

LEDELSE, KOMMUNIKATION OG RELATIONER

LEDERENS ROLLE I KOMMUNIKATION OG RELATIONER I DET MODERNE
ARBEJDSLIV



SPECIALE
SIGURBORG SÆMUNSDÓTTIR
CAND. MAG. I LÆRING OG FORANDRINGSPROCESSER
INSTITUT FOR UDDANNELSE, LÆRING OG FILOSOFI

TITELBLAD

TITEL:

Ledelse, kommunikation og relationer - lederens rolle i kommunikation og relationer i det moderne arbejdsliv.

TEMA:

Ledelse og kommunikation.

VEJLEDER:

Palle Rasmussen.

SEMESTER:

10 semester 2008.

Cand. Mag. I Læring og Forandringsprocesser.

PROJEKT AFLEVERING

9. september 2008, kl. 12.00

ANTAL KOPIER

4 stk.

ANTAL TEGN

129.935

ANTAL NORMALSIDER

54.

Sigurborg Sæmundsdóttir
Studienr. 20030392

Indholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| Indholdsfortegnelse | I |
| 1 Summary | 1 |
| 2 Indledning | 3 |
| 3 Problemformulering | 7 |
| 3.1 Undersøgelsesspørgsmål | 7 |
| 4 Metode | 9 |
| 4.1 Besvarelse af specialets problemformulering..... | 9 |
| 4.1.1 Begrebsafklaring | 10 |
| 4.1.2 Specialets indhold | 10 |
| 4.2 Virkelighedskonstruktion..... | 11 |
| 4.2.1 Virkelighed..... | 12 |
| 4.2.2 Fakta..... | 12 |
| 4.2.3 Logik | 13 |
| 4.2.4 Værdier..... | 13 |
| 4.2.5 Kommunikation..... | 14 |
| 4.2.6 Integrationen af de fire virkelighedsdimensioner | 15 |
| 4.2.7 Identitetsdannelse..... | 15 |
| 4.3 Arbejds miljø for fremtiden - en rapport om det moderne arbejdsliv. 18 | |
| 4.3.1 Den moderne arbejdsmarked | 18 |
| 4.3.2 Ledelse gennem system..... | 20 |
| 4.3.3 Værdibaseret ledelse | 24 |
| 4.3.4 Selvledelse | 26 |
| 4.3.5 Identitetsdannelse i arbejdet | 26 |
| 4.3.6 Den gode medarbejder | 27 |
| 4.3.7 Det hele menneske på arbejde | 28 |
| 4.3.8 Medarbejderudviklingssamtaler | 30 |
| 4.3.9 Opsummering af rapportens konklusioner | 31 |
| 4.4 Specialets teoretiske fundering..... | 33 |
| 4.4.1 Peter M. Senge | 33 |
| Gitte Haslebo | 45 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5 | Analyse og diskussion..... | 53 |
| 5.1 | Identitetsdannelse | 53 |
| 5.2 | Ledelse..... | 53 |
| 5.3 | Relationer | 55 |
| 5.3.1 | Medarbejdernes udvikling, stress og psykiske problemer. | 56 |
| 5.4 | Det moderne arbejdsmarked - nye udfordringer | 57 |
| 5.4.1 | Ledelse | 58 |
| 5.5 | Relationer | 66 |
| 5.5.1 | Kommunikation..... | 68 |
| 5.6 | Identitetsdannelse | 69 |
| 5.6.1 | Lederens påvirkning på individets udviklingsproces..... | 70 |
| 6 | Konklusion..... | 73 |
| 6.1 | Identitetsdannelse | 73 |
| 6.2 | Ledelse..... | 73 |
| 6.3 | Relationer | 74 |
| 7 | Litteraturliste | 75 |

1 Summary

This theses, is an investigation, written about leadership and communication. The problem that I am investigating is:

"How can leaders communicate with the other employees, so that it contributes to the employee's development in a modern organisation"?

The thesis begins with the theory of reality and the conceptualising method, as it is developed by Henriksen et al. in the book Dimensions of Change. This method's objective is to offer an approach for organisations, which can capture changes. The essence of the theory of reality is that reality consists of an integration of facts, logic, values and communication. In keeping with the method, the approaches to the finished project and the work on the thesis have focused on the organisation's language as a means to solving problems and integration of reality.

The theoretical part of the theses draws in to theories: Peter M. Senge and his theory about "*The fifth discipline*". The aim is to cast a light on how an organisation can become a dynamic place of learning. Leaders aim is to see the organisations as a system, and consider the whole picture in planning and developing plans of learning. And Gitte Haslebos theory of relationships in organisations, where she arguments for how all individuals construct there relationships threw their social interactions.

The rapport I use as examples of the problem that I aim to solve is from a Danish organisation that investigated increase in psychological problems that employees were facing in modern organisations.

The analysis of the three perspectives that I choose to focus on, regarding the problem, are: Leadership: how a leader can support the employee in his learning and development process. Relationships: how does effective communication work, and how do leaders handle the problems that come with changes in modern organisations. The individual constructions: how do individuals construct their relations, and become mentally ready to develop and reconstruct there identity in social relations.

The discussion is about the individual and how he constructs his reality in interaction with others, and how all relationships in an organisation are parts of the individual construction. The focus is set on the leaders and their part in the problem and what they can do to solve it.

The conclusions point out that leaders in modern organisations have to take new methods in leadership into account. In that they have to adopt new approaches and rules in communicating with other leaders and the other employees.

2 Indledning

Dette speciale er skrevet på 10 semester i Læring og Forandringsprocesser ved Aalborg Universitet. Specialet tager udgangspunkt i at undersøge ledelsens rolle i forhold til kommunikation og relationer i det moderne arbejdsliv. Hvorledes individers forbundethed¹ kan ses i perspektiv i en organisations udvikling, og hvorledes ledelsen kan sætte fokus på en kommunikation, der gavner en sådan udvikling. Denne interesse tager udgangspunkt i en personlig motivation, for nærmere at få kendskab til de bagvedliggende dynamik og processer i de udfordringer moderne virksomheder står over for.

Jeg har en baggrund som socialpædagog, og dette har skærpet min interesse for den mellem menneskelige relation. Specialet er derfor bygget op omkring min interesse inden for kommunikation og relationer på arbejdspladsen. Udgangspunktet for specialet er derfor motiveret af en søgen for værktøjer til fremtidigt arbejde som personaleleder af en organisation. Specialets formål bliver derfor at sætte fokus på problematikker, som i høj grad påvirker det moderne arbejde. Problematikker som giver nye udfordringer til den moderne leder. Derfor er det min intention med denne opgave at undersøge, hvorfor det er så vigtigt, at ledere er åbne med hensyn til deres medarbejdere og parate til at „think outside the box“. Det er ikke altid det åbenlyse, som er den bedste løsning.

Arbejdsmarkedet har været under konstante forandringer de seneste år, og på det moderne arbejdsmarked gælder andre normer og regler end før. Medarbejderne står over for krav om at udvikle sig personligt i arbejdet, og konceptet om livslang læring er en naturlig del af hverdagen på en arbejdsplads. Grænserne mellem arbejdsliv og familieliv bliver mere uklare på den moderne arbejdsmarked og dette medfører problematikker for organisationsmedlemmer.

Medarbejdernes uddannelsesniveau bliver til stadighed en større del af organisationens virksomhed, og efter og videreuddannelse en større del af medarbejderens arbejdsliv. Ingen kan tvinges til at lære og udvikle sig, og selvom medarbejderen er sendt på kursus, fordrer læring, at den enkelte medarbejder er åben for læring, og dermed klar til udvikling for at opnå det ønskede resultat. Kulturer i organisationer kan ligeledes

¹ Haslebo, 2005, 34.

have stor effekt på medarbejdernes motivation og barriere i forhold til læring og udvikling.

Teknologien gør nye kontrol- og styringssystemer mulige som medfører, at arbejdets kvalitet er målt i forhold til normer, som ofte er uklare, og medarbejderne ved ikke altid, hvad der er godt nok.²

Ledelse har stadig en stor rolle i organisationer, men fokuset på ledelse har været under revision. På grund af de store ændringer i arbejdslivet, er ledere nødt til at være opmærksomme på, hvad de har at tilbyde medarbejderne, og at medarbejdere ikke er fastlåste til deres job på samme måde som tidligere. I mange tilfælde er det er så nemt at få et andet arbejde, og det er del af lederens opgave at sørge for, at medarbejderne har passende udfordringer.

Ledelsesformer har også undergået forandring, de nye ledelsesformer fordrer muligheden for selvudvikling og selvrealisering, som kan ses som en mulighed for nogle, men også som en begrænsning for andre. *Selvledelse*³ praktiseres på mange arbejdspladser, ansvaret er ofte i medarbejdernes egne hænder, og de får dermed skylden, når noget går galt, men arbejdsopgaver og ansvarsfordeling er ofte uklare.⁴ Det fremkommer i en artikel af Jesper Tynell, om konsekvenserne af selvledelse og personligt ansvar, at denne udvikling i nogle tilfælde er bevidst,

" Mens ledelsen i interne meddelelser tidligere påtog sig ansvaret for medarbejdernes arbejdsbetingelser, pålægger den det således i dag næsten udelukkende den enkelte medarbejder selv ved at tilskrive vedkommende en ubegrænset frihed" .⁵

I denne udviklingsproces kan ledelsens rolle i forhold til medarbejderne føles uklar. Det er en problemstilling som disse, jeg ønsker at undersøge i dette speciale nemlig, hvordan kan ledelsen øge produktivitet og engagement hos medarbejderen og samtidig gøre familieliv muligt?

² Andersen m.fl., 2007, 5.

³ Begrebet selvledelse er meget populært og brugt i moderne organisationsteorier men der foreligger ikke nogen entydig definition af begrebet. Men Center for Ledelse har defineret selvledelse som "*individets evne og vilje til at tage ansvar for planlægningen og gennemførelsen af eget arbejde inden for accepterede rammer mellem individ og virksomhed*". www.cif.dk

⁴ Andersen m.fl., 2007, 4.

⁵ Tynell, 2002, 9.

Arbejdsmarkedets udvikling medfører, at medarbejdere er nødt til at udvikle sin identitet i arbejdet. Hvordan det enkelte individ vil fungere på sin arbejdsplads, og hvor langt vil vedkommende gå? Grænsen mellem arbejde og privatsfæren udviskes, ledere har ofte mulighed for at arbejde hjemmefra, og dette medfører, at arbejdet presser mere på hjemmefronten, og det kan medføre stress og lignende lidelser. *"Medarbejdere fortæller, at de nu ofte arbejder aften, nat og weekend, at de som regel må aflyse deres ferier, og at mange ikke ser meget til deres familier."*⁶ Alligevel har de dårlig samvittighed over arbejdet, som de ikke når at færdiggøre og over for kundernes uklare ønsker. Senge mener, at medarbejdere er nødt til at inddrage hjemmet i sin vision, og prioritere det også, hvis de skal opnå succes i arbejdet.⁷

Relationer på arbejdspladsen er noget, som ledere er nødt til være opmærksomme på, fordi begivenheder og konflikter er forbundet med de relationer, individerne indgår i. Identitet skabes igennem relationer, som opbygges gennem kommunikation. *"En handling har ikke mening i sig selv, men skabes i relationer."*⁸

Kommunikationen mellem ledere og fra ledelsen til medarbejderne er dermed en essentiel opgave, der bør prioriteres af moderne ledere. Tidligere forgik måling af kvalitet og kvantitet af arbejdet kollegaerne imellem, men nu er det målt af systemer ud fra ofte uklare normer. Ledelsen er også under dette pres, og de skal vise gode resultater, selv om opgaverne er uklare. Medarbejdernes selvledelse praktiseres i mange organisationer, og det er ofte ledelsens svar på en umulig ledelsesopgave. Det bliver dermed medarbejderens egen skyld, når opgaven ikke kan løses.⁹

Specialet tager afsæt i en forståelse af, at ledelsen har en opgave i det moderne arbejdsliv, som kan støtte organisationens udvikling gennem medarbejdernes læring og udvikling. I forhold til, at specialets undersøgelse kan anvendes i denne tilgang, vil jeg bruge rapporten, *"Arbejds miljø for fremtiden - Nye ledelsesformer, nye måder at opfatte arbejde på"* der udkom i tidsskriftet, *"Øje på arbejdsmiljøet"*, som er udgivet af Landsorganisationen Danmark (LO). Den rapport vil jeg bruge som eksempler på reelle problemer på arbejdsmarkedet. Senges teori om Den lærende organisation, bruger jeg til at få bredere kendskab til organisationer, deres opbygning og indbyrdes

⁶ Tynell, 2002, 8.

⁷ Senge, 1999, 268.

⁸ Haslebo, 2004, 38.

⁹ Andersen m.fl., 2007, 2.

systemer og Gitte Haslebos teori om relationer i organisationer til undersøgelse af relationers betydning i moderne organisationer.

3 Problemformulering

Der gælder ingen entydige regler om, hvordan organisationer bør være. Dette speciale er udarbejdet ud fra det generelle, og tager ikke udgangspunkt i en eller anden specifik definition af organisationen. Kommunikation i organisationer har samme prioritering i store som små organisationer, og relationer er altid til stede. Konflikter mellem medarbejdere imellem og mellem ledere og medarbejdere opstår altid, og de kan ofte løses gennem kommunikation, men måske ikke altid med det for alle ønskede resultat.

I det ovenstående har jeg beskrevet, hvorledes læring er et væsentligt element i den moderne organisation, og læring må derfor anses som et krav til moderne medarbejdere. Den lærende organisation er et moderne begreb, som går ud på, at organisationer skal udvikles konstant gennem læring, og det stiller dermed krav om, at medarbejderne udvikler sig. Dette giver nye udfordringer til ledelsen om at have overblik over organisationen som et system, der fordrer læring.

Formålet bliver således at undersøge, hvorledes ledere i organisationer kan designe læring således, at det organiseres og planlægges hen mod en positiv udvikling og forandring. I denne søgen efter viden er jeg kommet frem til en problemformulering, som kan være behjælpelig med at afdække ovenstående problematikker:

Hvordan kan kommunikation mellem ledere og medarbejdere bidrage til medarbejdernes udvikling i den moderne organisation?

3.1 Undersøgelsesspørgsmål

- Det moderne arbejdsmarked opstiller nye opgaver og problematikker, som må takles af moderne ledere og medarbejdere. Blandt andet må nutidens medarbejdere være nødt til at være udviklingsparate og villige til at lære, men hvor kommer deres motivation og barriere ind i billedet? Er alle medarbejdere parate til den udvikling som foreligger og hvordan kan stress og psykiske problemer undgås?

- Hvordan kan en leder støtte selvstændigt arbejdende medarbejderne i deres læring og udvikling, og dermed sikre medarbejdernes engagement i arbejdet?
- Hvilken betydning har lederens kommunikationsfærdigheder, og hvordan kan en leder opnå effektiv kommunikation uden at tiden går til spilde, og hvorfor er kommunikation så vigtig?

4 Metode

Dette speciale tager udgangspunkt i en forståelse af, at en organisation består af den virkelighed medlemmerne af organisationen skaber gennem forhandling af mening og gennem deraf følgende intentionelle handlinger. I lyset af en sådan tilgang får organisationer en foranderlig karakter. At kunne iagttage organisationer og organisationsforandringer forudsætter derfor en metode, som kan opfange denne foranderlighed. Med udgangspunkt i dette perspektiv, har jeg valgt at belyse empirien i specialet ved at lade den metodiske tilgang tage udgangspunkt i virkelighedsteori og konceptualiseringsmetode, som den omtales i bogen "Dimensions of change".¹⁰ Forfatterne til "Dimensions of Change" har forskellige teoretiske såvel praktiske udgangspunkter som eksempelvis organisationsstudier, filosofi, læringsteori, teknisk management og critical management studies. I sit udgangspunkt er bogen altså tværfaglig og har en tværfaglig tilgang til organisationer.

Dette kapitel danner den overordnede metodiske ramme for projektet. Kapitlet redegør for det videnskabsteoretiske grundlag, som projektet er udarbejdet indenfor. Dette indebærer en gennemgang af de metodiske elementer, der er centrale for min tilgang til opnåelse af forståelse og formidling af denne.

4.1 Besvarelse af specialets problemformulering

Projektet er primært teoretisk, og derfor vil begrundelser og redegørelser være diskuteret udefra eksisterende teorier og rapporter. Jeg har ud fra min interesse for kommunikation og organisationsteori fundet nogle områder, jeg gerne ville undersøge nærmere. Ulempen ved denne form er, at min undersøgelse til dels styres af en på forhånd udarbejdet rapport, "Arbejds miljø for fremtiden", som jeg har valgt at bruge, som fundament for opgaven. På den anden side kan der argumentere for, at rapporten tilbyder mange indfaldsvinkler, som giver interessante vinkler i forhold til mit fokus for specialet. Indsamling af egen empiri kan give større muligheder at fokusere på et område, men det kan her også komme an på besvarelserne, hvilken fokus undersøgeren kan tillade sig.

Jeg har udefra rapporten "*Arbejds miljø for fremtiden - Nye ledelsesformer, nye måder at opfatte arbejde på*", fundet frem til 3 hovedtemaer, som jeg vil undersøge

¹⁰ Henriksen m. fl., 2004.

nærmere. Dette er ledelse, identitetsdannelse og relationer. Rapporten er udarbejdet af LO,¹¹ og formålet med rapporten er at vise, hvordan stigningen i de psykiske arbejdsmiljøproblemer hænger sammen med især 2 ting i det moderne arbejdsliv. Det ene er nye ledelsesformer, hvor det andet omhandler de ændringer, som sker i en LO arbejders forventninger til arbejdet.¹² Der kommer mere om rapportens konklusioner senere i specialet.

4.1.1 Begrebsafklaring

Specialet handler om ledelse på det moderne arbejdsmarked, og jeg vil i specialet komme ind på flere grupper af organisationsmedlemmer.

Organisationsmedlemmer defineres i specialet som alle ledere og medarbejdere i organisationen. Medarbejdere er de medarbejdere som ikke har en ledelsesstilling, Ledere henviser til mellemledere. Top ledelse er henvisning til dem, som sidder på toppen af organisationen.

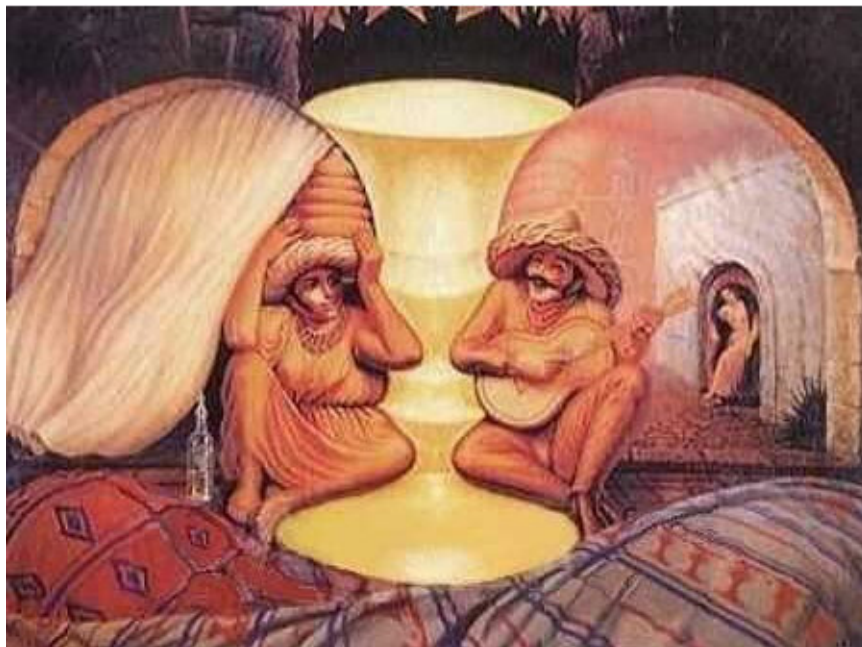
4.1.2 Specialets indhold

1. Kapitel er indgang og problemformulering.
2. Kapitel er metode, specialets videnskabsteoretiske udgangspunkt og gennemgang af rapporten Arbejdsmiljø for fremtiden, som bruges som problematikker i specialet.
3. Kapitel er specialets teoretiske fundament.
4. Analyse af de problematikker jeg finder væsentlige fra ovennævnte rapport og diskussion af dem.
5. Konklusion

¹¹ Landsorganisationen Danmark.

