

# Merproduktion af målbarhed: Synlighed og nye ledelsesopgaver

*Ursula Plesner & Lise Justesen*

Målinger af arbejde til ledelsesformål kan konstrueres på mangfoldige måder. Når vi taler om evalueringer, kvalitetsmålinger, produktivitetsmålinger, rankings og mange andre former for målinger, er det fælles for dem, at de ofte har til formål at kontrollere og vurdere de ansattes præstationer på arbejdet, samt at de baserer sig på en eller anden form for data og på specifikke måleapparater. Forskningen om præstationsmålinger rummer mange interessante analyser af, hvordan den slags målinger konkret designes og anvendes af ledere, og hvordan målingerne påvirker organisationen og medarbejderne på intenderede, men i høj grad også på ikke-intenderede måder. Uforudsete og ofte uhensigtsmæssige konsekvenser af målinger er bredt beskrevet og diskuteret i den kritiske organisationsforskning, mens den mere præskriptive ledelseslitteratur til stadighed søger at finde mere effektive – og retfærdige – måder at måle på. I begge tilfælde handler det typisk om at rette blikket mod konkrete teknologier, der er designet med målinger for øje og på det grundlag frembringe analyser af disse teknologier og deres implikationer.

Målinger af arbejdet er således på ingen måder et nyt fænomen, men med den gennemgribende digitalisering af arbejdet, der i dag finder sted i mange organisationer, kan

man argumentere for, at den organisatoriske kontekst for målinger har ændret sig i en sådan grad, at det giver anledning til at rejse nye spørgsmål om målinger i arbejdslivet og deres implikationer for både medarbejdere og ledere. Det gør det blandt andet, fordi digitaliseringen medfører en veritabel informationsekspllosion i organisationer, som muliggør mange nye typer af målinger og samtidig udfordrer gængse opfattelser af, hvordan målinger opstår, og hvordan de påvirker arbejdslivet.

I sit banebrydende værk *In the Age of the Smart Machine* (1989) skelnede Shoshana Zuboff mellem digitale teknologiers *automatiserende* og *informerende* funktioner. Med det sidste begreb mener hun, at de digitale teknologier, som anvendes med henblik på at lette arbejdet ved at automatisere processer, *også* hele tiden 'giver information fra sig', fordi de samtidigt registrerer arbejdsprocesserne minutiøst. En væsentlig del af denne information er en afledt konsekvens af systemer, hvis formål var et andet, men når denne information pludselig er tilstede, muliggør det nye typer af målinger. Eksempelvis når digitale systemer er sat op til at registrere arbejdets bestanddele, såsom hvornår hvilke medarbejdere logger ind på hvilke systemer, hvor længe de 'bliver' på en sag der, hvordan

en sagsbehandling forløber, hvor meget der produceres osv., så bliver det også muligt at vurdere medarbejdernes produktivitet ud fra registreringerne af disse bestanddele. De informerende funktioner gør det altså i princippet langt lettere at måle på forskellige dele af arbejdet, fordi der skabes nye former for transparens. Men da systemerne langt fra altid er designet direkte med målinger for øje, opstår der et mulighedsrum for evaluering og vurdering, hvor ledelsen stilles over for en kompleks opgave i forhold til at afgøre, hvad der skal bruges som målinger, hvordan de skal bruges, og hvilke ledelsesmæssige og etiske implikationer, der følger med.

I den digitaliserede organisation opstår der en multiplikation af synligheder, hvilket medfører en mængde nye ledelsesopgaver. Intuitivt ville man nok mene, at mere synlighed gennem flere registreringer og mulige målinger letter ledelsesarbejdet, men ved nærmere eftersyn viser det sig hurtigt, at det også medfører både mere og nye former for ledelsesarbejde. For at anskueliggøre forskellige aspekter af dette nye ledelsesarbejde vil vi begrebsliggøre synlighed som noget, der kan forstås gennem tre forskellige metaforer, der ofte optræder i den forskningslitteratur, der handler om synlighed, målinger og kontrol i organisationer. Det drejer sig om Foucaults berømte *panoptikon*, Zuboffs udvidede foucauldianske metafor *informativspanoptikon* og endelig Latours alternativ *oligooptikon*. Fælles for alle tre metaforer er endelsen 'optikon', der etymologisk refererer til det græske ord for syn, så det er altså metaforer, der tematiserer synlighed på forskellige måder. Metaforerne udspringer fra perspektiver, der alle har en interesse i forholdet mellem teknologi og det sociale og således kan inspirere til refleksioner om, hvad målinger gør ved organisatoriske praksisser.

