

# Diskursiv ledelse

Nikolaj Kure

## Abstract

I denne artikel viser jeg, hvordan et relativt nyt og uudforsket ledelsesperspektiv, som jeg vil kalde positioneringsskolen, udgør et frugtbart supplement til de to traditionelle ledelsesskoler, nemlig kontrolskolen og frigørelsesskolen. I modsætning til disse skoler lægger positioneringsskolen op til at ledelse bør orientere sig *udad* mod organisationens diskurser og ikke *indad* mod medarbejderens indre tilbøjeligheder. I denne kontekst handler ledelse om at forme et diskursivt felt, der sandsynliggør hensigtsmæssige forhandlinger af identitet blandt medarbejderne. Et casestudie af et tværfagligt team i sundhedssektoren illustrerer disse forhold. Casen viser, at en lighedsdiskurs dominerer organisationens sociale felt med det resultat, at medarbejdernes resurser i form af viden og erfaringer inddrages i relativt ringe grad i teamets beslutningsprocesser. Afslutningsvist diskuterer jeg hvilke ledelses- og forskningsperspektiver, denne analyse lægger op til.

## Indledning

En af ledelsesteoriens kerneopgaver er at diskutere og afklare hvad der kendetegner medarbejderen: hvad er medarbejderens formål med at arbejde? Ønsker medarbejderen at bidrage aktivt til virksomheden eller interesserer medarbejderen sig snarere for at arbejde så lidt som muligt til så høj en hyre som muligt? Er medarbejderen opportunistisk eller rationel?

På dette punkt er ledelseslitteraturen genstand for et grundlæggende skisma mellem to skoler, nemlig henholdsvis kontrol- og frigørelsesskolen, der har hver sine modsatrettede antagelser om medarbejderen. Kontrolfilosofien antager, at medarbejderen er opportunistisk og egennyttmaksimerende, hvorfor ledelse handler om at kontrollere og begrænse medarbejderens udfoldelse. Heroverfor står frigørelsesskolen, der opererer med den diametralt modsatte antagelse, nemlig at medarbejderen er en positivt bidragende resurse, hvis potentiale bør udfoldes. Disse to skoler udgør yderpunkterne i et ledelsesteoretisk kontinuum, som enhver teori placerer sig på eller forholder sig til: nogle teorier trækker mest på tankegods fra kontrolskolen, mens andre placerer sig tættere på frigørelsesfilosofien.

I denne artikel introducerer jeg en tredje og i Danmark relativt ubeskrevet ledelsesskole, som jeg vil referere til som »positioneringsskolen«. Artiklens formål er todelt. For det første ønsker jeg at vise, hvordan positioneringsskolen tilvejebringer et nyt analytisk blik, der ser organisatoriske praksisser som et resultat af identitetsforhandlinger i organisationen. For det andet ønsker jeg at vise, hvordan

dette perspektiv lægger op til en ny ledelsespraksis med fokus på organisationens diskursive – eller betydningsskabende – processer. Konkret indleder jeg artiklen med at skitsere de to traditionelle ledesskoler. Dernæst illustreres positioneringsskolen gennem en analyse af et tværfagligt sundhedsteam (her kaldet Center for motoriske lidelser, CML), der oplever ineffektive beslutningsprocesser. Afslutningsvist vil jeg give mit bud på hvilke ledelses- og forskningsperspektiver denne skole lægger op til.

### Kontrolskolen

Kontrolorienteringen forbindes traditionelt med Frederick W. Taylors (1856-1915) Scientific Management (Taylor, 1965). Taylors centrale tese er, at arbejdsgivere og arbejdstagere står i et grundlæggende modsætningsforhold: mens arbejdsgiverne er interesserede i at arbejdstagerne arbejder så effektivt og hurtigt som muligt, ønsker arbejdstagerne i bund og grund at arbejde så lidt som muligt. Arbejdstagerne er egennyttemaksimerende og har en tendens til at udvikle opportunistiske strategier til egen fordel, fx »soldiering«, hvor arbejderne foregiver at arbejde, mens de reelt ikke bestiller noget. I Taylors univers er arbejderen arbejdsgiverens *modarbejder*.

I denne kontekst handler ledelse først og fremmest om at eliminere arbejdnernes mulighed for opportunisme ved at tiltvinge sig kontrol over arbejdsprocesserne. Arbejdstageren må ideelt set reduceres til et umælende objekt i arbejdsprocessen, der fuldt og helt skal styres af arbejdsgiveren. Til dette formål anvender Taylor videnskabelige metoder (heraf navnet Scientific Management) til at bryde arbejdsprocesserne ned i præcise enkeltoperationer, der fungerer som detaljerede forskrifter for den enkelte arbejder. Fra arbejdsgiverens synspunkt har denne videnskabelige tilgang en række fordele: Arbejdsgangene effektiviseres ved at blive opdelt i rationelle enkeltoperationer, arbejderne mister deres overblik over produktionsprocesserne (og fratages dermed mulighed for »soldiering«) og det bliver muligt at overvåge og kontrollere hver enkelt arbejder.

For størstedelen af nutidens ledere og ledelsesforskere fremstår Scientific Management som håbløst umoderne. Ledelsespraksissen er blevet kritiseret for at minimere organisationens mulighed for innovation (Thompson, 1968) og dehumanisere organisationen ved at fratage medarbejderen mulighed for initiativ og indflydelse (Clegg *et al.*, 2006). Alligevel trækker en del nutidig ledelsesteori fortsat på tankegods fra Scientific Management. Eksempelvis har LEAN-management med sit fokus på effektivisering af arbejdsprocesser et klart slægtskab med Scientific Management, mens New Public Management med dens kontrol- og målingssystemer ligeledes trækker på Taylors grundrationale. Uanset hvor gammeldags og primitiv Scientific Management kan synes, udgør den altså fortsat grundklangen for en række nutidige ledelsespraksisser.