¹² Andersen m.fl., 2007, 4.

4.2 Virkelighedskonstruktion



Virkelighed er noget specielt for hver enkelt, og den styres af den enkeltes opfattelse. Som i billedet ovenfor, kan mennesker i forskellige situationer læse flere end et resultat ud af den samme ting, mens andre kun ser et. I organisationer konstrueres virkelighed hos den enkelte, men det sker i samspil med omverdenen. Det giver mening i min opfattelse af Senges teori om "*Den lærende organisation*", idet aktører i organisationen er nødt til at se helhedsbilledet for at kunne reagere systematisk. Meningen med dette er, at enkelte handlinger kan give en reaktion et andet og uforventet sted i organisationen, hvis aktøren ikke har overblik.

I det følgende beskrives begrebet *virkelighed* og herunder virkelighedsdimensionerne *fakta, logik, værdier, kommunikation*, samt disses indbyrdes *integration*.

Virkelighed og verden er to forskellige begreber:

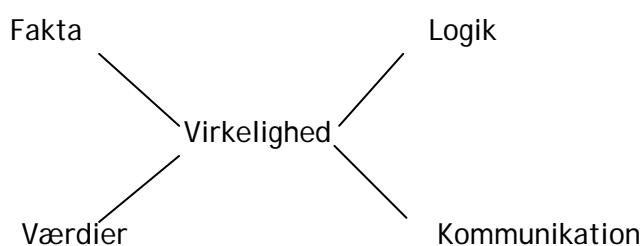
*"The world consists of everything in the world [...]. Reality as used in this book [Dimensions of Change], refers to the human lifeworld, to actors' construction of reality."*¹³

¹³ Henriksen m.fl., 2004, side 12.

Virkelighed er at kunne gøre ting dvs., at kunne få ting til at "virke", at have et liv. Gennem konstruktion af virkelighed bliver mennesket i stand til at handle i verden.

Den enkelte aktør konstruerer selv sin egen virkelighed, men for at virkeliggøre denne konstruktion, deler vi den med andre. Delt virkelighed er forudsætningen for kommunikation, og kommunikation er forudsætningen for delt virkelighed.

Virkeligheden konstrueres gennem integration af de fire dimensioner: fakta, logik, værdier og kommunikation.¹⁴



Virkelighedskonstruktionsmodellen¹⁵

4.2.1 Virkelighed

Begrebet virkelighed skal her forstås anderledes end verden, idet vores verden er det, den er. Men " *virkeligheden er derimod vores fornemmelse om, vores viden om og vores følelser for denne verden. Vores virkelighed er det, som virker for os*".¹⁶ Verden er objektiv, men virkelighedsopfattelsen er vores subjektive konstruktion af den.

4.2.2 Fakta

Fakta udgør råmateriale for konstruktion af virkelighed, materielle realiteter, artefakter, hvad der siges og hvad mennesker gør. Fakta kan sige noget om fortiden og nutiden, men ingenting om fremtiden¹⁷ og tilbyder ingen forklaring.

Ændring af fakta har en betydning for aktørerne, omdannelsen til denne betydning sker gennem logik og værdier. Derfor er det heller ikke tilstrækkeligt alene at basere sin viden om verden på fakta, fakta tilbyder adgang til verden.

¹⁴ Henriksen m. m., 2004, side 16-19.

¹⁵ Jørgensen, 2007, side 10.

¹⁶ Jørgensen, 2007, side 10.

¹⁷ Henriksen m. m., 2004, side 19.

4.2.3 Logik

Logik omdanner fakta til muligheder. Logik kan være materiel, formel, subjektive eller sociale. Det er i gennem logisk bearbejdning at vi transformerer råmaterialet til noget vi kan vælge imellem. Der findes forskellige former for logik. Den materielle logik er de regler og procedurer, der er i fx en organisation. Den formelle logik er den slags logik, der fx findes i videnskabelige teorier. Den subjektive logik beskriver vores individuelle forventninger og muligheder. I sociale kontekster konstrueres den sociale logik ud fra aktørernes subjektive logikker. Den sociale logik er central i organisationer, fordi den hjælper med at skabe orden, forenkle verden og konstruere organisationens virkelighed. Logikker eksisterer ikke i objektiv forstand, de fungerer gennem mennesker, derfor forandres de også. Når der opstår konflikt mellem fakta og logik, må man ændre logikken. Logikker er baseret på værdier, og værdierne må også ændres, hvis logikkerne skal ændres.¹⁸

4.2.4 Værdier

Værdier beskriver, hvad der er vigtigt og værdifuldt for os, hvad vi kan og ikke kan lide, dvs. det som giver mening i tilværelsen. Værdier er det, der gør os i stand til at vælge mellem muligheder. Uden værdierne er der intet grundlag for at træffe valg og dermed handle. Hvis den ene mulighed er lige så god som den anden, er det ikke muligt at vælge, og handling går i stå. Det er værdiernes drivende kraft til at prioritere og handle, der skaber spørgsmålet om, hvorvidt noget virker eller ej, værdiernes forventning giver handlingerne mål.

Værdier er altså bestemmende for, hvordan vi opfatter fakta og logik og dermed for, hvilke muligheder vi vælger. De beskriver, hvad vi finder vigtigt, det er dem, der giver virkeligheden mening.¹⁹

Værdier er således noget subjektivt. Alligevel objektiverer man værdier, så de bliver vejledende for fx en organisation. Værdier er ikke mulige at observere, de kan kun forstås i dialog med mennesker²⁰ På den ene side er værdier private i den enkelte, og på den anden side synes værdier mere og mere synligt i arbejdslivet, idet der er mere fokus på organisationers værdier og ledere og medarbejdere er mere opmærksomme på det.

¹⁸ Henriksen m.fl. 2004, side 20-21; Jørgensen, 2007 side 10.

¹⁹ Henriksen m.fl., 2004, side 21.

²⁰ Henriksen m.fl., 2004, side 21-22.

4.2.5 Kommunikation

Kommunikation udgør bindeleddet mellem aktører. Ordet kommunikation kommer fra det latinske ord *communicare*, hvilket betyder at *gøre fælles*.²¹ For at gøre erkendelse fælles må der eksistere sprog, og i bestræbelserne på at belyse sprogets betydning for kommunikation, tages udgangspunkt i Wittgenstein og hans teori om sprogspil.

Kommunikation vedrører vores relation til andre mennesker og uden den, ville der ikke være sociale virkeligheder, men kun individuelle virkeligheder, og dette ville udelukke individet fra samfund, fællesskab og fælles kultur. Vores konstruktioner synes at være udelukkende individuelle, og derfor vil al læring være begrænset, fordi vi ikke kan lære af andre. Det er kommunikationen, der binder virkeligheder sammen og giver adgang til virkelighedsdimensionerne fakta, logikker og værdier.²²

Det er vigtigt at skelne mellem kommunikation og sprog. Sproget er ikke noget, der kan tale selv men noget, der tillæres i den kommunikative proces, der foregår mellem aktørerne. Sproget er dog en vigtig del af kommunikationen, derfor står sproget centralt i denne tilgang til organisationer. Sprog indgår som den mindste forståelsesmæssige bestanddel af de forskellige led i ovenstående logiske strukturer.

4.2.5.1 Wittgensteins sprogspil:

Med udtrykket sprogspil, kunne Wittgenstein vise, hvordan de ord, vi bruger er indlejret i regelsæt eller fælles konventioner. I enhver kultur har vi forskellige sprogspil, dvs. lokale regler om, hvordan vi beskriver og forklarer, hvad begreberne reelt betyder for os. Hver gruppe fungerer inden for sin gruppe og sit sprogspil, som medlemmer fra andre grupper ikke er del af, og som derfor har anden mening for dem.²³

Wittgenstein beskæftiger sig med virkelighed og sprog og har skrevet 2 bøger; "*Tractatus- Logico Philosophicus*" og "*Filosofiske undersøgelser*". Der skelnes mellem den tidlige og den senere Wittgenstein, fordi de to værker er radikalt forskellige fra hinanden. Dette afsnit beskæftiger sig hovedsageligt med den sene tankegang. Grunden til det er, at fokuset hos "den tidlige Wittgenstein" var på, at kendsgerninger har en logisk form, som afspejles gennem sproget.²⁴ Den "senere Wittgenstein" har

²¹ <http://www.leksikon.org/art.php?n=3268>.

²² Jørgensen, 2007, side 11.

²³ Gergen, 2005, 13.

²⁴ Hartnack, Justus 1994, side 38.

fokus på samspillet, som ordene indgår i, ordene bliver dermed kontekstafhængige.²⁵ Vi må se sandhed som lokalt og kontekstuel betinget dvs. ordens betydning afhænger af tid og sted.

4.2.6 Integrationen af de fire virkelighedsdimensioner

Virkelighedsdimensionerne, fakta, logik, værdier og kommunikation skal ikke blot være til stede, men også virke sammen - være integrerede. Dette skal forstås således, at integrationen sker i en dynamisk proces. Hvis aktørens handlinger skal virke, skal forholdet mellem aktør og verden, som tidligere nævnt, have kvaliteten virkelighed og det sker, når de fire dimensioner bliver integrerede. Dette har den ikke ved de fire dimensioners blotte tilstedeværelse. Integrationen af de fire dimensioner er en proces, der ikke kan forventes afsluttet eller med det samme. Fortiden er nødvendig for at have fakta og værdier, fremtiden er grundlaget for at have muligheder, og nutiden er en forudsætning for, at integrationen kan finde sted.²⁶

4.2.7 Identitetsdannelse

Læring er ifølge Jørgensen et spørgsmål om ny integration af dimensionerne fakta, logik, værdi og kommunikation. Denne integration omhandler at konstruere en sammenhængende identitet.

Identitetsbegrebet har fire basale kendetegn:

- Identitet handler om at have en fornemmelse af sig selv i forhold til bestemte placeringer: geografisk, organisatorisk, regionalt og nationalt f. eks.
- Identitet handler om at have en fornemmelse af sig selv i forhold til tid, hvor livet opfattes som kontinuert bane eller sti. Identitet handler om at have fornemmelse af sammenhængen mellem fortid, nutid og fremtid.
- Identitet handler om at have fornemmelse for sig selv som en ansvarlig aktør, i forhold til mennesker og andre fænomener i verden.

²⁵ Hendriksen, 2007, side 33.

²⁶ Henriksen m. m. 2004, side 2.

- Identitet handler om have en fornemmelse af sig selv i forhold til social position, en placering imellem andre mennesker i forhold til status, alder, anseelse, profession mv.²⁷

*"Ifølge denne definition handler identitet om at have en fornemmelse af sig selv; hvem er jeg, hvor kommer jeg fra, hvor er jeg på vej hen, hvem er jeg ansvarlig overfor og hvor hører jeg hjemme"?*²⁸

Måden vi taler og handler på, betinger vores sociale position i hverdagen. Jørgensen betegner vores måde at tale og handle på som et sprogspil efter Wittgensteins teori om begrebet sprog. Identitet er indlejret i kommunikation som en sammenvævning af fakta, logik og værdier. Identitet er indlejret om at gøre og handle i en social verden.²⁹

Identitet er på samme tid individuelt og socialt anliggende, hvor man først kan forstå identitet i spændingen imellem de to dimensioner.³⁰ Dvs. individet kan ikke forstås uden det sociale, og det sociale kan ikke forstås uafhængigt af det individuelle. Denne spænding udspilles igennem sprogspil og udfaldet af sprogspillene afhænger af magtforholdet mellem aktørerne. Vi konstruerer ny identitet hver dag i aktørernes daglige omgang med omverden, i relationer med andre og gennem tilhørsforhold til grupper og fællesskaber.³¹

Virkelighedskonstruktionsmodellen, som er tegnet ovenfor, skal tænkes som en teoretisk model, som kan hjælpe aktører, herunder også ledere med at forstå virkeligheden og deres egen placering i den. Modellen sætter fokus på fakta, logik og værdier, og er en integreret del af kommunikationsprocesser som skaber forandrings- og læringsprocesser. Behandlet rigtigt kan identitet gøre ændringer i organisationer lettere at gennemføre, idet identitet konstrueres hver dag i individets daglige omgang med verden.³²

På den moderne arbejdsmarked har ledere og medarbejdere en ny opgave ved at arbejde efter de nye arbejdsmetoder. Det medfører, at ledere og medarbejdere har svært ved at definere grænser mellem arbejde og privatsfære, og at ansvarsfordeling er blevet anderledes, idet selvledelse kommer ind med nye krav til medarbejdere. I

²⁷ Jørgensen, 2007, side 12; Harré and Gillet 1994, side 103-104.

²⁸ Jørgensen, 2007, side 12.

²⁹ Jørgensen, 2007, side 12.

³⁰ Jørgensen, 2007, side 13.

³¹ Jørgensen, 2007, side 13.

³² Jørgensen, 2007, side 13.

*Hvordan kan kommunikation mellem ledere og medarbejdere bidrage til
medarbejdernes udvikling i den moderne organisation?*

det følgende afsnit vil jeg gennemgå de problemstillinger, som har vist sig at være voksende på det moderne arbejdsmarked.

4.3 Arbejdsmiljø for fremtiden - en rapport om det moderne arbejdsliv.

Landsorganisationen Danmark udgiver tidsskriftet: "*Øje på arbejdsmiljøet*". LO (Landsorganisationen) mener, at de skal forholde sig til hvilke udfordringer og problemer arbejdsmarkedet frembringer og komme med forslag til, hvordan fremtidige udfordringer og muligheder bliver håndteret. Det er blevet til serien "*Arbejdsmiljø for fremtiden*", som drejer sig om, hvordan arbejdsmiljøet vil udvikle sig i fremtiden.

I denne serie, udkom i februar 2008 en rapport: "*Arbejdsmiljø for fremtiden - Nye ledelsesformer, nye måder at opfatte arbejde på*", hvor formålet er at undersøge, hvordan nye ledelsesformer og nye måder at opfatte arbejde på, spiller sammen med stigningen i psykiske arbejdsmiljøproblemer.

Jeg har valgt at bruge denne rapport som eksempel i mit speciale, så jeg kan forholde mig til reelle problemer i min analyse og efterfølgende løsningsforslag. Den er udarbejdet med udgangspunkt i en række interview, som jeg vil komme ind på og bruge i min analyse. Rapporten fokuserer på ledelsen og dens rolle på det moderne arbejdsmarked, og det passer til den fokus, jeg vil undersøge i dette speciale.

Jeg vil her komme ind på rapportens hovedkonklusioner og problematikker og efterfølgende har jeg udvalgt nogle særlig relevante punkter, som jeg vil se nærmere på gennem specialets undersøgelse. Dette vil jeg forholde til specialets teoretiske udgangspunkt.

4.3.1 Den moderne arbejdsmarked

Rapporten fastslår, at på det moderne arbejdsmarked skal medarbejderne være omstillingsparat og udviklingsglade. De skal anbringe en stigende grad af egen identitet i arbejdet og her finde en stor del af meningen med livet. Arbejdsmarkedet kræver det hele menneske, og på samme tid kommer ledelsen med nye systemer og styringsværktøjer. Alle disse forandringer har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen.³³

³³ Andersen m.fl., 2007, 1.

4.3.1.1 Nye ledelsesformer - nye udfordringer

De nye ledelsesformer er i denne rapport omtalt som ledelse gennem systemer og ledelse gennem værdier. De stiller en række krav til den måde, arbejdet skal udføres og foregå under, og viser sig i form af allehånde målings- og vurderingssystemer og metoder. Disse systemer retter sig både mod styring af selve produktionen og mod styring, kontrol og udvikling af medarbejderne, og får dermed stor indflydelse på arbejdsmiljøet. De nye ledelsesformer tilbyder to forskellige måder at praktisere ledelse på, som hver især giver både muligheder og begrænsninger i forhold til medarbejderne. Metoderne anvendes dog ofte på én og samme gang, men sættes sjældent i relation til hinanden. Der er på den ene side værdibaseret ledelse og på den anden side ledelse som et system. Forskellen af de to er opdelt her i tabellen³⁴ nedenfor:

| | Værdi | System |
|----------------------|---|--|
| Styringslogik | Selvledelse baseret på værdigrundlag. | Måling og kontrol. |
| Ansættelses relation | Relationsstyring - arbejde som liv. | Kontraktstyring - arbejder for penge. |
| Vurderingstilgang | Kvalitativ. | Kvantitativ. |
| Metode | Udvikling/læring. | Standardisering. |
| Formål | Udvikling af konkurrencedygtighed gennem fælles afstemning af værdier. Fokus på udviklings- og innovationsprocesser. | Profit: Udvikling af konkurrencedygtighed gennem effektivisering og standardisering af arbejdsprocesser. |
| Organisationen | Menneskelige relationer. | Processer baseret på systemer. |
| Medarbejderen | Det hele menneske. | Arbejdskraft. |

I rapporten fremgår det, at disse to ledelsestyper fungerer side om side, men den kontrollerede styrende ledelse har ændret karakter således, at det udøves ikke direkte af lederen som før. Det udøves i stedet gennem forskellige styringskoncepter, der er muliggjort gennem anvendelse af teknologobaserede registrerings- og overvågningssystemer. Dette er blandt andet årsagen til, at ledelse er mindre

³⁴ Andersen m.fl., 2007, 34.

hierarkisk end før, idet kontrollen af arbejdet går gennem de arbejdsværktøjer, som er valgt i det enkelte tilfælde.

De nye ledelsesformer medfører, at mellemledere bliver færre og har flere medarbejdere, som de skal lede, og det er delvist muligheden med medarbejdernes selvledelse, som gør denne udvikling muligt. Dette ændrer dog ledelses udfordringer i arbejdet, som jeg kommer ind på senere i specialet.

Selvledelse - hvor medarbejderne selv skal finde ud af at løse opgaven, praktiseres i stigende grad på det danske arbejdsmarked. Ofte er det et udtryk for ledelsens forsøg på at løse en umulig arbejdsopgave. Resultatet bliver ofte, at medarbejderne står tilbage med følelsen af ikke at kunne overskue det stigende arbejdspress på mindre tid, blandt andet fordi ansvarsfordelingen er uklar.

