fra første ordens iagttagelser giver uklarhed og dermed kan føre til ustyrighed. Er kompetencen til at iagttage den med et andet ordens blik derimod tilstede synes flertydigheden at øge styringsmulighederne, hvorved klimamålingen kan iagttages som en ressource for ledere og organisation.

7. Afslutning

Som afslutning på dette speciale, vil kapitlet besvare opgavens problemformulering. Herefter følger en perspektiverende og selvkritisk refleksion, der vil beskrive hvilke nye spørgsmål der rejser sig på baggrund af specialets erkendelser.

7.1 Konklusion

Denne kandidatafhandling har arbejdet med ledelsesbetingelser i Danmarks Radio. Dette er gjort ved at tage afsæt i et konkret værktøj – en medarbejdertilfredshedsundersøgelse – kaldet klimamålingen. Ud fra umiddelbare iagttagelser af, at klimamålingen er baseret på en række modsatrettede logikker, har specialets problemformulering spurgt:

Hvordan reducerer men samtidig producerer klimamålingen ledelseskompleksitet, og hvilke mulighedsbetingelser skaber dette for ledelse?

Problemformuleringen er besvaret gennem en poststrukturel tilgang, hvor det først blev vist hvordan DR håndterer styringskompleksitet ved at uddifferentiere et kommunikationssystem, der gøres ansvarlig for at iagttage medarbejdertilfredshed. Herigennem øger DR som organisationssystem sin interne kompleksitetsopbygning, ved at gøre sig sensibel overfor kommunikation man ikke tidligere var sensibel overfor. Ud fra et funktionalistisk perspektiv gør DR som organisationssystem sig herved bedre egnet til at bestå. Men uddifferentieringen af 'klimasystemet' betyder imidlertid samtidig at kommunikationen må gøre sig anknytningsværdig for at få mening i DR. Derfor har to parallelle analyser beskrevet, hvordan denne anknytning finder sted.

Med udgangspunkt i Foucaults blik på subjektivering og subjektivation blev det vist, hvordan lederne både gøres til genstand for ekstern styring og derved subjektiveres, samtidig med at de på andre punkter ansvarliggøres som selvledende subjekter, hvorved subjektivation forventes. Ud fra begreberne disciplinære, pastorale og selvteknologiske magtformer, blev det endvidere analyseret, hvorledes både subjektiveringen og subjektivationen er baseret på dobbeltheder i forventningerne til lederne. Analysen pegede derfor på begrebet 'multisubjektivering' som kategori til at indfange kompleksiteten i forventningstilskrivningen. Multisubjektiveringen medfører på den ene side muligheden for at reducere ledelseskompleksitet, ved at hver af subjektiveringskategorierne i sig selv stiller

bestemte forventninger til, hvordan lederne kan styres. Men på den anden side producerer flertydighed af forventninger samtidig ny kompleksitet, fordi multisubjektiveringen gør det uklart ud fra hvilken kategori lederne skal styres.

Herefter blev det med udgangspunkt i Luhmanns blik på funktionssystemer og deres meningsskabende koder beskrevet, hvordan lederne kobler klimamålingen til mindst fire forskellige funktionssystemer. Analysen kunne således iagttage hvordan kommunikationen blev kodet via økonomiske, politiske, pædagogiske og intimitets logikker. Derfor blev begrebet 'multikodificering' fremhævet som diagnosticering af den meningsskabelse som lederne selv producerede. Multikodificeringen reducerer på den ene side kompleksitet ved at være anknytningsværdig for mange perspektiver. Men hver af disse logikker former deres egen konstruktion af, hvad klimamålingen kan, hvad organisation er, og af hvad ledelse bør være. Herved produceres samtidig ledelseskompleksitet, ved at 'multikodificeringen' gør det uklart, hvordan meningen med klimamålingen skal afkodes.

De to analyser har således beskrevet, hvordan klimamålingen via multisubjektivering og multikodificering skaber en flerhed af mening, og derved øger sandsynligheden for anknytning.