## Envejssynlighed

Foucault lancerede oprindeligt panoptikon-metaforen i sin bog om disciplinmagten, der udkom på engelsk med titlen *Disciplin og Punish* (Foucault 1977). Det velkendte billede refererer i Foucaults analyse til den engelske utilitaristiske filosof Jeremy Benthams ideer til en fængselskonstruktion, hvor en vagt fra sin udkigspost i et centralt placeret tårn kunne holde øje med alle indsatte uden selv at være synlig. Selve bevidstheden om konstant synlighed og mulig overvågning betød, at kontrol blev lettere, fordi de indsatte disciplinerede sig selv blot ved bevidstheden om, at de til enhver tid kunne være overvåget.

Panoptikon-metaforen har haft stor indflydelse på forskningen om organisationer, ledelse og arbejdsliv, hvor den ofte er blevet brugt til at indfange centrale mekanismer i den type kontrolteknologier, som disciplinerer de ansatte. Det drejer sig fx om præstationsmålinger (Grey 1994) og andre ledelsesteknologier (fx Pedersen & Hansen 2011; Sewell & Wilkinson 1992; Sørensen 2007). En pointe i disse studier er, at når måleteknologier designes således, at synligheden kun går én vej, så indebærer det umiddelbart, at kontrol og dermed en væsentlig del af ledelsesarbejdet bliver lettere, simpelthen fordi teknologierne i sig selv har disciplinerende effekter. I den digitaliserede organisation opstår der langt flere muligheder for at koble sig på denne mekanisme, da den konsekvente registrering af arbejdet øger bevidstheden blandt ansatte om, at deres handlinger er under konstant overvågning. Lederen kan i princippet se alt, og der er dermed mulighed for, at eventuelle uønskede handlinger også bliver set.

Når den amerikanske tech-gigant Amazon udstyrer sine lagerarbejdere med en gps,

der registrer de ansattes bevægelser minuti-øst (Taplin 2017, 83), fremstår dette som et ekstremt og nok i de flestes øjne ret skræmmende eksempel på den totale envejsovervågning og kontrol, som indfanges af panoptikon-metaforen. I vores egen forskning så vi, hvordan et ledelsesproblem i et ministerium, der handlede om, at medarbejdere ikke overholdt deadlines, tilsyneladende blev løst, da sagerne overgik til en digital platform. Her var status på alle projekter visualiseret og dermed i princippet altid synlige for lederen. I et interview med os fortalte han, at dette digitaliseringstiltag betød, at han ikke længere behøvede at minde sine ansatte om deadlines. Nu blev de stort set bare overholdt og ledelsen havde dermed en opgave mindre. Der er naturligvis væsentlige forskelle mellem Benthams fængselskonstruktion, Amazons gps-teknologier og den digitale platform i ministeriet. Men det, de har til fælles, og som Foucaults metafor indfanger, er, at teknologier etablerer en særlig form for synlighed, der tillader et envejsblik, der disciplinerer, fordi de ansatte ved, at deres adfærd til en hver tid er synlig.

## Synligheder på tværs

Et af de punkter, hvor sagsbehandlingssystemet i ministeriet adskiller sig fra både Amazon eksemplet og den fysiske fængselskonstruktion, som panoptikon-metaforen bygger på, er imidlertid at sagsbehandlingssystemet ikke primært var designet med henblik på at kontrollere medarbejdernes overholdelse af deadlines. Dette var en afledt effekt og et eksempel på, at digitaliserede teknologiers 'informerende' aspekter tillader målinger, der ikke oprindeligt var en del af formålet med teknologien. Ifølge Zuboff er dette kendetegnede for digitaliserede organisationer.

