

EN HISTORIE OM SKYLD, ANSVAR, HYKLERI OG MENINGSSKABELSE



Uddannelse: CBS, Master of Public Governance
Modul: Mastermodulet
Semester: Forår 2019
Vejleder: Camilla Sløk
Aflevering: 21. maj 2019
Studerende: Ulrik Borhaug Engstrøm 22.04.79
Antal anslag: 112.331

Summary

This assignment looks at the military leader that leads in a working structure where the organization on top (the system) has a clear hierarchy with rules and orders the employees has to follow. In the bottom of this working system the employees expect that they have an influence on their working life. In the middle of these conflicting demands the leader still has to solve the task that has been given.

The assignment uses the following problem definition to try to find out how the leader solves the conflicting demands:

In what way - and why - do leaders in the Danish Defense use the perceived concepts of hypocrisy, guilt and responsibility?

The following findings about the leader's way of handling the conflicting demands has been put to light in this assignment.

1. The meeting between the system and the employees creates a gray area with equivocality and uncertainty.
2. The leader articulates concepts of guilt and responsibility to be able to handle the leadership role in the identified gray area.
3. The leader uses hypocrisy to translate the task - to create the connection between cues and The frame of reference - so it becomes sensemaking to the employee.

One of the main conflicts between the system and the employees has been identified as the spoken language. The top speaks a New Public Management (NPM) language while they employees talk a Neo Weberian State (NWS) language. Thereby the leader has to translate the NPM language of optimizing and economy into a language that includes how to solve the military task.

This linguistic ambiguity puts the leader in a gray area, where the leader actively uses guilt and responsibility concepts as a mitigation mechanism between the system and the employees. In the same gray area, an equivocality and an uncertainty arise among the employees, and these give a need for the leader to articulate a sensemaking task.

The leader's process of sensemaking consists of three elements - a frame of reference, a cue and a connection between the two.

The frame of reference the system has given the leader is an incorporated inconsistency, where the leader has been brought up by the system to solve the task despite the non-sensemaking decisions, and at the same time, the system has learned that whatever decision it makes, the organization's leaders solve the tasks.

The cues this assignment has presented are a Defense Agreement, development of education programs, introduction of new concepts and reorganizations. But the leader cannot immediately connect the frame of reference and cues to direct sensemaking.

The way the manager translates the frame of reference and cues is through hypocrisy. The leader's spoken frame of reference becomes the organization's NWS professional self-understanding, and the cues the leaders are working after, is that the system does not say that what the leaders do is wrong.

Indholdsfortegnelse

Indledning	5
Problemstilling	6
Problemformulering	7
Opgavens findings.....	7
Afgrensning	7
Kildekritik	7
Teorivalg og begrundelse.....	8
Teoripræsentation.....	9
Camilla Sløk og styringsmodellerne	9
Nils Brunsson	11
Karl E. Weick.....	12
Metode.....	14
Metodisk tilgang til det kvalitative interview	15
Systemet og medarbejderen	17
Konklusion på systemet og medarbejderen	18
Lederens forskellige temaer	19
Skyld og ansvar.....	19
At være skyldig, fordi man ikke tager ansvar i tide.	19
At være skyldig pga. ledelsesbeslutninger, andre ikke er enige i & at blive gjort til syndebuk for beslutninger, man ikke selv har taget	21
Systemets beslutninger i en ramme af styringsmodellerne	24
Skylden møder styringsmodellerne.....	28
Delkonklusion på skyld og ansvar.....	31
Hykleri.....	32
Beslutningen fra systemet.....	32
Talen og handlingen	32
Ærlighed i hykleri.....	34
Officeren og hykleriet	35
Det besluttede, det sagte og handlingen	35
Den indarbejdede inkonsekvens.....	36
Delkonklusion på hykleri	37
En diskussion om lederens samlede spillerum	39
Flertydigheden og usikkerheden	39
Rammen og ledetråden.....	42
Det samlede billede.....	43
Konklusion	45
Perspektivering	46
Bibliografi	47
Bilag	48

Indledning

Jeg er uddannet officer og er produktionschef ved Søværnets Center for Sømilitær Teknologi (CST). Jeg har arbejdet ved CST siden 2014 og har siden dengang været en af hovedaktørerne bag et omfattende forandringsprojekt.

Der var et ønske fra Forsvarsforligskredsen i 2012, at CST ikke længere skulle producere civile kompetencegivende uddannelser, der også blev udbudt i det civile uddannelsessystem. Derfor blev CST nævnt således i Forsvarsforliget 2013-2017; ” ... *mens Søværnets Teknikkursus*’ (CST gamle navn) *undervisning i videst muligt omfang overgives til eksterne leverandører.*”¹

CST var blevet lukket og af videre notater fremgik det, at alle medarbejdere skulle afskediges. Umiddelbart efter Forsvarsforliget blev udgivet, fandt forligsparterne og Forsvarskommandoen ud af, at dette ikke var en mulig løsning alligevel. Derimod skulle CST gennemgå en omfattende besparelse. 11 ud af CST 47 medarbejdere skulle afskediges, og CST skulle afgive en del af den samlede bygningsmasse, og endeligt skulle CST produktionskatalog ændres markant. CST skulle ikke længere levere civil kompetencegivende uddannelser,² men skulle udelukkende fokusere på specifikt sømilitære uddannelser, hvilket betød en ændring af alle eksisterende uddannelser. Herudover skulle CST spare 2,6 millioner årligt i budgettet ved fuld implementering den 1. januar 2017.

I forbindelse med disse omfattende ydre påvirkninger har jeg avanceret gennem systemet som kvalitetschef, leder af maskinafdelingen, leder af våbenafdelingen og udviklingschef til nu at være chef for hele produktionen. Det betyder også jf. Leadership Pipeline, at jeg er gået fra at være leder af 30 medarbejdere (leder af medarbejdere) til at være leder af to teamledere (leder af ledere).³ Jeg har håndteret adskillige forandringsprocesser – både episodiske og kontinuerlige - hvor jeg under de episodiske primært har fokuseret på besparelser, fyringer osv., mens jeg ved den kontinuerlige forandring er fokuseret på selve kulturen og produktionsændringen gennem en italesættelse af meningsskabelse.

CST er kendetegnet ved, at de ansatte har en dyb fagfaglighed - de mest specialiserede medarbejdere i Søværnet og inden for nogle systemer de mest specialiserede i hele Europa. Jeg selv er uddannet taktisk officer og generalist, mens mine teamledere er specialister med en stor teknisk fagfaglighed.

Jeg har i mine opgaver på MPG fokuseret på diverse analyser af specifikke problemstillinger som forskellige strategier fra ovenstående myndigheder og egne myndigheder, specifikke forandringsanalyser og italesættelsen af forandringerne. Jeg har

¹ (Forsvarsministeriet, 2012, s. 9-10)

² Historisk set har CST uddannet i skibs- og maskinteknik, datamatik, informationsteknik, elektro- og elektronikteknik, miljøledelse og erhvervsfaglige uddannelser. Flere uddannelser ved CST var egentlige lærlingeuddannelser, hvor der blev udstedt svendebrev på lige fod med tilsvarende civile uddannelser.

³ (Dahl & Molly-Søholm, 2012)

brugt MPG'en til at forsøge at forstå de omfattende forandringer og arbejdet med de konflikter, der er opstået mellem forsvarsforliget og den fagprofessionelle selvforståelse.

Mit masterforløb har på den måde fokuseret på medarbejderne, og hvordan min indvirkning påvirker dem og mig i henhold til forskellige teorier. Det, der har kendetegnet alle opgaverne, er en analyse af medarbejderne, og hvad jeg som leder, skulle gøre - både ledelsesmæssigt og personligt - for at flytte dem endnu et stykke ad den rigtige vej.

Dette har efterladt mig uden en egentlig analyse af selve lederen i sin ledelsessituation, hvor denne møder forskellige krav oppefra, nedefra og fra siden. Hvordan håndterer lederen i virkeligheden denne situation? Dette spørgsmål, mener jeg, vil være en god måde at afslutte min masteruddannelse med.

Problemstilling

Hvis jeg skulle skildre en stereotyp for en officer så ville det være en person, der giver klare ordrer og på den måde skaber tydelighed og klarhed for sine undergivende. En officer er en hædersmand, der aldrig lyver, snyder eller fortier sandheden. En officer taler altid sandt. Derfor kan der opstå en splittelse, når officeren finder frem til, at denne faktisk ikke har patent på sandheden, men der er en virkelighed, der opstår i samspillet mellem systemet, der udstikker ordrer og rammer, lederen og medarbejderen. Endvidere kan officeren heller ikke være kompromisløs ærlig, da dette vil komme til at skabe nogle unødvendige konflikter, som hverken medarbejderen eller officeren er interesseret i.

Jeg har i min rolle som leder i en virksomhed i forandring ofte stået i dilemmaer omkring nogle beslutninger, der er blevet taget, men jeg ved, de vil skabe unødige konflikter, hvis jeg agerer direkte i henhold til beslutningen. Derfor har jeg været tvunget til at ændre årsager til beslutninger, fortie detaljer og endda handle imod det talte og besluttede for at skabe legitimitet og tillid til mig som leder. Jeg har en oplevelse af, at der ikke er overensstemmelse mellem det besluttede fra systemet, og den oplevede virkelighed lederen står i.

Jeg har en ide om, at jeg ikke er den eneste leder, der står i dette dilemma omkring håndteringen af modsatrettede krav. Derfor har jeg interviewet fem andre officerer i Søværnet for at høre om deres tanker inden for dette område.

Jeg søger med denne opgave ikke at løse et egentligt ledelsesmæssigt problem, men jeg vil gerne prøve at belyse en tendens, jeg har oplevet i mit eget lederskab for at forstå, hvilken ledelsesmæssig situation jeg står i, og for at se om andre ledere, kan hjælpe mig med at belyse et lignende ledelsesrum. Dette betyder også, at jeg i opgaven vil benytte *sproget* fra forskellige teoretikere for at se på, hvor sproget fører os hen.

Opgaven er derfor bygget op omkring den tese, at lederen er nødt til at være i stand til at kunne differentiere mellem sin tale, handlinger og beslutninger for at kunne rumme sit lederskab og skabe mening for sine medarbejdere.

Jeg vælger i denne opgave at kalde håndteringen af de modsatrettede krav - hvor der ikke er overensstemmelse mellem netop det sagte, handlingen og beslutningen - hykleri.

Endeligt håber jeg på at denne opgave giver mig den nødvendige refleksion over de sidste fem år, så jeg har et mere solidt ledelsesmæssigt ståsted at fortsætte min rejse som leder på.

Problemformulering

På hvilken måde – og hvorfor - benytter ledere i Forsvaret de oplevede begreber hykleri, skyld og ansvar?

Opgavens findings

For at give læseren en ramme at læse opgaven i præsenteres i det nedenstående de tre tydelige findings, opgavens analyser finder frem til.

1. Mødet mellem systemet og medarbejderen skaber et gråområde med flertydighed og usikkerhed.
2. Lederen benytter skyld- og ansvarsbegreber for at kunne være i sit ledelsesrum i det identificerede gråområde.
3. Lederen benytter hykleri til at oversætte opgaven – skabe sammenhæng mellem ledetråden og rammen – så den bliver meningsskabende for medarbejderen.

Afgrænsning

Der vil være mange faktorer, der spiller ind vedrørende lederens håndtering af dilemmaer. Denne opgave tilbyder et lille udsnit af teorier, der kan understøtte denne opgaves overordnede tese.

Rammen for opgaven bliver primært Forsvarsforliget 2013-2017 og ikke Forsvarsforliget 2018-2023. Årsagen til dette er, at jeg ikke har mulighed for at hente den samme mængde dokumenter fra det nye Forsvarsforlig, da Forsvarets myndigheder stadig er i gang med at analysere på implementeringsstrategier.

Ud over opgavens fire teoretiske hovedmodeller, vil udvalgte teorier fra MPG studiet blive involveret i delanalyserne. Disse teorier vil ikke blive introduceret i teori afsnittet grundet opgavens begrænsede omfang og ud fra den betragtning, at de ikke indgår som hovedteorier i opgaven, men benyttes udelukkende som teoretiske forstærkere til argumenter og analyser.

Kildekritik

Den største kildekritik i denne opgave læner sig op ad interviewdelen. De interviews, der er blevet gennemført, fylder en del i opgaven. Samtidig er det relevant at se kritisk på mig i rollen som interviewer. Jeg er en officer, der er uddannet i Forsvaret og har været tjenestegørende i snart 19 år. Dette må betyde, at jeg som interviewer over for officerer ubevidst må tillægges en vis grad af udfaldet for den empiriske kulturelle forståelse.⁴ Som

⁴ (Gullestrup, 2007, s. 228-229)

undersøger af min egen organisation, vil jeg tillægge bemærkninger, kropsholdninger osv. en bestemt betydning, som en udenforstående ikke ville. Jeg har været klar over dette problemfelt i hele processen, og prøvet at være så objektiv som muligt, men intentionen om total objektivitet vurderes ikke mulig, da jeg selv har været en del af organisationen over en så lang periode.

Herudover så er der ved arbejdet med denne opgave, gjort en stor indsats for at indhente valide kilder. Alle rapporter, artikler og bøger, der er benyttet som kildemateriale til opgaven, er skrevet af anerkendte forskere eller anerkendte institutioner. Dette gør, at disse bliver betragtet som valide og giver ikke grund til nogen yderligere kritik.

Teorivalg og begrundelse

Denne opgave fokuserer på en identifikation af en *ledelsespraksis*, hvordan tænker og handler ledere i det ledelsesrum, de har til rådighed. Selvom opgaven i problemfeltet og problemformuleringen primært arbejder med hykleri, så inddrager opgaven også andre teoretiske områder for at analysere på dette ledelsesrum.

Den overordnede tese for opgaven er som beskrevet, at lederen er nødt til at være hyklerisk for kunne håndtere dilemmaer. Denne indfaldsvinkel vil primært blive dækket af Nils Brunssons teori om hykleri.

Herudover vil opgaven også se på Weicks teorier inden for meningsskabelse i praksis og Camilla Sløk omkring skyld & ansvar.

Teoriene omkring meningsskabelse og skyld & ansvar giver mig to yderst relevante indfaldsvinkler til at analysere på selve dilemmaet, og hvordan det håndteres.

Meningsskabelsen af Karl Weick bliver jf. tesen brugt som målet for hykleriet. Dette betyder, at hykleri ikke er et mål i sig selv, men derimod en metode til at håndtere dilemmaer og derved skabe mening for medarbejderne. Temaet *skyld & ansvar* af Camilla Sløk giver et indblik i en afbødningsstrategi for både ledere og medarbejdere. Ved at tale om skyld & ansvar har lederen en mulighed for at afbøde beslutninger og muligvis begrunde sit hykleri.

I denne opgave vurderes det, at der også kommer til at være et tæt fællesskab mellem Camilla Sløks teori omkring skyld & ansvar og styringsmodellerne. Fællesskabet i de to teorier kommer fra de interviews af fokuspersoner, der er foretaget. Alle fokuspersoner påpeger en ulighed mellem ovenstående myndigheds opgaveformulering (beslutningen) og den virkelighed, fokuspersonen står i. Det er i dette spændingsfelt, at ordene *skyld & ansvar* opstår i interviewene. Derfor ser jeg, at kombinationen af styringsmodellerne og Sløks teori giver mig den teoretiske mulighed for at undersøge dette fænomen.

Teoripræsentation

Camilla Sløk og styringsmodellerne

Camilla Sløk

Camilla Sløk giver denne opgave det teoretiske sprog til at analysere på begreberne *ansvar & skyld*. Sløks studie omkring skyld, skam og ansvar giver denne opgave et sprog at arbejde med, af hvilken grund, det er vigtigt i denne opgave, at der er en fælles forståelse af disse essentielle ord.