I diskussionen blev det herefter fremhævet, hvordan analyserne på den ene side forstærker hinanden, ved at der syntes at være ligheder mellem den disciplinære logik, som Foucault-analysen viste, og den politiske og økonomiske logik som Luhmann-analysen pointerede. Ligeledes er der lighedspunkter mellem pastoral magt og den intimt kodede kommunikation, ligesom selvteknologiens blik har samme fokus som pædagogikkens kodning. På den anden side komplementerede analyserne også hinanden ved på hver sin måde at stille skarpt på håndteringen af kompleksitet, der på den ene side samles i lederne, og på den anden side uddifferentieres i parallelle logikker i organisationen udenfor lederne.

Ud fra denne erkendelse blev det afsluttende diskuteret, hvordan opgavens analyser kan iagttages som pegende i retning af en skelnen mellem første og anden ordens ledelse. Mens første ordens ledelse iagttager ledelse *indenfor* én logik, hvorved flertydighed dukker op som ustyrlighed, iagttager anden ordens ledelse flerheden af logikker, og søger at forholde sig styrende til dette. Herved handler anden ordens ledelse om iagttagelses- og refleksionsevne, der får flertydigheden til at dukke op som ressource i form af øgede styringsmuligheder.

Specialet har herved søgt at skabe grundlag for at problematisere brugen af honnørord som 'medarbejdertilfredshed', ved at vise hvordan arbejdet med klimamålingen ikke blot handler om at skabe mere tilfredshed i organisationen, men i ligeså høj grad får konstitutive konsekvenser for ledelse. Konstitutive konsekvenser, der ikke syntes at blive reflekteret meget over, når diskussionen handler om arbejdet med klimamålingen. Specialet har således søgt at give mulighed for at stille upraktiske spørgsmål til praksis, ved at træde et skridt tilbage i forhold til den 'officielle' diskussion.

Endvidere har specialet ikke blot forsøgt at stille upraktiske spørgsmål til praksis, men samtidig søgt at reflektere over, hvilke mulighedsbetingelser den konkrete praksis rummer. Herved er klimamålingen ikke vurderet i forhold til et normativt ideal om god ledelse eller 'ægte' medarbejdertilfredshed, men ud fra de præmisser den selv skaber for ledelse. Med dette udgangspunkt blev det understreget, at den konkrete håndtering på samme tid indeholder muligheder og udfordringer for ledelse, samt påpeget hvordan det kræver kompetencer at iagttage den i et andet ordens blik og 'forvandle' risikoen for ustyrlighed til en ressource, bestående af et øget antal styringsmuligheder.

7.2 Perspektivering og selvkritik

Specialet har imidlertid ikke blot produceret ny viden, som redegjort for i konklusionen, men også ny ikke-viden. Denne ikke-viden tager form af to selvkritiske erkendelser. For det første at opgavens afgrænsede arkiv sætter restriktioner på konklusionens almenhed, og for det andet at det poststrukturelle perspektiv sætter restriktioner på, hvilken form for konklusion der er mulig.

På baggrund af specialets diagnosticering af klimamålingens konsekvenser for ledelse, kunne det være interessant at forfølge den tese, at arbejdet med 'abstrakte styringsværktøjer' indfører en flerhed i opfattelsen af, hvad ledelse bør være. Man kan derfor spørge til *'hvilke former for polyfoni skaber andre evalueringer, der retter sig mod ledelse, og er der et mønster i denne polyfoni på tværs af organisationer?'*. Som en selvkritisk bemærkning, må det understreges, hvordan opgavens arkiv været 'rumligt' afgrænset, og derved umuliggør videnskabeligt at forholde sig til andet end DR. Man kan dog have en vis formodning om, at opgavens diagnose af flerhed, gør sig gældende for andre organisationer, men ikke sige noget

egentligt om dette. En ny undersøgelse med dette udgangspunkt vil gøre det muligt, at udvide konklusionen fra at være centreret om et casestudium, til en mere generel samtidsdiagnostik. Som beskrevet med henvisning til Dahler-Larsen, er evalueringsværktøjer bestemt ikke et fænomen som man kun finder i DR, men bør snarere opfattes som en samfundstendens. Derfor syntes det ikke uden betydning at få begreb om, hvad de konstitutive konsekvenser arbejdet med evalueringsværktøjer skaber for ledelse.

