

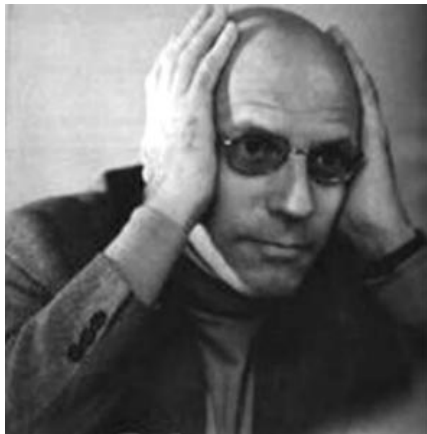
Institut for Informations- og Medievidenskab, Århus Universitet

Organisationsanalyse, 3. semester 2006

4. januar 2007

# Magt og Kontrol

- Under uddelegering af ansvar -



**Forelæsere:**

Randi Markussen

Peter Lauritsen

**Instruktør:**

Nikolaj G. Borchorst

**Skrevet Af:**

Thomas J. Kristensen (20011328)

---

<b>Indledning .....</b>	<b>3</b>
<b>Problemformulering.....</b>	<b>3</b>
<b>Metode .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduktion til Max Weber.....</b>	<b>5</b>
Autoritet.....	6
<b>Analyse: Tightening the Iron Cage.....</b>	<b>8</b>
<b>Introduktion til Michel Foucault .....</b>	<b>11</b>
<b>Analyse: Det er min egen skyld.....</b>	<b>12</b>
<b>Opsamling .....</b>	<b>14</b>
<b>Konklusion .....</b>	<b>16</b>
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>17</b>

Tegn inkl. mellemrum i opgaven: 28.323

Svarende til ca. 11,8 normalsider á 2.400 tegn.

## Indledning

I den første obligatoriske opgave i faget Organisationsanalyse, beskæftigede jeg mig med Post Danmarks indførelse af ”selvbærende teams” i distributionen. I den forbindelse kom jeg ind på nogle modstridende forhold idet ledelsen på den ene side opfordrede til medarbejderansvar og motivering gennem selvbærende teams, mens der på den anden side var meget registrering og kontrol som modarbejdede det selvstændige ansvar. Dette blev i opgaven beskrevet som ”pseudo empowerment”, og var noget jeg fandt meget interessant.

Efter at have læst teksterne: ”Tightening the Iron Cage” af James R. Barker og ”Det er min egen skyld” af Jesper Tynell, føler jeg mig derfor inspireret til at undersøge magt og kontrol mekanismer i forbindelse med uddelegering af ansvar.

## Problemformulering

Hvad sker der når ledelsen i en virksomhed tilskynder medarbejdernes ansvar og selvstændighed gennem selvstyrende grupper? Hvordan sikres effektiviteten i denne nye ansvarsfordeling, og hvilke mekanismer fungerer som kontrollerende overfor medarbejderne i den nye situation?

Dette vil jeg undersøge ved at belyse påvirkningen af den klassiske hierarkiske fordeling af magt, ansvar og kontrol, gennem to teoretiske perspektiver repræsenteret af Max Weber og Michel Foucault. Som empirisk eksponent for hvert af disse perspektiver vil jeg gøre brug af teksterne: ”Tightening the Iron Cage” og ”Det er min egen skyld”.

## Metode

Omdrejningspunktet, uddelegering af ansvar, beskrives gennem de to empiriske tekster som blandt andet gør brug af Max Weber og Michel Foucaults teoretiske perspektiver. Mit empiriske materiale er på denne måde ikke uberørt i den forstand, at jeg selv indsamler empiri til analyse. Derfor vil der i denne opgave ikke være en stringent opdeling mellem teori og analyse.

Denne opgave er nærmere en fremstilling af et omdrejningspunkt, gennem fortrinsvis to teoretiske perspektiver. Formålet med at beskrive uddelegering af ansvar ud fra to teoretiske perspektiver, er at de to skal supplere hinanden i belysning af emnet.

Jeg vil dog indlede hvert perspektiv med en teoretisk introduktion til, Max Weber og Michel Foucault, for at give overblik over deres teoretiske udgangspunkt og metode.

Herefter følger afsnit hvori det undersøges hvad der sker under uddelegering af ansvar. Her analyseres og gøres brug af de teoretiske begreber.

