

# INDHOLD

Prolog.....	3
Indledning .....	5
Fremkaldelsesmetode .....	11
Fremkaldelse .....	13
Tilskæringsmetode .....	19
Tilskæring .....	25
Forstørrelsesmetode .....	31
Forstørrelse .....	33
Konklusion.....	59
Perspektivering.....	63
Epilog.....	67
Litteraturliste.....	75



## PROLOG

Denne rapport drejer sig om processen med indførelse af værdibaseret ledelse på Roskilde Bibliotek. I forbindelse med indsamling af informationer har vi benyttet os af organisationsfotografering som en del af vores metode<sup>1</sup>. Vi har efterfølgende brugt fotografier af organisationen som udgangspunkt i de interview vi har haft med de ansatte på biblioteket. Dette har givet interviewene en ekstra dimension, da de ansatte skulle være med til at se på sig selv og deres organisation.

Fotografiet har været et centralt omdrejningspunkt for os, idet vi udover at lade det indgå som en del af vores empiriske metode, har konstrueret mentale portrætter af Roskilde Bibliotek når vi har diskuteret de indtryk af biblioteket, som vi har fået gennem forløbet. Vi har beskrevet disse indtryk som ét enkelt mentalt billede, der efterhånden som vi skred frem i forløbet, blev skarpere og skarpere, i takt med at vi fik sat større og større fokus på centrale punkter. Formidlingen af projektet er inspireret af denne proces og er derfor ikke bygget op som et traditionelt RUC-projekt med et metode- og afgrænsningsafsnit først i projektet. Afgrænsningen og metoden har løbende udviklet sig og bliver derfor beskrevet løbende. Sidst i rapporten har vi valgt at skrive et reflekterende metodeafsnit, hvor vi med erfaringens film i kameraet sætter fokus på metoden og forholder os kritisk til den. Vi bruger tilblivelsen af et fotoportræt som metafor for hele projektførelsen.

Et fotografi er *"forbundet med en oplevelse og en efterfølgende genoplevelse gennem fotografiet"*<sup>2</sup> Når man tager et fotografi ligger der altid en subjektiv vurdering bag, idet det ikke er muligt at få alt med på et fotografi. Ligeledes er der områder som f.eks. det gyldne snit på et billede, der tiltrækker øjets opmærksomhed. Der kan også være farver der påkalder sig større opmærksomhed end andre. Perspektivet, som fotografiet er taget fra, er ligeledes også centralt for den senere tolkning, og alt dette er med til at understøtte valget af fotometaforen som forklaringsredskab. Den understøtter at analysen af Roskilde Bibliotek er subjektiv, hvor vi har valgt vinkler og perspektiv. Hvis andre havde taget et mentalt fotografi af Roskilde Bibliotek, havde billedet måske fået en anden opbygning. I relation til de centrale temaer vi har bygget rapporten op omkring har vi naturligvis tilstræbt et så realistisk billede af virkeligheden som muligt, for derefter at kunne bruge Roskilde Bibliotek som udgangspunkt for at kunne udsige noget generelt om værdibaseret ledelse. Alligevel har vi dog manipuleret med billedet i den forstand at vi har fraskåret nogle aspekter og forstørret andre.

Rapporten er bygget op som udarbejdelsen af et fotografi. Indledningen er udtryk for vores motivation for at portrættere Roskilde Bibliotek. Derefter følger første del *fremkaldelsen*, som

---

<sup>1</sup> Organisationsfotografering kan bruges til fortolkning af organisationskultur. Nærmere præsentation følger senere i rapporten.

<sup>2</sup> Beck Jørgensen, 1991, s. 10

## *Prolog*

er en redegørelse, hvor vi fra at have et forholdsvis blankt stykke papir fremkalder vores mentale foto af bibliotekets arbejde med værdibaseret ledelse og aner nogle konturer, som danner udgangspunkt og inspiration for det videre arbejde. Anden del *tilskæringen* er en fremhævning af de centrale dele af undersøgelsen, hvor vi lægger det snit som bliver styrende for analysen. I denne fase afgrænser vi genstandsfeltet yderligere og undersøger interessante områder ved hjælp fra bl.a. observationer, interview m.m. Dette danner grundlag for tredje del *forstørrelsen* som er analysen. Her forstørrelser vi ved hjælp af forskellige teoretikere de centrale punkter, som vi fandt frem til ved tilskæringen. Rapporten afsluttes ved at vi sætter begrebet værdibaseret ledelse i perspektiv og ser på det som en del af en større samfundsmæssigt ramme, og efterfølgende i et reflekterende metodeafsnit betragter det færdige billede og spejler os selv kritisk i forhold til vores skabelse af det.

## INDLEDNING

Hvem kender ikke tøjfirmaet Benetons flotte billeder, der af mange fremhæves som små debatskabende og politisk korrekte kunstværker? En yndig lille hvid pige, der kysser en ligeså yndig lille sort dreng. Eller en smuk, sund og rask kvinde, der holder en handicappet dreng i sine arme. Billeder der ikke kun handler om T-shirts i frække farver, men også udtrykker politiske og sociale værdier. I de senere år er ord som f.eks. værdibaseret ledelse, politisk korrekthed, holistisk regnskab, corporate branding med videre i høj grad dukket op i medierne, og der bliver i langt højere grad talt om de såkaldte bløde værdier på arbejdsmarkedet og samfundet i øvrigt end tidligere. Spørgsmålet er imidlertid hvad de nye begreber og det øgede fokus på bløde værdier er udtryk for. For når alt kommer til alt, så er det vel stadig et spørgsmål om kroner og øre, om man så fokuserer på bløde værdier eller ej? I Benetons tilfælde handler det vel om at promovere sig på et hektisk marked for i den sidste ende at få folk til at købe produktet og på den måde sikre virksomhedens egen overlevelse?

Umiddelbart kan det virke lidt uklart om det er for ledelsens, aktionærernes, medarbejdernes eller forbrugernes skyld at en virksomhed f.eks. vælger at indføre værdibaseret ledelse. For hvordan finder man frem til og definerer en organisations værdier? Opfindes de eller har de altid ligget i organisationerne, så de blot skal opdages? Der melder sig mange interessante spørgsmål, og det er nogle af dem vi vil komme ind på i denne rapport.

### **Hvorfor værdibaseret ledelse?**

Forestillingen bag begrebet værdibaseret ledelse er at erstatte regler og normer for adfærd med nogle mere grundlæggende værdier, og opfordre virksomhedens ledelse til at tænke i langsigtet moral og etik snarere end i kortsigtet profit.<sup>3</sup> Det er nærliggende at se på hvorfor der siden 1980'erne er blevet sat større og større fokus på organisationernes såkaldte bløde værdier, og hvorfor det er interessant at se på hvordan de enkelte organisationer arbejder med indførelse af værdibaseret ledelse. En del af forklaringen ligger i, at det for en virksomhed i dag handler om mere end blot at sælge en bestemt vare eller ydelse til en fornuftig pris. Loyaliteten mellem producent og forbruger er ikke længere en givet ting, eftersom industrisamfundet har gjort at mange flere end tidligere har fået mulighed for at lave kvalitet til en konkurrencedygtig pris. Det er blevet en selvfølge at de varer man producerer er af høj kvalitet, og forbrugeren har derfor flere forskellige varer af høj kvalitet at vælge i mellem. Som forbruger er man derfor nødt til at vurdere et produkt ud fra andre kriterier end blot pris og kvalitet. Den samme tendens gør sig gældende internt i virksomheden, hvor arbejdspladsen har bevæget sig fra at være et sted man blot henter sin løn, til et sted hvor man i høj grad også skaber sin identitet. Det er derfor vigtigt at forstå en virksomhed i hele dens komplekse sammenhæng mellem ydre og indre liv, hvis man vil

---

<sup>3</sup> Thyssen, 1997

## Indledning

danne sig et fuldstændigt billede af den. Når en virksomhed skal vælge ny samarbejdspartner, leverandør eller produkt er der derfor flere og flere der lader en række bløde værdier være medbestemmende frem for pris og kvalitet. Der bliver sat fokus på de indre værdier, dvs. virksomhedens holdning til hvordan målene nås, og medarbejdernes involvering og holdning til det, de beskæftiger sig med.<sup>4</sup>

Værdibaseret ledelse er et forholdsvis nyt ord, men vi mener stadig det er kravet om profitmaksimering der gør sig gældende i den sidste ende. Det nye består i at det ikke længere er ligegyldigt for forbrugerne, hvordan virksomhederne tjener sine penge, hvordan processen fra idé til produkt forløber, hvordan medarbejderne involveres, hvordan miljøet tilgodeses og så videre. Det er ikke længere udelukkende et spørgsmål om kvantitet og kvalitet, men at en virksomhed ved hjælp af en øget bevidsthed om egne værdier kan vinde over andre i kampen om forbrugerens værdimæssige gunst. Alt sammen er det en konsekvens af 1980'ernes individualisme hen imod en mere holistisk og demokratisk forståelse af verden i 1990'ernes samfundsforståelse. Hensigten er i det store og hele at legitimere virksomhedens indtjening på moralsk og politisk korrekt vis.

### **Rambøll og Ansvar 2000**

Et eksempel på en virksomhed der har markeret sig i sin marg i forhold til værdibasereg ledelse er den tidligere nævnte virksomhed Rambøll. I den tidligere nævnte rapport (Rambøll og Ansvar 2000) er det påvist at virksomheden har et stærkt fokus på værdierne i det hele taget, og det bruges som udgangspunkt, når der skal findes Rambølls værdier.

til  
effektivitet

med

ting der medfører at virksomheden skal opnå sine værdier (se nedenstående procesgang. Se nedenfor holdningerne) Tj 0 -15.12

Rambølls værdier

er dyde

Desuden er målet at tilbyde uddannelses-, udviklings- og analyseaktiviteter omkring ansvar og værdier i relation til lederes udvikling. I følge Annette Forsner-Hansen<sup>6</sup>, der er projektkonsulent i Ansvar 2000, er det ikke nyt at der eksisterer værdier i organisationer. Det nye er at man er begyndt at styre åbent og bevidst ved hjælp af disse værdier. At værdierne kommer til at sætte dagsordenen for hvordan der ledes i en virksomhed kaldes netop også 'værdibaseret ledelse'. Med dette begreb mener Forsner-Hansen at den enkelte leder bruger sin personlighed til at gå foran som det gode eksempel med hensyn til, hvordan et menneske bør være. Hun mener det bør være én man kan se op til, der overskuer problemstillinger, giver andre følelse af at de er vigtige, går både foran og skubber bag på og er i besiddelse af en god menneskelig kontakt. Kort sagt en rollemodel. Med dette ser vi større udfordringer for dagens ledere, ikke mindst fordi det primært er gennem deres virke som rollemodeller at værdierne får vægt. Her ser vi en stor opgave for lederne i at skabe sammenhæng mellem ord og handling.

