

LEDELSESVÆRDIER I BEVÆGELSE Implementering fra central til decentral som en linje?

Martin B. Sars

I de senere år er det blevet meget populært for store organisationer at arbejde med deres værdier og værdigrundlag. Hensigten med disse værdier er oftest at sende klare signaler og skabe et fælles grundlag, alle kan samles om. Udgangspunktet for denne artikel er et 3-årigt kvalitativt studie af udviklings- og implementeringsprocesserne for en værdibaseret ledelsesintervention i form af et sæt principper for god ledelse i et dansk ministerium. Ser man på den nyere økonomiskinspirerede forskning i værdibaserede interventioner, er der en klar tendens til at anskue dem som en fast størrelse, der implementeres i en lineær bevægelse fra central til decentral, der i store træk efterlader dem uændrede. Artiklen giver et kritisk perspektiv på ensidigheden i denne økonomiske tænkning ved gennem det empiriske studie at illustrere, at de lineære elementer kun er den ene side af den værdibaserede interventionens funktionalitet. Ved at centrere processerne og de transformationer den værdibaserede intervention gennemgår, synliggør artiklen, at der er et paradoksalt forhold mellem det standardiserede og det kontekstspecifikke, samt at sameksistensen af begge disse er essentiel for interventions praktiske virke.

1. Et foranderligt arbejdsmarked – nye krav nye tiltag

Denne artikel handler om introduktion af værdibaseret ledelse. Udgangspunktet er et 3-årigt kvalitativt studie af udviklings- og implementeringsprocesserne for en værdibaseret ledelsesintervention i form af et sæt principper for god ledelse i et dansk ministerium. Artiklen giver et kritisk perspektiv på ensidigheden i det homogeniserede og lineære syn på introduktionen af værdibaserede interventioner, den økonomisk inspirerede litteratur lægger for dagen. Ved at inddrage centrale teoretiske begreber fra "Science and Technology Studies" (STS) til at centrere de processer og de transformationer, den værdibaserede intervention gennemgår, synliggør artiklen, at der er et paradoksalt forhold mellem det standardiserede og det kontekstspecifikke samt at sameksistensen af begge disse synes essentiel for værdibaserede interventions praktiske virke.

I de bredt anerkendte organisationspsykologiske- og managementtidskrifter er der i løbet af de sidste 10-20 år sket store skred i synet på den enkelte medarbejder. Ledelsens af denne er blevet mere rummelig og tager nu i højere grad også højde for medarbejdernes ressourcer som værdifulde. Der advokeres for, at medarbejdere nu bør ses som en essentiel faktor i konkurrence (Wright et al., 2003; Becker et al., 1997). Indskrivningen i en økonomisk ramme skaber et krav om en transparens, der giver præcise evalueringer ikke bare af penge brugt og planlagt brugt, men også af, hvor godt de er investeret i relation til opnået kvalitet og effekt (Becker et al., 2001; Boudreau & Ramstad 2003a; for et overblik over HRM og interventioner: Wright & McMahan, 1992; Boudreau & Ramstad, 2003b; Wright, McMahan & McWilliams, 1994). Dette er specielt synligt i den voksende interesse for økonomisk rentabilitet i form af kvalitetskontrol og skabelse af forudsigelighed. Nyere forskning har følgelig fokuseret på øget effektivitet især relateret til økonomisk styring, regnskabspligt og evaluering for dermed via generalisering, sammenlignelighed og forudsigelighed at sikre de ønskede resultater og stabilitet (Edwards et al., 2004; Pennig & Vogt, 2008; Phillips, 1996; 2000; 2003; Becker et al. 2001; Morgenson et al., 2006; Bartram et al., 2002; Boudreau & Ramstad, 2003b; Edvinsson & Malone, 1997; Kaplan & Norton, 1996).

Igennem denne artikel vil især tre termer være gennemgående. Da det samtidig er termer, som bærer kraftige konnotationer, vil jeg lægge ud med at rammesætte, hvordan de bliver brugt i denne artikel. Termerne ”intervention” og ”implementering” bliver brugt i mange henseender og ofte også synonymt. Implementering leder tankerne hen på topstyring – det er noget, chefer og politiske systemer sætter i værk, hvor interventioner er noget, psykologer og andre professionelle gør. I artiklen bliver de ikke brugt synonymt og heller ikke med disse konnotationer. I stedet bliver de anvendt i forhold til deres sproglige form som henholdsvis et verbum og et substantiv – en ting og en aktivitet. Termen intervention kommer således til at referere til noget mere eller mindre konsistent, som er blevet udviklet af nogen med henblik på at påvirke en eller flere kontekster. En intervention er i denne brug oftest manifesteret i noget materielt, en ting eller et dokument, men dette materielle udgør ikke alt, hvad interventionen ”er” – interventionen er ikke bare en ting eller et artefakt. Interventionen består i lige så høj grad af de hensigter og forhandlinger, der understøtter og fastholder dens konsistens. Artiklens brug af ”implementering” ligger i forlængelse hermed som den eller de processer, der skal effektuere en interventions udbredelse, men omfatter ikke den modstand, den eventuelt møder. På den måde ligger der i brugen af implementering en rettet bevægelse fra noget centralt til noget decentralt. Dette leder hen til den sidste term: Linearitet. Linearitet bliver ofte brugt i samme henseende som implementering som en beskrivelse af en top-downproces. I artiklen bliver det brugt som et mere overordnet koncept, der beskriver en irreversibel rettet, noget progressivt og kumuleret. Og

det er netop af forrangen af disse lineære forhold i interventioner og deres implementering, at artiklen er en kritik.

2. Værdibaseret ledelse

Interessen for og brugen af værdibaseret ledelse er i lyset af det øgede fokus på økonomi inden for personalerelaterede områder efterhånden blevet ganske betragtelig i danske organisationer og fagbevægelsen (Morsing, 2001; Bloch & Mac, 2003; Valør & Tinge, 2002; se også: Finansministeriet, 2005; LO/Oxford Research A/S, 2004). Denne trend understøttes især i fagtidsskrifter og nationale konferencer, men den er også slået igennem i et mere gængs lag, hvad der i høj grad understreges og afspejles i bredere medier (f.eks. i forlagenes lettere managementserier og avisartikler i dagbladene).

Baggrunden for denne interesse kan groft inddeles i tre faktorer: Først er der et øget direkte økonomisk pres i form af global konkurrence. Dernæst ses en hurtigere foranderlighed i markedsomstændighederne, der nødvendiggør nye måder at organisere arbejdet på for at kunne følge forandringerne (Boudreau & Ramstad 2003a; Wright, McMahan 1992; Krogsager & Schmidt, 2002). Sidst er der et øget samfundsmæssigt pres i form af nye normer om ansvar og etik i forhold til bæredygtighed og til meningsfyldt jobindhold, som giver mulighed for personlig udvikling og vækst (Mac & Pietras-Jensen, 2001; Bloch, 2003; Mac, 2003).

Disse faktorer gør det nødvendigt at sigte mod en øget grad af decentralisering og fladere ledelsesstruktur og ledeshierarkisk organisering af arbejdet som en måde at fastholde decentrale enheder på, der er mere rummelig for de lokale forhold. Forandringerne og den øgede kompleksitet i arbejdsopgaver og arbejdspraksisser stiller derved andre mere strategiske krav til ledelse og det at være leder om at kunne skabe, definere og kommunikere betingelser for medarbejdere og deres opgaver (Nyemark, 1999; 2000). Det er her værdibaseret ledelse bliver relevant. Værdibaseret ledelse er en indirekte ledelsesform rettet mod at befordre de omstændigheder, medarbejdere kan arbejde og udvikles i i organisationen ved at fokusere på værdier, visioner og missioner for organisationen som helhed. Værdibaseret ledelse anses især for at være relevant i videnbaserede organisationer med forandringsintensive omgivelser, mange højtuddannede medarbejdere og et abstrakt og flersidigt produkt. Et sæt gennemgående organisatoriske værdier kan derfor være et vigtigt middel til at sikre strategisk stabilitet i organisationen mod et strategisk mål (Henderson & Thompson, 2003; Thyssen, 2002; Hildebrandt, 2000). Når det bliver vanskeligere at opsætte faste regler og rutiner på tværs af decentrale enheder, der i sig selv er forskellige, bliver værdier, som er løsere og mere fleksible, et vigtigt element i at sikre en fælles strategisk retning i de mange kontekstualiserede daglige beslutninger.

At gå fra at lede ud fra fast definerede mål til løsere værdier giver mulighed for at arbejde ud fra en central legitimering af decentral selvstændighed og dermed en løsere og mere smidigt arbejdende organisation. At værdibaseret ledelse er blevet så populært, kan således tilskrives, at det giver et svar på spørgsmålet om øget effektivitet, idet det *principielt* muliggør og understøtter en ny, unik tilgang til organisering, der kan håndtere de hastige forandrings fordringer.

Eksistensen af forskellige lokale enheder og den medfølgende decentralisering af ansvar og kompetencer skaber en (endnu mere) kompleks organisation og dermed et behov for en samlet linje at orientere sig efter (Thyssen, 2002; Hagedorn-Rasmussen, Jagd & Rendtorff, 2006). Det er derfor et vigtigt spørgsmål, *hvordan* værdibaserede interventioner rettet mod personaleorganisatoriske faktorer både kommer ud decentralt samt får et ”liv” i organisationen.