Skyld - Skyld bruges som det, man kan pådrage sig, hvis man foretager en handling, der går ud over nogle andre. Skylden har en årsag, og er ikke blot en forbigående følelse uden grund. Der er grund til skyld.⁵ Endvidere har Sløk en interessant betragtning omkring modsætningen mellem *skam* og *skyld*. "*Skam går indad, hvor skyld er knyttet til noget ydre.*"⁶

Ansvar - Sløk påpeger, at ansvar juridisk set er forbundet med skyld, men at begreberne også benyttes fælles i en social kontekst, altså om de opgaver vi giver hinanden.⁷ I denne opgave, hvor vi skal analysere en ledelsespraksis, kan vi forstå det således, at lederen har magten til at give medarbejderen en opgave - eller ansvaret for en opgave. Dette giver dermed også en tæt sammenhæng mellem ansvar og magt, nemlig at den, der har ansvar, har magt, og at den, der får ansvar, får del i denne magt.

Med fundament i disse to begreber fandt Sløk i sit studie frem til tre findings:⁸

1. Skyld er den negative udgave af ansvar.
2. Ansvar er positive udgave af skyld.
3. Når ledere ikke tager ansvar i tide, opstår der diskussion om skyld.

Endeligt gav dette baggrunden for, at Sløk arbejder med tre former for skyld & ansvar i forhold til ledelse.⁹

1. At være skyldig, fordi man ikke tager ansvar i tide.
2. At være skyldig pga. ledelsesbeslutninger, andre ikke er enige i.
3. At blive gjort til syndeboek for beslutninger, man ikke selv har taget.

⁵ (Sløk, 2014, s. 20)

⁶ (Sløk, 2014, s. 21)

⁷ (Sløk, 2014, s. 18-19)

⁸ (Sløk, 2014, s. 23)

⁹ (Sløk, 2014, s. 11)

Styringsmodellerne

New Public Management - Udgangspunktet i NPM er de frie markedsmekanismer og konkurrence. "Staten skal i dette tilfælde lære at tænke, handle og lede på den samme måde som den private sektor."¹⁰ NPM er tænkt ud fra en tanke om effektivitet, og der skal være tydelige mål og synlige målbare resultater.¹¹ Endvidere er der stor fokus på bundlinjen inden for denne teori. For at skabe disse synlige mål og målbare resultater er områder som ISO og LEAN blevet et værktøj inden for NPM.

Neo-Weberian State - NWS tager afsæt i Max Webers tanker om bureaukratiet, hvor der er et klart hierarki med klare regler og en klar autoritet. Fokus for NWS er en ekstern orientering, hvor medarbejderen er orienteret mod borgernes behov, men borgeren er generelt passiv og modtagere af en ydelse. Der er i NWS tale om en professionel kultur præget af kvalitet, hvor sagsbehandleren kan tage den enerådige beslutning om en sag ud fra sin store faglighed.¹² I denne opgave er det også relevant, hvad NWS medarbejderen *ikke* er. Medarbejderen er *ikke* en entreprenør, der har behov for autonomi i sin opgaveløsning.¹³

New Public Governance - NPG tager en drejning mod netværksstyring. Både politikere og offentlige ansatte er blot spillere i et større spil, hvor der er en verden af interessenter med holdninger, meninger og indflydelse. Offentlige ansatte bliver derfor "networkers", der skal kunne forhandle, facilitere, indgå kompromis og forhandle med andre interessenter.¹⁴

¹⁰ (Pollitt & Bouckaert, 2017, s. 22 & 43)

¹¹ (Pollitt & Bouckaert, 2017, s. 172)

¹² (Pollitt & Bouckaert, 2017, s. 71-73 & 121-124)

¹³ (Pollitt & Bouckaert, 2017, s. 172)

¹⁴ (Pollitt & Bouckaert, 2017, s. 124-127 & 172)

Nils Brunsson

Brunsson giver denne opgave endnu et teoretisk sprog til at analysere de oplevede problemstillinger omkring hykleri.

Brunsson ser hykleri mere som en løsning end et problem, og det at hykle giver nogle moralske fordele¹⁵ - derudover er det ofte umuligt at undgå at hykle.¹⁶

Brunsson siger, at der opstår hykleri, når der er uoverensstemmelse mellem det besluttede, det sagte og det gjorte (handlingen).¹⁷ Hykleriet er nødvendigvis bundet op på en aktør, dette kan både være et menneske eller en organisation.¹⁸

Brunsson påpeger, at samfundsnormen er, at det er godt, når der er overensstemmelse mellem det besluttede, det sagte og det gjorte, og hvis der ikke er overensstemmelse mellem de tre, så vil det være hykleri. Men Brunsson påpeger samtidigt, at hykleri kan være svaret i en verden, hvor der er konflikt imellem værdier, ideer eller mennesker. Hykleri bliver på denne måde en metode til at håndtere konflikterne på, ved at være inkonsekvent mellem det man siger, gør og beslutter.

Brunsson argumenterer videre at uden hykleri, så ville én parts interesser være fuldt ud dækket, mens alle andre ville være fuldstændig utilfredsstillt.¹⁹ Derfor vil hykleri også opstå, når der er modstridende krav, og jf. Brunsson er det ofte billigere for aktøren at benytte enten snak eller beslutninger til at være hyklerisk inden for, da disse kan blive udført samtidigt, mens handlinger kan have en meget større konsekvens og tydelighed, endvidere er det vanskeligt at udføre flertydige handlinger samtidig.²⁰

Brunsson har et argument omkring tidens behov for hykleri. Når ledelsesbehov ændrer sig over tid - fra eks. driftsledelse til personlig ledelse - så ændrer organisation ikke så hurtigt som det omkringliggende samfund. Dette efterlader lederen i et nødvendigt hyklerisk rum, hvor lederen er nødt til at lede sine medarbejdere efter tidens krav, men det kan være i direkte modstrid mod organisationens beslutninger beskrevet i policy- og strategipapirer osv.²¹

Hele spørgsmålet omkring hykleri, mener Brunsson, er relevant, fordi medarbejderen tror på, at det organisationen i bund og grund ønsker, er vigtigt. Medarbejderen har et ideal af ens egen organisation, og hykleriet kan være med til at understøtte dette ideal og give systemet legitimitet.²²

¹⁵ Brunsson advokerer for, at moral er et spørgsmål om at promovere menneskelig lykke. (Brunsson, 2002, s. 232-235)

¹⁶ (Brunsson, 2002, s. xi)

¹⁷ (Brunsson, 2002, s. 201-202)

¹⁸ (Brunsson, 2002, s. 203)

¹⁹ (Brunsson, 2002, s. 203-207)

²⁰ (Brunsson, 2002, s. 211-213)

²¹ (Brunsson, 2002, s. 212-213)

²² (Brunsson, 2002, s. xiii-xvi)

Karl E. Weick

Weick har i sit forfatterskab arbejdet meget med ordet menings-skabelse, hvilket muligvis også er det, han er blevet mest kendt for.

Med meningsdannelse menes, ”at virkeligheden er en kontinuerlig realisering, som opstår af vores anstrengelser for at skabe orden og konstruere retrospektiv mening af det, vi oplever. Vi forsøger at gøre vores oplevelser rationelle for os selv og andre - vi forsøger at skabe mening.”²³

Denne opgave ser på Weick med et socialkonstruktivistiske verdenssyn. Dette vurderes muligt, da Weick taler meget om det talte sprog som en måde at konstruere mening på. Dette teoretiske udgangspunkt understøttes af følgende citat; ”Vi skal tænke os godt om, når vi vælger de ord, vi beskriver verden med. For de ord, som vi tror, vi beskriver med, er reelt dem, vi skaber verden med.”²⁴ En anden vigtig pointe, der er værd at trække med ind i denne forståelse, er, at ”som ledere har vi derfor stor betydning for den mening, der skabes for vores medarbejdere, og dette sker ved hjælp af ord.”²⁵

Det skal endvidere bemærkes, at Weick betragter det at skabe en meningsdannelse som en social proces, hvilket er en af grundpillerne i Weicks syv elementer for menings-skabelse.²⁶

Det helt centrale i Weicks univers er, at mennesket selv skaber mening med menings-skabelsen, og Hammer & Høpner hjælper os med at få et indblik i Weicks univers og tanker. Eftersom denne opgave kredser omkring et usikkerhedsbegreb i lederskabet - en usikkerhed omkring en fælles forståelse af det talte sprog - så er det relevant, at se på Weicks tanker inden for dette område.

Weick peger på at særligt flertydighed og usikkerhed giver anledning til menings-skabelse.²⁷ I forbindelse med *flertydighed* er der behov for at skabe mening i de mange fortolkningsmuligheder, der er i en given situation. Udfordringen vil ikke blive løst af flere informationer, for flertydigheden vil ofte være genereret af - hvad er problemet egentlig?

I forbindelse med *usikkerhed* er det ikke de mange fortolkningsmuligheder, der er problemet, men snarere det modsatte. Med usikkerheden er problemet, at vi netop ikke ved, hvordan noget kan fortolkes. Vi kan være usikre på omgivelserne, og hvordan ændringer i omgivelserne påvirker os, og hvordan vi skal respondere på disse.²⁸

Denne *flertydighed* og *usikkerhed* giver anledning til menings-skabelse. Medarbejdere og ledere er nødt til at have en fælles menings-skabelse for at opgaven skal give mening, og

²³ (Hammer & Høpner, 2015, s. 92)

²⁴ (Hammer & Høpner, 2015, s. 141)

²⁵ (Hammer & Høpner, 2015, s. 142)

²⁶ (Hammer & Høpner, 2015, s. 94)

²⁷ (Hammer & Høpner, 2015, s. 124)

²⁸ (Hammer & Høpner, 2015, s. 124-126)

lederen er en meningsgiver. Selvom lederen ikke handler, så skal medarbejderen nok skabe mening alligevel, men det er måske ikke den mening, lederen havde tilsigtet, som de skaber.²⁹

Det nærmeste Weick kommer på at definere processen til meningsskabelsen, er at meningsskabelsens substans består af tre elementer - en *ramme*, en *ledetråd* og en *forbindelse* mellem de to.³⁰ *Rammen* er som regel, noget der ligger i fortiden - f.eks. en tidligere socialisering - hvor *ledetråden* kunne være noget, vi oplever her og nu - en tale, en plan, en handling eller måske en historie. Kan der skabes en *forbindelse* mellem *rammen* og *ledetråden*, så kan der skabes mening.³¹

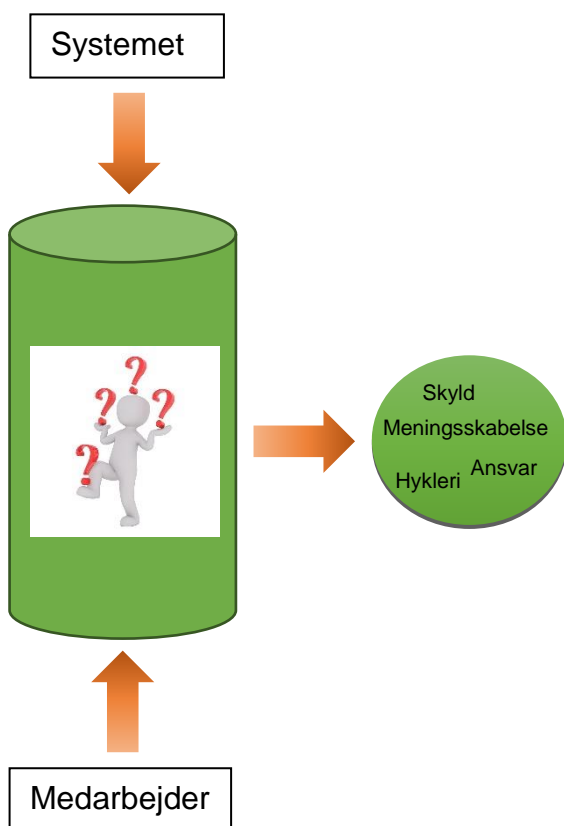
²⁹ (Hammer & Høpner, 2015, s. 92)

³⁰ (Hammer & Høpner, 2015, s. 127-134)

³¹ (Hammer & Høpner, 2015, s. 128)

Metode

Denne opgave vil arbejde ud fra denne figur. Figuren skal skildre lederen inde i den grønne cylinder, der skal håndtere de til tider modsatte krav mellem beslutninger



taget i toppen og medarbejderens forventninger til lederen i bunden. Det, der sker inde i cylinderen, er skildret med pilen til højre og cirklen.

Ergo - de fire spørgsmålstegn lederen (i cylinderen) står overfor i denne opgave, bliver beskrevet i fire temaer - et for hvert spørgsmålstegn. Disse fire temaer, lederen skal forholde sig til, skildres i den grønne cirkel til højre for cylinderen.

Hvert analyseafsnit i denne opgave vil åbne med et udsnit af denne figur, så læseren hele tiden har et overblik over, hvilken del af analysen, opgaven arbejder med.

Eftersom denne opgave fokuserer på en identifikation af en *ledelsespraksis* - hvordan ledere tænker og handler i det ledelsesrum, de har til rådighed - så vurderes det vigtigt at identificere de omkringliggende rammer.

Derfor vil den første delanalyse fokusere på at identificere det omkringliggende system og medarbejderen - toppen og bunden af figuren. Dette vil jeg gøre ved at benytte styringsmodellerne til en analyse af Forsvaret som virksomhed og Ove K. Pedersens konkurrencestat som en analyse af medarbejderne og deres forventede behov. Denne delanalyse bliver ikke omfattende, da meningen udelukkende med den er, at skitsere den omkringliggende ramme, lederen har.

Den næste delanalyse vil omhandle *skyld & ansvar*, hvor jeg vil se på, hvordan lederen benytter disse begreber som et ledelsesværktøj. Under denne analyse vil jeg endvidere inddrage styringsmodellerne for at se på, om de kan give en mulig forklaring på, den oplevede manglende forståelse i opgavestillingen mellem systemet og lederen. Under analysen med styringsmodellerne vil jeg benytte den case, der er præsenteret i indledningen af opgaven. Casen ikke er enestående for en forligstekst - eller en almindelig beslutning, men vurderes derimod ganske standard, og de foretagne interviews omkring ledelsesdilemmaer har netop været af en generel ledelseskarakter, derved kan en analyse af denne case give nogle indikationer på, hvilket sprog systemet, lederen og medarbejderen taler i, i en ramme af styringsmodellerne.

Ved delanalysen om hykleri vil jeg analysere på lederens brug af Brunssons hykleri, i den ledelsespraksis de står i.

I den sidste delanalyse skal vi se på menings-skabelse gennem Weick.

Endeligt vil jeg åbne hele figuren med delanalyserne i en samlet diskussion, hvor Weick og menings-skabelse også vil blive inddraget, så opgaven kan se på samspillet mellem de fire temaer. Jeg håber, dette billede giver os det nødvendige indblik i, hvordan lederen håndterer sit ledelsesrum.

Metodisk tilgang til det kvalitative interview

Formålet med interviewet var at skabe en åben dialog, hvor der kunne indhentes kvalitative beskrivelser af interviewpersonens livsverden med henblik på fortolkning af deres betydning.³²

Jeg anvendte det semistrukturerede interview til at afdække nogle temaer. Temaerne omhandlede menings-skabelse, hykleri og ansvar/skyld. Spørgsmålene blev sendt til informanterne på forhånd, så de fik muligheden på at forberede sig til samtalen.³³

Det, der er påfaldende ved spørgsmålene, er at der ikke blev spurgt direkte ind til ordene hykleri og ansvar/skyld. Årsagen hertil er, at jeg skulle interviewe officerer i Søværnet, og gennem erfaring ved jeg, at officerer kan opfatte disse ord negativt, hvilket kunne skabe et dårligt interview. Derfor valgte jeg, at de strukturerede spørgsmål ikke involverede disse ord, men alligevel er de tænkt ind i meningen med spørgsmålene.

