

21. mars 2011

Erik Fjell

Sjefers og ansattes systemverden

Publisert som paper til doktoranddagarna 28. og 29. mars 2011.
Institutionen för arbetsvetenskap.
Karlstads universitet.

Introduksjon til paper

”Sjefers og ansattes systemverden” er et kapittel som inngår i min analyse av makten i den daglige trivielle arbeidsvirksomheten.

I min doktoravhandling er jeg opptatt av hvordan vi kan forstå makten gjennom det trivielle i den daglige arbeidsvirksomheten. Det trivielle handler om stille eksistenser og ikke om avisoverskrifter med de mer synlige og spektakulære formene for makt og makt(mis)bruk. Det trivielle er strukturer og rutiner det ikke ofte stilles spørsmål ved, eller forblir usynlig og ikke blir særlig tematisert. Stille eksistenser og trivialitet virker på mange som hverdagslig og ”fargeløst”, fordi vi oppfatter det som legitimt, men det er antagelig her vi finner de mest interessante skjulte sosiologiske mekanismene og dermed forutsetningene og strukturene for makten. Det ligger med andre ord mye under de såkalte trivielle hverdagsrutinene i arbeidet.

Konteksten for min undersøkelse er offentlige kommunale byråkratiske arbeidsorganisasjoner, og jeg har forsket med utgangspunkt i følgende problemstilling; hvilke maktgrunnlag og maktytringer finner vi hos sjefer og ansatte i den daglige arbeidsvirksomheten i offentlig arbeidsorganisasjoner?

Jeg har intervjuet toppsjefer, mellomsjefer og ansatte (til sammen 10 personer, hvorav 7 kvinner og 3 menn) og stilt spørsmålet om hva de gjorde på jobben i går. Min forskning handler ikke om korrelasjoner, men om mekanismer, altså om tendenser og hva som gjør at ting skjer, og hvorfor noe er nødvendig for at makten skal være som den er.

Den daglige trivielle arbeidsvirksomheten bør betraktes i sin motsetningsfylte utvikling. I alle menneskelige virksomheter finner vi motsetninger, tese og antitese, og en måte å forstå ”makten”, som er både makt og motmakt, er å finne fram til motsetninger i enhver virksomhet i det daglige arbeidet. Først kan vi skille ut ”makten” av empirien og begrepsbestemme den.

Jeg skiller mellom ytre og indre motsetninger. Ytre motsetninger kjennetegnes ved at de er adskilte, de står i et ytre forhold til hverandre. I arbeidssammenheng kan eksempler på slike ytre motsetninger være avdelinger, seksjoner eller institutter som kjemper mot hverandre for å få økt ressursramme. Hvis den ene avdelingen blir nedlagt, så betyr det nødvendigvis ikke at den andre motstridende avdelingen også blir nedlagt. I de indre motsetningene derimot er motsetningens to sider avhengige og nødvendige for hverandre. De står i et indre forhold til hverandre. I begrepet indre motsetning ligger det også implisitt en motsigelse. Indre motsetninger består av drivkrefter som står mot hverandre, men samtidig gjensidig betinger og forutsetter hverandre og dermed også kan karakteriseres som en motsigelse. Kategoriene motsetning og motsigelse er ikke to uavhengige kategorier, men betinger hverandre på den måten at motsigelsen nyanserer begrepet motsetning og kjennetegner motsetningen som en indre motsetning og ikke som en ytre motsetning. I indre motsetninger ligger det dialektiske, med kategoriene tese og antitese som til slutt går opp i en syntese. Ytre motsetninger går ikke opp i en syntese. Syntesens egenskaper er at den skaper nye indre nødvendige og avhengige motsetninger.

Men en motsetning kan utvikle seg videre til enklere og tydelige former som for eksempel en konflikt. Det er innholdet i motsetningen som avgjør hva slags form motsetningen videreutvikler seg til. Til grunn for en konflikt ligger det alltid først en motsetning, og vi kan

ha forskjellige former for konflikter. Grovt sett kan vi skille konflikter i mer forsonlige former, mens i andre situasjoner kan konflikter utvikle seg til uforsonlige former. De forsonlige konfliktene kan ha noe dialogisk over seg, mens de uforsonlige bærer preg av sammenbrudd.

I det følgende skal vi altså se nærmere på indre motsetninger i den daglige trivielle arbeidsvirksomheten, altså forholdet mellom makt og motmakt i arbeidet, og hvordan andre kategorier utgjør bestanddeler eller underkategorier av makt og motmakt. Vi kan si at grunnlaget for sjefers og ansattes makt dannes i motsetningen mellom hovedkategoriene makt og motmakt, men at makt og motmakt igjen består av respektive underkategorier.

Videre er min påstand at motsetningen mellom makt og motmakt fører til spesifikke sosiale menneskelige systemer, og at det ikke er en utvendig, men indre relasjon mellom motsetninger og system.

3.1 Sjefers og ansattes systemverden

Dette kapitlet innleder om sjefers og ansattes systemverden. Disse systemene er det interessant å vite noe om, fordi de viser hvordan maktstrukturer og motmaktstrukturer henger sammen i bestemte mønstre og dermed danner spesifikke systemer i den daglige og trivielle arbeidsvirksomheten.

Den trivielle arbeidsdagen består av motsetninger mellom makt og motmakt. I motsetningenes hverdag skapes det systemer. Jeg har etter hvert kommet fram til at vi kan snakke om sjefers og ansattes systemverden. Sjefer forholder seg til sine spesifikke systemer og logikker, mens de ansatte forholder seg til sine spesifikke systemer og logikker. Med andre ord kan vi snakke om maktsystemer og motmaktsystemer som representerer henholdsvis sjefer og ansatte.

Forholdet mellom maktsystemer og motmaktsystemer skal jeg vise empirisk etter hvert, men innledningsvis bare påpeke at det i det hverdagslige ikke bare kan synes som om motsetninger og systemer ser ut som om de framtrer som rasjonelle, basert på rasjonelle valg og beslutninger, eller som noe fornuftig, men også som tilfeldigheter, og at det til tider også kan virke som om det er lang avstand mellom sjefer og ansatte. Som en ansatt uttrykte det på spørsmål om kontakten med sin kvinnelige toppsjef:

Ja, henne ser vi ikke så ofte da. Hun har sikkert mye å gjøre, skulle jeg tro.

Mens samme toppsjef beskriver hvordan hun arbeider med organisasjonen gjennom involvering av medarbeidere, nedsettelse av arbeidsgrupper med ansatte og faktadokumentasjon, sammenlikningstall.

og

hvordan medarbeidertilfredsheten var, hvordan brukertilfredshet var, og vi spurte hva gjør dere? Hvordan kan dere dele erfaringer med andre, i andre geografiske soner som har dårligere brukertilfredshet?

Også videre.

En mannlig sykepleier i samme arbeidsorganisasjon sa følgende på spørsmål om når han tok kontakt med sin nærmeste overordnede: "når jeg trenger det". Forholdet mellom sjefers systemer og ansattes systemer er ikke ensidig, men flersidig, med andre ord, komplekst og mangfoldig.

I den daglige arbeidsvirksomheten finner vi ulike mål og motiver, betydning og mening hos sjefer og ansatte, og som sådan avleirer de systemer med sine spesifikke strukturer og prosesser. Selv om sjefer og ansatte kan ha ulike mål og motiver, betydning og mening, så vil ikke systemene være uavhengige av hverandre, men nettopp bestå utelukkende av indre nødvendige og avhengige relasjoner. Men hvordan knyttes sjefers maktsystem sammen med ansattes motmaktsystem? Jo, gjennom kategorier som har en indre relasjon, som for eksempel styring og selvstyring, kontroll og motstand også videre. Jeg skal vise dette i følgende kapitler, men for å forstå dette må vi først starte med å argumentere for en bestemt forståelse av forholdet mellom motsetning og system.

Generelt kan vi si at arbeidet som fenomen er både en materiell og ideell menneskelig virksomhet. Det vil si det produseres ikke bare konkrete varer og tjenester, men også mål og motiver, betydning og mening, og behov i en samfunnsmessig sammenheng. I arbeidet foregår det ulike mekanismer og prosesser og dermed får vi dannelsen av menneskelige

strukturer. En struktur kan også betegnes som et mønster. Det framstår dermed bestemte mønstre i den daglige arbeidsvirksomheten.

Min hovedtese i dette kapittelet er derfor at forholdet mellom motsetninger og system ikke er en utvendig, men en innvendig relasjon. Det betyr at begrepene motsetning og system er to kategorier som forutsetter og negerer hverandre. Det innebærer at system inneholder motsetninger, og motsetningenes spesifikke innhold og form danner igjen spesifikke systemer.

En utvendig forståelse av forholdet mellom motsetninger og system ville derimot ha innebåret at motsetninger og system hadde vært to uavhengige størrelser. Det vil for eksempel si at motsetninger ville ha utviklet seg uavhengig av systemet og vice versa. Teorier som inneholder en utvendig forståelse av kategoriene motsetninger og system vil ikke kunne greie å forklare endringer i den daglige arbeidsvirksomheten på en dynamisk og innsiktsfull måte.

Jeg vil begrunne påstanden om at forholdet mellom motsetninger og system er en innvendig relasjon gjennom først å diskutere spørsmålet om hvorvidt det er motsetningen mellom makt og motmakt som skaper systemer, eller om det er systemer som skaper motsetninger? Dernest går analysen over til å vise hva kategorien system i den daglige arbeidsvirksomheten består av. Kategorien system består empiriske av spesifikke arbeidsoppgaver og redskaper, sjefers og ansattes virkelighetsoppfatninger, og om organisering og hvordan den daglige arbeidsvirksomheten blir til en organisasjon for sjefers, mens den framstår som arbeid for de ansatte.

Videre fortsetter analysen med å vise at system og styring også utgjør en indre relasjon og genererer forskjellige former for makt og motmakt. For eksempel er sjefers møtevirksomhet i seg selv en maktutøvelse. Sjefers systemverden består både av styringsvirksomheter og kontrollvirksomheter, mens de ansattes systemverden tilsvarende kategorier består av selvstyringsvirksomheter og ulike motstandsvirksomheter. Sjefers styring og kontroll har som mål å oppnå hegemoni og slik vil motsetningen også produsere en eller annen form for selvstyring og motstand som kan beskrives som anti-hegemoni. Til slutt ender analysen opp ved å vise at den indre motsetningen mellom makt og motmakt framtrer som politiserende.