Afslutningsvis vil der være et opsummerende afsnit, hvor der skabes overblik, og lighederne i de to cases fremhæves. Desuden perspektiveres i forhold til omdrejningspunktet, uddelegering af ansvar.

## Introduktion til Max Weber

For at kunne gøre brug af Max Webers forståelse af magt og bureaukrati, under uddelegering af ansvar, vil jeg her introducere hans teoretiske baggrund og metodesystem.

Max Webers sociologiske teorier har været genstand for mange fortolkninger, og mange sociologer har efterfølgende brugt Weber som udgangspunkt i forskellige sociologiske retninger.<sup>1</sup> Ved sociologi menes ifølge Weber: en fortolkende forståelse af social handling, og derved en kausal forklaring af dens retning og konsekvenser.<sup>2</sup> Jeg vil her uddybe betydningen af Webers begreber i dette metodesystem.

Den *fortolkende* tilgang til sociologien sker i samspil med historie, idet Weber mener at sociologien kan bruges som et redskab til at forstå historien med. Historien består af unikke empiriske begivenheder, som kan generaliseres til et konceptuelt niveau. Dette niveau er mere generaliserende, og kan bruges til en forståelsesmæssig beskrivelse af det empiriske niveau (virkeligheden). Det konceptuelle niveau kan ikke sidestilles med virkeligheden, som er mere kompleks, men har til formål at skabe en bedre *forståelse* af virkeligheden. Koncepterne vil aldrig kunne gengive begivenheder i den empiriske verden fuldstændigt, og kan derved forstås som idealtyper. Herved fungerer sociologien som et redskab til at skabe overblik over historiens udtømmelige mængde af specifikke fænomener.<sup>3</sup>

Webers brug af begrebet *verstehen* (forståelse) er afledt af hermeneutikken, som beskæftiger sig med forståelse af skrevne tekster. Her forsøger man, gennem fortolkning, at forstå forfatterens bagvedliggende tanker, og tekstens struktur. Denne metode bliver i Webers sociologi anvendt på det empiriske niveau af virkeligheden, som består af interaktion mellem aktører.<sup>4</sup> Hermeneutikkens fortolkning af skrevne teksters struktur, kan sammenlignes med Webers generalisering af empiri til et konceptuelt niveau.

Ved *kausal* forklaring af social handling, forstås den sandsynlige sammenhæng mellem handling og konsekvens. Det er altså ikke et forsøg på at sige at en begivenhed a, er endegyldigt grundlag for den efterfølgende begivenhed b. Men snarere at pege på begivenhed a som én blandt flere

---

<sup>1</sup> Ritzer, 1992; s. 110

<sup>2</sup> Ritzer, 1992; s. 124

<sup>3</sup> Ritzer, 1992; s. 111-115

<sup>4</sup> Ritzer, 1992; s. 116

meningsfulde faktorer, der har øget sandsynligheden for begivenhed b. Her kommer distinktionen mellem det empiriske, og det konceptuelle niveau igen til udtryk. Dette sker idet der implicit heri ligger en skelnen mellem virkeligheden, som fungerer under mange påvirkninger, og fortolkningen heraf, som forsøger at skabe klarhed over konsekvenserne.

Som beskrevet gør Weber brug af idealtyper i sin konceptuelle forståelse af virkeligheden. Disse fungerer som et værktøj, til den konceptuelle analyse af virkeligheden. Ved idealtypen skal ikke forstås den ultimativt bedste version af en type, men en ensidig overdrivelse af typen, der fremhæver essensen af hvordan typen fungerer i virkeligheden.<sup>5</sup> En idealtypen er altså ikke nødvendigvis positiv i den forstand at den udgør den bedste løsning på virkeligheden. Desuden er idealtypen ikke noget der kan eller skal opnås i virkeligheden, idet de netop er ensidige overdrivelser. Ved at sammenligne virkeligheden med konstruerede idealtypen, kan man fremhæve ligheder, og afvigelser mellem de to. Herved skabes et overblik over empiriske afvigelser, og idealtypen fungerer som målesystem på virkelighedens mekanismer.