"I forhold til det psykiske arbejdsmiljø giver det anledning til store frustrationer, idet medarbejderne ofte bliver gjort ansvarlige for noget, som de i realiteten ikke har indflydelse på og ikke har mulighed for at løse".³⁵

De nye ledelsesformer er med til at opløse behovet for en faglig organisering og tilbyder i stedet virksomhedens fællesskab, hvor den enkelte får mulighed for udvikling og selvrealisering. For nogle er det mulighed for selvudvikling men for andre væsentlig kilde til mistrivsel. En central problemstilling i dette er den retorik, som de nye ledelsesformer bruger, den er besnærende og forførende. Udvikling og forandring præsenteres næsten udelukkende som positivt, og det samme gælder for indflydelse og ansvar. Det gør det meget vanskeligt at kritisere, at have en anden mening eller være forbeholdende. Det bliver let medarbejdernes egen skyld, hvis de ikke kan se positive siden ved forandring, og kun kan pege på problemer.³⁶

4.3.2 Ledelse gennem system

Ledelse som et system kan henvise til flere systemer, f.eks. Balanced Scorecard, Customer Relationship Management og LEAN,³⁷ og her vil jeg fokusere på LEAN på grund af denne metodes fremtræde forekomst i det danske arbejdsmarked. LEAN er en

³⁵ Andersen m.fl., 2007, 37.

³⁶ Andersen m.fl., 2007, 6.

³⁷ Andersen m.fl., 2007, 45.

udvidelse af Toyota Produktion System (TPS). Toyota er det første system, der indrømmer, at det ikke indeholder svar på alting, men efter at LEAN udvikles, smelter denne metode sammen med andre værktøjer og den har stor mulighed for at blive en kæmpe ressource i fremtiden.³⁸ Ledelse handler om værdier, LEAN ser produktionen som en værdi, og det er en anden tankegang end i det efterfølgende afsnit, hvor jeg behandler "*værdibaseret ledelse*".

"LEAN handler om at skabe mere værdi med færre ressourcer. LEAN betyder trimmet, og går ud på at øge produktiviteten og kundernes tilfredshed gennem effektivisering".³⁹

LEAN er et management system, som har fokuset på produktionen som et flow, hurtigt, effektivt og med minimum spild. "*Ledelse gennem systemer fokuserer primært på optimering af produktionsprocesser og kontrol af ressourcer*".⁴⁰ Kunden er både start og slutpunktet og optimering skal være omkring kunden, og ikke omkring interne operationer. Der skal være enkelthed i operationer, systemer, teknologi og kontrol, og alt skal tænkes igennem processer, og i den måde produkterne bevæger sig på. Dette handler ikke om maskiner, personer eller services, men udelukkende på produktionens proces. Alle operationer skal være regelmæssige, og så synlige og gennemsigtige som muligt, så det er nemt at få øje på, når noget bevæger sig ud af kurs. Målet er at udelukke overraskelser.⁴¹

Fokuset er på medarbejdere som indbyrdes partnere, men ikke som selvstændige individer, fordi de arbejder i interne og eksterne teams. Ledere skal søge fakta, hvor tingene sker, ved at være til stedet blandt medarbejderne, fordi implementeringen sker "*på gulvet*".⁴²

Medarbejdere skal først få mulighed for at løse problemer, fordi de kender årsagerne bedst, og alle medarbejdere skal dele ansvaret for succes og fiasko. "*Rigtig deltagelse og involvering forudsætter fuldstændig åbenhed og videndeling*".⁴³

Tidligere var det kolleger, som vurderede kvalitet og kvantitet af arbejdet, nu er det sat ind i måle og evalueringssystemer, hvor det er dømt ud fra normer, som ikke er

³⁸ Bicheno, 2004, 8.

³⁹ Andersen m.fl., 2007, 45.

⁴⁰ Andersen m.fl. 2007, 36.

⁴¹ Bicheno, 2004, 16.

⁴² Bicheno, 2004, 16.

⁴³ Bicheno, 2004, 17.

forhandlede normer, og som medfører usikkerhed i forhold til forventninger og resultater - hvornår er det godt nok?⁴⁴ Rapporten, "*Arbejds miljø for fremtiden*", sætter fokus på, at der er meget lille viden om, hvordan medarbejdere reagerer på disse overvågninger, som her er ikke skal forstås som overvågning i traditionelt forstand, og hvad det betyder for det psykiske arbejdsmiljø.

Udviklingen er gået i retning af, at den enkelte medarbejder både skal aflevere resultater og præstere personlig udvikling, fleksibilitet og læring. Dette ledelseskoncept forudsætter således mere, at medarbejderne løbende internaliserer nye værdisæt og normer, som derefter måles end på hvorvidt, de opnår målene. Indførelse af et nyt management system kan medføre problematikker, når ledere og medarbejdere ikke er på lige fod i processen. Kommunikation er et vigtigt element i alle indførelsesprocesser og ledere er nødt til at være opmærksomme på, at medarbejderne er med på ideen. Det fremkommer i et interview, fra rapporten med en person, der hedder Morten, som er en medarbejder i en virksomhed, der for nylig indført LEAN, hvordan det opleves når ledere og medarbejdere ikke er sammen i processen.

4.3.2.1 Interview 3⁴⁵: Morten, en LO arbejder.

"Ledelse af tal, ledelse af mennesker eller at lede mennesker med tal"

Morten er ufaglært og ansat på en cateringsvirksomhed. Han har arbejdet der i mange år, og er glad for sit arbejde, ikke mindst det gode kammeratskab med arbejdskollegerne. Han kan godt lide at have travlt og sætter pris på, at varerne er færdige til tiden. Medarbejderne oplever sig selv som fleksible og er parate til at arbejde længere tid, hvis der er behov for det. Men Morten synes ikke, lederne påskønner det, at de mest er optagede af sine tal og statistikker og glemmer, at der står mennesker bag ved resultaterne.

"De tænker penge først, så kunderne, så medarbejderne og det er jo helt forkert. Det største aktiv er medarbejderne. Sidste år blev vi skamrost i halvanden time, men da mødet sluttede, fik vi at vide, at julefrokosten var aflyst - de må jo have tabt sutten".⁴⁶

⁴⁴ Andersen m.fl., 2007, 5.

⁴⁵ Andersen m.fl., 2007, 38-40.

⁴⁶ Andersen m.fl., 2007, 38.

Virksomheden har indført LEAN som ledelseskoncept, og ledelsen har mange forventninger med det. Medarbejderne ved ikke, hvad meningen er med denne form for ledelse med forventer ikke, at det er noget, de skal forholde sig til, dette er ledelsens bord.

Medarbejderne møder først og fremmes LEAN gennem LEAN- værktøjet S5, som de som medarbejdere er ansvarlige for, og der skabes uklarhed om, hvad der er det vigtigste mål med arbejdet. *"Vi bliver målt på det der S5, men jeg har sagt til min chef, at vi kører varer før vi kører S5. Det må vente til bagefter"*.⁴⁷ For medarbejderne har produktionen af varerne første prioritet, og S5 må vente. For lederne opleves denne skelnen mindre klart, da medarbejderne både skal leve op til produktionens mål og også til LEAN målene som selvstændige mål. Dette giver ingen mening hos medarbejderne, at de ikke kan få fat i lederne, når de har brug for det, men de oplever, at de er begravet i statistikker.

"Vi har ikke brug for statistikker, vi har brug for en ekstra hånd. Kan statistikker måske lave arbejdet? Statistikker skal bruges til kunderne. Vi har en stak statistikker med små mennesker, der smiler. Det er noget med de her S5, men hvad skal vi bruge det til? Vi vil hellere have klap på skulderen eller lidt ekstra i lønningsposen".⁴⁸

Det fremkommer her, at medarbejderne ikke er modstandere af dette nye system, men de har svært ved at forstå, hvad det går ud på. Medarbejderne har prøvet at fortælle lederne, hvordan de kan forbedre produktionen, men oplever, at de ikke er blevet lyttet til.

Medarbejderne vil ikke være med til, at deres arbejde bliver målt på tid, de er klar til alt, som kan forbedre produktionen, men ikke når det kommer til at skære folk fra.

Ledelsen forventer meget af LEAN og synes, at det er medarbejdernes indstilling til tingene som er problemet. *"Mindsetet er tungt i nogle af afdelingerne. Det kræver meget, meget hårdt arbejde at ændre deres tankegang. Det der er problemet er, at de er så selvstændige"*.⁴⁹ Medarbejdernes selvstændighed er ofte anset som et plus fra

⁴⁷ Andersen m.fl., 2007, 38.

⁴⁸ Andersen m.fl., 2007, 39.

⁴⁹ Andersen m.fl., 2007, 39.

lederens side, men i dette tilfælde må medarbejdernes selvstændighed passe til de muligheder LEAN konceptet giver.⁵⁰

4.3.3 Værdibaseret ledelse

Dette kan man kalde ledelse gennem ideologi og værdier og er ofte forbundet med Human Ressource Management (her henvist til som HRM).

"Human ressource området er kendetegnet ved at være et felt, der ud fra et ønske om organisatorisk og økonomisk fremgang beskæftiger sig med menneskelige og sociale forhold".⁵¹

I Hawthorne⁵² forsøgene 1924, kom de frem til følgende relationer:

- Ledelsens interesse for medarbejderne.
- Arbejdernes følelse af anerkendelse af deres indsats i forsøget.
- Opnåelse af højere social status end de øvrige arbejdere - som i dette eksempel var opnået ved at være en del af forsøgs- og kontrolgruppen.

Efterfølgende blev navnet Human Relations almindeligt for betegnelsen "*at mellemmenneskelige relationer giver en positiv effekt på produktiviteten*".⁵³ Dette er grundlaget for flere efterfølgende teorier, som bygger på tanken, at når medarbejdere er godt behandlet, så yder de mere for virksomheden.

"Ledelse gennem værdier fokuserer i stedet primært på virksomhedens menneskelige processer og værdier og disses bidrag til konkurrencedygtighed".⁵⁴

HRM tænker medarbejderne som "hele mennesker", der skal være engagerede i arbejdet ud fra organisationens værdisæt. Det er helt afgørende for HRM, at medarbejderen er parat til at udvikle og forandre sig i takt med organisationens

⁵⁰ Andersen m.fl., 2007, 39.

⁵¹ Andersen m.fl., 2007, 46.

⁵² Kjær m.fl., 2007, 37. Elton Mayo, professor på Harvard universitet, var leder i undersøgelse som kaldes Hawthorne -forsøgene. Der blev undersøgt sammenhæng mellem de fysiske arbejdsforhold og produktivitet men de ønskede resultater viste sig ikke. Resultatet var at der var tale om en social faktor.

⁵³ Kjær, 2007, 37.

⁵⁴ Andersen m.fl. 2007, 36.

værdier. Medarbejderens værdier skal være et med organisationens værdier og dermed være med til at yde sit bedste for organisationen.⁵⁵

Gennem det sidste årti har HR haft den opgave at "*levere og uddanne arbejdskraft på en måde så virksomhedens strategi har kunnet efterleves og udvikles*".⁵⁶ Mange arbejdspladser arbejder i dag efter strenge krav om "*hver dag at være parat til nye udfordringer*".⁵⁷ Dette kan opfattes på den måde, at medarbejderne stilles over for et krav, som er umuligt at honorere, men samtidigt kan medarbejderne ikke sige fra, da det opleves som et svaghestegn ikke at kunne klare opgaven. F. eks. fremkommer det i rapporten, at det kan være vanskeligt at være en medarbejder, som virksomheden stoler på efter sygemelding, fordi sygemelding for evigt lagres i medarbejdernes personalehistorie.⁵⁸

HRM har en tendens til at individualisere medarbejderne ved at lægge fokus på personlig udvikling i arbejdet. Virksomhedsledelse handler i stigende grad om,

"hvordan den enkelte medarbejders præstationsevne kan identificeres, udvikles og belønnes med henblik på at sikre effektivitet og produktivitet for organisationen".

Inden for HRM måles resultater på, at medarbejdernes produkter bliver afleveret færdige indenfor den tid, de har afsat til det.

"I princippet betyder det, at ledelsen ikke behøver at blande sig i, hvornår medarbejderne løser arbejdsopgaverne, og hvor mange timer de bruger på det - blot produktet levers til tiden i en tilfredsstillende kvalitet".⁵⁹

Dette viser sig at være et element inden for selvledelse, som det kan være svært at forholde sig til, og det kan give anledning til ubalance mellem arbejde og familieliv.

⁵⁵ Andersen m.fl., 2007, 46.

⁵⁶ Andersen m.fl., 2007, 47.

⁵⁷ Andersen m.fl., 2007, 47.

⁵⁸ Andersen m.fl., 2007, 47.

⁵⁹ Andersen m.fl., 2007, 47-48.

4.3.4 Selvledelse

Som nævnt før er selvledelse som begreb ikke entydigt defineret. Når krav om medarbejderes øget selvstændighed bliver mere almindelig, bliver dette begreb mere brugt. Selvledelse medfører anderledes arbejdsfordeling, idet medarbejdere har mere kontrol over egne arbejdsopgaver. Som nævnt under "værdibaseret ledelse" overfor, bliver grænsen mellem hjem og arbejde noget, som medarbejderen selv definerer. Pres fra ledere eller andre medarbejdere, knap tid til at løse opgaven, kulturen i organisationen og medarbejderens eget ambitionsniveau er del af denne definition. Medarbejderens mentale modeller har lige som lederens meget at gøre med, hvordan disse grænser bliver defineret. I tilfælde hvor arbejdet kan opleves ud fra Haslebos forståelse af den lineære forklaringsform, kan grænserne forstås i mere ubalance end hvis, de opleves ud fra Haslebos cirkulære forklaringsform. "*Vores mentale modeller afgør ikke kun, hvordan vi forstår verden, men også hvordan vi handler i forhold til den*".⁶⁰ Der kommer mere om det senere. I det følgende skal organisationskulturen undersøges, idet den har meget at gøre med medarbejdernes mentale modeller.

4.3.5 Identitetsdannelse i arbejdet

Den samfundsmæssige udvikling som har været i gang gennem de sidste årtier, og den har forandret medarbejdernes identitetsdannelse fra at være forbundet med familiens håndværk. Hvis faren var smed, så blev sønnen det også. Familien er ikke længere det sted, hvor det enkelte individ skaber egen identitet. Den enkelte medarbejder er nødt til at skabe og udvikle egen identitet på en anden måde, og identiteten og arbejdet er fleksible størrelser, der skabes i forhold til hinanden. Muligheden er altid tilstedet at ændre arbejdsmarked eller opgaver, og selv om medarbejderen selv vælger det eller blive tvunget til at gøre noget andet, så er det denne mulighed/trussel som hele tiden driver identitetsudviklingen.

Der findes ingen entydig mening om, hvad der karakteriserer en god medarbejder, men det kan dog tyde på, at det ikke er længere nok at være god til sit arbejde. Den enkelte medarbejder skal være udviklings- og omstillingsparate. På en måde bliver arbejdslivets metoder identitetsbærende for medarbejderen. Det betyder, at der er stor ledelsesmæssig fokus på medarbejderens personlige udviklingsproces, og mange

⁶⁰ Senge, 1999, 155-156.

virksomheder retter sig imod medarbejderen som et helt menneske, men ikke mod medarbejderen som en arbejdskraft, der er "købt ind" i forhold til at yde et bestemt stykke arbejde i en bestemt periode. Dette nye syn på medarbejderens rolle i organisationen får den nye udfordring, at medarbejderen må opfattes som en hel person. Det indebærer i mange arbejdsfællesskaber, at medarbejderne udelukkende har arbejdet til fælles, og det bliver dermed en social faktor at klare arbejdsopgaverne. Dette hører måske mere til i organisationer, hvor medarbejderne ikke får opgaver enkeltvis, men skal til at arbejde sammen hen imod løsning af en fælles opgave. Men nogle medarbejdere er ikke interesseret i det sociale aspekt, som er forbundet med arbejdet, og de vælger det fra.

4.3.5.1 Interview 1⁶¹: Mette, en LO arbejder.

"Arbejdsidentitet uden arbejdsfællesskab"

Mette er ansat i en større specialiseret Københavnsk vikarfirma, og hun arbejder primært med misbrugspatienter. Hun kan godt lide at være vikar, da hun ved hvornår, hun har fri og hun har ikke svært ved at sige fra, når hun har bestemt at holde fri. Hun vil selv bestemme over eget liv. Derfor fortrækker hun vikarstilling frem for fast ansættelse, og hun har dermed valgt de sociale forpligtelser fra. Hun siger det kan være svært at sige ja til arbejdsopgaverne, men ikke til det sociale uden at opleve sig selv som en dårlig kollega. For de andre er det et fællesskab, hvor de har en gensidig forpligtelse overfor arbejdsopgaverne.⁶²

4.3.6 Den gode medarbejder

Det bliver hver enkelte medarbejders ansvar at håndtere eget arbejdsliv, og dermed er det selvledelse. En god medarbejder er derfor måske også en medarbejder, der kan arbejde fleksibelt og effektivt uden at brænde ud og køre sig helt ned. Medarbejderen skal være mentalt forberedt, når vedkommende møder op og får et større medansvar i arbejdet. Rapportens resultater illustrerer, at det er næsten umuligt ikke at forsøge, at leve op til kravene, som de moderne ledelsesformer stiller, og det hænger sammen med de ændringer, som sker i forholdet til arbejdet. Det handler om menneskelig trivsel, selvudfoldelse, selvrealisering og personlig udvikling mere end om økonomiske aspekter, som tidligere havde fokusset. Nu er balancen mellem arbejds- og privatliv

⁶¹ Andersen m.fl., 2007, 26.

⁶² Andersen m.fl., 2007, 26.

sværere at finde ud af, om medarbejderne arbejder for at leve eller lever for at arbejde. Grænserne bliver uklare og den moderne medarbejder er afhængig af en tæt kobling mellem privatsfære og arbejdsliv. I forhold til denne udvikling kan der spørges: Hvad er et godt arbejdsmiljø?

"Arbejdsmiljøindsatsen bliver en kamp for at fastholde grænserne mellem arbejde og identitet, mellem virksomhed og privatsfære, i et forsøg på at bjærge det liv, som stadig ikke er druknet i virksomhedens målsætninger. Dvs. at beskytte og bevare det, der stadig kan betragtes som "udenfor" arbejde".⁶³

Den moderne arbejdsmarked medfører ligeledes ændringer i arbejdsmetoder og tilrettelæggelse, som blandt andet kommer til syne i fleksible arbejdstider og hjemmearbejdspladser.

Dette betyder, at selv om medarbejdere kan hente børn og få kvalitetstider hjemme, arbejder de alligevel aften og weekend, og hver enkelt medarbejder skal selv definere, hvornår vedkommende holder fri.⁶⁴

4.3.7 Det hele menneske på arbejde

De nye ledelsesformer, som tager udgangspunkt i tanken om den selvrealiserende hele menneske, har i forhold til det psykiske arbejdsmiljø den betydning, at der ikke længere er en naturlig grænse for, hvor langt virksomheden må bevæge sig ind i den enkeltes personlighed eller hvor meget af personligheden, der potentielt kan blive en vigtig produktionsressource.

4.3.7.1 Interview 2⁶⁵: Mie, en LO arbejder.

"Ledelse af krop og sjæl"

Mie er kontoruddannet og er ansat i en kommune. Hun har arbejdet i en privat virksomhed, men skiftede til en kommunal arbejdsplads, da hun fik børn og ville arbejde på nedsat tid. I kommunen har der været i gang mange forandringer, f.eks. har der været arbejdet meget med de nye ledelseskoncepter, som Den Lærende

⁶³ Andersen m.fl. 2007, 26.

⁶⁴ Tynell, 2002, 8.

⁶⁵ Andersen m.fl., 2007, 29-30.

organisation, værdibaseret ledelse, individuel kompetenceudvikling og MUS⁶⁶. Mie blev berørt af et udviklingsprogram, som havde det formål at gøre medarbejderne mere fleksible, mere omstillingsparate, indstillet på at prøve noget nyt og gøre en ekstra indsats. Mie deltog i kurser, som skulle ændre medarbejdernes adfærd i dette tilfælde et NLP kursus. I begyndelsen kunne Mie lide kurserne og syntes, at hun blev klogere på sig selv, men efter hun fandt en af sine kollegaer grædende på dametoiletet, så skiftede hun mening.