Konkret omhandler det første spørgsmål ordet menings-skabelse, hvilket er et vigtigt element i opgaven. Årsagen til at dette ord bliver udtalt eksplicit i første spørgsmål, er at jeg ønsker at danne en ramme for resten af interviewet, hvor informanten gerne må tænke meningsdannelse ind i sine svar. Herudover er dette også jf. Kvale et godt indledende spørgsmål, hvor interviewpersonen selv kan komme med nogle væsentlige dimensioner i den undersøgte ledelseskontekst.³⁴ Herefter beskæftiger de næste tre spørgsmål sig med et konkret ledelsesmæssigt dilemma, som informanten har stået over for. Spørgsmålene kredser omkring, hvordan informanten benytter tale, handling og beslutninger til at løse sit dilemma. Dette er det semistrukturerede interviews styrke, da jeg på denne måde kunne spørge nærmere ind til den mulige uoverensstemmelse mellem tale, handling og beslutninger – hykleriet. Disse tre spørgsmål lægger også op til et spørgsmål omkring samvittighed i ledelse. Samvittighed er en oversættelse af skyld og ansvar. Ansvar er et betydningsfuldt ord for en officer i Søværnet, og ved at spørge direkte ind til ord som skyld og ansvar, kunne interviewet tage en mere firkantet drejning, hvilket ville give en mindre åben dialog.

³² (Kvale, 2002, s. 129)

³³ (Kvale, 2002, s. 133-136)

³⁴ (Kvale, 2002, s. 137)

Endeligt slutter interviewet af med et spørgsmål omkring informantens største ledelsesmæssige styrke. Dette spørgsmål kunne give nogle ekstra informationer, som interviewerens ikke havde tænkt på, men samtidig skal man også tænke på, interviewets ramme frem til dette tidspunkt, og denne ramme kan meget vel have farvet svarene i en retning, der er inden for opgavens teoretiske ramme. Dette spørgsmål gav informanten mulighed for at gå ud over rammen og selv byde ind med det ukendte. Endeligt dannede dette spørgsmål også grobund for tiden efter optagelsen stoppede, da jeg på den måde vurderede, at jeg havde et emne, informanten og jeg kunne tale videre om, når interviewet var stoppet. Dette dannede baggrund for den nødvendige debriefing, da der jf. Kvale kunne herske en vis anspændthed eller angst, fordi informanten havde været åben om personlige og emotionelle oplevelser.³⁵

Interviewguiden så således ud:

- Hvad er relationen mellem meningsgæbelse og ledelse for dig?
- Hvad er det største ledelsesmæssige dilemma du har stået i inden for de sidste 24 måneder?
- Kan du beskrive de nærmere omstændigheder, omkring hvorfor det har været et dilemma?
- Hvordan håndterede du dilemmaet?
- Hvad betyder din samvittighed for din ledelse?
- Hvad er din største ledelsesmæssige styrke?

Alle interviews blev optaget og herefter transskriberet, og alle interviews havde en varighed på cirka en time.

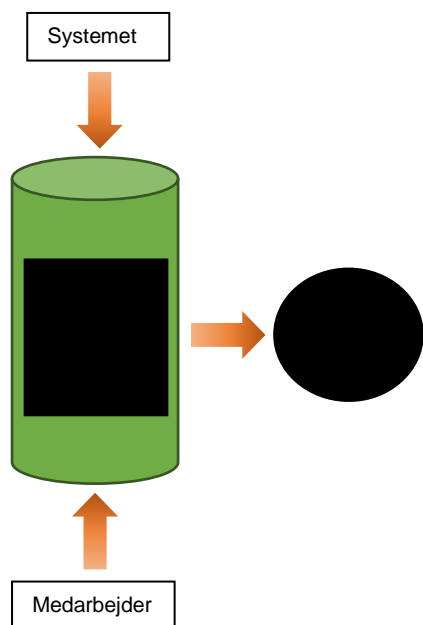
I opgaveskrivningen er citater og navne ændret, så informanterne bliver anonymiseret. Jeg vurderer, at ændringerne i citaterne ikke bliver meningsforstyrrende, og informanternes pseudonym stemmer overens med deres køn og etniske tilhørsforhold.

Endeligt udvalgte jeg fem officerer på mit eget ledelsesniveau, så jeg på den måde kunne fjerne mest mulig magt i rummet. Hermed mener jeg, at eftersom Forsvaret er meget hierarkisk opbygget med en tydelig indikation omkring ens plads i hierarkiet via det synlige båret rangsystem, så vurderede jeg, at det var mest hensigtsmæssigt at interviewe ledere på mit eget niveau - eller tæt på, for ikke at skabe en for stor magtdistance.

³⁵ (Kvale, 2002, s. 132-133)

Systemet og medarbejderen

Dette afsnit vil arbejde med systemet og medarbejderen. Derfor fremgår det også af figuren, at lederen bliver en sort boks og derved uinteressant i denne delanalyse.



Hvis man ser på Forsvaret som organisation, så er det et meget tydeligt ønske fra politikerne, at Forsvaret leverer militærfaglige vurderinger og operationer, når det er ønsket fra politisk side. Det betyder, at det militære system skal være neutralt i gennemførelsen af de politiske ønsker. Der er en absolut forventning til Forsvaret om, at Forsvaret er politisk loyalt. Det ville ikke være accepteret, hverken af politikere eller borgere, hvis Forsvaret begyndte at opfinde egne opgaver eller ville have direkte indflydelse på den politiske proces. Endvidere er der i Forsvaret et meget klart hierarki i form af bestemmelsesgange, regler og individets placering i systemet. Individets placering bestemmes af rangsystemet, hvor personer i og uden for organisation kan se individets placering, udelukkende ud

fra den uniform med gradsbetegnelse man optræder i. Rangsystemet viser tydeligt, hvem der bestemmer over hvem ud fra en hierarkisk model. Forsvarets medarbejdere er også historisk blevet i Forsvaret hele deres arbejdsliv grundet tjenestemandsprincippet.

Forsvarets ansatte er enten ansat til at være eksperter eller uddannet til at være eksperter inden for deres specifikke militærfaglige områder. Forsvaret er samtidig en virksomhed, der beskytter deres bygninger og materiel effektivt gennem hegn og bevæbnede vagter. Det vil sige, borgeren ikke har adgang til Forsvarets områder, og dette betyder, at borgeren ofte bliver en passiv modtager af den militære ydelse. Alt dette betyder, at Forsvaret i denne opgave ses som en organisation, der er stærkt præget af tankerne fra NWS omkring bureaukratiet med et klart hierarki, klare regler og en klar autoritet.³⁶

Men eftersom Forsvaret som system "angriber" oppefra og ned i cylinderen, er det spændende at se på mennesket, der "angriber" nedefra og op. I dette tilfælde er det interessant at inddrage Ove K. Pedersens konkurrencestat, hvor han definerer, at *"mennesket er drevet af interesser og udmærket ved sin præferencestruktur – eller ved, hvordan det vælger mellem alternative goder og gør det i forskellige situationer – den opportunistiske personlighed."*³⁷

Det bliver et arbejdsystem, der er opbygget af hierarki og regler, hvor den øverste leder bestemmer og ikke ønsker, at de undergivende stiller spørgsmålstejn ved lederens rolle

³⁶ (Pollitt & Bouckaert, 2017, s. 71-73 & 121-124)

³⁷ (Pedersen, 2011, s. 188)

og systemet som helhed – der kæmper mod et interessedrevet ”personlighedssystem”. Pointen er, at konkurrencestaten er en velfærdsstat i Danmark, hvor den nuværende konkurrencestat prøver at løse de problemer, som den gamle velfærdsstat viste sig ude af stand til at løse. F.eks. lighed i samfundet.³⁸ Men denne konkurrence har skabt et mere individorienteret samfund, hvor der skal være en gevinst for den enkelte i hvert tilfælde.³⁹ Dette betyder, at den kompetente medarbejder vil have medindflydelse på et fleksibelt arbejdsmarked. Dvs. medarbejderen ikke længere bliver i Forsvaret, hvis de ikke føler sig individuelt behandlet.

Konklusion på systemet og medarbejderen

Forsvaret bliver defineret som en organisation, der er præget af en NWS tankegang. Der er klart hierarki, klare regler og en klar autoritet. Forsvaret - som systemet - forventer at medarbejderne adlyder ordrer gennem nogle meget klare bestemmelsesgange.

Medarbejderen derimod forventer som menneske i konkurrencestaten at have medindflydelse og ønsker et interessedrevet personlighedssystem, hvor medarbejderen udmærket kender til sine egne interesser og præferencer, og ønsker at disse bliver en del af deres arbejdsliv.

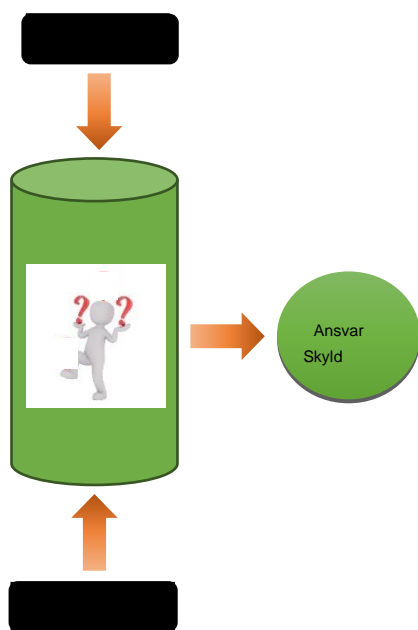
³⁸ (Frandsen, 2013)

³⁹ (Frandsen, 2013)

Lederens forskellige temaer

Skyld og ansvar

I dette afsnit har vores leder inde i figuren to spørgsmålstejn at jonglere med samtidig - *ansvar & skyld*.



Systemet og medarbejderen har allerede vist et skisma omkring de forskellige forventninger systemet og medarbejderen har - og endvidere forventningerne til hinanden.

Camilla Sløk har som tidligere beskrevet, identificeret tre former for skyld.

1. At være skyldig, fordi man ikke tager ansvar i tide.
2. At være skyldig pga. ledelsesbeslutninger, andre ikke er enige i.
3. At blive gjort til syndebuk for beslutninger, man ikke selv har taget.

Gennem informantinterviewene er de to former for skyld defineret under punkt to og tre i det ovenstående blevet et gråområde, af hvilken grund disse to skyldformer i det

nedenstående bliver analyseret under den samme overskrift. Endvidere har der været en italesættelse af en uforståenhed over for systemets beslutninger under informantinterviewene. Denne italesættelse vil også blive analyseret via styringsmodellerne under dette afsnit. Dette modstrider ikke mod intentionen af vores grønne cylinder og dermed opgavens struktur, men styringsmodellerne bliver betragtet som en udvidelse og et oplæg til en dybere forståelse vedr. *skyld & ansvar*.

At være skyldig, fordi man ikke tager ansvar i tide.

Ole arbejder med Søværnets skibes operative niveau. Ole er ofte om bord på skibene for at se på deres formåen under en krigslignende situation. Når Ole er om bord, tager han sit eget hold med, og derved bliver skibet en ekstern interessent - en kunde - for holdet. Dette betyder for Ole, at hans ledelse koncentrerer sig om hans eget hold, og måden det hold fungerer på. Samtidig oplever Ole, at skibene ikke er godt nok uddannet og til tider ikke ønsker hans holds tilstedeværelse.

Følgende dialog er omkring en af disse seancer på et skib.

"Ole: Der er måske en, der har ansvar, jeg har en form for ansvar, og de havde en form for ansvar, men de vidste måske ikke, hvem der havde det overordnede ansvar. Hvem skulle koordinere, at alt ansvar blev opfyldt.

Ulrik: Hvor er det så skylden opstår?

Ole: Jamen skylden og skylden, det kan man sige er et ansvar, hvis du har et ansvar, og du ikke efterlever det ansvar, så er det din skyld."

Ole påpeger her et område, hvor han mener, der er et ansvarsproblem. Hvis man ikke ved, hvem der har det overordnede ansvar, så opstår der diskussion om skyld, og skyld bliver derved den negative udgave af ansvar. Ole mener i dette citat, at skylden opstår grundet, at de forskellige ledelser - skibsledelse, eskadrelidelse og Oles ledelse som ekstern - ikke helt ved, hvad deres ansvarsområder egentlig indebærer. Dette giver nogle gråområder, hvor der opstår gnidninger mellem de forskellige parter, da der ikke er forståelse for hinandens opgaver.

Ole følger op vedrørende hans betragtninger;

"Ole: Ansvaret er der, når det så bliver til skyld, så er det, hvis man har haft muligheden for rent faktisk at løse den opgave, ved enten at spørge nogle folk, der har forstand på det, hvis man ikke selv ved det, eller bare har været proaktiv. Der hvor det nok bliver til skyld i vores øjne, og hvor det også bliver italesat sådan til et møde, det er, hvis vi kommer ud til skibet, og vi først finder ud af det, når vi er derude.

Ulrik: Så det er skibets skyld?

Ole: Ja så er der en eller anden, der har skylden."

Ole viser med sit eksempel, en oplevelse han har i sin opgaveløsning. Ole har som tidligere beskrevet et ansvar for at træne Søværnets skibe, og Ole tager sin opgave meget alvorligt. Men eftersom Ole oplever, at der er folk, der ikke tager ansvar i tide, så Ole ikke kan gennemføre sin opgave efter de standarder, han selv sætter, så kunne dette indikere, at det derfor bliver legitimt at benytte skyld som et aktivt sprog. Dette bliver derved et sprog, Ole kan benytte over for sine medarbejdere, så han kan forsvare den mindre kvalitet i opgaveløsningen i forhold til, hvad Ole og hans medarbejdere forventede. I dette tilfælde bliver skyld derfor brugt som en slags afbødningsmekanisme over for Oles medarbejdere, da Ole på den måde kan undgå en unødigt konflikt med sine egne medarbejdere omkring en mulig devaluering af den fagfaglige opgave.

En betragtning omkring det, at der er nogen, der ikke har taget ansvar i tide, så sker der noget spændende i denne samtale. Ole taler specifikt omkring hans forventning til, hvordan han ser, interessenter skal løse deres opgave. De er ikke proaktive ved at spørge ind til de specialister, der har forstand på at løse opgaven. Hvis vi tager Oles sidste argument omkring gråzonerne i ansvarsfordelingen, så kunne man forstille sig, at de ledere, der sidder på den anden side af problematikken, står i en lignende situation. De kunne stille et spørgsmål omkring, hvorfor Ole kommer ud og forstyrrer dem i deres faglighed. Endvidere har vi i opgaven tidligere fastslået, at netop faglighed er en vigtig faktor for selvforståelsen i Forsvaret. Hvis der derved er uklarheder omkring ansvarsfordelingen mellem Oles opgave, skibets opgave og eskadrens opgave, så opstår der skyldsspørgsmål, og argumenterne i dette tilfælde er, at dem, der ikke løfter deres

ansvar, bliver skyldige fordi de ikke spørger ind til en anden faglighed end deres egen. Ole tager endvidere en diskussion omkring ansvar og skyld, og fører den over i en "dem og os" samtale. Det bliver skibets skyld, at de ikke er godt nok forberedt til, at Ole kommer med hans hold. Alt dette beskriver Ole som demotiverende for hans medarbejdere, og der bliver derved placeret en skyld hos skibet. Men Ole stopper ikke der;

"Så var der jo en helt anden 'fjende' i eskadren, som var dem, der skulle hjælpe med at presse de her uddannelser igennem - det var faktisk dem, der stod for at sende folk ud på skibene. Der var nogle ting, som var skibets skyld, at det ikke skete, og så var der også eskadrerne, der havde en skyld, i forhold til det her ikke var på plads."