For å forstå hvordan styring og selvstyring, kontroll og motstand, hegemoni og anti-hegemoni henger sammen, må vi først diskutere den grunnleggende problemstillingen om forholdet mellom motsetninger og system.

Et grunnleggende spørsmål blir hvorfor motsetningen mellom makt og motmakt skaper systemer? Men først må vi reise spørsmålet om problemstillingen er riktig stilt. Vi kan kanskje vende på det og si at det er systemet som skaper motsetninger? Men hva kommer først? Er det systemet som skaper motsetningen, eller omvendt? Er det motsetningen som skaper systemer? Problemstillingen kan være feil stilt ved at den stilles opp som enten eller, altså en utvendighet mellom motsetning og system. Alternativt kan vi stille problemstillingen på en annen måte, og si at det ikke er enten eller, men både og, der motsetninger og systemer er nivåer innen samme helhet, det vil si at det er en indre nødvendig sammenheng mellom

motsetninger og system. Dermed kan vi allment snakke om sjefers maktsystemer og ansattes motmaktsystemer. En tilslutning til den siste problemstillingen vil gi nye og andre perspektiver, enn om vi velger en utvendig forståelse, der motsetning og system er to uavhengige størrelser.

Jeg slutter meg derfor til et systemperspektiv. "System" kommer av gresk og betyr ordrett "det sammensatte". Opprinnelig betydde det greske ordet "systema" en sammenstilling, en forening, et hele rett og slett. "System" betegner den mangfoldighet av materielle ting, prosesser i materielle og ideelle systemer.¹ Niklas Luhmann² sier at systemteori er et samlebegrep for forskjellige betydninger og forskjellige analyseområder, og at allmenn systemteori ikke kan framstilles som en konsolidert samlet mengde av grunnbegreper og aksiomer samt utsagn avledet av disse.³

Jeg har kommet frem til at system bør forstås som noe konkret og i den daglige arbeidsvirksomheten finner jeg at den empirisk består av sjefers og ansattes spesifikke arbeidsoppgaver, redskaper, virkelighetsoppfatninger, organisering og relasjoner mellom individer.

Så til argumentasjonen for hva system konkret og empirisk består av, og hvorfor forholdet mellom motsetninger og system dermed ikke er en utvendig, men en innvendig relasjon.

¹ Kleven, Hans I. (1998): Klasesamfunnet. Falken forlag

² Luhmann, Niklas (2000): Sociale systemer. Hans Reitzels forlag

³ Ibid (2000:52)

3.1.1 Spesifikke arbeidsoppgaver og redskaper

I dette kapitlet er min tese at sjefer og ansatte har spesifikke arbeidsoppgaver og bruker spesifikke redskaper i sitt arbeid. Sjefer bedriver virksomheten ledelse, mens ansatte bedriver virksomheten faglig produksjon. I motsetningen (forholdet) mellom sjefer og ansattes arbeidsoppgaver, arbeidsredskaper og virksomheter finner vi indre relasjoner mellom makt og motmakt. En ”indre relasjon” betyr at motsetningens to sider er avhengige og nødvendige for hverandre.

Makt, det vil si evne og vilje til handling eller også fravær av handling. Motmakten har også evne og vilje til handling eller også fravær av handling. Sjefers handlinger og virksomheter påvirker de ansatte og vice versa. Makt og motmakt blir i den daglige og trivielle arbeidsvirksomheten en indre relasjon, en nødvendighet for at makten skal være som den er. Den indre relasjonen mellom makt og motmakt består av en rekke indre motsetninger, alt fra små elementære motsetninger til store og mangfoldige motsetninger.

For å få innblikk i maktens system, struktur og mønstre - det vil si sjefers og ansattes maktgrunnlag og maktytringer - i den trivielle og ordinære arbeidsdagen, må jeg først drive tesen om hva som er deres arbeidsoppgaver og arbeidsredskaper. Dette er nødvendig for å forstå hva makten springer ut av, altså hva som er sjefers og ansattes konkrete, virkelige praksis og virksomhet. Nå kan dette virke trivielt, men det er nettopp gjennom det trivielle og den ordinære arbeidsdagen vi skal analysere og forstå makten. Vi kan si det trivielle har dype konsekvenser for makten.

Gjennom sjefers og ansattes praksis og virksomheter kan vi få et innblikk i hva det er som kan danne grunnlaget for sjefers maktvirksomhet og ansattes motmaktsvirksomhet. Makt og motmakt handler om evne til handlinger og virksomheter, det vil si hva som er sjefers og ansattes motiver og mål i den daglige arbeidsvirksomheten. Hva som er betydning og mening i deres respektive virksomheter.

Makt er noe som setter sjefer og ansatte i stand til å handle. Derfor må vi stille trivielle spørsmål som: Hva er sjefers og ansattes arbeidsoppgaver? Hva består disse arbeidsoppgavene av? Hva slags egenskaper og kjennetegn har arbeidsoppgavene til sjefer og ansatte? Hvilke aktiviteter, handlinger og virksomheter må de utføre for å gjennomføre arbeidsoppgavene? Dernest må vi stille spørsmål om hvilke redskaper sjefer og ansatte har i sin daglige arbeidsvirksomhet? Hva består disse redskapene av? Hva slags egenskaper og kjennetegn har de? Og til slutt: hva er systematikken i sjefers og ansattes arbeidsoppgaver og arbeidsredskaper? Og hvordan gir alle disse spørsmålene seg empirisk og teoretisk til uttrykk?

Men hvordan skal vi kunne svare godt på spørsmålene om sjefers og ansattes arbeidsoppgaver? Deres egenskaper og kjennetegn? Hvilke aktiviteter, handlinger og virksomheter de må utføre? Også videre. En måte å løse disse spørsmålene på er å undersøke hva forskningen sier om dette, og sammenstille det med hva jeg finner i min egen empiri, og deretter hvordan jeg tolker dette og generer det opp mot min egen teori om makt og motmakt i den daglige trivielle arbeidsdagen.

Det er gjort få studier der man beskriver sjefers arbeid,⁴ hva de faktisk gjør i sin daglige arbeidsvirksomhet. Dette er i seg selv forunderlig, at der er lite forskning på hva som faktisk blir gjort – hva praksis og virksomheten konkret består av - i den daglige og trivielle arbeidsvirksomheten.

Magnus Forslund⁵ viser selv til studier gjort av L. Gulick i 1937. Det bilde som skisseres og trer fram i denne teorien skal jeg kommentere etter hvert og jeg vil sammenstille den med min egen empiri og teoretiske refleksjon.

⁴ Forslund, Magnus (2009): Organisering och ledning. Norstedts Akademiske förlag. Sidene 263-266.

⁵ Op.cit. side 263

3.1.2 Sjefers og ansattes arbeidsoppgaver. Hva består disse arbeidsoppgavene av?

Først noen empiriske uttrykk som kan illustrere hvordan en tilfeldig og triviell arbeidsdag kan se ut for sjefer og ansatte i offentlig sektor i Norge. Dernest en abstrahering av dette.

Jeg spurte en mannlig bydelsdirektør om hva han konkret gjorde på jobben i går. Han begynte da å fortelle at han først var på et ledermøte som varte i tre timer. Deretter var han på et styringsgruppemøte. På ledermøtet diskuterte bydelsdirektøren og hans underordnede sjefer først økonomirapporteringen i organisasjonen og deretter hvordan sjefene skulle videreutvikle sitt "ledernetverk" og til slutt "en del løpende saker, rett og slett, som er knyttet til tjenesten". Engasjert fortalte han videre hvordan de hadde organisert "ledernetverket" bestående av fire "nettverksgrupper" med en nettverkskoordinator i hver gruppe. Hensikten med "ledernetverket" var å gi lederstøtte "til lederne ute".

Vi må stille spørsmålet om hva som skjer her? Det vi bør merke oss ved dette er flere forhold. For det første at bydelsdirektøren bruker mesteparten av sin arbeidsdag i møter – form - med andre, og da først og fremst med mellomsjefer. Deretter innholdet i møtene, hva som er fokus. I denne sammenheng økonomirapportering, lederutvikling og løpende saker knyttet til tjenesten. Toppsjefen er opptatt av virksomheten "ledelse" og "lederstøtte".

Bydelsdirektørens arbeidsoppgaver kan kategoriseres som arbeid med rapporter som handler om innsamling av informasjon og kontroll. Arbeid med økonomi og budsjettering som handler om kontroll av inntekter og utgifter. Arbeid med planlegging, organisering, utvikling og koordinering av mellomsjefer som handler om kontroll over ansattes arbeidsvilkår. Med andre ord en rekke virksomheter som kan kategoriseres som kontrollvirksomhet.

Det interessante med bydelsdirektørens arbeidsoppgaver denne trivielle arbeidsdagen er ikke bare hva han gjør, men også hvilke bestemte betydninger, meninger, motiver og mål han har i forbindelse med disse arbeidsoppgavene. Alle disse arbeidsoppgavene og virksomhetene som er beskrevet her, inngår i bestemte sammenhenger og i disse sammenhengene finner vi grunnlaget for sjefers makt, det vil si deres evne til handlinger og virksomheter. Disse forholdene skal jeg vende tilbake til, men først til de ansattes ordinære og trivielle arbeidsdag.

Kvinnelig omsorgsarbeider i samme arbeidsorganisasjon som den nevnte bydelsdirektør, beskriver sin arbeidsdag slik:

"Først å lese rapport fra forrige vakt, og så fikk vi utlevert liste på hvem vi skulle til, og henta nøkler og fant fram bil og informasjon. Jeg hadde vært på ferie, så jeg har to nye brukere som jeg måtte lete opp litt informasjon om, og så var det å kjøre ut, og så starte på vakta. Og da var jeg hos 6 brukere, og de, størsteparten var at de skulle ha mat, medisiner før pause, så hadde jeg pause, og etter pause så var det stort sett, så gikk det utover medisin, stell, legging og avkledning. Ferdig kl. 22.00".