Zuboffs begreb om de digitaliserede teknologiers 'informerende' aspekt leder hende til at foreslå metaforen 'informationspanoptikon' (Zuboff 1989). Den dækker over, at information og data bliver allestedsnærværende i organisationen, når arbejdet digitaliseres, og data om arbejdsprocesserne ikke blot bliver gjort synlige for ledere, men også for ansatte. Som Zuboff skriver, så er synlighed ikke længere blot vertikal, men også horisontal. Dette skyldes, at der er mange digitale systemer, der leverer information om og målinger af arbejde, og at der er mange adgange til disse systemer. Samtidig oplever organisationer og deres ansatte, at deres præstationer bliver vurderet på andre digitale platforme end organisationens egne – for eksempel på anmeldelsesplatforme og sociale medier. Zuboff fremhæver endvidere, at blikket i et informationspanoptikon altid er medieret af data, som er en særlig repræsentation af det, der foregår i organisationen.

Umiddelbart får vi med dette perspektiv på synlighed en forståelse af, at både ansatte og ledere bliver eksponeret for både flere data og for flere målinger på baggrund af data. Ifølge Brivot og Gendron (2011) sprænges en række traditionelle organisatoriske grænser for synlighed i den digitaliserede organisation. Det gælder eksempelvis for både ledere og medarbejdere, at de bliver tvunget til at tage stilling til, hvordan deres arbejde bliver målt og vejret på fuldt tilgængelige sociale medier, og hvilke konsekvenser det skal have. De nye 'retninger' for synlighed har også implikationer for ledere. Som fremhævet i ovenstående eksempel fra ministeriet kan medarbejdere ikke blot følge deres egne sager efterhånden, som de bevæger sig videre i fælles digitale systemer, men også se, hvis deres sag er strandet på lederens bord og banke på døren for at holde lederen til

ilden. Samlet set kan man sige, at betydeligt mere information på en måde trænger sig på og gør krav på handling. For ledere betyder det, at det ophøjede blik udfordres af, at flere har adgang til at iagttage resultaterne af registreringer og målinger. Synligheden går ikke længere kun en vej, men på tværs og op. På denne måde er Zuboffs metafor en udvidelse af forestillingen om den totale overvågning, vi finder hos Foucault. Den digitaliserede organisation bliver et fuldt oplyst rum, hvor alt og alle er synlige.

## Selektiv synlighed

Den sidste synlighedsmetafor er oligoptikon, som vi finder i Latours (2005; Latour & Hermant 2006) arbejde. Denne metafor rummer en kritik af den holistiske tænkning, der er indlejret i den panoptiske tænkning om synlighed. 'Oligo' betyder få og står i modsætning til 'pan', der betyder alt, og oligoptikon-metaforen peger således på, at teknologier aldrig tilvejebringer et fuldt overblik eller en totalt oplyste tilstand, som synes at ligge i Zuboffs metafor. Latour hævder, at synlighed altid kun er delvis, og at det kræver konstant arbejde at etablere de specifikke apparater, der producerer synlighed på meget bestemte måder af bestemte ting. Men det betyder ifølge Latour ikke, at synligheden bliver af en ringere kvalitet. Tværtimod tillader den os at se noget specifikt særligt skarpt (Boll 2014).

Oligoptikon-metaforen tilføjer en forståelse af, at selve måleapparatet er vigtigt, hvilket i en ledelseskontekst kræver overvejelser om, hvordan måleapparatet er med til at skabe selve den virkelighed, det skal måle, og hvad forholdet er mellem konstruktionen af måleapparatet og det, det måler. Det bliver mere og mere almindeligt – for eksempel blandt frontlinjemedarbejdere i den offentlige sektor eller blandt sælgere eller montører – at

udstyre medarbejdere med bærbare enheder, hvor de skal registrere deres arbejde i på forhånd definerede drop-ned menuer eller i prædefinerede tekstbokse. Den ledelsesinformation, der opstår i den forbindelse, kan selvfølgelig bruges til at måle på, hvornår medarbejderen har været aktiv, og hvad medarbejderen har valgt at registrere, men det er blot et selektivt udsnit af arbejdet, der kan repræsenteres. Og eftersom drop-down-menuer kun giver et begrænset antal muligheder, er det ikke givet, hvordan lige præcis disse registreringer svarer til opgaveløsningen, især ikke for komplekse opgaver. I tilfældet med deadlines i ministeriet kan man sige, at ledelsen får let og direkte indblik i overholdelse af deadlines, men dette siger naturligvis intet om arbejdets kvalitet.