Ole italesætter i dette fjendebillede og placerer igen skyld for ikke at tage ansvar i tide. Men der, hvor det bliver spændende, er, at Ole også benytter dette sprog blandt sine medarbejdere - og han rangerer skylden. Den primære skyld er hos eskadrerne - dem langt væk - og den sekundære skyld, den mindste skyld er hos skibene - dem han arbejder sammen med hver dag. Ole bruger derved skyld og ansvar som en slags copingstrategi eller afbødningsstrategi over for sine medarbejdere, så han kan motivere dem, da de ikke føler, at den opgave, de skal løse med at træne skibet, får den fokus den har behov for jf. deres fagforståelse.

Ole sætter det hele ind i en kontekst, hvor han påpeger, at han faktisk er i tvivl omkring, hvilket niveau, Søværnet ønsker, at skibene skal trænes til. Ole følte ikke, der var nogen, der havde givet ham en ramme for selve opgaveløsningen. Den eneste ramme Ole havde fået, var den økonomiske ramme. Men før vi dykker ned i, hvad det hele kan have af betydning, skal vi se på Bente og Søren.

At være skyldig pga. ledelsesbeslutninger, andre ikke er enige i & at blive gjort til syndebuk for beslutninger, man ikke selv har taget.

Bente sidder i en stab og har modtaget en medarbejder fra en anden myndighed i forbindelse med en organisationsændring. Samtidig er medarbejderens gamle myndighed blevet underlagt den stab, medarbejderen bliver overflyttet til. Bente er medarbejderens nye leder.

"... der jo ikke medarbejderens skyld, han har jo ikke skyld i noget af det her, han er bare blevet flyttet og i og for sig, er det jo et spørgsmål om, at der ikke er lavet et aftalt grundlag for - okay den her medarbejder er kommet herover til eskadren, og der er ikke lavet en aftale om, hvem laver så opgaverne. Det var ikke aftalt, og der var ikke et grundlag for - okay nu har vi en medarbejder her, han løser jo nogle opgaver, hvem skal så løse de her opgaver? Man har bare taget medarbejderen og flyttet ham herover, og så finder man nok ud af, hvem der løser de her opgaver, og jeg tror, det er jo hele humlen i problematikken nok, også for den gamle chef, han sidder jo med en kæmpe opgaveportefølje, uden at have en kvalificeret medarbejder lige ved sin side, som han kan snakke med."

Bente taler ikke direkte om skyld i dette citat, men der er en indforståethed i, at systemet har besluttet, at medarbejderen skal flyttes uden at indtænke de opgaver, medarbejderen løste tidligere. Dette stiller både den gamle og den nye leder i en dårlig situation. Bente beskriver hendes forståelse af situationen således;

"... beslutningen bliver meldt ud 4. september sidste år... Der har man jo haft fire og en halv måned til at finde ud af hvilke opgaver løser man, hvem skal løse dem nu, man har jo reelt haft tid nok til at prøve at flytte de her opgaver, og det har man ikke gjort, fordi man har haft en fornemmelse af i den afgivende myndighed, at han bare bliver flyttet en til en, og så skal han faktisk sidde og lave det samme."

Jeg spørger, om hun ser den afgivende myndighed som om, "de selv er skyld i den situation, de sidder i nu."

"I noget af det ja. Og så er hele omstruktureringen af det hele jo en del af det - hele nyordningen af Forsvaret bærer jo også en del af skylden, det er der jo ikke nogen, der er skyld i på sin vis, at man skal flytte rundt og finde årsværk. Det er jo på et politisk niveau, som ingen af os nede på gulvet hverken er med eller del i."

Bente kommer med nogle spændende betragtninger om skyld og ansvar i det ovenstående. Bente vil gerne tale om skyld, men påpeger i interviewet, at "i og for sig er det jo ingens skyld, fordi det jo kommer højere oppe fra..." Dette giver et interessant perspektiv på den skyld, der skal placeres. Bente mener, at det er hendes ansvar, at beskytte medarbejderen mod hans gamle leder, men kommer samtidig med nogle betragtninger som skyld. Bente beskriver en situation, hvor den gamle leder ikke har taget ansvar i tide over for den problematik, at medarbejderen afgang, og opgaven derved ikke vil blive løst. Selvom den gamle leder havde fire og en halv måned til det. Derved opstår der et spørgsmål om skyld, som Bente tager op. Dette kunne indikere, at vi skulle rangere dette skyldsspørgsmål under; *at være skyldig, fordi man ikke har taget ansvar i tide*. Men Bentes overordnede betragtning er som beskrevet, at det faktisk ikke er nogens skyld, det som er sket - det er systemets skyld. Dette giver et spændende skisma. Da Bente egentlig ikke betragter nogen som havende skyld andet end systemet, placerer hun sig nærmere mellem Sløks to former for skyld 1) at være skyldig pga. ledelsesbeslutninger, andre ikke er enige i, og 2) at blive gjort til syndebuk for beslutninger, man ikke selv har taget. At sætte sig ned mellem disse to stole kan i virkeligheden - ligesom Ole - være en form for coping- eller afbødningsstrategi fra Bentes side, da hun på denne måde ikke forholder sig til det egentlige skyldsspørgsmål. Derimod står Bente i en situation, hvor hun netop godt kan være i en position, hvor *hun selv* kan være skyldig i begge ovenstående af Sløks skyldformer. Der er truffet en beslutning om en organisationsændring, hun ikke er enig i, og der er mulighed for, at både den gamle leder og medarbejderen kan gøre hende til syndebuk for systemets beslutning. Derfor er det meget interessant, at *hun* aktivt giver systemet skylden for situation.

Et lignende eksempel kommer fra Søren, der er leder i en afdeling, der ligesom Bente blev ramt af en omorganisering.

"... jeg skal fortælle dem (Sørens medarbejdere) noget, der i virkeligheden ikke giver mening. så den her struktur, der bliver meldt ud overordnet oppe fra i Søværnet, i nyordningen, det giver ingen mening for os... Sådan et dilemma er svært at skulle kommunikere ud som leder, og på et tidspunkt ender det med ikke at blive ledelse, men bare udmelding om - sådan bliver det, fordi der er nogle andre, der har bestemt det. Det er jo meget lidt ledelse i virkeligheden, det jo bare en - nu er det sådan, fordi de voksne siger det."

Ligesom Bente opleves Sørens kommentar som en afbødningsstrategi over for hans medarbejdere. Søren mener selv, at der er en beslutning, der ikke giver mening, men for at undgå at stå som den skyldige selv, giver han systemet skylden. Et interessant område vedr. Sørens kommentar er, at han nærmest virker opgivende over for beslutningen. Han beskriver sin situation som værende ikke-ledelse, at han er reduceret til at være en, der melder videre. Dette kunne igen understøtte det, at lederen ikke ønsker at være den skyldige inden for et område, denne ikke ser som meningsgivende, men benytter systemet til at fralægge sig skylden. Søren benytter på den måde skylden til at fraskrive sig Sløks skyldformer, ved netop at kaste de selvsamme skyldformer videre mod systemet.

Ud fra denne betragtning er følgende bemærkning fra Søren også interessant;

"Den organisation og struktur, der er lavet, er jo lavet af andre hensyn end opgaven. Den er lavet i forhold til eskadrerne skal være lige store, der skal være en kommandørkabale, der går op osv. Det jo ikke nogen hemmelighed, det er sådan. Det er jo bare ikke det, man siger. Det kan godt være svært at forklare en mellemlider, at det er et vilkår. Selvom det ikke umiddelbart giver mening nu og her, så må vi bare arbejde med det."

Under interviewet med Søren, var det vanskeligt at komme ind i en sfære, hvor det var i orden at tale om skyld og ansvar. Den opgivende holdning ovenstående citat kan indikere, en leder der til dels har resigneret, hvilket var også det indtryk Søren gav under interviewet. Søren gav indirekte og direkte skylden for hans manglende ledelsesrum til systemet. Søren sagde flere gange, at han var nødt til at gå uden om den struktur reorganisationen havde besluttet, men fokuserede i stedet for direkte på opgaveløsningen, for det var i opgaveløsningen og i fagprofessionalismen, han kunne motivere sine medarbejdere. Så han var nødt til at se bort fra systemets beslutninger.

I dette afsnit med Ole, Bente og Søren er der sket en bevægelse fra et mikro- til et makroniveau. Oles dilemma bevægede sig på mikroniveauet, hvor han talte om skyld og ansvar på skibs- og eskadreniveau, mens Bente og Søren forholdte sig mere til systemet og skyldsspørgsmålet på et makroniveau, hvor de reflekterede over, at de opgaver, de får fra systemet, ikke kan løses, da opgaveformuleringen ikke taler ind i Sørens og Bentes opgaveforståelse. Ole og Bente benytter derved muligvis skylden som en afbødningsstrategi, så deres medarbejdere ikke kaster skylden over på dem som ledere.

Men hvis vi ser på Ole og *mikroniveauet* - skylden der fordeles blandt kollegaer - så kan vi identificere de samme mekanismer. Ole benytter skylden til at forsvare sig selv over for sine medarbejdere, da opgaven ikke kan løses til den faglighed, de forventer. Muligvis ud fra den samme afbødningsstrategi som Søren og Bente - hvis Ole kan give andre skylden, så placerer hans medarbejdere ikke skylden hos ham. Men selvom Ole taler på mikroniveauet, kan vi alligevel i samtalen med ham spore nogle refleksioner omkring det, at den overordnede opgaveløsning - makroniveauet - ikke er klart defineret. Oles betragtning omkring det er, at det er denne manglende definition, der skaber gråområderne mellem menneskerne på mikroniveauet, og det er en af hovedårsagerne til at skylden opstår på dette niveau.

Systemets beslutninger i en ramme af styringsmodellerne

Ole, Bente og Søren havde alle en fælles betragtning omkring, at de beslutninger, der kom fra systemet ikke passede sammen med deres opgave. Der var en uoverensstemmelse i sproget, som alle tre i større eller mindre grad accepterede. Søren og Bente beskrev det, da de sagde; *"Den organisation og struktur, der er lavet, er jo lavet af andre hensyn end opgaven (Søren)."* Og; *"det jo på et politisk niveau, som ingen af os nede på gulvet hverken er med eller del i (Bente)."* Men alligevel blev forskelligheden i sproget benyttet som en afbødningsmekanisme, og lederne benyttede på den måde systemet som den skyldige part over for medarbejderne. Det kunne være interessant at se på, hvorfor der er den forskellighed i sproget. Sløk beskriver, at skyld netop benyttes i den sociale kontekst - om de opgaver vi giver hinanden. Det ligger implicit i opgaven, der kommer fra systemet, at lederen er kompetent til at løfte den - ellers er lederen inkompetent.⁴⁰ Men samtidig er det også implicit i opgaven, at systemet, der giver opgaven, har magt, og den leder, der bliver udvalgt til at løse opgaven, får del i denne magt. Men hvad nu hvis opgaven ikke er klart defineret, eller opgavestiller og opgaveløser taler to forskellige sprog, som vi har set flere eksempler på i det ovenstående.

For at se nærmere på dette skisma, skal vi se nærmere på den case omkring Center for Sømiliter Teknologi (CST), der er beskrevet i indledningen. Det skal understreges, at mens de ledere, vi har beskæftiget os med frem til nu har bevæget sig mellem mikro- og makroniveau, så tager den nedenstående case os med op på makroniveauet. Meget hurtigt beskrevet, så omhandler casen, hvordan beslutninger bliver truffet på ministerielt niveau, og hvordan beslutningen bevæger sig ned gennem Forsvarets beslutningslag - lige indtil den møder lederen på vores analyseniveau.

Forsvarsforliget 2013-2017

Denne case omhandler en af Forsvarets skoler, der bliver nedlagt i Forsvarsforliget 2013-2017. Forsvarskommandoen fandt ud af, at dette alligevel ikke var en gangbar løsning. Derimod skulle CST gennemgå en omfattende besparelse. 11 ud af CST 47 medarbejdere skulle fyres, og CST skulle afgive en del af den samlede bygningsmasse, og endeligt skulle CST produktionskatalog ændres markant. CST skulle ikke længere levere civil

⁴⁰ (Sløk, 2014, s. 19)

kompetencegivende uddannelser, men skulle udelukkende fokusere på specifikt sømilitære uddannelser, hvilket betød en ændring af alle eksisterende uddannelser. Den samlede besparelse skulle være på yderligere 2,6 millioner årligt ved fuld implementering den 1. januar 2017.

For at analysere på denne case i rammen af, hvorfor skyld bliver benyttet af ledere som en afbødningsmekanisme, så må vi kigge nærmere på casen i rammen af styringsmodellerne.

Forsvarsforliget som tekst kommer fra forligskredsen til Forsvarsministeriet og herfra til Forsvarets øverste myndigheder, der skal forvalte de beslutninger, forliget har afstedkommet.

I det nedenstående vil jeg analysere på nogle nedslag i Forsvarsforliget, der både dækker mål af forligsteksten, den generelle kontekst og specifikt CST.

*"Danmark befinder sig i en tid med økonomiske udfordringer, og der skal sikres sammenhæng i den offentlige økonomi... Den gradvise indfasning af effektiviseringer og udviklingstiltag indebærer, at der samlet for 2013 og 2014 frigøres 2,4 mia. kr. Forsvarets ramme reduceres tilsvarende, og det herved frigjorte beløb på i alt 2,4 mia. kr. anvendes efter særskilt aftale i Finansministeriet mellem forligspartierne bag forsvarsaftalen"*⁴¹

Dette citat argumenterer for en stat med økonomiske udfordringer, og derfor bliver staten nødt til at være mere effektiv. Det er en betragtning om en stat, der har fokus på økonomien. Der er ingen andre betragtninger end effektivitet og målbarhed i budget. Dette stykke tekst giver rammen i introduktionen til Forsvarsforliget 2013-2017. Derfor kan der allerede i rammen af forliget spores nogle klare spor af NPM.

*"... mens Søværnets Teknikkursus' (CST gamle navn) undervisning i videst muligt omfang overgives til eksterne leverandører."*⁴²

Ved eksterne leverandører, fremgik det af andre dokumenter, skulle der forstås civile erhvervsskoler. Det vil sige, CST begyndte at konkurrere med civile erhvervsskoler omkring lærlingeuddannelser og andre tekniske uddannelser, der giver en civil kompetence. Årsagen var, at da man tværministerielt begyndte at se på de uddannelser, der udbydes af staten, viste det sig, der var flere identiske uddannelser – herunder CST's uddannelser. Forligspartierne følte på den måde ikke, at det var rentabelt for staten som helhed at betale for identiske uddannelser i forskellige uddannelsesinstitutioner. Dette var en brat introduktion af markedsmekanismer og konkurrenceforhold, CST ikke havde oplevet før.

⁴¹ (Forsvarsministeriet, 2012, s. 3-4)

⁴² (Forsvarsministeriet, 2012, s. 9-10)

For at se om dette er en NWS tankegang for at modernisere staten eller NPM tankegang for at gøre den mere effektiv og målbar, er man nødt til at se på rammen i forligsteksten. Her kan henvises til konteksten som *effektiviseringer og udviklingstiltag*. I denne kontekst bør dette derfor læses som – ”*staten skal være effektiv gennem konkurrence*”. Derfor betragtes dette citat også som værende en del af NPM tankegangen.

*”Der er gode erfaringer med Lean-processer i forsvaret. Lean kan være et vigtigt redskab i forbindelse med løbende effektiviseringer og optimeringer af arbejdsgange. På den baggrund er der enighed om at styrke Lean-eksperisen og Lean-kulturen yderligere.”*⁴³

Dette citat er uden indholdsmæssig sammenhæng med resten af forligsteksten, men det spændende er, at forligskredsen peger på en metode til effektiviseringer i Forsvaret. Det er netop et af grundelementerne i NPM, at man til stadighed stiller større krav til effektivisering og kvalitet, og et af værktøjerne, der bliver benyttet, er LEAN. Derfor er dette citat med til at ramme forligsteksten ind i et samlet NPM billede.