### Frigørelsesskolen

Med de berømte Hawthorne-forsøg fra 1927 indvarsles et nyt – nogen vil sige mere moderne syn – på arbejderen som *medarbejder*. Forsøgene, der fandt sted

på elektricitetsfabrikken *Hawthorne Works* lidt uden for Chicago, havde bl.a. det konkrete sigte at undersøge hvorvidt lysstyrke havde betydning for arbejdernes effektivitet (Landsberger, 1958). Resultatet viste sig at være højst overraskende: Uanset om forskerne øgede eller sænkede lysstyrken steg medarbejdernes effektivitet. Hvis man skruede op for lyset arbejdede de hurtigere, hvis man skruede ned for lyset arbejdede de også hurtigere. Uden helt at kunne forstå resultaterne måtte forskerne derfor konkludere, at effektivitet ikke udelukkende kunne forklares som et resultat af objektive omstændigheder, men ligeledes måtte ses i lyset af relationelle forhold på arbejdspladsen. Hawthorne-studierne skulle i eftertiden vise sig at blive startskuddet til HRM-paradigmet, der gør op med Scientific Management på mindst tre væsentlige områder.

For det første lægger Hawthorne-studierne op til at betragte arbejdstageren som en *medarbejder*. I sin analyse af studierne viser den indflydelsesrige organisationsforsker Elton Mayo (1946) således, at fabriksarbejderne præsterede bedre fordi de ønskede at vise forskerne, at de beherskede deres arbejde. Dermed skifter perspektivet på arbejderen. Fra at være en modspiller, bliver arbejderen nu en medspiller, der fundamentalt set ønsker at indgå i et aktivt og konstruktivt forhold til virksomheden.

For det andet gør Hawthorne-forsøgene op med ideen om, at medarbejderen bør reduceres til et objekt, der blot skal udfylde en prædestineret plads i arbejdsprocessen. Studiet viste jo, at medarbejderne ganske vist arbejdede i en bestemt hastighed, men at de øgede tempoet når de oplevede opmærksomhed og interesse fra forskerne. Medarbejderne besad altså et skjult potentiale, som virksomheden med fordel kunne udnytte. Mens Scientific Management altså antager, at arbejderens tilbøjeligheder til opportuniste og dovenskab skal undertrykkes, vendes logikken nu på hovedet: Ledelse handler om at frigøre medarbejdernes resurser og give frihed til at skjulte talenter og kompetencer kan komme til udfoldelse.

For det tredje betød Hawthorne-forsøgene, at *motivation* bliver et nøgleord i lederens vokabularium. For at drage fordel af medarbejderens ønske om at bidrage til virksomheden, bliver det afgørende at medarbejderen oplever en række gode grunde til rent faktisk at lade sine egenskaber komme til udfoldelse. Medarbejderen skal motiveres – have gode grunde – til at bringe sine resurser i spil og det bliver i høj grad lederens ansvar at sikre dette. Blandt nogle af de nyeste motivationsteorier kan nævnes meningsledelse, anerkendelsesledelse og følelsesledelse, der deler en antagelse om, at ledelsen kan motivere medarbejderen ved at sikre opfyldelsen af bestemte typer af behov (henholdsvis behovet for mening, anerkendelse og følelsesmæssig sikkerhed).

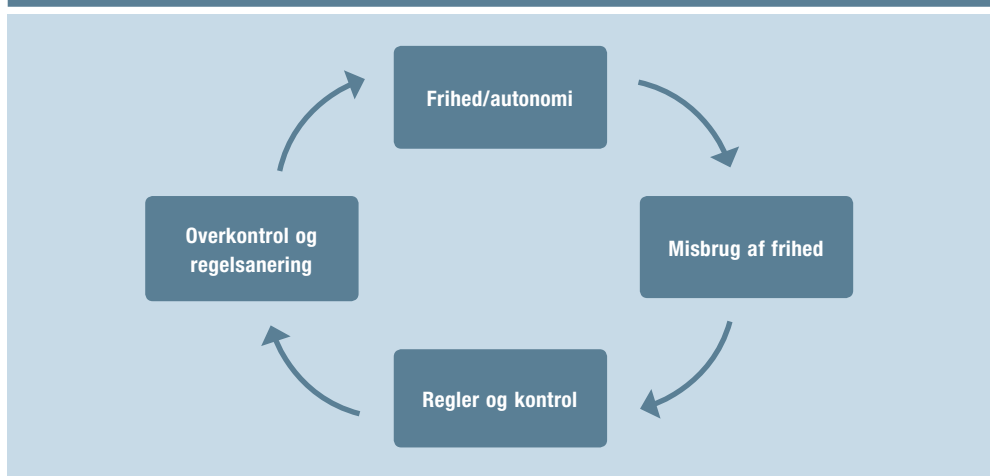
### Organisationers ledelsesmæssige pendlen

Anlægger vi en makrobetragtning på det danske ledelseslandskab, synes der at tegne sig en tendens til at ledelse inden for specifikke sektorer udspiller sig som en pendlen mellem de to skitserede ledelsesfilosofier. Den aktuelle debat om ansatte i plejesektoren er et illustrativt eksempel: Ledelsen på et (tænkt) plejehjem

beslutter sig på et tidspunkt for at lede i overensstemmelse med HRM-principper. Medarbejderne skal ikke længere kontrolleres, men bliver i stedet motiveret til at bringe deres ressourcer i spil. Medarbejderne får følgelig en stor grad af autonomi i deres planlægning af arbejdet og man stoler på at de selvstændigt og samvittighedsfuldt løser opgaverne. Det går fint et stykke tid: opgaverne løses, medarbejderne oplever en større grad af arbejdsglæde og plejehjemsbeboere er tilfredse. Imidlertid viser det sig lidt efter lidt at flere medarbejdere slækker på deres opgaver. Man opdager at visse medarbejdere skynder sig at ordne de mest basale arbejdsopgaver for derefter at fordrive arbejdstiden med personlige sysler (fx personlige indkøb og cafebesøg, hvilket vi så i København for nyligt). Friheden er så at sige løbet løbsk; de ansatte har benyttet deres autonomi til at udvikle opportunistiske egennyttmaksimerende strategier og ledelsens modsvar er klart: kontrol. Der udarbejdes nu detaljerede skemaer for arbejdsprocessernes udførelse og der iværksættes kontrolmekanismer i form af elektroniske indmeldingssystemer for at sikre at arbejdet udføres ordentligt. Denne model fungerer tilfredsstillende et par år indtil det bliver tydeligt, at hjemmehjælperne bruger alt for meget tid på registrering af arbejdsopgaver og udarbejdelse af skemaer, hvilket går ud over den konkrete pleje af de ældre. Ledelsen synes i det hele taget også, at medarbejderne kan gives mere ansvar for selv at tilrettelægge deres arbejdsdag, hvorfor man sanerer regler og kontrolprocedurer og tildeler medarbejderne en større grad af autonomi. Dette system fungerer fint indtil det viser sig at visse medarbejdere misbruger friheden til at »slacke« på deres opgaveløsning og pendulet svinger nu tilbage mod mere kontrol.