## Implikationer for ledelsesarbejdet

De typer af synligheder, vi har diskuteret i det ovenstående, skabes i digitaliserede organisationer som resultat af en lang række måder, arbejdet kan måles på, fordi der produceres både flere og nye typer af data. Som vi anførte ovenfor, så bunder det i, at digitale processer ikke kun har automatiserende, men også informerende aspekter, der rækker ud over det oprindeligt planlagte. De tre metaforer, vi har diskuteret, indfanger hver især centrale aspekter af, hvordan synlighed og ledelseskontrol hænger sammen. I og med at disse aspekter sameksisterer, så får de ikke bare forskellige, men ganske mange implikationer for ledelsesarbejdet. Man kan argumentere for, at der ofte er en tendens til at overbetone, hvordan et enkelt måleapparat eller en enkelt type synlighed gør ledelse lettere. Vi mener, at der er brug for en øget opmærksomhed på, hvilke nye ledelsesopgaver, der opstår med den mangedobling af synligheder, som digitalisering af organisationer medfører. Som afrunding vil vi give eksempler på tre nye typer af ledelsesopgaver,

der følger med envejssynlighed, synligheder på tværs og selektiv synlighed.

Som vi beskrev, giver envejssynlighed umiddelbart lederen en central og magtfuld position som den, der iagttager, og i og med at medarbejdere forventes at disciplinere sig selv, bliver ledelsesopgaven tilsyneladende lettere. Men i vores forskning ser vi også eksempler på, at lige præcis denne type af synlighed medfører nye ledelsesopgaver. I en styrelse så vi, hvordan al sagsbehandling blev gjort digital og flyttet online, og hvordan dette tillod toplederen at have adgang til realtids-information om medarbejdernes præstationer og information om, hvorvidt arbejdsgangene forløb som planlagt. Denne information var gjort tilgængelig på lederens mobiltelefon, som hele tiden visualiserede præstationer og problemer. Det førte til, at lederen ved et blik på telefonen kunne observere ikke kun løbende præstationer, men også løbende udsving i arbejdet. Det gjorde, at hun næsten konstant følte sig kaldet til at intervenere i og om dirigere arbejdet, hvilket øgede hendes arbejdsbelastning og skabte langt mere micro-management.

I diskussionen af synligheder på tværs i organisationen, så vi at lederen og medarbejderne umiddelbart får adgang til mere information om hinandens arbejde og præstationer, og at dette både kan være en ressource og en overvældende ekstra dimension i arbejdet. I digitaliserede organisationer har vi observeret, at al denne mulige synlighed skaber nye vigtige ledelsesopgaver. For det første bliver det en ledelsesopgave at finde ud af, hvordan ledelsen skal forholde sig til den enorme mængde af data, der følger af de 'informerende' teknologier. Som Zuboff skriver, så kan den situation forekomme overvældende. For det andet opstår der også mere juridiske og etiske ledelsesproblemer, fordi

det eksempelvis skal håndteres, hvem der har adgang til information, som kan være sensitiv. Det gælder visse informationer om medarbejdere, men det gælder også oplysninger om fx borgere eller kunder, der ikke skal være tilgængelige for alle medarbejders blik. Der er både etiske, juridiske, politiske og forretningsmæssige årsager til, at ikke al information kan gøres synligt for alle. Det bliver et ledelsesproblem i organisationer, hvor systemerne ellers er designet til, at data kan deles og flyde frit mellem databaser for at fjerne forhindringer for at arbejde effektivt. Hvor den frit flydende, synlige data potentielt letter organisationens arbejde, får lederen ekstra arbejde med at styre, at adgang til data håndteres forsvarligt – gennem diverse politikker, systemdesign, stikprøver og andet.