Forsvarsforliget vurderes derfor primært til at være funderet i NPM-tankegangen. Forliget beskriver et fokus på effektivitet, civile markedsmekanismer og målbarhed. Endvidere beskriver forligskredsen LEAN som en metode til at opnå effektiviseringerne, hvilket rammer teksten ind i et flot NPM billede.

Business Case 7,5 – omlægning af uddannelser

I dette afsnit følges forligsteksten ned til næste niveau i Forsvaret. Dette kan give en indsigt i, hvad der sker med sproget, når opgaven forlader det ministerielle niveau og kommer ind i Forsvarets egen organisation.

Business Case (BC) 7,5 – *omlægning af uddannelser* blev udfærdiget af Værnsfælles Forsvarskommando – Marinestaben. Det vil sige, Forligsteksten, der er skrevet i en NPM-tankegang, nu er kommet ind i en NWS-organisation - Søværnet. BC er stadig klassificeret, men nedenstående BC formålsparagraf har jeg hentet fra uklassificerede PowerPoints, der blev anvendt på daværende tidspunkt.

”Målet med business casen er at beskrive mulige omlægninger af uddannelser. Målet er, at Søværnets tekniske uddannelser varetages under størst mulig anvendelse af civile leverandører, således at egen teknisk uddannelse kun finder sted, hvor det enten er økonomisk mest fordelagtigt eller er strengt nødvendigt for løsning af søværnets operative opgaver eller opretholdelse af beredskab hertil.

Tilvejebringelse af uddannelse skal i videst muligt omfang tilgodese Søværnets behov for fleksibilitet i forhold til planlægning og gennemførelse af operationer, idet det skal sikres at uddannelser lever op til de læringsmål og den kvalitet, der er givet ved søværnets kvalitetssikringssystem.”

⁴³ (Forsvarsministeriet, 2012, s. 21)

Det bemærkelsesværdige i dette citat er, at det er en overpræmis efterfulgt af to underpræmisser. Overpræmissen er, at *Søværnets tekniske uddannelser varetages under størst mulig anvendelse af civile leverandører*. Det vil sige, overpræmissen er en accept af markedsmekanismen, og den NPM tankegang der er beskrevet i forligsteksten. De to underpræmisser er;

1. "*således at egen teknisk uddannelse kun finder sted, hvor det enten er økonomisk mest fordelagtigt*" – dette er en økonomibetragtning i samme kontekst som overpræmissen og derfor også NPM.
2. "*eller er strengt nødvendigt for løsning af søværnets operative opgaver eller opretholdelse af beredskab hertil*" – dette er en betragtning omkring løsning af Forsvarets opgave og derved læner denne betragtning sig mod NWS.

Det interessante ved de to underpræmisser er rækkefølgen. Økonomien får pladsen som første underpræmis, hvilket betyder, at overpræmis og første underpræmis er NPM, mens anden underpræmis er NWS. Endvidere er der lagt en retorisk forstærker ind i anden underpræmis, om at det skal være "*strengt nødvendigt*" for at benytte denne underpræmis. Dette indikerer klart, at selve formålet med BC vægtes i retning af NPM.

I tekstens andet afsnit skildres der et interessant skisma. "*... uddannelse skal i videst muligt omfang tilgodese Søværnets behov for fleksibilitet i forhold til planlægning og gennemførelse af operationer*". Dette område kan både tolkes i retning af NWS, da fokus er på *gennemførelsen af operationer*, og netop gennemførelsen af operationer er essensen af det militærfaglige område, hvor der er fokus på professionalisme og en høj faglig forståelse. Men samtidig bliver teksten afsluttet med; "*idet det skal sikres at uddannelser lever op til de læringsmål og den kvalitet, der er givet ved søværnets kvalitetssikringssystem*." Søværnets kvalitetsstyringssystem er ISO 9001, og henvisningen til systemet er igen en henvisning til et værktøj, hvor alt skal være målbart, sat i system og effektivt efter systemets standard. Dette indikerer igen, at vægtningen af BC tydeligt hælder mod NPM.

Dette efterlader os med en BC, der er skrevet i en virksomhed, hvor selvforståelsen er præget af NWS. Der er også elementer af NWS i formålsparagraffen i BC, men hovedvægten af teksten falder inden for NPM-tankegangen.

Implementeringen ved CST

I dette afsnit forlades makroniveaet og vi bevæger os stille ned på mikroniveaet, da forligsteksten og BC skal oversættes i den organisation det hele omhandler.

Implementeringen ved CST skete dokumentmæssigt gennem en skriftlig ordre (TECORD 04)⁴⁴ og PowerPoints til det lokale samarbejdsudvalg og fællesmøder med alle ansatte, hvor der også blev benyttet PowerPoint præsentationer.

Som beskrevet i casen, kan implementeringen af BC ved CST deles op i tre hovedpunkter:

1. Tilpasning af personel.
2. Tilpasning af bygningsmassen.
3. Tilpasning af produktionen.

Vedrørende punkt 1 og 2, så var disse punkter klart beskrevet i BC. Det indholdsmæssige vedr. tilpasning af produktionen – punkt 3 – var beskrevet i de termer, der er citeret under delanalysen "Business Case (BC) 7,5 – *omlægning af uddannelser*". Det vil sige, at der i implementeringsteksterne ikke er beskrevet konkret, *hvad* man ønsker af CST produktion i fremtiden andet end; "*TEC (CST gamle navn) undervisning i videst muligt omfang overføres til civil varetagelse og residual TEC skal understøtte søværnets militære behov for teknisk uddannelse.*"⁴⁵

TECORD 04 beskriver med milepæle, hvordan og hvornår tilpasningen af personel og bygningsmasse skal finde sted. Målet for tilpasningen er en besparelse på 2,6 millioner årligt ved fuld implementering. Metoden til at opnå resultatet er en organisationsændring, så alle opgaver stadig bliver løst på trods af fyringen af 11 ansatte. Endvidere skal alle medarbejdere rykke sammen i én bygning frem for tre forskellige bygninger.

Det spændende ved den ovenstående tekst er det resultatorienterede ledelsesfokus. Forligsteksterne beskriver, hvor der skal spares, og derfor er CST ledelse fokuseret på netop disse resultater gennem nøje planlagte processer. Målet var entydigt at opnå den økonomiske besparelse. Dette indikerer, at CST ledelse opfyldte de pålagte krav ved at videreføre NPM.

Men hvordan blev produktionen så tilpasset? Der var ingen tidslinjer, ingen krav om besparelse andet end de uddannelser, der skulle udliciteres til civile skoler. Men hele produktionen skulle ændres til at afspejle de operative enheders ønsker – det var der et fagligt NWS behov for, og eksperterne ved CST kunne se det.

Skylden møder styringsmodellerne

Det er i dette minefelt, lederen skal lede sine medarbejdere. Der er en fælles forståelse i organisationen omkring, at opgaven er i fokus, men det sprog, der bliver talt af systemet, er, at økonomien er i fokus. Vi kunne hurtigt afslutte denne analyse og sige; *sådan er det bare, vi giver skylden på systemet, og siger det hele er noget værre noget*. Men lad os nu i stedet gå ind i det ledelsesrum, vi nu har identificeret, og se på, hvad det er, lederen gør

⁴⁴ Bilag 1 med underbilag.

⁴⁵ (Søværnets Skole, Center for Teknik - Transition til Søværnets Skole, Center for Sømilitær Teknologi i perioden den 20. juni 2016 til den 31. december 2016, 2016, s. 1)

for at lede sine medarbejdere, og hvordan lederen sætter fagligheden i centrum for at løfte opgaven i en NWS kontekst.

Vi forlod sidst Ole, hvor han var i tvivl omkring, hvilket niveau, Søværnet ønsker, at skibene skal trænes til, og Ole følte ikke, der var nogen, der havde givet ham en ramme for selve opgaveløsningen. Den eneste ramme, Ole havde fået, var den økonomiske ramme. Men hvordan løser Ole situationen konkret i hverdagen, med de udfordringer han står over for? Ole fremhæver et enkelt eksempel, hvor han får en af sine medarbejdere til at tale med den officer, der volder Ole problemer under en træning. *"Han (officeren) er tydeligvis meget stolt, af at være fagspecialist inden for det tekniske fag, og kan måske føle, jeg er meget ung som officer, eller ikke har den samme faglige kompetence som ham. Så kommer vi meget hurtigt ind på, at vi tager en af vores ældre specialister, som også har længere erfaring med den her form for træning, og bruger ham til at tale med ham."*

Ole viser flere ting med dette citat. Ole taler meget om fagspecialisme. Officeren og Oles medarbejder bliver sat sammen fordi, de kan føre en bedre samtale omkring udfordringerne, grundet de begge to er fagspecialister. Dette understreger den NWS-forståelse, Forsvaret har af sig selv. Medarbejderne har en høj faglighed, og det er ud fra den militære faglighed, de kan tale sammen. Men dette indblik i Oles dilemma giver os også mere - måden Ole leder sine medarbejdere på. Oles medarbejder bliver sat i en situation, hvor han skal forhandle og indgå kompromis med en anden leder. Medarbejderen bliver en del af det større spil og får betydelig indflydelse på opgaven.

Ud fra de ovenstående analyser omkring statsmodellerne, hvor det blev identificeret, at systemet taler et tydeligt NPM, så ser vi her en leder, der er frustreret over, at systemet taler dette NPM sprog og har givet ham en opgave, han skal oversætte til et NWS sprog - økonomi skal oversættes til den fagfaglige opgave. Netop denne oversættelse giver Ole problemer, da han ikke føler, systemet forstår den opgave, han skal løse, men det giver også dette gråområde, hvor opgaven muligvis ikke bliver løst ordentligt eller opgaven er forståelig, og det er i disse gråområder spørgsmålet om skyld opstår. I dette gråområde - for at løse opgaven - benytter Ole sin medarbejder som forhandler til at indgå et kompromis med den problematiske leder, der volder Ole og hans hold problemer. Når Ole gør det, benytter han pludselig NPG som ledelsesmodel.

Bente er inde på det samme problemfelt med sin nye medarbejder, der er adskilt fra hende rent geografisk. Medarbejderen sidder geografisk sammen med sin gamle organisation og sin gamle chef, mens han løser opgaver for sin nye chef, der geografisk sidder et helt andet sted i landet. Denne medarbejder får til ansvar at tale med sin gamle chef og finde ud af, hvilke opgaver han nu skal løse for ham. Han skal også tale med sin nye chef omkring, hvilke opgaver der motiverer ham at løse for hende. Endeligt så skal medarbejderen selv finde en modus for samarbejdet med de interessenter, der måtte være

relevante for hans nye arbejdsgiver i medarbejderens landsdel, da medarbejderen og Bente er geografisk adskilt.

Dermed bliver Bentes og Oles medarbejdere de primære strategiudviklere inden for deres egne fagområder. Der er stor tillid til, at medarbejderne løser opgaven inden for de rammer, de får. Medarbejderne skal på denne måde være entreprenører inden for deres eget område, og selv udvikle deres fagområde, så det giver mening for opgaveløsningen. Dette indebærer også, de skal skabe netværk og sørge for, at opgaven bliver løst i samarbejde med interessenterne som f.eks. Søværnets enheder. Dette indikerer, at ledelsesmetoden primært bliver baseret i et NPG mindset. Men det spændende ved dette er også, at det er med et dybt fagligt afsæt, opgaven bliver løftet. Medarbejderne blev bedt om at benytte deres faglige kompetencer til at få det bedst mulige faglige resultat. Det viser tilbage til Forsvarets selvforståelse som NWS, med fokus på den militære faglighed. Men netop en del af tankegangen i NWS, er, at medarbejderne *ikke* er entreprenører, men de skal være i stand til at tage en beslutning selv ud fra deres egen dybe faglighed. Det vil sige, medarbejderne repræsenterer en professionel kultur, der er præget af kvalitet, og hvor medarbejderne forventer at have retten til at tage den enerådige beslutning om deres fag inden for deres store faglighed. Men rammen for beslutningen foregår ikke i en entreprenørånd, men der er en forventning fra medarbejderen om en verden med nogle faste rammer. Medarbejderen er altså *ikke* en entreprenør, der har behov for autonomi i sin opgaveløsning.⁴⁶ Faktisk har medarbejderen ikke lyst jf. NWS til at være entreprenør.

Men lederne forventer, at medarbejderne bliver entreprenører og tager del i det større spil, hvor medarbejderne skal gøre deres indflydelse gældende i en verden med forskellige interesser, meninger og holdninger. Det spændende er, at det forventes, at medarbejderne skal benytte deres fagfaglighed til at udøve deres indflydelse med. Det er også interessant, at lederne har brug for, at medarbejderne tager dette ansvar, fordi der er uoverensstemmelse i sproget mellem systemet og lederen. Men dette efterlader til gengæld leder og medarbejder i en ny situation, hvor lederen pålægger medarbejderen en opgave og en rolle, medarbejderen måske ikke har lyst til at påtage sig. Dette kunne give et nyt gråområde mellem leder og medarbejder, da disse to grupper heller ikke taler det samme sprog - et nyt gråområde, hvor en ny skyld kan opstå.

For at tydeliggøre dette kan det beskrives således. Systemet taler et NPM sprog til lederen. Lederen oversætter dette sprog på to måder - en *opgaveløsning* og en *metode*.

Opgaveløsningen skal defineres som *selvforståelsen* og *målet*. *Selvforståelsen* blandt Forsvarets ansatte er som tidligere beskrevet en NWS forståelse. *Målet* er - ud fra de samtaler jeg har haft - en opgaveløsning der bliver baseret på den dybe fagfaglighed, hvilket igen bunder i Forsvarets som en professionel kultur præget af kvalitet, hvor

⁴⁶ (Pollitt & Bouckaert, 2017, s. 172)

medarbejderen kan tage den enerådige beslutning om en sag ud fra sin store faglighed - NWS tankegangen.

Metoden derimod, hvordan man skal løse opgaven - processen - bliver en forventning til en medarbejder, der kan netværke, gå på kompromis - selv med sin faglighed - for at opnå den gode opgaveløsning.

Denne forvirring i det talte sprog omkring NPM, NWS og NPG giver rig mulighed for at skabe gnidninger og gråområder mellem systemet og lederen og mellem lederen og medarbejderen. Eftersom forvirringen kommer da systemet giver opgaver til lederen og lederen giver opgaven videre til medarbejderen, så opstår der også et spørgsmål om skyld, da de forskellige parter ikke har forståelsen for hinandens opgaveformuleringer.

Delkonklusion på skyld og ansvar

De ovenstående interviews har ikke det samme udgangspunkt som Sløk, da fokus ikke er på, hvordan lederen ser skyld iht. hinanden og deres medarbejdere, men nærmere hvordan de bruger skyld i deres ledelse. Derfor er det også interessant, at under en lang samtale, hvor samtalen kredser rundt om deres lederskab, at lederne selv nævner ordet *skyld*. De ledere, jeg har interviewet, benytter jf. analysen alle *skyld* som en afbødningsmekanisme mellem systemet, medarbejderne og også ved eksterne samarbejdspartnere i Søværnet. Opdelingen af dette afsnit gav en analyse af skyld og ansvar inden for to områder 1) *At være skyldig, fordi man ikke tager ansvar i tide* og 2) *At være skyldig pga. ledelsesbeslutninger, andre ikke er enige i & at blive gjort til syndebuk for beslutninger, man ikke selv har taget*. Det, der er bemærkelsesværdigt, er, at analysen viser, at lederne benytter skyld på den samme måde inden for begge områder - både på mikro- og makroniveau. Lederne benytter den som en coping- eller afbødningsstrategi - enten fordi der er kollegaer, der ikke tager ansvar i tide, eller fordi lederen er uenig i de beslutninger, der kommer fra systemet.