Det mønster, som her er skitseret, synes at gøre sig gældende for en række organisationer og sektorer. Store offentlige virksomheder som Post Danmark og DSB har begge bevæget sig mellem kontrol- og frigørelsesfilosofien og for øjeblikket er universitetssektoren genstand for New Public Management med dens kvantificering og kontrol af den enkelte forskers præstationer. Figur 1 er et forsøg på at indfange denne tendens til virksomheders pendlen mellem kontrol- og frigørelsesfilosofien.

Figur 1: Virksomheders pendlen mellem en kontrol- og frigørelsesorientering



Figuren illustrerer to forhold. For det første antyder figuren, at de to filosofier basalt set er de to eneste grundmodeller for ledelse, vi har til rådighed. De to skoler fungerer tilsyneladende som underliggende strømninger eller ledelsesrationaler, der hver især stiller sig til rådighed som den naturlige løsning, når den anden viser sig at være utilstrækkelig. Når friheden løber løbsk, synes det eneste plausible svar at være kontrol; når kontrollen tager overhånd er den eneste logiske mulighed at øge friheden. For det andet indikerer figuren, at begge ledelsesfilosofier i sig selv er utilstrækkelige. Uanset hvilken grundmodel der vælges, er der en tendens til at organisationen ender i en blindgyde af enten for meget frihed eller for meget kontrol. Begge grundmodellens antagelse om at medarbejderen enten er opportunistisk/doven eller proaktiv/bidragende er forsimplet og ude af stand til at favne medarbejderens kompleksitet. Historien viser jo, at medarbejderen er et både-og: såvel opportunistisk og egennyttig, men også bidragende og proaktiv. Tilsammen bevirker disse forhold, at ledelse som praksisdisciplin fastholdes i en uproduktiv dikotomi mellem kontrol eller frigørelse. Når den ene filosofi viser sig utilstrækkelig, træder den modsatte filosofi til, hvilket imidlertid resulterer i en tilsvarende uholdbar situation, nu blot med modsat fortegn. Med andre ord, ledelse er ramt af et paradoks: uanset hvilken af de to til rådighed stående grundfilosofier der vælges, vil det på et tidspunkt vise sig utilstrækkeligt og uholdbart.

For at komme ud over paradokset, må ledelsesteorien definere en tredje ledelsesvej, der sprænger dikotomiens rammer. Der må opstilles et alternativ, der gør det muligt at forlade selve forestillingen om, at ledelse enten handler om kontrol eller frigørelse. Et nyt internationalt forskningsfelt, som jeg her vil kalde »positioneringsskolen«, peger frem imod et sådant alternativ. Denne skole, der udspringer af socialkonstruktivistisk (se fx Gergen, 2004) og poststrukturalistisk (se fx Åkerstrøm Andersen, 1999) tankegods, udfordrer således den grundforestilling, som begge ovenstående ledelsesfilosofier deler, nemlig at medarbejderens handlinger udspringer af en *indre kerne*. Selvom de to skoler er diametralt forskellige i deres antagelser om medarbejderen, deler de den grundlæggende forståelse, at medarbejderen har en *essens*. Kontrolskolen antager, at medarbejderen har en indre tilbøjelighed til opportunisme og dovenskab (som skal undertrykkes), mens frigørelsesfilosofien ser medarbejderen som et indre potentiale af muligheder og resurser (som skal frigøres). Begge filosofier opererer altså inden for rammen af, at ledelse bør rette blikket mod medarbejderens indre, som enten skal undertrykkes eller frigøres.

Positioneringsskolen, derimod, inviterer til at betragte medarbejderen som en kategori, der skabes i forhandlingsprocesser i organisationen. Medarbejderen *er* altså ikke noget på forhånd, men konstrueres i organisationens sociale processer. I denne kontekst drejer ledelse sig primært om at undersøge og bidrage til de sociale forhandlingsprocesser, der pågår i organisationen. I det følgende vil jeg kort beskrive positioneringsskolens rationale for dernæst at vise hvordan medarbejderne i en konkret case-organisation forhandler identitet. Efterfølgende diskuterer jeg de ledelsesmæssige implikationer af denne analyse.

## Positioneringsskolen

Positioneringsskolen orienterer sig mod de sociale forhandlingsprocesser, som rammesætter organisationsmedlemmers identitet og adfærd. Fokus lægges på hvordan medlemmer af en organisation inviterer hinanden til at indtage bestemte subjektpositioner, der knytter sociale forventninger til det konkrete medlem. Organisationsmedlemmet forstås dermed ikke som en givet størrelse med en stabil identitet. Snarere ses medarbejderen som en »flydende« kategori, hvis identitet og adfærdsmønstre konstant forhandles og genforhandles i organisationens sociale processer (se fx Alvesson & Kärreman, 2000; Chia, 1995; Fairhurst & Putnam, 2004).