I forhold til selektiv synlighed består en ledelsesopgave i at designe måleapparater og gøre sig overvejelser om deres effekter. Opgaven stopper ikke ved designet og anerkendelsen af, at lederens blik er begrænset. Lederen må også gøre sig overvejelser om, hvordan det kan være påkrævet at kompensere for det selektive blik. I digitaliserede organisationer kan det være nødvendigt at skaffe sig adgang til at iagttage fysiske forhold omkring arbejdet; hvad er det egentlig der foregår, og hvordan stemmer de digitale spor overens med medarbejdernes handlinger. Vi fandt et illustrativt eksempel på dette i vores forskning, da en offentlig organisation skulle indføre digital post. Når man går fra fysisk post til digital post, giver det naturligvis helt nye muligheder for at måle på interaktioner med borgerne: hvor meget der sendes ud til dem, hvornår det sendes, og hvad der sendes. I denne organisation kunne det til lederens overraskelse iagttages, at der stadig var store udgifter til porto, og at der således var en del arbejde, der ikke blev gjort digitalt og

dermed målbart. Appeller til medarbejderne på mail hjalp ikke. Løsningen var, at en projektleder i en længere periode helt konkret stillede sig i postrummet for at konstatere, hvem der stadig sendte fysisk post, og satte ind på at få dem til at ændre praksis.

## Afrunding

I nedenstående tabel har vi anskueliggjort, hvordan de målinger og registreringer, der muliggøres af digitalisering, producerer forskellige synligheder, som igen producerer forskellige ledelsesopgaver. Vi har argumenteret for, at eksplosionen i synligheder også skaber en større vifte af ledelsesopgaver, som er underkendte, fordi det generelt antages, at målinger og registreringer er til for at gøre ledelsesarbejdet lettere.

Fra vores forskning ved vi, at ledere er ganske bevidste om alle de muligheder, de har for at måle og observere deres medarbejdere – især med digitale teknologier – men de er også meget bevidste om dilemmaet i, at de til gengæld i praksis har begrænset tid og begrænsede ressourcer til at bruge disse mulige indsigter. For dem bliver det ikke bare en opgave at producere flere data og måle, men også at tage beslutninger om, hvad de ikke vil se, eller hvordan man i organisationen skal håndtere al den synlighed. Sådanne beslutninger er beskrevet i litteraturen som usynliggørelse (Neyland 2007) eller produktion af blindhed (Knudsen 2011) – begreber som peger på, at grænsen mellem synligt og usynligt skal *håndteres*. Begrebet *håndtering* peger på en mangel ved synlighedsmetaforerne; måske er blikket ikke nok, når målinger og observationer skal gøres til genstand for ledelse. Måske skal der fokuseres mere på, hvordan den synlighed, målinger skaber, skal håndteres i praksis, fordi dette

ikke følger automatisk af selve synliggørelsen? De visuelle metaforer synes med fordel at kunne suppleres med metaforer, der, som i begrebet *håndtering*, peger på den 'håndværksmæssige' del af ledelsesarbejdet.

Hvis vi antager, at der knytter sig en særlig etos til digitalisering, som handler om at gøre alle mulige praksisser målbare og registrerede og gøre alle disse målinger og registreringer tilgængelige for alle, så knytter der sig i praksis en række dilemmaer til denne etos: Hvilke dele af en arbejdsproces er ikke gjort synlig – og er det fordi det ikke kan lade sig gøre, eller fordi det bare ikke er gjort? Hvordan skal man afveje de muligheder og risici, der knytter sig til fuld synlighed? Hvilke elementer af ledelsesarbejdet er stadig fysisk og kropsligt, selv i en gennemdigitaliseret organisation?