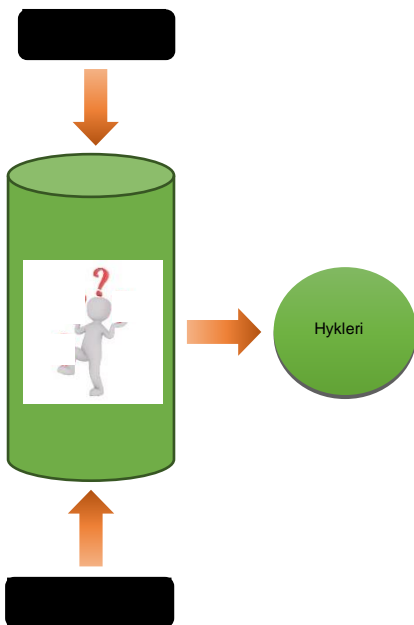
Vi fandt også en forklaringsmodel på, hvorfor de forskellige beslutninger muligvis ikke giver mening gennem styringsmodellerne.

Systemet taler et NPM sprog til lederne, der skal oversætte det til et NWS sprog til medarbejderne. Men i oversættelsen kommer der nogle gråområder, hvor skylden kan opstå. Det virkelig interessante her er, at medarbejderen forventes at favne NPG og NWS på samme tid, og disse to styringsformer har nogle træk, som er direkte modstridende f.eks. forventningen til medarbejderens entreprenørånd. Det prøves ordnet med ideen om, at medarbejderen skal arbejde i et NPG perspektiv, men rammen for arbejdet er stadig NWS – hans faglighed.

Konklusionen er, at lederen ender med at benytte skyld- og ansvarsbegreber som en afbødningsstrategi for at kunne være i det ledelsesrum, de står i, hvor systemet taler et andet sprog, end det sprog medarbejderne ønsker – og forventer – at høre.

Hykleri

Hykleri er et negativt ladet ord - at være en hykler - det ligger ikke så godt på tungen... En officer er i hvert fald ikke en hykler - eller hvad? I dette afsnit giver vi vores leder inde i cylinderen dette ene spørgsmål at forholde sig til.



Dette område har været en udfordring at arbejde med under de interviews, der er blevet gennemført i forbindelse med denne opgave. At tale med officerer omkring skyld var vanskeligt, da officerer opererer med ordet *ansvar*, og den negative omskrivning af at løfte sit ansvar er *ikke* at løfte sit ansvar - officerer taler ikke om skyld. Men hvis man troede, det var en udfordring at tale om skyld, så blev det meget værre, når talen kom ind på hykleri - en officer er i hvert fald ikke en hykler!

Beslutningen fra systemet

Vores første case under dette emne er Bo. Bo er leder på en skole i Forsvaret og har modtaget en opgave omkring udviklingen af en uddannelse, han mener, er forkert på baggrund af; *"hvis den skulle laves ordentligt, kræver den nogle helt andre ressourcer end det, der bliver lagt op til."*

Det, jeg kommer til at lave, bliver et produkt, som jeg ikke fagligt og sikkerhedsmæssigt kan stå inde for. Jeg kommer ikke til at lave det produkt alene, men jeg kommer også til at sætte min underskrift på det her."

Dette er et eksempel på en leder, der er blevet bedt om at løfte en opgave, han ikke selv tror på. Bo skal ikke selv arbejde med opgaven, men få sine medarbejdere til at løse denne opgave. Derfor er det spændende at se på, hvilke tanker Bo har gjort sig omkring sit ledelsesrum i forhold til opgaven. Bo skitserer sin udfordring således;

"Jeg skal være loyal over for de beslutninger, der bliver taget oppefra. Jeg har fået mulighed for at komme med indsigelse, og den indsigelse har jeg gjort gældende, hvor jeg har forsøgt at argumentere, og kæmpet alt det jeg nu kunne, men på et tidspunkt har man jo tabt, og så må man acceptere. Så står mine medarbejdere på den anden side, og siger at nu skal vi gøre sådan og forberede det og det, men det giver jo ikke nogen mening, siger de så til mig. Så gentager de, de grunde over for mig, som jeg selv har fremført opadtil."

Talen og handlingen

Bo står dermed i et dilemma mellem hans medarbejdere og opgaven. Bo havde hele tiden været ærlig omkring sin holdning til uddannelsen over for sine medarbejdere. På et tidspunkt tog Bo til et møde omkring opgaven med de andre interessenter, der skulle være med til at løse den. Bo havde på det tidspunkt erkendt, at der skulle arbejdes videre med uddannelsen, og var positivt stemt over for arbejdsgruppen under mødet. Da min samtale

med Bo kom ind på, hvordan hans medarbejdere ville opfatte Bos rolle under det møde, kom Bo med følgende betragtning;

"Hvis man havde lavet en videoptagelse af, hvordan jeg sad til det møde, og så jeg viste det til mine medarbejdere bagefter, ville jeg det? Du står for det her, du kæmper for det her, så skal du være konsistent i det, så skal du ikke pludselig slingre for at opnå nogle resultater. Jeg tror, det er umuligt at være helt ren. For at kommunikere med nogen, så bliver man også nødt til nogle gange... altså det jo ikke bare et spørgsmål, om man står for noget, og så hver gang man bliver spurgt om sin holdning, så trykker man på sin knap, og så siger man præcis det samme - som en papegøje. Vi navigerer i menneskelige fællesskaber, og der er et element af løgn og hykleri - der er ligesom et grundvilkår, som man bliver nødt til at deale with... Åbenhed kan jo være svært nok, og uden hykleri er det nærmest umuligt."

Bo beskriver her en kamp mellem 1) normen, hvor det gode er, at være konsekvent mellem det, Bo siger til sine medarbejdere, og det han gør og 2) hykleriet, hvor Bo erkender, at han er nødt til at hykle, for at håndtere de konflikter og modsatrettede krav, han står over for.

Bo står i en situation, hvor systemet har truffet en beslutning Bo og hans medarbejdere ikke er enige i. Efter at Bo har erkendt, at han er nødt til at acceptere opgaven, står han i en situation, hvor han aktivt har talt imod opgaven og meget specifikt har benyttet fagfaglige argumenter til at forklare, hvorfor denne opgave ikke bør løses. Men systemet ønsker ikke at lytte til Bos fagfaglige argumenter, hvilket stiller Bo i en situation, hvor han er nødt til at bede sine medarbejdere om at løse opgaven og gå på kompromis med deres fagfaglighed. Det er i dette møde mellem Bo og hans medarbejdere, at Bo er bevidst omkring hans eget hykleri. Han kan ikke navigere i det menneskelige fællesskab med hans medarbejdere ved at være ærlig over for alle. Bo vælger ifølge Brunsson den vanskelige vej, da Bo beslutter sig for at benytte tale og handling i sit hykleri. Brunsson påpeger, at det nemme hykleri kan ske inden for tale og beslutningen, mens handlingen har en større konsekvens og tydelighed.

Bo beder aktivt sine medarbejdere om at handle ved at beskrive og udvikle den nye uddannelse. Dette stiller Bo i et mere tydeligt hykleri over for sine medarbejdere, da disse ikke mener, uddannelsen bør udvikles grundet fagfaglige argumenter, hvor der bliver lagt vægt på en af de vigtigste argumenter inden for fagfagligheden - sikkerhed.

Denne konflikt mellem de fagfaglige værdier, systemets ideer og de mennesker, der er involveret i opgaven, giver en konflikt, Bo skal håndtere. Hvis Bo stiller sig tydeligt i ét hjørne af denne boksering, og på den måde ville tale, handle og beslutte efter den ene parts interesser, så vil den anden part være fuldstændig utilfredsstillt. Men andre ord, hvis han bakker fuldt op omkring beslutningen fra systemet i hans tale, handling og egne beslutninger, så er der fare for, at hans medarbejdere bliver desillusioneret i forhold til deres leder, der på den måde ikke vil støtte op omkring den fagfaglige selvforståelse. Men

hvis Bo derimod stiller sig i medarbejdernes ringhjørne, og på den måde går aktivt imod systemets beslutning, så ville Bo stå dårligt i det hierarkiske system i Forsvaret. Han ville nægte at adlyde en lovlig given ordre, hvilket åbenlyst ikke er et hit i Forsvaret... Bo vælger i denne situation også at splitte sit hykleri over for de to grupper han arbejder med. I arbejdsgruppen taler og handler Bo i høj grad overens med beslutningen. Han tilfredsstiller denne part fuldt ud på denne scene. Når han kommer tilbage til sine medarbejdere, er Bo mere ærlig over for medarbejderne i sin tale, men handler i overensstemmelse med beslutningen, da han beder sine medarbejdere om aktivt at handle iht. at udvikle og beskrive denne uddannelse. Bo står på en ny scene i et nyt fællesskab og taler et andet sprog.

Ærlighed i hykleri

Men på hvilken af de to scener føler Bo, at han er mest ærlig? Dette er faktisk en spændende vinkel på lederskabet. Er lederen mest ærlig over for ledelseslaget eller over for medarbejderne. I Bos tilfælde, mener Bo, at han er mest ærlig over for sine medarbejdere, selvom Bo mener, at *"det tager tid at vænne sig til ærlig ledelse for medarbejderne, mange gange forventer de også et vist element af hykleri, de skal lige vænne sig til, at jeg stiller mig op og siger, at jeg synes, det her er noget lort, men nu gør vi det alligevel, og det bliver skide godt... mine medarbejdere har skulle vænne sig til, at jeg taler frit om, hvad jeg mener om de her forskellige ting, og samtidig er den, der skal igangsætte aktiviteter for at løse opgaverne."*

Bo beskriver, at det faktisk giver ham en større autenticitet, at han ærligt taler imod beslutningen over for sine medarbejdere. Bo beskriver også et andet element, hvor Brunsson oplever et nødvendigt hykleri - tidens behov for hykleri. Bo taler aktivt imod beslutningen over for sine medarbejdere og giver dem hans ærlige mening over for systemets beslutning. Den militære holdning i den hierarkiske struktur, forventer naturligvis at lederne er loyale over for organisationen, men Bo taler i en anden ramme. Han siger selv, at han skal *være loyal over for de beslutninger, der bliver taget oppefra*, men det er han ikke. Bo *handler* i systemets ønskede ramme, med *italesætter* en virkelighed over for sine medarbejdere, hvor handlingen og systemet bliver talt ned og fagligheden bliver talt op. Bo står midt i vores arbejdssystem, hvor han kæmper med systemet, der er opbygget af hierarki og regler, hvor den øverste leder bestemmer og ikke ønsker, at de undergivende stiller spørgsmålstegn ved lederens rolle og systemet som helhed. Samtidig kæmper Bo også med det interessedrevet *"personlighedssystem"*. Dette betyder for Bo, jf. Ove K. Pedersens konkurrencestat, at forventningen til Bo fra medarbejderne og Bos forventning til sig selv er præget af det samfundsmæssige syn, hvor de alle kræver medindflydelse på deres arbejde. Denne medindflydelse kan være vanskelig at give i det hierarkiske system, og derfor står Bo i et tidsrum, hvor den gamle organisation med flere hundrede års traditioner og en klart defineret kommandovej møder en medarbejdergruppe, der vil høres og anerkendes inden for deres faglighed. Det efterlader Bo jf. Brunsson i et nødvendigt hyklerisk rum, hvor han er nødt til at agere efter tidens og medarbejdernes krav - selvom disse er i direkte modstrid med systemets krav.

Officeren og hykleriet

Som jeg beskrev i indledningen af dette afsnit, så var det ikke nemt at tale med officerer omkring det at hykle. Bo var forholdsvis klar i sine betragtninger, men samtalen omkring emnet var ikke nem. De andre officerer jeg interviewede omkring hyklery, var langt mindre åbne omkring emnet, hvilket er en spændende betragtning i sig selv, da jeg som tidligere har beskrevet, så er hyklery og officersgerningen ikke to ord, der klinger godt sammen. Men for at understrege min pointe omkring det nødvendige hyklery - selv for en officer - vælger jeg i det følgende at fremhæve den officer, der udviste den største modstand omkring det at komme ind på emnet under samtalen.

Vi besøgte sidst Søren under afsnittet om *skyld & ansvar*. Søren, er leder i en afdeling, der blev ramt af en omorganisering. Vi efterlod Søren med et indtryk af en leder, der til dels havde resigneret over for forståelsen af systemets beslutninger, og Søren gav indirekte og direkte skylden for hans manglende ledelsesrum til systemet. Søren sagde flere gange, at han var nødt til at gå uden om den struktur, systemet havde besluttet, men fokuserede i stedet for direkte på opgaveløsningen, for det var i opgaveløsningen og i fagprofessionalismen, han kunne motivere sine medarbejdere. Så han var nødt til at se bort fra systemets beslutninger.

For at se på Søren i en hyklerisk kontekst, så er vi nødt til at gå tilbage til vores definition omkring hyklery. Brunsson siger, at der er hyklery, når der er uoverensstemmelse mellem det besluttede, det sagte og handlingen.⁴⁷ Det er i denne kontekst, vi skal se på Sørens case.

Det besluttede, det sagte og handlingen

I Sørens beretning påpegede han selv, at der var truffet en beslutning omkring organisationsændring, der, var *"lavet af andre hensyn end opgaven. Den er lavet forhold til eskadrerne, der skal være lige store, der skal være en kommandørkabale der går op osv."* Søren beskriver herefter, hvordan han får beslutningerne fra systemet og kanaliserer dem direkte videre til sine medarbejdere - uden oversættelse. Søren beskriver hans situation som værende ikke-ledelse, at han er reduceret til at være en, der bare melder videre. Dette er jo ikke hyklery. Søren tilfredsstiller i dette tilfælde systemets beslutninger uden at komme med hyklerisk tale, handling eller beslutning. Søren giver hans medarbejdere alle oplysninger uden en oversættelse. Dette efterlader medarbejderne i en situation, hvor de selv skal skabe mening i, hvad der sker. Dette er Sørens umiddelbare oplæg under samtalen. Men når man spørger nærmere ind til Sørens egentlige metode, står det klart, at Søren er klar over - bevidst eller ubevidst - at denne metode ikke fungerer alligevel.

Søren forklarer, at hans medarbejdere har klare frustrationer omkring; *"beslutningen og uvisheden. Frustration om at det ikke var klart, hvem der skulle løse hvilke opgaver. Det tror jeg, var den største frustration fra folk."* Søren fremhæver herefter gang på gang, at *"det*

⁴⁷ (Brunsson, 2002, s. 201-202)

jo ikke er et dilemma, for beslutningen var jo taget af noget andre, som bestemmer mere end os. Vi kan ikke vælge." Selvom Søren under interviewet gentagende gange taler ind i denne virkelighed omkring, at man skal acceptere beslutningen fra systemet, som den er, så begynder Søren alligevel at åbne op omkring en alternativ italesættelse, når han bliver spurgt kritisk ind til hans ledelsespraksis. Det viser sig, at Søren faktisk har åbnet op for et andet sprog til sine medarbejdere, når man aktivt spørger ind til, hvordan han følger den nye struktur, der er blevet bestemt.

"Jeg tror ikke, vi hang os så meget i kasser og vandrør. Så lad os kalde den en matrix organisation på tværs af eskadrerne."