Et illustrativt eksempel på forhandling af medarbejderidentitet er fremkomsten af »den proaktive og engagerede medarbejder«. Mens 1970'ernes medarbejder primært skulle sikre, at den indgåede kontrakt mellem medarbejder og arbejdsgiver blev overholdt (fx stemple ind kl. 8.00, følge kommandovejene, holde en halv times frokostpause osv.), tegner der sig nu et nyt medarbejderideal: den proaktive og engagerede medarbejder (Åkerstrøm Andersen & Born, 2001). Positioneringsskolen fremhæver i denne forbindelse tre pointer. For det første vil skolen hævde, at den proaktive og engagerede medarbejder opstår fordi det konkrete organisationsmedlem konstant inviteres til at indtage positionen som proaktiv og engageret. I frokostpausen tales om, at »det er jo også vigtigt at være proaktiv«, i jobannoncen efterspørges engagerede medarbejdere og under MUS-samtalen evalueres man på ens evne til at involvere sig i organisationens sociale liv. Hvis medarbejderen vælger at acceptere disse identitetskald, låses en række sociale forventninger om medarbejderen (Davies & Harré, 1990). Medarbejderen kan fx ikke længere tillade sig at vente på, at en overordnet forklarer hvordan et problem (eller i dette sprog: en udfordring) bør håndteres; den proaktive medarbejder må selv angribe problemet før andre begynder at forholde sig til det. Medarbejderen altså *blevet* til den proaktive medarbejder ved at hun har accepteret en subjektposition (Laclau & Mouffe, 1985, s. 114-16) som proaktiv. Med en teknisk term er medarbejderen blevet *interpelleret* (Althusser, 1983, s. 98): medarbejderen er blevet anråbt som proaktiv medarbejder (fx gennem udsagn som »jamen, her er det jo vigtigt at alle bidrager til at løse problemerne inden de udvikler sig«), og hvis medarbejderen accepterer denne position, låses en bestemt forventningshorisont til medarbejderen. At acceptere en subjektposition er således at acceptere en identitet, som legitimerer visse udsagn og handlinger og som samtidig ekskluderer muligheden for andre udsagn og handlinger (se fx Grant & Hardy, 2004, s. 6)<sup>1</sup>.

For det andet hævder positioneringsskolen, at forhandling af identitet gøres mulig af såkaldte diskurser. En diskurs er et betydningssystem, der på en og samme tid beskriver og skaber sociale fænomener (Foucault, 1969, s. 49). Åkerstrøm Andersen & Born (2001) viser fx hvordan en kærlighedsdiskurs i løbet af 1990'erne gør sig gældende på danske offentlige arbejdspladser og dermed skaber rammerne for fremkomsten af den engagerede medarbejder. Kærlighed forstås i denne optik som en gensidig forventningsbinding, der indebærer tre forpligtelser: Den elskende skal konstant vise, at hun deler omverdenssyn med sin partner, medtænker den

anden som den signifikante anden og foregriber den andens ønsker før de udtales. Åkerstrøm Andersen og Born viser, at en sådan kærlighedsdiskurs er flyttet ind i organisationen, hvor den definerer den idealiserede medarbejder som den proaktive og engagerede medarbejder, der deler værdier med organisationen, medtænker organisationen i sine beslutninger og foregriber organisationens ønsker inden organisationen når at formulere dem. Netop gennem disse definitionsprocesser er diskursen medvirkende til at forme identitet og adfærd på arbejdspladsen. Når medarbejderne »sætter« hinanden som proaktive, trækker de på en kærlighedsdiskurs, der definerer den ideelle medarbejder som engageret og proaktiv. Organisationen befolkes således af diskurser, der fungerer som ressourcer for medarbejderens gensidige positioneringer og som dermed sætter rammerne for hvordan forhandlingen af identitet kan foregå.

For det tredje antager positioneringsskolen, at diskurser står i et dominansforhold til hinanden (Laclau & Mouffe, 1985). Kærlighedsdiskursen vil forsøge at sætte sig på definitionen af medarbejderen og dermed eliminere enhver anden medarbejderforestilling. Andre diskurser (fx en retsdiskurs) vil imidlertid forsøge at stille sig i vejen for denne »lukning« af betydning ved at promovere konkurrerende forestillinger om medarbejderen. Organisationen er dermed genstand for konstante kampe mellem forskellige diskurser, hvoraf en, i dette eksempel kærlighedsdiskursen, dominerer forestillingen om hvad der kendetegner den »rigtige« eller ideelle medarbejder.

En væsentlig pointe er her, at når en diskurs opnår en dominerende position vil de medarbejdere, der trækker på denne diskurs, tildeles en privilegeret ret i identitetsforhandlingerne. Disse medarbejdere opnår en slags interpellationsret, der gør det muligt for dem at anråbe andre og formå at få dem til at acceptere en bestemt idealiseret identitet (Winslade, 2006). Tilsvarende får de medarbejdere, der trækker på en mindre fremtrædende diskurs, en svagere eller mere marginaliseret stemme i forhandlingen. Denne asymmetriske fordeling af rettigheder har som effekt, at identitetsforhandlinger i organisationen vil tegne sig efter en bestemt sandsynlighed. Når det lykkes for en bestemt diskurs at privilegere visse argumenter og holdninger, vil der kunne iagttages en overhyppighed af bestemte identiteter i organisationen. Visse identitetsudfald gøres så at sige mere sandsynlige end andre idet medarbejderne disponeres til at indtage netop de identiteter, som organisationens diskursive hierarki tildeler forrang. Hvis kærlighedsdiskursen dominerer, vil vi eksempelvis kunne iagttage en tendens til at størstedelen af organisationens medlemmer indtræder i positionen som engageret og proaktiv, fordi denne position er socialt fordelagtig.

### **Case-organisation: Center for motoriske lidelser (CML)**

I den følgende case-analyse vil jeg illustrere ovenstående pointer empirisk og altså analysere hvordan der pågår identitetsforhandlinger i en organisation. Efterfølgende vil jeg diskutere, hvilken ledelsespraksis dette analytiske perspektiv inviterer til.

Center for motoriske lidelser (anonymiseret efter aftale med organisationen) er et tværfagligt sundhedsteam, der behandler smerter i forbindelse med motoriske lidelser. Teamet består af en læge, en fysioterapeut, en ergoterapeut, en socialrådgiver og en psykolog. Teamets antagelse er, at smerter skyldes et komplekst samspil mellem psykiske, sociale og fysiske faktorer, hvorfor teamets primære udfordring er at afklare, hvilke fagligheder, der er mest relevante i behandlingen af den konkrete patient. Alle medarbejdere er altså principielt lige værdifulde, men i den praktiske løsning af et konkret problem er visse medlemmer mere relevante end andre. En række studier (fx Bourgault *et al.*, 2008; Cooley, 1994) viser imidlertid, at tværfaglige teams ofte har vanskeligt ved at træffe beslutninger, der systematisk integrerer teamets relevante kompetencer. Disse vanskeligheder afspejles ligeledes på Center for motoriske lidelser, hvor flere medlemmer giver udtryk for en oplevelse af, at beslutningsprocesserne ofte er frustrerende og ineffektive. På den baggrund blev forfatteren af denne artikel inviteret til at analysere beslutningsprocessen og igangsætte en forandringsproces.