3. Værdibaseret ledelse og økonomi

I forhold til værdibaseret ledelse er den økonomiske tænkning især udtrykt i den fælles referenceramme, værdierne er udtryk for og dermed til et standardiseringsaspekt. Standardiseringen ses specielt i de tiltag, der tages for at forbedre værdiernes succes og virkning, hvor hovedvægten i udredningen af interventionen lægges på tværgangsmæssige standardiserede sammenligninger såsom evalueringer, best practise og benchmarking.

Der er mange teoretiske tilgange til værdibaseret ledelse. Anita Mac deler disse groft op i tre overordnede perspektiver efter deres sigte med værdier, hvor det normative er langt størst repræsenteret i forskningen (2003):

1. Et normativt perspektiv, hvor værdier ses som et supplement og tæt forbundet med økonomi og vedligeholdelse af markeder. Et af kardinalpunkterne for forskningen inden for dette perspektiv er at opstille normative anbefalinger for bl.a. design af kontrol- og evalueringssystemer, mål og strategier.
2. Et neoklassisk perspektiv, der fokuserer på at vedligeholde grænser mellem politiske, sociale og økonomiske områder. Finansiell interesse er det centrale, og værdier er her et middel til at opnå økonomisk profit ved at komme tættere på finansielle mål.
3. Et kapitalistisk-kritisk perspektiv, hvor værdier og økonomi er antagonistiske kontraster. Værdier er kvalitativt forskellige fra fundamentet i en virksomheds økonomi og bør derfor baseres på en logik, der tilgodeser social og miljømæssig sustainability.

Fælles for de tre perspektiver er den underliggende forsknings fokus på økonomisk berettigelse. Således fokuserer en stor del af litteraturen inden for disse felter på at retfærdiggøre deres eksistens gennem studier, der viser, at organisationer, hvor netop deres perspektiv bliver brugt, er mere profitable end organisationer, der ikke gør (Wallace, 1997; Kleiman, 1999). Dette ligger således i tråd med den rentabilitetstænkning berørt ovenfor.

Denne rentabilitetstænkning har også stor indflydelse på, hvordan tilgange til at introducere værdibaseret ledelse i organisationer bliver tænkt og udviklet. Fordi der er fokus på den tilføjede merværdi, bliver et af de centrale elementer i værdibaseret ledelse målbarhed. Dette er i sig selv ikke nogen dårlig ting, men fordi der trækkes på evalueringsmodeller med dybe rødder i tekniske og industrielle implementeringer af teknologi (á la Phillips, 1996; 2000; 2003), bliver implementeringsprocesserne opbygget som lineært progressive og ofte faseinddelt. Dette bevirker, at inddelingen og indholdet af disse faser i høj grad ligner klassiske evalueringsmodeller som dem nævnt ovenfor. Ittner and Larcker (2001) giver et review over en række modeller for og empiri om implementeringen af værdibaseret ledelse. På baggrund af dette review opstiller de en 6-trins-model for, hvad der kan kaldes en mainstream tilgang til værdibaseret ledelse. De 6 trin er (ibid.: 353. Min oversættelse):

1. Vælge specifikke interne mål, der giver øget interessentværdi.
2. Vælge strategier og organisatoriske design, der er konsistente med opnåelsen af disse mål.
3. Identificere de specifikke performancevariable eller "value drivers", der faktisk kan skabe værdi i forretningen givet organisationens strategier og organisatoriske design.
4. Udvikle handlingsplaner, vælg performancetiltag og udstikke mål baseret på prioritering identificeret i analysen af "value drivers".
5. Evaluere succesen af handlingsplanerne og foretage organisatoriske og ledelsesmæssige performanceevalueringer.
6. Vurdere den fortløbende validitet for organisationens interne mål, strategier, planer og kontrolsystemer i lyset af forhåndenværende resultater og tilpasse dem følgelig.

I et så kraftigt fokus på og forrang til de centrale og fælles, tværgående aspekter i interventionen er der en klar tendens til at anskue værdier som en fast størrelse, der implementeres i en lineær bevægelse fra central til decentral og i store træk forbliver uændrede. Implementering bliver gjort til et lineært projekt med et fast start- og sluttidspunkt.¹ Denne linearitetstænkning,

1 Hvilket specielt er en interessant forhold i lyset af de krav, som globalisering og markedsforandringer stiller, nævnt foroven, idet en idé om transparens giver en anden eller ligefrem modstridende grundopfattelse af forholdet mellem centrale og decentrale enheder.

der bliver udfoldet, er udviklet i forhold til direkte tiltag, men værdibaseret ledelse er som nævnt en indirekte ledelsesform, og begreberne, som udgør værdierne, bliver sjældent beskrevet nærmere (Morsing, 2001). Det kan derfor vise sig, at det er mere uigennemskueligt at finde ud af, hvordan den værdibaserede intervention faktisk bevæger sig og bliver brugt. Og yderligere i hvor høj grad specifikke værdier og værdibaseret ledelse bidrager til og indvirker på den daglige organisatoriske praksis. Dette er essentielt, da værdibaseret ledelse langt fra er uproblematisk. Dette understøttes af forskning, der viser, at mange organisationer har svært ved at omsætte ordene til handling (Morsing, 2001, Valør & Tinge, 2002). Det er med andre ord essentielt, hvilke værdier der bliver sat i spil og hvordan. Det kan i bedste fald blive en balancegang og i værste fald et paradoks: De centrale værdier skal formuleres så luftigt, at der decentralt og på forskellige tidspunkter stadig er rum for specifik fortolkning i forhold til den enkelte medarbejders praksis. Samtidig kan begrebernes luftige karakter betyde, at de ikke altid tjener formålet med at skabe en fælles forventningsafstemning og strategi.

Dette er med til at give en dobbelthed i forhold til opfattelsen værdibaserede interventioner med én side, der relaterer sig til de centrale og generelle egenskaber, og en anden, der relaterer sig til den decentrale, lokale virkelighed. Der er altså her en problematik omkring det centrale og fælles i forhold til det decentrale og specifikke. Artiklens næste skridt er at præsentere en teoretisk ramme og herigennem nogle tematikker, der kan belyse denne dobbelthed.

4. At komme imellem på tværs

Især for gennemgribende interventioner i store organisationer gælder, at de kommer i berøring med mange forskellige led og afdelinger. *Interventionen går på tværs og kommer på tværs*. Den skal gælde for hele organisationen, og den skal på et eller andet niveau binde den sammen samtidig med, at den skal kunne fungere i en lokal kontekst. Hvordan denne dobbelthed anskues og behandles, er derfor essentielt, men knap så lige til. Her har Science and Technology Studies (STS) nogle nyttige perspektiver og begreber for artiklens hensigt.

STS er snarere end at være en teoretisk retning en fællesbetegnelse for en lang række teoridannelser, der, selvom de stritter i hver deres retning, alligevel trækker på nogle fælles anskuelser og udgangspunkter (Bruun Jensen et al., 2007; Hackett et al., 2002). Historisk har STS direkte rødder i Kuhns ”*Structure of Scientific Revolutions*” (1962), der for sin vis åbnede op for en ny måde at anskue forståelsen for og produktion af viden på og lagde grunden for en lang række nye teoretiske tiltag, der gjorde op med en positivistisk tilgang til videnskab til fordel for en mere relativistisk (dette er i sig selv en omfattende, om end spændende, udvikling for mere se f.eks. Sis-

mondo, 2002). Af disse kom især retningerne Social Construction of Knowledge (SKK), Social Construction of Technology (SCOT), Actor-Network-Theory (ANT) til at udgøre den tidlige kerne af STS. Disse retninger har siden udviklet sig kraftigt med inspiration fra kritisk teori, herunder specielt feministisk teori (og især Donna Haraway og Susan L. Star), og symbolsk interaktionisme i en sådan grad at de originale grupperinger ikke længere eksisterer som sådan (se bl.a. Bruun Jensen et al., 2007 for en gennemgang). Nyere udviklinger af perspektiver inden for STS kigger i dag i højere grad mod de specifikke fagfelter, de skal anvendes i, efter inspiration og bliver således progressivt mere diverse i en grad, hvor en egentlig navngivning giver ikke mening (hvad et kig i de 3 forskellige udgaver af ”The Handbook of Science and Technology Studies/Society” og dennes udvikling illustrerer (Hackett et al., 2002; Jasanoff et al., 1995; Spiegel-Rösing et al., 1977)). I forhold til denne artikel er det de nyere videreudviklinger med inspiration fra især den amerikanske pragmatisme med tænkere såsom Dewey, Whitehead og James samt kontinentale filosoffer som Deleuze og Bergson.

Et af de centrale temaer for meget af denne nye STS-litteratur er, hvordan situationer, ting og omstændigheder ikke er enheder lukket omkring sig selv, men komplekse sammenstillinger af mange heterogene relationer. Interventioner er således i deres natur et yndet objekt inden for STS, og der er specielt inden for ANT-grenen af STS og dennes videreudviklinger (også kaldet post-ANT) en lang historisk tradition for at forske i interventioner, samt hvordan de bevæger sig og oversættes fra kontekst til kontekst (med Latour & Woolgar, 1979; Callon, 1986; Latour, 1996 ; Law, 2002 som nogle af de mest fremtrædende eksempler). Dette er en fokusering, der især føres videre i de nyere forgreninger af STS, hvor specielt interventioner inden for sundhedssektoren er et hyppigt emne.² Det er i denne interventionsfokuserede gren af STS-litteraturen, artiklen henter sin teoretiske position og anskuelse på interventioner (manifesteret i teoretikere såsom John Law, Annemarie Mol og Steven D. Brown, samt Casper Bruun Jensen i et dansk perspektiv).