Som vi ser, har merproduktionen af målbarehed, der følger af digitalisering, betydning for lederes arbejdsliv. Den har naturligvis også betydning for relationen mellem ledere og medarbejdere og for medarbejdernes arbejdsliv. De forskellige typer synlighed og de forskellige blikretninger kan opleves af medarbejdere som henholdsvis overvågning og kontrol eller mægtiggørende og tillidsskabende. I relationen mellem ledere og medarbejdere er der mulighed for at forhandle, hvilken af al den registrerede aktivitet, der meningsfuldt kan gøres til genstand for måling af arbejdet, hvilke målinger der siger mest om kvaliteten af arbejdet, og hvordan den øgede mængde synlighed kan håndteres i organisationen på en fagligt set meningsfuld måde. Ledelsesarbejde og ledelsesbeslutninger bliver afgørende, fordi teknologien ikke determinerer, hvilke konsekvenser, der følger af digitaliseringen, selvom den skaber helt nye muligheder.

Synligheder og nye muligheder med målinger	Envejssynlighed	Synligheder på tværs	Selektiv synlighed
<b>Metafor</b>	Panoptikon	Informations-panoptikon	Oligoptikon
<b>Teknologiens rolle</b>	Målinger er designede til overvågning og synligheden er asymmetrisk	Alt bliver registret digitalt, og arbejdet synliggøres for mange aktører	Apparater til registrering og måling skaber de objekter, de måler, og synlighed er selektiv
<b>Litteraturens antagelser om ledelsesimplikationer</b>	Ledelsesarbejdet lettes	Ledere får mere – og ofte overvældende – information	Ledere får muligheder for at se særlige udsnit meget skarpt, mens andet lades ude af syne.
<b>Eksempler på nye typer ledelsesarbejde</b>	Intervention i og omstrukturering af arbejdet	Styring af adgang og af, hvad der skal fokuseres på	Kompensation for det selektive blik

**Tabel 1:** Synligheder og nyt ledelsesarbejde

## REFERENCER

- Boll, Karen (2014): Shady car dealings and taxing work practices: An ethnography of a tax audit process, i *Accounting, Organizations and Society*, 39, 1, 1–19.
- Brivot, Marion. & Yves Gendron (2011): Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting, i *Accounting, Organizations and Society*, 36, 3, 135–155.
- Foucault, Michel (1977): *Discipline and Punish: The birth of the prison*, New York, Vintage Books.
- Grey, Christopher (1994): Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline, i *Sociology*, 28, 2, 479–497.
- Knudsen, Morten (2011): Forms of Inattentiveness: The Production of Blindness in the Development of a Technology for the Observation of Quality in Health Services, i *Organization Studies*, 32, 7, 963–989.
- Latour, Bruno (2005): *Reassembling the Social – An Introduction to Actor-Network-Theory*. Clarendon Lectures in Management Studies, Oxford, Oxford University Press.
- Latour, Bruno & Emilie Hermant (2006): Paris: Invisible City. Tilgået fra <http://www.bruno-latour.fr/virtual/PARIS-INVISIBLE-GB.pdf>, 5.11.2018
- Neyland, Daniel (2007): Achieving Transparency: The Visible, Invisible and Divisible in Academic Accountability Networks, i *Organization*, 14, 4, 499–516.
- Pedersen, Maria H. & Agnete M. Hansen (2011): Konstruktionen af det selvstyrende jobcenter, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 13, 4, 56–70.
- Sewell, Graham & Barry Wilkinson (1992): 'Someone to Watch Over Me': Surveillance, Discipline and the Just-in-Time Labour Process, i *Sociology*, 26, 2, 271–289.

Sørensen, Ole H. (2007): Teknologi og callcentre – mellem masseproduktion og service, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9, 3, 9–27.  
Taplin, Jonathan T. (2017): *Move fast and break things*, New York, Little, Brown and Company.

Zuboff, Shoshana (1989): *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*, i *Academy of Management Executive* (Vol. 3), New York, Basic Books.

**Ursula Plesner**, lektor, ph.d.  
Institut for Organisation, CBS  
e-mail: up.ioa@cbs.dk

**Lise Justesen**, lektor, ph.d.  
Institut for Organisation, CBS  
e-mail: lj.ioa@cbs.dk