### Metodologi

I genereringen af empirisk materiale anlægges en case study approach (Yin, 2003) med tre faser. I den første fase indsamles beskrivelser af teamets beslutningspraksisser ved at anvende en række forskellige kilder og teknikker såsom kvalitative, semistrukturerede individuelle interviews med teamets syv medlemmer, en række teammøder og arkivmateriale bl.a. i form af teamets projektbeskrivelse. Dette materiale blev indsamlet med henblik på at fremanalysere de diskurser, som rammer teamets beslutningsprocesser. I forbindelse med de kvalitative interviews har jeg anlagt et interaktionistisk perspektiv (Järvinen & Mik-Meyer, 2005), der fordrer en særlig opmærksomhed på de gensidige positioneringer i interviewet. I den anden fase organiseredes et to-dages seminar, hvor teammedlemmerne reflekterede over deres beslutningsprocesser. Denne proces blev videooptaget og der blev taget noter af forskningsassistenter. I den tredje fase blev alle syv medlemmer igen interviewet ca. to uger efter seminaret med henblik på at undersøge om der var sket en forandring i teamets beslutningsprocesser.

De kvalitative interviews blev transskriberet i overensstemmelse med den såkaldt etnografiske approach (Schiffrin, 1994). Materialet blev efterfølgende analyseret med henblik på at undersøge hvordan teamets diskursive baggrund former beslutningsprocesserne. Analysestrategien har været tredelt. Først har jeg undersøgt hvad der kendetegner teamets konkrete beslutningsmønstre. Dernæst har jeg undersøgt hvilken bagvedliggende diskurs, der strukturerer denne praksis, og endelig har jeg undersøgt, hvordan teamets medlemmer trækker på organisationens diskursive baggrund i deres indbyrdes forhandlinger af identitet.

### Analyse

I interviewene beskriver de syv teammedlemmer, at de ser det som deres primære opgave at byde ind med deres individuelle ekspertperspektiver i diagnosticeringsprocessen, således at teamet i fællesskab kan afklare hvilke fagligheder, der er mest relevant at inddrage i den konkrete behandling. Imidlertid viser det sig, at



beslutningsprocesserne ikke forløber sådan i praksis. Teamets egentlige beslutningsmønstre er således kendetegnet ved to praksisser. For det første har medarbejderne en tendens til at integrere samtlige af teamets faglige perspektiver i deres iagttagelser af patienten. Det enkelte teammedlem nøjes altså ikke med at anvende sit eget ekspertblik, men iagttager også patienten gennem de andres perspektiver. Fx beskriver psykologen Pernille hvordan hun diagnosticerer en patient ved at inddrage samtlige perspektiver (dvs. et fysioterapeutisk, socialfagligt, psykologisk, ergoterapeutisk og medicinsk blik) i sin iagttagelse af patienten. Hun observerer altså ikke blot patienten gennem sin egen faglige optik, men indtræder i en holistisk iagttagelsesposition, hvorfra hun integrerer samtlige af teamets fagligheder i sit blik på patienten.

For det andet har medarbejderne en tendens til at formulere deres iagttagelser af patienten som tentative refleksioner. Når medarbejderen har et forslag til en behandlingsform, formuleres dette forslag som en prøvende ide og ikke som et ekspertindlæg. Denne praksis illustreres fx af ergoterapeuten Jytte, der formulerer et forslag om, at en patient skal sendes til psykolog som en yderst forsigtig refleksion: »Så kan det være, at jeg tænker, at jeg vil foreslå, at hun skal snakke med vores psykolog«. Jytte anvender her en dobbelt-prøvende kommunikationsform, hvor hun, inden hun overhovedet kan forme sit forslag som en refleksion, først må overveje om hun vil foreslå, at patienten skal behandles af psykologen.

Det empiriske materiale viser altså, at medarbejderne har en tendens til at indtræde i en beslutningsposition, som vi kan kalde »den holistiske og reflekterende beslutningstager«. Subjektpositionen sætter rammerne for hvordan medlemmerne kan anvende deres fagligheder ved at gøre visse udsagn legitime (såsom udsagnet »jeg tror måske det kunne være en ide at give patienten denne behandling«) og udelukke andre muligheder som illegitime (fx udsagn som »jeg ved af erfaring, at denne patient skal have denne behandling«). Denne beslutningspraksis har to u hensigtsmæssige konsekvenser. For det første bliver processen tidskrævende og til tider frustrerende, idet ingen formår at skære igennem med et »jeg ved med sikkerhed, at dette er gavnligt for patienten«. For det andet har beslutningspraksissen den effekt, at teamet ikke får udnyttet dets samlede reservoir af viden og erfaring. Når alle iagttagelser af patienten formuleres som refleksioner (over skabelonen: »Jeg tror måske, det kunne være en ide, at...«), bliver det vanskeligt at sondre mellem de refleksioner, der blot er brainstorming-refleksioner og de refleksioner, der reelt baserer sig på konkret viden og erfaring. De konkrete beslutninger risikerer at bygge på rene out-of-the-box-refleksioner, snarere end på kvalificeret viden.