Hensigten med mange af studierne inden for denne streng af post-ANT/ STS-interventionsstudier er at udforske kompleksiteten og følge, hvordan disse interventioner bliver til (eller ikke), og hvordan de bliver taget op (eller ikke) forskellige steder. STS’ tilgang til interventioner er derfor markant anderledes end den mainstream tilgang, Ittner and Larcker opstiller. En af Harraways hovedpointer i sin klassiske tekst ”A Cyborg Manifesto” (1991 (der er et stærkt referencepunkt for denne del af STS-litteraturen)), og som Zuiderent-Jerak og Bruun Jensens (red.) temanummer ”Unpacking Interventions” i tidsskriftet ”Science as Culture” (2007) også tydeligt slår fast, er, at mennesker på trods af deres mange forskelle er teknologisk og

2 Mig bekendt er der desværre endnu ingen specifikke STS-interventionsstudier af værdibaseret ledelse.

relationelt implicerede i verden på multiple måder. Mange STS-studier har da også vist, at interventioner sjældent er helt så lineære, når deres processer kommer under lup (se f.eks. Mol, 2002; De Laet & Mol, 2000; Law, 2002). Enten lader de sig påvirke af destinationskonteksten eller forbliver ubrugt, ubrugelige eller kontraproduktive. Inspireret af disse kunne man mere polemisk fortolke, at interventioner i deres bevægelse kommer på tværs. Eller i ordet interventions bogstavelige betydning: Kommer imellem (Dreier, 2008).

Ved at tage udgangspunkt i denne del af STS-litteraturen til at opbygge en teoretisk ramme anlægger artiklen også en speciel ontologisk og epistemologisk position. En position, man kunne kalde en radikal empirisme. Den teoretiske hovedfordring er relationel poststrukturalistisk og konstruktivistisk. Organisationer kan herigennem anskues som sammenstillinger af multiple perspektiver, der gennem deres strukturelle opbygning af heterogene relationer udvirker en kontekst og en praksis. Organisatoriske strukturer er følgende også heterogene, og de aktører, de består af, deler derfor ikke fuldt ud perspektiver og trajektorer (Latour, 1999; 1993; 1991; Law, 2000a; 2000b; Law & Mol, 2001). Den metodologiske og analytiske indgangsvinkel til den empiriske praksis bliver således relationel at centrere de praksiser, hvor den værdibaserede intervention bliver til og bliver brugt. Lad mig her via tre specifikke studier i den skitserede ramme indkredse nogle vigtige analytiske tematikker, der kan bruges til at belyse dobbeltheden i introduktionen af værdibaseret ledelse. De tre studier er for så vidt meget forskellige i deres fokus, med de viser nogle sider ved interventioner, der åbner op for at se anderledes på det partikulære og afgrænsningsforsøg ved at sammenstille komplekse relationer i forhold til, hvordan stabilitet søges etableret og bekæmpes såvel som det, der gøres fraværende og undertrykkes. Dette giver anledning til at kunne belyse dobbeltheden i interventioner på en anden måde ved at se interventionen ikke som *én singular* entitet, men som både noget fælles tværgående og noget distribueret.

I sit studie af åreforkalkning viser filosofen og etnografen Annemarie Mol (2002), at åreforkalkning både som sygdom og diagnose er et distribueret og multipelt fænomen. Ved at undersøge, hvordan åreforkalkning bliver italesat og brugt af sundhedspersonale og patienter forskellige steder, bliver det tydeligt, at åreforkalkning kun er ”noget” i forhold til, hvordan det bliver kontekstualiseret. Yderligere er disse kontekstualiseringer ofte dybt modstridende, men eksisterer til trods i bedste velgående side og side.

I et andet STS-studie følger sociologen John Law udviklingen af et britisk kampfly (2002). Ved at følge de forskellige dokumenter og specifikationer, der informerer beslutningsprocesserne, viser han, at performativiteten i en intervention får den, som (virtuelt) objekt eller koncept, til at eksistere i rummet mellem at være en singularitet og pluralitet. Ved en gennemgang af de mange potentielle muligheder og oscillationer, projektet gennemgår, bliver det tydeligt, at de endelige valg lige så meget beror på elementer, som er fra-

værende ("absent" og "othered") fra den aktuelle situation, som de tilstedeværende. Kampflyet er ligesom åreforkalkning distribueret og fraktioneret, men som et projekt eller intervention har den også en tidslig dimension. I kraft af at projektet gennemgår og adresserer disse distribuerede og multiple fraktioner, og de bliver en del af beslutningsprocessen, er projektet også med til at performe sig selv som en singularitet. Eller som Law konkluderende generaliserer: "*Objects in the world are similarly assembled; they are more than one and less than many*" (ibid., 194).

I en analyse af, hvordan børn bliver kategoriseret i det engelske undervisningssystem, introducerer psykologen Steven D. Brown og hans kollegaer en konceptualisering om epistemiske teknologier og objekter (Brown et al., 2009). En epistemisk teknologi bærer i sig en række teoretiske antagelser, der på grund af dets sanktionering ikke bliver draget i tvivl. Brugerne gør derved brug af disse antagelser som en samlet pakke uden reference til den formelle logik, der er underliggende for brugen og konstitueringen. Studiet viser, at der i visiteringen af børnene er en lang række af disse epistemiske teknologier i spil, der bliver brugt som værktøjer af de enkelte enheder. Og hver af disse konceptualiserer deres egen specifikke version af, hvad konstituerer et barn. Barnet bliver derved delt op i en række epistemiske objekter, der siden skal kommunikeres tilbage til én fælles helhed. Samspillet mellem epistemisk teknologi og objekt bruges dernæst som udgangspunkt til at beskrive den store variation, der er i generaliserede kategorier på tværs af organisationer. I sin essens viser dette, at "*what they have in common is that they aim at rendering all that may be specific and unique about the person into instances of the categories which the organization recognises and which it can process and evaluate*" (ibid.: 1).

Ved hjælp af de STS-termer, lagt for dagen i de tre studier ovenfor, omkring heterogenitet og kompleksitet, multiple fænomener, spatialitet samt epistemiske teknologier og objekter, kan jeg nu komme nærmere en kritik af forholdet mellem værdibaseret ledelse og den linearitet, som den økonomiske tilgang fordrer. Denne kritik i sammenstilling med de fremdragne termer bruges til at strukturere og informere den empiriske analyse. Lad mig starte med at drage tre af de mest basale antagelser i den lineære tænkning i tvivl for at give et begreb om den anden side af linearitet:

- Interventioner ses ofte som besluttet af ledelsen og følgelig udviklet som produkter. Men er interventioner blot uforanderlige intentioner hugget i sten? Hvad kom før beslutning(erne), forblev intentionerne de samme gennem hele processen, og hvilken rolle og indflydelse havde udviklerne?

- Interventioner bliver ofte omtalt i finitte termer – som nette, ordnede pakker, der bevæger sig i en lige linje. Men hvad præcis sker der i ”implementeringen”? Er interventionen den samme ”ting” for alle medarbejdere – fra topledelsen til rengøringen – taler om; den samme fortolkning og fokus?
- Interventioner kan evalueres i overensstemmelse med deres mål og intention(er). Men ifølge de to foregående punkter, hvor er det muligt at trække en uarbitrær klar grænse, der omkredser en distinkt og afsondret proces med en klar start- og slutdestination?

Den lineære side af interventioner kan på denne baggrund udsiges til kun at være én side af interventioners virke. Jeg vil i det resterende af artiklen begrænse mig til at belyse forholdet mellem det lineære og det a-lineære. Hovedfokus bliver derfor på, hvordan både det standardiserede og generelle samt det kontekstspecifikke og distribuerede begge udspiller sig samtidig i relation til en værdibaseret interventions virke.

5. Det empiriske materiale

Jeg har gennem 30 måneder fulgt udviklingen, implementeringen og brugen af en tværorganisatorisk, værdibaseret intervention møntet på lederne i et ministerium: Et sæt principper for, hvad der konstituerer god ledelse i ministeriet som helhed kaldet ”Principper for God Ledelse” (PFGL). Studiet er multi-sitet og foretaget på tværs af forskellige lokaliteter: Departementet og tre styrelser med hver deres egen meget forskellige historie, kultur og opgaver.

I lyset af den fremførte kritiske vinkel på linearitet sigtede undersøgelsen som helhed mod at kortlægge afgrænsninger og bevægelser i de relationelle, organisatoriske processer i de individuelle styrelser møde med den centrale ”corporate identity” manifesteret i ledelsesprincipperne. Dataindsamlingen var fokuseret på: 1) Hvem er involveret, og hvordan bliver der forhandlet indhold og hensigter med PFGL; 2) Hvordan opfattes processerne, rationalet og hensigterne for interventionen på forskellige steder; 3) Sense-making og sense-giving; 4) Samt brugen af PFGL ikke kun efter implementeringen, men gennem hele forløbet.

