

Tæt-koblede rum i løst-koblede organisationer er måden at lede faglige folk på

Af Bøje Larsen

Resumé

Begrebet løst-koblet organisation henviser til organisationer, hvor mål, viden og handlinger ikke altid hænger sammen. Det antages, at være en organisatorisk normaltilstand. Undersøgelser på Det Kongelige Teater har imidlertid peget på, at der her findes endog meget tæt-koblede, faglige rum i den ellers løst-koblede organisation. Det er f.eks. prøveforløbene og opførelsesforløbene. De svarer til f.eks. operationsstuen og flycockpittet i andre verdener. Disse steder hersker der ret klare faglige mål, og der er en stor del fælles viden, fordi det er nærtbeslægtede

fagfolk, der befolker rummet. I rummet lægges der vægt på kvalitet og kvalitetsforskelle, men faglig leg findes også i rummet. Rummet er lukket og "privat." Artiklen opregner en række positive funktioner ved disse træk. Der er tre grundlæggende ledelsesopgaver i forbindelse med de tæt-koblede, faglige rum: 1) Oprette dem, hvor de mangler, 2) beskytte dem, der eksisterer, mod erosion, herunder at regulere grænserne mellem rummene og omverdenen og 3) nedlægge forældede tæt-koblede, faglige rum.

Indledning

Ideen til denne artikels argumentation er opstået ved studier af Det Kongelige Teater. Vi er en gruppe forskere fra Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse, CBS, som i 2006 og 2007 har studeret teatret og teatrets ledelsespraksis over for kunstnerne. ¹En af de ledende tanker før undersøgelsen var, at kunstnere er svære at lede, og nu ville vi se, hvordan teatret klarede det. Kunstnerne omtales tit i almen tale som primadonnaer og forstås som følelsesfulde og vanskelige bl.a. pga. et betydeligt præstationspres. Det varede en tid, før vi forstod, at der var noget galt med vor forhåndsforestilling: Faktisk gik det overordentligt godt under prøverne, der var stor arbejdsdisciplin, instruktørerne havde en klar autoritet, som blev accepteret. Her var ingen primadonnaer, som brød ud i gråd, ingen skjulte oprør og hastesændringer. Prøverne forløb roligt og endte med en forestilling til tiden, hver gang. Hvad var forklaringen på det? Det har vi tænkt over - og søgt at generalisere til andre miljøer - og

her i artiklen tolker jeg denne generalisering. Først vil jeg dog introducere begrebet løst-koblede organisationer.

Den løst-koblede organisation

Løst-koblede organisationer kan karakteriseres som organisationer, hvor der på forskellige områder ikke er overensstemmelse, hverken mellem forskellige mål, viden og handlinger eller mellem mål, viden og handlinger indbyrdes. Hvad angår *mål*, er der i den løst-koblede organisation mange opfattelser af, hvad der er og skal være organisationens mål. Det gælder både, at forskellige personer, grupper og afdelinger har forskellige opfattelser af, hvad organisationens mål og hovedopgaver skal være. Selvfølgelig prøver en ledelse ofte at afklare disse forskelligheder ved ledelsesmæssige udmeldinger f.eks. om virksomhedens strategi. Det kan hjælpe, men gør det sjældent helt. Ledelse er en svær og ikke særlig effektiv social teknik. Forskellene i den løst-koblede

organisation kan også gå på *viden*. Det, man ved og tror på i den ene afdeling, svarer ikke til det, man "ved" i den anden afdeling. Det, man det ene sted kalder "erfaringer", står måske ikke som andet end "konservative fordomme" for den anden afdeling og omvendt. Forskellene kan også angå *handlinger*, hvor der kan være tale om, at "den ene hånd ved ikke, hvad den anden gør". Man kan endelig inddrage i begrebet løst-koblet, at *grænserne til omverdenen* er flydende. Det er ikke helt klart, hvem der er "medlemmer" af organisationen - nogle er på deltid, nogle er samarbejdspartnere, nogle forlader organisationen, og nye kommer til. Man kan heller ikke helt vide, hvad der er privatliv, organisation, hvad der er udenfor og indenfor. Det tenderer mod, som nogle forskere gør, at opløse organisationsbegrebet helt. Der er kun netværk og processer. Om man er "udenfor" eller "indenfor" bidrager ikke meget fornuftigt til beskrivelsen andet måske mht. den enkeltes identitetsarbejde. Endelig gælder det, at den løst-koblede organisation også er løs på tværs af de nævnte fire dimensioner. Målene hænger ikke godt sammen med (noget af) den viden, der findes i organisationen, der igen ikke hænger sammen med de handlinger, der udføres. F.eks. i form af, at man siger ét og gør noget andet.

Begrebet løst-koblet organisation er formuleret for ca. 30 år siden af organisationsforskeren James March (March og Olsen, 1979; March, 1995). Det har rødder yderligere 20 år før dette. I moderne organisationsforskning tages det helt overvejende som en sandhed, at sådan fungerer de fleste organisationer, dvs. at de fleste organisationer har væsentlige løst-koblede træk. Det er ikke noget, der antages at være særligt for nogle få organisationer eller brancher/typer af organisationer (universiteter måske, organisationer præget af mange professionelle, reklamebureauer måske).

For mange er det stødende, at det måske forholder sig sådan. At det løst-koblede er nogle *normale* træk, som verdens største (og mindste) og mest succesrige (og også nogle mindre succesrige) har. Løst-koblede organisationer

er ifølge denne opfattelse, hvor dette er stødende, "syge" - de kræver en konsulent eller en ledelse, der kan "stramme op", men det benægter denne tradition stort set muligheden af. Det løst-koblede er noget essentielt. Nogle organisationsforskere går videre og tilføjer, at ikke alene er løst-koblede organisationer i dag det normale og ikke til at fjerne. Disse træk er også ønskelige. De repræsenterer en variationsrigdom og diversitet, som skaber en mere lærende og dynamisk organisation. Jeg vil dog ikke komme nærmere ind på den argumentation, men allerede James March i de nævnte værker er inde herpå.