"Jeg synes ikke at man kan tillade sig at gå så tæt på folk, når de er på kursus hjemmefra. Vi kunne jo ikke sige nej til at deltage og vi er jo vant til at gøre, som vi bliver bedt om. Der er et eller andet ved den teknik der ligger i NLP som er besnærende men jeg kan også se nu, at man skal være meget varsom og det synes jeg ikke underviserne var gode nok til".⁶⁷

Det fremkommer i Mies interview, at deltagerne på kurset ikke vidste, at de fik indarbejdet et nyt værdisæt, som de skulle efterleve i hverdagen. De var kun opmærksomme på de store oplevelse, det var at kombinere en faglig udvikling med personlig udvikling, men ikke alle kunne magte dette.⁶⁸

Det stigende antal af arbejdsmiljøproblemer som vedrører det psykiske arbejdsmiljø, har vist sig at være meget vanskelige at håndtere. Det grænseløse arbejde rejser nye problematikker på trivselsområdet, fordi arbejde og privatliv kun vanskeligt kan adskilles, og fordi arbejdet er blevet så vigtig en del af menneskers liv og oplevelse af selvværd.⁶⁹

Rapporten fastslår, at der mangler klare ideer til forebyggelse og behandling af arbejdsrelateret stress. Dette kan skyldes komplekse problemstillinger, der opstår, når virksomhedens ledelsesrum ikke er forbeholdt ledelsen, men udvides med at medarbejderne stilles over for krav og tilbud om selvledelse og engagement. Der er i det moderne arbejdsliv ikke tale om entydigt modsætningsforhold mellem medarbejder- og ledelsesgrupper, men om lang mere komplekse interesseforhold. Når grænserne bliver udviskede, og der ikke står klare linjer tilbage som medarbejderne kan forholde sig til, opstår der usikkerhed og forvirring. Selvledelse er ikke forbeholdt medarbejdere med videregående uddannelser men også andre medarbejdere, og de

⁶⁶ Medarbejder Udviklings Samtaler.

⁶⁷ Andersen m.fl., 2007, 29.

⁶⁸ Andersen m.fl., 2007, 29-30.

⁶⁹ Andersen m.fl. 2007, 19-20.

fleste ønsker større ansvar over eget arbejde og større mulighed for selv at planlægge og tilrettelægge det.⁷⁰

Det er meget vanskeligt at få psykiske problemer anerkendt som arbejdsrelaterede.⁷¹ Arbejdspladsvurderinger er ikke i stand til at vurdere det psykiske arbejdsmiljø på sammen måde som det fysiske arbejdsmiljø. En af problematikkerne er, at definitionen af psykisk arbejdsmiljø er meget diffust og generelt, og dermed svær at vurdere ud fra.

4.3.8 Medarbejderudviklingssamtaler

Medarbejderudviklingssamtaler har en lang historie bag sig og metoden har været brugt gennem tiden, men formålet med dem, har ændret sig. Før 1960 var det bedømmelse af, hvor godt medarbejderen klarede sit job. Frem til midten af 1980'erne var det betragtet som et personligt udviklingsværktøj, hvor udarbejdelse af efteruddannelse var et vigtigt element. Fra 1990 og til i dag er det anset som et strategisk værktøj for virksomheden, hvor resultatmål er diskuteret på basis af medarbejderens resultater og lederens support. Disse resultatmål kan være meget forskellige, som arbejdsopgaver, problemer, bedre kvalitet, bedre kundeservice og personlig udvikling.⁷² Det er meget vigtigt i forhold til medarbejderudviklingssamtaler, at både leder og medarbejder er orienteret på forhånd ud fra hvilken mål og kriterier samtalen er udført.

Eftersom medarbejdere udøver mere selvledelse, må samtalen være opbygget både ud fra organisationens og medarbejderens egne værdier. Organisationens værdier må være fundamentet, men medarbejderen har større andel i dem. Lederen fungerer ofte som en coach, og samtalens mål handler om både at arbejde på, hvordan medarbejderens selv kan udvikles og på, hvordan arbejdet kan nå hen mod organisationens mål.

Selv om personlig udvikling er mantraet som mål med medarbejderudviklingssamtaler, er der altså et andet overordnet mål, som er organisationens udvikling.

Lederens personlige udvikling øger dennes kvalifikationer som leder, og gør dermed vedkommende bedre i stand til at udøve professional ledelse. Dette resulterer i en

⁷⁰ Andersen m.fl. 2007, 12.

⁷¹ Andersen m.fl. 2007, 19.

⁷² Haslebo, 2004, 197.

mere attraktiv og effektiv arbejdsplads, som fører til bedre medarbejdere og til sidst mere velfungerende organisationer.

4.3.9 Opsummering af rapportens konklusioner

De tre hovedpunkter fra LO's rapport, jeg vil arbejde videre med i specialets undersøgelse bliver således:

4.3.9.1 Nye arbejdsmetoder og kommunikation.

Nye arbejdsmetoder og ledelsesformer spiller en stor rolle på den moderne arbejdsmarked og det kan være svært for ledere og medarbejdere at forholde sig til de nye krav. Usikkerhed med arbejdsopgaver, identitet, mål og værdier skaber psykiske problemer hos medarbejdere. Nye arbejdsmetoder medfører nye krav til ledere, som de er nødt til at forholde sig til og leve op til i deres nye rolle på arbejdsmarkedet. Kommunikation er en stor del af dette, idet mange problemer mellem medarbejdere og ledere kan løses via åben dialog.

4.3.9.2 Lederens rolle på det moderne arbejdsmarked.

Rapporten fokuserer på ledelsen og dens rolle på den moderne arbejdsmarked, og det passer til min undersøgelse i dette speciale. Lederne stiller krav til medarbejdere alt efter hvilken ledelsesform, der arbejdes efter i den pågældende organisation, og det er efter min mening vigtigt, at medarbejderne ved hvilke forventninger, der ligger bagved. I dette er kommunikation mellem ledere og mellem ledere og medarbejdere et centralt element.

4.3.9.3 Det hele menneske i arbejdet og uklare grænser mellem arbejde og familieliv.

Øget krav til det "hele menneske" på arbejdsmarkedet er mere almindelige, og har stor indflydelse på medarbejderens relationer i organisationen. En stor opgave som ledelsen står overfor er, at definere hvor grænsen ligger mellem arbejde og privatliv, og dette skal gøres i sammenhæng med medarbejdernes definition af dette og organisationens værdier og mål. Organisationer kræver medarbejdernes udvikling, og ledelsen er nødt til at lave en grænse for, hvor langt lederen må gå ind i medarbejderens personlige sfære.

4.4 Specialets teoretiske fundering

I rapporten har jeg fundet frem til nogle punkter, som jeg finder væsentligt at beskæftige mig med, og i dette afsnit vil jeg uddybe det teoretisk. Jeg har valgt Peter M. Senge som skriver om "Den lærende organisation og dens fem discipliner". Senges teori går ud på at skabe Den lærende organisation og her er ledelsens opgave at være medvirkende til at designe læring. Han mener, at medarbejdere bliver mere motiveret i at lære og udvikle sig, hvis de finder behovet for det. Når ledere og medarbejdere er ansvarlige for egne beslutninger, skabes dette behov.

Da selvledelse er blevet meget almindeligt på den moderne arbejdsmarked, vælger jeg at bruge Senge for at belyse, hvorledes ledere og medarbejdere kan finde ud af at arbejde hen imod det samme mål, efter samme værdisæt og på den måde, at det er til gode for organisationen som en helhed. Jeg oplever, at denne teori kan være brugbar i mit speciale i forhold til kommunikation som et centralt element i moderne organisationer, da kommunikation efter min mening, er meget væsentlig, hvis de fem discipliner skal blive aktuelle i organisationen.

Gitte Haslebo skriver om kommunikation, og hvilken virkninger hverdags sproget kan have på andre mennesker, tilsigtet eller utilsigtet. Hendes teori har fokus på, at mennesket har tendens til at kigge på individet frem for relationer, men at identitet skabes i relation til andre mennesker. Haslebo vil ligeledes blive inddraget.

4.4.1 Peter M. Senge

Peter M. Senge er direktør for Center for Organizational Learning på Sloan School of Management ved Massachusetts Institute of Technology.

Bogen "Den femte disciplin" handler om ledelse, og introducerer en række redskaber til at opbygge det, han kalder "*Den lærende organisation*". Gennem kurser har Senge introduceret mange virksomhedsledere fra store koncerner til Den lærende organisations discipliner.

Senge taler om komponenterne inden for konceptet "*Den lærende organisation*" som discipliner. Med disciplin mener Senge,

"... en mængde af teori og teknik, som man bliver nødt til at studere og beherske for at kunne bruge i praksis. En disciplin er en udviklingsvej til erhvervelse af evner og kompetencer".⁷³

Han ser organisationer som et system, og der skal behandles som en helhed.

"Det er en ramme, inden for hvilken man kan se indbyrdes sammenhænge snarere end enkelte ting, forandringsmønstre snarere end statiske snapshots".⁷⁴

Senge argumenter for, at et af organisationers problemer er, at ledere "løser" problemer i sin egen afdeling uden at være opmærksomme på helheden og den "løsning" resulterer i et problem, et andet sted i organisationen, ofte uden at årsagssammenhængen er klar. Årsagen til at ledere stadig anvender denne metode er, at disse korttidsløsninger virker til at løse symptomerne af de problemer, som forligger på det tidspunkt. Når symptomerne er væk er problemet ikke længere åbenlyst, og dermed tror lederne, at det virker. Konsekvenserne er, at når nye symptomer af det underliggende problem dukker op igen, er det muligt at se på det som et nyt problem, men ikke et symptom af det samme problem. Dette er kendetegnet ved dynamisk kompleksitet, som jeg taler om senere i dette afsnit. For at se det underliggende problem er ledere nødt til at se organisationen som en helhed og i en større sammenhæng.

Senges fem discipliner er grundlæggende i hans teori: *Systemtænkning, Personlig beherskelse, Mentale modeller, Opbygning af fælles visioner og Team-læring.*

Senge mener, at nogle har en medfødt evne for at beherske disciplinerne, men alle kan lære denne beherskelse ved at øve sig. I følgende afsnit vil jeg gennemgå disse 5 discipliner og fremhæve de elementer, som er vigtige for min problemstilling i dette speciale.

⁷³ Senge, 1999, 19.

⁷⁴ Senge, 1999, 67.

4.4.1.1 De fem discipliner

4.4.1.1.1 Systemtænkning

Systemtænkning er en disciplin, som går ud på at se helheder. Kunsten er at se igennem organisationens kompleksitet, til de underliggende strukturer, og der skabe forandringer.

„Erhvervslivet og andre menneskelige udfoldelser, er også systemer. De er bundet sammen i usynlige mønstre af indbyrdes forbundne handlinger, som ofte er flere år at om til fulde at udfolde deres indbyrdes indflydelse på hinanden“ .⁷⁵

Både medarbejdere og ledere finder det svært at se ændringer i det fletværk, som de selv er en del af. I stedet er fokuset på enkeltbillede af enkeltdele af systemet, og dermed forstår lederne ikke, hvorfor de største problemstillinger i organisationen ikke bliver løst.

„Systemtænkning er et konceptuelt netværk, en vidensmasse, som er blevet udviklet i løbet af de sidste halvtreds år for at gøre det totale mønster tydeligere og for at hjælpe os til at se, hvordan vi på effektiv vis ændrer dem“ .⁷⁶

Systemtænkning kalder Senge, det femte disciplin, fordi det er den grundsten som ligger til grund for alle fem læringsdiscipliner, og det er af afgørende betydning, ifølge Senge, at de udvikles som et samlet hele. Systemtænkning er den disciplin, som integrerer de andre og får dem til at smelte sammen til et hele af teori og praksis.⁷⁷

4.4.1.1.2 Personlig beherskelse

Personlig beherskelse, siger Senge, handler om personlig udvikling og læring. Organisationsmedlemmer, med høj personlig beherskelse, udvider hele tiden deres emne til at skabe de resultater i livet, som de virkelig drømmer om og de lever i konstant læringsåbenhed.

⁷⁵ Senge, 1999, 16.

⁷⁶ Senge, 1999, 16.

⁷⁷ Senge, 1999, 20.

"Folk, der personligt behersker noget på et højt niveau, er i stand til sammenhængende at nå de resultater, der betyder mest for dem - faktisk træder de i forhold til deres liv som er kunstner til et kunstværk. Det gør de ved at være opsatte på deres egen livslange læring".⁷⁸

Personlig beherskelse drejer sig om hele tiden at afklare og uddybe personlige visioner, at koncentrere energien, at udvikle tålmodighed og at se virkeligheden på en objektiv måde.

Som sådan er denne beherskelse en hjørnesteen i Den lærende organisation, det åndelige fundament. Der er et sammenhæng mellem individets læring og en organisations læring, organisationen lærer kun gennem medarbejderne, men alligevel er medarbejdernes læring, ikke nogen garanti for organisationens læring.

Medarbejdere og ledere, som behersker denne disciplin, udvider hele tiden deres evne til at skabe de resultater i livet, som de virkelig søger, og det skaber en speciel ånd i en organisation, som er opbygget af individer, der vil lære noget.⁷⁹

4.4.1.1.3 Mentale modeller

Vores mentale modeller afgør ikke kun, hvordan vi forstår verden, men også hvordan vi handler i forhold til den. De mentale modeller er ifølge Senge med til at definere og bestemme handlinger. Senge siger hermed, at gode ideer kan have svært ved at blive realiseret, fordi gamle antagelser står i vejen.⁸⁰

"Mentale modeller er dybt nedlagte antagelser, generaliseringer eller endog billeder eller forestillinger, som influerer på, hvordan vi forstår verden og hvordan vi handler i forhold til den".⁸¹

Men mange, både ledere og medarbejdere er uvidende om, hvilke mentale modeller der er på spil og hvordan de påvirker handlinger.

Disciplinen, som drejer sig om at arbejde med mentale modeller, tager sit udgangspunkt i at vende spejlet indad, i at lære at afdække vores indre billeder af

⁷⁸ Senge, 1999, 17.

⁷⁹ Senge, 1999, 16-17 + 126.

⁸⁰ Senge, 1999, 155-156.

⁸¹ Senge, 1999, 17.

verden, at bringe dem op til overfladen og se dem efter i sømmene. Denne tanke indbefatter også evnen til at kunne føre lærerige samtaler, hvor medarbejderne effektivt lægger deres tanker frem og stiller sig åbne for at lade andres indflydelse ændre dem.⁸² I det er refleksion et meget vigtigt element, fordi det sætter hastigheden ned på lederens tankeprocesser. Med nedsæt hastighed bliver lederne mere opmærksomme på, hvordan deres mentale modeller er opstillet, og på hvilken måde, disse har indflydelse på deres handlinger. Lederes egne mentale modeller har meget at gøre med deres kommunikation med medarbejderne. Hvordan ledere spørger og taler med sine medarbejdere, om lederen er opmærksom på egne ideer om vedkommende, som er medvirkende til lederens kommunikation. Hvis lederen "tror" han ved alting, så hvorfor spørge? Men det at søge efter oplysninger og tilbyde åben dialog, kan være afgørende for lederens arbejdsforhold med vedkommende medarbejder.

4.4.1.1.4 Opbygning af fælles visioner

Ifølge Senge er en vision fælles, når to eller flere medlemmer af den samme organisation, deler det samme vision og føler sig forpligtede over for hinanden. Fælles vision er meget vigtig for organisationen, fordi den skaber fokus, og giver energi i forhold til læring. Det er ikke let at finde eksempler på organisationer, som har nået lang uden visioner, mål, værdier og forestillinger om en mission som gennemsyrede organisationen. Når en fælles vision er opnået bliver organisationen ikke "deres" men "vores". I ledernes og medarbejdernes øjne, vil det sige, at det ændrer forholdet til organisationen.

Når sådan en vision findes, skabes læring og udvikling, ikke fordi medarbejderne skal, men fordi de har lyst. Visioner bliver kun en levende kraft, når ledere og medarbejdere, virkelig tror på, at de kan forme deres egen fremtid. En fælles vision fostrer risikovillighed og eksperimenter, ledere og medarbejdere ved, hvad skal gøres, men de ved ikke, hvordan det skal gøres. Så kommer eksperimenterne i gang, ingen ved om det lykkes eller ikke, og der opstår ingen behov for garanti.⁸³

Opbygningen af en fælles vision, er ifølge Senge, et centralt element i lederens daglige arbejde.⁸⁴ Alt for ofte har en leder personlige visioner, som ikke er gjort offentlige og

⁸² Senge, 1999, 18.

⁸³ Senge, 1999, 186.

⁸⁴ Senge, 1999, 18, 184.

det, som har manglet er et værktøj, som kan omsætte individuelle visioner til fælles visioner. Lederen i organisationen behøver at være opmærksom på ikke at krænke den individuelle frihed i sin opmuntring til fælles visioner. Ingen kan give en anden sin vision, og ingen kan tvinges til at udvikle en, men der er nogle positive skridt en leder kan tage for at skabe en klima, der opmuntrer til personlige visioner.

"Det mest direkte er, at ledere, der har fornemmelse for visioner, kommunikerer på en måde, som opmuntrer andre til at dele deres visioner. Det er kunsten i visionær ledelse - at opbygge fælles visioner af personlige ditto".⁸⁵

Hvordan opbygger ledere en fælles vision ud af flere individuelle visioner? En individuel vision er lige som et billede af organisationen, men ikke alle ser organisationen fra samme synsvinkel, så billederne som forskellige medlemmer ser, behøver ikke at være ens. Hvert individ lægger sin vision sammen med andres, så bliver billedet mere livaktiv, men fundamentalt ændres det ikke. Den bliver til en fælles vision og udvikles derfra, og det er en vedvarende opgave, som aldrig er færdig.

4.4.1.1.5 Team-læring

Teamlæring er indspøringsprocessen og udviklingen af en kapacitet på teamet til at skabe de resultater, som medlemmerne virkelig ønsker. Det indebærer personlig beherskelse fordi talentfulde teams indeholder talentfulde medlemmer. På den anden side må det argumenteres, at individuel læring ikke er nok for teamets succes, og dialog er en nødvendighed, samt fokus på fælles læring. Når en medarbejdergruppe lærer noget, opnår de ikke kun ekstraordinære resultater, men enkeltmedlemmerne udvikler sig hurtigere, end ellers ville have været muligt. Team-læringsdisciplinen tager sit udgangspunkt i dialogen og deltageres evne til at kaste deres formodninger over bord og give sig hen i ægte fælles tænkning. Hvis ikke grupperne lærer, kan organisationen det heller ikke.⁸⁶ Teamlæring indebærer også det element, hvordan en leder tager kreativt fat i de magtfulde kræfter, der forhindrer dialog og diskussion i et team.

⁸⁵ Senge, 1999, 187.

⁸⁶ Senge, 1999, 18-19, 208.

Dette er vigtigt fordi,

" de samme defensive rutiner, som modvirker læring, rummer på samme tid et stort potentiale til at fostre læring, hvis vi bare ved hvordan vi skal låse op for den energi, der er bundet i dem" .⁸⁷

Denne energi kan frigøres igennem spørgsmål og refleksion, at spørge ind til andres motivationer og interesser i stedet for at bedømme ud fra sine egne formodninger.