Nedenstående interviewuddrag viser hvordan et af teamets medlemmer, fysioterapeuten Thomas, har accepteret at agere som den »holistiske og reflekterende beslutningstager«, selvom han eksplicit foretrækker en anden beslutningspraksis. I uddraget beskriver Thomas en situation, hvor der skal træffes en beslutning om en patient, som skal have hjælp til fysiske øvelser. Åse, teamets socialrådgiver, har foreslået at patienten skal tilmeldes et fitnesscenter, men Thomas mener, at pa-

tienten vil have mere gavn af at blive henvist til ham, så han kan hjælpe patienten med øvelserne:

*»Thomas: Ud fra mit kendskab til patienter, der ville han aldrig komme til at træne i et fitnesscenter.*

*Interviewer: Nej.*

*Thomas: Det kan jeg se, at det ville aldrig...*

*Interviewer: Ja.*

*Thomas: Der var ikke der, man sku', man sku' ikke, det var en mand, som var 55 og aldrig motioneret før, altså, der kunne man godt se, at den ikke holdt.*

*Interviewer: Nej.*

*Thomas: Men der kan jeg ikke bare sige 'det holder ikke, Åse – han skal sgu ind til mig.«*

Thomas beskriver, at han ved, at den 55-årige patient ikke vil kunne klare at træne alene. Han kan se, at det »holder ikke« at henvise patienten til et træningscenter, fordi patienten ikke har erfaringer med at træne og derfor formentlig ikke vil kunne gennemføre et selvstændigt træningsprogram. Derimod mener Thomas, at patienten vil have gavn af at blive henvist til Thomas selv, der vil kunne motivere og støtte patienten i øvelserne. Thomas er imidlertid ude af stand til at formulere sin viden som en faglig vurdering. Som han beskriver det, kan han ikke bare sige til Åse: »det holder ikke, Åse – han skal sgu ind til mig«. Thomas befinder sig med andre ord i en beslutningsposition, hvorfra han er afskåret fra at bringe sin faglige viden i spil; hvorfra det er illegitimt at agere som fagekspert.

Hvordan kan vi forstå at Thomas accepterer denne position? Hvis vi starter med at se nærmere på teamets beslutningsmønster, synes det at være organiseret af en lighedstanke. Når det enkelte teammedlem integrerer de øvriges perspektiver i sit blik på patienten, foretager den iagttagende medarbejder en symbolsk markering af, at alle fagligheder er lige meget værd. På samme måde tillægges alles forslag symbolsk lige stor værdi når medarbejderen formulerer sig i prøvende vendinger. At formulere sig i en tentativ form svarer til at meta-kommunikere, at intet forslag er bedre end et andet. Hvis medarbejderen derimod formulerede sin iagttagelse som en vurdering baseret i viden og erfaringer (fx i stil med »på baggrund af min mangeårige erfaring og øvrige viden på feltet, er min vurdering at denne patient skal henvises til fysioterapeuten«) ville netop forskelligheden mellem medarbejdernes viden og erfaring ekspliciteres. En lighedsdiskurs har angiveligt formået at »sætte sig« på teamets beslutningspraksisser med det resultat at den holistiske og reflekterende approach idealiseres som den socialt acceptable.

Thomas deler tydeligvis ikke lighedstanken. Han abonnerer snarere på en »forskellighedsdiskurs«, hvor det drejer sig om at markere sine forskelle til kollegaerne ved at anlægge et specialiseret fagligt perspektiv og ved at formulere sine iagttagelser som faglige vurderinger (og ikke refleksioner). Alligevel vælger han at acceptere lighedspositionen, hvorfra han kun kan »pippe som en lille fugl«, som han beskriver det andetsteds. Hvorfor? Fordi den dominerende lighedsdiskurs til-deler de øvrige teammedlemmer en privilegeret stemme i identitetsforhandlingen.

Åse er eksempelvis fortaler for lighedstanken, hvilket giver hende kraft til at kalde Thomas ind i positionen som reflekterende beslutningstager. På sin side trækker Thomas på en marginaliseret forskellighedsdiskurs, som ikke har nogen synderlig social kraft, hvorfor han kapitulerer og accepterer Åses kald til at formulere sin viden som forsigtige refleksioner. I militærjargon får Thomas en »til-højre-ret« af lighedsdiskursen. Thomas kaldes så at sige til orden og må nu indstille sig på at bidrage til beslutningsprocesserne på lighedens præmisser.

Dermed har vi en forklaring på teamets beslutningsmønster. Som et resultat af lighedsdiskursens dominans, tildeles den lighedssøgende beslutningstager en ophøjet plads i organisationen, mens den beslutningstager, der markerer forskelle, trænges i baggrunden. Dermed dannes et sandsynlighedsfelt, hvor medlemmerne vil have en tendens til at indtræde i lighedens beslutningsposition. Medarbejderne disponeres til at acceptere lighedens position, fordi netop denne position er socialt privilegeret. Dermed ikke sagt, at det er umuligt for det enkelte medlem at insistere på at bringe sin viden på banen og dermed udtrykke sine forskelle til resten af gruppen. Pointen er snarere, at den enkelte medarbejder sandsynligvis vil vælge at indtage positionen som den lighedssøgende beslutningstager, da denne praksis er socialt fordelagtig. Teammedlemmet er altså ikke determineret til at agere som lighedsbeslutningstager; der er tale om at medlemmerne disponeres til at indtage lighedspositionen, fordi de agerer i et diskursivt terræn, der privilegerer netop denne position.

### Ledelse af diskursive processer

Hvilke ledelsesmæssige implikationer har denne analyse? Først og fremmest illustrerer casen en situation, hvor ingen af de to traditionelle ledelsesparadigmer slår til. Kontrolskolen vil hævde, at medarbejderne har udviklet opportunistiske og egennyttmaksimerende strategier, der resulterer i den træge beslutningsgang. Imidlertid er der ikke megen rygdækning for dette argument i empirien. Snarere kan vi iagttage, at medarbejderne faktisk gør alt hvad de kan for at bringe deres perspektiver på banen, men at de alligevel ender med at følge lighedslogikken. At formulere regler og iværksætte kontrol synes dermed ikke at være en meningsfuld måde at effektivisere beslutningsgangen.

Frigørelsesskolen vil på sin side forklare den manglende resurseudnyttelse med, at medarbejderne ikke er tilstrækkeligt motiveret til at bringe deres perspektiver på banen. Lederen bør derfor bidrage til at opbygge medarbejderens motivation, således at potentialet hos den enkelte medarbejder kan udfoldes. Imidlertid synes denne strategi ligeledes at være en blindgyde. Sagen er jo, at medarbejderne allerede er motiverede til at bidrage til beslutningsprocessen som eksperter. Eksempelvis er Thomas højst motiveret til at forklare hvorfor patienten skal henvises til ham, men ikke desto mindre er han ude af stand til at bringe sin viden på banen. At motivere medarbejderne yderligere vil derfor formentlig ikke forandre beslutningsprocesserne til det bedre; det vil svare til at fylde benzin på en fuldt optanket bil, hvilket som bekendt ikke optimerer bilens køreegenskaber.