Webers metodesystem er bygget op om et niveauskel mellem empiri og analyse. En vigtig del af Webers værktøjer er således konstruktionen af idealtypen, hvoraf nogle af de mest anvendte er bureaukrati og autoritet.

## **Autoritet**

Da jeg ønsker at undersøge påvirkningen af magt ved uddelegering af ansvar til selvstyrende grupper, er det relevant her at fremstille Webers autoritetsbegreb. Ved magt forstås, i Webers terminologi, evnen til at kunne påvirke andre personers handlinger efter eget ønske.

Weber skelner mellem to måder at udøve magt på: Den legitime og den illegitime dominans. Den legitime magtudøvelse benævnes autoritet, og er den mest relevante. Weber ser tre grundlag der kan gøre magtudøvelse legitimt: Det legale, det traditionelle og det karismatiske grundlag.<sup>6</sup>

Det legale legitimeringsgrundlag hviler i høj grad på lovgivne regler, og en rationel opbygning. Det er reglerne der her er bestemmende, således at den der udsteder ordrer, gør det på baggrund af det givne regelsæt, og bliver derved reduceret til en håndhæver af reglerne. Den reneste form for legalt herredømme består af den bureaukratiske idealtypen. Denne har en hierarkisk opbygning med fastlagte kommandoveje, og placeringen i hierarkiet afgøres af kompetencer. Opbygningen er

---

<sup>5</sup> Ritzer, 1992; s. 120

<sup>6</sup> Ritzer, 1992; s. 129

derved saglig begrundet, og har til formål at understøtte organisationens overordnede målsætning. Et vigtigt kendetegn ved bureaukratiet, er at *strukturen* fungerer som legitimeringsgrundlag, og ikke en given person.<sup>7</sup>

Det traditionelle legitimeringsgrundlag adskiller sig fra det legale, idet der ikke eksisterer nogen nedskrevne regler som grundlag for magten. Weber så det traditionelle herredømme som en barriere for udvikling af formel rationalitet.<sup>8</sup> Det personlige får her langt større betydning, idet magten tilfalder lederen, som gennem traditionen tilskrives stor værdighed. Her er det også lederen der, indenfor traditionens rammer, kan vælge og disponere fra situation til situation. Lederens subjektive præferencer bliver derved styrende. Udvælgelsen af andre befalende under ham, sker ikke på baggrund af noget fagligt grundlag eller kvalifikationer, men på baggrund af hvem lederen subjektivt foretrækker. Dette resulterer i at der ikke, som i bureaukratiet, eksisterer nogen fælles rationalitet, men blot lederens subjektive præferencer.

Det karismatiske herredømmes grundlag hviler i høj grad på efterfølgernes syn på lederen. Hvorvidt lederen rent faktisk besidder en stærk personlig udstråling eller ej bliver irrelevant, idet det er efterfølgernes perception og definition af lederen der er afgørende.<sup>9</sup> Samarbejdet mellem leder og efterfølgere opstår således på baggrund af delte værdier, og ikke som følge af en tradition eller nedskrevne regler. Herredømmet kan derimod ofte ses, som et revolutionært opgør mod netop disse mekanismer. Heri ligger det karismatiske herredømmes styrke og svaghed på en gang. Det er således svært at videreføre over generationer, idet der ikke eksisterer nogen tradition eller nedskrevne regler. Samme problem tydeliggøres eksempelvis på Cuba, hvor Fidel Castros dårlige helbred skaber stor tvivl om Cubas fremtid, og ingen står klar til at videreføre hans lederskab. Der vil altid være konflikt og spænding mellem de tre autoritetsformer.<sup>10</sup> Således vil egenskaberne ved ét legitimeringsgrundlag altid resultere i, at herredømmet kan trues af de to andre typer af autoritet. Eksempelvis vil der altid, efter en revolution, opstå et behov for en rationalisering, hvilket gør at det karismatiske herredømme kan trues af det legale herredømme.