Selv om ledere er opmærksomme på det, de siger, og hvordan de siger det, så er de ikke altid opmærksomme på egen andel af problemer eller egen status i fletværket, og derfor forstår de ikke den reaktion de får. Dialog er meget vigtigt, *" igennem dialogen bliver folk iagttagere af deres egen tænke"*.⁸⁸ Lederes og medarbejderes synspunkter bygger på formodninger, og det er vigtigt at iagttage dem og sætte spørgsmålstejn ved egne formodninger, så kan der skabes dialog.⁸⁹

4.4.1.2 Den lærende organisations muligheder

Eftersom verdenen bliver mere en integreret helhed og erhvervslivet mere komplekst og dynamisk, så mener Senge, at arbejdet må være mere lærefyldt. Ledere er begyndt at forstå hvilke muligheder en lærende organisation indebærer, og det som adskiller Den lærende organisationer fra andre er beherskelse af basale discipliner. Det er derfor Den lærende organisations discipliner som er afgørende.⁹⁰

„De organisationer, der virkelig vil glimre i fremtiden, vil være de organisationer, der finder ud af at tappe folks engagement og kapacitet i forhold til at lære på alle niveauer i en organisation" .⁹¹

Lærende organisationer er mulige fordi i bund og grund er vi alle, ifølge Senge, mennesker der lærer, og vi kan lide at lære.

Det er af afgørende betydning ifølge Senge, at de fem discipliner udvikles som et samlet hele. Systemtænkning er den femte disciplin, som får de andre til at smelte

⁸⁷ Senge, 1999, 208.

⁸⁸ Senge, 1999, 212.

⁸⁹ Senge, 1999, 213.

⁹⁰ Senge, 1999, 14-15.

⁹¹ Senge, 1999, 14.

sammen og udgøre en samlet enhed af teori og praksis. Ifølge Senge er der ingen anden måde at se hvordan, disciplinerne griber ind i hinanden, end at se organisationen som et system.

En lærende organisation er et sted, hvor folk til stadighed opdager, hvordan de skaber deres virkelighed, og hvordan de kan ændre den. Medlemmer af organisationen genskaber sig selv igennem læring.

4.4.1.3 Det moderne arbejdsmarked

Nye krav på arbejdsmarkedet, ifølge "*arbejds miljø for fremtiden*" er, at medarbejderen er en "hel person" i arbejdet. Udviskning af grænser mellem arbejde og privatliv er et af fokuspunkterne. Blandt andet har mange ledere mulighed for at arbejde hjemme, som kan medføre øget stress, fordi presset altid er tilstedet og vedkommende kan opleve at arbejdet aldrig er færdigt.

Senge mener, at traditionelle organisationer er årsagen til konflikter mellem familie og arbejde. Nogle gange bevidst fra firmaets side, "*hvis du vil frem her i firmaet, så må du være villig til at ofre noget*".⁹² I den sidste ende er det på grund af pres og krav fra arbejdet, at der mangler tid til familien. Hvis der udelukkende er tale om, at det er organisationens mål som gælder, er der ingen plads for at veje det op imod de omkostninger, dette må have for individet eller dens familie. Senge mener, at Den lærende organisation ikke kan understøtte personlig beherskelse, hvis den ikke gør det i alle livets forhold. Fælles visioner ikke kan fostres, uden at have personlige visioner som alle er mangfoldige, og de omfatter dybe behov med hensyn til vores personlige, professionelle, organisationsmæssige og familiemæssige liv. Der er naturlig forbindelse mellem en medarbejders arbejdsliv og alle andre aspekter af livet.⁹³ Er alle ledere så positive i forhold til familiens prioriteringer, når det kommer til stykket? Når ledere ikke kommer til et vigtigt møde, hvor beslutninger skulle tages på grund af syge børn er det så ok?

⁹² Senge, 1999, 267.

⁹³ Senge, 1999, 268.

4.4.1.4 Virkelighedskonstruktion

Det fremkommer hos Henriksen m.fl. ovenfor, at vi konstruerer vores egen virkelighed, og denne konstruktion bliver virkelig, når vi deler den med andre. Virkeligheden konstrueres af fakta, logik, værdier og kommunikation.⁹⁴

Virkeligheden ifølge Senge består af cirkler, men medlemmer af organisationen opfatter det som rette linjer, og heri ligger deres begrænsninger som systemtænkere. Cirkler betyder ifølge Senge, at ikke noget bliver påvirket den ene vej, da al handling er en dynamisk proces og cirklen ender i modtagelsen af feedback. Inden for systemtænkning har feedback bred mening, og det kan betyde forstærkning eller afvejning.

Senge taler om "*pygmalion effekt*⁹⁵" som går ud på, at de ting, som vi vil forstærke eller forbedre skal få ekstra opmærksomhed og konstruktiv feedback, så vokser de og styrkes. Forstærkende feedback er en lille ændring, som vokser af sig selv, og bliver til sneboldeffekt.⁹⁶

Feedback kan også være afvejningsproces, som kan udlægges som et stabiliseringssystem. Der findes en selvregulering, som prøver på at opretholde mål eller formål.

En af grundene til den fragmenterede tænkning er sproget, som former perceptionen. "*Hvad vi ser, afhænger af, hvad vi er parat til at se*".⁹⁷ En enkelt handling er sammensat af flere variabler, som vi ofte ikke er opmærksomme på. I systemtænkning er det vigtigt at kunne analysere disse variabler og se dem som en helhed, se de underliggende strukturer, som skaber et system. Når lederen ser et system, kan vedkommende gribe ind i forhold til, hvordan det fungerer og skabe forandring.

⁹⁴ Metode, 9.

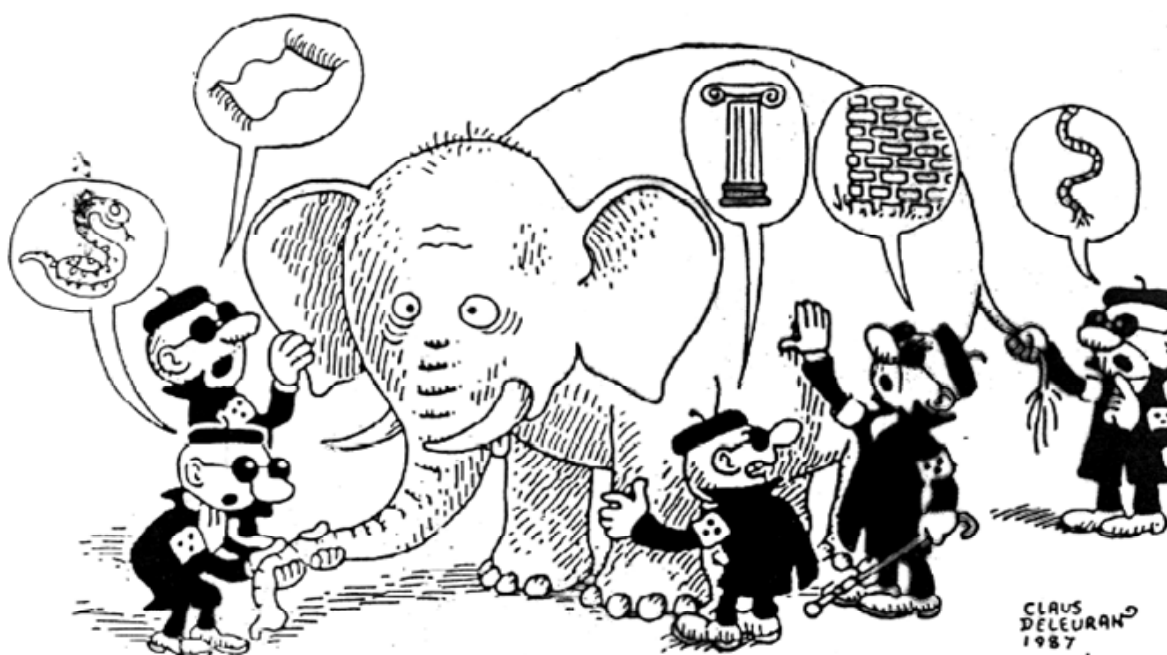
⁹⁵ Senge, 1999, 77. Pygmalion effekt henviser til George Bernard Shaw berømte stykke som senere blev til filmen "My fair lady". Shaw henter ordet Pygmalion i det græske og romerske mytologi, om en som var så voldsom optaget af en figur han havde skåret ud af træ, at figuren blev levende.

⁹⁶ Senge, 1999, 77.

⁹⁷ Senge, 1999, 71.

4.4.1.5 Dynamisk kompleksitet

Når en handling har forskellige virkninger på kort og på lang sigt, er der tale om dynamisk kompleksitet. Når en handling har én slags konsekvenser lokalt, og nogle helt anden i en andre dele af systemet, eller når et indlysende indgreb får ikke indlysende følger.⁹⁸ Denne dynamiske kompleksitet er ifølge Senge, den virkelige løftestang i de fleste ledelsessituationer. Det er vigtigt for ledere at være opmærksomme på denne dynamiske kompleksitet, fordi organisationen består af mange dynamiske problemer, som ikke kan løses igennem detaljer, men må ses ud fra de sammenspillende faktorer.



" Levende systemer har deres egen integritet og deres karakter afhænger af helheden. For at kunne forstå de mest udfordrende ledelsesmæssige emner må man kunne se helheden i det system, som genererer disse emner" .⁹⁹

Deleuran's billede om elefanten og mændene, som hver følte enkelte dele, og hver af dem havde forskellige idé om, hvordan elefanten så ud, kan overføres i min forstand til en organisation. En organisation, hvor hver leder udelukkende har fokus på sin egen

⁹⁸ Senge, 1999, 70.

⁹⁹ Senge, 1999, 64.

afdeling, men ikke organisationen som en helhed. I en organisation kan det ses som om hver leder har et klart billede af organisationens problem, men ingen af dem ser, hvordan deres billede spiller sammen med andre. Men nogle problemstillinger kan kun forstås ved at kigge på enkelte dele, men det er nødvendigt at tænke systemisk og i forhold til helheden.

4.4.1.6 Opbygningen af en lærende organisation - kerediscipliner

Organisationer lærer kun gennem individer der lærer, men alligevel er individuel læring ikke garanti for organisations læring.

Medlemmer af en organisation med høj personlig beherskelse udvider hele tiden deres evne til at skabe resultater. "*Ånden i Den lærende organisation stammer fra deres søgen efter vedvarende læring*".¹⁰⁰ Disse medlemmer ser den aktuelle virkelighed som en forbundsfælle i stedet for en fjende, og de kan arbejde med forandringens kræfter i stedet for at modarbejde dem. De er åbne til at lære og er aldrig færdige, og ser sig selv som en del af en større proces, men ikke som kontrollere.

4.4.1.7 Lederens nye rolle i den moderne organisation

Senge ser lederens rolle i den moderne organisation, som en designer af læring. Lederens design er udformet af organisationens politikker, strategier og systemer, og det er nødt til at være noget, der virker i praksis. Essensen er at finde ud af, hvordan forskellige elementer kan virke sammen som et hele.

Disciplinerne behøver ikke alle at være udviklede på samme tid. De fleste ledere er enige om, at den vigtigste designopgave er vision, værdier og formål. "*At opbygge en fælles vision på et tidligt tidspunkt er vigtigt, fordi den understøtter en langtidsorientering og byder folk at lære*".¹⁰¹ Systemtænkningen er også vigtig på et tidligt tidspunkt, fordi den medfører indsigt ind i den eksisterende virkelighed, såvel som billede af den fremtid organisationen bevæger sig hen imod. Mentale modeller hører også til i den tidlige fase, til at bringe formodninger og antagelse op på overfladen. Det at arbejde med systemtænkning uden mentale modeller har vist sig at være utilfredsstillende.

¹⁰⁰ Senge, 1999, 126.

¹⁰¹ Senge, 1999, 299.

Senge mener, at ledere skal ikke presse for meget på, og de ledere, som har været mest effektive, er dem som ser sig som designere og ikke som korsfare. De skal huske tommelfingerreglen om læring, "folk lærer det, de har brug for at lære, ikke hvad andre måtte forstille sig, at de har brug for at lære".¹⁰²

"Der er masser, som vi intet kender til, der vil vise sig nødvendigt i opbygningen af lærende organisationer, men en ting er sikker - der ligger et nyt arbejde her, og vi må være villige til at opgave hele det billede, vi har af os selv som ledere, for at kunne klare det nye arbejde".¹⁰³

Det er en ny opgave for ledere, hvor de fleste er på toppen på grund af deres evne til problemløsning og beslutningstagen, men ikke nødvendigvis i kraft af deres evne som coach eller mentor eller med hensyn til at lære andre at lære.

4.4.1.8 Opsummering

For at lave en lærende organisation efter Senges teori, skal nogle faktorer forekomme sammen. De fem discipliner skal udvikles, alle ledere skal være med på ideen, og magtforholdet i organisationen skal forandres. Det er efter min mening store faktorer, som skal fungere side til side for, at Den lærende organisation kan være aktuel. Senge har fremstillet, efter min mening, en god teori, men jeg er ikke sikker på, at den fungerer på alle grupper i organisationer. Ledere kan have problemer med at uddelegere magt, og give medarbejdere frie tøjler. Ikke alle medarbejdere kan overskue at have ansvar for eget arbejde og beslutninger. I deres tilfælde vil det medføre stress og muligvis psykiske problemer. Arbejdsmarkedet udvikler sig konstant og teorien om Den lærende organisation er på trods af ovenstående betragtninger et godt alternativ til andre måder at styre en organisation.

¹⁰² Senge, 1999, 300.

¹⁰³ Senge, 1999, 300.

Gitte Haslebo

Gitte Haslebo er erhvervspsykolog, forfatter og direktør for Erhvervspsykologisk konsultation som gennemfører konsulentopgaver, samt coaching- og lederuddannelser. Blandt andet har hun skrevet bogen "*relationer i organisationer - en verden til forskel*" som jeg finder meget relevant til mit speciale. Jeg finder kommunikation og relationer på arbejdspladsen som et fundamentalt element i både ledelse og medarbejdernes trivsel. Ifølge HRM (Human Resource Management) er den sociale faktor største kilde til motivation i arbejdet. Det vil sige, at mellemmenneskelige relationer giver en positiv effekt på produktiviteten.¹⁰⁴

Haslebo fremstiller teori om relationer i organisationer, som skabes gennem kommunikation. Udgangspunktet for bogen er,

"at udforske hvordan vi i organisationer kan være med til at skabe en social verden, som vi både kan lide arbejde i, og som giver os muligheder for at indgå i respektfulde relationer til hinanden".¹⁰⁵

Hun arbejder udefra Gergens teori, om Socialkonstruktionismen hvor "*forståelse af virkeligheden ses som kulturelt skabt gennem kommunikation mellem mennesker*",¹⁰⁶ og til denne verden hører interesse for at forstå kompleks gensidighed i interaktioner og begivenheder.

Udgangspunktet for denne cirkulære forståelsesform er, at det ikke er meningen at finde frem til en syndebug. Jeg finder denne tankegang interessant og meningsfuldt, "vi har et problem, hvordan kan vi løse det". Jeg synes, at det udgangspunkt skaber mere fælles forståelse mellem ledere og medarbejdere, når de arbejder på en fælles grundlag.

"I vores hverdagsprog er der fokus på den enkelte person og hans eller hendes individuelle særpræg".¹⁰⁷ I gennem hverdagsproget er individer er meget optaget af at finde forklaring og forståelse i begivenheder gennem aktørernes individuelle

¹⁰⁴ Kjær, 2007, 37.

¹⁰⁵ Haslebo, 2004, 13.

¹⁰⁶ Haslebo, 2004, 14.

¹⁰⁷ Haslebo, 2004, 30.

særpræg, " dvs. deres personlighed, motivation, følelser, holdninger, interesser, hensigter, mv." .¹⁰⁸

I enhver kultur råder individer over mange slags sprog, f. eks. et sprog med kollegaer, professionelt sprog med fagfæller og et andet på hjemmefronten. I hver situation kan sproget forekomme indforstået for andre, som ikke tilhører vedkommende gruppe. For ledere og medarbejdere er det vigtigt at være opmærksomme på, at forståelse kommer ud fra egen konstruktion af virkeligheden, og at ikke alle ser begivenheder på samme måde. Derfor, hvis der opstår konflikter, kan det være på grund af forskellige virkelighedsopfattelser, sprogbrug og forståelse. For at undgå misforståelser og konflikter er det vigtigt at huske, at ikke alle ser tingene fra samme vinkel. Dialog er en god måde til at finde ud af det og begyndelsen er at finde ud af om alle har samme opfattelse af virkeligheden.¹⁰⁹

4.4.1.9 Den lineære forklaringsmodel

Den lineære forklaringsmodel er forbundet med hverdagslogikken, hvor det tages for givet, at for at kunne forstå og forklare et problematisk forløb eller begivenhed, så må der findes frem til årsagen. Hverdagslogikken starter med, at der er noget som ikke forstås, og individet mangler en forklaring. For det første finder individer frem til det med at ordne begivenheder og handlinger, som perler på en snor, og dem ordner de i kronologisk rækkefølge. Denne model er det første skridt på vejen til at finde frem til årsagen. Denne model er kaldt den lineære forklaringsmodel.

Hverdagslogikken følger rækken af små skridt i den måde der ræsonneres på: A kommer før B så A må være årsag til B. Men individet ser ikke selv, at de har valgt et startpunkt. At udpege årsager er forbundet med hverdagslogikken, og at placere skyld er forbundet med den lineære forklaringsmodel. Disse tankeprocesser skaber orden i den kaotiske strøm af begivenheder, og det giver individer tryghed at vide, hvor skylden skal placeres. Hverdagslogikken og den lineære forklaringsmodel hører nært sammen med den interesse at placere skyld, bagved ligger spørgsmålet: hvem kan stilles til regnskab for det her?¹¹⁰

¹⁰⁸ Haslebo, 2004, 30.

¹⁰⁹ Haslebo, 2004, 130.

¹¹⁰ Haslebo, 2004, 46-47.

Forståelse ses som en skabelse af mening gennem forhandling med andre mennesker i en bestemt kontekst. Mening og handling er tæt forbundne, først når individer ser mening, kan de handle, og når de taler og handler opstår mening.

I socialkonstruktionismen lægges vægt på sprogets virkelighedsskabende dimension. Sproget fungerer som et redskab, som inviterer ind i sociale relationer. Sproget og den måde individer kommunikerer med hinanden er med til at skabe den virkelighed, de indgår i. Her er Henriksen m.fl. enige og siger, at kommunikation vedrører vores relation til andre mennesker uden den, ville der ikke være sociale virkeligheder, men kun individuelle virkeligheder, og dette ville udelukke individet fra samfund, fællesskab og fælles kultur.

4.4.1.10 Den cirkulære forståelsesform

Personligt ansvar er brugt både i den lineære og den cirkulære forståelsesform, men betyder noget helt forskelligt. Som nævnt ovenfor, bruges den lineære forståelsesform for at finde frem til årsagerne af begivenheder og handlinger i organisationen, og personligt ansvar handler om at finde frem til, hvem kan stilles til ansvar for u hensigtsmæssige begivenheder og handlinger.

Den cirkulære forståelsesform hænger sammen med socialkonstruktivismen, og det at forstå betyder at finde frem til årsagen ikke at forklare, men at forsøge at udforske mønstre af handlinger og begivenheder. Interessen er at finde frem til den gensidige påvirkning mellem aktørernes handlinger, og dermed finde ud af egen andel i og medvirken til at disse mønstre blev skabt. Spørgsmålet lyder så: hvordan håndterer "vi" denne sag eller hvordan virker "mine" handlinger på andre?