Kvinnelig hjelpepleier i en annen offentlig arbeidsorganisasjon sier det slik:

”Jeg hadde seinvakt som begynte halv fire. Jeg sluttet halv ti, og da besto dagen i å hjelpe pasientene, med det de trenger hjelp til. Av personlig hygiene, sosialisering, aktivisering, av- og påkledning, hjelp til å legge seg, hjelp til å få i seg mat, hjelp til å ta medisiner, eh (kort tenkepause), ja og ta vare på pårørende”.

Og på videre spørsmål fra meg om det var noe spesielt som skjedde, svarte hun:

”Ikke noe sånn spesielt i går kveld, utenom en vanlig arbeidsdag”.

”Men var det noe du tenkte over, sånn etter arbeidshagens slutt?” Og hun svarte:

”Når vi har mange dårlige pasienter som nå, som ligger døende, så tenker du jo mye på både pårørende og på pasientene, og vi diskuterer mye på jobben sammen.”

Det vi finner i disse korte beskrivelsene fra de ansatte er også arbeid med rapportering, arbeid med informasjonsinnhenting og direkte arbeid med tjenesteproduksjon. Det vi spesielt bør merke oss ved de ansattes beskrivelser er at de står i direkte tjenesteproduksjon, de kjenner så å si pulsen på både pasienter og pårørende. De har en unik nærhet til tjenesten og produksjonen som arbeidsorganisasjonen skal utføre. De kjenner lukten av den tjenesten og det arbeidet de utfører. Sjefer kjenner ikke lukten av selve tjenesteproduksjonen i sin arbeidsorganisasjon. De kjenner ikke lukten av pasientene og de pårørende. De kjenner bare lukten av papirer, svette, parfyme, kaffe og dårlig inne klima på alle møtene de er på.

Gjennom mine intervjuer av toppsjefer, mellomsjefer og ansatte slo det meg stadig vekk hvor forskjellig den ordinære og trivielle arbeidshagen er mellom sjefer og ansatte selv om begge arbeider med rapporteringer, informasjonsinnhenting også videre. Sjefer bruker mesteparten av sin arbeidshag på møter, mens ansatte bruker sin tid på å utføre tjenester. Alle disse aktivitetene og arbeidsoppgavene inngår i en samfunnsmessig sammenheng. Derfor er både sjefer og ansatte i det samfunnsmessige, men det samfunnsmessige i dag kjennetegnes nettopp av høy arbeidsdeling og opplevelse av forskjellige virkeligheter. Dette henger sammen med de ulike motsetningene som vi finner i den daglige trivielle arbeidshvirksomheten. Og hva består disse motsetningene av? Det er det jeg skal vise i den videre framstillingen.

De ansattes arbeidshag er også som sjefenes arbeidshag preget av både bestemte og spesifikke betydninger, meninger, motiver og mål. Men som jeg skal vise senere, både empirisk og teoretisk, er det nødvendigvis ikke slik at betydninger, meninger, motiv og mål er identiske for sjefer og ansatte. Empirisk er det nettopp motsetninger mellom sjefers og ansattes betydninger, meninger, motiv og mål i den daglige trivielle arbeidshvirksomheten. Motsetninger er det ordinære og selvfølgelig i den daglige og trivielle arbeidshvirksomheten. Tenk deg om noen spør deg om hvordan det var på jobben i dag, og du svarer: ”jo, det var en helt vanlig arbeidshag”. Og det betyr egentlig at det var en helt vanlig arbeidshag bestående av de vanlige motsetningene mellom arbeid og kapital.

Magnus Forslund⁶ sier at sjefers arbeidsoppgaver handler om følgende aktiviteter:

- Planlegging. Hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres.
- Organisering. Designe organisasjonsstrukturen.
- Personelhåndtering. Rekruttere og trene personell.
- Opprettholde gode arbeidsvilkår.
- Dirigering. Fatte beslutninger, gi ordre og instruksjoner, samt agere som organisasjonens ledere.
- Koordinering. Koble sammen organisasjonens ulike aktiviteter.
- Rapportering. Samle inn nødvendig informasjon og rapportere til overordnede.
- Budsjettering. Hva koster nødvendige aktiviteter? Kontroll av inntekter og utgifter.

”Planlegging” er en viktig aktivitet for både sjefer og ansatte. Som en allmenn kategori kan vi si at planlegging er et viktig mellomledd mellom ide og handling. Planlegging sier noe om hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres. Både sjefer og ansatte trenger å planlegge spesifikke handlinger i forhold til sine mål i den daglige arbeidsvirksomheten. Sjefer planlegger i forhold til økonomisk effektivitet i den offentlige arbeidsorganisasjonen. Som en kvinnelig pleie- og omsorgssjef sa det: ”jeg jobber igjen på oppdrag av politiske bestillinger”. Ansatte planlegger i forhold til faglig tjenesteproduksjon.

”Organisering” er en aktivitet som går både på å designe organisasjonsstrukturen, men også på fordeling av arbeidsoppgaver. En kvinnelig hjelpepleier sier:

Når vi kommer på jobb så fordeler vi. Har vi en bok, som vi fordeler arbeidsoppgavene til de ulike som er på jobb. Da sitter vi sammen og fordeler det. Da prøver vi å fordele det sånn, da legger vi opp dagen sånn, til enhver som er på jobb. Sånn at vi skal rekke det vi skal, alle arbeidsoppgavene vi skal, på en grei måte. Sånn at det ikke blir mer belastning på den andre enn den ene.

Det interessante med dette utsagnet fra en triviell arbeidsdag er to forhold. For det første at de ansatte fordeler og organiserer arbeidsoppgavene selv, uten innblanding fra sjefer, og for det andre at motivet og meningen med organiseringen er å få gjort de arbeidsoppgavene som skal gjøres i løpet av dagen og at belastningen blir jevnt fordelt på de ansatte.

”Personelhåndtering” er også en allmenn kategori. Den dekker alt fra sjefers aktivitet med rekruttering, kompetanseheving og sosiale relasjoner med ansatte. Men ansatte kan også sies å bedrive aktiviteten personelhåndtering gjennom å trene opp en ny kollega i å utføre sitt arbeid, til å opprettholde gode arbeidsvilkår gjennom sin sosiale og faglige virksomhet på jobben.

”Dirigering” som kategori omfatter aktiviteter som beslutninger, gi ordre, gi instruksjoner, samt agere som leder. Det er ikke bare sjefer som fatter beslutninger. Ansatte fatter også beslutninger i forhold til sine virksomheter som er rettet direkte mot tjenesteproduksjon.

Kategoriene ”koordinering”, ”rapportering” og ”budsjettering” er også aktiviteter som både sjefer og ansatte gjør i jobben sin. Men betyr dette at alle disse aktivitetene er like for sjefer og ansatte? Det kommer an på hvordan vi stiller problemstillingen om hva en lik aktivitet eller handling er. Ser vi bort fra aktivitetens og handlingens betydning, mening og motiv, vil for

⁶ Forslund, Magnus (2009): Organisering och ledning. Norstedts Akademiska Förlag.

eksempel en aktivitet som ”organisering” være lik, uavhengig om det er sjef eller ansatt som utøver handlingen.

Selv om aktivitetene eller handlingene ser like ut, må vi stille spørsmålet om hva som er deres betydning, mening, motiv og mål for sjefer og ansatte. Er det for eksempel slik at ”planlegging”, ”organisering” og ”koordinering” har den samme mening og betydning for sjefer og ansatte? Eller har de ulike motiver for og ”å planlegge”, ”organisere” og ”koordinere”? Sjefer og ansatte har forskjellige motiver for sine handlinger i den daglige arbeidsvirksomheten. De er virksomme innenfor to forskjellige kontekster, og det er i motsetningen mellom disse motivene vi finner makt og motmakt. I sjefers kontekst er hovedmotivet å få mest mulig ut av de ansattes arbeidskraft. Det vil si at de ansatte skal utføre mer arbeid under samme tidsenhet. Derfor må vi se sjefers aktiviteter og handlinger som ”planlegging”, ”organisering” og ”koordinering” i sammenheng med dette hovedmotivet. En kvinnelig hjelpepleier sier om den daglige trivielle arbeidsdagen:

Det er det samme antall pasienter, men mer dårligere pasienter, mer arbeidsoppgaver pr. pasient da. Og hun fortsetter: men jeg får på en måte ikke gjort det mye fortere, enn jeg kan, på en måte, fordi det er jobb med mennesker og da må du på en måte ta den tiden til hjelp som du trenger. Da er det på en måte prøve og legge over litt oppgaver på andre som er på jobb også.

Motsetningen her ligger i sjefens motiv om mer arbeid under sammen tidsenhet, mens den ansattes motiv er at hun ikke kan jobbe fortere, fordi det vil gå ut over kvaliteten på arbeidet og som igjen går ut over pasienten og dennes menneskeverd. Den ansatte viser her sin motmakt ved ikke å endre tempo i sine handlinger. Vi kan si at sjefers og ansattes spesifikke arbeidsoppgaver inngår i ulike virksomheter, og nettopp derfor presenterer seg som makt og motmakt.

Når vi forsker på makten i den daglige trivielle arbeidsvirksomheten vil det alltid være konstruktivt å resonnerer over det indre forholdet mellom handling og virksomhet, mål og motiv, betydning og mening hos sjefer og ansatte. Dette kommer jeg til nå.

Med utgangspunkt i min empiri finner jeg grunnlag for å si at sjefers og ansattes aktiviteter og handlinger får mening gjennom den virksomheten den er dratt inn i. Dette er et perspektiv vi også finner i virksomhetsteorien.⁷ Det betyr at en aktivitet eller en handling i arbeidet alltid vil ha et motiv og et mål, og derfor blir den til en virksomhet. Med andre ord: en bestemt virksomhet, for eksempel ”planlegging”, består av en handling eller en kjede av aktiviteter og handlinger som vi da kan kalle for planleggingsvirksomhet. ”Koordinering” vil bestå av andre aktiviteter og handlinger som vi kan kalle for koordineringsvirksomhet, også videre. Hovedkomponentene i de enkelte virksomhetene er de handlinger som realiserer målet.