Dette var første gang under samtalen med Søren, hvor han begyndte at åbne op omkring, hvordan han faktisk talte med sine medarbejdere under denne transformation. Men når jeg spurgte ind til, om det stemmer overens med systemets beslutning, at *han* beslutter ikke at følge den nye struktur, fordi *han* føler, den ikke fungerer, så svarer Søren; *"Så kan du kalde det empowerment - uddelegering til lavest muligt niveau - få tingene til at virke."*

Søren viser igen og igen, at han er enormt opgaveorienteret, og eftersom opgaven ikke kan løses inden for rammen af den nye struktur, så mener Søren, at det forventes af ham, at han løser opgaven uden om strukturen.

Den indarbejdede inkonsekvens

Dette er faktisk et meget spændende skisma. Hvis vi accepterer, at Sørenes betragtninger er korrekte, så har systemet lavet en organisationsændring på baggrund af *kommandørkabaler, der skal gå op*. Ole og Bente havde samme betragtning i deres cases, da systemet ikke tog taget hensyn til den opgave, der skulle løses på baggrund af organisationsændringer og den daglige opgaveløsning. Endelig var Bo også udfordret med en opgave fra systemet, der ikke gav mening i hans verdensbillede. Dette har alle hørt 1000 gange tidligere - *systemet forstår ikke min opgave, og derfor giver beslutningerne ikke mening*. Men det spændende, Søren kan hjælpe os med at indse, er, at lederne er nødt til at være hykleriske over for systemet, medarbejderne og kollegaerne, *fordi* systemet ikke tænker opgaveløsningen ind i beslutningen. Søren understreger under samtalen, at hans handlinger og beslutninger måske ikke stemte overens med beslutningen, men han fik opgaven løst, og det er, hvad organisationen ønsker. Men ønsker organisationen, at lederen ser bort fra systemets beslutning, så opgaverne kan blive løst? Er der en accept og en forventning fra systemet, at lederne handler og taler i modstrid mod beslutningerne? Forventer systemet, at lederne skal være hylkere for at kunne løse opgaven? Søren beskriver, hans tanker omkring området således;

"Hvis det ikke gav mening for resten af Søværnet (måden de løste opgaven på), så havde vi nok fået det at vide. Så det vi har gjort, har vi måske ikke gjort helt inde for rammen, måske gået en lille smule ud over grænserne hist og her. Men hvis Chef Søværnskommando havde tænkt, nu går de da helt amok nede i eskadren, så havde vi nok fået det at vide... Så et eller andet sted har vi jo ramt skiven."

For at vende tilbage til spørgsmålet om systemet ønsker, at lederen ser bort fra systemets beslutning, så opgaverne kan blive løst, så kunne dette også være et tegn på en indarbejdet inkonsekvens.

Søren og hans medarbejdere tror i virkeligheden på, at det, systemet vil, er vigtigt. Søren gentager sit budskab gang efter gang under vores samtale, hans job er at løse opgaven, selvom systemet ikke understøtter denne opgave. Men som Søren påpeger, så arbejder hans medarbejdere og Søren selv aktivt for at løse opgaven, og de har en tro på, at det, de gør, er vigtigt for systemet. Søren har et ideal omkring vigtigheden af hans opgave, og at systemet i bund og grund ønsker at understøtte denne opgave, systemet har bare nogle administrative og strukturelle behov, der ikke understøtter selve opgaveløsningen. Her benytter Søren sit hykleri, for at give systemet legitimitet. Dette kan man netop kalde for en indarbejdet inkonsekvens - systemet og lederen har en ikke italesat social kontakt, hvor lederen skal blive ved med at løse de pålagte opgaver, selvom systemets beslutninger ikke stemmer overens med opgaveløsningen.

Oplevelsen fra lederen er, at de ikke-meningsskabende beslutninger er en konsekvent handling fra systemet, og derved er lederen - i dette tilfælde Søren - blevet opdraget til at løse opgaven på trods af dette. Samtidig har systemet lært, at uanset, hvilken beslutning det træffer, så løser organisationens ledere opgaverne. Dette er den sociale kontrakt de to parter har indgået, og arbejdsprocessen for de to parter er en indarbejdet inkonsekvens, der faktisk løser de pålagte opgaver.

Derved står Søren i en lignende situation, som vi identificerede Bo også gjorde. Søren er blevet placeret i det samme arbejdssystem, hvor han kæmper med systemet, der er opbygget af hierarki og regler, hvor den øverste leder bestemmer og ikke ønsker, at de undergivende stiller spørgsmålstejn ved lederens rolle og systemet som helhed og forventningen til Søren fra medarbejderne, hvor de kræver medindflydelse på deres arbejde. Det, der er anderledes i dette arbejdssystem, er, at vi muligvis har identificeret, at systemet faktisk har behov for, at lederen bliver efterladt i det nødvendige hykleriske rum for at kunne løse og oversætte den faglige opgave. Lederen får på denne måde også et hyklerisk rum til at italesætte den fagfaglige opgave, selvom systemet ikke lægger op til dette i de gennemførte beslutninger.

Delkonklusion på hykleri

I dette afsnit mødte vi Bo og Søren. Begge ledere er blevet placeret i det samme arbejdssystem, hvor de kæmper mod systemet på den ene side - der er opbygget af hierarki og regler, og hvor den øverste leder bestemmer og ikke ønsker, at de undergivende stiller spørgsmålstejn ved lederens rolle og systemet som helhed - og medarbejderne på den anden side - hvor forventningerne til lederne er medindflydelse inden for rammerne af medarbejdernes faglighed.

For at imødekomme dette arbejdssystem, hvor lederen står mellem systemet og medarbejdernes behov, har vi set, hvordan både Bo og Søren benytter et nødvendigt hykleri for at motivere deres medarbejdere og løse de pålagte opgaver.

Vi fandt også frem til, at oplevelsen fra lederen er, at de ikke-meningsskabende beslutninger kan være en konsekvent handling fra systemet, og lederen er blevet opdraget til at løse opgaven på trods af dette. Samtidig har systemet lært, at uanset, hvilken beslutning, det træffer, så løser organisationens ledere opgaverne.

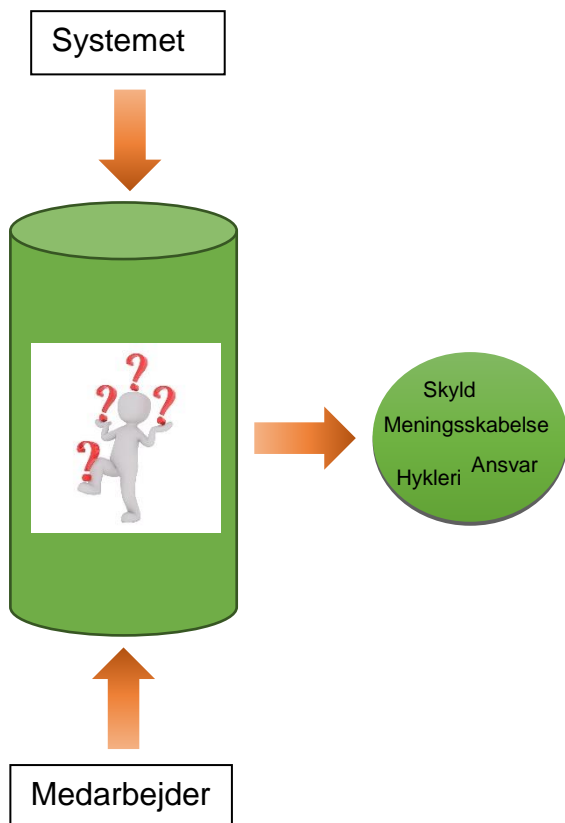
Analysen viste, at der kan være indgået en ikke-italet social kontrakt mellem lederen og systemet, hvor lederen bliver ved med at løse de pålagte opgaver, selvom systemets beslutninger ikke stemmer overens med opgaveløsningen og arbejdsprocessen for de to parter er en indarbejdet inkonsekvens, der faktisk løser de pålagte opgaver.

Den indarbejdede inkonsekvens betyder, at lederen er nødt til at hykle for at give opgaven mening. Det vil sige, at lederen oversætter systemets opgave til en medarbejderopgave gennem sit hykleri.

Endeligt gav Bo og Søren os indsigt i to ledere og nogle medarbejdere, der tror på deres organisation, og gennem Søren fik vi indsigt i, hvordan lederen faktisk benytter hykleriet til at give systemet legitimitet.

En diskussion om lederens samlede spillerum

Som der er blevet beskrevet tidligere i opgaven, så er tesen, at det, at benytte *skyld & ansvar* og *hykleri* ikke et mål i sig selv, men det bliver en metode, lederen bruger til at håndtere dilemmaer for derved at skabe mening for sine medarbejdere.



I dette afsnit vil jeg derfor åbne hele cylinderen op i en diskussion, så vi kan inddrage alle opgavens gennemgåede elementer og se på, om de bidrager til den samlede meningskabelse for medarbejderen.

Det er vigtigt at forstå nogle elementer af Weicks univers i rammen af denne opgave, før vi åbner helt op for vores cylinder.

For det første er et vigtigt emne i Weicks teorier i forhold til meningsdannelse det retrospektive.

Allerede i interviewsituationen, hvor jeg sidder og spørger ind til ledelsesmæssige dilemmaer, så vil informanten prøve at skabe mening med det, der er sket retrospektivt. Hermed mener jeg, at informanten prøver i interviewsituationen "at skabe orden og konstruere retrospektiv mening af det, de oplever. De forsøger at gøre deres oplevelser rationelle for sig selv og andre - de forsøger at skabe mening."⁴⁸ Dette er en lettere

omskrivning af Weicks definition af meningskabelse, men det viser interviewsituationen, hvor informanten retrospektivt skaber orden i en historie, hvor der måske ikke var orden, mens det skete. Derved prøver informanten at skabe mening over for sig selv og over for mig under interviewet - netop for at skabe orden og konstruere retrospektiv mening i det, de har oplevet. Det er i denne kontekst samtalerne er gennemført, og det betyder, at de indhentede data fra interviewene allerede giver et retrospektivt billede af lederens dilemma.

For det andet, så er der nogle grundlæggende begreber fra Weick – i denne opgave *flertydigheden & usikkerheden* og *rammen & ledetråden* – vi bliver nødt til at have en fælles forståelse af i rammen af denne opgave. Derfor vil vi i det nedenstående gennemgå begreberne ud fra Bo og Oles cases.

Flertydigheden og usikkerheden

Jeg har tidligere i opgaven beskrevet en utydelighed i sproget fra systemet til lederen - en utydelighed der gav gråområder, og på den måde opstod der et spørgsmål om skyld.

⁴⁸ (Hammer & Høpner, 2015, s. 92)

Opgaven har defineret Forsvaret som en organisation, der er præget af en NWS tankegang. Der er klart hierarki, klare regler og en klar autoritet. Forsvaret - som systemet - forventer at medarbejderne adlyder ordrer gennem nogle meget klare bestemmelsesgange.

Medarbejderne derimod forventer som menneske i konkurrencestaten at have medindflydelse på deres arbejde. Det interessante med medarbejderne er, at de deler Forsvarets selvforståelse i rammen af NWS. Skismaet er, at Forsvaret ønsker at beordre, mens medarbejderne ønsker at blive hørt inden for rammen af deres faglighed og deres præferencer.

Der ses en sproglig utydelighed tydeligst ved casen omkring CST, hvor vi analyserede en beslutning fra systemet og ned til det punkt, hvor beslutningen rammer lederen. I dette tilfælde talte systemet et NPM sprog, og der ses, hvordan dette sprog fortsatte hele vejen ned gennem systemet til det ramte vores leder. Lederen får derved ansvaret for at oversætte NPM sproget om til det fagfaglige sprog, der findes i NWS modellen. Det er også i denne oversættelse, denne opgave har observeret et tydeligt gråområde - en utydelighed – der har genereret spørgsmål om skyld og ansvar, og hvor vores ledere har benyttet et nødvendigt hykleri for at motivere deres medarbejdere og løse de pålagte opgaver. Det betyder, at det netop er i skabelsen af dette utydelige gråområde, at lederen begynder at benytte skyld og ansvar og hykleri som et ledelsesværktøj.

For at bevæge os ind i Weicks retoriske univers oversættes dette gråområde nu til ordene *flertydighed* og *usikkerhed*. Oversættelsen fra *gråområde* og *utydelighed* til *flertydighed* og *usikkerhed* er blot et kunstgreb i ord, da Weicks ide med flertydigheden opstår, når man har behov for at skabe mening i de mange fortolkningsmuligheder, der er i en given situation, og det er netop i de identificerede gråområder, vi i denne opgave har identificeret, at der opstår en flertydighed og usikkerhed blandt ledere og medarbejdere. Dette vil sige, at der inde i gråområdet og utydeligheden opstår en flertydighed og usikkerhed.

Denne *flertydighed* og *usikkerhed* giver anledning til meningsskabelse. Medarbejdere og ledere er nødt til at have en fælles meningsskabelse for at opgaven skal give mening, og lederen er en meningsgiver. Selvom lederen ikke handler, så skal medarbejderen nok skabe mening alligevel, men det er måske ikke den mening lederen havde tilsigtet, som de skaber.

Et eksempel på *flertydigheden* og *usikkerheden* og deraf et behov for meningsskabelse kan vi finde ved et genbesøg hos Bo. Bo var udfordret med at udvikle en ny uddannelse, han ikke fagligt kunne stå inde for.

"Den nemme løsning ved bare at sige - definér opgaven - så kommer meningen af sig selv. Det tror jeg ikke rigtig på. Jeg vil sige, det er vigtigt at formulere den opgave, som leder og medarbejdere står over for i fællesskab, eller som medarbejdere skal løse for lederen."

Bo viser i dette citat en spændende indgangsvinkel til opgaveløsningen. Bo anser ikke opgaven i sig selv som værende meningsskabende, men lægger op til, at han som leder,

og hans medarbejdere skal formulere opgaven i fællesskab. Det, Bo italesætter på denne måde, er en genformulering af opgaven - hvad betyder opgaven for os? Dette burde vel ikke være nødvendigt, hvis opgaven var defineret på forhånd? Weick vil i dette tilfælde påpege, at mennesket kommer med en masse foruddefinerede opfattelser af verden - sin egen meningsskabelse. Den klart definerede opgave, som Bo skal løse, burde ikke efterlade noget tvivl blandt Bo og hans medarbejdere, de skal udvikle en uddannelse, som de er fagligt kompetente til at udvikle. Men der har allerede vist sig at være mange faktorer - gråområder - i dette arbejde. Der er spørgsmål om ressourcer, sikkerhed og vi kan også skimte, at der har været nogle personlige konflikter mellem de interessenter, der skal deltage i arbejdsgrupperne og beslutningstagerne. Alt dette har Bo og hans medarbejdere individuelle livserfaringer med. De vil i denne *flertydighed* begynde at løse opgaven forskelligt - endda muligvis med vidt forskellige motiver. Nogle kunne være interesseret i at udvikle den bedst mulige uddannelse og andre kunne modarbejde udviklingen af uddannelsen. Derved opstår der uendeligt mange fortolkningsmuligheder i flertydigheden, med lige så mange handlingsmuligheder. Derfor beskriver Bo en væsentlig betragtning i det ovenstående citat. Bo formulerer opgaven i fællesskab med sine medarbejdere, og på den måde kan Bo skabe mening i de mange fortolkningsmuligheder, så Bos medarbejdere får en fælles meningsskabelse og derved en fælles retning.