Et andet spørgsmål, som har rejst sig i forlængelse heraf er '*Hvordan forskellige logikker udvikles over tid?*'. Som beskrevet har specialets arkiv også været 'tidsligt' afgrænset, hvorved opgaven har lavet en synkron analyse af mulighedsbetingelserne for ledelse. Men hvordan ville det se ud, hvis man i stedet lavede en diakron analyse? Dette ville give mulighed for, at beskrive logikkernes indbyrdes 'magtforhold', forstået som hvilke logikker der over tid, sætter sig igennem, diffunderer ud eller dukker op på ny i den organisatoriske kommunikation. Det har været nævnt, hvordan rettens sprog fx traditionelt har været en bærende logik for den organisatoriske kommunikation, men i klimamålingen synes at være forsvundet mere eller mindre helt ud af kommunikationen. Et skift der ikke er ubetydeligt for, hvordan man kan agere som legitim leder.

Den anden type af ikke-viden som specialet har produceret, udspringer af de afgrænsninger som det poststrukturelle perspektiv implicerer. Som nævnt fordrer poststrukturalismen, at man afskærer sig fra at betragte lederne som personer med motiver, intentioner og 'substans'. Ligeledes har mit valg af ontologisk og epistemologisk ramme afskåret mig fra at undersøge strukturelle forhold, der er konstituerende for ledelsesrummet i DR. Disse valg har muliggjort at undersøge klimamålingen som et fænomen, der skaber bestemte konstruktioner af ledere og ledelsesrum, og derved har afgørende konsekvenser for *hvordan* mulighedsrummet for ledelse konstitueres. Men valget har samtidig afskåret mig fra at spørge til *hvorfor* ledelsesrummet ser ud som det gør, eller *hvilke personlige* evner det kræver at udfylde dette mulighedsrum.

Med et selvkritisk blik på opgavens perspektiv, kan man fremhæve Steen Nepper Larsens anmeldelse af Justine Grønbæk Pors' bog "Evaluering indefra – Politisk ledelse af folkeskolen evalueringskultur", der spørger:

”... om fravælgelsen af de store mængder af empirisk og fænomenologisk stof... ikke risikerer at gøre bogen lidt blodløs, formel og sine steder tendentiel postulerende. Side op og side ned læser man om lærernes selvkontrol, selvstyring og selvevaluering – uden at komme ret meget nærmere på skolehverdagens dramatik.” (Larsen 2009, 124)

Når denne kritik er interessant at fremhæve her, skyldes det, at jeg mener at man ikke blot kan læse anmeldelsen som en kritik af JPG's bog¹⁶, men også som en kritik af et perspektiv, der fylder meget på studiet i Politisk kommunikation og Ledelse og ligger til grund for dette speciale.

Specialets perspektiv muliggør at udtale sig om implikationerne af klimamålingen på et formlogisk niveau, men giver ikke mulighed for at beskrive de konkrete forhandlinger. Når der i diskussionen peges på skellet mellem første og anden ordens ledelse, som et bud på en strategi til håndtering af mulighedsbetingelserne giver empirien ikke mulighed for at besvare om denne skelnen findes i organisationen. Man kan derfor med rette stille de samme spørgsmål, som Nepper Larsen fremfører, til dette speciale – Hvordan håndterer lederne mulighedsbetingelserne i praksis? Hvordan indgår klimamålingen i relation til ledernes hverdagsstrategier? Og hvad skal der til for at kunne håndtere mulighedsbetingelser i klimamålingen?