---

<sup>7</sup> Weber, 1979; s. 91-93

<sup>8</sup> Ritzer, 1992; s. 133

<sup>9</sup> Ritzer, 1992; s. 134

<sup>10</sup> Ritzer, 1992; s. 136

Weber så en stor sammenhæng mellem udviklingen af det kapitalistiske samfund og bureaukratiske mekanismer.<sup>11</sup> I kampen mellem de tre autoritetstyper, mente Weber at den legale ville blive dominerende i det lange løb. Dette ville ende ud i et samfund baseret alene på et rationelt legalt autoritetssystem: *The Iron Cage*.<sup>12</sup> Dette er dog ikke sket endnu, og de tre legitimeringsgrundlag skal stadig forstås som idealtyper, hvilket betyder at de i praksis ikke eksisterer i deres reneste form. Der vil altid være afvigelser på typerne, og de vil ofte optræde i en kombination af hinanden.

## Analyse: Tightening the Iron Cage

Som empirisk eksempel på uddelegering af ansvar vil jeg nu beskæftige mig med teksten:

”Tightening the Iron Cage”, af James R. Barker. Heri beskrives overgangen fra bureaukratisk til *concertive*<sup>13</sup> kontrol, ved indførelsen af selv bærende teams i produktionsvirksomheden ISE Communications. Pointen i teksten er at de selv bærende teams ender med selv at indføre bureaukratiske regler der er langt mindre tolerante end dem ledelsen havde fastsat i det tidligere system.

Før indførelsen af selv bærende teams fungerer ISE på flere måder som et bureaukratisk system. Der eksisterer en professionel hierarkisk opdeling af ansvars- og arbejdsområder. Tre niveauer i det hierarkiske system fordeler ansvaret, og giver mulighed for advancement i virksomheden. Medarbejderne arbejder ved samlebånd med hver deres specifikke arbejdsopgaver, der tilsvarende deres kompetencer.<sup>14</sup> Problemet ved denne opdeling er at der er mangel på fleksibilitet i virksomheden, idet den enkelte medarbejder ikke har viden eller ansvar uden for et skarpt afgrænset område. Desuden resulterer dette i monotone arbejdsopgaver, der giver koncentrationssvigt og produktionsfejl. Disse fejl tager tid, og koster mange ressourcer at udbede.<sup>15</sup> De problemer ISE kæmper med, ligner herved mange typiske problemer i en bureaukratisk virksomhed. For meget *red*

---

<sup>11</sup> ”Utviklingen av en *pengeøkonomi* er en forutsetning for byråkrati [...] Pengeøkonomien er meget viktig for byråkratiets system som helhet.” Weber, 1979; s. 115

<sup>12</sup> Ritzer, 1992; s. 136

<sup>13</sup> Concertive Control bruges af Barker i teksten som et udtryk for den kontrol der opstår internt i en teamgruppe, efter at der i gruppen er skabt konsensus om et fælles mål.

<sup>14</sup> Barker, 1993; s. 417

<sup>15</sup> Barker, 1993; s. 415

*tape* hæmmer fleksibiliteten, og forhindrer medarbejdere i at forstå den helhed de fungerer i. En svag motivation hos medarbejderne øger mængden af produktionsfejl, idet medarbejderne kun har for øje, at overholde bureaukratiets love og regler.

På baggrund af ovenstående problemer mener Jack Tackett, at det er afgørende for ISE's fortsatte eksistens at der sker drastiske forandringer. Ved overgangen fra det bureaukratiske system til implementeringen af de selv bærende teams, fungerer Jack Tackett derfor som den karismatiske leder. Det er ham der går forrest, og viser hans efterfølgere vejen for hans vision. Som hos den idealtypiske karismatiske leder, koster det dyrt ikke at følge i hans fodspor: "I had it firmly set in my mind that this was the way we had to go and these guys [the reluctant supervisors] were going to come up to speed or I was gonna get rid of them."<sup>16</sup>. Det bliver herved et spørgsmål om at følge Jacks værdier, eller at forlade virksomheden.

Behovet for øjeblikkelig forandring understreges yderligere af ISE's problemer med at overleve i et konkurrencepræget og omskifteligt miljø. Dette gør det naturligvis nemmere, for en karismatisk leder, at overbevise medarbejderne om en radikal og revolutionær forandring af virksomheden. Ved at fokusere på virksomhedens overlevelse, bliver hans ledelse værdiladet, og svær at modsige. Det er ikke nemt at argumentere mod virksomhedens overlevelse, og muligheden for medarbejderudvikling. Igen bliver det sort/vidt, og dem der ikke følger lederen, kan forlade virksomheden. I perioden efter indførelsen af teams, udvælges der tidligere managers som coaches for hvert team. Disse udvælges ud fra troen på en teamstyret virksomhed. Herved fungerer de idealtypiske karismatiske egenskaber, idet dem der tror på lederen og følger ham belønnes, og dem der ikke gør straffes.