### **Ord og handling**

Et centralt spørgsmål for os er hvad det vil sige at en ledelsesstil baserer sig på værdier, og hvad der definerer en værdi. Ifølge Forsner-Hansen henviser værdier til en ønsket adfærd, hvor værdien ligger i den handling, den udtrykker. Man kunne også sige at værdier er en overbevisning om at bestemte former for adfærd bør foretrækkes for andre.<sup>7</sup> Vi mener grundlæggende at der eksisterer et dialektisk forhold mellem selve værdien og handlingen den kommer til udtryk i, forstået på den måde at værdier er retningslinier for handlinger og udtryksmåder, men samtidig kan handlinger og udtryksmåder være med til at ændre værdierne. Ud fra antagelsen om, at værdier og handlinger påvirker hinanden gensidigt mener vi at alle individer har et værdisæt. Vi fødes ind i et system af værdier, som vores forældre har med fra deres individuelle og fælles liv. Disse værdier tager vi til os og med os, men samtidig bliver vi påvirket af værdier gennem vores handlinger og interaktion med andre mennesker, ikke mindst i de relationer vi knytter i arbejdslivet. På den måde har vi alle udviklet flere sæt af værdier gennem vores socialisering, men gennem erfaringsdannelse bliver nogle værdier mere grundlæggende end andre. Således udvikles der et værdihierarki mellem værdierne fordi nogle værdier er så indlejrede i os, at vi ikke tænker over dem, da de er blevet en selvfølge.

Det er derfor navnlig forholdet mellem værdiernes udformning i ord og den tilsvarende observerbare handling der er interessant i forhold til værdibaseret ledelse. For hvis man som leder og medarbejder ikke er med i dialogen om de ekspliciterede værdiers betydning som ord, eller man ikke kan se nogen handle efter dem, mister ordene og dermed værdierne betydning. Tolkningen af værdierne, forankringen af dem, engagementet og motivationen kommer ikke af sig selv. Klarheden omkring værdierne kommer først når handlinger fra top til bund harmonerer med de vedtagne værdier. Alle klare eksempler på værdierne skal huskes i den interne kommunikation for ellers opdager medarbejderne ikke værdierne bag men fokuserer på handlingerne. Hvis værdierne omvendt ikke knyttes direkte til nogle

---

<sup>6</sup> Interview den 23. september 1998.

<sup>7</sup> TvEeterviOoulsen, 1997

observerbare handlinger, overses de og det bliver vanskeligere at tale om værdier senere.<sup>8</sup> Noget af det sværeste i forbindelse med værdier og værdibaseret ledelse ligger altså i om værdierne testes positivt i praksis, og uafhængigt af hvordan værdierne er formuleret på skrift, skal de både formidles og evalueres. Man er med Forsner-Hansens ord nødt til også at tale om tingene, ikke kun skrive dem ned på et flot stykke papir.

### **Indførelse af værdibaseret ledelse**

Lad det være sagt med det samme: Vi mener ikke der findes en færdig model i forhold til at indføre værdibaseret ledelse. Dette skal ses ud fra at der eksisterer mange forskellige opfattelser af hvad begrebet egentlig indebærer. Men man kan i hvert fald slå fast at der i en organisation altid vil eksistere værdier. Spørgsmålet er så om man foretrækker de værdier der er, eller vil indføre nye, jævnfør definitionen af værdier som udtryk for ønsket adfærd. Der kan være mange forskellige årsager til at en organisation vælger at indføre værdibaseret ledelse. Ledelsen fornemmer måske at medarbejderne er utilfredse med ledelsesstilen, eller der kan være et eksternt pres fra aktionærer eller forbrugere, omstruktureringer osv. Der kan være opstået større krav med hensyn til hvilke opgaver der skal løses og hvordan de skal løses. Ofte støder nye og strengere krav sammen med den enkelte medarbejders kvalifikationer, og for at få dem til at passe sammen igen bliver lederens opgave at undersøge hvilke menneskelige og faglige kvalifikationer den enkelte medarbejder besidder, og hvordan disse kan støttes og udvikles. Ifølge Forsner-Hansen skal ledere således kunne signalere klart hvad der kræves og vurdere medarbejdernes kvalifikationer i forhold til opgavernes omfang. Ellers kan der opstå værdikonflikter mellem det man siger og det man gør. Værdibaseret ledelse forudsætter derfor at organisationen er moden, så der er tillid mellem ledere og medarbejdere til at uddelegere ansvar og opgaver.

Samlende for de ovenstående overvejelser kan man sige at værdibaseret ledelse indeholder tre vigtige aspekter. Dels at virksomheden finder frem til sine værdier for ønsket adfærd, dels at disse værdier afspejle sig i konkrete, observerbare handlinger, dels at ledelsen er sig bevidst om hvilke barrierer der eksisterer for værdiernes gennemførelse. En typisk barriere opstår ved at der ikke opretholdes en dialog omkring værdierne, således at deres konkrete betydning bliver individuel efter den enkelte medarbejders opfattelse.

### **Roskilde Bibliotek**

Ovenstående aspekter omkring det øgede fokus på organisationers værdier levner mange ubesvarede spørgsmål, det kan være svært og næsten umuligt at få svar på ved kun at undersøge på teoretisk plan. Derfor vil vi forsøge at komme en forståelse nærmere ved at undersøge begrebet værdibaseret ledelse i praksis. Gennem foreningen Ansvar 2000 fik vi kontakt til Roskilde Bibliotek som siden slutningen af 1980'erne har haft fokus på organisationsstrukturen og for et års tid siden igangsatte indførelsen af værdibaseret ledelse. At biblioteket på denne måde befandt sig i spændingsfeltet mellem indførelse og etablering af nye værdier vakte vores interesse. Af afgrænsningsmæssige hensyn har vi valgt at sætte fokus

---

<sup>8</sup> Thygesen Poulsen, 1997



## *Indledning*

på de interne aspekter på biblioteket vedrørende indførelsesprocessen, hvorfor vores centrale spørgsmål lyder:

***Hvordan kommunikeres værdierne i værdibaseret ledelse fra leder til medarbejder på Roskilde Bibliotek, og hvilken effekt får det i dagligdagen internt i organisationen?***

Vi ønsker med dette spørgsmål at sætte fokus på kommunikationen i forbindelse med værdibaseret ledelse mellem ledere, mellemledere og medarbejdere. Derudover vil vi undersøge hvilke barrierer i organisationen, der kan påvirke det ønskede formål med værdibaseret ledelse.



## FREMKALDELSESMETODE

Som nævnt i prologen har denne rapport i sin opbygning et lidt utraditionel islæt. Vi har vægtet at synliggøre vores erkendelser og refleksioner som de fremkom i løbet af projektarbejdet, for herigennem at give læseren en anderledes forståelse af vores arbejdsproces og metode. Følgende er et metodisk indblik i vores forudsætninger for at fremkalde et billede af Roskilde Bibliotek; det første skridt i arbejdet med portrættet.

Da vi havde fået etableret den første spæde kontakt til Roskilde Bibliotek og aftalt et indledende møde med stadsbibliotekaren, begyndte vi at indhente oplysninger om biblioteket. Vi fik dels tilsendt bibliotekets vedtagne værdisæt, "Værdier for god ledelse"<sup>9</sup>, dels undersøgt bibliotekets hjemmeside på internettet. Der kunne vi blandt andet se hvordan biblioteket var struktureret i forskellige afdelinger og læse om hvilke aspekter afdelingerne fremhævede i præsentationen af sig selv. I den forbindelse kunne vi ikke undgå at lægge mærke til at biblioteket havde modtaget en pris for bedste psykiske arbejdsmiljø i Roskilde Kommune i 1998.

Inden det første indledende møde havde vi telefonisk gjort klart at vi på grund af afgrænsningsmæssige hensyn ikke ville lave en undersøgelse af hele biblioteket, der har 110 ansatte, men foretrak at gå til værks i enkelte afdelinger. Vi havde derfor lagt op til stadsbibliotekaren inden mødet at overveje hvilken afdeling, det ville være relevant at undersøge. Mødet blev afholdt den 27. oktober 1998 på Roskilde Bibliotek, og udover os selv og stadsbibliotekaren var den eksterne chef og lederen af musikafdelingen til stede. Foruden at fastlægge rammerne for vores empiriske arbejde i en konkret samarbejdsaftale<sup>10</sup> blev vi på mødet enige om, at det ville være mest hensigtsmæssigt at inddrage to afdelinger i undersøgelsen. Derfor bliver rapportens centrale spørgsmål besvaret med udgangspunkt i interview med medarbejdere og mellemledere fra bibliotekets børne- og musikafdelinger. På mødet fik vi desuden udleveret en undersøgelsesrapport fra 1993 af konsulentfirmaet Dios<sup>11</sup>, samt stadsbibliotekarens godkendte forslag til en ny organisationsplan fra 1996. Dette materiale danner derfor udgangspunkt for den følgende *fremkaldelse*, som er et historisk rids af den proces biblioteket har været igennem i 1990'erne med indførelse af bl.a. IT, ny organisationsstruktur og værdibaseret ledelse. Vi har struktureret fremkaldelsen ud fra de centrale spørgsmål: *Hvilke konklusioner fremsatte Diosrapporten, og hvilke tiltag blev der foreslået i rapporten? Hvad valgte biblioteket at arbejde videre med - og hvad blev fravalgt?* På denne baggrund

---

<sup>9</sup> Værdisættet foreligger som bilag 1.