En og samme handling kan realisere forskjellige virksomheter. Dette kan vi illustrere ved følgende eksempel: Om vi to dager på rad observerer at ansatte går på morgenmøte kl.09.00. Den første dagen handler møte om å planlegge dagens gjøremål og virksomheter. De fordeler og koordinerer arbeidet seg i mellom. Møtehandlingene har som motiv å legge opp arbeidsdagen slik at arbeidsoppgavene skal bli gjort og at arbeidsbelastningen fordeles mest mulig jevnbyrdig mellom kollegene på dagvakt. Dagen etter observerer vi de samme ansatte som går på morgenmøte kl. 09.00. På nytt utøver de møtehandlingene, men denne gang

⁷ Enerstvedt, Regi. Th. (1982): Mennesket som virksomhet. Tiden forlag. Side 47

er motivet med møtehandlingene å diskutere strategier mot ledelsens foreslåtte økonomiske nedskjæringer. Møtehandlinger kan altså realisere forskjellige virksomheter.

Og et og samme motiv, for eksempel økonomisk nedskjæring, kan bli konkretisert i forskjellige mål og tilsvarende sette i gang forskjellige handlinger. Men omvendt kan også forskjellige handlinger være inndratt i samme virksomhet.⁸

For å forstå og kunne anvende denne virksomhetsteoretiske tenkningen på forholdet mellom sjefers og ansattes arbeidsoppgaver, må vi derfor stille spørsmålet om hva som er meningen og motivet for sjefers og ansattes aktiviteter og handlinger. Når sjefer og ansatte for eksempel utfører aktiviteten eller handlingen ”organisering” av arbeidsdagen, så kan disse handlingene sees som identiske, men handlingene kan likevel være inndratt i forskjellige virksomheter som har forskjellig motiv og mening.

Meningen og motivet for en sjefs aktiviteter og handlinger som planlegging, organisering, koordinering, rapportering, budsjettering også videre, er alle handlinger som er koplet til sjefenes overordnede motiv om å få mest mulig ut av pengene i arbeidsorganisasjonen. Om sjefene lykkes med det, er en annen sak. De ansattes aktiviteter, handlinger og motiv er derimot rettet mot den faglige produksjonen. Dermed har vi en motsetning mellom det ”økonomiske” og ”det faglige”, og slike motsetninger mellom makt og motmakt kan utvikle seg videre til åpenbare konflikter mellom sjefer og ansatte. Eksempel på dette kan være – som jeg senere i denne avhandlingen kommer inn på – motsetningen mellom toppsjef og ansatte om antall deltidsstillinger og turnusordning.

Motsetningen mellom det ”økonomiske” og ”det faglige” fører også til former for standardisering og hierarkisering. Dette finner også Gardell og Gustafsson⁹ i sin forskning. I deres bok ”sjukvård på löpande band” viser de hvordan stadige forsøk fra sjefene og administrasjonen på hierarkisering og standardisering fører til anonymitet, mistenksomhet og en upersonlighet mellom sjefene og de ansatte. Jeg tolker anonymitet, mistenksomhet og upersonlighet mellom sjefer og de ansatte i arbeidsorganisasjonen som uttrykk for en skarp motsetning mellom sjefers makt og ansattes motmakt. Gardell og Gustafsson påpeker også at sykehuset som arbeidsorganisasjon har to hierarkier, det medisinske (faglige) og det administrative, altså det jeg kaller sjefsnivået.

I min empiri finner jeg at den trivielle ordinære arbeidsdagen i seg selv er svært forskjellig mellom sjefer og ansatte. Både arbeidsoppgaver og arbeidsredskaper inngår i ulike virksomheter. Toppsjefer bruker tid på å følge opp mellomsjefer, bygge forestillinger i forhold til sine mål, følge opp resultater og kontrollere. Ansatte derimot bruker tid på å følge opp og yte omsorgstjenester. Mannlig sykepleier:

Vanlig arbeidsdag, det er mye stell, vasking, sånn grunnstell, mating, medisinutdeling, legevisitt – en gang i uka -, å sørge for at magene fungerer, at brukerne får nok veske.

Således er både sjefer og ansatte virksomme innenfor hver av sine systemer og de utvikler forskjellige arbeids- og fellesskapskulturer og kanskje også forskjellig samfunnsmessig bevissthet.

⁸ Op.cit. side 49

⁹ Gardell, Bertil & Rolf Å Gustafsson (1979): Sjukvård på löpande band. Prisma. Stockholm

I løpet av en arbeidsdag kommer det mange innspill som krever oppmerksomhet fra sjefen, det er alt fra spørsmål om informasjon, råd, støtte og beslutninger. En kvinnelig etatssjef for helse- og sosialtjenester sier det slik på spørsmål om hva som er hennes arbeidsoppgaver:

”Jeg følger opp mine ledere igjen da, i forhold til hva vi har satt oss og fått politisk velsignet av mål og resultater, og så preges vi av, at vi er en del av et større hierarki. Så jeg får jo en postkasse som er preget av departementsrundskriv og fylkesmannens oppdrag, gitt av departementet som de skal kontrollere og følge opp. Og vi har masse undersøkelser som skal fylles ut. Så er vi jo i et lokalt miljø hvor bruker og brukerinteresser havner oss meg. Innbyggerinteresser. Så mye av min dag går til møter, oppfølgingsmøter både inn mot egen organisasjon, men også initiert fra ytre bestillere. Det være seg eldreråd eller funksjonshemmedes interesseorganisasjoner. Og så har vi nesten ikke en dag uten en journalisthenvendelse, for vi har en lokalavis som skal fylle hverdagen sin, og en av de viktigste måtene å fylle spaltene på, i en avis som er knyttet til en kommune, det er jo å kaste seg over postlista. Så jeg må være å jour på egen postliste hele tiden.”

Det er nok av spørsmål som melder seg i forbindelse med den daglige trivielle arbeidsdagen. Arbeidsdagen til sjefer består i hovedsak av ulike møter. Det er informasjonsmøter, oppfølgingsmøter, prosjektmøter, ledermøter, nettverksmøter også videre. Sjefers møtehandlinger realiserer forskjellige virksomheter. Det vil si at møtene har forskjellig mening og motiv.

De fleste møtene er planlagt, men noen er også spontane da spesielle situasjoner kan oppstå. En sjefs arbeidsoppgave på møtene er som en kvinnelig etatssjef sier: ” å konkludere på de områdene som det skal konkluderes på og gir baller videre, for videre jobbing. Så har vi framdrift, planlegging, iverksetting.”

Makt handler om evne og skape dynamikk i arbeidsorganisasjonen. Møte er et interessant fenomen både som form og innhold. Møte er en sammenkomst mellom flere mennesker, og sjefer er kontinuerlig opptatt av å søke etter og bearbeide informasjon. Informasjonsinnhenting er en viktig arbeidsoppgave for sjefer, og informasjon er viktig i forhold til makt, fordi den gir forutsetninger og dermed evne til handlinger og virksomheter.

3.1.3 Egenskaper og kjennetegn ved sjefers og ansattes arbeidsoppgaver

I arbeidsprosessen til sjefer og ansatte inngår spesifikke arbeidsoppgaver og vi kan framstille både sjefers og ansattes relasjon – makt og motmakt - i forhold til deres arbeidsoppgavers egenskaper og kjennetegn. Sjefer skal bedrive virksomheten ledelse, mens ansatte skal bedrive virksomheten faglig produksjon. Egenskapene i deres spesifikke arbeidsoppgaver gir forskjellige forutsetninger for ”evner” og ”viljer” til handlinger og virksomheter.

Skal vi kunne si noe sjefers og ansattes egenskaper og kjennetegn ved deres arbeidsoppgaver, kan vi gjøre dette på to nivåer.

1. Det først nivået retter fokus på sjefers og ansattes opplevelse av arbeidsoppgavens egenskaper og kjennetegn. Ytre nivå.
2. Det andre nivået retter fokus på det indre forholdet mellom mål og motiv, handling og virksomhet, og betydning og mening hos sjefer og ansatte i den daglige trivielle arbeidsvirksomheten.

”Intensitet”. Når det gjelder egenskaper og kjennetegn ved sjefers arbeidsoppgaver viser forskning at arbeidets innhold er variert og fragmentert, og under en arbeidsdag håndteres en mengde ærend og situasjoner. Vi kan også snakke om at arbeidsoppgavene har en bestemt grad av intensitet. I min empiri finner jeg at både sjefer og ansatte begrunner høyt arbeidstempo og de har mye å gjøre.

”Variasjon”. Typen av ærend kan skifte enormt, for eksempel fra å gi noen fri fra arbeidet til å planlegge, koordinere og iverksette handlinger for store økonomiske nedskjæringer.¹⁰ Dette stemmer godt overens med min egen empiri. Både toppsjefer og mellomsjefer opplever sin hverdag som variert i den forstand at dagen nok er planlagt, men ufortsette hendelser og situasjoner oppstår mer eller mindre ad hoc hver dag. En kvinnelig etatssjef for helse- og sosialtjenester gir uttrykk for dette slik:” Jeg opplever ofte at hverdagen preges av nye hendelser inn og oppgavene blir skjøvet ut til neste dag og det blir sene kveldstimer”.

Ansatte opplever også at de daglige arbeidsoppgavene kan bli utsatt for ufortsette hendelser og situasjoner, at de må gjøre om på planlagte oppgaver og rutiner. ”Det er ganske travelt her. Det blir mye, akkurat den dagen når arbeidsleder ikke er her, det blir mye ekstra” og ”det blir mange sånne ting som avbryter”. Det er slik den trivielle arbeidsdagen er både for sjefer og ansatte.

”Arbeidstempo”. Andre egenskaper og kjennetegn er at det er høyt og uavbrutt tempo. Sjefer havner lett i situasjoner der de ikke får planlagt for framtiden, men må reagere på hendelser og handlinger som allerede har skjedd.