Det er i sig selv ikke vigtigt at vurdere hvorvidt Jack kan beskrives som en karismatisk leder eller ej. Men interessant er det at han drager fordel af de *mekanismer* der er en del af den karismatiske autoritetsform, til at vriste virksomheden ud af de bureaukratiske egenskaber. Det er egenskaberne ved den karismatiske ledelsesform der bliver brugt til at skabe forandringerne. Ledelsesformen har revolutionære egenskaber og evnen til at ændre medarbejdernes tanker og handlinger drastisk. Derfor udgør den karismatiske ledelsesform, muligheden for at ISE kan bryde ud den rutineprægede tankegang.

---

<sup>16</sup> Barker, 1993; s. 416

Da overgangen til selvstyrende teams er sat i gang, findes der et nyt grundlag at lede medarbejderne med. Dette består af at ledelsen udsteder en række kerneværdier, som medarbejderne i virksomheden kan følge. Her ses paragraf fire i disse nye værdier:

We will be an organization where each of us is a self-manager who will:

- initiate action, commit to, and act responsibly in achieving objectives
- be responsible for ISE's performance
- be responsible for the quality of individual and team output
- invite team members to contribute based on experience, knowledge and ability.

Det bliver her teamets egen opgave at fortolke disse værdier, og opnå konsensus om hvordan de skal omsættes i hverdagen. De sætter således deres egne regler for arbejdet om hvem der gør hvad, hvornår der skal overarbejdes, og hvem der skal hyres eller fyres.<sup>17</sup> De bliver herved selv ansvarlige for både at sætte deres egne mål og at overholde dem. Eksempelvis har Wendy fra det blå team, meget dårlig samvittighed over at de ikke nåede at overholde deres deadline på en ordre. Der er generelt en langt større grad af forpligtelse og engagement fra medarbejdernes side. Dette ses også i forbindelse med hasteordrer der kræver overarbejde for at nå frem til tiden. Her tager medarbejderne ansvar for deres egne mål, om at levere kvalitet til tiden, og arbejder over tiden for at nå disse mål. Magt og kontrolmekanismerne i denne nye arbejdsform, ligger i den stærke konsensus der er blevet oparbejdet i teamet. Denne dannes i begyndelsen af processen, af teamet selv, idet de fortolker ledelsens udstedte kerneværdier. Herved opstår der det der kaldes substantiv rationalitet, hvor teamet bliver enige om et fælles værdisystem, som direkte kan omsættes til handling på arbejdspladsen.<sup>18</sup> Det kendetegnende ved denne rationalitet er, at den direkte er omsættelig til handling, og at den ikke er formelt nedskrevet som love eller regler. Den substantive rationalitets egenskaber står i kontrast til den formelle rationalitet<sup>19</sup>, som før var gældende i den bureaukratiske virksomhed. Derfor fungerer mekanismerne heri fortræffelige til at sætte den bureaukratiske rationalitet ud af spil. Eksempelvis er normale overenskomstmæssige regler ikke

<sup>17</sup> Barker, 1993; s. 416

<sup>18</sup> Ritzer, 1992; s. 137

<sup>19</sup> Ritzer, 1992; s. 139

længere gældende. Teamet praktiserer kort proces, hvis en medarbejder møder for sent på arbejde, eller ikke yder en tilfredsstillende indsats. Især går dette ud over de nye medarbejdere, som ikke var tilstede da teamet udarbejdede en fælles konsensus.

Fordi hvert team selv har omsat ledelsens kerneværdier til en substantiv rationalitet, er de deltagende medarbejdere i langt højere grad forpligtet på teamets mål. Desuden udføres kontrollen med medarbejdernes arbejdsindsats nu af medarbejderne selv, og overvågnings niveauet er herved mangedoblet, idet alle holder øje med alle. Dette vil jeg komme nærmere ind på i afsnittet med Michel Foucault.