Det valgte perspektiv giver mulighed for at analysere og beskrive hvilke dobbeltheder, der skabes i kommunikationen. Men samtidig syntes det valgte perspektiv, også at være trukket tilbage fra dagligdagens konkrete praksis. Herved gør opgaven sig blind for at beskrive det 'mikrosociologiske virvar' af kampe, forhandlinger og strategier som udgør organisationens hverdag. Diagnosen risikerer herved at blive en smule 'blodløs', men omvendt syntes netop den kølige distance at muliggøre en beskrivelse af kommunikationens præmisser, som ikke spindes ind i praktikernes egen forståelser.

¹⁶ Bogen er en omskrivning af et PKL-speciale.

Executive summary

This master's thesis focuses on the conditions for management at the Danish Broadcast Cooperation. While working as a student at the human resource department, I found it interesting to observe how the expectations facing managers in such a large organization, seems to be rather diffuse. By way of example, the HR-department is often contacted by managers that are confused and frustrated about how to handle the issues related to being a manager.

The thesis focuses on these diffuse expectations and their consequences by establishing a study of one concrete organizational tool: an 'employee satisfaction survey'. This survey can be understood as an evaluation of leaders and managers, but it is unclear whether they are evaluated in accordance with economic, political or pedagogical logics. Within the evaluation it is also unclear whether the managers are perceived as leaders expected to be authoritative subjects in a traditional hierarchical organization, or as self-governing subjects having an intimate relation to the employees.

My motivation for working with this particular survey is that I found it to be based on a paradox. It attempts to uncover and reduce the complexity of the phenomenon, 'employee satisfaction', but in doing so it produces new types of complexity.

The thesis is based on two analytical perspectives, both deriving their inspiration from poststructural thinkers, namely Michel Foucault and Niklas Luhmann. From the point of second order observations, it is investigated how expectations to 'managers' and 'management' are constructed in the organizational communication. The analysis points to the fact that these constructions lead to polyphony, which on the one hand reduces complexity by creating specific expectations facing managers. On the other hand, the polyphony creates a horizon of different competing expectations defining the structures of communication.

The concluding discussion points to the need for elaborating on the concept of second order management. In line with this perspective the thesis raises the claim that the implications of the organizational work with the survey involve both risks and opportunities for management.

Litteraturliste

Amhøj, C. B. (2004): 'Transparent styring'. I: Pedersen, D. (red.): "Offentlig ledelse i managementstaten", Samfundslitteratur.

Andersen, N. Å. (1996): "Udlisering – Når det private bliver politisk", Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Andersen, N. Å. (1998): "Politik/administration – når administrationen politiserer det politiske", COS-rapport nr.7, CBS.

Andersen, N. Å. (1999): "Diskursive analysestrategier", Samfundslitteratur.

Andersen, N. Å. & Born, A. (2000): "Kærlighed og omstilling", Nyt fra samfundsvidenskaberne.

Andersen, N. Å. (2001a): "Beslutningens ubesluttelighed", Nordiske Organisation Studier, Fagbokforlaget, Oslo, nr. 2.

Andersen, N. Å. (2001b): "Polyfone organisationer", CCC Working Paper, no. 6, CBS.

Andersen, N. Å. (2003): "Borgerens kontraktliggørelse", Hans Reitzels Forlag.

Andersen, N. Å. & Born, A. (2003): "Shifters", I: Højlund, H. & Knudsen, M. (red.): "Organiseret kommunikation", Samfundslitteratur.

Andersen, N. Å. (2004): "Ledelse af personlighed – om medarbejdernes pædagogisering", I Pedersen, D. (red.): "Offentlig ledelse i managementstaten", Samfundslitteratur.

Andersen, N.Å. & Thygesen, N.T. (2004): Selvskabsesteknologier i den selvudsatte organisation'. Tidsskriftet GRUS, nr.73

Andersen, N. Å. (2008): "Velfærdsledelse: Diagnoser og udfordringer", i Sløk, C. & Villadsen, K. (red.): "Velfærdsledelse – I den selvstyrende velfærdsstat", Hans Reitzels Forlag.