Dataindsamlingen foregik i tre faser: Under definerings- og udviklingsprocessen; ved implementeringen; og da interventionen havde været i brug i et år. I tråd med STS-teori er det ikke forsøgt at nå én objektiv sandhed, men snarere at afdække mulige heterogene anskuelser. Der er derfor fokuseret på, hvordan forskellige syn på interventionen udfoldes både kontekstspecifikt og på tværs af kontekster samt på, hvad der binder disse sammen.

Datamaterialet består af i alt 195 elementer i form af semistrukturerede interviews, deltagerobservationer samt interne og eksterne dokumenter og

publikationer fra ministeriet. Der er afholdt 30 interviews af gennemsnitlig 90 minutters varighed med direktionsmedlemmer, personalechefer, kontorchefer samt udviklingskonsulenter. Der er foretaget over 100 timers deltagerobservationer i møder, workshops og seminarer. Desuden foreligger transskriptioner af 10 interviews med topledere foretaget af ministeriets egen udviklingsafdeling.

De citater fra datamaterialet, der bliver brugt direkte i denne artikel, stammer med en enkelt undtagelse udelukkende fra de semistrukturerede interviews med kontorchefer og direktionsmedlemmer.³ Observationsdata er således ikke direkte inddraget, men har spillet en essentiel rolle for tolkninger og tematiseringer. Yderligere er der i udvælgelsen af citaterne lagt vægt på at illustrere tendenser på tværs af dette segment. De syn, der kommer til udtryk i artiklen, er således fra udelukkende ”brugernes” perspektiv på PFGL.

6. Casen og forløbet for Principper for God Ledelse – den lineare beskrivelse

6.1 Ministeriet generelt

Ministeriet, det empiriske studie er udført i, er organiseret i en række styrelser og et departement. Derudover er der tilknyttet en række institutioner, råd og nævn. Ministeriet varetager en bred vifte af opgaver, og de enkelte styrelser ligger i dette henseende langt fra hinanden. Ministeriets medarbejdere har derfor også en bred baggrund, der spænder fra faglærte over kontoruddannede til en bred vifte af specialister og akademiske faggrene.

Ministeriet er organiseret som en koncern og udviklede for en række år tilbage et 5-leddet værdigrundlag samt en fastsat mission og vision gældende for hele koncernen. Hvert år udarbejdes konkrete målsætninger for ministerområdet håndgribeliggjort i et samlet arbejdsprogram, der igen udmøntes gennem resultatkontrakter for hver af ministeriets institutioner og deres direktører. Omfanget af opgaver samt den evaluerede succes af tidligere opgaver har stor betydning for tildeling af bevillinger samt de øverste ledelseslags løn. Værdisættet sammen med mission og vision er det overordnede udgangspunkt for det strategiske arbejde i departement og styrelser og har været toneangivende i udformningen af arbejdsprogrammer, strategisk retning og udvælgelsen af initiativer. Både ledere og medarbejdere bliver vurderet på, i hvor høj grad de lever op til disse værdier. Det gøres gennem standardiserede medarbejder- og lederudviklingssamtaler, 360° ledelsesevalueringer samt medarbejdertilfredshedsundersøgelser.

3 Der skal her bemærkes, at jeg samlet kun har interviewet et udsnit af det samlede antal kontorchefer og direktionsmedlemmer.

6.2 *Initiativet Principper for God Ledelse*

Studiets forskningsobjekt, ”Principper for God Ledelse” (PFGL), bliver introduceret, udviklet og implementeret nogle år efter introduktionen af ministeriets værdier, mission og vision. PFGL er en værdibaseret intervention rettet mod hele ministeriets ledelse. I sin færdige form består interventionen af 11 principper, der hver knytter sig til et aspekt af ledelse, der anses som vigtigt i ministeriet i lyset af dets værdigrundlag.

Hvert princip er enkelt formuleret i 1-2 korte, løst formulerede sætninger. De 11 principper er organiseret efter ministeriets 5 værdier omkring en overordnet, udspecificeret hensigt og mål om at ”*skabe resultater gennem medarbejderne*”. Her er eksempler på den fulde ordlyd for 5 af principperne (taget fra ledernes introduktionsfolder til PFGL): ”*Lederen bidrager til den strategiske udvikling*”; ”*Lederen skaber klarhed om kvalitetskravene*”; ”*Lederen gør noget for medarbejdernes trivsel*”; ”*Lederen sætter mål og følger initiativer til dørs*”; ”*lederen bruger sit netværk aktivt*”.

Ansvar for PFGL bliver lagt i ministeriets HR-udviklingsafdeling. Den konkrete udvikling og forhandling af principperne, deres udformning som interventionen samt implementering foregår i et samarbejde mellem en arbejdsgruppe bestående af nøglepersoner fra hver af ministeriets styrelser, udviklingsafdelingen og koncernens direktion. Sideløbende oprettes et specifikt organisatorisk ”koncernprojekt” med den opgave at sikre implementering af PFGL og deres integration i den organisatoriske dagligdag.

6.3 *Udviklingen af PFGL*

Selve udviklingen og implementeringen af PFGL tager næsten 20 måneder. Processen startes med et seminar for alle ministeriets ledere som afsæt til at tale om, hvad ledelse er i ministeriet på daværende tidspunkt, samt hvilke typer ledelse der er vigtige for at skabe resultater på ministerområdet. Resultatskabelse er således allerede fra starten omdrejningspunktet. Det er dog først i den sidste udviklingsfase, medarbejderne bliver koblet på, så den fulde ordlyd bliver: ”*Lederne skal skabe resultater gennem medarbejderne*” (taget fra ledernes introduktionsfolder til PFGL).

Herefter bliver der med udgangspunkt i et oplæg udformet af udviklingsafdelingen besluttet nogle overordnede karakteristika for god ledelse i ministeriet. Dette oplæg arbejder arbejdsgruppen videre med ad flere omgange. Foreløbige forslag sendes til høring lokalt i styrelsernes direktioner og på møder for ministeriets personalechefgruppe. Der bliver herefter udarbejdet en rapport af udviklingsafdelingen om den ledelsesmæssige rollefordeling og udfordringer i ministeriet. Rapporten bliver brugt til at vinkle den sidste spidsformulering af PFGL, som koncerndirektionen derefter træffer den endelige beslutning om, samt til den følgende udformning af PFGL som en faktisk intervention. PFGL bliver herefter trykt på glittet papir i to formater: Et A5-hæfte rettet mod ministeriets ledere med en oversigt over principperne samt eksempler på og forslag til, hvordan de kan integreres og bruges i hver-

dagen og oplæg til at diskutere dem med medarbejderne; det andet format er rettet mod medarbejderne og består af et foldet A3 med en oversigt over principperne.

6.4 Implementering af PFGL

Implementeringen af den færdige PFGL bliver skudt i gang på et seminar for alle direktionerne i ministeriet, hvor den lokale udmøntning diskuteres. Herefter bliver det skriftlige materiale sendt ud til alle styrelser og i departementet. De lokale personale/HR-afdelinger står for at styre den lokale implementering, men de bliver tilbudt hjælp fra ministeriets udviklingsafdeling. Der er stor forskel på, hvordan principperne bliver modtaget – fra med varsomhed til med kyshånd. Nogle steder er afventende i deres implementering og gør kun et minimum, mens andre går aktivt ind i at fortolke og udmønte principperne lokalt.

PFGL indarbejdes herefter i flere af de allerede eksisterende strukturer. De bliver indfældet i arbejdsprogrammet, og direktørkontrakter ligesom medarbejdertilfredshedsundersøgelsen, evalueringen af lederne og lederudviklingssamtalerne bliver omformet ud fra de 11 principper. Umiddelbart efter starten på implementeringen bliver der afholdt den første ledelsevaluering med udgangspunkt i principperne. I den forbindelse afholder hver leder et møde med sin medarbejdergruppe, hvor betydningen og den lokale fortolkning diskuteres. Denne ledelsevaluering bliver fremført som 0-punktsmåling med henblik på fremtidigt at få indsigt i effekten af PFGL. Igennem det efterfølgende år bliver der planlagt flere små initiativer med udgangspunkt i de 11 principper, større initiativer er også på tegnebrættet, men bliver ikke udført med fuld fokus på PFGL.

7. En paradoksalsameksistens i interventionens virke

Lad mig starte dette afsnit med to citater, der rammer centralt ned i kritikken af den lineære tænkning og viser, hvordan der er to sider af interventionens daglige virke, der eksisterer simultant side om side og skaber et komplekst felt, lederne skal navigere i.

”Produktet er vigtigere end processen. De [lederne] har alle brug for at føle det er deres...”. (JB, intern udviklingskonsulent).

Eller som en vicedirektør svarer til spørgsmålet om PFGLs betydning og hans egen brug.

”[Principperne] sætter en ramme og giver nogle, for mig når jeg læser det igennem, så giver det nogle refleksioner. Jeg synes også, det er godt nogle gange til at (...) tænke lidt over jamen hvor bred; at der faktisk

bliver stillet forventninger og krav til dig på forskellige måder. Det kan også være nogle gange, hvor hvis du har fået en ikke negativ, men altså måske knap så pæn evaluering, fordi der har været for meget forandring for hårde krav om effektivisering, så kan det også legitimere (...) på godt og ondt udfolder principperne de forventninger og krav, der er til en leder. At det er en bred palet du skal agere på (...) Den er meget god til at sætte rammerne for, at det er det, man skal (...) det har hjulpet mig til at (...) sætte nogle ord på nogle ting, som jeg måske (...) ikke kunne så nemt før. Man har fået nogle begreber at hænge det op på. Og dermed tror jeg at (...) det har været med til at ændre mig, det har ændret mit syn på, hvad er vigtigt for folk.” (SN, vicedirektør).