Der er også en *usikkerhed* i forbindelse med udviklingen af denne uddannelse. Weick påpeger, at der ikke er mange fortolkningsmuligheder ved usikkerheder. Bo og hans medarbejdere ved ikke, hvordan de skal tolke den nye uddannelse, og hvilken indflydelse det får for dem og deres organisation i fremtiden - de har ikke grundlaget for at kunne se mange fortolkningsmuligheder, da de ikke engang ved, hvilke spørgsmål, de skal stille for at forstå det usikre. Dette kan blive relevant for Bo, da det kan være Bos medarbejdere, der kan ende op med at blive undervisere på uddannelsen, og hvad mener de omkring det? Der er som beskrevet ikke så mange ledetråde og fortolkningsmuligheder inden for usikkerhedsaspektet, men det bliver alligevel relevant, da usikkerheden kan være med til at forstyrre meningsskabelsen. Dette skal forstås ved, at selvom Bo og hans medarbejdere taler om en fælles meningsskabelse omkring uddannelsen og dens *flertydigheder*, så kan *usikkerheden* omkring, hvilken konsekvens uddannelsen kan have på fremtiden være med til at danne den samlede meningsskabelse for fællesskabet, og dette kan få en mindst lige så stor indflydelse på opgaveløsningen.

Spørgsmålet om *flertydigheden* og *usikkerheden* kan måske virke lidt forvirrende i det ovenstående. Men hvis man anskuer disse to begreber som to "sorte huller", så kan Bo og hans medarbejdere se ind i det ene hul og se mange forskellige veje og muligheder. Bo og hans medarbejdere kan derfor se, hvilke spørgsmål de kan stille, i de handlingsmuligheder de kan se. Dette er *flertydigheden*. I det andet hul kan de ikke se noget som helst - dette er et totalt sort hul. De ved ikke, hvordan de skal forholde sig til dette totale mørke, og eftersom de slet ikke kan se ind i hullet, og alt er mørkt, ved de heller ikke, hvilke spørgsmål de kan stille for at forstå dette mørke. Dette er *usikkerheden*.

Rammen og ledetråden

Hvis vi stille bevæger os væk fra *flertydigheden* og *usikkerheden*, som er skildret ved Bo, så kunne det være interessant at se nærmere på processen hen til menings-skabelsen. Hvilke tanker gør vores ledere sig omkring dette område?

I dette tilfælde vil vi igen besøge Ole, der arbejder med Søværnets skibes operative niveau, og i dette tilfælde er om bord på et af skibene for at se på skibets formåen under en krigslignende situation. Ole var udfordret med en af skibets officerer, der ikke ønskede at indgå i den træning. Officeren modarbejder træningen, så hele skibet led under det. Ole beskriver, at *"vi overvejer rigtig meget at gå til hans chef, men vælger at gå væk fra det, da han jo allerede har fået at vide, at han skal gøre det her... Vi skal i stedet fange ham på et plan, hvor det er ham selv, der vil det her - blive aktivt motiveret."*

Ole beskriver i dette citat en officer, der ikke er motiveret for at træne efter den koncept, der er blevet defineret af Søværnsledelsen. Skibet og officeren har frem til dette tidspunkt trænet efter en anden koncept, men Søværnet har bestemt, at dette skib skal træne efter den nye koncept, da det skal kunne operere på et højere trin af konfliktspektret. Officeren, der ikke ønsker at træne efter den nye koncept, kan muligvis ikke se sit skib operere på et højere trin af konfliktspektret. Skibet har historisk set altid været indsat på et lavt niveau af konfliktspektret, og havde gjort det godt i den opgaveløsning. Opgaven skibet skal løse i fremtiden kommer til at være den samme som hidtil, så derfor kan det være svært for officeren at skabe mening med den nye koncept.

Hvis vi går lidt dybere ind i denne case, så stemmer *rammen* - den fortid og de erfaringer officeren har med skibet - ikke overens med de ledetråde, han får. Officeren har meget muligt fået mange ledetråde, et direktiv fra systemet, en skibschef der muligvis bliver bedømt ud fra skibets villighed til at tage koncepten til sig, og endelig Ole og hans medarbejdere der kommer om bord på skibet for at træne dem i denne nye koncept. Udfordringen for officeren kan meget vel være, at han ikke selv kan skabe en forbindelse mellem *rammen* og *de ledetråde*, han er blevet givet. Ole beskrev tidligere i opgaven, hvordan han løste problematikken omkring officeren; *"Han (officeren) er tydeligvis meget stolt, af at være fagspecialist inden for det tekniske fag, og kan måske føle, jeg er meget ung som officer, eller ikke har den samme faglige kompetence som ham. Så kommer vi meget hurtigt ind på, at vi tager en af vores ældre specialister, som også har længere erfaring med den her form for træning, og bruger ham til at tale med ham."*

Vi så sidst på samme citat, og analyserede os frem til, at officeren og Oles medarbejder bliver sat sammen fordi, de kan føre en bedre samtale omkring udfordringerne, grundet de begge to er fagspecialister i en NWS-forståelse. Jf. Ole gav denne samtale mellem de to fagspecialister *"faktisk rigtig store resultater."* Men hvad var det der skete i et menings-skabende regi?

Officeren kunne ikke forbinde rammen med de ledetråde, han opfangede. Derfor gav situationen ikke mening for ham. Men Ole satte ham sammen med en anden kollega med

en høj faglighed, der skulle hjælpe officeren med at forbinde hans ramme med de ledetråde han så. Forbindelsen blev skabt ved, at Oles medarbejder talte med officeren omkring deres faglighed, og hvordan denne faglighed kunne højnes ved hjælp af denne nye koncept. Derved blev forbindelsen mellem rammen og ledetrådene skabt gennem det faglige argument.

Det samlede billede

Der opstår et gråområde på baggrund af systemets NPM sprog og lederens og medarbejderens NWS selvforståelse. Dette gråområde skaber en flertydighed og usikkerhed for medarbejderne, hvor lederen som meningsgiver benytter skyld, ansvar og hykleri for selv at kunne rumme organisationens opgave. Det er vigtigt i dette tilfælde, at huske Brunssons ord omkring det, at lederen og medarbejderne i bund og grund tror på, at det, organisationen ønsker er vigtigt. De har et ideal af deres egen organisation, og den opgave, de skal løse. Derfor benytter lederen netop hykleriet og skylden for at skabe mening og som en afbødning, så det ikke er lederen selv, der får skylden i de ikke-meningsskabende beslutninger. Vi har oplevet, at alle vores ledere har stået i en situation, hvor de ikke kunne få forbundet rammen og ledetrådene, så det skabte mening for dem selv og deres medarbejdere. Men alligevel italesatte de en mening med opgaven, og de alle var tydeligt motiveret af den opgave, så hvad er det, de gør?

Denne opgave har identificeret følgende tre tydelige tendenser:

1. Mødet mellem systemet og medarbejderen skaber et gråområde med flertydighed og usikkerhed.
2. Lederen benytter skyld- og ansvarsbegreber for at kunne være i sit ledelsesrum i det identificerede gråområde.
3. Lederen benytter hykleri til at oversætte opgaven – skabe sammenhæng mellem ledetråden og rammen – så den bliver meningsgiver for medarbejderen.

Den *ramme* systemet har givet vores leder er den indarbejdede inkonsekvens, hvor lederen er blevet opdraget til at løse opgaven på trods af de ikke-meningsskabende beslutninger, og samtidig har systemet lært, at uanset, hvilken beslutning det træffer, så løser organisationens ledere opgaverne. *Ledetrådene* vi har fået i denne opgave er forlig, udvikling af uddannelser, indføring af nye koncepter og reorganiseringer. Men lederen kan ikke umiddelbart forbinde rammen og ledetrådene til meningsgiver. Et eksempel på dette kan være Søren, der sidder resigneret tilbage, og føler han bedriver ikke-ledelse.

Hvis vi kalder ovenstående for *ramme én* og *ledetråd én*, så oplever vi, at alle vores ledere, går ind og oversætter *ramme én* og *ledetråd én* til *ramme to* og *ledetråd to*. Lederen oversætter – bevidst eller ubevidst - opgaven, så den giver mening for lederen og dennes medarbejdere. Her bliver rammen – altså fortiden og erfaringen - organisationens NWS fagfaglige selvforståelse. Igen bliver skyld, ansvar og hykleri en del af oversættelsesarbejdet, som vi bl.a. så, da Bo skulle udvikle en uddannelse, der ikke gav mening i hans fagfaglige verdensforståelse. Lederne tænker, at det, systemet beslutter, i virkeligheden ikke er det, systemet ønsker, og derfor oversætter de beslutningerne til

faktiske handlinger, der ikke stemmer overens med det besluttede, men de får løst organisationens opgave. Dette betyder for lederne, at de er nødt til at tale, handle og tage egne beslutninger som modstrider de overordnede beslutninger. Dette er tidligere blevet omtalt som den sociale kontrakt mellem lederen og systemet. Systemet har samtidig behov for den indarbejdede inkonsekvens, dette system tilbyder. Derved kan lederen tale ind i den opgavemæssige faglighed og skabe en historie ud fra det. De ledetråde, de kan arbejde med, er derfor også blevet tegnet af den situation, de står i. En mærkværdig ledetråd, lederne arbejder efter, er, at systemet ikke siger, at det, de gør, er forkert – de er *inde for skiven*, som Søren italesatte.

En interessant betragtning, denne opgave efterlader os med, er selve metoden, hvordan lederne forbinder *ramme to* og *ledetråd to* for at gennemføre den faktiske opgaveløsning.

Lederne får skabt en ramme og en ledetråd gennem skyld, ansvar og hykleri og har fundet en måde at forbinde dem på via fagligheden. Men når selve opgaven skal udføres, skal medarbejderne gøre dette i et NPG perspektiv, hvilket efterlader lederen og medarbejderen i et muligt nyt gråområde, hvor der igen kan opstå spørgsmål om skylden, ansvaret, flertydigheden, usikkerheden, rammen og ledetråden. Hvilket endeligt kan åbne op for et nyt hyklerisk rum.

Konklusion

Denne opgave er skrevet ud fra følgende problemformulering:

På hvilken måde – og hvorfor - benytter ledere i Forsvaret de oplevede begreber hykleri, skyld og ansvar?

Ud fra ovenstående problemformulering er der blevet identificeret følgende tre tydelige tendenser:

1. Mødet mellem systemet og medarbejderen skaber et gråområde med flertydighed og usikkerhed. (hvorfor)
2. Lederen benytter skyld- og ansvarsbegreber for at kunne være i sit ledelsesrum i det identificerede gråområde. (hvordan og hvorfor)
3. Lederen benytter hykleri til at oversætte opgaven – skabe sammenhæng mellem ledetråden og rammen – så den bliver meningsskabende for medarbejderen. (hvordan)

Analysen har vist, at Forsvaret er en organisation, der er præget af en NWS tankegang. Der er klart hierarki, klare regler og en klar autoritet. Forsvaret forventer, at medarbejderne adlyder ordrer gennem nogle meget klare bestemmelsesgange.

Medarbejderne derimod forventer som menneske i konkurrencestaten at have medindflydelse på deres arbejde. Det interessante med medarbejderne er, at de deler Forsvarets selvforståelse i rammen af NWS. Skismaet er, at Forsvaret ønsker at beordre, mens medarbejderne ønsker at blive hørt inden for rammen af deres faglighed og deres præferencer.

Opgaven har endvidere analyseret på, hvilket sprog der bliver talt i ledelsesbeslutningen fra systemet, altså fra Forsvarsministeriet gennem Forsvarets topledelse og ned til lederen, og dette sprog bliver vurderet til at have en tung vægtning i retning af NPM tankegangen.

Det er på denne kampplads, at lederen står og skal oversætte fra NPM til NWS, altså et økonomisprog til den militære opgave, så opgaven giver mening for lederens medarbejdere.

Den sproglige tvetydighed stiller lederen i et gråområde, hvor lederen aktivt benytter skyld- og ansvarsbegreber som en afbødningsmekanisme mellem systemet og medarbejderne. I det samme gråområde opstår der en *flertydighed* og en *usikkerhed* hos medarbejderne, og disse giver et behov for, at lederen italesætter en meningsskabelse i opgaven.

Lederens proces til meningsskabelsen består af tre elementer - en *ramme*, en *ledetråd* og en *forbindelse* mellem de to.

Den *ramme* systemet har givet vores leder er den indarbejdede inkonsekvens, hvor lederen er blevet opdraget til at løse opgaven på trods af de ikke-meningsskabende beslutninger, og samtidig har systemet lært, at uanset, hvilken beslutning det træffer, så løser organisationens ledere opgaverne. *Ledetrådene* opgaven har præsenteret er forsvarsforlig, udvikling af uddannelser, indføring af nye koncepter og reorganiseringer. Men lederen kan ikke umiddelbart forbinde rammen og ledetrådene til en direkte meningsskabelse.

Måden, lederen oversætter rammen og ledetråden på, er gennem hykleriet. Lederens italesatte *ramme* bliver organisationens NWS fagfaglige selvforståelse, og *ledetråden*, lederne arbejder efter, er, at systemet ikke siger, at det, de gør, er forkert – de er inde for skiven.

Den hykleriske meningsskabelse sker gennem tale, handlinger og beslutninger som modstrider de overordnede beslutninger - og egen tale der modstrider egne handlinger, og egne handlinger, der modstrider egne beslutninger. Det hele bliver samlet i en social kontrakt mellem leder og systemet, hvor begge parter har behov for den indarbejdede inkonsekvens, dette system tilbyder.

Perspektivering

Som jeg beskrev i begyndelsen af denne opgave, så har opgavens fokus været en analyse af lederen i sin ledelsessituation, hvor denne møder forskellige krav oppefra, nedefra og fra siden - og hvordan lederen håndterer denne situation.

Alligevel har opgaven åbnet op for et spørgsmål omkring, hvordan lederen leder sine medarbejdere gennem et paradoks mellem NPG og NWS tankegangen. Medarbejderne skal kunne facilitere, indgå kompromis og forhandle med andre interessenter samtidig med, at de skal være i stand til at træffe den enerådige beslutning om en sag ud fra deres store faglighed. Det betyder, at lederen forventer, de er entreprenører jf. NPG, samtidig med de absolut ikke er entreprenører jf. NWS.

Dette paradoks blev der grundet opgavens fokus ikke gået i dybden med, men der ses i opgaven en tendens til, at der skabes et gråområde med flertydighed og usikkerhed ved et skift i styringsmodel - og dermed det talte sprog.

Eftersom sproget indeholder et perspektiv, så bør lederen overveje behovet for hykleri, skyld og ansvar fra både medarbejdere og ledere ved et tydeligt styringsmodelssprogskifte.

Bibliografi

- Brunsson, N. (2002). *The Organization of Hypocrisy - Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Dahl, K., & Molly-Søholm, T. (2012). *Leadership pipeline i den offentlige sektor*. København: Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Forsvarsministeriet. (2012). *Aftale på Forsvarsområdet 2013-2017*. København: Forsvarsministeriet.
- Frandsen, C. G. (2013, september 22). *Ræson*. Retrieved from Ræson: <https://www.raeson.dk/2013/hvaderkonkurrencestaten/>
- Gullestrup, H. (2007). *Kulturanalyse - en vej til tværkulturel forståelse*. København: Akademisk Forlag.
- Hammer, S., & Høpner, J. (2015). *Meningsskabelse, organisering og ledelse - En introduktion til Weicks univers*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kvale, S. (2002). *Interview - en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Gyldendal Akademisk.
- Pedersen, O. K. (2011). *Konkurrencestaten*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press.
- Sløk, C. (2014). *Blod, sved og tårer - om ansvar og skyld i ledelse*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Søværnets Skole, Center for Teknik - Transition til Søværnets Skole, Center for Sømilitær Teknologi i perioden den 20. juni 2016 til den 31. december 2016, TECORD 04 (juni 20., 2016).

Bilag

Følgende bilag er vedlagt opgaven og uploadet til CBS Learn.

- Bilag 1 TECORD 04 JUN 2016
 - Underbilag 2 til TECORD 04
 - Underbilag 3 til TECORD 04

Herudover er de fem interviews (transskriberet og i audit) vedlagt som bilag med følgende navngivning:

- Interview 1 - Bente
- Interview 2 - Ole
- Interview 3 - Søren
- Interview 4 - Niels
- Interview 5 - Hans