Man kan drage en parallel mellem begrebet løst-koblet og begrebet *post-moderne* og se dem som henvisende til omtrent samme fænomener. Men mens begrebet løst-koblet henviser til nogle træk i organisationer, der kan forekomme i større eller mindre grad (selvom som sagt mange organisationsforskere mener, at de er meget udbredte og normale), så henviser post-moderne til noget epokalt. Dvs. til en tidsalder eller en epoke, som vi nu er inde i, og som sætter sit præg på alle samfundslivets områder. At tale om det post-moderne er at understrege, hvor uomgængelige disse træk er i dag også i moderne organisationer.

Men ...

Men undersøgelsen på Det Kongelige Teater har fået mig til at se, hvordan der på teatret brydes med det løst-koblede og post-moderne på en måde, der forekommer realistisk og nyttig. Teatret er ikke i alle sine dele løst-koblet og post-moderne. Disse træk omfatter ikke *hele* organisationen hele tiden. Man kan se det sådan, at der (på Det Kongelige Teater og andre steder) eksisterer *rum*, hvor der hersker en tæt-koblet logik, selvom organisationen som helhed er præget af løst-koblet logik. Der er ingen tvivl om, at f.eks. Det Kongelige Teater som helhed er præget af en løst-koblet logik: Der er tre kunstarter, snart på tre steder, der er et stort antal faggrupper ud over skuespillere, sangere og dansere. Der er mange forskellige opfattelser af, hvad god kunst er og skal være - og teatret søger i et vist omfang denne

diversitet og har kun få udstukne retningslinier for kunsttypen, de vil producere. Der er store forskelligheder i den viden, som findes f.eks. i økonomiske og markedsrettede afdelinger, blandt scenekunstnerne og i baglandsafdelinger. Og denne viden er ikke særlig delt. Grænserne til omverdenen og privatlivet er flydende - der er et stort antal løst ansatte projektmedarbejdere, der er indgriben i privatlivet for kunstnerne, både tidsmæssigt og følelsesmæssigt. Mange dele af teatret handler løst-koblet fra en overordnet strategi og officielle mål. Alligevel eksisterer der disse tæt-koblede rum.

Ved *rum* forstår jeg en institutionaliseret social situation, hvortil der er knyttet særlige forventninger og traditioner. Rummet er typisk af begrænset varighed, selvom lignende rum dukker op igen og igen. Ordet rum er anvendt, fordi disse sociale situationer ofte er knyttet til bestemte fysiske rum. På teatret er det f.eks. prøvesalen og scenen. Tilsvarende er det på sygehuset f.eks. operationsstuen og konferencerummet, for piloter er det cockpittet. Men de tæt-koblede situationer kan også findes i "tilfældige" fysiske rum - et anonymt mødelokale på et universitet eller en e-mail diskussion, hvor bedømmelsen af en phd-afhandling afgøres. Der er i disse sociale (og tit fysiske) rum en midlertidig og lokal tæt-kobling af organisationen. Der er tale om tæt-organiserede huller i det løst-koblede ocean. Man kan også tale om enklaver i en post-moderne organisation, hvor "moderne" værdier og handlemåder er bevaret og beskyttet.

Min påstand er nu,

- at sådanne tæt-koblede rum findes i mange organisationer, især i professionelle organisationer
- at de har væsentlige positive funktioner
- at hvor de derfor ikke findes, er der brug for at oprette dem
- at de er skrøbelige, dvs. relativt let bryder ned, de har brug for beskyttelse
- at de dog også kan blive for stabile og tæt-koblede (de er ved at dominere organisationen som helhed og udslette dens løst-koblede praksis); der er her brug for at nedbryde dem.

Til belysning af disse påstande vil jeg tage udgangspunkt i prøveforløbene på Det Kongelige Teater i skuespilafdelingen og operaafdelingen, som jeg har observeret. Her var der som nævnt ikke nogen stor uklarhed, der var klare autoritetsforhold og en stor arbejdsdisciplin. De indledende prøver med skuespillere og sangere kan foregå i et almindeligt stort mødelokale (læseprøver) eller i en egentlig prøvesal, hvor der er plads til at øve den optræden, der skal finde sted på scenen. I de afsluttende faser prøves på den rigtige scene med kulisser, belysning, påklædning mere eller mindre færdiggjort.

Den helt tydelige leder af dette forløb og de enkelte prøver er instruktøren (med en mere praktisk assistance fra producenten). Instruktøren er altså mere end en personinstruktør, han eller hun er projektleder. Der er en klar konsensus og grundforståelse ved prøverne, at det er instruktørens vision med stykket, som skal realiseres. Det er hans eller hendes mål, der er organisationens mål. Det er selvfølgelig ikke sådan, at skuespillerne f.eks. ikke for sig selv kunne tænke på andre tolkninger og udlægninger af teksten end instruktørens. Det kan de selvfølgelig i et vist omfang. Men det afgørende for dette rum er, at skuespillerne er klare til at føje sig under instruktørens visioner. Det kan forekomme tilfælde af mere eller mindre formelle oprør fra skuespillernes side, obstruktion, ikke-følgelse af instruktørens instruktioner (især i den praktiske spillefase, hvor instruktøren ikke er til stede). Men disse tilfælde er oftest *meget svage*, og de stærkere er *meget sjældne*, her skal instruktøren være helt umulig. Instruktørens grundforståelse af stykket er udarbejdet uden for "prøve-rummet". Ofte hjemme hos instruktøren selv, hvor han eller hun læser, tænker over og diskuterer stykket med nærtstående. Udover traditionen for, at skuespillerne følger instruktøren (som jeg kalder *den kulturelle normalitet* på teatret), så spiller andre faktorer ind til at sikre instruktørens autoritet. Instruktøren møder velforberedt til prøverne, har læst stykket og er langt foran skuespillerne, som mest har arbejdet med at lære deres egne replikker og få en vinkel på dem. Instruktøren er også dygtig til

at fange de fremlæggelser, som skuespillerne giver, og se, hvor de kan gøre bedre. Og de er gode til at sætte ord på, hvad der kan gøres bedre. Fokuserer man på skuespillerne, lægger man mærke til, at der ikke er noget mystisk primadonna-agtigt over dem (i dette rum). De fremlægger deres tekster bedst muligt. De har nok betydelig præstationsangst, men de "styrer" sig selv og den. Dette er en del af rummets logik. Følelser får ikke lov at dominere rummet, andet end undertiden en konstruktiv og kreativ legeglæde.