<sup>10</sup> Samarbejdsaftalen foreligger som bilag 2.

<sup>11</sup> Dansk Institut for Organisations Studier

## *Fremkaldelse*

afslutter vi fremkaldelsen med en række arbejdsspørgsmål, som efterfølgende blev styrende for vores empiriske indsamlingsproces, og derfor nuancerer indledningens centrale spørgsmål.

## FREMKALDELSE

### **Roskilde Bibliotek i kommunal kontekst**

Roskilde Bibliotek åbnede den 16. marts 1901, og kan dermed snart fejre 100-årsjubilæum. Biblioteket hører under kommunens børne- og kulturforvaltning, der med kulturborgmesteren i spidsen varetager følgende områder: Folkeskolerne, børneinstitutionsområdet (børnehaver, vuggestuer, ungdomsklubber), kulturområdet (folkeoplysning, idræt) og biblioteket. Roskilde Bibliotek er ikke amtsligt organiseret, men får statslig støtte til amtslige opgaver. Biblioteket har en høj grad af rammestyning/selvforvaltning, hvilket gør at stadsbibliotekaren har vide beføjelser til at gøre som biblioteket finder bedst.

### **Baggrund for perspektivet**

Økonomiske nedskæringer i 1980'erne på Roskilde Bibliotek medførte og tydeliggjorde strukturelle problematikker, fordi nedskæringerne gjorde mange ansættelsesforhold usikre og medarbejderne derfor forholdt sig til deres afdelinger i stedet for biblioteket som helhed. Større ændringer blev dog først iværksat, da den informationsteknologiske udvikling holdt sit indtog på biblioteket. Indførelsen af edb på bruger- og medarbejderniveau betød omrokeringer af medarbejder og arbejdsopgaver, og de enkelte afdelinger blev tvunget til at kommunikere og informere mere på tværs af hinanden.

I 1991 blev en ny stadsbibliotekar ansat som øverste daglig leder, og på baggrund af de strukturelle og kulturelle problemer biblioteket stod overfor, blev konsulentfirmaet Dios i 1993 antaget til at foretage et organisations- og personaleudviklingsprojekt. Projektet skulle primært dreje sig om den mentale og menneskelige side af Roskilde Bibliotek som organisation. Dios foretog 12 interviews med medarbejdere på alle niveauer, gennemlæste skriftlige dokumenter og havde drøftelser med en nedsat organisationsudviklingsgruppe.<sup>12</sup> Resultatet blev en rapport, hvis formål var at identificere centrale problemstillinger som biblioteket selv kunne arbejde videre med. Omdrejningspunkterne i rapportens analyse var bibliotekets målsætning og opgavevaretagelse, organisationsstrukturen samt ledelses- og samarbejdsforhold og organisationskultur.

I undersøgelsen pointerede Dios bl.a., at der på biblioteket herskede mange forskellige opfattelser af bibliotekets rolle i lokalsamfundet og hvilke kundegrupper man burde prioritere fremover. Dette vurderede Dios var en afspejling af mangel på fælles forståelse i ledergruppen af bibliotekets rolle. Den nye stadsbibliotekars personlige stil lagde ifølge Dios op til, at ansvaret for såvel konkrete driftsmæssige som personalemæssige beslutninger skulle ligge på mellemliderniveau. Dios vurderede imidlertid, at der i ledergruppen ikke fandtes

---

<sup>12</sup> Organisationsudviklingsgruppen bestod af ledere, tillidsrepræsentanter, repræsentanter fra HK og Bibliotekar klubberne samt 2 konsulenter fra Dios.

et fælles værdigrundlag for god ledelse, ligesom medarbejderne ikke besad en fælles opfattelse af hvad de kunne forvente af deres ledere. På den ene side ønskede medarbejderne en stærk leder, og på den anden side ønskede de at ledelse blev udøvet på et demokratisk grundlag. Dios konkluderede at den overordnede varetagelse af ledelsesopgaver på den måde manglede en rød tråd, og at: *"(...) ledergruppen på biblioteket i højere grad internt må afklare et fælles værdigrundlag for, hvad god ledelse på Roskilde Bibliotek er. Det er ligeledes vor opfattelse, at lederne bør inddrage medarbejderne i en dialog om, hvad ledelsesopgaverne indebærer og hvorledes ledelsesopgaverne hensigtsmæssigt udøves. Det er væsentligt, at medarbejderne får en klar opfattelse af, hvad de kan forvente af deres ledere."*<sup>13</sup>

En af konsekvenserne af flere af mellemlidernes lederstil var at medarbejderne ikke ønskedes involveret i en prioriteringsdiskussion på tværs af afdelingerne, da det blev betragtet som en opgave for den øverste ledelse. I denne forbindelse vurderede Dios at subkulturer i de enkelte afdelinger medførte en mangel på helhedsopfattelse, eftersom der herskede et skarpt skel mellem "dem" og "os". Dios lagde samtidig vægt på den skarpe fagopdeling mellem bibliotekarer og HK'ere, som herskede på biblioteket, og påpegede at HK'erne kunne udnyttes mere optimalt i kontakten med brugerne, hvis deres kompetenceområder blev udvidet. Imidlertid var den største barriere for en mere fleksibel arbejdsdeling *"bibliotekarernes "territoriebevidsthed", modstand og angst ved forandring."*<sup>14</sup>

I forbindelse med konklusionen skrev Dios: *"Det er vor opfattelse, at der målrettet skal arbejdes med at bekæmpe de modstridende antagelser og værdier i bibliotekets organisationskultur, som findes både blandt forskellige grupperinger på biblioteket og blandt enkeltindivider. Organisationskulturen præges af såvel medarbejdere som ledere på biblioteket. Det er derfor vigtigt, at arbejdet hen i mod en fælles opfattelse af organisationskulturen både inddrager individ- og gruppeniveau. Sker det ikke, kan kulturen i værste fald komme til at fungere som en direkte hindring mod, at biblioteket sikrer sin fremtidige udvikling som en moderne og effektiv serviceorganisation."*<sup>15</sup>

Rapporten præsenterede derfor følgende tre anbefalinger:

- Gennemfør en målsætningsdiskussion.
- Gennemfør en arbejdsgruppeaktivitet vedrørende bibliotekets overordnede struktur.
- Gennemfør et lederseminar hvor et fælles værdigrundlag for god ledelse udvikles. Lederseminaret bør følges op af en "dialogshop", hvor ledernes forslag til et værdigrundlag for varetagelsen af ledelsesopgaverne drøftes med bibliotekets medarbejdere.

Det fremgår ikke af Diosrapporten hvem fra biblioteket, der skulle gennemføre målsætningsdiskussionen, men det er tydeligt at Dios i forhold til bibliotekets overordnede

---

<sup>13</sup> Dios, 1993, s. 13f

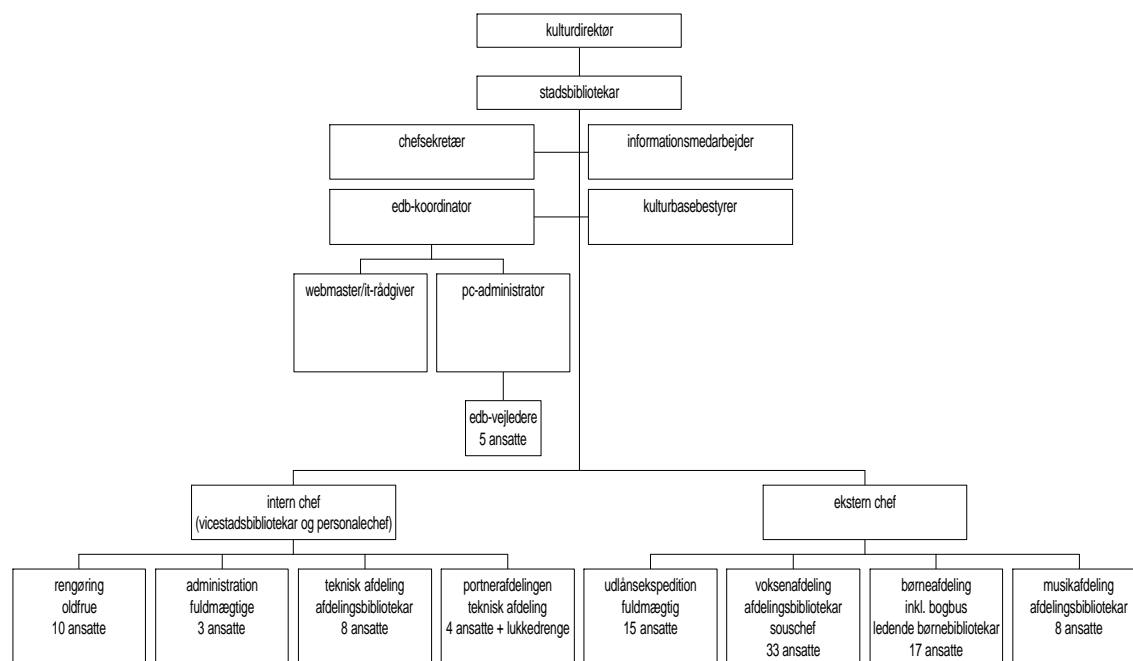
<sup>14</sup> Dios, 1993, s. 10

<sup>15</sup> Dios, 1993, s. 16

struktur og fælles værdigrundlag mente, at alle medarbejdere i én eller anden forstand skulle indgå som diskussionspartnere.

Organisationsudviklingsgruppen havde efterfølgende svært ved at komme videre i processen, og det blev derfor besluttet, at stadsbibliotekaren som det første tiltag skulle udarbejde et forslag til en ny organisation. Stadsbibliotekaren udarbejdede således i løbet af 1994-95 "Forslag til en ny organisationsplan", som beskæftigede sig med organisationsstruktur, men også i mindre grad med målsætninger for biblioteket. På baggrund af forslaget begyndte man i løbet af 1996 at indføre en ny organisationsstruktur. I den forrige stadsbibliotekars tid havde biblioteket haft en forholdsvis flad organisationsstruktur, hvor stadsbibliotekaren deltog meget i de enkelte afdelingers personalemæssige ledelse, og mellemlederne primært varetog den faglige ledelse. Med den nye organisationsstruktur blev organisationshierarkiet tilføjet et ekstra lederlag bestående af to chefer mellem stadsbibliotekaren og lederne af afdelingerne. Disse stillingers funktion skulle især være at styrke bibliotekets øverste ledelse, så den i højere grad kunne agere stærkt i samspil med omverden og indadtil i biblioteket. Mellemlederne skulle med den nye struktur udover den faglige ledelse overtage den personalemæssige ledelse af deres afdelinger.