"At forstå kommer til at handle om at se den større sammenhæng for begivenheder og lede efter svar på, hvad det er, vi har gang i lige nu, og hvordan kommer vi videre derfra".¹¹¹

I den cirkulære forståelsesform betyder personligt ansvar at overveje, hvordan egne handlinger påvirker andre, ansvar for egne valg, prioriteringer, virkelighedsforståelser og handlinger. Dette forudsætter, at hver enkelt har flere end én mulighed for at reagere, svare og handle. Den cirkulære forståelsesform tilbyder nysgerrighed om, hvordan andre medlemmer af organisationen er optaget af de muligheder, de ser i

¹¹¹ Haslebo, 2004, 57

fremtiden. Kommunikationen tydeliggør den gensidige afhængighed mellem organisationsmedlemmer, og dette kalder Gergen forbundenhed, og det inspirerer til fælles læring og dialog, som styrker og videreudvikler indbyrdes relationer.¹¹²

4.4.1.11 Individets mange selv'er

Haslebo bygger sin teori på Socialkonstruktivismen, som tilbyder indsigt i, at handlinger udspringer af den rationelle sammenhæng, som de indgår i. Placering af skyld, bedømmelse og fordømmelse skaber afstand mellem mennesker.¹¹³ Individet prøver at bedømme hinanden udefra personlighed. Personlighed som et begreb er meget svært at belyse, men hver enkelt bruger egen opfattelse af begrebet for at forklare, hvorfor tingene er på den måde, og hvordan de kunne fungere anderledes. Det kan altid diskuteres, hvor megen mening denne bedømmelse giver, fordi et individ ikke ser et andet individ igennem hele situationen, men kun en brøkdel af tiden, og derfor kan dette ikke forklare begivenhederne.

Haslebo vil se individer i socialkonstruktionismens perspektiv, hvor personen ikke er en afgrænset enhed men del af noget større. Personlighed er ikke noget, som sidder i personen selv, men er et kendetegn ved den sociale interaktion individet indgår i. I stedet for at tale om personlighed, er der tale om individets mange selv'er, som hver har sin stemme. Disse selv'er viser sig i forskellige situationer og i forhold til den identitet, som hver enkelt skaber i relationer med andre.

4.4.1.12 Indbyrdes relationer

Definition af relationer er med til at skabe identitet, hvor medarbejdere og ledere spørger: hvem er han til mig? Spørgsmålet drejer sig om referenceforhold, som er bestemmende for kommunikationsveje og magtforhold og dermed en afgørende faktor for medarbejdere til at definere indbyrdes relationer¹¹⁴. I organisationer hvor referenceforholdene er uklare, er risiko for fejltrin, misforståelser og tab af identitet. I de tilfælde hvor der tales om tab af identitet, er meningen, at når ledere kommer til en ny stilling, kan det være usikkerhed med succeskriterier og deraf manglende viden om, hvordan de klarer arbejdsopgaver.¹¹⁵

¹¹² Haslebo, 2004, 58.

¹¹³ Haslebo, 2004, 56.

¹¹⁴ Haslebo, 2004, 35.

¹¹⁵ Haslebo, 2004, 36.

Begivenheder og handlinger indgår i større mønstre med mange aktører og indbyrdes relationer og for at forstå den enkelte handling skal man kigge nærmere på det samlede mønster. En handling har ikke mening i sig selv, men skabes i relationer. Den får først mening i en kontekst, hvor de andres aktørers handlinger er med til at tillægge den mening.¹¹⁶ Men denne forståelse, at hvert individ vælger en reaktion på andres udspil ligger langt fra hverdagsopfattelse, hvor reaktionerne opfattes som forårsaget af andres handlinger.

4.4.1.13 Oplevelsen af andre mennesker

Haslebos teori undersøger nærmere, hvordan individer oplever hinanden, og hun henviser til en dansk psykolog, Franz From, som skrev "*Oplevelsen af andres adfærd*". Froms forskning og resultat handler om almindelige mennesker, og Haslebo overføre det til, hvordan organisationsmedlemmer oplever hinanden.¹¹⁷

Individer oplever andre personers handlinger med den formodning, at der er bestemt hensigt med denne handling, og de tror derfor at de kender hensigten dette er. Mange misforståelser kommer ud af dette, også ledere tillægges hensigter, som de ikke har. Organisationsmedlemmer bedømmer lederens handlinger udefra egen oplevelse, ofte uden at være opmærksomme på det. Kun brudstykker af et handlingsforløb bliver oplevet, og det farver individets helhedsforståelse af den pågældende leder som person. Der opleves forskellige handlingsresultater fra samme leder og organisationsmedlemmernes vurdering af denne, og de farves af oplevelsen af positive eller negative handlingsresultater. Herunder hører også feedback.

Organisationsmedlemmernes oplevelse af andres handlinger farves også af den måde, de er involveret i begivenhederne, og dertil kommer den måde, de vurderer sig selv.¹¹⁸

Ledere og medarbejdere kan bruge det cirkulære forståelsesform til at forstå de begivenheder, de er involveret i og til at øge egne handlemuligheder. Forskellige medlemmer af organisationen oplever sandsynligvis begivenheder forskelligt, efter deres historie i organisationen, deres funktion og position. Den cirkulære forståelsesform understøtter nysgerrighed og medlemmerne prøver at skaffe plads til undring. Den cirkulære forståelsesform indebærer en opmærksomhed over, hvordan

¹¹⁶ Haslebo, 2004, 38.

¹¹⁷ Haslebo, 2004, 191.

¹¹⁸ Haslebo, 2004, 192-194.

mening skabes i kontekst. Når andre ikke kan forstå meningen, bliver det en udfordring at udforske den kontekst, som udsagnet indgår i.

4.4.1.13.1 Medlemskab af grupper

Medlemskab af organisationen tildeler nogle rettigheder og forpligtelser, som er med til at forme individets virkeligopfattelse og handlemuligheder. Det er forskelligt mellem individer og deres positioner i organisationen, hvordan de oplever situationer. *"Positionen er bestemmende for det perspektiv, vi ser virkeligheden i".*¹¹⁹ Hvis de flytter sig, har de muligheden for at se andres synspunkter. Som en medarbejder i en organisation kan individet have få eller mange roller, som kan være med til at skabe andre muligheder for vedkommende.

Et af aspekterne, som er afgørende om individets deltagelse, er magt. Magtfulde medarbejdere er mere velkomne end de svage, fordi de har mulighederne for at få tingene gennemført, og de har ofte gode relationer inden i organisationen, har flere spil til at trække på, i de tilfælde noget går i stå.

4.4.1.14 Kommunikation

Haslebo argumenterer, at det er ikke ligegyldigt, hvordan vi taler sammen i en organisation. De begreber, der bruges, og de punkter vores opmærksomhed bliver brugt på, er med til at forme livet i organisationen. Det individualiserede hverdagsprog, er med til at skabe afstand og hierarki, som medvirker til at svække den beskrevne persons selvværd. Denne afstand skabes, fordi det individualiserede sprog inviterer til fortolkning af motiver og hensigter, til stemping af personer, til belæring og til konfrontation.

Kommunikation i organisationer kan forstås som en løbende forhandling mellem forskellige virkelighedsopfattelser, og det kommer an på magtrelationerne, hvem der sejrer. Ofte er det dem som styrer informationerne, dagsordenen på møder, men dette er også forbundet med dem, som har den organisatoriske magt, forstået på den måde, at når den øverste ledelse handler imod normer og gamle regler, så kan den være svært at ændre noget som helst. Det skal først forhandles indenfor organisationen og redegøres for at være sikker på, at alle forstår tingene på samme måde.¹²⁰

¹¹⁹ Haslebo, 2004, 149.

¹²⁰ Haslebo, 2004, 131-132.

4.4.1.15 Opsummering

Individer har tendens til at lægge skylden for vores problemer på udefrakommende omstændigheder, eller som det fremkommer i "*arbejdsmiljø for fremtiden*" at uklare arbejdsfordeling og uklare ansvarsområder let gør fejl til "egen skyld". Som jeg kommer ind på senere taler Haslebo om, at det lineære system har tendens til at finde frem til den skyldige. Det giver individer tryghed at vide, hvorhen skylden skal placeres, så længe den placeres hos andre.¹²¹ I dette er Senge enig, inden for systemtænkning mener han, at der ikke er noget, som hedder udefra. At man selv er medvirkende årsagen til egne problemer, da alle er en del af det samme system. Løsningen ligger i eget forhold til modparten. Til det siger Haslebo, at vi er kommet til den cirkulære forståelsesform.

¹²¹ Haslebo, 2004, 47.

5 Analyse og diskussion

I analysen er der 3 hovedemner, ledelse, identitetsdannelse og relationer, som jeg har valgt at undersøge i forhold til kommunikation. I Rapporten "*Arbejds miljø for fremtiden*" som er gennemgået tidligere her i specialet, (vil herefter blive omtalt som rapporten), fremkommer problematikker, som jeg finder væsentlige, og som jeg derfor vil uddybe her i dette afsnit. For at finde frem til en løsning på de problematikker, som jeg finder væsentlige, vælger jeg at bruge Haslebo og Senge. Jeg vil her finde frem til, hvad ledere kan gøre for at bidrage til både medarbejderens og lederens læring og udvikling. Jeg henviser til interviewene med Mette, Morten og Mie som eksempler.

5.1 Identitetsdannelse

Identitetsdannelse på arbejdsmarkedet, som tidligere nævnt i specialet, har været under en stor forandringsproces, fra at være "kun" en medarbejder til at være en hel person i arbejdet. I dag kræver den moderne arbejdsmarked, at det hele menneske indgår i arbejdslivet. Før var der et mere distanceret forhold til kollegaer og overordnede, mens nutidens medarbejdere har tendens til at være mere uformelle, hvor det personlige netværk vokser sammen med arbejdsrelationerne. Det kan være svært for medarbejdere at håndtere de nye krav og finde ud af, hvor grænsen mellem hjem og arbejde ligger.

På det moderne arbejdsmarked, er identitet mere forbundet med individets person frem for arbejdet, idet arbejde og opgaver er konstant foranderlige, og det gør det svært for individet at forbinde det med egen identitet. Dette følger med den udvikling at forståelsen af, hvad der kendetegner en god medarbejder, er forandret. Det er ikke længere nok at være god til sit arbejde, individet skal være parat til at lære og udvikle sig i forhold til organisationens mål og værdier.

5.2 Ledelse

De nye ledelsesformer kræver en helt anden tankegang hos lederne. Ledelse får dermed et andet fokuspunkt. Det handler mere om at være en coach eller mentor for medarbejderne, som styrer sig selv i arbejdet og tager egne beslutninger. I denne

forstand er spørgsmålet om en god medarbejder, et spørgsmål om evnen til selvledelse. En god medarbejder er så kendetegnet som et helt menneske " ... *der kan arbejde fleksibelt og effektivt, men uden at brænde ud og køre sig selv ned*".¹²² Ifølge Senge opstår presset på den enkelte, " *som en regel ud af den snævre fokuseren på organisationens mål og udelukkelsen af personlige mål og interesser*".¹²³

Den enkelte medarbejder er nødt til at finde ud af om vedkommende " *arbejder for at leve*"¹²⁴ eller " *lever for at arbejde*".¹²⁵

Nu hvor der er stigende krav på medarbejdernes selvledelse, er ledelsens opgave mere blevet at støtte denne udvikling og planlægge arbejdsdeling. Hvordan behandler lederen denne nye opgave, er det primært ny placering af ansvar eller har lederen mulighed for at være ansvarsfuld selv om medarbejderne også er det, og hvordan deles ansvaret så? " *De fleste ønsker større ansvar over eget arbejde og mulighed for selv at planlægge og tilrettelægge det*".¹²⁶ Kravene er uklare, og det medfører det stress og usikkerhed i arbejdet, og det gavner hverken ikke medarbejder eller ledelse.

" Grænserne for arbejdsmiljøindsatsen flytter længere ind i det enkelte individ og kræver en diskussion af, hvordan selvledelse kan tænkes konstruktivt ind i en arbejdsmiljøindsats".¹²⁷

Fremtidens arbejdsmiljø må have plads til både individets og medarbejderens selvledelse og sikre, at dette bliver en del af den enkeltes medarbejders psykiske arbejdsmiljø.

Det fremkommer i rapporten at gennem det sidste årti, har HRM haft den opgave, at " *levere og uddanne arbejdskraft på en måde så virksomhedens strategi har kunnet efterleves og udvikles*".¹²⁸ Mange arbejdspladser arbejder i dag efter strenge krav, om " *hver dag at være parat til nye udfordringer*".¹²⁹ Dette kan forstås på den måde, at medarbejderne stilles over for et krav som kan være vanskelige at honorere. Selv om

¹²² Andersen m.fl., 2007, 27, Raastrup Kristensen, 2007.

¹²³ Senge, 1999, 268.

¹²⁴ Andersen m.fl., 2007, 25.

¹²⁵ Andersen m.fl., 2007, 25.

¹²⁶ Andersen m.fl., 2007, 12.

¹²⁷ Andersen m.fl., 2007, 31.

¹²⁸ Andersen m.fl., 2007, 47.

¹²⁹ Andersen m.fl., 2007, 47.

kravene bliver for meget, kan medarbejderne ikke sige fra, da det opleves som et svaghedstegn ikke at kunne klare opgaven. F.eks. kan det være vanskeligt at være en medarbejder, som virksomheden fortsat vil stole på efter en sygemelding, fordi sygemelding "*ses som ridser i lakken*".¹³⁰

5.3 Relationer

Relationer på arbejdspladsen i det moderne arbejdsliv er et element medarbejdere har svært med at håndtere. Medarbejdere oplever, at ved at vælge arbejdsopgaver fra, svigter medarbejderen fællesskabet, fordi opgaverne opleves som en fælles opgave. På det moderne arbejdsmarked er konsekvensen af, at arbejdsopgaverne er udarbejdet i fællesskab dermed, at det er svært at prioritere familien frem for arbejdet. Skal det være et valg mellem arbejdsfællesskab eller familien, hvis folk ønsker succes i arbejdet? Hvilken betydning har begrebet "*et godt arbejdsmiljø*" i dag på det moderne arbejdsmarked? For et individ som ikke når at adskille privatsfæren fra arbejdet, kan resultatet være nedsmeltning og mentalt sammenbrud, hvilket fremkommer i Tynell's artikel.

Arbejdsfællesskab kræver, at selv om medarbejdere vil have tid både til arbejde og familieliv, kan det være svært at sige nej til arbejdsopgaver uden for den normale arbejdstid. Kollegaerne kan ende med at føle sig svigtet i processen fordi "*For dem er der jo et fællesskab og en gensidig forpligtelse overfor opgaven*".¹³¹ For Mette er det nemmere at være ansat i et vikarbureau, idet hun dermed ikke har samme forbindelser til det sociale netværk som de fastansatte på arbejdspladsen. Dette giver Mette mulighed for at sige nej til ekstra opgaver, at bestemme over egen arbejdstid, og at have tid til familien.¹³²

Ifølge rapporten bliver:

"... arbejdsmiljøindsatsen derfor en kamp for at fastholde grænserne mellem arbejde og identitet, mellem virksomhed og privatsfære i forsøg på at bjærge det liv, der stadig ikke er druknet i virksomhedens målsætninger.

¹³⁰ Andersen m.fl., 2007, 47.

¹³¹ Andersen m.fl., 2007, 26, interview med Mette.

¹³² Andersen m.fl., 2007, 26, interview med Mette.

Dvs. at beskytte og bevare det, der kan stadig betragtes som "udenfor" arbejdet".¹³³

5.3.1 Medarbejdernes udvikling, stress og psykiske problemer.

Det er næsten umuligt at finde frem til omfanget af stress og psykiske problemer i arbejdslivet i dag. På grund af det moderne arbejdsmarked bliver det sværere at komme afgørende nærmere med en handlingsorienteret forståelse inden for den traditionelle ramme. I hvert fald er der 3 ting som forhindrer, at de traditionelle tilgange kan løse problemerne:

- *"Det grænseløse arbejde vokser i omfang og kompleksitet".¹³⁴*
- *Arbejdsgiveransvaret bliver stadig mere vanskeligt at identificere, bl.a. på grund af øget indflydelse i arbejdet via f. eks. gruppers selvledelse, fleksible arbejdstider og steder (hjemmearbejde, løse og atypiske ansættelser og lign).¹³⁵*
- *At den mistrivsel som skyldes de nye lidelser og "sygdomme", dels er socialt og kulturelt betingede, dels at medarbejderne stiller nye fordringer til arbejdet, der hvis de ikke indfries i et rimeligt omfang, vil lede til frustrationer, stress og heraf følgende lidelser".¹³⁶*

Det fremkommer i rapporten, at arbejdsmiljøvurderinger primært handler om det fysiske arbejdsmiljø og kun i lille omfang om det psykiske. Det er et af problemerne, at dette begreb - psykisk arbejdsmiljø - er defineret meget generelt og diffust.

¹³³ Andersen m.fl., 2007, 26.

¹³⁴ Andersen m.fl., 2007, 21.

¹³⁵ Andersen m.fl., 2007, 21.

¹³⁶ Andersen m.fl., 2007, 21.

5.4 Det moderne arbejdsmarked - nye udfordringer

Rapporten fastslår, at på det moderne arbejdsmarked kræver ledere, at medarbejderne skal være omstillingsparat og udviklingsglade. Medarbejderen lægger i stigende grad egen identitet i arbejdet, og finder her en stor del af meningen med livet. Arbejdsmarkedet kræver det hele menneske, og på samme tid kommer ledelsen med nye systemer og styringsværktøjer. Alle disse forandringer har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen.¹³⁷ Det er dog ikke entydigt, hvorvidt forandringerne har positiv eller negativ effekt på medarbejderen, og den kompleksitet er meget svært for arbejdsmarkedet at håndtere. Det viser sig i det at samme forhold, som kan være et middel til udvikling og selvrealisering hos den ene, kan være væsentlig kilde til mistrivsel hos en anden. Hvis medarbejdere både trives og mistrives, kan det synes, at der må være andre faktorer, som spiller ind i.¹³⁸

Senge kommer ind på i sin teori, at hvis lederen ikke er parat til at slippe tøjlerne, og kun delvist giver ansvar til medarbejderne, som efterfølgende ikke er klare over forventningerne, så virker det hæmmende på medarbejdernes læring.

Medarbejdere lærer hurtigst, når de har en oprindelig fornemmelse af ansvar for egne handlinger, men når medarbejdere tror, at de ingen indflydelse har på eget arbejde, så undergraver det incitamentet til at lære noget.¹³⁹ Dette kan være en stor faktor til medarbejdernes mistrivsel på arbejdspladsen på det moderne arbejdsmarked. Men et andet synspunkt er, at det ikke er sikkert, at alle medarbejdere er interesseret i ansvar for egen læring og fællesskab i arbejdet. Det fremkommer i rapporten som et krav til alle, men f.eks. LEAN medarbejderne skal ikke vise ansvar for egen læring på samme måde som dem, der arbejder efter HRM metoden.

Haslebo taler om indbyrdes referenceforhold, som kan mindske konflikter og øge trivsel.

"Referenceforhold er bestemmende for kommunikationsveje og magtforhold og er dermed en af de afgørende faktorer for, at organisationsmedlemmer kan definere deres indbyrdes relationer".¹⁴⁰

¹³⁷ Andersen m.fl., 2007, 1.

¹³⁸ Andersen m.fl. 2007, 1.

¹³⁹ Senge, 1999, 252.

¹⁴⁰ Haslebo, 2004, 35.

Hvis medarbejdere ikke er klar over de succeskriterier, som er gældende på arbejdspladsen, eller de ikke ved, hvem de skal henvende sig til, så medfører det usikkerhed og kan forhindre medarbejdernes trivsel.