I prøveforløbene og -rummet er der i forhold til de begreber, hvormed jeg i indledningen beskrev den løst-koblede organisation tale om denne situation:

Der er tilsyneladende enighed om *målene* for denne opsætning (ikke for teatret som helhed). Eller uenighed undertrykkes eller holdes i ave, og der arbejdes "sagligt" (herunder der arbejdes sagligt med følelser). Målet er at sætte dette stykke op efter instruktørens vision og kun inden for denne ramme brillere selv. Og det videre mål ser ud til at være at sætte et stykke op, som både mht. publikumssucces og mht. kunstnerisk kvalitet er fremragende. Der er langt mere adfærdsmæssig konsensus om disse mål i rummet, end der er i teatret som helhed mht. målene for dette. Der er som sagt ikke tale om, at afvigende opfattelser ikke findes, men de holdes nede.

Med hensyn til *viden* er der også tale om et stort overlap mellem deltagerne. Her tænker jeg ikke på viden i almenhed om kunst og teater, men viden relevant for stykket. Hertil tjener for det første, at stykket er fuldt tekstmæssigt beskrevet. Alle har den samme viden om de replikker, der skal siges. Instruktøren har hyppigt også indledt prøveforløbet med forklare sin tolkning af stykket. Det er naturligvis en sædvanlig ledelsesmæssig indsats, der sætter scenen for denne række af møder. Det usædvanlige er, at medarbejderne er så programmeret til at følge den. Hertil kommer, at der er prøver f.eks. 2-3 gange om ugen i prøveforløbet. Måske spiller de samtidig og

aftenen på scenen i et andet stykke, men de har ikke ofte prøver på andre stykker samtidig. Samtidig arbejder skuespillerne hjemme på deres roller. Det er et intensivt og kortvarigt projektforløb. Der oparbejdes snart en fælles fond af viden om stykket, og hvordan det skal spilles.

Mht. koordineringen af *handlinger*, så kan man sige, at det er det, som prøveforløbet går ud på. Både på det indholdsmæssige plan - at rollerne faktisk spiller sammen, psykologisk set, og på det meget praktiske plan - hvor skal skuespillerne stå og gå, og hvornår skal de komme og sige det og det. Der er heller ikke nogen oplagt distance mellem mål og handlinger andet end en normal distance mellem ambitioner og realisering. Praksis er heller ikke afsondret fra dem, der sætter målene.

Endelig er der tale om en lukning af organisationen i forhold til *omverdenen*. Den kreds, der skal udføre stykket (skuespillere og andre f.eks. musikere, statister, scenografer mv.), er udpeget og sædvanligvis stabil for prøveperioden og opførelsesperioden. Der er også tale om en afsondrethed i form af, at der nødig lukkes fremmede ind i prøvesalen (selvom det sker at f.eks. journalister eller forskere gives adgang). Endelig kan der naturligvis ikke lukkes helt af i forhold til skuespillernes og andres privatliv. Teater foregår på skæve tider, selvom prøverne normalt ligger om eftermiddagen. Og der er også et slags følelsesmæssigt indgreb over for skuespillerne, hvor rollen kan gå tæt på og trække på skuespillernes egne liv og erfaringer. Men her trækker deres professionalisme en grænse - de må sige til sig selv, at dette er en rolle, de udfører. Måske byggende på noget, de kender hos sig selv, siden af dem selv, men de kan afgrænse sig - og er nødt til at gøre det. Der er således tale om et relativt lukket og homogent rum.

Alt i alt holdes rummet sammen af en gammel tradition for, at sådan gør man på et teater (den kulturelle normalitet) og Det Kongelige Teaters filosofi om, at teaterorganisationen skal stille sig til rådighed for instruktøren. Det holdes

sammen af lederne/instruktørerne og den dygtighed og autoritet, de har. Det holdes sammen af skuespillerne, som kan komme til at realisere sig selv ved at være part af instruktørens projekt og ikke i modstrid med det. Og det holdes endelig sammen af, at det er et kort og intensivt samarbejde. En kort forelskelse, ikke et krav om et livsvarigt ægteskab.

Nyttige funktioner af tæt-koblede rum i den løst-koblede organisation

Når vi ser eksistensen af tæt-koblede rum som f.eks. et prøveforløb på teatret, operationsstuen på hospitalet, flycockpittet, bedømmelsesmødet på universitetet, dommerne der voterer, og mange andre rum, som jeg kender mindre til, så rejser spørgsmålet ifølge klassisk sociologisk tradition sig: Hvad er disse rum godt for, hvilke nyttige funktioner har de i den løst-koblede organisation, siden de eksisterer?

For det første er det som sagt sådan, at de tæt-koblede rum har klarere og mere entydige forestillinger om *mål* end den store løst-koblede organisation, som de er del af. Det ligger dels i sagens natur - man er samlet om et bestemt projekt eller opgave, som er tydelig og ikke så løst defineret som organisationens som helhed. I prøvesalen skal man skabe en forestilling ud fra en bestemt tekst med bestemte kolleger, der skal have premiere på en given dato. I operationsstuen skal man operere en patient med temmelig klare succeskriterier - som minimum at patienten ikke dør. I cockpittet handler det om at føre flyet sikkert til sin destination. Det er ikke sådan, at der inden for disse opgaveforståelser ikke kan være forskelle i mål og retninger, men de er meget mindre end i den løst-koblede moderorganisation. Den positive funktion heraf er, at ting kan udføres, uden at alt er til diskussion.

For det andet er de lukkede rum typisk også *fagligt homogene*, hvor personer af omtrent samme faglighed kan arbejde for sig selv. Det er her muligt at føre samtalen i en faglig kode, som gør, at man kan gå videre, end når mange faggrupper er samlede. Det svarer til den måde, som professionelle ideelt set gerne vil arbejde. De kan fungere som professionelle og

bruge deres viden. De er ikke blot almindelige kæmpende amatører, som deres rolle kan være i den store løst-koblede organisation. Dette og det forrige punkt om mål gør det muligt, at man i højere grad kan anvende mere rationelle beslutningsformer og arbejdsmåder. Der kan sagtens træffes beslutninger i løst-koblede organisationer. F.eks. ved hjælp af skraldespandsmodellen (March, 1995) eller Lindbloms muddling-through model (Lindblom, 1965). Ikke nødvendigvis dårlige beslutninger (især Lindblom argumenterer for dette). Men de tæt-koblede rum muliggør beslutninger på et fagligt grundlag. Det har den positive funktion, at fagligheden kan komme i spil, uden at den hele tiden skal argumentere for sig.