Arendt, H. (2004): "Arbejde", i: Arendt, H.: "Menneskets vilkår", Gyldendal.

Balibar, E. (1994): "Subjection and subjectivation", in Copjec (ed.): "Supposing the subject", Verso.

Borch, C. & Larsen, L. T. (2003): "Magt uden årsag - om Foucault og Luhmanns magtopfattelser", i Borch & Larsen (red.): "Perspektiv, Magt og Styring – Luhmann og Foucault til diskussion", Hans Reitzels Forlag.

Collin, F. (2003): "Konstruktivisme", Samfundslitteratur.

Dahler-Larsen, P. (2004): "Evaluerende og magt", Magtudredningen.

Dahler-Larsen, P. (2008): "Kvalitetens beskaffenhed", Syddansk Universitetsforlag.

Dean, M. (2006): "Governmentality – Magt & styring I det moderne samfund", Forlaget Sociologi.

Esmark, A, Laustsen, C. B. & Andersen, N. Å (2005): "Poststrukturalistiske analysestrategier – en introduktion", I Esmark, m.fl: "Poststrukturalistiske analysestrategier", Roskilde Universitetsforlag.

Foucault, M. (1977): "Overvågning og straf", Rhodos Radius.

Foucault, M. (1997): "Technologies of the self", in "The essential works of Michel Foucault", Vol. one, The New York Press.

Foucault, M. (2000): "The subject and power", In Feubion, J. D.: "Michel Foucault. Essential works of Foucault 1954-1984", Vol. 3, The Penguin Press.

Foucault, M. (2008): "Forelæsning 1, 1. Januar 1978", i Foucault M.: "Sikkerhed, territorium, befolkning – Forelæsninger på Collège de France 1977-1978", Hans Reitzels Forlag.

Heede, D. (2007): "Det tomme menneske - Introduktion til Foucault", Museum Tusulanums Forlag.

Højbjerg, H. (2004): "Hermeneutik", i Fuglsang, L. & Olsen, P.B. (red.): "Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne", Roskilde universitetsforlag.

Howarth, D. (2000): "Diskurs – En introduktion", Hans Reitzels Forlag.

Jensen, A. F. (2005): "Mellem ting – Foucaults filosofi", Det lille Forlag.

Järvinen, M. (2004): "Interview i en interaktionsistisk begrebsramme", i Järvinen, M. & Mik-Meyer, N.: "Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv – Interview, observationer og dokumenter", Hans Reitzels Forlag.

Kampmann, N.E. & Kern-Jespersen, M. (2009): "Kan man lede ved ikke at lede? – Tillid som ledelsesfilosofi", i: Christensen & Vinding (red.): "Erhvervsfilosofi – filosofiske bidrag til virksomheder og organisationer", Frydenlund.

Knudsen, M. (2003): "Forskydninger – Kontingenshåndtering i moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen" I: Højlund, H. & Knudsen, M. (red.): "Organiseret kommunikation", Samfundslitteratur.

Knudsen, M. (2004): "Ledelse i den selvopløsende organisation", I: Pedersen, D. (red.): "Offentlig ledelse i managementstaten", Samfundslitteratur.

Koch, C. (2004): "Kritisk rationalismen", i Fuglsang, L. & Olsen, P.B. (red.): "Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne", Roskilde universitetsforlag.

Kvale, S. (1997): "InterView – en introduktion til det kvalitative forskninginterview", Hans Reitzels Forlag.