Når en fælles vision er opnået bliver organisationen ikke "deres" men "vores". I lederens og medarbejdernes øjne, vil det sige, at det ændrer forholdet til organisationen. På den anden side kan det argumenteres, at ikke alle medarbejdere er parate til at tage ansvar for egen læring og i disse tilfælde kan dette krav medføre stress. I rapporten fremkommer det, at mange af de psykiske arbejdsmiljøproblemer har udgangspunkt i de nye ledelsesformer og grænseløshed.¹⁴¹

Den lærende organisations øverste ledelse skal designe læring, og medarbejderne skal finde behov for læring og finde metoder til at udvikle sig i arbejdet. Disse krav kan medføre uklare grænser og dermed stress. Selvom Senge taler om, at det er godt at udforske og prøve sig frem til en løsning, så må det efter min mening have en eller anden konsekvens, når udforskningen måske gentagen gange ikke kommer frem til en løsning. Man må formode at problemerne kan være lignende hos medarbejdere, som arbejder efter HRM ledelse. Der må være plads til alle medarbejdere på det moderne arbejdsmarked, ikke kun dem som er parate til at tage ansvar og udvikle sig. Det er også en mulighed, at de andre som ikke er parat til udvikling lige nu, skal til at finde eget startpunkt. Dvs. at ikke alle medarbejdere er på samme niveau i udviklingsprocessen, og det kan være svært for en medarbejder at føle sig bagud. Der skal være plads til kommunikation og medarbejderens forskellige behov, og at ledelsen kommer ind og hjælper medarbejderen ud fra medarbejderens potentiale.

5.4.1 Ledelse

Nye ledelsesformer ifølge rapporten opdeles i værdibaseret ledelse og systembaseret ledelse. De to ledelsesformer stiller forskellige krav til, hvordan arbejdet skal udføres, og de krav viser sig i kontrol, vurderingssystemer og metoder. Ledelsesformerne giver forskellige muligheder og begrænsninger i forhold til medarbejderne, og de har forskellige konsekvenser til følge for det psykiske arbejdsmiljø. De to ledelsesformer anvendes ofte på en og samme tid i mange virksomheder uden at blive sat i forhold til hinanden, og det gør det svært for medarbejderne at skabe overblik over, hvad der er på spil og hvad er årsag til hvad.¹⁴² Jeg mener, at når ledelsen indfører en ny

¹⁴¹ Andersen m.fl., 2007, 64.

¹⁴² Andersen m.fl., 2007, 32.

ledelsesmetode og hvis medarbejderne er involveret i indledningsprocessen, så skal det ikke være et problem for fleste. Det er også et spørgsmål om, at lederne har defineret for sig selv hvilke ledelsesmetoder, der gør sig gældende på netop denne arbejdsplads.

Der er stort pres på det moderne arbejdsmarked på medarbejdernes læring og udvikling, men hvad med lederes udvikling og læring?

Ifølge Haslebo skal der noget særligt til for at en leder, kommer til at udvikle sig som en leder. Det gør han ikke nødvendigvis frivilligt. Lederens læring eller udvikling sker ud fra en beslutning eller en handleplan.¹⁴³ Haslebo og Senge er enige i, at ledere finder behov for at lære via refleksion. Senge mener, at en leder i organisationen er eksperten. Det er nemt for ledere, at give det organisatoriske pres skylden for mangel tid til refleksion. Eksperimenter¹⁴⁴ har vist, at selv når ledere har tid til refleksion, så reflekterer de ikke ordentligt over tingene. Ledere er mere til at skifte en strategi ud med en anden. Jeg er enig med Senge i, at ledere adopterer strategier, som de så uskifter med en andre strategier, når de løber ind i vanskeligheder.¹⁴⁵ Jeg tror, det er nemmere for lederne at udskifte strategier end at reflektere ordentligt over egen ledelse.

Læring tager tid, og Senge mener, at ledere i fremtiden vil bruge mere tid til læring og refleksion end hidtil.¹⁴⁶ Haslebo mener, at ledere ikke kan undgå at stoppe op, mentalt at trække sig ud af situationen og undre sig over, hvorfor tingene udvikler sig som de gør.¹⁴⁷ Efter min mening er det meget vigtigt nu på det moderne arbejdsmarked, med alle de uklare grænser og flydende strategier, at ledere bruger tid på at reflektere og definere sin ledelse. Som Haslebo kommer ind på, så er det ikke nok blot at stoppe op, der skal efterfølgende stilles spørgsmålet, "hvad gør jeg så". Det er ikke nok at stoppe op og undre sig, hvis lederens holdning er, at "det vil tiden vise". Ledere er nødt til at være lidt på forkant, når det gælder det psykiske arbejdsmiljø.

5.4.1.1 Den øverste leders nye rolle

Eftersom medarbejdernes selvledelse er mere generel, og mellemledere får en anden funktion, bliver den øverste lederes rolle i organisationen en forsker- og designerrolle.

¹⁴³ Haslebo, 2004, 244.

¹⁴⁴ Senge, 1999, 265.

¹⁴⁵ Senge, 1999, 265.

¹⁴⁶ Senge, 1999, 266.

¹⁴⁷ Haslebo, 2004, 248.

At forstå organisationen som et system, og forstå hvordan indre og ydre kræfter bevæger organisationen. Top ledelsen skal designe læreprocesser, som giver ledere gennem hele organisationen forståelse af disse kræfter.¹⁴⁸ Det at udvikle organisationens læreprocesser er en opgave, som ikke kan uddelegeres fra den øverste ledelse, fordi andre ledere er optagede i egen del af organisationen, idet denne opgave kræver overblik over hele organisationen.

5.4.1.2 *Magt og magtforhold*

I traditionelle organisationer har magten været i toppen ud fra filosofien: *toppen tænker og de lokale handler*. Men den lærende organisations mål er, at "*tænken og handlen forenes i en og samme person*".¹⁴⁹

Ledere som er i gang med at uddele ansvar til medarbejdere, og som har svært ved at slippe tøjlerne, frygter mange tab. Ledelsen bliver paralyseret af angst for at miste magten og overser derfor, hvor vigtig deres nye roller er.¹⁵⁰ Medarbejderne oplever, at der sidder nogen og bestemmer om deres handlinger, og derfor oplever medarbejderne ikke et egentligt ansvar for egen beslutningstagen. Når medarbejderne skal arbejde efter de nye ledelsesmetoder, bliver de nogle gange gjort ansvarlige for ting, som de har ikke nogen indflydelse på, og derfor ikke har en reel mulighed for at løse.¹⁵¹

Ifølge Haslebo vil medarbejdere hellere have ledere som er magtfulde, fordi de er "*bedre i stand til at skaffe ressourcer til afdelingen, til at beskytte den og til sikre gode arbejdsvilkår for medarbejderne...*".¹⁵² På det moderne arbejdsmarked skal medarbejderen have et frirum for selvbestemmelse og ansvar. Lederen skal uddelegere noget af sin beslutningsevne til medarbejderne. Dette fordrer, at lederen har noget, der kan uddelegeres. Det har kun den leder, som har magt, modsat den svage leder, men hvor ligger magten? Der er tale om den formelle magt, som kommer til at følge en stilling i en organisation, også er der tale om organisatorisk magt, som står for vedkommende leders gennemslagkraft. Hvis en leder ikke har organisatorisk magt, så har vedkommende få muligheder i sin ledelse.¹⁵³

¹⁴⁸ Senge, 1999, 262.

¹⁴⁹ Senge, 1999, 252.

¹⁵⁰ Senge, 1999, 252.

¹⁵¹ Andersen m.fl., 2007, 37.

¹⁵² Haslebo, 2004, 121.

¹⁵³ Haslebo, 2004, 121.

Forskellige udgaver af virkeligheden kan leve inden for en organisation, og det kræver åben dialog at finde ud af, at ledere ikke har det samme udgangspunkt og ikke taler om det samme, selv om ordene er ens. Haslebo siger, at kommunikation i en organisation kan ses som løbende forhandling mellem forskellige virkelighedsopfattelser. I den forstand er det den mest magtfulde leder, som har største mulighed for at få sin opfattelse igennem.¹⁵⁴ Selv om ledere er magtfulde er det ifølge Senge en illusion, at nogen har styr på en organisation fra toppen, "*illusionen om, at nogen overhovedet vil kunne beherske en organisations dynamiske og mangfoldige kompleksitet oppefra*".¹⁵⁵ I traditionelle organisationer virker hierarkiet på den måde, at ledere giver ordre som andre udfører, men at give ordrer, er ikke det samme som at have kontrol. Ledere vælger ikke at opbygge en lærende organisation uden, at det er en del af deres vision og noget, de virkelig ønsker sig. Den dynamik som jeg forestiller mig er i den lærende organisation, synes jeg er et meget spændende koncept. En leder i en lærende organisation er nødt til at være sikker i forhold til egen identitet, i forhold til organisationen og i forhold til de relationer, som vedkommende, indgår i. En usikker leder har mindre organisatorisk magt, og dette bevirker, at medarbejderne stoler mindre på vedkommende. En usikker leder har altså tendens til at blive mere autoritær over for sine medarbejdere.¹⁵⁶ Dette hæmmer efter min mening medarbejdernes læring og udvikling. Denne leder opnår også selv mindre læring i forhold til lederrollen, da det må formodes, at ledere også lærer gennem sin egen ledelse i interaktion med medarbejderne og andre ledere. Jeg er enig i det, som Haslebo mener, at Individet udvikler sig i de relationer, som de indgår i.

5.4.1.3 Ledelse gennem system

De moderne ledelsesformer kan til dels forstås som række af målings og evalueringssystemer. Til dels er det et forsøg på at styre, det som ikke kan måles og tælles, nemlig medarbejdernes attituder, værdier og holdninger. Det medfører muligheden for, at medarbejderen føler sig overvåget hele tiden, også selvom kontrollen ikke udføres. Medarbejderne kan derfor savne at se lederne med i arbejdet og have kontakt til dem, og de oplever, at alt går ud på statistik og tal. Det fremkommer i afsnittet om LEAN (ledelse gennem system), at meningen er, at lederne er placeret "på gulvet", hvor tingene sker. I nogle virksomheder skal ledere prøve at

¹⁵⁴ Haslebo, 2004, 130-131.

¹⁵⁵ Senge, 1999, 254.

¹⁵⁶ Haslebo, 2004, 124.

arbejde i alle stillinger. Ledere skal have god kontakt til medarbejderne for at være bekendt med, hvordan arbejdet forgår, og at beslutninger primært skal være taget lokalt og ikke i topledelsen.¹⁵⁷

Det fremkommer i interviewet med Morten tidligere i specialet, at medarbejderne ønsker klap på skulderen, og at ledelsen lytter til dem, fordi det er medarbejderne, som laver arbejdet og har ideer, om hvordan kvaliteten i arbejdet kan øges.¹⁵⁸ Dette kan på den ene side forklares med, at medarbejderne ikke helt ved, hvad ledelsen vil med dette nye koncept, som LEAN er, og på den anden side at ledelsen ikke lytter til medarbejderne, hvor medarbejderne mener at de kunne løse virksomhedens problemer og det kunne have gjort indførelsen af LEAN unødvendigt. Ifølge Haslebo kan forskellige versioner af virkeligheden leve i den samme organisation. Det kræver åben og nysgerrig dialog for at finde ud af, om deltagerne har det samme udgangspunkt. Organisationens medlemmers position er bestemmende for det perspektiv, de ser virkeligheden i. Dette kan forklare forskellen mellem Mortens oplevelse af ledelsen og ledelsens oplevelse af den selvstændige medarbejdergruppe. Morten oplever, at ledelsen ikke lytter og ledelsen synes, at medarbejderne ikke vil samarbejde i den nye arbejdsmetode. Et åbent dialogmøde, hvor begge parter kan tale frit og finde et fælles udgangspunkt, kan være en mulighed.¹⁵⁹ Senge mener, at lederne har tendens til at være sjældent parate til at dele magten med medarbejderne, som de er vant til at mistro. Lederne tager imod medarbejdernes forslag, men undlader at føre dem ud i livet.¹⁶⁰

For medarbejdere, som har egne prioriteringer, er det svært at have mere end en opgave at se til. Det nye system bliver en belastning, som de føler, de ikke har tid til. Medarbejderne oplever således, at ledelsen ikke er i kontakt med dem, og at ledelsen fokuserer mere på egne statistikker end på medarbejderne.¹⁶¹ Da LEAN skal være udført af alle medarbejdere som en fælles opgave, er der noget, som efter min mening, ikke passer i virksomheds indførelse af LEAN, som den er fremstillet i rapporten. Det er min holdning at kommunikationen, som er meget vigtig i LEAN - konceptet, mangler, da medarbejderne tydeligvis ikke ved, hvad der forgår. I Ledernes Hovedorganisation, som er i gang med at indføre LEAN, opdagede de meget hurtigt at,

¹⁵⁷ Bicheno, 2004, 10.

¹⁵⁸ Andersen m.fl., 2007, 38-40, interview med Morten.

¹⁵⁹ Haslebo, 2004, 130.

¹⁶⁰ Senge, 1999, 92.

¹⁶¹ Andersen m.fl., 2007, 38-40, interview med Morten.

*"medarbejderne havde behov for at få et meget tydeligt indtryk af, hvad forandringen ville betyde for dem personligt og for deres hverdag".*¹⁶² Vigtigt for

ledere er, at der skabes rum for refleksion og åbent dialog mellem ledere og medarbejdere om de gode og dårlige sider ved LEAN i organisationen.¹⁶³

Dialog handler ifølge Senge om at lære at blive opmærksom på de interaktionsstrukturer som undergraver læring. Forsvarsmønstre ligger ofte begravet i de måde et team fungerer på.¹⁶⁴ I LEAN er fokuset på, at alle medarbejdere er medlemmer af et team, hvor fokuset i den lærende organisation er på individets læring og udvikling i teamet.

Ifølge Jørgensen, skal LEAN sproget gøres til aktørernes eget sprog i organisationen, hvorefter det er en integreret del af livet i organisationen.¹⁶⁵

LEAN deler ifølge Bicheno mennesker i to karakteristika, ydmyghed og respekt. Dette er i virkeligheden spørgsmål om kultur, og deles både af den synlige del og den del af organisationen, som er under overfladen. Den synlige del af organisationen er den del, som omhandler produkter, kunder, den hierarkiske struktur, officielle regler mm. Organisationens under overfladen er meget mindre håndgribelig, men med langt mere vidtrækkende konsekvenser i forhold til påvirkning af adfærd. Denne uformelle organisation har sine egne ledere, uskrevne regler, egne kommunikationskanaler bestående af rygter og samtaler mellem medarbejdere. Den uformelle organisation er med til at bestemme, hvor integreret og respekteret en medarbejder føler sig.¹⁶⁶ Dette er et spørgsmål om kultur, og det vil jeg uddybe senere i diskussionen.

5.4.1.4 Værdibaseret ledelsesform

Human Resource Management kaldes ledelse gennem ideologi og værdier, og handler om ledelse af de menneskelige ressourcer, dvs. medarbejderne.

*"Human resource området er kendetegnet ved at være et felt, der ud fra et ønske om organisatorisk og økonomisk fremgang beskæftiger sig med menneskelige og sociale forhold".*¹⁶⁷

¹⁶² Eriksen m.fl., 2005, 107.

¹⁶³ Eriksen m.fl., 2005, 109.

¹⁶⁴ Senge, 1999, 19.

¹⁶⁵ Jørgensen, 2007, 40.

¹⁶⁶ Bicheno, 2004, 170.

¹⁶⁷ Andersen m.fl., 2007, 46.

HRM tænker medarbejderne som "hele mennesker", der skal være engagerede i arbejdet ud fra organisationens værdisæt. Det er helt afgørende for HRM, at medarbejderen er parat til at udvikle sig og forandre i takt med organisationens værdier. Ifølge HRM skal medarbejderens værdier være et med organisationens værdier, og dermed yder medarbejderen sit bedste for organisationen.¹⁶⁸ Det er ikke længere nok at passe sit arbejde, medarbejderen skal også kunne interessere sig for andres arbejde, indgå i videndeling, og forpligte sig som et medlem af organisationen. Lederen skal kunne motivere medarbejderen, være et forbillede.¹⁶⁹

Inden for HRM måles resultater i produkter frem for i tid.

"I princippet betyder det, at ledelsen ikke behøver at blande sig i, hvornår medarbejderne løser arbejdsopgaverne, og hvor mange timer de bruger på det - blot produktet levers til tiden i en tilfredsstillende kvalitet".¹⁷⁰

HRM har en tendens til at individualisere medarbejderne, ved at lægge fokus på personlig udvikling i arbejdet. Virksomhedsledelse handler i stigende grad om,

"hvordan den enkelte medarbejders præstationsevne kan identificeres, udvikles, og belønnes med henblik på at sikre effektivitet og produktivitet for organisationen".¹⁷¹

I Tynell's artikel fremkommer det, at hos Adore, eksisterer arbejdstid ikke som en målelig størrelse. På den måde forventer Adore, at medarbejderne udvider arbejdstiden, når de skal leve op til aftalte tidsfrister og personlige indtjenings og kvalitetsmål. De optimerer brugen af de menneskelige ressourcer efter en strategi, som kaldes "boundary control"¹⁷². Det er

"en strategi, der sigter mod at få medarbejderne til at flytte eller helt nedbryde grænsen mellem arbejde og ikke-arbejde ved at 1) opstille en

¹⁶⁸ Andersen m.fl., 2007, 46.

¹⁶⁹ Haslebo, 2004, 196.

¹⁷⁰ Andersen m.fl., 2007, 47-48.

¹⁷¹ Andersen m.fl., 2007, 48.

¹⁷² Tynell, 2002, 11, Leslie A. Perlow, 1998.

række individuelle mål, 2) løbende holde op mod disse mål og 3) udvise og fremhæve konstant arbejde som ideel adfærd".¹⁷³

Betydningen af konceptet "fuldt ansvar" kan være meget forskelligt alt efter virksomheder. I Tynell's artikel fremkommer, at fuldt ansvar betyder, at medarbejderne er komplet ansvarlige for arbejdsopgaver, ledelsen har værktøjer til at øge presset på medarbejderne uden at de lægger direkte pres på dem. Det er fuldt ud medarbejdernes egen skyld, når de ikke opnår deadlines, fordi medarbejderne selv har sagt, hvor lang tid en opgave tager. Der er simpel hen ikke plads til noget andet end arbejde inden for ledelsens ramme. Hvis medarbejderne har problemer med det, er medarbejderne ikke interesserede nok i deres arbejde og "*mangler de nogle vigtige personlige egenskaber*".¹⁷⁴

Ifølge Haslebo kommer det an på medarbejderens referenceforhold til lederen, hvilken mening medarbejderen kan læse ud af dette. Medlemskabet af organisationen som medarbejderen er ansat i, tildeler medarbejderen nogle rettigheder og forpligtelser, der er med til at forme dens virkelighedsopfattelse og handlemuligheder.¹⁷⁵ I Tynell's artikel fremkommer det, at medarbejdere hos Adore, troede de ville få lignende problemer hos andre virksomheder, fordi det var deres egen skyld. Når to af dem snakkede sammen gik det op for dem, at de hver især ikke var den eneste, som havde problemer med arbejdskravene.¹⁷⁶ Det må efter min mening være vanskeligt i snakken om selvledelse og selvbestemmelse, at medarbejderne oplever sig så magtesløse og styrede, som tilfældet på denne arbejdsplads er. Jeg synes, ledelsens ansvar gælder længere end kun til at opnå organisationens værdier og mål. Ind i dette ansvar må også komme medarbejderens velfærd. Det er ikke ledelsens rettighed at udnytte medarbejderen på den måde, at hele medarbejderens liv skal lægges i arbejdet, og det kan bevirke en efterfølgende arbejdsrelateret stress. Selvfølgelig har medarbejderen ansvaret for sig selv, men alligevel er lederen ansvarlig for de krav, som de giver til medarbejderen.