På den ene side er der et produkt, der sætter centraliserede rammer, forventninger og legitimerer. Principperne fremstår som en ting, der er adskilt fra processen, fasttømret og lukket om sig selv, og dermed som noget de alle kan trække ens på. På den anden side handler det også om et distribueret, personligt og lokaliseret element. Lederne har brug for, at interventionen kan passe lige ind i deres ledelsespraksis. Rammerne er noget, de læser deres daglige praksis ind i, hvorved de bliver hule ord, der er det modsatte af fasttømrede. Der er således en dialektisk problematik på spil her, hvor det at fokusere på det generelle alene gør det abstrakt, samtidig med at det kun kan blive konkret ved at blive sat i relation til det specifikke.

Sektionen her fremlægger de forskellige sider af dette forhold for derigennem at spore relationerne og dermed komme nærmere en udredning af baggrunden for, at to sider kan sameksistere og hvorfor. Dette gøres ved først at lægge ud med at give et udsnit af de hensigter, som bliver tilkendegivet som sanktionerede i den officielle præsentation af PFGL. Herefter vil jeg fokusere på at illustrere ledernes syn på disse hensigter med specielt fokus på deres mening om det tværgående. Sidst vil jeg give eksempler på det specifikke: Hvordan lederne ser, PFGL skal integreres i deres dagligdag for at være relevant. Fokus er at vise de to sider, som de fremstår på tværs af ledergruppen. De nedenstående citater skal derfor, medmindre andet er nævnt, ses som illustrationer af bredere tendenser blandt lederne i højere grad end forskelle, kontraster og uoverensstemmelser.

7.1 Den skriftlige præsentation af hensigterne med PFGL

Kigger man på PFGL samt de publikationer, notater og redskaber, som er fulgt i kølvandet på PFGL, er der en klar vægt på et tværministerielt image og ministeriet som koncern. Dette bliver allerede gjort klart i forordet til inspirationsfolderen om PFGL til lederne:

”[Ministeriet] har udarbejdet fælles principper for god ledelse. (...) Principperne for god ledelse skal fremme den ledelsesadfærd, som danner grundlag for opnåelsen af resultater, der gør en forskel (...)

Principperne hjælper dig med at omsætte værdierne til den praksis, der skaber resultater for hele koncernen. Principperne er fælles for alle ledere i [ministeriet]. De giver et fælles sprog, som skal gøre det lettere at udbrede de mange gode erfaringer på tværs af [ministeriet]”.

Der gives her udtryk for, at der er tale om en fælles hensigt bag principperne på tværs af ministeriet: At skabe resultater. Men det holdes implicit, hvilken forskel de skal gøre og for hvem; i STS-termer en klar epistemisk teknologi. Hvad der også ligger mere implicit i præsentationen er sigtet mod et fælles mål, man som leder i ministeriet skal acceptere. De sidste 2 linjer af forordet introducerer tanken om standardisering og accountability og gør principperne til et bindeled mellem værdier og resultater:

”Medarbejderne skal kunne mærke, at du indarbejder principperne for god ledelse i din ledelsesadfærd. Det vil vi løbende følge op på i de kommende medarbejdertilfredshedsundersøgelser og ledelsesevalueringer.”

Man har en fælles strategisk retning, som søges løftet ved at have en fælles ledelseskultur, her manifesteret gennem fælles sprog og standardiseret praksis. At medarbejderne skal kunne mærke det, giver udtryk for en insisteren på udbredelse samt en varsko om kontrol fra tredjepart: medarbejderne. Den strategiske underlægning bliver udtrykt gentagne gange i både interview med koncernledelsen, personalebladet, og i introduktionsbeskrivelserne til forskellige evalueringsværktøjer opbygget efter principperne.

I kraft af det fælles fokus og integrationen i ministeriets forskellige tværgående strukturer er lederne sikre på, at principperne ikke er noget, der får lov til at forsvinde. Dette er i sig selv en essentiel faktor for lederne i forhold til PFGLs troværdighed og ledernes prioritering.

”[at blive en papirtiger] får de ikke lov til, fordi det hele er jo tænkt ind i organisationsarbejdet (...) [principperne] lægger ligesom nogle rammer og nogle metoder, som jeg tænker ind i hele det der mål, rammesystem, som jeg ikke opfatter som et særlig segment, men som et led i det samlede organisatoriske hele. (GK, ny leder).

Det handler for lederne om at have klare retningslinjer og mål. Det er vigtigt for dem, at PFGL fremstår som gennemarbejdede, og at de kan se, at der er været diskussioner og en kvalificeret proces. Det gennemarbejdede, klare og sammenhængende ses som et udtryk for, at den samlede topledelse står bag. Samtidig er det vigtigt, at principperne fremstår som ét samlet produkt, idet det er essentielt for, at de fremstår med troværdighed og som sanktionerede af topledelsen som den officielle politik omkring ledelse og den strategiske retning for udviklingen af ledelsesopgaver. Dette gør, at de kan bruge dem som en hjemmel og retningslinjer i deres prioritering.

7.2 Koncernskabelse på tværs – ledernes syn på PFGL som fælles

”Jeg opfatter mig som ministerium, og det ved jeg mange andre også gør. Min kerneidentitet er ministerium. (...) og dér er det en god ting, at vi har det fælles sæt om det at være en ledelse.” (LH, erfaren leder).

I interviews og under møder giver ministeriets ledere udtryk for en bred vifte af fordele i, at PFGL er udtryk for noget fælles. Det er naturligt for dem, at ministeriet, fordi det er en så heterogen samling af styrelser, forsøger at gøre sig til en koncern ved at operere med noget fælles, som topledelsen står bag; konstruktionen af en singularitet både af og gennem principperne. Mest rammende er, hvordan ledernes indledende forklaringer og historier omkring PFGL er forbundet til et overordnet image på tværs af ministeriet. At holde sig til dette fælles sikrer en enhed og sammenhæng for lederne.

Umiddelbart er der to spor i, hvad lederne siger om fordelene ved at have disse fælles principper. På den ene side handler det om fremme af ministeriets overordnede resultatskabelse, som ligger dem meget på sinde:

”[Det] er meget vigtigt for [ministeriet] at understrege koncern-tankegangen, fordi man har et forholdsvist lille departement og nogle kæmpestore styrelser.(...) jeg tror at departementschefen har behov for at sikre sig at hans område hænger sammen. Understrege den her koncerntankegang.” (BL, en erfaren leder).

”Overordnet set oplever jeg, at man har arbejdet med at gøre styrelsen, departementet, ministerområdet til en større grad af enhed og større grad af ensartethed på tværs. Og dermed få nogle synergier, effektiviteter, en bedre betjening af ministeren. En mere ensartet fremtræden.” (LS, vicedirektør).

Lederne mener generelt, at PFGL er både gode og nødvendige, men først og fremmest er de hensigtsmæssige, fordi de sætter ledelse på dagsordenen, som igen betyder rigtig meget for, om de kan levere de resultater og den kvalitet, de gerne vil i koncernen. Det at gøre noget ved sin ledelse bliver således i sig selv sammenlignet med bedre resultater og i sammenhæng hermed, at bedre ledelse giver bedre arbejde fra medarbejderne. Samtidig gør de fælles initiativer forbundet med PFGL, at hver styrelse ikke ”selv skal opfinde den dybe tallerken”. Det er derfor også vigtigt for dem, at principperne er noget, der er ens for alle, så det ikke ”bliver lidt for meget a la carte”.

Citaterne ovenfor er udtryk for en resultatskabelse i abstrakt form, men resultatskabelsen kommer også til udtryk i fælles retning af kvalitetskrav:

”Det er godt at have en fælles ramme, det er godt at sætte ledelse på dagsordenen. Ledelses betyder jo rigtig meget for, om vi kan levere den kvalitet og de resultater, som vi gerne vil levere i koncernen. (...) Når

man laver principper for det, italesætter man jo også, at det er vigtigt, og dermed at man er med til at fastholde et fokus på, at det er noget, vi skal være gode til.” (GK, ny leder).

Dette uddybes yderligere under et interview med en vicedirektør:

”...hvis principperne om fælles ledelse er ens, så skulle man også nemmere kunne opnå [bedre samarbejde], end hvis man har nogle forskellige principper (...) på den måde kan man også have nogle ledestjerner, hvor den største er, at vi skal opnå resultater” (LS, vicedirektør).

Ensartethed bliver et udtryk for bedre kvalitet i form af synergi og effektivitet. Dette er interessant og fremstår meget som et administratorsynspunkt, der undertrykker, at forskellige også kunne være vigtige elementer i og for at skabe god kvalitet.

Den anden side af fordelene handler om en sanktioneret afklaring og eksplicit forventningsafstemning i forhold til deres egne opgaver og prioriteringer i en travl hverdag.

”Det er en rettesnor for mig som leder, hvad jeg skal prioritere og i hvert fald skal have styr på. Og så for medarbejderne er det også det med hvad for en forventning, kan de have til deres leder (...) så er det lidt lettere når man har den samme måde at tænke ledelse på. (HL, erfaren leder).