”Samarbeid” og ”samvirke”. For både sjefer og ansatte handler arbeidsdagen om samarbeid og samvirke med andre mennesker. Arbeidsoppgavene som skal gjøres krever bestemte personlige egenskaper hos sjefer og ansatte. Det gjelder både fysiologisk og psykososiale egenskaper. Det kan være egenskaper som utholdenhet, at de er initiativrike, at de er

¹⁰ Forslund, Magnus (2009): Organisering och ledning. Norstedts Akademiska Förlag. Side 264.

utadvendte, at de er samarbeidsvillige, at de er mål- og resultatorienterte også videre. Ansatte samarbeider mest med andre ansatte.

For sjefer handler interaksjonen først og fremst om samvirke med andre sjefer, både overordnede og underordnede sjefer. For både sjefer og ansatte er det også samvirke med andre utenfor arbeidsorganisasjonen. For sjefer er det først fremst overordnede etater, politikere og journalister. For ansatte i forhold til pårørende. Samvirke foregår både gjennom muntlig og skriftlig kommunikasjon.

Et annet nivå å beskrive sjefers og ansattes arbeidsoppgavers egenskaper og kjennetegn er ved å rette fokus på det indre forholdet mellom mål og motiv, handling og virksomhet, og betydning og mening hos sjefer og ansattes i den daglige trivielle arbeidsvirksomheten.

Arbeidsoppgavene til sjefer og ansatte inngår i forskjellige virksomheter. Sjefer skal bedrive virksomheten ledelse og ansatte skal bedrive virksomheten faglig produksjon. Derfor vil ”mål og motiv” hos sjefer og ansatte være forskjellig. En kvinnelig sykepleier uttrykte det på følgende måte:

Jeg kan jo ikke gjøre hva som helst liksom. Jeg ønsker for eksempel å ha en annen type avdeling enn det vi har, men sånn, sånn makt har jeg ikke.

Og

Ja, men på de store linjene så har jeg ingen makt. Det er liksom på lavere nivå, kanskje. Ja, pasientnært og i det daglige.

De arbeidsoppgaver som denne sykepleieren gjør inngår i en faglig produksjon og faglig virksomhet. Selv om hun ønsker en annen type avdeling, har hun ikke makt til å endre den. Hadde hun derimot vært sjef hadde hun hatt mandat og makt til å endre avdelingen. Sjefen bedriver virksomheten ledelse. En annen sak er om sjefen i så fall hadde møtt motstand, det vil si motmakt fra de ansatte, i prosessen med å endre avdelingen.

Arbeidsoppgaver er spesifikke i den forstand at de krever bestemte handlinger. Vi kan si at disse bestemte handlingene danner egenskaper og kjennetegn ved arbeidsoppgaven. For eksempel arbeidsoppgaven ”planlegging” krever bestemte handlinger. Når en sjef ”planlegger” vil arbeidsoppgavens egenskap inngå i den virksomheten den er dratt inn i. Sjefers arbeidsoppgaver og handlinger er inndratt i virksomheten ledelse. Når en ansatt ”planlegger” får arbeidsoppgaven en annen egenskap, den er dratt inn i virksomheten faglig produksjon. Arbeidsoppgavens egenskap bestemmes ved dens mål og motiv, og vi kan derfor snakke om at sjefer og ansatte har spesifikke arbeidsoppgaver i den daglige trivielle arbeidsvirksomheten.

Arbeidsoppgaver krever bestemte handlinger og betydningen trer fram i målet. Målet er å dekke et samfunnsmessig behov, for eksempel dekke behovet for omsorg av eldre og pleietrengende mennesker. Både sjefers og ansattes arbeidsprosess slutter når resultatet er nådd.

Gjennom sjefer og ansattes spesifikke arbeidsoppgaver og forskjellige virksomheter som ledelse og faglig produksjon, dannes det bestemte samhandlingsmønstre hos sjefer og ansatte. Sånt sett kan vi si at sjefene og ansatte lever i hver sin "samhandlingsverden" med sine spesifikke arbeidsoppgaver og redskaper som inngår i respektive sjefers og ansattes systemverden.

Egenskapene og kjennetegnene ved sjefers arbeidsoppgaver er at de inngår i en helhetlig sammenheng som har å gjøre med ledelse, kontroll og styring, mens egenskapene og kjennetegnene ved de ansattes arbeidsoppgaver er at de inngår i en faglig tjeneste- og produksjonssammenheng.

3.1.4 Aktiviteter, handlinger og virksomheter sjefer og ansatte må utføre for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver

Både sjefer og ansatte må i løpet av en ordinær arbeidsdag utføre en rekke aktiviteter, handlinger og virksomheter for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Disse aktivitetene, handlingen og virksomhetene gir både sjefer og ansatte både muligheter og begrensinger i deres "evne" og "vilje" til henholdsvis makt og motmakt.

Sjefer skal følge opp både gjennom motivering og kontroll de virksomhetene som ligger i deres portefølje, en kvinnelig etatssjef for helse- og sosialtjenester sier:

Samtidig ligger det en kommunikasjonsoppgave inn i mot politikere, inn i mot interesseorganisasjoner og innbyggere, ikke så mye inn mot enkeltbrukere for det håndteres stort sett av nivået under meg, men også inn mot media. Og bindeleddet for å få til tverrfaglig samarbeid på toppen av kommunen. Kommuniserer med rådmannen så vi kan fremstå som en enhet.

Alt går jo igjennom denne sjefsjobben i forhold til når det skal lages frister, når det skal rapporteres, skrives meldinger, vi er inne i et vanvittig rapporterings, det er jo et års hjul dette her, men nå er vi inne i periode hvor det er regnskapsavslutning. Så det er en av tingene jeg har jobbet med på ettermiddagen i dag.

Og:

Ja, vi kan ta dagen i dag. Den er slett ikke så ulik mange andre mandager. Jeg har avtalt et møte med min nestleder, på mandag morgen. Hvor vi går igjennom uka, sånn at hun er kjent med hvilke aktiviteter jeg har og vi minner hverandre på hvilke frister og hva som må med. Det er en times varighet. Da gikk jeg rett over fra det møte til et informasjonsmøte med pensjonister og Røde kors, som vi bruker for å intervju 90 personer i pleie- og omsorg, eller 90 brukere i hjemmetjenesten og 72 institusjonsbeboere. Den brukerundersøkelse som skal skje i neste uke og to uker framover. Det er jeg som er leder av en nettverksgruppe som skal gjennomføre undersøkelsen. Vi bruker bedrekommune.no som er et sånt nettsted som vi er medlem av og da plukker vi undersøkelser derfra.

Ofte i sjefers hverdag finnes det flere problem enn tid til å håndtere dem. Mine informanter gir uttrykk for at en del av hverdagen er planlagt med møter også videre, men de opplever ofte at de

Må svinge seg rundt og omprioritere bruken av dagen. Og da må jeg innrømme at de oppgavene enten blir skjøvet ut til neste dag eller så blir det ettermiddags og kveldsøkter for å komme å jour.

Prioriteringer blir derfor viktig. Magnus Forslund¹¹ sier:

Forskning visar en bekymrande tendens hos chefer. Först åtgärdas givetvis de problem som är viktigast. Det är dock inte självklart hur man definierar vad som är viktigast.

Og Forslund sier videre:

En annan aspekt är att chefer har en tendens att ägna sig åt problem som liknar problem de löst tidigare. De vet således redan hur man ska lösa dem. Problem som är tydliga och där det verkar finnas resurser för lösning inom räckhåll för chefen, får också ofta uppmärksamhet. Däremot är det sannolikt att chefen ignorerar eller skjuter

¹¹ Op.cit. side 264

upp hanterandet av problem där ingen överordnad chef, viktig kund eller liknande pressar på, om problemet är rörigt och svårt att definiera och om det kräver resurser som chefen för närvarande inte har. Samtidigt kan just dessa problem vara de viktigaste.¹²

Det interessante med dette i forhold til et maktperspektiv er at sjefer ikke alltid bruker sin makt i forhold til å løse problemer som er av langsiktig og strategisk betydning, men fokuserer på det kortsiktige og det umiddelbart nære, for å oppnå en kortsiktig maktgevinst. Sånt sett undergraver de sitt eget langsiktige maktgrunnlag.

For det første mener jeg det er viktig å understreke at toppsjefer og mange mellom-sjefer i offentlig sektor ikke lenger står i direkte tjenesteproduksjon. I vår samfunnsmessige sammenheng er sjefene ”løftet” ut av produksjonssiden. I tidligere tider deltok for eksempel rektor i undervisningen (undervisningsplikt), politimesteren deltok i aktivt faglig politiarbeid og brannmesteren i brannsløking også videre. Når sjefene nå er koplet fra den direkte produksjonssiden vil de også måtte tape kunnskap om denne, samt at slik tap av kunnskap også vil kunne få budsjettmessige konsekvenser ved at fokus og innsikt på detaljer er annerledes om man deltar i tjenesteproduksjonen eller ikke.

¹² Op. cit side 264

3.1.5 Hvilke redskaper har sjefer og ansatte i sin daglige arbeidsvirksomhet? Hva består disse av? Og hva slags egenskaper og kjennetegn har de?

Med redskap mener jeg et hjelpemiddel (et verktøy) man benytter for å utføre et arbeid. Redskaper som sjefer og ansatte bruker i sin daglige arbeidsvirksomhet gir både muligheter og begrensninger for makt og motmakt.

Ofte tenker vi på redskaper som en fysisk gjenstand. For eksempel i undervisningssammenheng kan vi kommunisere ved hjelp av ulike gjenstander. Vi kan kommunisere ved hjelp av gjenstandene tavle og kritt. Disse gjenstandene gir oss spesifikke muligheter og begrensninger i kommunikasjonen. Bruker vi for eksempel gjenstanden PC med programvaren PowerPoint i undervisningen, gir dette oss andre muligheter og begrensninger i kommunikasjonen enn om vi brukte tavle og kritt. Det er selvfølgelig ikke gjenstandene som kommuniserer, men det er vi mennesker som kommuniserer ved hjelp av ulike gjenstander. Mitt poeng i denne sammenheng er å gi uttrykk for at ulike spesifikke redskaper gir forskjellige muligheter og begrensninger i makten.