Organisationen består nu af Stadsbibliotekaren med tre tilknyttede stabsfunktioner, cheferne for henholdsvis interne og eksterne afdelinger, mellemlederne og deres medarbejdere. Biblioteket har i alt syv afdelinger under de interne og eksterne chefer, og derudover et stærkt opblomstrende netværksted, hvis placering i strukturen er mere diffus.



**Figur 1. Organisationsdiagram (Kilde: Roskilde Bibliotek)**

Det er karakteristisk at der er meget få mænd ansat på biblioteket, men at de til gengæld besidder enten lederstillinger eller er ansat i den interne afdeling. Eksempelvis består den øverste ledelse p.t. af tre mænd. Den faglige sammensætning i de eksterne afdelinger er fordelt med en mindre overvægt af HK'ere i forhold til bibliotekarer.

Stadsbibliotekaren gav i sit forslag endvidere udtryk for at biblioteket skulle arbejde for at udnytte og styrke medarbejdernes forudsætninger og ressourcer samt skabe fælles værdigrundlag for god ledelse. Fra 1995-97 deltog et antal medarbejdere i kurser omkring arbejdspladsvurderinger, og i 1996-97 blev der foretaget en virksomhedsundersøgelse, som havde det formål at fremme handlingsplaner for afdelingernes psykiske arbejdsmiljø.

I 1997 blev ideen om fælles værdier for ledelsesgruppen ført ud i livet, da biblioteket afholdt en kursusrække for alle ledere, med inddragelse af konsulenter fra Dios. Kurset fungerede som en blanding mellem teoretiske input og produktudvikling, og udmøntede sig i "Værdier for god ledelse", som er et slags erklæring med retningslinjer for god ledelse på Roskilde Bibliotek. Papiret består af seks overordnede udsagn:

På Roskilde Bibliotek

- er vi loyale og ansvarlige.
- arbejder vi helhedsorienteret.
- udnytter vi forskelligheden som ressource. Faglighed udvikles konstant.
- er vi udviklingsorienterede.
- sætter vi mål, og arbejder hen mod opfyldelse ved hjælp af prioritering.
- arbejder vi på at sikre et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

Udsagnene er fulgt op af en række eksempler på hvordan de udføres i praksis, som f.eks. udsagnet om loyalitet, som bl.a. skal ske ved at man "*respekterer trufne beslutninger*" og "*er loyal opad, nedad og til siden i organisationen.*"<sup>16</sup> På denne måde er værdierne mere abstrakte karakter forbundet med konkret adfærd.

Primo 1998 afholdt man en opfølgingsdag på kursusrækken, men siden har der ikke været afholdt fællesmøder om dette område. Værdisættet er blevet præsenteret for bibliotekets øvrige medarbejdere på et personalemøde, men det var umiddelbart svært for os at gennemskue hvorvidt værdierne er blevet diskuteret igennem i den enkelte afdeling. Det har været op til den enkelte mellemlider at omsætte værdierne til praksis i sin afdeling og internt mellemliderne imellem. Formålet med kurset har dermed i første omgang været at få mellemlidergruppen til at samarbejde bedre og få de enkelte mellemlidere til at respektere hinanden indbyrdes. Den effekt dette skulle have nedadtil hos den menige medarbejder er blevet formuleret som det at "smitte af". Diosrapporten lagde op til at det nye værdisæt for ledelse skulle drøftes med medarbejdergruppen, hvilket må siges ikke at være gjort. Hvorvidt der er blevet arbejdet med at samle de faglige og afdelingsrelaterede subkulturer om en

---

<sup>16</sup> Bilag 1, s. 1



helhedsforståelse af biblioteket er ligeledes uklart. Her har man altså valgt ikke at følge Diosrapportens forskrifter om at bruge dialog med medarbejderne i processen. Ikke desto mindre har Roskilde Bibliotek i 1998 modtaget kommunens pris for bedste psykiske arbejdsmiljø. Prisen er lagt ind på bibliotekets hjemmeside på internettet.<sup>17</sup>

### **Nuancering af arbejdsspørgsmål**

På baggrund af det ovenstående historiske rids kan vi konkludere, at biblioteket har lagt op til kulturelle og strukturelle ændringer. De kulturelle og strukturelle ændringer er den nye organisationsplan med indarbejdelse af et ekstra lederlag, således at stadsbibliotekaren kan koncentrere sig mere om arbejdet udadtil. De kulturelle ændringer er mellemlædernes større personaleansvar, og arbejdet med at omsætte værdisættet til praksis.

På dette grundlag formulerede vi følgende konkrete arbejdsspørgsmål:



- Hvilken forståelse af værdibaseret ledelse eksisterer på biblioteket?
- Hvordan er "Værdier for god ledelse" blevet ført ud i livet af mellemlædernes, og hvordan har medarbejderne bemærket og taget imod værdisættet?
- Hvilken betydning har det for værdierne at de ikke systematisk er blevet omsat i dialog med medarbejderne?
- Hvordan har indførelsen af værdibaseret ledelse påvirket samarbejdet mellem afdelingerne og mellem mellemlædernes?
- Hvilken betydning har det for organisationskulturen at biblioteket er præget af kvinder på medarbejderplan og mænd på lederplan?
- Hvordan foregår samarbejdet på biblioteket?
- Hvilke kulturer og værdier eksisterer i afdelingerne?

Med disse spørgsmål har vi lagt grunden til vores egentlige empiriske undersøgelse, som fandt sted i løbet af november 1998.

---

<sup>17</sup> [www.rosbib.dk](http://www.rosbib.dk)



## TILSKÆRINGSMETODE

På baggrund af vores umiddelbare mentale fremkaldelse af Roskilde Bibliotek vil vi i det følgende præsentere den metode, vi har benyttet ved tilskæringen af portrættet. Dette skal opfattes på to planer: Dels i forhold til den konkrete empiriske indsamlingsproces vi har benyttet, dels i forhold til den måde vi har valgt at formidle tilskæringen på. I tilskæringen trækker vi de centrale temaer frem fra empirien, og de snit vi derved lægger i billedet danner grundlaget for, hvilke temaer vi efterfølgende forstørrer i analysen.

### Empirisk indsamlingsproces

Vores projekt kredser på mange måder om den kultur der eksisterer på Roskilde Bibliotek. Når man skal afdække sider ved kulturlivet, bliver én af de største udfordringer at sætte spot på de mere ubevidste dele af organisationen. Ifølge Beck Jørgensen og Larsen (1989) kan man med udgangspunkt i Joharis vindue konkretisere dette. Vinduets fire felter repræsenterer de fire situationer, hvor noget henholdsvis er bevidst og ubevidst for henholdsvis én selv og andre.

jeg andre	1 bevidst bevidst	2 bevidst ubevidst
jeg andre	3 ubevidst bevidst	4 ubevidst ubevidst

Figur 2. Joharis vindue (Beck Jørgensen og Larsen, 1989)

Overført til forholdet mellem forsker og rekvirent kan vinduets tredje felt opfattes som at det sete er bevidst for forskeren men ubevidst for rekvirenten, mens det omvendte er tilfældet i vinduets andet felt. Vi opfatter tilskæringsprocessen som en vekslen mellem disse to felter, hvor vi på den ene side kan synliggøre sider ved Roskilde Bibliotek, som er ubevidste for bibliotekets ansatte, og samtidig ved hjælp af vore informanter i interview og observationer blive bevidste om aspekter ved biblioteket, som ellers ikke er tilgængelige for os. Denne vekslen har gjort at vi har prioriteret dialog i vores interview, for herigennem at tilstræbe en fælles erkendelsesproces. Det har været hensigten med interviewene at forene vores antagelser med informanternes reaktioner, og dermed skabe en dialektik mellem feedback og åbenhed. Det ultimative mål ved denne proces er at nå fra organisationens

artefaktniveau, dvs. den visuelle og umiddelbart tilgængelige side, til de mere grundlæggende antagelser, som ikke er bevidstgjort for organisationens medlemmer.<sup>18</sup>

Måden vi har grebet dette an på har været ved organisationsfotografering som et vigtigt supplement til de mere traditionelle metoder; det kvalitative interview og observationer<sup>19</sup>. Ved at bruge fotografier som udgangspunkt for samtalerne har vi opnået en nærkontakt med de ansatte på biblioteket, idet selve fotograferingsprocessen er foregået på hele biblioteket i projektets start. Derudover skaber fotografierne en slags platform til at ”*se en enhed udefra, til at gøre sig fremmed, til at forbavses over det kendte, undres over “det normale”.*”<sup>20</sup> Netop behovet for at undres er essentielt for organisationsfotografering, fordi det dels inspirerer fotografen, dels vækker nysgerrigheden hos informanterne, der efterfølgende kan lægge deres egne betydninger og fortolkninger ind i billedet, som fotografen derefter kan benytte som analyseredskab. Metoden åbner op for en anden slags associationer, fordi et billede ikke kan lyve, men måske afslører virkeligheden.

Organisationsfotografering bruges især til fremlæggelse af forskerens resultatet i den endelige præsentation af eksempelvis en organisationsanalyse, eller til at lade organisationens medlemmer selv forestå fotograferingen.<sup>21</sup> Den måde vi valgte at bruge metoden til tilskæring er dog lidt anderledes, da vi som sagt brugte fotografierne som udgangspunkt for de temaer vi ønskede at dække i vores kvalitative interview. Vi har dermed tilstræbt at forene brugen af fotos og interview ved at lade bestemte fotos fungere som styringsredskab i interviewene, men samtidig benyttet fotograferingen til at illustrere hvad der sprang os i øjnene og dermed skære vores mentale billede af biblioteket til.