I stedet antyder casen, at det kan være hensigtsmæssigt at interessere sig for organisationens diskursive processer. Analysen har vist, at teammedlemmernes vanskelighed ved at komme til orde med deres viden og erfaring er et udtryk for, at organisationens diskursive baggrund privilegerer den lighedssøgende medarbejder, der formulerer sig i hypotetiske og tentative vendinger. I denne kontekst er det ledelsesmæssige svar hverken at undertrykke medarbejderens iboende hang til opportuniste eller at lade medarbejderens resurser komme til udfoldelse. Ledelse handler snarere om at styre det diskursive rum, der betinger medarbejdernes forhandling af identitet. Ledelse drejer sig om skabe diskursive rammer, der sandsynliggør at medlemmerne indtager hensigtsmæssige beslutningspositioner. Ledelsesblikket skal altså rettes *udad*, dvs. væk fra medarbejderens indre, og i retning mod det diskursive felt, der sætter rammerne for medarbejdernes udfoldelse.

Dermed peger casen frem mod udviklingen af et nyt ledelsesparadigme, der kan fungere som alternativ til de to allerede eksisterende ledelsesskoler (skitseret i tabel 1). Konkret kan et sådant ledelsesparadigme orientere sig mod at styrke eller aktivere organisationens marginaliserede diskurser. Fx vil en opprioritering af teamets »skjulte« forskellighedsdiskurs optimere muligheden for at teamets samlede reservoir af viden og erfaring bringes i spil, da det i så fald vil gøres legitimt at markere teamets interne forskelle. En omvendning af diskursernes dominansrelationer, en såkaldt »dekonstruktion« (Derrida, 1972), vil altså »åbne« det sociale felt og måske muliggøre mere smidige beslutningspraksisser. I den forstand kan vi tale om at organisationen besidder et diskursivt potentiale, her i form af forskellighedens diskurs, der kan aktivere organisationens uudnyttede menneskelige potentiale.

En særlig pointe er i denne forbindelse, at positioneringsskolen gør det muligt at undslippe det ledelsesparadoks, som er skitseret i indledningen af artiklen. Ved at interessere sig for de processer, hvori medarbejderen »forhandles«, bliver det muligt at undgå valget mellem en kontrol- eller frigørelsesorientering, som alt for ofte ender i en uproduktiv blindgyde af enten for meget kontrol eller frihed.

**Tabel 1: Tre ledelsesparadigmer**

Paradigme	Medarbejderontologi	Ledelsespraksis
Kontrolskolen	Doven – opportunistisk	Undertrykkelse, kontrol
Frigørelsesskolen	Resurser, potentialer	Frigørelse, udfoldelse
Positioneringsskolen	Forhandlet	Formning af diskursivt felt

### Fremtidige forskningsperspektiver

Hidtil har vi kun set konturerne af hvordan positioneringsskolen kan bidrage til ledelsesfeltet (se Fairhurst & Sarr, 1996 og Fairhurst, 2007 for disse konturer). For at etablere skolen som en praktisk ledelsesretning er det nødvendigt med forskning på mindst to områder. For det første må vi undersøge hvordan forhandlingen af identitet foregår i konkrete organisationer. Vi må interessere os for hvilke for-

handlingsstrategier, der benyttes, og undersøge om der er forskelle på disse strategier over sektorer og organisationer. Samtidig er det væsentligt at skabe viden om, hvordan der sker diskursive forandringer i organisationer og hvordan sådanne brud har effekter for forhandlingen af organisatorisk identitet.

For det andet må der forskes i hvordan lederen konkret kan medvirke til at forme organisationens diskursive felt. Der foreligger stort set ingen forskning i hvordan ledere kan mestre en diskursiv ledelsesstil, hvorfor jeg her vil skitsere mit bud på tre væsentlige ledelseskompetencer, som kunne være omdrejningspunkter for fremtidig forskning.

Først og fremmest må det være vigtigt, at lederen besidder en diskursanalytisk kompetence. Lederen må kunne iagttage sin organisation med diskursteoretiske briller og fremanalysere de diskurser, der dominerer organisationens praksisser. Lederen må kunne vurdere, hvordan organisationens diskurser favoriserer bestemte identiteter og dermed muligvis har u hensigtsmæssige konsekvenser. I det ovenstående eksempel stiller lighedsdiskursen sig i vejen for, at medarbejdernes viden og erfaringer bruges aktivt; et forhold lederen må kunne gennemskue og forholde sig til. Konkret kunne forskningen interessere sig for, hvordan lederen kan klædes på til at foretage denne slags organisationsanalyser.

Den anden kompetence kunne kaldes lederens kontekstuelle kompetence. Hvis lederen ønsker en forandring af organisationens sociale sandsynlighedsfelt, er det væsentligt at kunne skabe et rum, hvor ledere og medarbejdere i fællesskab kan forme nye organisatoriske praksisser. Lederen må altså kunne skabe en ny samarbejds kontekst, hvor medarbejderne kan iagttage deres praksisser, undersøge deres effekter og overveje om der skal ske forandringer. Forskningen kunne følgelig interessere sig for, hvordan lederen kan rammesætte et forandringsfelt, hvor de ineffektive praksisser kan korrigeres.

Den tredje ledelseskompetence kunne være lederens narrative kompetence. Narrativer – eller fortællinger – er væsentlige i denne kontekst, fordi organisationens diskurser produceres og hierarkiseres gennem de historier, der fortælles om organisationens praksisser (Kure & Winslade, 2010). Eksempelvis fortæller medlemmerne på CML historier om, hvordan den holistiske tilgang til patienten er en succes. Når der fortælles sådanne historier, vil det have som konsekvens, at lighedsdiskursen støttes og opretholdes. I denne kontekst bliver den diskursive leders opgave at åbne rummet for fremkomsten af alternative historier med henblik på at fremme nye praksisser. Eksempelvis vil historier, der betoner væsentligheden af at bruge hinandens forskelligheder understøtte forskellighedens diskurs og dermed forandre det sociale felt i organisationen. Forskning inden for dette område kunne orientere sig mod hvordan lederen kan stimulere nye fortællinger blandt medarbejderne og hvordan lederen selv kan medvirke til at bringe ufortalte historier frem i lyset.