Som arbeidsviter er jeg ikke bare opptatt av den sosiale virksomheten på arbeidsplassen, men også hvilke materielle og fysiske gjenstander vi omgir oss med. De sosiale virksomhetene og relasjonene finner alltid sted i materielle omgivelser. Og det sosio-materielle perspektivet er dessverre ofte utelatt i forskning om arbeid, organisasjon og ledelse.

Det finnes en rekke ”redskaper” for sjefer og ansatte i den daglige trivielle arbeidsdagen. Jeg skal ikke foreta noen omfattende oppregning over alle former for ”redskaper” for sjefer og ansatte, men bare peke på noen. Det er redskaper som ”bruk av strategisk tankegang”, ”bruk av sinnsstemninger”, ”bruk av emosjoner”, ”bruk av møter”, ”bruk av prioriteringer”, ”bruk av nettverk”, ”bruk av informasjon”, bruk av medarbeidersamtaler”, ”bruk av stillingsbeskrivelser og ”bruk av disiplinering”, også videre. Jeg skal illustrere dette gjennom empiriske uttrykk, men først noe om redskap som fysisk gjenstand og som sosial gjenstand.

”Redskap” behøver ikke bestandig være en fysisk gjenstand, noe stofflig, men det kan også være en bestemt måte å tenke og resonnerer på. Umiddelbart kunne vi si at vi kan skille mellom fysiske og sosiale redskap. Men i virkelighetens verden er ikke fysiske gjenstander noe som er utenfor det sosiale. Vi mennesker bruker ulike gjenstander i vår daglige arbeidsvirksomhet. Vi kan for eksempel bruke PC som et eksempel. PC er en fysisk gjenstand, men det er mennesket som bruker den i sin virksomhet. PC'en kan vi for eksempel bruke for å hente ut informasjon. Men her handler det om tre forhold. For det første om du har tilgang til å hente ut informasjon via PC'en? Sjefer har større tilgang til informasjon enn ansatte i den daglige arbeidsvirksomheten. For det andre om du har tid til å hente ut informasjon? For det tredje om hvordan du tolker informasjonen?

Informasjonen kan gi fortrinn i refleksjonen og argumentene for valg av bestemte beslutninger. Informasjonen danner således også grunnlag for en strategisk tankegang som således vil være et redskap.

Andre verktøy kan være at man er seg bevisst på sine egne sinnsstemninger og uttrykkene for det. Når sjefer og ansatte handler virker de også inn på andre mennesker og blir selv påvirket av disse. I den daglige trivielle arbeidsvirksomheten dannes emosjoner, for eksempel lyst,

ulyst, glede og sorg. Og det kan være at sjefen eller de ansatte har bestemt seg for å vise tålmodighet, for ikke å irritere, ellers settes det i gang makthandlinger eller motmakthandlinger. Mennesker reagerer på forskjellige måter. Det å behandle andre med respekt og vennlighet, gir en annen type kommunikasjon, makt og motmakt, enn om man behandler noen krenkende eller truende.

For noen mennesker kan andres ord være sårende, krenkende eller oppmuntrende. Mens andre mennesker har som bevissthet og strategi at andres ord har bare den makt du selv tillegger dem. Når en motsetning utvikler seg til en konflikt mellom sjef og ansatt kan det bli mangel på argumenter, og dermed begynner man å tillegge og å fokusere på egenskaper ved vedkommende i stedet for å argumentere.

En kvinnelig etatssjef sier om hva hun har som arbeidsredskaper i sin daglige trivielle arbeidsvirksomhet:

Jeg har meg selv. Jeg har evne til å prioritere, kommunisere. Til å ha en plan og et strukturert hode. Og så er jeg heldig og har gjort det flere ganger. Så jeg har mye erfaring. Så har jeg noen medarbeidere i stab, som jeg også får til å gjøre mye for meg. Og så sitter jeg med mye elektroniske verktøy som hjelper meg å holde styr på ting. Jeg har en datamaskin, en liten som jeg har med meg over alt. Så får jeg en ledig stund mellom noen møter, eller jeg får en pause av noen slag, så kan jeg uten problemer jobbe effektivt i de tidene der. Det å være à jour på informasjon, der ligger jo også mail. Det er aldri en dag hvor jeg mottar mindre enn tjuefem og tretti mail inn. Og det sier seg sjøl at hvis det går mange dager uten at jeg er à jour på den, så blir det helt umulig å håndtere, ikke umulig, men da går jeg rett og slett glipp av en del som går på bestillinger, for eksempel inn i mot rådmannens ledermøte som har fast – på onsdager – og det sendes bestillinger til oss, sånn at vi skal kunne forberede og redegjøre for saker.

Om hva det betyr at hun selv er et redskap, svarer etatssjefen:

Jeg er nok en sånn type at jeg svinger meg, er ute og kommuniserer, henter inn informasjon, gir informasjon. Lever tett på den virksomheten jeg har et ansvar for. Ikke det at jeg nødvendigvis trenger å trække inn i alle bed, men jeg vet hvor jeg søker informasjon, og hvor jeg kan plante en ide og få mer mat på den. Det kan være i egen organisasjon, men det handler jo også om – jeg har jo sittet i rollen lenge – men jeg har jo et stort nettverk. Jeg er på fornavn med saksbehandlerne hos fylkesmannen.

Og

Men det å bryne av sitt kloke hode for råd og veiledning har jeg et stort nettverk som jeg har nytte av.

I den daglige trivielle arbeidsvirksomheten er møter også et redskap og en plattform for samspill, maktspill og motmaktspill. Møter er en rent fysisk konfrontasjon mellom mennesker i rom og tid. Møtet kan betraktes som et verktøy på den måten at relevante mennesker samles.

Kvinnelig etatssjef:

Jeg får hentet mer ut av å samle 3-4 personer, enn at jeg snakker med en og en alene. Og når du sier det, da tenker jeg det, og så spinner vi og gjør hverandre på en måte bedre. På temaer som ikke har noe fasitknning, men vi skal utvikle oss til å bli bedre, utvikle en tanke vi har, utvikle et område. Så ligger det læring i at det ikke kommer ferdigtenkt bestandig, men at vi er åpne for å videreutvikle hverandres tenkning, også å kunne korrigere hverandre. Jeg sitter med ansvaret, men jeg bruker ofte mine ledere

som rådgivere. Og bruker metoder hvor jeg tar en runde og hver og en må på en måte si, hva er ditt råd til meg? Hvis du er meg, hvilke beslutninger burde jeg ta nå? Og da tar jeg hver og en. Og da har de hatt en god mulighet for å komme med kloke innspill da. Så jeg føler når jeg beslutter, når jeg konkluderer, så har de fått vært med, de som har, som konklusjonen, den meningen har stor betydning for, så har de fått vært med. Og jeg opplever at jeg har tenkt noe før et møte og jeg tenker noe annet etter møtet, og at jeg konkluderer på en annen måte.

Møtet er en kollektiv virksomhet og er et redskap for innhenting av informasjon, bygging og vedlikehold av nettverk, for identitetsdannelse, for å fatte beslutninger, for å få fram tenkning, betydninger, meninger, motiver, konklusjoner også videre. Toppsjefen har nok den viktigste rollen i å få ting fram.

Gjennom den trivielle arbeidsdagen får sjefer mye informasjon. Mange gjøremål og virksomheter for sjefer skjer i og gjennom møter. På møter foregår det samtaler og retoriske knep. Det kan ligge mye makt og motmakt i argumentasjonslogikken. En god venn av meg fortalte en gang at filosofen Arne Næss på et seminar hadde gitt uttrykk for at du kan skåre på en retorisk overbevisende måte, men det er ikke dermed sagt at du har rett.¹³ Både sjefer og ansatte kan ha evne til både retoriske grep og ydmykhet. Sjefer som bruker retoriske knep kan få motmakten til å øke. Omvendt kan ydmykelse i forhold til at motparten faktisk har et poeng, begrense motmakten og vice versa.

Egenskapene og kjennetegnene ved sjefers arbeidsredskaper er som deres arbeidsoppgaver, ved at de inngår i en helhetlig sammenheng som har å gjøre med kontroll og styring, mens egenskapene og kjennetegnene ved de ansattes arbeidsredskaper er som deres arbeidsoppgaver ved at de inngår i en produksjonssammenheng.

Richard Edwards¹⁴ deler sjefers kontroll system opp tre elementer. Det er ”befaling”, ”evaluering” og ”disiplinering”.

La meg ta et eksempel på sjefers redskap for styring og kontroll med ansatte. I mange av dagens offentlige arbeidsorganisasjoner bruker det som kalles stillingsbeskrivelse for hver enkel ansatt. Stillingsbeskrivelsen angir både arbeidsoppgaver og resultatmål, samt hva slags kompetanse som kreves for å utføre arbeidsoppgavene og nå målene. Stillingsbeskrivelsen som redskap kan vi knytte an til Richard Edwards første element i systemet av kontroll, nemlig ”befaling”. Stillingsbeskrivelsen er en for form for sjefers ”befaling” over de ansatte.

¹³ Det var cand. jur Roger Østbøl, trygderettsdommer som fortalte dette til meg en gang på ”Alle Venner” på Grønland i Oslo. Han hadde vært på et seminar på slutten av 90-tallet på universitetet i Oslo, på Blindern. Under dette møtet kom filosofen Arne Næss inn på noe av bakgrunnen for at han etter krigen ble så opptatt av semantikk og argumentasjonslogikk. Arne Næss ga uttrykk for at den politiske demagogien og det hatske debattklimaet han opplevde i mellomkrigstiden og den nazistiske propagandaen under krigen, gjorde et sterkt inntrykk på ham. Framherskende i den tiden var en politisk og ideologisk retorikk preget av omtrentligheter, dårlig fundamenterte påstander og ren svada. Dette økte skepsisen til en tilslørende retorikk som i det ytre kan framstå som sterk nok til bokstavelig talt å slå en såkalt ”motstander” av banen, mens det i virkeligheten er den som benytter seg av saklig argumentasjon som argumentasjonsmessig har det mest solide grunnlaget, selv om sistnevnte ikke tyr til rene retoriske virkemidler. Arne Næss var skeptisk til de som leflet for mye med sånn retorikk og han framholdt behovet for konsistent argumentasjon.