Det sagte betyder ikke, at atmosfæren i de tæt-koblede rum er kedelig med rynkede bryn og fordømmende atmosfære, eller hvad det faglige og rationelle nu kan associeres med. Der er også noget, som jeg vil kalde *faglig leg* (plus pjatteri, som jeg nævner nedenfor). Ved faglig leg jonglerer man frit med begreberne - bruger lateral tænkning - men under anvendelse af en faglig kode og inden for visse faglige grundforståelser. Efter min vurdering *kan* disse tæt-koblede, faglige rum være meget kreative og innovative inden for disse faglige grundforståelser, selvom det ikke altid er deres opgave at være innovative. Men hvis vi efterspørger innovation, er det ofte denne type innovation, vi efterspørger og bør efterspørge i f.eks. virksomheder - et prøveforløb skal ikke omtænke, hvad vi forstår ved teater (hver gang), men især omtænke, hvad vi skal forstå ved Ibsens stykke Lille Eyolf og så i øvrigt gøre det godt. Tilsvarende skal et produktudviklingsforløb i en virksomhed ikke (hver gang) omtænke hele virksomhedens plads på markedet, men lave en bedre musefælde (inkrementel fornyelse). Man kan sige det på den måde, at inkrementel faglig fornyelse sker i tæt-koblede, faglige rum.

For det tredje er der lukketheden over for omverdenen. Der er en tydelig fastlæggelse af, hvem der er medlemmer, og hvem der ikke er. Ofte er rummet lukket af, så det er ganske pri-

vat. Det forklares på teatret undertiden med, at skuespillerne her let kommer til at blive bedømt på et ufuldstændigt grundlag. Men i andre af de tæt-koblede rum, jeg har nævnt, er der også ofte adgang forbudt - til cockpitet undtagen for den betroede stewardesse, til bedømmelsesmødet etc. Her er begrundelserne ofte andre, noget med ikke at forstyrre, fortrolige personoplysninger. En mulig forklaring kan konstrueres ud fra professionsteorien (Freidson, 2001): Det handler om at beskytte troldmandens værksted. Her foregår nemlig mange ting, som ikke godt kan vises frem. F.eks. også afvigelse fra den faglige viden eller ikke fuldt fagligt begrundede interpolationer. Skøn kalder vi det ofte. Når man befinder sig i de tæt-koblede rum ved man, at det netop ikke fuldstændigt er et fagligt regnestykke at bruge den faglige viden (selvom der er mere af det end i omverdenen), men at man må fortage skøn, sammenvejning af pro et contra faktorer, som ikke fagligt helt kan begrundes, der må anvendes små og måske ikke helt legitime håndgreb. De faglige rum er altså også en form for back stage i Goffmans forstand (og Goffmans udtryk henviser netop til det, det er på et teater - bag scenen) (Goffman, 1959). Det er her, man kan afvige fra moderorganisationens mål og gøre det fagligt nødvendige eller i alt fald det, som man senere vil hævde er fagligt nødvendigt. Man kan på den måde sige, at tæt-koblede (og afsondrede) rum er en nødvendig beskyttelse af den faglige kerne. Et sted, hvor man kan fungere som fagfolk, ikke blot spille fagfolk. Det er en positiv funktion at give fagfolkene et sådant lukket rum.

En anden side af de lukkede rum er, at med dem kan organisationen realisere den sondring mellem de måske luftige mål og hensigter og det faktiske arbejde, som f.eks. Nils Brunsson peger på er typisk og nyttig (1989). Her kan fagfolkene arbejde på det for organisationen nødvendige, uden at skulle tage hensyn til "den politiske tale", der kan være nødvendig for at tilfredsstille forskellige interesser eller for at leve op til, hvad der er populært og på mode. Det er en nyttig funktion, at de to, begge nødvendige logikker, arbejdets og

politikken, adskilles og har hver deres fora.

Endelig som det sidste og femte punkt gælder, at de tæt-koblede rum udelukker og søger at holde i ave forhold som *økonomi, administration, politik og følelser*. Økonomispørgsmål kan i sig selv have faglige rum, som når f.eks. en revisor gennemgår regnskabet med økonomifolk. Økonomi har sin egen faglighed. Det er accepteret i teatermiljøet, at økonomiske overvejelser ikke hører hjemme under prøverne. De er handlet af på forhånd f.eks. i produktionsmøder forud for prøverne og ved forhandlinger mellem instruktør og teater, og ved at teatret har lagt et budget for produktionen. Men i det tæt-koblede prøverum er det ikke legitimt eller normalt at spørge, hvad det koster. Kan vi ikke stryge den scene, den er for dyr? Her er spørgsmålet, hvad der er nødvendigt kunstnerisk (dvs. fagligt) set. Tilsvarende i operationsstuen, her skal ikke (legitimt og idealtypisk) spørges til, om det kan betale sig at gøre tingene på den ene måde eller den anden. Og i cockpitet har piloten et implicit mandat til at gøre det nødvendige for at komme sikkert frem, selvom det skulle koste flyet og dagens flyveprogram "livet". I bedømmelsesudvalget er det tilsvarende ikke et legitimt argument at sige, at nu må kandidaten bestå, for det bliver for dyrt for ham eller hende at dumpe - eller for dyrt for institutionen (ny afhandling, ny vejledning, ny bedømmelse). Tilsvarende gælder institutionspolitik - det hører ikke hjemme i de tæt-koblede rum.