I praksis foregik vores fotografering af to etaper. Vi valgte i første omgang at fotografere motiver fra de fysiske rammer på biblioteket, både tilgængelige og utilgængelige for publikum, såsom mødelokaler, lederkontorer, administrationsgange osv. Det drejede sig primært om motiver, der efter vores mening kunne indeholde konfliktstof eller modsætninger, eksempelvis en åben glasdør med påskriften “ingen adgang”, eller den tidstæller som medarbejderne stempler ind og ud på. Desuden sørgede vi for at tage billeder der fangede personalet i typiske arbejdsituationer, både alene og sammen med andre. I anden etape gik vi mere specifikt til værks for at indfange bestemte motiver som første fotorunde ikke havde formået.

---

<sup>18</sup> Begrebsapparatet bruges af Edgar Schein, som vi præsenterer nærmere i forstørrelsesmetoden.

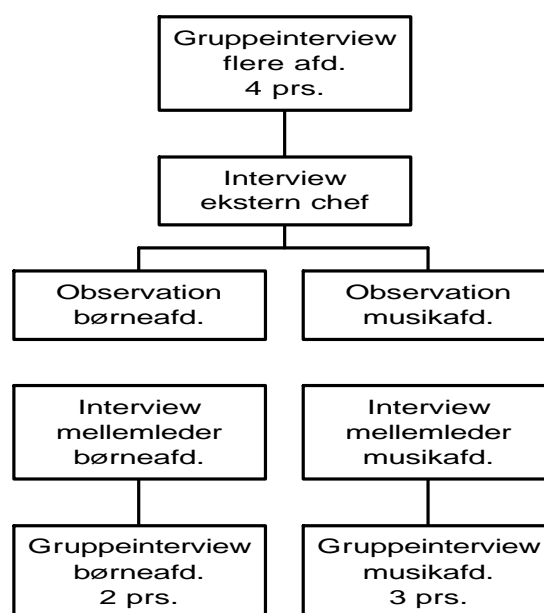
<sup>19</sup> Det kvalitative interview er i ifølge Steinar Kvale en i forvejen frugtbar metode til at fremme en gensidig forståelse mellem interviewer og informant. Tovejskommunikationen bevirker, at hverken interviewer eller informant fastlåses i egen tankegang, og samtidig åbner metoden mulighed for en forståelse af informantens livsverden med henblik på fortolkning af de beskrevne fænomener (Kvale, 1994, s. 19). Ved observationerne fungerede vi som observatører som deltagere i den forstand, at de observerede var bevidste om vores tilstedeværelse og bekendte med vores undersøgelses formål (Kruuse, 1996, s. 21 + 188).

<sup>20</sup> Beck Jørgensen og Larsen, 1989, s. 11

<sup>21</sup> Forelæsning v/ Lisbeth Thorlacius, RUC 2.11.1998



Vores interview og observationer kom derved til at foregå som sådan:



**Figur 3. Interviewstruktur.**

Brugen af fotografier ved de enkelte interview var ligeledes forskellig. I forhold til repræsentanten fra den øverste ledelse og de to mellemledere brugte vi få billeder, da vi gik ud fra at de ville have gjort sig flere tanker om bibliotekskulturen og processen med værdibaseret ledelse end eksempelvis medarbejderne, som vi “fodrede” med flere billeder. Det er ligeledes karakteristisk for vores metode, at de interview vi foretog sidst i processen var præget af at vi var blevet mere bevidste om hvilke slags fotos der virkede godt i forhold til at få informanterne til at associere, og derfor styrede fotobruget mere direkte i forhold til de temaer vi ønskede at afdække. På denne måde kunne vi bruge den betydning vi selv havde lagt ind i billederne eksplicit til at få vores informanter til at tage stilling til et konkret dilemma, som f.eks. mellemledernes rolle imellem den øverste ledelse og medarbejdere.

### **Formidling af tilskæringen**

Resultaterne af vores interview og observationer bliver præsenteret i det følgende. Som styringsredskab har vi i formidlingen sammensat tilskæringen i seks temaer, der repræsenterer de hovedlinjer som vi finder væsentlige i bibliotekets nuværende situation i relation til værdibaseret ledelse: *Omstillingsprocessen i forbindelse med struktur- og kulturforandringer, samarbejde mellem afdelingerne, ledelsesforhold, indføring af værdibaseret ledelse, subkulturer og prisen for godt psykisk arbejdsmiljø.* I disse tematiseringer har vi samlet de ansattes forståelse, og bruger denne platform til at undre os, stille spørgsmål og sætte af til vores efterfølgende analyse. Vi har

## *Tilskæring*

valgt at samle de enkelte udtalelser i en slags common sense-forståelse<sup>24</sup>, og eksemplificerer dermed ikke med direkte citater. Desuden vil det af hensyn til informanternes anonymitet ikke fremgå fra hvilke interview oplysningerne er indhentet. Med temaerne har vi tilskåret vores billede af biblioteket, og det bliver således på temaernes præmisser at portrættet senere forstørres.

---

<sup>24</sup> Kvale 1994, s. 211f





## TILSKÆRING

### **Processen i forhold til struktur- og kulturforandringer**

De to nye chefer for henholdsvis intern og ekstern afdeling er forholdsvis nye i deres positioner, hvilket har smittet af på hvordan de er blevet inddraget i mellemedernes arbejde. Den eksterne chef kom fra en stilling som bibliotekar og tillidsmand, og varetager nu en koordinerende funktion for de eksterne mellemedere, mens den interne chef koordinerer opgaver mellem de interne mellemedere og desuden fungerer som personalechef for hele organisationen.

kendetegner også biblioteket at afdelingerne har stort fagligt råderum, og at ledelsen dels bakker op om afdelingernes faglighed og relative autonomitet, og dels sjældent blander sig i afdelingens beslutninger.



- Hvad er det i organisationen der får nogle omstillingsprocesser til næsten at gå i stå, mens andre foregår forholdsvis hurtigt og smertefrit (f.eks. samarbejdet omkring IT)?

### **Ledelsesforhold til Roskilde Bibliotek**

Den nye struktur, hvor der er lagt et ekstra led ind i form af to lederstillinger mellem stadsbibliotekar og mellemliderne, betyder en ændring i kommunikationen og kompetencefordelingen. Det har ifølge ledelsen givet et bedre udgangspunkt for at mellemliderne kan udvikle en fælles ledelsesstil, og styrket helheden på biblioteket, da den enkelte afdeling ikke længere kan lave separate aftaler med stadsbibliotekaren. I forbindelse med omlægningen er der blevet ændret i de gamle udvalg og nedsat nye. Med den nye struktur mødes mellemliderne nu kun en gang om måneden mod tidligere en gang om ugen, hvilket en mellemlider har oplevet som en forringelse af mellemlidernes samarbejde. Det har været svært for os at danne os et overblik over hvilke udvalg der eksisterer og endnu sværere at afklare kompetencen i disse udvalg. Denne uklarhed er også gældende for mellemlidere og medarbejdere.

Både mellemliderne og medarbejderne mener, at mellemliderne er klemte mellem den øverste ledelse og medarbejderne, eksempelvis i forhold til beslutningsprocesser. Derudover har mellemliderne ikke ment at de har den faglige kompetence til dele af personaleledelse som f.eks. konflikthåndtering. Medarbejderne har ligeledes haft forventninger til den øverste ledelse, om f.eks. opfølgning på omstillingsprocessen, som ikke er blevet indfriet. Der er blandt medarbejderne og mellemliderne uklarheder omkring kompetence- og ansvarsfordelingen vedrørende de personalemæssige ledelsesopgaver, eksempelvis hvilke der er henlagt under den interne chef, som også er personalechef, og hvilke der skal varetages af enten ekstern chef eller mellemliderne. Medarbejderne og mellemliderne har været utilfredse med den øverste ledelses beslutninger for hele biblioteket, i de tilfælde hvor det har haft indflydelse på det faglige arbejde i afdelingerne.



- Hvad skaber utilfredshed i den nye ledelsesform og den nye ledelsesstruktur?
- Hvorfor er mellemliderne klemte?
- Hvorfor vælger den øverste ledelse, som selv er bibliotekaruddannet og derfor kender bibliotekarernes behov for inddragelse i beslutningsprocesser, at begrænse inddragelsen af medarbejderne?

### **Indførelse af værdibaseret ledelse**

Det har været svært at tale direkte om værdierne i organisationen før og efter indførelsen af værdibaseret ledelse, da der ikke eksisterer en klar formulering af, hvilke værdier der eksisterede i organisationen før indførelsen. Men både fra den øverste ledelse, mellemledere og medarbejdere har vi erfaret, at værdien loyalitet er en ny værdi i organisationen, i hvert fald i den hensigt den er opstillet. Den øverste ledelse udtaler at det ikke handler om, at medarbejderne i afdelingerne skal være loyale, men at mellemlederne i afdelingerne er loyale over for den øverste ledelse og hinanden. Der eksisterer ikke en fælles forståelse af hvad begrebet værdibaseret ledelse indebærer hos medarbejderne, mellemlederne og den øverste ledelse, hvorfor vi ridser de forskellige antagelser op herunder.

For medarbejderne har begrebet været svært at sætte ord på, da de ikke har beskæftiget sig synderligt med det. Det har været svært at se meningen med, sammenhængen og nødvendigheden af at formulere værdierne på skrift. Medarbejderne har forståelse for begreberne hver for sig (værdi og ledelse), men svært at se det som et samlet begreb. De har dog en idé om at værdibaseret ledelse handler om god kommunikation og information, både lederne imellem og nedad i hierarkiet, og den øverste ledelse indbyrdes. Dette mener medarbejderne dog ikke fungerer specielt godt. Det har endvidere været en opfattelse blandt medarbejderne at værdibaseret ledelse skal berøre hele biblioteket, eftersom det også har noget at gøre med at alle føler og tager ansvar. Andre har udtalt at værdibaseret ledelse mere er nogle etiske regler for, hvordan man opfører sig som leder. Nogle medarbejdere kommenterede værdigrundlaget som noget man ikke kan være uenig i, hvorfor det først bliver interessant at beskæftige sig med når værdierne skal udføres. Der er f.eks. ikke nogen der kan være uenige i at man skal være loyal. En medarbejder har dog stillet spørgsmålstegn ved hvordan man altid kan være loyal over for ledelsen.