Hvem er det der bestemmer, og har magten? Weber mener at det er reglerne der bestemmer i et bureaukrati, idet lederen selv overholder reglerne når han udsteder en ordre. I tilfældene med selvstyrende teams, virker det ikke til at være medarbejderne der bestemmer, idet de i langt højere grad bliver trynet af det styre der fungerer. Her er det op på vognen eller forsvind. Dog kan man tilskrive Jack magt, idet det lykkedes ham at revolutionere virksomhedens opbygning.

De nye mekanismer der fungerer i den teambaserede virksomhed, er uvante for medarbejderne. Ledelsen fungerer ikke længere via lovgivne regler og formelle regler, som alle kan gennemskue og forholde sig til. Dette giver komplikationer ved ansættelse af nye medarbejdere, som skal lære at tilpasse sig teamets normer. Derfor gøres normerne igen eksplicitte, i form af rationelle regler.<sup>20</sup> Forskellen på det nye regelsæt, er at det er mere strikt end hos det gamle bureaukratiske system. Desuden er det svært at få øje på kontrollen som en autoritet, medarbejderne kender og dermed kan gennemskue.

Kontrol med medarbejderne er tiltaget, og har skiftet form, idet medarbejderne overvåger hinanden. For at belyse denne del af problematikken, vil jeg nu introducere Michel Foucault.

## **Introduktion til Michel Foucault**

Michel Foucault er som franskmænd repræsentant for poststrukturalismen. Denne beskæftiger sig med betydningen af sproget, og trækker således på lingvistikken. Sproget har indvirkning på hvordan vi lever og anskaffer viden, og diskurs får herved en central betydning.

---

<sup>20</sup> Barker, 1993; s. 426

Derudover sker der en nedprioritering af subjektet, og aktørernes bevidsthed. I forhold til skrevne tekster bliver forfatterens intentioner irrelevante. Der er i højere grad fokus på strukturen, frem for aktørens rolle.<sup>21</sup>

Som poststrukturalist beskæftiger Foucault sig ikke med de ligheder der samler verden, men søger i stedet forskelle og afvigelser fra normen. Dette resulterer i at der bliver fokuseret på sammenstødet mellem flertallet og minoriteter, og flertallets normaliserende mekanismer overfor afvigelser.<sup>22</sup> I dette sammenstød ser Foucault en stor sammenhæng mellem viden og magt, hvilket han har adopteret af Nietzsche.<sup>23</sup> Han er derfor meget fokuseret på, hvordan man via viden skaber kontrol og styring over andre mennesker.

Foucault ser ikke en historisk udvikling fra primitiv brutalitet til mere moderne og humane styringsformer. Men derimod en udvikling fra systemer, baseret på dominans via viden, til nye systemer baseret på de selv samme mekanismer. Udviklingen har dermed ikke bevæget sig i retning af mere humane systemer, men i retning af mere økonomisk effektive systemer. Et eksempel på et overvågningssystem med meget stor effektivitet består af panoptikonet. Dette er den ideelle fængselsbygning, hvori blot én fængselsbetjent kan overvåge alle fangerne samtidigt. Samtidig kan de indsatte ikke se overvågeren, og ved ikke om de bliver overvåget eller ej. Pointen er at muligheden for at man som den overvågede, sandsynligvis, bliver holdt øje med, har en restriktiv effekt.<sup>24</sup> Samtidig er systemet meget effektivt, idet den overvågede herved begynder at overvåge sig selv. Den internaliserede kontrol er, ifølge Foucault, den mest undertrykkende form for kontrol.<sup>25</sup> Således skyldes overgangen fra tortur til overvågning ikke en humanitær udvikling, men en økonomisering af magten. Herved får magten effekt langt tidligere overfor afvigelser, idet overvågningen nu får en forebyggende effekt.

## Analyse: Det er min egen skyld

Mit andet empiriske eksempel på uddelegering af ansvar består af teksten: ”Det er min egen skyld”, af Jesper Tynell. Heri beskrives hvordan medarbejderne udsættes for et enormt pres, idet de

---

<sup>21</sup> Ritzer, 1992; s. 507

<sup>22</sup> Ritzer, 1992; s. 506

<sup>23</sup> Ritzer, 1992; s. 507

<sup>24</sup> Foucault, 1994; s. 217-218

<sup>25</sup> Ritzer, 1992; s. 509-510

ansvarliggøres som frie autonome individer. Som i ISE er det hos Adore medarbejderne selv, der fastsætter deres mål, og dermed også dem selv der bliver ansvarliggjort for overholdelsen af dem. Der er også stor fokus på medarbejdernes værdier og holdninger, som skal stemme overens med virksomhedens officielle kerneværdier. Dette evalueres af medarbejderne selv, som giver point efter hvor godt man overholder kerneværdierne.<sup>26</sup> Herved opnås en internalisering af kontrollen, som ifølge Foucault er langt strengere end den klassiske bureaukratiske kontrol.