Følelsernes forhold til de tæt-koblede rum er interessant. Der er - i min idealtypiske definition af disse rum - tale om, at de holdes ude. Det er "saglige" rum. Det svarer til det, jeg beskrev ovenfor om prøveforløbene, at skuespillerne virkede meget disciplinerede. Der var ikke tale om, at den oprørskehed, narcissisme og modvillig barnlighed, som vi havde forventet med vores tænkning formet af primadonna-begrebet, var synlig. Der var en stærk villighed til at gå ind i opgaven. Instruktøren havde en klar autoritet, som der ikke blev stillet spørgsmålstegn ved, ligesom overlægen normalt har det i operationsstuen, og kaptajnen har det i

cockpittet. Den funktion, der her opfyldes, er efter en psykologisk tolkning, at det klare autoritetsforhold og den tilsvarende disciplinerede indstilling er nødvendig for at holde den angst i skak, som situationen indeholder både for skuespillere og instruktører (Moldt, 2007). Det handler bl.a. om præstationsangst: Klarer jeg det, falder jeg igennem, er jeg så dygtig, som jeg socialt forventes at være (og derfor er præstationsangsten ikke blot de unges problem)? Hvordan kan jeg tåle den kritik (fra instruktøren)², som er et konstituerende element i prøvesituationen - undgå at blive barnlig, tage kritikken seriøst og "professionelt"? For at holde disse følelser af angst og bekymring i skak er den klare autoritet og den disciplinerede holdning i rummet nødvendig, ellers ville man "fise af på den", flygte, rose hinanden ubegrænset og ikke strenge sig an. Der er ikke tale om, at disse følelser ikke findes i rummet (som en for skarp idealtypisk definition kunne lægge op til), men der er tale om, at de holdes under kontrol og ikke får lov at komme til overfladen. Herved tilvejebringer de tæt-koblede rum noget, som kan siges at mangle i mange moderne løst-koblede organisationer - autoritet og disciplin.

Det paradoksale er, at det ikke er alle følelser, der holdes ude eller nede i faktiske tæt-koblede rum. På teatret kan man i prøveforløbene finde, hvad man kan kalde *legende børn*, et udtryk der er i familie med den *faglige leg*, jeg nævnte tidligere. I teatrets tilfælde som en kunstnerisk leg. Et fænomen med en lidt anden tone, men alligevel i nærheden, er, at der ofte i operationsstuer kan være en endog meget spøgefuld, ligefrem grov atmosfære. Der jokes også om patienten og hans eller hendes udseende (det jeg tidligere kaldte pjatter). Samtidig lægges der vægt på, at det ikke kommer patienten for øre. Tilsvarende for cockpittet, hvor der kan fyres mange mandevittigheder af eller pjattes om andet imellem og samtidig med de flyvefaglige opgaver. Og hvor der også er bekymring for, om dette ved en fejl bliver sendt ud over radioen eller til passagererne, og der fortælles gerne historier om, at det faktisk er sket. Bedømmelsesudvalg, der f.eks.

samles efter at de har hørt et afhandlingsforsvar, kan også godt begynde med meget uformel snak om forløbet og kandidaten. Noget af forklaringen på disse situationer ligger nok i, at der netop er tale om lukkede faglige rum, hvor fagfolkene over for hinanden kan lukke noget af trykket af og lade være med at *spille* fagfolk. Men i alle tilfælde er der tale om, at den saglige opgave og det saglige sigte ikke er til debat og altid vinder over spøgen, eller i hvert fald ikke bør vinde over spøgen i det idealtypiske tæt-koblede, faglige rum. Man kan også pege på, at de følelser, der lukkes ind i de tæt-koblede rum er det legende (og måske pjattende) barns. Det er ikke det oprørske og protesterende barns. Det er det særlige. På den måde har de tæt-koblede rum både den funktion af give plads for faglighed og tillade fagfolkene at lege, hvilket både kan være forløsende, men også kreativt fremmende som tidligere påpeget ³.

Tæt-koblede rum er skrøbelige

Det er min tese, at tæt-koblede rum overvejende er skrøbelige (jeg drøfter den modsatte mulighed lidt senere). De trues hele tiden med at brydes ned og omdannes til almindeligt løst-koblede strukturer som i moderorganisationen. Som et billede kan man se det som en situation, hvor der i løst-koblede organisationer er nogle særlige varme områder eller huse, hvor der er fyret op. Lader man situationen være urørt, vil man se, at kulden langsomt siver ind i husene og varmen ud i omgivelserne. Det er en form for organisatorisk entropi. Ser vi det som indtrængen, kan der være tale om, at økonomi og organisationspolitik sniger sig ind. Når lægerne i andre rum er blevet foreholdt, at økonomi er vigtig - og det har været sigtet ved megen hospitalsudvikling i de sidste 20 år - så er det svært for lægen i operationsstuen eller ved konferencen, hvor der diagnosticeres og drøftes forslag om behandling (der burde ske i et tæt-koblet fagligt rum), helt at glemme de økonomiske konsekvenser af beslutningerne. På teatret træffes de økonomiske beslutninger bl.a. i produktionsmøder forud for prøverne. Her er typisk en række faggrupper til stede f.eks. i form

af repræsentanter for et eventuelt orkester, scenografi, kostymer, og hvor instruktør og producent (som formelt har økonomiansvaret, selvom det ofte reelt ligger hos instruktøren) også deltager. I denne tværfaglighed afgøres prioriteringer mellem forskellige former for udgiftskrævende scenografi holdt op mod deres kunstneriske værdi. Her er der tale om et flerfagligt rum med mindre beskyttelse mod omverdenen. Men det kan smitte af inde i prøvesalen og i prøveforløbet, hvor de sidste beslutninger skal træffes. Det kan også være vanskeligt i bedømmelsesudvalget at holde de institutionspolitiske konsekvenser af, at man dumper en kandidat, ude. ⁴Endelig er det vanskeligt at holde følelser ude af de tæt-koblede rum: Forurettelse, angst, underlegenhedsfølelse, konkurrencelyst, håb, identitetsfølelse. De lurer hele tiden på at bryde igennem og bryde den autoritet og disciplin, der hersker i det faglige rum.

Endelig er der en faktor, der angår noget, jeg ikke før tydeligt har trukket frem om de tæt-koblede, faglige rum. Her hersker i bedste forstand kvalitet og kvalitetsforskelle. Alt er ikke til debat, noget er bedre end andet, nogle er bedre end andre. Det er ikke et egalitært miljø. Det afviger væsentligt fra andre dele af den typiske danske løst-koblede organisationskultur og resten af samfundet. Det er ligefrem sådan, at man kan få den tanke, at deres lykkethed har med at gøre at beskytte sig mod samfundets indsyn i, hvor "autoritært" (i rummets forstand "kvalitetsbevidst"), der arbejdes i operationsstuen, i cockpittet og i prøvesalen. Her lægges også vægt på, at tingene skal gøres rigtigt - fagligt set. Det handler ikke blot om, hvad et "ukvalificeret" publikum, en patient og en kandidat vil kunne se. Man kan i disse rum ikke sige, at det er ligegyldigt, om du synger lidt falsk (selvom de ikke kan høre det), flyver lidt ved siden af localizeren, selvom ingen undtagen co-piloten og tårnet ser det. Når man f.eks. kommer til teatret og ser prøverne, forbavses man over, at der stadig findes sådanne lommer af absolut kvalitetstænkning, tydelig ledelse og forskel. Her er de tæt-koblede lommer under trussel af en egalitær og "demo-

kratisk" ånd, der mere præger det omliggende samfund. Og man forbavses over, at de kan opretholde den. Set i dette perspektiv er der tydeligvis tale om "moderne" rester i en post-moderne organisation og tid.