## Konklusion

I denne artikel har jeg illustreret, hvordan et diskursanalytisk perspektiv gør det muligt at forstå et tværfagligt sundhedsteams træge beslutningsprocesser. Analysen viser, at en lighedsdiskurs dominerer teamets beslutningsprocesser, hvorved den enkelte medarbejder disponeres til at indtage en beslutningsposition, hvorfra det er vanskeligt at bringe sin viden og erfaring på banen. Artiklen illustrerer dermed en situation hvor de to traditionelle ledelsestraditioner, henholdsvis kontrol- og frigørelsesskolen, er utilstrækkelige både analytisk og ledelsespraktisk. De ineffektive beslutninger kan ganske enkelt hverken tilskrives dovenskab eller mangel på motivation, hvorfor det ikke er meningsfuldt henholdsvis at iværksætte kontrolprocedurer eller frigøre indre resurser gennem motivationstiltag. Snarere peger artiklen på, at det kan være hensigtsmæssigt at orientere sig mod de forhandlingsprocesser, som »sætter« medarbejderne på bestemte måder i organisationen. I kort form drejer denne ledelsesform sig om at bidrage til et diskursivt felt, der sandsynliggør hensigtsmæssige forhandlinger af identitet. Dermed antyder artiklen et tredje ledelsesparadigme, der kan fungere som alternativ til kontrol- og frigørelsesskolerne.

## Summary

In this article I will demonstrate how a relatively new and unexplored managerial perspective, which I call »the school of positions«, represents a fruitful supplement to the two traditional schools of management, that is, »the school of control« and »the school of disengagement«. Contrary to these schools »the school of positions« suggests that management should focus *outwardly* on the discourses of the organisation and not *inwardly* on the inner preferences of the employees. In this context, management is about formulating a discourse field which renders probable suitable negotiations of identity among the employees. A case study of a cross-disciplinary team in the health care sector illustrates these conditions. The case shows that an equality discourse dominates the social field resulting in the relatively limited inclusion of employee resources in the form of knowledge and experience. I conclude by discussing which managerial and research perspectives could be drawn from this analysis.

## Litteratur

- Althusser, Louis (1983): *Ideologi og ideologiske statsapparater*. Forlaget GRUS, Århus.
- Alvesson, M & Kärreman, Dan (2000): Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis, p. 1125-1149, *Human Relations*, 53(9).
- Andersen, Niels Åkerstrøm (1999): *Diskursive analysestrategier*, Nyt fra Samfundsvidenskabernes, København.
- Andersen, Niels Åkerstrøm. & Born, Asmund (2001): *Kærlighed og omstilling*. Nyt fra samfundsvidenskabernes, København.
- Bourgault, Mario; Drouin, Nathalie & Hamel, Émilie (2008): Decision-Making within Distributed Project Teams: An Exploration of Formalization and Autonomy as Determinants of Success, p. 97-110, *Project Management Journal*, 39(1).
- Chia, Robert (1995): From modern to postmodern organizational analysis, p. 580-605, *Organization Studies*, 16(4).
- Clegg, Stewart R., Courpasson, David & Phillips, Nelson (2006): *Power and organizations*. Sage, London.
- Cooley, Elizabeth (1994): Training an Interdisciplinary Team in Communication and Decision-Making Skills, p. 5-25, *Small Group Research*, 25(5).
- Davies, Bronwyn & Harré, Rom (1990): Positioning: The discursive production of selves, p. 43-65, *Journal of the Theory of Social Behaviour*, vol. 20.
- Derrida, Jacques (1972): *Positions*. Continuum, London.
- Fairhurst, Gail T. (2007): *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*. Sage, London.
- Fairhurst, Gail T. & Putnam, Linda (2004): Organizations as discursive constructions, p. 5-26, *Communication Theory*, 14(1).

- Fairhurst, Gail T. & Sarr, Robert A. (1996): *The art of framing: Managing the language of leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Foucault, Michel P. (1969): *The archaeology of knowledge*. Tavistock, London.
- Gergen, Kenneth (2004): *Virkelighed og relationer*. Dansk Psykologisk Forlag, København.
- Grant, David & Hardy, Cynthia (2004): Introduction: struggles with organizational discourse, p. 5-13, *Organization Studies*, 25(1).
- Järvinen, Margaretha & Mik-Meyer, Nanna (eds.) (2005): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Kure, Nikolaj & Winslade, John (2010): A narrative approach to working with an organization in conflict, p. 1-9, *Journal of Conflictology*, 1(1).
- Laclau, Ernesto & Mouffe, Chantal (1985): *Hegemony and socialist strategy*. Verso, London.
- Landsberger, Henry A. (1958): *Hawthorne revisited*. Cornell University Press, New York.
- Mayo, Elton (1946): *The human problems of an industrial civilization*. Routledge, London.
- Schein, Edgar H. (1965): *Organizational psychology*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Schiffrin, Deborah (1994): *Approaches to discourse*. Blackwell, Oxford.
- Taylor, Frederick W. (1965): *Scientific management*. Harper & Row, London.
- Thompson, Victor A. (1968): How scientific management thwarts innovation, s. 51-55, *Society* 5(7).
- Winslade, John (2006): Mediation with a focus on discursive positioning, s. 501-515, *Conflict Resolution Quarterly*, 23(4).
- Yin, Robert K. (2003): *Case Study Research. Design and methods*. Sage, Beverly Hills.

#### Noter

1. Det er vigtigt at understrege, at subjektpositioner ikke må forveksles med ideen om »roller«, der anvendes i store dele af organisationsteorien (fx Scheins indflydelsesrige *Organizational Psychology* (1965)). Roller trækker på en teatermetafor og antyder dermed et »ægte jeg« inde bagved. Positioneringsskolen antager heroverfor, at medarbejderen udelukkende er sine subjektpositioner.