Som hos ISE fungerer normale bureaukratiske regler og overenskomster for arbejdspladsen ikke. Hos Adore er ledelsen også i høj grad baseret på værdier. Disse kommer til udtryk ved tests af medarbejdernes profiler, som skal matche ledelsens idealprofiler.<sup>27</sup> Dem der ikke har den rigtige indstilling, kan derfor gå. Kontrollen er herved blevet styrende over hvad medarbejderne tænker.

Medarbejderne opfatter sig selv som selvstændige og ansvarlige for deres arbejdsopgaver. Men når de ikke har indflydelse på ledelsens beslutninger, tror de at det skyldes deres profil. En medarbejder udtaler i den forbindelse: ”Altså jeg tror generelt, at jeg ikke har haft så stor indflydelse. Fordi jeg tror generelt, at jeg er for dårlig til at sælge mine ideer. Altså er jeg meget sådan blå ifølge en af de her test. Og så har jeg også det problem, når jeg skal overbevise nogen om noget, at jeg kan altid selv se det fra den anden side. Altså det har jeg fået at vide adskillige gange på sådan nogle test og kurser – at jeg har et problem, og det må jeg nok bare lære at leve med, ik. Altså jeg har ikke den der gennemslagskraft.”<sup>28</sup> Via test af medarbejdernes profiler, er det lykkedes for ledelsen at overbevise en medarbejder om at det er en dårlig egenskab og et personligt problem, at kunne se tingene fra flere sider gangen. Når arbejdsbyrden bliver for store, og det hverken lykkedes for medarbejderne at ændre byrden, eller arbejdsforholdene føler de at det er deres egen skyld. Således styres medarbejderne uden at de selv er klar over det. Der fungerer herved en normalisering overfor afvigelser på normen. Det er ledelsen der styrer hvem der er de normale, og hvem der ikke passer ind. I forhold til Webers begreber om bureaukratiske autoritetsmekanismer bliver de ansatte herved snydt. De har en forestilling om at de selv er styrende, og har ansvaret, mens der bliver brugt andre magtmekanismer til at kontrollere medarbejderne.

---

<sup>26</sup> Tynell, 2002; s. 10

<sup>27</sup> Tynell, 2002; s. 9-10

<sup>28</sup> Tynell, 2002; s. 16

Når der bliver opfordret til at hujе og klappe over medarbejdernes beslutninger på fællesmøderne, mener den enkelte at have gennemskuet hvorfor. Men samtidig fungerer den entusiastiske stemning som en bekræftelse på fællesskabet, og den enkelte medarbejder tror han står alene med sin utilfredshed. Således styres alle medarbejdere af en norm, som ingen af dem individuelt er tilfredse med. Alligevel lykkedes det dem ikke at ændre på denne magt som ligger i normaliseringen. Som et billede på panoptikonet, kan man fremhæve kontorlandskabet hos Adore, hvor arbejdspladserne er åbne, så medarbejderne kan holde øje med hinanden. Samtidig har divisionslederen som den eneste et lukket kontor for enden af det åbne kontorlokale. Derudover Kan ledelsen holde øje med medarbejdernes overholdelse af individuelle mål, mens medarbejderne ikke kender til de målkriterier ledelsen er underlagt.<sup>29</sup>

## Opsamling

En vigtig lighed i de to case tekster er at magten er skjult overfor dem den udføres på. I ”Tightening the Iron Cage” er medarbejderne ikke bevidste om hvordan magten fungerer, idet de ikke kender de nye mekanismer den påvirkes af. I ”Det er min egen skyld” handler og forstår medarbejderne sig selv som frie selvstændige individer, mens de samtidig i høj grad kontrolleres uden at have reel indflydelse. Dette kaldes af Foucault for, den blinde plet, og er et udtryk for meget stærk magt idet, den er usynlig.