Hvad opretholder og beskytter de tæt-koblede rum?

Det fører over i spørgsmålet om, hvilke mekanismer der opretholder og beskytter de tæt-koblede rum. Overvejende er det min tese, at de kan ikke opretholde sig selv indefra. Der er så stærke kræfter for at nedbryde dem, at det f.eks. ikke er nok, at rummets medlemmer selv vil være anderledes. Jeg vil pege på tre mekanismer.

For det første er der *traditioner*. På teatre er det beskrevne prøveforløb måden, man som jeg får det forklaret gør det på i større teatre over det meste af verdenen med kun mindre variationer. På mindre amatør- og alternative scener kan det være lidt anderledes. Anvendelse af de tæt-koblede rum på Det Kongelige Teater hører til det, jeg kalder *den kulturelle normalitet* på teatret. Det er ikke noget, mener jeg, den nuværende ledelse på teatret har drøftet eller besluttet at indføre. Det er ikke noget, der står i nogle lærebøger om teaterledelse (f.eks. i den amerikanske Arts Management tradition). Det er noget, der formidles via rygter, sigende historier og især praksis. Det er noget, der findes via tradition, ikke beslutning (det er vi man måske nødt til at ændre på jf. senere). Som traditioner er der i øvrigt tale om, at det er gamle træk - ja, ligefrem urdelene af disse områder og fag, der findes i de tæt-koblede rum. Det er noget, der er *bevaret*. Dette peger i øvrigt på spørgsmålene: Er det det rigtige, der bevares? Opretter man de nødvendige nye traditioner? Jeg vender tilbage hertil.

Dele, måske det meste, af disse traditioner er ikke organisations-specifikke, men fag- og professions-specifikke. Det er som sagt næppe noget, der er typisk for Det Kongelige Teater, men for teatre og skuespiltraditionen. Universitetsverdenens anvendelse af tæt-koblede rum er ikke specifik for min institution etc. Men selvfølgelig kan de få forskellige udformninger

i forskellige organisationskulturer, de kan blive modvirket eller underbygget.

For det andet kan man som forklaring på, at disse traditioner omkring de tæt-koblede, faglige rum findes og overlever, pege på, at de har nyttige *funktioner*, som jeg tidligere har beskrevet. Det er den funktionalistiske forklaringsmåde, jeg selvfølgelig anvender. Med den tilføjelse, at fænomener ikke *nødvendigvis* er nyttige, fordi de overlever.

Den tredje mulighed for at forklare de tæt-koblede rums eksistens er *ledelse*. I dag er ledelse en højt vurderet, men også overvurderet social proces til at forklare sociale strukturer, men lad os se, hvad den kan give. Der er to situationer for ledelse i forhold til de tæt-koblede, faglige rum: 1) Ledelse uden for rummet, der er med til at definere og forsvare rummets grænser og 2) Ledelse i rummet, der "indefra" søger at opbygge og forsvare det.

Mht. ledelse uden for rummet er det formentlig den potentielt stærkeste faktor for at beskytte det, selvom det som nævnt i forbindelse med tradition sjældent tages op af ledelser. Det er ledelsen uden for rummet, der kan beslutte og søge at få indført, at visse spørgsmål ikke hører hjemme i rummet - økonomi, administration, politik, følelser (bortset fra det legende barns). Det kan det sige højt og tydeligt og lade være med selv at bryde med. De - den udenfor værende ledelse - kan udpege en leder for rummet og forsyne ham eller hende med fornøden autoritet. Organisationen er til for projektlederne og ikke omvendt. En leder, der har støtte i sit ovenfor liggende organisatoriske bagland kan skabe orden i rummet og gøre det til et tæt-koblet, fagligt rum (Kanter, 1977). Denne leder kan også sikre rummets grænser mod indtrængen. Det er ikke enhver fra økonomiafdeling, administration, andre projekter mm., der skal have lov at bryde ind. Den udenfor stående ledelse kan også sikre, at der er andre rum - der ikke ligner de her beskrevne rum, hvor andre hensyn har lov at komme frem og skal komme frem. Fora, hvor f.eks. økonomi og fag samtidig er legitime emner (som på

produktionsmøderne på Det Kongelige Teater), andre fora og rum, hvor organisationspolitik er lovlige, og igen andre fora - f.eks. formelle og uformelle samtaler - hvor følelsesmæssige spørgsmål har lov at komme frem, ja, inviteres frem. Jeg vil ikke her gå ind på disse andre fora og deres logik, det er et helt emne for sig.

Mht. ledelse i rummet er der to muligheder, der selvfølgelig ofte overlapper en del. I rummet, hvis det eksisterer, vil der danne sig et fagligt hierarki, for det et område, hvor det faglige står i centrum, og hvor forskelle værdsættes. Der vil være de (anerkendt) dygtigere og de mindre dygtige. Den "ledelse", der opstår på den måde, kan måske formaliseres i gruppen, så den dygtige f.eks. vælges til ordfører, mødeleder etc. Med den autoritet i ryggen kan den pågældende "lukke rummet", dvs. understrege og fremhæve det mål, som gruppen (efter hans eller hendes mening) skal nå, de rammer der eksisterer herfor, herunder også deltagernes deltagelse, og hvad der i øvrigt legitimt hører til i rummet og ikke hører til. I organisationer og fag, hvor der er de nævnte traditioner for tæt-koblede rum, er der sjældent brug for at gøre dette meget tydeligt, måske på nær målformuleringen. Det er pinligt og kontraproduktivt at trække disse selvfølgeligheder for hårdt op. Det ville tyde på kulturel inkompetence hos lederen eller tvivl om medlemmernes kompetence. Men de må lægges til grund af lederen og afvigelser må straks, diskret, sanktioneres. Noget af dette er det, som en god mødeleder gør, men ikke den mikrofon-holder mødeleder, der kendes fra noget foreningsliv, hvis opgave blot er at sikre, at ordet går videre til den næste i god orden. Det er måske snarere den gode projektleder, der her beskrives.