¹⁴ Edwards, Richard (1979): *Contested terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century*. New York. Basic Books

Stillingsbeskrivelsen i sin tur danner grunnlaget og basisen for medarbeidersamtalen. Denne samtalen er en samtale mellom nærmeste overordnede sjef og skal – i hvert fall på papiret – være fortrolig mellom partene. Medarbeidersamtalen som redskap kan vi knytte an til Richard Edwards andre element i systemet av kontroll, nemlig ”evaluering”. Både stillingsbeskrivelsen og medarbeidersamtalen skal være dynamiske ”verktøy” for den nærmeste overordnede sjef og øvrige sjefer. Det betyr at de på bakgrunn av disse redskapene kan endre den ansattes arbeidsvilkår, med andre ord et sanksjonssystem bestående av både ”straff” og ”belønning”. Dette kan vi knytte an til Richard Edwards tredje element, nemlig ”disiplinering”. Det er åpenbart at disse redskapene eller verktøyene bidrar til å øke sjefenes maktgrunnlag i den daglige og trivielle arbeidsvirksomheten. Men likevel: En av mine informanter, en kvinnelig sykepleier, sa på spørsmål om hun hadde hatt medarbeidersamtale:

Ja, det er et godt spørsmål. Jeg har hatt en medarbeidersamtale med han distriktslederen.

Og

Det er vel to år siden, i hvert fall. Og så hadde jeg i fjor med sonelederen, men før det var det ikke medarbeidersamtaler. Det er langt i mellom, men nå er det meldt akkurat om det. Ja, hm!

Hvis ikke medarbeidersamtaler blir fulgt opp regelmessig og systematisk blir redskapet utnyttig for sjefers maktgrunnlag.

Mine empiriske undersøkelser viser at sjefer bruker en rekke redskaper i den daglige arbeidsvirksomheten. Redskapene inngår som en del av ulike virksomheter. Det er redskaper som ”kartlegging”, ”analyser”, ”å utforme”, ”å utvikle”, ”samordning”, ”profilering”, ”styring”, ”planlegging” og ”oppfølging”. Alle disse redskapene danner maktgrunnlag for sjefer.

Sjefers kartleggingsvirksomhet innebærer blant kartlegging av ansattes sykefravær, kartlegging av kompetanse, kartlegging av hva ”ledernetverket” i arbeidsorganisasjonen trenger, også videre. Kartlegging er en underkategori til sjefers kontrollvirksomhet. Når toppsjefer kartlegger er det et redskap til å se sine underordnede i ”kortene”.

Redskapet ”analyse” går på å sette det man har funnet ut – eller kartlagt – inn i en sammenheng. Toppsjefen bruker ofte underordnede sjefer til å kartlegge og setter selv elementene inn i en sammenheng.

”Utforming” er også et redskap for sjefer. Etter kartlegging og analyse handler det om hva toppsjefen vil gjøre med det hun eller han har funnet ut av. Det handler om å utforme ”veien” gjennom ulike tiltak og strategier. ”Å utforme” er noe konkret.

”Å utvikle” blir mer å la ting ”blomstre” i utformingsfasen. Det er ikke uvanlig i offentlig sektor i dag at toppsjefer bruker såkalte ”utviklingsgrupper” blant mellomsjefer og ansatte til å komme med innspill og forslag på hvordan forhold i den daglige og trivielle arbeidsdagen kan effektiviseres. Toppsjefen definerer oppgavene, mens de ansatte sammen skal utvikle et nytt konsept. På den måten skapes det også grunnlag for både makt og motmakt.

”Å samordne” blir å koordinere et forventet forløp av virksomheter, der sjefene definerer faser, mål og motiver. Å jobbe med forventet forløp er et samordningsredskap. ”Hvem gjør hva?”.

”Å profilere” handler om og tydeligere utad hva arbeidsorganisasjonen styrer med. Få virksomheter opp og fram.

”Å styre” handler mye om å sikre at det blir det riktige rammebetingelsene og de ”riktige” prioriteringene knyttet til arbeidsvirksomhetene. Samtidig innebærer sjefers styring også å gi de ansatte avgrensninger. Som en toppsjef sa det: ”de ansatte trenger hjelp til fokuseringer” og ”å gi klare avgrensninger og signaler”.

”Å planlegge” er hvilke møter, hvilke frister, hvem gjør hva?

”Følge opp”, sikre at det sjefen har planlagt, faktisk skjer. Her ligger det både kontroll og bekreftelser, og mellommenneskelig relasjoner som å bli sett og bli anerkjent. Oppfølging handler å synliggjøre avvik, kvalitetssikring og rapportere. Rapporteringer handler om å følge opp både hva grunnlaget sier og hva mellomsjefer sier. Stemmer det overens. I offentlig sektor finner vi et hierarki av rapporteringssystemer og tilsynssystemer. Tilsynet spør toppsjefen hvordan hun eller han skaffer seg kontroll. ”Hvordan følger du opp? Hvordan kontrollerer du på kvalitet? Og toppsjefen spør sine underordnede sjefer hvordan de kontrollerer og følger de opp? Det finnes systemer som skal kontrollere og sikre kvalitetssikringssystemene. Logikken er at kontrollen må kontrolleres og kontrollens kontroll må igjen kontrolleres, som igjen kontrolleres av kontrollen og kontrollens kontroll. En sirkulær virksomhet i dagens trivielle arbeidsdag. Likevel har vi eksempler på at kontrollsystemene ikke fungerer.

Alle disse redskapene er verktøy og strategier for å realisere sjefers mål og resultater. De inngår som sjefers maktgrunnlag i daglige og trivielle arbeidsvirksomheten, og anvendes i ulik grad fra arbeidsorganisasjon til arbeidsorganisasjon.

3.1.6 Systematikken i sjefers og ansattes arbeidsoppgaver og arbeidsredskaper.

Når vi sammenstiller arbeidsoppgavene og arbeidsredskapene til sjefer og ansatte ser vi at de har mye til felles. Arbeidsoppgavene til sjefer og ansatte handler mye om planlegging, organisering, koordinering også videre. I arbeidsredskaper finner vi også likheter. Men både arbeidsoppgavene og arbeidsredskapene til sjefer og ansatte inngår i ulike virksomheter. Det vil si at deres aktiviteter og handlinger har ulike betydninger, meninger, motiver og mål. Sjefer og ansattes arbeidsoppgaver og arbeidsredskaper inngår i ulike systemer. Og dermed ligger det motsetninger mellom sjefers og ansattes virksomheter og disse motsetningene gjenspeiles som makt og motmakt.

Trenger vi nærmere inn i sjefer og ansattes virksomheter ser vi de har ulik systematikk og logikk. Hvis vi ser nærmere på virksomheten og funksjonen ledelse, ivaretas den både gjennom relasjonelle, strukturelle og organisatoriske prosesser i den daglige trivielle arbeidsdagen.

Reiser vi for eksempel spørsmålet om hva kategorien ledelse består av, kan vi si at ledelse er en virksomhet som består av bestemte aktiviteter og handlinger, og den kan betraktes som en nødvendig funksjon innen enhver arbeidsvirksomhet.

Det er dermed ikke bare sjefer som behøver å bedrive arbeidsoppgaven og funksjonen ledelse, men ansatte kan også gjøre det i enkelte sammenhenger. Ledelse handler om å takle spesifikke virksomheter og språk. Arbeidsoppgaven og virksomheten ledelse handler således om spesifikke virksomheter som kan beskrives som problemløsende handlinger, målsettende handlinger og beslutningshandlinger.¹⁵ Men disse handlingene har forskjellig betydning, mening, motiv for sjefer og ansatte. Derfor vil jeg likevel holde fast på min tese om at sjefer og ansatte har spesifikke arbeidsoppgaver og bruker spesifikke redskaper i sitt arbeid. Sjefer handlinger inngår i virksomheten ledelse, mens ansattes handlinger inngår i virksomheten faglig produksjon.

Problemløsende handlinger handler om å finne nye veier, nye metoder, ny måter og nå mål på. I arbeidssammenheng løser både sjefer og ansatte problemer ved å tenke seg om, ved å samtale med andre og ved å prøve seg fram. Å tenke betyr å analysere seg frem til et resultat. Å samtale betyr å utveksle informasjon, ikke bare i den intellektuelle dimensjonen, men også den motivasjonelle og den følelsesmessige. Å prøve seg frem innebærer å eksperimentere, altså søke etter løsninger og lære av det. Både sjefer og ansatte bedriver til problemløsende handlinger. Men i sitt vesen, i sin mål og motiver, er problemløsende handlinger for sjefer om å sikre ”organisasjonen”, mens for ansatte, i sine mål og motiver, handler problemløsende virksomheter om å sikre tjenesteproduksjonen.

¹⁵ Johnsen, Erik (1984): Introduktion til ledelseslære. Nyt Nordisk Forlag. Her er jeg påvirket av Erik Johnsen sin definisjon av ledelse. Han definerer ledelse som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill.

Målsettende handlinger er handlinger ”der en bevisstgjør seg sine motiver, ønsker, preferanser, verdier, holdninger, etikk og får dette utmyntet i formuleringer av ønskede fremtidige tilstander både for individet og for den sosiale sammenheng som er aktuell”.¹⁶

I tillegg vil jeg argumentere for at språket som brukes er viktig. Både sjefer og ansatte bedriver språkskapende metoder, det vil si de gir nye erkjennelser nye uttrykk. Den måten som både sjefer og ansatte formulerer problem på er også av avgjørende betydning for den virksomheten som settes inn for å løse problemet. Det er også avgjørende at det i den daglige arbeidsvirksomheten skapes et språk som gjør at sjefer og ansatte gjensidig forstår hverandre. Språk i arbeidet er et interessant fenomen, fordi det gir overblikk og innsyn i hvordan ”kompliserte” sammenhenger er bygd opp. Språket er i mange sammenhenger selvfølgelig inndratt og brukes i makt- og motmaktmekanismer.

Virksomheten ledelse handler alltid om et samspill med andre og om forskjellige ferdigheter.