- La Cour, A. (2002):** "Frivillighedens pris", Ph.d. Københavns Universitet, Sociologisk institut.
- La Cour, A., Knudsen, M. & Thygesen, N. T. (2005):** "Det systemteoretiske interview – Interview som meningsdannelse", MPP working paper no.8. CBS
- La Cour, A. (2006):** "The concept of environment in system theory", Cybernetics and human knowing, vol.13, no.2
- Laclau, C. & Mouffe, C. (2002):** "Det radikale demokrati – diskursteoriens politiske perspektiv", Roskilde Universitetsforlag.
- Larsen, S. N. (2009):** "Anmeldelse af: Evaluering indefra. Politisk ledelse af folkeskolens evalueringskultur", Dansk Sociologi, nr.4
- Luhmann, N. (1986):** "Ecological communication", Polity Press.
- Luhmann, N. (1990a):** "The state of the political system", In Luhmann, N.: "Essays on self-reference", Colombia University Press.
- Luhmann, N. (1990b):** "Meaning as basic concept", In, Luhmann, N.: "Essays on Self-reference", Columbia university Press.
- Luhmann, N. (1990c):** "The future of democracy", In Luhmann, N.: Political theory in the welfare state", Walter de Gruyter.
- Luhmann, N. (1999):** "Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet", Hans Reizels Forlag.
- Luhmann, N. (2000a):** "Sociale systemer – grundrids til en almen teori", Hans Reizels Forlag.
- Luhmann, N. (2000b):** "Organization und Entscheidung", Westdeutsche Verlag Gmb H.
- Luhmann, N. (2003):** "Beslutningens paradoks", I: Højlund, H. & Knudsen, M.(red.): "Organiseret kommunikation", Samfundslitteratur.
- Phillips, L. & Jørgensen, M. W. (1999):** "Diskurs analyse – som teori og metode", Samfundslitteratur.
- Raffnsøe, S., Gudmand-Høyer, M., Thanning, M. (2008):** "Foucault", Samfundslitteratur.
- Rennison, B. (2003a):** "Offentligledelse i tekst, tal og tale", Ph.d-afhandling, CBS, Samfundslitteratur.
- Rennison, B. W. (2003b):** "Polyfonisk lønkommunikation", I: Højlund, H. & Knudsen, M. (red.): "Organiseret kommunikation", Samfundslitteratur.
- Rose, N. (1999):** "Governing the soul – The shaping of the private self", Free Association Books.

Rose, N. (2003): "At regere friheden – en analyse af politisk magt i avancerede liberale demokratier", i Borch C. & Larsen L. T. (red.): "Perspektiv, magt og Styring – Luhmann og Foucault til diskussion", Hans Reitzels Forlag.

Thygesen, N. T. (2003): "Hvordan iagttages ledelse som styringsteknologi", I: Højlund, H. & Knudsen, M. (red.): "Organiseret kommunikation", Samfundslitteratur.

Thygesen, N.T. (2004): 'Hvordan styringsteknologi gør ledelse mulig'. I Pedersen, D. (red.): "Offentlig ledelse i managementstaten", Samfundslitteratur.

Thygesen, N.T. (2007): 'The Polyphonic effects of technological change in public sector organisations', Ephemera, vol. 7

Thygesen, N. T. & Tangkjær, C. (2008): "Ledelse af styringspresset: to normative nedslag", i Sløk, C. & Villadsen, K. (red.): "Velfærdsledelse – I den selvstyrende velfærdsstat", Hans Reitzels Forlag.

Villadsen, K. & Karlsen, M. P. (2008): "Hvor skal talen komme fra? Dialogen som omsiggribende ledelsesteknologi", i Sløk, C. & Villadsen, K. (red.): "Velfærdsledelse – I den selvstyrende velfærdsstat", Hans Reitzels Forlag.

Villadsen, K. (2008): "Indledning", i Sløk, C. & Villadsen, K. (red.): "Velfærdsledelse – I den selvstyrende velfærdsstat", Hans Reitzels Forlag.

Bilag – selvstændig bilagsmappe

Bilag 1: DR Klimamåling 2008

Bilag 2: Projektbeskrivelse samt kommunikationsplan for klimamålingen

Bilag 3: Artikler om klimamålingen fra DRs intranet

Bilag 4: DRs strategi 2007-2010

Bilag 5: DRs personalepolitik

Bilag 6: Interviews (CD)