Fordi de er sanktionerede, bliver PFGL gennem målinger og evalueringer noget, de ikke bare kan bruge til at til rette deres arbejdsopgaver i den rigtige retning, men som også er med til at give deres arbejde og handlinger mening i en større sammenhæng, der rækker ud over deres travle og kontekstualiserede hverdag:

”[Principperne] er rigtig gode til at sætte fokus på de ledelsesområder, som er vigtige for koncernen, dem som jeg bliver målt på, og (...) de forskellige ledelsesdimensioner, som er vigtige. Så på den måde synes jeg, det er et godt redskab.” (GØ, erfaren leder).

I tråd hermed bliver tværministeriel sammenlignelighed igen og igen understreget som en højt prioriteret egenskab af både topledelse, mellemledere og udviklere. PFGL som en teknologi skal være epistemisk i ledernes øjne, man må ikke kunne stille spørgsmål til validiteten af de underliggende antagelser. Mest tydeligt er dette i forhold til ledernes forhold til evalueringerne af deres brug af principperne i årlige lederevalueringer. Derved sættes fokus på de ledelsesområder, som er vigtige for koncernen, hvilket gør dem lette at identificere: Det er dem, de bliver målt på. Evalueringerne, mener lederne,

er samtidig med til at fastholde kontinuerlig fokus, så PFGL ikke forsvinder, men evalueringerne er også med til at fungere som dialogværktøjer over for medarbejderne. Opmærksomhed på sammenlignelighed og interventionens integration i en organisations struktur, rolle- og ansvarsfordeling sætter den i relation til forskellene.

Det ses således, at PFGL har klare lineære egenskaber og bliver ud fra en koncerntænkning beskrevet i lineære, narrative termer.

7.3 PFGLs virke i deres dagligdag – ledernes syn på det specifikke

Topledelsen præsenteres af lederne som igangsatte af organisatorisk strategi generelt og ses som dem, der træffer beslutningerne omkring PFGL såvel som primus motor i at få dem etableret. Samtidig bliver de også fremstillet som de egentlige tovholdere for koncernens strategiske retning, og uden hvis sanktionering og kontinuerlige fokus principperne ville være meningsløse. Lederne peger på, at de generelt ikke forventes at bidrage til den strategiske udvikling, men følge den lagte.

”Vi anerkender, at departementschefen har sin ret til at definere nogle ledelsesprincipper, og så gør vi vores yderste for at følge op på den og sørge for, at de bliver gode.” (GØ, erfaren leder).

Fokusset på det fælles tager dog en drejning mod det praksisspecifikke, når talen falder på processerne omkring PFGLs implementering og virke i lederens daglige praksis. Spatialitet i form af afstand både fysisk og opgaverelateret træder frem. At PFGL ikke er udviklet lokalt i hver styrelse, men på tværs af ministeriet, er problematisk for lederne. Når det handler om deres egen praksis, begynder lederne at tale om, hvordan principperne er nødt til at fungere og tilpasses den lokale virkelighed for at blive brugt og være relevante. Hvis de ikke taler om dem, bliver de ikke brugt. Og de taler kun om dem, hvis det er relevant for deres dagligdag.

”Udfordringen i sin tid bestod i (...) at det dér var meget lange ord, og de skulle omsættes til medarbejderne (...) til noget, som var rimeligt konkret, som samtidig var en passende dosering af noget nyt. (...) Det, jeg har oplevet, er, at hvis man ikke kan omsætte det til noget konkret og brugbart i dagligdagen, som du gør noget ved, så virker det ikke rigtigt.” (GK, ny leder).

”(...) ledelsesopgaven er så forskellig. Og med mindre det skal blive noget fuldstændig abstrakt, noget helt ligegyldigt i forhold til din hverdag. (...) Det afgørende må være, at de principper og den ledelsesadfærd, vi alle sammen gerne vil have, at den skal ses i forhold til den konkrete ledelsesopgave, du står med (...) det bliver for abstrakt, hvis vi hele tiden skal tale om det der er tilfældes.” (GØ, erfaren leder).

Generelt kæmper lederne med, hvordan princippernes ordlyd og resultatet af deres målinger på disse kan gøres praktisk anvendelige. Implementeringen, bliver der bredt understøttet, kan ikke gøres uden lokale fortolkninger og kontekstspecifikke fortolkninger.

”Så har vi taget [PFGL] op undervejs, så sent som på det sidste chefseminar vi havde. Der brugte vi den mere til at støtte an på, ikke til at tale i detaljer om selve de ting, der er i profilen, men mere til at drøfte, at vi har nogle ledelsesmæssige udfordringer.” (SN, direktør)

Det specifikke udmønter sig især i, at det er de samme sætninger, lederne anvender som udgangspunkt, men de bruger dem til at sætte ord på den ledelse, de kan se omkring dem og selv udfører.

”Så kan man sige, vi er på den her knagerække [principperne] (...) Det er det her der er vores udgangspunkt, vi ikke kan røre ved, men nu diskutere vi hvordan vi gør i praksis, på det ene og det andet. Men det er den her værdi og de her principper, vi i virkeligheden arbejder med nu (...) jeg tror meget på at indleje det i alle de daglige handlinger, man alligevel skal lave, at det sørger lige for at synliggøre, at man nu i virkeligheden taler om principper for god ledelse.” (AL, erfaren leder).

Det generelle bliver brugt som en ramme, lederne kan fylde det specifikke ind i, som en anledning til at tale om deres egen praktiske ledelse og gøre det konkret.

”Lige i forhold til den dialog man har med medarbejderne, der handler det mere om, hvordan de forstår spørgsmålet end hvordan definitionen i den lille pamflet er, fordi det er ligesom der, man skal sætte ind (...) det handler mest af alt om at man får en forståelse for, hvad medarbejderne har haft af tanker.” (SM, ny leder).

”Det kan simpelt hen ikke være rigtigt, at [medarbejderne] ikke synes, jeg gør mere for deres trivsel [en af principperne]. Jeg tror simpelthen det er et kommunikationsproblem. Jeg tror ikke de lægger mærke til det. Så jeg besluttede mig helt konkret til MUS-samtalerne, at sige at I skal alle sammen komme med tre helt konkrete ting, der betyder god trivsel for Jer. Hvad er det, jeg skal gøre for dig, (...) for at I vil score mig højere næste år på [ledelsesevalueringen]. For trivsel er enormt individuelt, og på den måde har jeg ligesom sat det på dagsordenen. (...) Så på den måde griber man fat i det, når der er anledning til det, men det er ikke et stort opsat show med power points.” (SA, erfaren leder).

Der sker en efterrationalisering, hvor princippernes generelle ord bliver fyldt ud med de lokale fortolkninger – der bliver skabt epistemiske objekter som følge af den distribuerede og fraktionerede heterogenitet. Et praktisk eksempel er f.eks. i forbindelse med dialogerne omkring ledelsesevalueringerne, som sigter mod forbedringer. Lederne understreger alle, at principperne er fornuftige på det abstrakte plan, og at det her er let at blive enige, men når man skal til at udmønte og forvalte det i praksis, er det noget vanskeligere at finde ud af, hvilke dimensioner man skal vægte mest i konkrete situationer. For dem handler det om at tematisere konfliktområder i de konkrete situationer, hvor de kan blive interessante: En håndgribelig øgning.

Der er med andre ord også en a-lineær og multipel side, der ligger under det store concernnarrativ. En side, der er bundet op til en lokal fortolkning, og hvis funktionalitet netop eksisterer, fordi den gives forskellige betydninger af forskellige aktører i forskellige kontekster.

7.4 Modsætninger side om side

De to sidste sektioner viste to forskellige sider af PFGL. På den ene side er principperne singulære, generelle og standardiserede. På den anden side er de multiple og fortolkede. Umiddelbart er de to sider modsætninger, der negerer hinanden, men paradoksalt eksisterer de side om side.

Principperne er acceptable, fordi de er generelle nok til at ramme ind i en bredere tråd omkring identiteten af at være leder koblet med, som vi så foroven, at de nu engang er det, man bruger i ministeriet. Samtidig er de så fleksible, at de kan passes ind i de mange forskellige ledelsesopgaver.

”[Principperne] er vel sådan en reminder. At det forventes vi (...) lige en tjekliste om man nu også lige har det hele med eller er der noget, du går og glemmer her. (...) Jeg går ikke hver dag og tænker over principper. Jeg er mere konkret.” (HL, erfaren leder).

En reminder og en tjekliste er noget andet og mere beskedent end det fælles, som også giver plads til specifikke forhold. Det generelle er dermed ikke blot abstrakt, men bredt og rummeligt, så der kan lægges noget forskelligt ind i det. Det skal være egnet til at blive koblet med specifikke forhold på forskellige måder.

Dette generelle giver dog problemer, når det skal gå tættere på deres praksis end til at tænke over, hvordan de kan forbedre deres ledelse. To ledere udlægger der således:

”Sådanne ting kommer let til at virke kunstige, hvis man skal til at bruge dem i forhold til en konkret situation.” (HL, erfaren leder).

”Netop fordi de er så abstrakte som de er; der hvor ledelse bliver svært, der er de ikke. De er der som en overordnet ramme, men de er der ikke i den svære samtale.” (GØ, erfaren leder).