En annen interessant problemstilling er om det er fruktbart å dele virksomheten ”ledelse” opp i ytterligere og bestemte ledelsesvirksomheter som for eksempel ”pedagogisk ledelse” og ”administrativ ledelse”. Etersom samfunnet og arbeidet utvikler seg, kan det synes å være både faglig og vitenskapelig interessant og prøve å begrepsbestemme spesifikke ledelsesvirksomheter som ”pedagogisk ledelse” og ”administrativ ledelse”. Og som alltid i vitenskapelig arbeid, må vi starte med å stille spørsmålet om hva kategoriene ”pedagogisk ledelse” og ”administrativ ledelse” består av? Og hva består og inneholder deres spesifikke virksomheter av?

Et resonnement rundt virksomhetene ”pedagogisk ledelse” og ”administrativ ledelse” må konstrueres på basis av både motiv og mål med disse spesifikke virksomhetene. Virksomheter som kreves for å initiere og lede refleksjons- og læringsprosesser i organisasjoner, kan vi karakterisere som ”pedagogisk ledelse”. For å gjenta et lite sitat fra min empiri som illustrerer nettopp dette: En kvinnelig etatssjef sier:

Jeg lever tett på den virksomheten jeg har et ansvar for. Ikke det at jeg nødvendigvis trenger å trække inn i alle bed, men jeg vet hvor jeg søker informasjon, og hvor jeg kan plante en ide og får mer mat på den.

Dette utsagnet handler om at sjefen vet hvordan hun skal sette i gang refleksjonsprosesser.

Mange forbinder ”pedagogisk ledelse” med den ledelsen som utøves i barnehager, skoler og høyere utdanningsinstitusjoner. Men i denne sammenheng er jeg opptatt av aktiviteter og handlinger som kan karakteriseres nettopp som virksomheten ”pedagogisk ledelse”. Derfor vil kategorien ”pedagogisk ledelse” være uavhengig av hva slags arbeidsorganisasjon det er snakk om, bare man oppfyller kravene om handlinger som har med refleksjons- og læringsprosesser å gjøre. Når den ansatte for eksempel lærer opp en ny ansatt, så inngår

¹⁶ Op.cit. side 31

handlingene i virksomheten ”pedagogisk ledelse”, uansett hva slags arbeidsorganisasjon det er snakk om og uansett hva denne arbeidsorganisasjonen produserer.

Virksomheten ”pedagogisk ledelse” må begrepsbestemmes slik at den er knyttet til læring, og at handlingene handler om å initiere, tilrettelegge og lede læringsprosesser. Når sjefer eller ansatte bedriver handlinger med å få i gang refleksjon og bevisstgjøring på bestemte forhold på arbeidsplassen, så inngår de ulike virksomheter. For sjefer inngår disse handlingene i det vi kan kalle for virksomheten ”pedagogisk ledelse”. For ansatte inngår de samme handlingene i en annen virksomhet, nettopp virksomheten faglig tjenesteyting og produksjon. En kvinnelig sykepleier jeg intervjuet fortalte at hun har ansvaret for kompetanseheving innen kreftomsorg: ”så jeg planlegger liksom undervisningsdager, internundervisning, som skal være, som går i faste bolker da”. Hennes handlinger her handler om å tilrettelegge for læringsprosesser for ansatte.

Ytterligere kan vi skille mellom virksomhetene ”reaktiv pedagogiske ledelse” og ”proaktiv pedagogisk ledelse”. Virksomheten ”reaktiv pedagogiske ledelse” kan begrepsbestemmes ved at motivet og målet er å lære bestemte kunnskaper, ferdigheter og at det er allerede ferdige løsninger. Virksomheten ”proaktiv pedagogiske ledelse” kjennetegnes ved aktiviteter og handlinger som er nye løsninger på kommende utfordringer og problemer. I alle arbeidsorganisasjoner vil det være nødvendig med både virksomhetene reaktiv og proaktiv pedagogiske ledelse.

I virksomhetsteorien skilles det mellom tre læringsbegreper.¹⁷ Det er læring som oppdragelse (oppdragelsesvirksomhet), læring som universell akt og læring som særegen virksomhet (læringsvirksomhet).

Læring som universell akt betyr at læring finner sted hele tiden. Læringen er ikke lik aktiviteten, men en side ved all aktivitet. Men så blir spørsmålet om hva som kjennetegner denne type læring? Både sjefer og ansatte lærer hele tiden i sin daglige trivielle arbeidsvirksomhet. Men vi finner ingen spesifikke motiver om å lære.

Når sjefen og de ansatte for eksempel ikke bare har et mål for det gjør, men det har også et motiv som skiller det fra målet. Det gjør noe for å oppnå noe annet så kan vi snakke om læring som virksomhet. Læringen er bevisst. Motivet er å lære noe for senere bruk. Sjefen eller de ansatte har en bestemt mening og resultat med virksomheten.

Flere grunnleggende problemstillinger berører viktige side ved lærevirksomheten allment.¹⁸ Det er forholdet mellom læring og kultur, forholdet mellom anlegg og evner, forholdet mellom modning og læring og forholdet mellom ”indre operasjoner” og ”ytre handlinger”. Den første og den siste problemstillingen er mest relevant for min forskning på makten i den daglige arbeidsvirksomheten. Altså forholdet mellom læring og organisasjonskulturen og

¹⁷ Enerstvedt, Regi Th. (1986): Hva er læring? Falken forlag.

¹⁸ Op.cit.

forholdet mellom individets ”indre tenkning” og hvordan denne blir omsatt i ytre aktiviteter og handlinger.

Læring må ikke defineres som verken en ”indre” eller som en ”ytre” prosess.¹⁹ Hvis vi definerer læring som enten en ”indre” eller ”ytre” prosess mister vi forståelsen av sammenhengen og forbindelsen mellom det ”indre” og det ”ytre”. Vi trenger nettopp en teori og en forståelse om læring som har noe med vekselvirkning å gjøre.

”Administrativ ledelse” er derimot en annen type virksomhet enn ”pedagogisk ledelse”. Men først tilbake til vårt grunnleggende vitenskapelige spørsmål; Hva består kategorien ”administrativ ledelse” av? Hva er den egenskaper og kjennetegn?

I alle arbeidsorganisasjoner må det bygges systemer som handler om rutiner og regelverk. Virksomheten ”administrativ ledelse” må inneholde aktiviteter, handlinger og initiativ til å utarbeide ”nye” regler og prosedyrer. Motivet i virksomheten ”administrativ ledelse” må være mål om å skape formelle systemer og formell orden i organisasjonen. Sjefer har mye makt i å bestemme og fatte beslutninger i forhold til å bygge formelle regler og prosedyrer.

Men hva en toppsjef vil prioritere av virksomheter i den daglige arbeidsvirksomheten vil variere fra sjef til sjef. En kvinnelig pleie- og omsorgssjef jeg intervjuet ga uttrykk for at det er de ansatte som ”er både virkemidler, ressursen og begrensningen i min organisasjon” og derfor er hennes fokus og arbeidsoppgave og arbeidsvirksomhet som pleie- og omsorgssjef:

Å utvikle trygge medarbeidere og det vi kaller for myndiggjorte medarbeidere som har tilstrekkelig kunnskap, erfaring som gir de trygghet og myndighet til å fatte beslutninger.

På spørsmål til en mannlig sykepleier i samme arbeidsorganisasjon til nevnte pleie- og omsorgssjef, om hva som er den viktigste ressursene på din arbeidsplass, svarte vedkommende,

Vi bryr oss om pasientene. Vi prøver å gjøre alt det vi kan. At brukerne har det bra. Og jeg synes at vi jobber veldig fint sammen, vi har ny personalplan. Vi er i en litt spesiell situasjon nå. Vi har ikke jobbet sammen så veldig lenge, og vi har funnet den felles vei. Ja, men det at vi bryr oss om pasientene og prøver å gjøre det beste ut av det.

Pleie- og omsorgssjefen beskriver sin praksis med ”å utvikle trygge medarbeidere” gjennom et bestemt prosjekt om ”myndiggjøring” som varte rundt ett år. De ansatte jeg intervjuet brukte ikke ord som myndiggjøring, ei heller nevnte de noe om dette prosjektet. Derimot opplever de tilstedeværelsen fra toppsjefen som fjern. De ansatte synes det er vanskelig å forstå sjefers rasjonale. Det er slående hvordan sjefer og ansatte beskriver forskjellene i sin daglige arbeidsvirksomhet og dermed hvor relevant det er å kategorisere dette som to forskjellige systemverdener der sjefer og ansatte er virksomme i hver sine systemverdener.

¹⁹ Op.cit

Både sjefer og ansatte beskriver sin arbeidsdag som et sammensatt hele. I dette hele inngår både arbeidsoppgaver, virkelighetsoppfatninger, organisering og sosiale relasjoner.

Ansattes daglige arbeidsvirksomhet handler om mange forskjellige arbeidsoppgaver og i produksjonen brukes spesifikke faglige redskaper.

Ansatte opplever også en autonomi, men noen ganger må sjefen inn å bestemme. En ansatt uttrykte at nærmeste overordnede sjef bare tok beslutninger i forhold til vakter:

Hvis det er vanskelig å få tak i vikarer og må blande litt på grunn av at det skal være sykepleier, da kan hun bestemme at du tar den vekten i stedet for den.

På spørsmål om det er hun som bestemmer, svarer ansatt:

Ja, det er hun som bestemmer, eller jeg egentlig, det er egentlig jeg som bestemmer, men jeg føler det slik at jeg ikke har andre alternativer,

men

jeg veit at jeg får den, jeg blir belønnet i etterkant. For eksempel hvis jeg vil ha en dag, en fridag, på en spesiell hendelse, da er det lettere for å få litt sånn positivt tilbake.

I sjefers og ansattes systemer med sine spesifikke arbeidsoppgaver og spesifikk redskaper, finner vi bestemte rytmer i den daglige arbeidsvirksomheten. Og som jeg tidligere har skrevet er system noe som bør forstås konkret som bestående av spesifikke arbeidsoppgaver, redskaper, virkelighetsoppfatninger og om organisering og relasjoner mellom menneskene i den daglige trivielle arbeidsvirksomheten.

I neste kapittel skal vi undersøke nærmere sjefer og ansattes virkelighetsoppfatninger.

3.1.7 Virkelighetsoppfatninger