Mellemlederne udtrykte bl.a. at værdibaseret ledelse er et spørgsmål at være et godt eksempel. En mellemleder udtalte at værdibaseret ledelse kan forstås ved at man giver medarbejderne plads til at udnytte og udvikle egne evner. På den ene side udnytter man det de kan og interesserer dem, så det meste af arbejdet bliver lystbetonet, og på den anden side styrker man dem på punkter hvor man kan se at de vil få brug for det. Værdibaseret ledelse er også at lede ud fra nogle værdier, som er kendt af alle. I forhold til loyalitet overfor den øverste ledelse udtaler en mellemleder at det kan være svært at være loyal over for beslutninger, som man ikke har været inddraget i.

Den øverste ledelse udtaler at man gennem værdibaseret ledelse forsøger at ændre kulturen på det ledelsesmæssige område, for at styrke selve ledelsesaspektet. Dette er sket efter en metode, hvor det ikke bliver dikteret hvordan tingene skal gøres, men hvor det er op til den enkelte leder via sin lederadfærd at påvirke medarbejderne som det gode eksempel. Værdigrundlaget har ikke skullet fungere som et forkromet stykke papir, men langsomt blive implementeret i de enkelte afdelinger. Man har skelnet mellem værdibaseret ledelse og værdier i kulturen og ser umiddelbart ikke en sammenhæng mellem disse.

Værdigrundlaget er dermed for hele organisationen i en eller anden forstand et sæt værdier, som ledelsen ønsker skal være et redskab for dem, men både ledere og medarbejdere giver udtryk for at værdigrundlaget ikke bliver brugt i hverdagen, men ligger gemt i skuffen. En medarbejder siger at værdigrundlaget måske ikke primært skal ses som et adfærdssæt for alle ansatte, men derimod som et redskab til at styrke samarbejdet mellem den øverste ledelse og mellemlederne. Derfor er det fortrinsvis i denne sammenhæng man vurderer om værdierne fungerer efter hensigten.



- Hvilken betydning har det for biblioteket som helhed, at der eksisterer forskellige opfattelser af begrebet værdibaseret ledelse?
- Hvilke organisationssyn ligger til grund for de forskellige opfattelser?
- Kan et værdigrundlag opfindes og implementeres?
- Er der værdikonflikter mellem værdisættet og organisationskulturen?

### **Subkulturer**

Det har været iøjnefaldende, at der tales og tænkes mere i lag og fraktioner end helheder, primært i forhold til faggrupper, køn, samt anciennitet og tilhørsforhold på biblioteket.

Bibliotekarerne er stolte af deres fag, og det er kontakten med lånerne der er det vigtigste i forhold til at opleve arbejdsglæde. Denne faglige stolthed præger hele biblioteket og påvirker også HK'ernes arbejde. Faggruppeopdelingen er tydelig, og inkorporeret i det daglige arbejde og det faglige niveau. Der er klare grænser for hvad HK'erne kan foretage sig, og der er magt og status ved at være bibliotekar. Det er også tydeligt, at bibliotekarerne fylder mere i de diskussions- og beslutningssammenhænge vi har overværet. HK'erne giver dog udtryk for at de har fået mere kompetence og føler en større faglig udvikling, hvilket betyder meget for dem.

I vores første kontakt med Roskilde Bibliotek blev det tydeligt for os, at der er mange mænd i ledelsen, og senere stod det klart, at der er meget få mænd ansat i afdelingerne. Det er svært for medarbejderne at forklare hvad dette betyder i det daglige samarbejde, men under vores observationer af de to afdelinger kunne vi fornemme en forskel, idet der i afdelingen med mandlig repræsentation var en omsorg for mændene og et slags spil mellem kønnene. En medarbejder udtaler at der principielt burde være flere mænd ansat på biblioteket, hvilket ville gøre at nogle ting forløb anderledes, fordi kvinder og mænd snakker anderledes både sammen og til hinanden.

Specielt blandt bibliotekarerne er der en ringe udskiftning, og ancienniteten for de ansatte er op til 25 år, således at en typisk medarbejder er en midaldrende kvinde. Det positive ved dette er at man kender hinanden godt i afdelingerne. Der er en klar tendens til at man holder fast i sin afdeling som base. Hvis en medarbejder har været "lånt ud" til en anden afdeling, er det rart for vedkommende at komme tilbage igen. Den store sværger til egen afdeling skyldes også forholdet til eksempelvis musik som fagområde, og dermed en meget vigtig del i

det daglige arbejde. Imidlertid kan det være svært at bryde gamle vaner, og gamle konflikter hænger ved, fordi en konsekvens af at have været så mange år sammen, gør at man ikke stiller spørgsmålstejn ved gængse måder at gøre ting på, hvilket nye medarbejder i højere grad gør. En medarbejder udtaler at det er positivt at have fået edb-faggruppen med på biblioteket, da denne reagerer anderledes på arbejdsprocedurerne.



- Hvad er indholdet i den fælles bibliotekarånd og hvad betyder den for samarbejdet mellem faggrupperne?
- Hvad betyder den specifikke kønsfordeling for værdierne og samarbejdet i organisationen?
- Hvilken betydning har det for organisationens omstillingsproces, at gennemsnitsalderen og ancienniteten er høj?
- Hvilke konsekvenser har det for helheden i biblioteket, at man foretrækker at holde sig til sin egen afdeling?

### **Prisen for godt psykisk arbejdsmiljø**

Når snakken falder på den arbejdsmiljøpris biblioteket har fået bliver der trukket lidt ironisk på smilebåndet blandt både medarbejdere og mellemledere. Der bliver ikke udtrykt decideret stolthed over modtagelsen af prisen. For mellemlederne skyldes dette måden prisen er blevet søgt på, uden fælles opbakning fra hele samarbejdsudvalget og mellemledergruppen. Medarbejderne mener at prisen kommer til at give et forkert billede af hvordan arbejdsmiljøet reelt ser ud. Dette skyldes at medarbejderne lægger vægt på servicekontakten med kunderne, det høje faglige niveau og ikke mindst at der er rart at være i den enkelte afdeling. Men da der er ikke så meget socialt sammenhold på tværs af afdelingerne mener de fleste at arbejdsmiljøet sagtens kunne blive bedre. En medarbejder udtaler ligefrem at prisen er en torn i øjet på processen med at forbedre arbejdsmiljøet. En del af denne proces handler om at de enkelte afdelinger er i gang med at lave nogle handlingsplaner for et bedre arbejdsmiljø. Nogle afdelinger har fået formuleret handlingsplanerne mens andre kun er halvvejs. Nogle medarbejdere gav udtryk for, at processen slet ikke er færdig endnu, og muligvis helt gået i stå visse steder.



- Hvad er de ansattes ambivalente forhold til prisen udtryk for?

**Opsamling**

Med denne tilskæring af portrættet har vi nu et udgangspunkt for at koble vores teoretiske analyseapparater på vores empiri. Vi har samlet de ansatte udtalelser i en commonsenceforståelse af bibliotekets proces med indførelse af værdibaseret ledelse. Derudover har vi formuleret en række spørgsmål, hvis besvarelse vil være styrende for hvordan vi bruger teorierne. Vi har som sådan fastlagt nogle snit og tendenser, som vi derfor i det følgende vil forstørre op.

## FORSTØRRELSMETODE

I det følgende præsenterer vi den metode hvorved vi har forstørret portrætfotoet efter tilskæringen. Forstørrelsen er foretaget med inddragelse af flere teoretiske perspektiver. Vi sætter med andre ord teoretiske forstørrelsesglas på udvalgte dele af empirien. Selve opbygningen af forstørrelsen følger temaprincippet fra tilskæringen, men vi har valgt at slå flere af temaerne sammen for derved at undgå overlap i den teoretiske fremstilling. Derfor er forstørrelsen struktureret af følgende fire temaer: *Omstillingsprocessen og samarbejde, ledelse og værdibaseret ledelse, subkulturer samt arbejdsmiljøprisen*. Vi tillemper derved at vores empiri styrer teoribrugen og ikke omvendt. I forlængelse af dette har vi valgt ikke at præsentere læseren for vores erkendelsesproces i forhold til teorierne, men benytter disses begrebsapparater direkte på vores empiri. For de enkelte teories centrale begreber har vi dog ladet disses definitioner og indbyrdes relationer indgå, men primært i fodnoteform.

Vores teoretiske analyseapparat er sammensat af tre teoretiske retninger: Pierre Bourdieus sociologiske teori om agent og struktur, Edgar Scheins teori om organisationskultur og ledelse samt Majken Schultz' fortolkning af symbolistisk kulturanalyse.

Pierre Bourdieus teori<sup>25</sup> er en slags relationel videnskabsteori, som fokuserer på forholdet mellem strukturelle ændringer og agenternes fortolkning af verden. Teorien befinder sig i spændingsfeltet strukturalistisk konstruktivisme - eller konstruktivistisk strukturalisme. I denne kontekst indebærer teorien den antagelse at relationen mellem elementerne i en situation er det afgørende, snarere end en absolut betydning knyttet til det enkelte element. Hermed placerer han sig i opposition til både strukturalisme og individualisme, der i deres rene former udelukkende fokuserer på henholdsvis objektive strukturer og det handlefri individ. Hans teori giver dermed en forståelse af det relationelle forhold mellem agenter og mellem agenter i en struktur, og strukturers indbyrdes relationer. Bourdieu er især optaget af magtforhold og distinktioner, som han antager skaber konstant dynamik i den sociale praksis mellem forskellige agenter, og dermed bliver han et vigtigt redskab i vores analyse af organisationens hierarkiske lag, de ansattes positioner og forholdet mellem både faglige og kønslige subkulturer på Roskilde Bibliotek. I forhold til diskussionen om køn supplerer vi Bourdieus forståelse med den danske forsker Yvonne Due Billings fremstilling af kønnet i en organisatorisk sammenhæng.