På den ene side er PFGL brugbare, fordi de giver anledning til en abstraktion af ministeriets strategiske ramme. På den anden side gør denne abstraktion netop, at de virker fraværende i daglige lederskab. Konsekvensen af dette i ledernes dagligdag bliver, at de enkelte principper kommer ind og bliver én del ud af de mange, der påvirker en leder i dennes adfærd. Netop fordi de således bliver én blandt mange andre ting, er det svært for lederne helt at se den direkte effekt af principperne. Spørger man lederne, om principperne har ændret deres måde at være ledere på, er det netop denne dobbeltsidighed, der kommer til udtryk:

”(...) der har jeg i hvert fald brugt dem aktivt også. Men om de i sig selv har påvirket noget, det ved jeg ikke. Men de indgår i det arbejde med det, og jeg synes fint, jeg kan bruge dem, når jeg arbejder med at udvikle mig som leder.” (LS, vicedirektør).

PFGL er hele tiden relevante for lederne, men de kigger ikke i dem som en bibel. Principperne bliver noget, som ligger på deres ryggrad, der på den ene side indgår i deres arbejde med deres egen lederrolle og selvudvikling, og på den anden side bliver brugt som en hjemmel til at efterrationalisere og sanktionere den adfærd, de allerede udøver.

Med andre ord så kunne man ofte pege på, at det netop er sameksistensen af de to paradoksale sider, der gør, at principperne er funktionelle. Mere vovet kunne man tolke, at de to sider understøtter hinanden og netop eksisterer ikke på trods, men qua den anden.

8. Hvorfor frem og tilbage ikke er lige langt

“Yet place qua kind remains something specific inasmuch as it alters in keeping with its own changing constituents” (Casey, 1996: 27).

Den ovenstående analyse viser den samtidige tilstedeværelse af både noget lineært og noget a-lineært i interventionen. Når ledere i ministeriet taler om og bruger PFGL, er det de samme ”sanktionerede” formuleringer udviklet og distribueret i brochurer på tværs af ministeriet, mens meningstilskrivningen generelt og den intenderede brug, der ligger bag, ikke er. I stedet eksisterer PFGL i varierende grad af forskellighed i hver styrelse. På samme tid er det kombinationen af disse forskelligheder i den tværministerielle brug, der tillader dem at tale om noget, der kan kategoriseres som ”fælles”. De empiriske eksempler viser ensidigheden af et lineært perspektiv, og at værdiba-

serede interventioner, såsom PFGL, langt fra er singulære eller afgrænsede. Der er multiple perspektiver eller praktiske ”virkelighedsopfattelse” i spil på samme tid i både deres brug og implementering, der virker ind i hinanden og laver multiple “presencesings” på forskellige lokale steder.

Eftersom hver styrelses fortolkning er forskellig fra de andre, er PFGL som entitet i bedste fald en dårlig repræsentation og kan i værste fald næppe kaldes en repræsentation. Alligevel taler lederne om og evalueres på de samme principper. De taler om PFGL som *én* fælles entitet og et produkt og ikke om processerne. For at bruge en af de centrale fraser fra STS så ses her, at interventionen er mere end én, men mindre end mange (Law, 2002; Mol, 2002).

Skiftet i historier samt deres specificitet kunne således have baggrund i et intrikat samspil mellem kulturelle spatialiteter – det proximale og håndgribelige over for det distale og abstrakte. I dette lys reflekterer de brede fortolkninger i interviewene og set under observationerne, hvordan lederne basalt gerne *vil* PFGL på trods af problemer og uforenlighed. De kæmper dog på to fronter i dette: Først og fremmest med det åbenlyse i at få PFGL til at virke i *deres* daglige arbejdspraksis, hvor PFGL konkurrerer om tid med mange andre interventioner. Sekundært kæmper de med den mere underliggende opgave med at tilskrive intention, mening og fornuft til principperne, samt hvilke forståelser der kunne ligge i formuleringerne og de strategiske intentioner på en måde, så det passer ind i resten af deres arbejdsliv – både i forhold til deres syn på deres egen styrelse og enhed samt ministeriet som helhed.

Dette understreger den multiple karakter i det a-lineære, men også det a-lineære som meget mere end bare en fasttømret binær opposition til det lineære. Bevægelse skaber også repræsentationer ikke bare den anden vej rundt. Interventionen bevæger sig ikke *kun* fra A til B; fra beslutning til brug. Den foretager alle mulige bevægelser i form af kontinuerlige fortolkninger og tilpasninger til lokale steder, der samlet er med til at skabe den virtuelle, tværministerielle repræsentation af interventionen. Dette er bevægelser – processer – der kontinuerligt gennem genfortolkninger og efterrationaliseringer bliver foldet ind i, hvad kunne kaldes den *ansvarlige (accountable), kongruente fortælling om* implementeringen.

Jeg har i artiklen prøvet at nærmere mig en kritik af ensidigt at fokusere på en værdibaseret interventions lineære bevægelse. Sat på spidsen er konklusionen på den empiriske analyse, at det kunne tyde på, at det netop er fordi, både lineære og a-lineære elementer er i spil på samme tid, at interventionen bliver succesfuld og brugt. Hvor vidt man kan gå på baggrund af en sådan kritik. Hvad gør det os klogere på, og hvad er implikationerne af en anerkendelse af, at det lineære ikke står alene?

I sig selv er det en simpel konklusion. Ingen af lederen vil betvivle en sådan fremlæggelse, nogle ville endog finde den common sense. Alligevel er den langt fra trivial, fordi den blotlægger en performativ modsætning om

interventioner. Selv i det at være antaget som banal går denne modsætning igen. Problemet er, at et lineært narrativ kræver singularitet; det multiple er synligt til stede, men det fraktionerede i dets distribuering ligger uden for en historiefortællings lineære normer og bliver derfor slettet eller ”rettet ud” til noget virtuelt fælles (Law, 2002). Resultatet er i sig selv et interessant teoretisk spørgsmål. For selvom det a-lineære anerkendes som en naturligt del af en hverdag, er det kun det performative narrativ, der bliver sanktioneret. Det handler således ikke bare om ikke at være i stand til at forudsige interventioners bevægelse, eller at interventioner udvikler sig, idet de bevæger sig fra sted til sted, som er en af evalueringslitteraturens mantraer. Snarere kunne det handle om, at interventioner som epistemiske teknologier eksisterer på tværs af flere steder samtidig og udvikler epistemiske objekter som noget, der både har lineære og a-lineære kvalia. Det er denne kerne af spørgsmål omkring repræsentation og bevægelse, den lineære tænkning ikke kan redegøre for endsige se efter. Dette gør værdibaserede interventioner til både meget kontekstbundne og på same tid distribuerede. Dette kunne være en af grundene til, at værdier i deres introduktion fremstår u håndgribelige og giver dem karakter af at være dynamiske og udefinerlige. Det er kun det fælles og kategoriserede – de epistemiske teknologier og ikke deres objekter – der er udgangspunktet for en fortsat udvikling. Teoretisk bør implementeringen af interventioner ikke ses som et standardiseret forløb, men som en økologisk integration af en virtuel standard. Det er umuligt at forstå effekterne af en intervention uden at se på dens operationelle kontekst og tage til efterretning dens historier.

Dette har også en klar praktisk relevans. En intervention skal altid udfoldes og arbejde *med* noget frem for *ind i* noget. At kontekstualisere og situere interventioner handler derfor også om at se, hvad der sker omkring interventionen: hvad interventionen skal arbejde sammen med og imod: opgaver, rapporter, aktiviteter og ikke mindst andre interventioner. Hvis man derfor kun fokuserer isoleret på, hvad interventionen direkte har til hensigt at påvirke, negligerer man den multiplicitet af relationer, som dens succes afhænger af. I stedet er man nødt til også at forstå de tværkontekstuelle spatialiteters påvirkning på bevægelse – de rummets virtualiteter, som de aktualiserer i stedets praktikaliteter; konstruktions- og forhandlingsprocesserne, interventionens bevægelse gennem mediatorer, og fortolkninger af den, som de fremkommer i en multiplicitet af relationer og andre krydsende interventioner.