Den anden mulighed er, at denne indre leder også har ydre opbakning i organisationen som tidligere nævnt. At han kan regne med, at han eller hun ikke bliver underkendt. Når instruktøren har sagt det, så kan det ikke hjælpe at gå til teaterdirektøren. Instruktøren skal fornemmes (overvejende) at kunne få sine ting igenem i organisationen - det er det, der ligger i Det Kongelige Teaters (tilsigtede) politik med,

at teatret er til for instruktøren, ikke omvendt. Når dette er tilfældet, kan den indre leder langt lettere opbygge og beskytte det tæt-koblede rum.

Oprette, beskytte og nedlægge rum

Principielt kan man sige, at der er tre ledelsesopgaver for den udefra kommende ledelse eller medarbejdere, der tager sagen i deres egen hånd: 1) oprette tæt-koblede, faglige rum, hvor traditionen ikke har skabt dem, men hvor de savnes, 2) beskytte de skrøbelige tæt-koblede, faglige rum mod indtrængen, herunder at regulere grænserne og 3) nedlægge tæt-koblede, faglige rum, der har udlevet sig selv. Problemstilling 1 og 3 har jeg ikke behandlet før, mens jeg - i denne artikel - anser problemstilling 2 for uddebatteret.

Mht. at oprette er det altså min tese, at der kan eksistere organisationer og fagområder, hvor der er brug for det, som de tæt-koblede kan levere, men måske fordi organisationen, opgaven og organisationstypen er ung, er der ikke en tradition for det, eller tidligere traditioner er blevet eroderede. Som eksempel herpå kan jeg nævne det område, som Christian Moldt behandler i sin ph.d.-afhandling (2007). Han har studeret psykologiske og social processer omkring evaluering på mellemlange uddannelser. På skolerne er der kommet nye opgaver med at gennemføre evaluering af undervisningen bl.a. på krav fra Undervisningsministeriet. Kravene er ikke uden en vis støtte i lærernes professionsideologi, selvom der også er mange udtrykte og skjulte modstande, angst og undvigelser mod at tage evalueringerne - i hvert fald i den ofte brugte spørgeskemaform - for alvorligt. Moldt peger på, at der ofte på skolerne ikke er en seriøs, kollektiv efterbehandling af de indsamlede oplysninger og heller ikke en seriøs, kollektiv søgen efter bedre former og alternativer, hvis det er nødvendigt, og i det hele taget fora for drøftelser af udvikling af undervisningen. Evalueringen bliver derved ikke sjældent et tyndt ritual. Men derved også spildt andet end til at holde Undervisningsministeriet fra dørene. I denne situation mangler efter min tolkning klart nogle tæt-koblede, faglige

rum, hvor lærerne og måske lederne kan tage disse spørgsmål op, og hvor de føler sig nødt til at tage dem op (angsten ved evaluering fører til flugt fra opgaven er Moldts hovedræsonnement). Det ser ud til, at det kun er meget få steder, lærerne "af sig selv" kan etablere rum for disse drøftelser. Her er brug for et langt sejt træk til at gøre det normalt, at man har en lukket møderække, eller vi skal kalde det, hvor disse evalueringer, deres alternativer og de deraf følgende udviklingsmuligheder kan drøftes. Her mangler traditionen. Jeg har ikke et godt svar på, hvordan man gør det kort sigt. Først må man, i modsætning til organisationer, hvor det er en bevaret tradition, italesætte disse problemer. Her håber jeg, at min artikel kan tjene, ligesom Moldts afhandling uden tvivl vil tjene på erhvervsskoleområdet. Jeg har en forestilling om, at den ydre ledelse dernæst meget sejt, meget længe og meget insistende må oprette disse rum, må søge at koble disse rums opgave med den professionelle ideologi om supervision og stadig opdatering og derved gradvist skabe denne tradition. Måske kan man finde forbilleder og eksempler fra andre tilsvarende undervisningsinstitutioner, men ellers f.eks. fra de lommer af tæt-koblet, faglige rum, der findes i forskningsverdenen.

Hvad angår nedlæggelse af tæt-koblede faglige rum, så må jeg her til sidst pege på, at faglige rum kan have overlevet sig selv, således som andre traditioner kan. De leverer måske ikke mere deres funktioner, disse funktioner er blevet overflødige, eller andre rum er bedre til det. Måske fortsætter rummet med et gammelt navn, men det skrøbelige rum er blevet ødelagt ved indtrængen af økonomi, politik, administration og følelser. Problemet er, hvordan man kan genkende et overflødigt fagligt rum, og problemet består i, at forskellige organisationsdelta-gere - i den løst-koblede organisation - kan have forskellige opfattelser. Oprettelse og nedlægges af tæt-koblede, faglige rum er undergivet den løst-koblede organisations logik. Dem, der deltager i rummene, fagfolkene i en eller anden forstand, mener måske, at de skal opretholdes, mens andre, måske en øvre ledelse synes, at de har overlevet sig selv.

Eksempler på "forældede" fagligt rum kunne være statens forskningsråd, som jeg nævnte tidligere. Jeg refererede, at der undertiden er den opfattelse i forskningsverdenen), at rådene uddeler penge efter medlemmernes institutionstilhørsforhold. Måske skulle man så nedlægge forskningsrådene. Andre eksempler på kritik af faglige rum stammer fra sundhedsvæsenet, hvor det i de sidste 10-20 år fra mange (DJØF)ledere er blevet hævdet, at især lægerne havde for mange faglige rum, hvor de kunne handle og beslutte uafhængigt af især økonomiske hensyn.