Edgar Scheins teori om organisationskultur og ledelse anskuer organisationskultur i et funktionalistisk perspektiv, der antager at organisationen som system er i balance. Kulturens funktion er at være integrerende og harmoniskabende. En central faktor er derfor ledelsesfunktionen, da Schein anser denne for værende i dialektisk forhold til kulturen, i forhold til at skabe og udvikle den pågældende kultur. Dette er dog ikke entydigt da

---

<sup>25</sup> I Bourdieus omfattende forfatterskab har vi primært anvendt "Refleksiv sociologi" (Bourdieu og Wacquant, 1996).

påvirkningen er afhængig af bl.a. kulturens stabilitet. Vi bruger derfor Schein som diskussionspartner i forholdet mellem Roskilde Biblioteks udviklingsproces i kulturel og strukturel forstand og de enkelte ledes roller. Desuden bruger vi Scheins analyseforståelse af kultur som eksisterende på forskellige niveauer, som er indbyrdes afhængige: Artefakter, værdier og grundlæggende antagelser. Denne niveaudeling afslører, at der dels findes ydre, forholdsvis åbenbare og bevidste, og dels mere grundlæggende og ikke bevidste sider af kulturen. En sådan psykodynamisk kulturforståelse, hvor kulturens bevidste og ubevidste sider er i et gensidigt forhold, bruger vi som afsæt for en diskussion af skueværdier og grundlæggende antagelser, eksempelvis i relation til "Værdier for god ledelse" på biblioteket.

Majken Schultz' fortolkning af den symbolistiske analysemetode lægger op til en anden forståelse af organisationskultur, som vi har valgt at inddrage fordi den supplerer den funktionalistiske tilgang. Den symbolistiske tilgang vægter i høj grad kulturens flertydigheder, især med vægt på den betydning, de enkelte medlemmer tillægger symboler. Symbolismen antager dermed ikke på forhånd bestemte relationer, men sætter fokus på enkelte nøglebegreber og åbner op for lokal meningsdannelse, som danner forskellige mønstre indenfor organisationen. Fortolkningen fokuserer på subkulturer og hvordan disse kan tillægge de samme handlinger forskellig betydning. Schein og Schultz supplerer hinanden i den forstand, at de sætter kulturen i relation i organisationens medlemmer - Schein fokuserer på ledelsen, Schultz på lokale subkulturer blandt medarbejderne. I analysen benytter vi primært verbale symboler, som de er kommet til udtryk gennem vore interview, herunder myter og sagaer. Med dette analyseredskab kan vi sætte fokus på de forskellige opfattelser af eksempelvis værdibaseret ledelse der flourer på biblioteket, og samtidig give vores bud på hvilken selvforståelse der hersker blandt bibliotekets ansatte af stedets og afdelingernes historie. Den relation som biblioteket indgår i i forhold til omverdenen, bruger vi primært Bourdieu til at belyse, men det karakteriserer vores analyse at den fortrinsvis relaterer sig til de interne organisatoriske processer, som biblioteket har været og står midt i.

Analysen er som sagt baseret på de tematiseringer vi foretog i tilskæringen, og kredser derfor også om de problematikker som vores informanter har formidlet til os. I analysen benytter vi direkte citater fra vores interviewmateriale, men af hensyn til de enkelte informanter henviser vi ikke til konkrete personer, hverken som informanter eller hvis de har været nævnt af andre i interviewene. Det vil dog fremgå af citaterne hvorvidt den enkelte ytring er fremsagt af en repræsentant fra den øverste ledelse, en mellemleder eller en medarbejder. På baggrund af de spørgsmål vi stillede ved tilskæringen af portrættet, lægger analysens forskellige dele dels op til en besvarelse af disse spørgsmål, dels en samlet besvarelse af det centrale spørgsmål vi stillede i indledningen.





Omkring hele processen med implementering af IT, ny organisationsstruktur og værdibaseret ledelse kan man sige, at den nuværende stadsbibliotekar har spillet en væsentlig rolle. Hvorvidt han er blevet ansat til det formål at klare de store strukturelle og kulturelle udfordringer kan vi ikke udtale os om, men vi kan konstatere, at hans tiltræden som øverste leder falder sammen med de mange nye tiltag, der sættes i gang i organisationen.

Det er især på hans initiativ at hele processen er iværksat, og med sit forslag til ny organisationsplan har han sat sit præg på i hvert fald den første del af processen. At det er indførelsen af ny teknologi, der har været afsættet til hele omstillingsprocessen, kan ses som en decideret åbning af en kulturforandring. Ifølge Schein kan ledere bevidst beslutte sig for at introducere ny teknologi for at indlede kulturel forandring<sup>28</sup>. Hvorvidt dette er tilfældet er i følge vores empiriske materiale ikke entydigt, men det er under alle omstændigheder i kølvandet på de teknologiske udfordringer som biblioteket har stået overfor, at også både organisationsstrukturen og ledelse er blevet tilført nyt indhold. Fra den øverste ledelse forklarer man det således: *“Vi forsøger at ændre kulturen på visse områder, specielt på det ledelsesmæssige område.”* (B:20) Ledelsen beskriver den eksisterende kultur gennem følgende kommentar: *“Den kultur der er her på stedet, det er jo en kultur som ikke er bundet meget op på ledelse, ikke er bundet op på nogle meget udtalte målsætninger.”* (B:1) . Dette ser vi som udtryk for at den øverste ledelse bevidst har benyttet lejligheden til at gøre ledelsesområdet mere synligt, og muligvis at give den øverste ledelse mere magt.

### **At skabe fælles fodslag**

Omstillingsprocessen på biblioteket er naturligvis også udsprunget af et eksternt pres fra bl.a. kulturforvaltningen om at tilpasse sig 1990'ernes krav om informationsteknologi og organisationsudvikling. Den øverste ledelse forklarer det eksterne pres som *“(…) at der kom så behovet for at kigge lidt på virksomheden her. Det kom samtidig med hele den trend der rammer kommuner og biblioteksverdenen med ét hug (…) og der har vi så været igennem en proces, hvor vi har forsøgt at få nogle overskrifter for vores virksomhed, som kunne give det fælles fodslag.”* (B:1). Udtrykket ”fælles fodslag” bliver brugt flere gange af ledelsen, og er efter vores mening meget symbolsk ladet.<sup>29</sup> Fælles fodslag får os til at tænke i en militærterminologi, hvor soldaterne skal gå i én lige række. Fælles fodslag tolker vi derfor som et symbol på et ønske om større grad af ensretning for at modvirke at folk går i forskellige retninger.

I forlængelse af dette har vi iagttaget, at der i den øverste ledelse eksisterer en myte<sup>30</sup> omkring hvordan Diosrapporten blev opfattet af medarbejderne. Én udtaler at: *“(…) folk holdt lav profil i starten, fordi den der lever skjult lever godt. Og man ved hvad man har, man ved ikke hvad man får.”* (B:7) Myten er her en forklaring på organisationens tilstand. Samtidig har myten en legitimerende

---

<sup>28</sup> Schein, 1994, s. 296

<sup>29</sup> Verbale symboler er her ikke sproget i sig selv, men sprogformer med et symbolsk indhold: Myter, historier, metaforer og talemåder er eksempler på verbale symboler i organisationen. (Schultz, 1995, s. 76-66)

<sup>30</sup> Myte: En myte er et verbalt symbol, der af Majken Schultz fortolkes som en fælles ureflekteret hverdagsforklaring, der tjener som beslutningsnorm og således legitimerer handlingsvalg og reproducerer det dominerende kulturelle mønster. Myten udspringer ikke af den aktuelle organisatoriske virkelighed, men af en overførelse af fortidige eller fremtidige hændelser til den aktuelle virkelighed. (Schultz, 1995, s. 76-77)



genfrysning langvarig, også fordi mange medarbejdere har en ansættelsesperiode på mindst 15 år bag sig. Som vi ser det er de forskellige tiltag med IT, nye lederpositioner og værdibaseret ledelse forløbet ad forskellige baner alt efter hvor villige medarbejderne har været til at ændre deres antagelser.

Der er en bred enighed på biblioteket om, at processen med indførelsen af IT har været succesfuld. En mellemlider udtaler, at: *“biblioteket har taget et tigerspring ind i IT verdenen”*. (D:5). Ordet tigerspring mener vi, er et symbol på, at biblioteket virkelig er nået langt på kort tid. Indførelsen af IT er forløbet forholdsvis smertefrit gennem optøningsprocessen, fordi de fleste af bibliotekets medarbejdere har været motiverede for forandringen, og den psykologiske tryghed har dermed heller ikke været vanskelig for lederne at skabe. Der er været en tydelig mening med indførelsen af IT og der har samtidig været fastlagt et uddannelsesprogram, således at medarbejderne vidste, hvilken vej de skulle. En mellemlider giver et godt eksempel på, hvordan IT blev implementeret i afdelingen: *“(…) jeg ved de får brug for det, og derfor er det noget med at lave nogle arbejdsopgaver som involverer at de er nødt til at gøre noget som de ikke er særlig gode til.”* (D:8).

Hvad der derimod har været fuld af udfordringer er de nye lederpositioner som ekstern og intern chef, fordi det endnu ikke er klart for mellemliderne og medarbejderne hvordan de skal forholde sig til disse. Udnævnelsen af to nye lederpositioner kan ifølge Schein opfattes som den øverste leders signal om, hvilke elementer fra den gamle kultur, der er værd at bevare og supplere med noget nyt.<sup>34</sup> Da den eksterne chef kom direkte til denne position fra en stilling som bibliotekar og tillidsmand, kan man sige, at han besidder en vis portion forhandlingsmæssig erfaring, som kan være en styrke i rollen imellem stadsbibliotekar og mellemlidere. Men som det nedenstående citat antyder har hans rolle som koordinator mellem mellemliderne ikke har fundet fodfæste endnu, hvilket måske kan have den konsekvens, at hans indsigt i afdelingerne aftager i takt med at hans støtte til stadsbibliotekarens eksterne arbejde øges. En mellemlider siger: *“Dtr erjo uhy6resjif oldntd at jer (...)*

*Meg5et  
Dtr g6r jeg6o ikk. Jjeggp rt*

*(...)Foermlt*

*Dtr*

### Den store omverden

Bourdieu anvender nogle få indbyrdes relaterede begreber: felt<sup>35</sup>, habitus<sup>36</sup> og kapital<sup>37</sup>. Det er relationen mellem de objektive strukturer (strukturene i de sociale felter) og de kropsliggjorte strukturer (strukturene i agenternes habitus), der er central i en analyse af den sociale virkelighed på Roskilde bibliotek.