LITTERATUR

- BARTRAM, D., ROBERTSON, I. T., CALLINAN, M. (2002): "Introduction: A Framework for Examining Organizational Effectiveness". I *Organizational Effectiveness – The Role of Psychology*. John Wiley & Sons, Ltd., Chichester.
- BECKER, B. E., & HUSELID, M. A., PICKUS, P. S., & SPRATT, M. F. (1997): "HR as a source of shareholder value: Research and recommendations". *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- BECKER, B. E., HUSELID, M. A., ULRICH, D. (2001): "*The HR Scorecard: linking people, strategy and performance*". Harvard Business School, Boston.
- BLOCH, Z. S. (2003): "*Værdidiskursens medarbejderkonstruktion*". Roskilde, Center for Værdier i Virksomheder, Institut for samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi.
- BLOCH, Z. S., MAC, A. (red.) (2003): "*Forventninger til moderne virksomheder*". Roskilde, Center for Værdier i Virksomheder, Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi.
- BOUDREAU, J. W., RAMSTAD, P. M. (2003a): "Strategic industrial and organisational psychology and the role of utility analysis models". I: Borman, W. C., Ilgen, D. R., Klimoski, R. J. (Eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* Vol. 12. New York: John Wiley and Sons
- BOUDREAU, J.W. & RAMSTAD, P.M. (2003b): "Strategic HRM measurement in the 21st century: From justifying HR to strategic talent leadership". I: Goldsmith, M., Gandossy, R. P. & Efron, M. S. (eds.) "*HRM in the 21st Century*". New York: John Wiley.
- BROWN, S., DANIELS, H., EDWARDS, A., LEADBETTER, J., MARTIN, D., WARMINGTON, P., APOSTOLOV, A. & POPOVA, A. (2009): "Imaginary epistemic objects in integrated children's services", *Society and Business Review*, 4(1), 58-68.
- CALLON, M. (1986): "Some Elements of a Sociology of Translation — Domestication of the Scallops and Fishermen of St. Brieuc Bay." I: J. Law (ed) *Power, Action, and Belief — A New Sociology of Knowledge*. London, Routledge and Keagan Paul: 196-233.
- CASEY, E. (1996): "How to get from Space to Place in a Fairly Short Stretch of Time: Phenomenological Prolegomena". I: Steven Feld and Keith Basso, (eds.) *Senses of Place*. Santa Fe: School of American Research Press.
- DE LAET, M., MOL, A. (2000): "The Zimbabwe Bush Pump: Mechanics of a Fluid Technology". *Social Studies of Science* 30: 225-63.
- DREIER, O. (2008): "*Psychotherapy in Everyday Life*". New York: Cambridge University Press,
- EDVINSSON, L., MALONE, M. S. (1997): "Developing Intellectual Capital at Skandia". *Long range planning*, 30(3), pp. 366.
- EDWARDS, J. E., SCOTT, J. C. & RAJU, N. S. (EDS) (2004): "*The Human Resources Program-Evaluation Handbook*". London: Sage Publications.
- FINANSMINISTERIET (2005): "*Public Governance – kodeks for god offentlig topledelse i Danmark*". København, Mkom Danmark ApS
- GARDNER, T.M., MOYNIHAN, L.M., PARK, H.J. AND WRIGHT, P.M. (2001): "Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: the impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes", in *Working Paper for The Center for Advanced Human Resource Studies*, Cornell University: Ithaca, NY.
- HACKETT, E., AMSTERDAMSKA, O., LYNCH, M., WAJCMAN, J. (eds.) (2002): "*The Handbook of Science and Technology Studies*". MIT Press, Cambridge, Massachusetts. London, England.
- HAGEDORN-RASMUSSEN, P., JAGD, S., RENDTORFF, J. D. (2006): "*Fra værdiledelse til værdier i arbejdslivet*". Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter.

- HARAWAY, D. (1991): "A Cyborg Manifesto: Science, Technology, and Socialist-Feminism in the Late Twentieth Century," *Simians, Cyborgs and Women: The Reinvention of Nature* (New York; Routledge), pp.149-181.
- HENDERSON, M., THOMPSON, D. (2003): "*Values at Work: The invisible threads between people, performance and profit*". Auckland, HarperCollins Publishers.
- HILDEBRANDT, S. (2000): "Ledelse og kommunikation – metaforer og spørgsmål om kommunikation i organisationer". I: Helle Petersen & Anne Katrine Lund (red.): "*Den kommunikerende organisation*". Samfundslitteratur, 2000.
- ITTNER, C.D., LARCKER, D.F. (2001): "Assessing empirical research in managerial accounting: a value based management perspective". *J. Acc. Econ.* 32, 349-410.
- JASANOFF, S., MARKLE, G., PETERSEN, J., PINCH, T., (eds) (1995): "*Handbook of Science and Technology Studies*" Thousand Oaks, CA, London & New Delhi: Sage/4S.
- JENSEN, C. B., LAURITSEN, P., OLESEN, F. (eds) (2007): "*Introduktion til STS*". Hans Reitzels Forlag, København.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (1996): "*The Balanced Scorecard – translating strategy into action*". Harvard Business School Press, Boston.
- KROGAGER, P. & SCHMIDT, K. (2002): "*Måling af HR-funktionen – et bud på måling a HR-funktionenes indflydelse, produktivitet og lønsomhed*", Dansk Industri, København.
- LATOUR, B. (1991): "Technology is Society Made Durable." I: J. Law (Ed.) *A Sociology of Monsters? Essays on Power, Technology and Domination, Sociological Review Monograph*. Routledge, London. 38: 103-131.
- LATOUR, B. (1993): "*We have never been modern*", translated by Cathrine Porter. Harvard University Press, Cambridge.
- LATOUR, B. (1996): "*Aramis, or the Love of Technology*". Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- LATOUR, B. (1999): "*Pandora's Hope – Essays on the Reality of Science Studies*". Harvard University Press, Cambridge.
- LATOUR, B., WOOLGAR, S. (1979): "*Laboratory Life: the Social Construction of Scientific Facts*." Beverly Hills and London, Sage.
- Law, J (2000a): "Networks, Relations, Cyborgs: on the Social Study of Technology" <http://www.lanec.ac.uk/fss/sociology/papers/law-networks-relations-cyborgs.pdf> last accessed 20.07.06.
- Law, J. (2000b): "Objects, Spaces, Others." <http://www.comp.lanec.ac.uk/sociology/papers/Law-Objects-Spaces-Others.pdf>. last accessed 20.07.06.
- Law, J. (2002): "Aircraft Stories: Decentering the Object in Technoscience." Durham, NC: Duke University Press.
- LAW, J., MOL, A. (2001): "Situating Technoscience: An Inquiry into Spatialities", *Environment and Planning D: Society and Space* 19(5): 609-622.
- LO/OXFORD RESEARCH A/S (2004): "*Virksomhedens værdier og etik - Holdnings-tyranni eller demokratisering af arbejdspladsen?*" Holbæk, Holbæk Ekspresstrykkeri a/s.
- MAC, A. (2003): "*Institutionalisering af nye værdier i virksomheder*". Roskilde, Center for Værdier i Virksomheder, Institut for samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi.
- MAC, A., Pietras-Jensen, V. (red.) (2001): "*Fra vision til virkelighed - Problemstillinger og Perspektiver*". Roskilde, Center for Værdier i Virksomheder, Institut for samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi.
- JENSEN L. M., DREIER, O. (2007): "*Re-researching the relation between person, situation, and everyday life*", ISTP, Toronto, June 18-22.
- KLEIMAN, R. (1999): "Some evidence on EVA companies". *J. Appl. Corp. Finance* 12, 80-91.

- MOL, A. (2002): "*The Body Multiple: Ontology in Medical Practice*". Durham, NC: Duke University Press.
- MORGESON, P, JOHNSON, D, CAMPION, A, ET AL. (2006): "Understanding Reactions to Job Redesign: A Quasi-Experimental Investigation of the Moderating Effects of Organizational Context on Perceptions of Performance Behaviour". *Personnel psychology*, 59(2).
- MORSING, M. (2001): "*Værdier i danske virksomheder. Skitse af et fænomen med mange ansigter*". Working Paper no. 8. København, Center for Corporate Communication, Handelshøjskolen i København.
- NYMARK, S. (2000): "*Value-based management in learning organizations through 'hard' and 'soft' managerial approaches: The case of Hewlett-Packard*". DRUID Working Paper No 00-10, København, CBS.
- NYMARK, S. R. (1999): "*A Discourse of Organizational Storytelling: Creating Enduring Values in a Hightech Company by Storytelling*". Ph.d.-afhandling ved Aalborg Universitet.
- PENNIG, S., VOGT, J. (2008): "*Profitability Assessment and Economic Evaluation of Human Performance Management Programmes - Guidelines and Tools*". Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- PHILLIPS, J. J. (1996): "Measuring ROI: The fifth level of evaluation". I: *Technical & skills training* p. 11-13.
- PHILLIPS, J. J. (2000): "*The Consultant's Scorecard – Tracking Results and Bottom-Line Impact of Consulting Projects*", McGraw-Hill, New York.
- PHILLIPS, J. J. (2003): "*Return on investment in training and performance improvement programs*". 2nd ed. Butterworth Heinemann, Amsterdam.
- SCHATZKI, T. (2002): "*The Site of the Social: A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change*", Penn State University Press.
- SCHATZKI, T. (2005): "Peripheral Vision: The Sites of Organizations" *Organization Studies*, 26: 465-484.
- SPIEGEL-RÖSING, I., de SOLLA PRICE, D. (eds) (1977): "*Handbook of Science, Technology, and Society*" London, Thousand Oaks: Sage.
- THYSSEN, O. (2002): "*Værdiledelse – om organisationer og etik*". Gyldendal, København.
- VALØR & TINGE (2002): "*Nye spilleregler for kommunikation? – interview med 100 kommunikationschefer*." www.kommunikationsforening.dk/db/files/file05933cb55c2.pdf
- WALLACE, J.S. (1997): "Adopting residual income-based compensation plans: do you get what you pay for?" *J. Acc. Econ.* 24, 275-300.
- WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., (2003): "The impact of HR practices on the performance of business units". *Human Resource Management Journal*, Vol 13 No 3, 2003, pp. 21-36.
- WRIGHT, P. M., HAGGERTY, J. J. (2005): "*Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause, and Individuals*". <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=cahrswp>. Sidst hentet 23.05.06.
- WRIGHT, P. M., MCMAHAN, G. (1992): "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management." *Journal of Management* 18: 295-320.
- WRIGHT, P. M., MCMAHAN, G. C., McWilliams, A. (1994): "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective". *International Journal of Human Resource Management* 5:2.