Før omlægningen har der været styring og kontrol fra toppen, i form af den hierarkiske struktur. Dette er et af de bureaukratiske kendetegn ved en organisation. Efter dette forsvinder kontrollen, som bliver internaliseret til at være en del af medarbejderne. Forskellen er at medarbejderne selv tager initiativet, men dette er stadigvæk i ledelsens interesse, og det er ledelsen der har taget det første initiativ ved at starte de selvstyrende arbejdsgrupper.

Overordnet set har jeg ikke beskrevet overgangen til selvstyrende teams, som positivt for medarbejderne. Men når det alligevel lykkedes ledelsen at gennemføre denne arbejdsform, skyldes det at det kan være svært at modsige sig tilbuddet om større ansvar, og muligheden for at lære en masse. I denne forbindelse skriver Gareth Morgan i ”Images of Organization” at: ”Few will

---

<sup>29</sup> Tynell, 2002; s. 17

probably quarrel with the ideal of creating 'learning organizations' that are able to evolve and adapt along with the challenges they encounter."<sup>30</sup>

I ovenstående beskrivelser lykkedes det at sætte normale og gældende regler og overenskomster fra fagforeninger ud af spil. I stedet træder nye mekanismer, skabt i arbejdsgrupperne i kræft. Det kunne være interessant og sige noget mere om disse mekanismer, ud fra Irving L. Janis' tekst der beskriver ulemperne ved meget tæt gruppesamarbejde i: "Groupthink: The desperate Drive for Consensus at any cost". Mange af de mekanismer der fungerer i dannelsen af substantiv rationalitet, ville være interessante at undersøge ved dannelsen af grupper. Især nogle af de mekanismer der ser ud til at sætte den enkelte persons værdier og dømmekraft, i anden række frem for gruppens interesser.

---

<sup>30</sup> Morgan, 2006; s. 114

## Konklusion

Det er blevet vist at uddelegering af ansvar kan have flere konsekvenser, som ikke nødvendigvis er positive for medarbejderne. Dog er effektiviteten i begge tilfælde blevet positivt påvirket.

Ansvar for arbejdsopgaverne er blevet pålagt medarbejderne, som har haft til opgave at sætte sine egne mål. Dette har resulteret i en langt større arbejdsforpligtigelse fra medarbejdernes side, men samtidig også i en langt større skyldfølelse, når målene ikke er blevet opfyldt.

Til forskel for i det bureaukratiske system, har medarbejderne selv udført kontrollen af sine arbejdsopgaver, og dette har resulteret i en langt mere omfattende overvågning. Overvågningen er blevet internaliseret, og foregår konstant, idet medarbejderne overvåger sig selv og hinanden.

Desuden har der blandt medarbejderne været stærke normaliserende mekanismer. Hos ISE har teamets fælles konsensus om arbejdsværdierne været meget styrende. Mens Adores medarbejdere i høj grad har været underlagt virksomhedens idealprofiler. I begge tilfælde har man som medarbejder haft valget mellem enten at acceptere de normaliserende værdier fuldstændigt, eller at forlade arbejdspladsen.

Efter at medarbejderne har fået ansvaret for opfyldelsen af deres egne mål, er der altså nogle ganske andre mekanismer der er trådt i kræft end dem der er kendetegnende ved det klassiske bureaukrati.

Dette har medarbejderne ikke haft blik for, idet deres forståelse af magt og kontrol har været forbundet med synlige og gennemskuelige mekanismer.

## Litteraturliste

### Bøger:

[**Foucault, Michel**] Overvågning og Straf, Det lille Forlag, 1994

[**Morgan, Gareth**] Images of Organization, Sage Publications Inc., 2006

[**Ritzer, George**] Sociological Theory, McGRAW-HILL INC, 1992

[**Weber, Max**] Makt og byråkrati, Gyldendal Norsk Forlag, 1979

### Artikler:

[**Barker, R. James**] Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams, Administrative Science Quarterly, 1993.

[**Tynell, Jesper**] "Det er min egen skyld" – Nyliberale styringsrationaler inden for Human Ressource Management, Tidsskrift for ARBEJDSLIV, 2002.