¹⁷³ Tynell, 2002, 11.

¹⁷⁴ Tynell, 2002, 9.

¹⁷⁵ Haslebo, 2004, 38-39.

¹⁷⁶ Tynell, 2002, 14.

5.4.1.5 *Selvledelse*

Begrebet selvledelse er meget populært og brugt i moderne organisationsteorier, men som jeg har før været ind på, foreligger der ikke nogen entydig definition af begrebet.

"Der opstår komplekse problemstillinger, når medarbejderne stilles overfor krav og tilbud om selvledelse og engagement. Der er i det moderne arbejdsliv ikke tale om et entydigt modsætningsforhold mellem medarbejder- og ledelsesgrupper, men om langt mere komplekst interesseforhold".¹⁷⁷

Men problemet med selvledelse er, at dette kun er begrænset ledelse. Her opstår et dilemma, da de fleste gerne selv vil styre arbejdet, men når folk får fuld frihed, så følger der også et stort ansvar, som for nogle kan betyde stress. Senge taler i sin disciplin "personlig beherskelse" om at ledere og medarbejdere er nødt til at have egne prioriteringer både i arbejdet og på hjemmefronten. De kan ikke kun have fuldt kontrol på den ene front, idet dette er et samspil, som for at være effektivt skal gælder i alle livets forhold.¹⁷⁸

Haslebo henviser til begrebet empowerment som "*gælder om at indrette organisationer og udøve ledelse på måder, der fremmer medarbejdernes magt og indflydelse*".¹⁷⁹ Medarbejderen skal have frirum for selvbestemmelse og ansvar. Der kommer magtrelationer ind i billedet, og det er vigtigt, at lederens magt begrænser sig til at uddelegere, og at lederen er parat til at give medarbejderen rum til at udfolde sig.

5.5 *Relationer*

Grænsen mellem arbejde og privatsfæren er uklare på det moderne arbejdsmarked. Selvledelse er kommet ind som et nyt begreb for det at lede, at medarbejderne leder sig selv.

¹⁷⁷ Andersen m.fl., 2007, 12.

¹⁷⁸ Senge, 1999, 268.

¹⁷⁹ Haslebo, 2004, 121.

"Medarbejderen skal selv håndtere balancen mellem arbejde og liv, ikke blot for at holde på sine rettigheder til fritid, men lige så meget for at være en god medarbejder".¹⁸⁰

Hvordan kan medarbejderen forholde sig til de ulige kraver, hvor de på den ene side skal være fleksible og villige til at indordne udvikling i arbejdspladsens værdier, og på den anden side selv sørge for at være en optimal ressource for arbejdspladsen, ved at håndtere fordelingen af egne ressourcer?¹⁸¹

I Senges teori lægger han meget vægt på en balance mellem arbejde og familieliv, og hvis det opstår ubalance, ender det oftest med, at familien kommer til at stå udenfor. *"Eftersom man tilbringer stadig mindre tid derhjemme, svinder succesen i familien endnu mere ind og fører til endnu mindre lyst til tid med familien".¹⁸²* I den sidste ende går det op for vedkommende, at de er nødt til at ændre strukturen, fordi balance mellem familie og arbejde ikke passer ind i denne struktur. Strukturen vil hele tiden skubbe i en retning af ubalance.

Individets første opgave ifølge Senge er at træde ud af strukturen og spørge sig selv, om der skal være en balance mellem arbejde og familie. Er der en vision til stede, og hvor seriøs er individet? Det er ikke et ligegyldigt spørgsmål, hvis det var nemt at opnå denne balance, så ville flere gøre det. Når individet foretager et bevidst valg, betyder det, at vedkommende sætter sig personlige mål for den tid, man er hjemme. Dette betyder, at individet siger fra, når der er krav om forretningsmiddage, møder uden arbejdstid og golfweekender.¹⁸³

For at opnå balance mellem familie og arbejde har Senge nogle gode råd:

- *Identificer det, som er virkelig vigtigt for dig.*
- *Foretag et valg (forpligtethed).*
- *Vær ærlig over for andre med hensyn til dit valg.*
- *Lad være med at forsøge at manipulere dem til bekræftelse eller overfladisk støtte.¹⁸⁴*

¹⁸⁰ Andersen m.fl., 2007, 26, Raastrup Kristensen, 2007.

¹⁸¹ Andersen m.fl., 2007, 27-28.

¹⁸² Senge, 1999, 268.

¹⁸³ Senge, 1999, 270.

¹⁸⁴ Senge, 1999, 270.

Ifølge Senge kan konflikterne mellem arbejde og familie være meget afgørende for en organisations begrænsning i sin effektivitet og organisationens måde at lære på. I dette er jeg enig med Senge, da jeg ikke mener, at en organisation opnår det nødvendige lærerrige interaktion mellem ledere og medarbejdere uden at have styr på dette. Jeg mener, at en medarbejder som har dårlig samvittighed over for sin familie, ikke opnår samme resultater i arbejde som den, der har bedre styr på dette. En leders eller medarbejders muligheder bliver måske i arbejdet lidt begrænsede på grund af deres prioriteringer, hvis de prioriterer familien. Hvis de ikke er parate til det, så bliver deres prioriteringer anderledes, de har et valg. Derfor er det vigtigt, at alle hver for sig identificerer det, som er vigtigt for dem.

5.5.1 Kommunikation

Det fremkommer i afsnittet om virkelighedskonstruktion, at kommunikation er bindeled mellem fakta, logik og værdier. Den spiller en stor rolle i alle aspekter af både en leders og en medarbejders arbejdsliv. I de tilfælde som ses i Mortens interview, hvor lederne har indført LEAN, men hvor medarbejderne ikke kan se fordelene ved det, bliver spørgsmålet om kommunikation centralt. Medarbejderne savner, at se lederne i produktionshallen og få konkrete kommentarer på, om produktionen kører godt, og hvor der eventuelt er problemer.

"Lederne har valgt løbende at informere medarbejderne om produktionstal, gennemløbstider, spild osv. ved at hænge kulørte søjler op på opslagstavler forsynet med smileys, i et forsøg på at gøre det pædagogisk let tilgængeligt".¹⁸⁵

Dette giver ingen mening for medarbejderne og det bliver i stedet kilde til irritation og frustration. Hvis LEAN er indført og medarbejderne er med i processen, formoder jeg, at de bliver informeret om, hvad det går ud på og at "LEAN for det første bliver til igennem kommunikationen i de virksomheder, som vælger at indføre LEAN".¹⁸⁶ Dette koncept har været indført i flere produktions- og servicevirksomheder, og LEAN må løbende kunne justeres efter den organisations eller virksomhedens behov. Toyota er den første til at indrømme, at de ikke har svar på al ting, selv om de arbejder efter

¹⁸⁵ Andersen m.fl., 2007, 43.

¹⁸⁶ Jørgensen, 2007,20.

LEAN, men de kræver det heller ikke. De ved, hvad de kan bruge det til og Toyota Produktion system, som LEAN bygger på, udvikles stadig.¹⁸⁷

Dårlig kommunikation i organisationen mellem ledere og medarbejdere kan vise sig i langsom flow af informationer. Dette resulterer i, at medarbejderne bliver usikre på, hvilke krav, de skal opfylde og dette medfører barrierer i forhold til læring. Grunden til dette er, som jeg har kommet ind på før at "*folk lærer hurtigst, hvis de har en oprigtig fornemmelse af ansvar for deres handlinger*".¹⁸⁸

Det fremkommer i afsnittet om Senge, at kommunikation er et centralt element i Den lærende organisation. Al teamlæring forgår i form af dialog og diskussion.

Ifølge Haslebo, forudsætter deltagelse i dialog, at organisationsmedlemmer

*"er i stand til både at indtage den mentale position, at de sociale verdener, de lever i, skabes i kommunikation mellem mennesker og mobilisere en nysgerrighed over for deres egen såvel som andres sociale verden"*¹⁸⁹.

Der skal skabes et frirum, hvor alle deltagere er sikre på, at det de ikke siger, vil være brugt imod dem på et senere tidspunkt. Dette betyder også, at hierarkiet suspenderes for en stund og alles udsagn bliver lige gyldige¹⁹⁰. Jeg synes, en åben dialog er en nødvendighed i moderne organisationer, når alle har forskellige opgaver, og det individuelle ansvar kræver, at ledere er åbne for medarbejders holdninger og synspunkter på den enkeltes præmisser.

5.6 Identitetsdannelse

Ifølge virkelighedskonstruktionsmodellen, konstrueres virkelighed gennem integration af fire dimensioner, fakta, logik, værdier og kommunikation. Jørgensen mener, at læring består af en ny integration af disse dimensioner. Fakta, logik og værdier er indlejret i identitet og er integreret i kommunikation. Kommunikation er således central i forbindelse med organisatorisk læring. Igennem kommunikation bliver virkeligheden social og identitet konstrueres igennem den daglige omgang med omverden.¹⁹¹

¹⁸⁷ Bicheno, 2004, 8.

¹⁸⁸ Senge, 1999, 252.

¹⁸⁹ Haslebo, 2004, 249.

¹⁹⁰ Haslebo, 2004, 249.

¹⁹¹ Jørgensen, 2007, 9-13.

Medarbejdernes nye konstruktion af identitet er således skabt i den daglige omgang mellem ledere og medarbejdere inden for organisationer. Man må formode, at kulturen i organisationer har meget at gøre med hvilke beskeder, medarbejderne får omkring arbejdet, og de krav som forligger. Med kultur er der tale om de regler, antagelser og forventninger, som ligger i organisationen. Eftersom arbejdsmarkedet forandrer sig, og der opstår nye krav og forventninger, kan der være gamle kulturelle mønstre, som medarbejdere kan have svært med at sætte til side. Dette kan være en faktor, som har betydning for, hvor forskelligt medarbejdere håndterer forandringer på arbejdsmarkedet.

I takt med samfundets forandring har Identitetsdannelse været under forandring. Det forandrer den måde, medarbejdere ser sig selv på som borgere og mennesker. Tidligere blev man født ind i en bestemt samfundsrolle som bonde eller håndværker, men nu er disse roller brudt op. Nu er det i større grad op til den enkelte at finde ud af, hvem man er, hvad man vil og hvorfor. "*Identiteten ... er blevet til en klump modellervoks, som det er op til den enkelte at forme*".¹⁹² Dvs. at identiteten ikke længere er en fast kerne i det enkelte individ, men "*i stedet er det at skabe sin egen identitet blevet til et projekt eller en opgave, som skal opbygges og udvikles gennem relationer*".¹⁹³ Skabelsen af identitet er blevet til en livslang proces, fordi skiftende forventninger og krav gør det nødvendigt at forholde sig til egen identitet, som skal overvejes hele tiden. Identitet og arbejde er fleksible størrelser som skabes i forhold til hinanden. Ledere kan, som jeg har tidligere kommet ind på, virke som en støtte for medarbejderen i denne proces via åben dialog. Ledere skal dog være opmærksomme på ikke at gå for langt ind i individets personlige felt.

5.6.1 Lederens påvirkning på individets udviklingsproces

Ledelsens fokus på personens udviklingsproces som noget, som kan formes og udvikles, giver anledning til spekulationer, fordi hvor langt må ledelsen gå ind på den personlige udvikling? I interviewet med Mie fremkommer det, at i omskiftningen fra traditionel til Den lærende organisation, var medarbejderne pålagt at gå på udviklingskursus, som havde dette formål "*at ændre eller justere deltagernes adfærd, og det foregik*

¹⁹² Andersen m.fl., 2007, 23.

¹⁹³ Andersen m.fl., 2007, 23, fra Giddens 1991.

gennem deltagernes aktive medvirken".¹⁹⁴ I dette syntes Mie, at kurserne gik for langt ind på kursisternes personlige side, og det var ikke fra begyndelsen forklaret hvilket formål, der lå bagved kurserne.

Det fremkommer i rapporten, at det er sket, at medarbejdere får erstatning, fordi de er brudt sammen efter et teambuildingskursus, hvor de er nødt til tale om personlige problemer.¹⁹⁵ Alligevel er det ikke en mulighed for medarbejdere at sige fra overfor at deltage på et kursus eller teambuildings aktiviteter, selvom det ligger udenfor arbejdstiden.¹⁹⁶ Konsulenter har tavshedspligt over for deltagere, men alligevel har medarbejdere været fyret for at kritisere organisationen, "*sige deres ærlige, negative mening om virksomheden eller ledelsen*".¹⁹⁷

På den moderne arbejdsmarked er kravet, at medarbejderne møder op og er mentalt forberedt til arbejdet, og at de går hjem efter at blive færdige med de arbejdsopgaver som foreligger, men ikke på et bestemt klokkeslæt.

Da ledere forventer, at medarbejdere udvikler sig i forhold til organisationens mål og værdier, bliver arbejdslivets relationer identitetsbærende for medarbejderen.

Lederens syn på det er at medarbejderen "*... får de et større medansvar og tilfredshed med arbejdet...*".¹⁹⁸ Konflikten mellem arbejde og familie handler ikke kun om tid men også om værdier. Konflikten formindskes drastisk, når organisationen fostrer værdier, der ligger i forlængelse af ledernes og medarbejdernes egne værdier.¹⁹⁹

*"Lederskab i en lærende organisation indebærer, at man støtter folk i deres afklaring af og forfølgelse af egne visioner, moralsk overtalelse, hjælper folk med at finde ud af de bagvedliggende årsager til problemer og sætter dem i stand til at foretage deres valg".*²⁰⁰

Lederens primære opgave i dette, er ifølge Senge at give slip på tøjlerne, så medarbejderne får reelle muligheder for læring og udvikling, og at få det lokale

¹⁹⁴ Andersen m.fl., 2007, 29, interview med Mie.

¹⁹⁵ Andersen m.fl., 2007, 30, interview med Mie, og fra HK magasinet Delta 4/des. 2002.

¹⁹⁶ Andersen m.fl., 2007, 30, interview med Mie.

¹⁹⁷ Andersen m.fl., 2007, 30, interview med Mie.

¹⁹⁸ Andersen m.fl., 2007, 24.

¹⁹⁹ Senge, 1999, 272.

²⁰⁰ Senge, 1999, 271.

system til at fungere.²⁰¹ I det er jeg enig med Senge, ledelse skal være på et mere personlig plan, og der skal være rum for refleksion og læring.

²⁰¹ Senge, 1999, 253.

6 Konklusion

I dette speciale har jeg undersøgt,

Hvordan kan kommunikation mellem ledere og medarbejdere, bidrage til medarbejdernes udvikling i den moderne organisation?

Det moderne arbejdsmarked er under konstant forandring, og dette er en god ting. Definitioner på grænser skal skærpes, men alligevel skal der være plads for dem som vælger at prioritere arbejdet. Det som ledere og medarbejdere er nødt til at være opmærksomme på, er hinandens forskelligheder, som reflekteres af individets forskellige virkelighedskonstruktioner. Eneste måde organisationsmedlemmer kan lære at forstå og respektere hinandens forskelligheder er igennem kommunikation og åben dialog.

6.1 Identitetsdannelse

Kommunikation mellem ledere og medarbejdere er et afgørende element i medarbejdernes udvikling i arbejdet. Selv om ledelsens rolle har forandret sig, og medarbejderne er mere over i selvledelse, så har lederen stadig en vigtig rolle. Lederen skal virke som en støtte og coach for medarbejdernes udvikling i arbejdet. Arbejde og identitet er fleksible størrelser der skabes i forhold til hinanden. Det kan være svært for medarbejdere at sætte grænser, fordi de ikke har defineret succeskriterier og ved ikke hvilke forventninger er gjort til dem.

6.2 Ledelse

Medarbejderne ønsker selv mere ansvar i arbejdet, men overskuer ikke helt de krav, som følger med. Det er ledelsens nye opgave at styre denne proces, hos de medarbejdere, som mangler støtte. Nu er ledere med flere medarbejdere under sin ledelse som ændrer deres opgaver meget, og lederne skal lede på en anden måde. Det ikke er et spørgsmål om at kigge opgaverne igennem, men heller at støtte medarbejderne i deres egne beslutninger. Succeskriterier skal være definerede, så medarbejderne ved, hvad de skal forvente. Alle forandringer kræver, at medarbejderne ved hvilke forventninger de møder undervejs og efter forandringsprocessen. Arbejde og identitet er både fleksible størrelser og skabes i forhold til hinanden.

Lederes og medarbejderes indbyrdes referenceforhold er med til at åbne for kommunikation på arbejdspladsen. Ledere skal være særlig opmærksomme på, hvordan de kommunikerer og reflekterer over egen ledelse. Åben dialog vil gavne fleste ledere og medarbejdere, men det skal være gjort rigtigt, så det ikke er anklager og beskyldninger kamufleret som en ærlig snak.

6.3 Relationer

Organisationer skal fremstille en køreplan for organisationsmedlemmernes grænser mellem arbejde og familie. Balance mellem arbejde og familie er alligevel noget, som hver enkelt er nødt til at definere for sig selv. Organisationens ledere vil måske protestere, men i det lange løb er det bedre at organisationsmedlemmer går hjem på et bestemt tidspunkt, end at de bliver psykisk belastede og går ned med stress.

7 Litteraturliste

Andersen, Vibeke, Bramming, Pia, Nielsen og Flemming: 2007: "*Arbejdsmiljø for fremtiden - nye måder at opfatte arbejde på*" i Øje på arbejdsmiljøet, feb. 2008.

Bicheno, John: 2004: "Den nye LEAN værktøjskasse" id-tribe leanteam. (www.leanteam.dk).

Eriksen, Mikkel, Fisher, Thomas, Mønsted, Lasse: 2005: "*God lean ledelse - i administration og service*" Århus: Børsens forlag.

Gergen, Kenneth J. og Gergen, Mary: 2005: "*Social konstruktion - ind i samtalen*" Århus: Psykologisk Forlag A/S.

Giddens, Anthony: 1991: "*Modernitet og selvidentitet - selvet og samfundet under sen-moderniteten*" København: Hans Reitzels forlag.

Hartnack, Justus: 1994: "*Wittgenstein og den moderne filosofi*" København: C.A. Reitzel forlag.

Haslebo, Gitte: 2004: "*Relationer i organisationer - En verden til forskel*" Gylling: Psykologisk Forlag A/S.

Henriksen, Lars Bo, Nørreklit, Lennart, Jørgensen, Kenneth Mølbjerg, Christensen, Jakob Bøhme, O'Donnell, David: 2004: "*Dimensions of change- conceptualising reality in organisational research*" Copenhagen: Copenhagen business school press.

Jørgensen, Kenneth Mølbjerg: 2007: "*Forandringsledelse igennem kommunikation*" udgivet i Ledelse og filosofi, Nr. 2, 2007.

Kjær, Henrik, Skriver, Hans Jørgen, Staunstrup, Erik: 2007: "*Organisation*" Nykøbing: Trojka a/s.

Senge Peter M. : 1999: "*Den femte disciplin - Den lærende organisations teori og praksis*" Århus: Forlaget Klim.

Tynell, Jesper: 2002: "Det er min egen skyld - nyliberale styringsrationaler inden for human ressource management" Tidsskrift for arbejdsliv, 4 årg. Nr. 2. <http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/tfa02-2.asp>