En særlig argumentation mod de tæt-koblede, faglige rum kommer fra debattører og forskere med baggrund i diversitets-ledelse. De hævder - i tråd med den løst-koblede organisations logik - at mange faglige rum er for ensidige, for ensfarvede mht. deres faglighed. Der er ikke variation nok, ikke forskellighed nok til at skabe kreativitet og innovation. Susanne Justesten, en anden ph.d.-studerende fra CVL, har f.eks. undersøgt en række danske virksomheders produktudviklings- og organisationsudviklingsaktiviteter og kan vise, hvordan de ofte i virksomhederne kører i ensidige faglige spor (jeg har endnu ikke titlen på hendes afhandling). En standardmodel kan f.eks. være, at udviklingsarbejdet gennemføres af ingeniørerne, mens salgs- og servicefolkene, der sidder på den anden side af gangen, ikke

Summary

The concept of the loosely coupled organisation refers to organisations whose goals, knowledge and actions do not always interact. This is assumed to be a normal state for an organisation. However, studies of the Royal Theatre have pointed to the existence of even very closely coupled professional spaces in an otherwise loosely coupled organisation. These spaces could be rehearsals and actual performances, comparable to the operating theatre or the cockpit of other worlds. They have quite distinct professional goals with a great deal of shared knowledge, as they are populated by closely related specialists.

inddrages. Det er to forskellige verdener, der arbejder i hver sine rum. Jeg kan ikke her tage en samlet stilling til, hvor sandheden ligger på dette område. Min argumentation, som jeg har villet præsentere her i artiklen, går dog ud på, at vi ikke har haft nok blik for betydningen af at skabe og beskytte tæt-koblede, faglige rummer i de løst-koblede organisationer. Vi har så at sige troet, at det løst-koblede ikke kunne undgås, at der altid af løst-kobling kommer både resultater, inspirationer og innovation, og at der ikke i de tæt-koblede, faglige rum kan være nyttig kreativitet og innovation, om end inden for nogle faglige grundforudsætninger.

Konklusion

I et euforisk øjeblik, som man kan tillade sig ved afslutningen af en artikel, vil jeg sige, at det at skabe, at beskytte og at nedlægge tæt-koblede, faglige rum er den egentlige og vigtige ledelsesopgave i professionelle organisationer. Det meste om den personlige ledelsesstil og dens betydning kan man måske fra dette synspunkt og som hypotese se bort fra. Det handler ikke om, det gør det i hvert ikke på Det Kongelige Teater i noget seriøst omfang, hvordan instruktørernes personlige stil er. Det er deres faglighed (kunstneriske faglighed) og de strukturelle rammer, som teatret og især teatertraditionen stiller til rådighed for dem, der synes afgørende for deres succes.

In this space, importance is attached to quality and differences in quality, yet it also leaves room for specialist play; the space is closed and 'private'. The article lists a number of positive functions attached to these characteristics. Three basic managerial tasks are connected to the closely coupled professional spaces: 1) they should be created where they do not exist, 2) those that exist should be protected against erosion, and the borders between space and external environment should be regulated, and 3) outdated closely coupled professional spaces should be abolished.

Noter

1. Forskergruppen består i øvrigt af Helle Hedegaard Hein, Karen Lisbeth Kristoffersen og Preben Melander. Forskningsgruppens medlemmer har fulgt mere end 15 opsætninger inden for de tre kunstarter (teater, opera, ballet). Den sociale proces på teatret af en opsætning starter med en produktionsplanlægning og hertil knyttede møder. Her har vi deltaget i nogle forløb. Dernæst følger prøverne, som vi for de nævnte antal omsætninger har fulgt ganske intensivt ved at være til stede som deltagerobservatører om ikke ved alle prøvemøder, så i et stort antal. Endelig har nogle af gruppens medlemmer fulgt andre møder, herunder direktionens møder. Deltagerobservationen er blevet suppleret med interviews med ledere og kunstnere. Denne artikel er baseret på mine egne observationer (4 opsætninger) og drøftelserne i forskningsgruppen. Der er selvfølgelig en række begrænsninger i vore data og undersøgelsesstrategi: De knytter sig til et enkelt, meget stort og i sociologisk forstand bureaukratisk teater. Undersøgelserne ser på ledelsen af scenekunstnerne og ikke på de mange andre grupper, der er på teatret. Derved er fokus også på "mellemlædslen" på teatret, især med instruktøren i centrum. Jeg giver i øvrigt en mere generel beskrivelse af instruktørernes ledelsesrolle på teatret i (2007).
2. En anden ting er, at teatret kan kendes på, at det omgås kritik og ros ganske omhyggeligt. Der er et højt rosniveau til prøverne, og kritik (der kun må komme fra instruktøren) fremsættes typisk som forslag til, hvad man kunne forstærke og svække inden for det, skuespillerne viser, og i form af forslag til, hvad man "også kunne gøre".
3. Jeg har haft en kandidatstuderende, der undersøgte en meget heterogen og diversificeret international organisation med over 20 nationaliteter og mange faggrupper. Hun fandt, at kulturen netop ikke var meget diversificeret og mangfoldig. Folk holdt f.eks. op med at spørge, for de vidste ikke, hvordan det eventuelt blev opfattet af andre. Det indre liv blev frontstage, kunne man sige. Desværre dumpede hun (ikke på sine data), så opgaven er ikke tilgængelig.
4. Et endnu mere oplagt eksempel fra forskningsverdenen er de rum, der udgøres af de statslige forskningsråd, hvor bevillinger fordeles til forskellige ansøgninger/projekter. Det er en udbredt myte/opfattelse i forskningsverdenen, at institutionspolitiske hensyn "forurener" den faglige bedømmelse - når du har fået til din institutions kandidat og projekt, er det nu min ret at få til min.

Litteratur

Brunsson, Nils: The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations. Chichester: John Wiley & Sons, 1989.

Freidson, Eliot : Professionalism. The Third Logic. Cambridge: Polity, 2001.

Goffman, Erwin: The Presentation of Self in Everyday Life. Garden City: Doubleday, 1959.

Kanter, Rosabeth Moss: Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books, 1977.

Larsen, Bøje: Hvorfor skal det være så svært? Ledelse af professionelle med teatret som eksempel. I Larsen, Bøje & Hein, Helle Hede-gaard (red.), De nye professionelle. Fremtidens roller for de veluddannede, s. 195-220. København: DJØFs Forlag, 2007.

Lindblom, Charles: The Intelligence of Democracy. Decision Making Through Mutual Adjustment. New York: The Free Press, 1965.

March, James G.: Fornuft og forandring. Ledelse i en verden beriget med uklarhed. København: Samfundslitteratur, 1995.

March, James G. & Olsen, Johan P.: Ambiguity and choice in organizations. 2. udgave, Bergen: Universitetsforlaget, 1979.

Moldt, Christian: Fra meningsløs til meningsfuld evaluering. København: Copenhagen Business School (ph.d.-afhandling), 2007.