Hvis man anskuer Roskilde Bibliotek som et felt i Bourdieus forstand, er dette felt blandt andet underordnet det overordnede politiske magtfelt, repræsenteret ved kulturforvaltningen i Roskilde kommune. Det vil sige at Roskilde Bibliotek er en del af det offentlige forvaltningssystem og repræsenterer dermed det danske demokrati.

I feltet indgår personalet og ledelsen som agenter, idet de er med til at producere feltet. Herudover kunne man ligeledes anskue såvel lånerne som kulturforvaltningen som konsumerende agenter i feltet, men af afgrænsningshensyn betragter vi ikke disse som agenter i processen med værdibaseret ledelse. Personalets og ledelsens habitus er blandt andet struktureret ud fra de objektive relationer i biblioteksvæsenet, der er karakteriseret ved hierarkiet i organisationen, hvor forskellige arbejdsfunktioner er defineret ud fra den magtkompetence, der ligger i jobbeskrivelserne.

Når vi i det følgende omtaler agenternes habitus relaterer vi det til flere niveauer eftersom det både er set ud fra de enkelte medarbejders personlige handle-tænke-opfatte-mønster, men ligeledes i forhold til grupper af medarbejdere, eksempelvis bibliotekarerne, HK'ere eller mellemliderne. Habitus er nemlig ikke individuel i den forstand at hver enkelt individs habitus distancerer sig fra alle andre. Habitus er godt nok subjektiv fordi den er indlejret i kroppen men den udpeger også det fælles, der ligger under de individuelle forskelle. Den enkelte habitus er således en strukturel variant af en fælles habitus relateret til en bestemt gruppe (eller klasse). Alle medlemmer i en gruppe har ikke samme livshistoriske erfaring, men de har mere til fælles med hinanden, end de har til fælles med medlemmer af en anden gruppe (eller afdeling, funktion, uddannelse).<sup>38</sup> Senere i analysen vil vi endvidere inddrage

---

<sup>35</sup> Et felt er et foranderligt område i samfundet, hvor mennesker og institutioner - i samlet betegnelse 'agenter' strides om noget der er fælles for dem. Indenfor ethvert felt er der positioner som hver angiver f.eks. en plads i det strukturelle hierarki, og Bourdieu mener at man i analysesammenhæng må se dem som netværk af objektive relationer mellem forskellige positioner. (Bourdieu og Wacquant, 1996)

<sup>36</sup> Habitus etableres gennem socialisation og grundlægges gennem de vaner der tilegnes i familien, skolen, arbejdspladsen osv. Habitus fungerer som et ubevidst handlemønster, dvs. dispositioner i betydningen 'valg', som man ikke behøver at reflektere bevidst over eller forklare. Habitus er altid orienteret mod praksis og erhvervet gennem praksis som kropsliggjort viden. (Bourdieu og Wacquant, 1996)

<sup>37</sup> Kapital er symbolske og materielle ressourcer. Overordnet skelner Bourdieu mellem kulturel, social og økonomisk kapital. Kulturel kapital er sprogbrug og fortrolighed med finkultur, som Bourdieu også kalder informationskapital. Social kapital er slægtskaber, venskaber og andre sociale netværk. Endelig er økonomisk kapital ejendom, indtægt, formue osv. På tværs af disse kapitalformer bruger Bourdieu betegnelsen symbolsk kapital, som typisk er den kapitalform de andre kapitalformer manifesterer sig i. Man benytter sin kapital til at udøve magt og indflydelse i feltet, og derfor anskuer Bourdieu konflikterne indenfor felter som udtryk for retten til at værdisætte forskellige kapitalformer. Sammenhængen mellem kapital og habitus er, at habitus er legemliggjort kapital. (Bourdieu og Wacquant, 1996)

<sup>38</sup> Callewaert, 1992, s. 177f

objektive relationer i forhold til køn, afdeling, uddannelse og anciennitet for på den måde at sætte fokus på de forskellige subkulturer.

Bibliotekets placering i forhold til det overordnede magtfelt (kulturforvaltningen) har naturligvis indflydelse på hvilken kapitalform der er dominerende i feltet. Eftersom biblioteket som institution formidler information til borgerne, hersker der en forventning om høj kulturel kapital i form af viden og uddannelse. En fra den øverste ledelse beskriver den kulturelle kapital således: *"Vi formidler kultur, vi formidler viden, vi udvælger det bedste og måske også en, lidt finkulturel holdning på den kulturelle side (...)"* (B:2) Dette er dog fortrinsvis i forhold til de agenter i feltet, der skal forestå denne formidling, dvs. bibliotekarerne snarere end HK'ere. Den økonomiske kapital har større betydning i relation til det eksterne arbejde, hvor biblioteket skal skaffe økonomiske midler, dels til driften af biblioteket, dels til at manifestere sin position i det overordnede magtfelt. Dette arbejde tager stadsbibliotekaren og administrationen sig primært af. Den økonomiske kapital spiller også en rolle internt på biblioteket i og med at de enkelte afdelinger får tildelt ressourcer i form af fysiske rammer, inventar og økonomiske midler til indkøb af udlånsmaterialer. Alt i alt er det også med til at distingvere magtpositionerne i feltet. Dette kan vi bl.a. se en forklaring på i et interview med nogle af medarbejderne: *"Jeg tror, hvis det bliver sådan igen (med økonomiske nedskæringer, red.), så ville hver sidde og passe på deres egen lille afdeling."* (E: 6). Her kan vi se, at den økonomiske kapital har en betydning for samarbejdet mellem afdelingerne, idet samarbejdet i følge udtalelser fra medarbejdere går bedre, så længe man ikke frygter nedskæringer eller udtalt økonomisk forskelsbehandling på grund af økonomisk krise.

### **Fælles faglig udvikling**

Eftersom indførelsen af IT har været til gavn for den faglige udvikling, og dermed givet bibliotekarerne mulighed for at udvikle deres kulturelle kapital gennem deres arbejde, har der som nævnt ikke umiddelbart været modstand mod dette. De har godt nok været presset til det fra ledelsen og det overordnede magtfelt, men har kunnet se meningen og fordelene ved det. Denne forandring i de objektive relationer i feltet har altså ikke været længe om at indfinde sig hos agenterne, idet disses habitus modsvarer kravene om faglig udvikling, og forandringerne dermed har kunnet nedlejre sig i den enkelte bibliotekars habitus.<sup>39</sup> For bibliotekarernes vedkommende kan dette skyldes, at det overordnet magtfelt (Bibliotekarforbundet, bibliotekaruddannelsen etc.) sætter dagsordenen for hvilke kulturelle kapitalformer, der er relevante at udvikle.

En effekt af indførelsen af IT er at samarbejdet internt i afdelingerne mellem HK'ere og bibliotekarer blevet mere integreret. Dette skyldes at de traditionelle arbejdsgange er blevet nedbrudt, og mere tværfaglige processer er blevet aktuelle. På denne måde har indførelsen af IT formelt set givet begge faggrupper den samme efteruddannelse indenfor edb, og dermed mulighed for at indgå i flere fælles arbejdsgange. Reelt set fornemmer vi dog en forskel i de

---

<sup>39</sup> Forandringer i et felt og i agenternes habitus sker over forskellig tid. Habitus tager længst tid at ændre, fordi der skal tolkes gennem noget etableret subjektivt.

to faggruppers indlejring af edb-praksis i habitus. Erfaringen er indlejret i begges habitus, men blandt bibliotekarne er den mere kropsliggjort, og selvom de to faggrupper har gennemgået samme edb-uddannelse, skaber det ikke samme lighed i arbejdsfunktion. For som vi har set er der områder hvor bibliotekarernes højere placering i det faglige hierarki stadig reproduceres. Dette er eksempelvis i forhold til rådgivning af lånerne, hvor HK'erne selv fastholder en vis tilbageholdt position.

### De nye spillepositioner

Ændringer i forbindelse med IT har været lettere at indføre i organisationen end de strukturelle ændringer i organisationsplanen. Man kan se udvidelsen af den øverste ledelse med ekstern og intern chef som et forsøg på at styrke den ledelsesmæssige del af biblioteket. Til brug for uddybning af dette er vi blevet inspireret af Bourdieus spilmetafor<sup>40</sup> og opfatter feltet som en fodboldbane med positioner svarende til de formelle spillepladser og holdopstillingen som feltets agents system af dispositioner. Man har forsøgt at styrke holdet ved at sætte to spillere ind i nye positioner<sup>41</sup> tæt ved anføreren, dvs. stadsbibliotekaren.

Et centralt spørgsmål er om disse to "nye"<sup>42</sup> spillere har formået at udnytte deres position, og hvilket system af dispositioner – habitus – de har benyttet. Eller med andre ord: Hvordan ekstern og intern chef forvalter deres nye lederroller. Der var i omstruktureringens start tvivl om, hvad disse to nye spillere skulle kaldes og det skabte uklarhed i følge en af de nye chefer: *"Det, der er med til at skabe en vis uklarhed er at man opfinder nye titler. Det blev foreslået, at jeg blev leder af ekstern afdeling fra at være menig bibliotekar i voksenafdelingen"* (B:9).

De to nyoprettede spilleroller skulle altså udfyldes af folk, der tidligere havde haft andre spillepositioner på banen, og dermed skulle de øvrige medspillere lære at spille til dem på en ny måde. Men gennem interviewene erfarede vi, at det ikke er blevet gjort tydelig for medarbejderne og mellemlederne, hvordan de skal forholde sig til lederpositionerne, ligesom den måde lederne forvalter disse positioner på ikke har haft den ønskede effekt. Dette illustreres blandt andet ved følgende udtalelse fra en af medarbejderne: *"Jeg synes vi har en øverste leder som lægger nogle flere overordnede strategier og er mere koncentreret udadtil end før. Han tør nogle flere ting og lægger sin energi på det og det er helt fint, men det kræver at der er nogen der kan klare det indadtil - og det er dér den går galt! Dé ligger problemet."* (A:5).

---

<sup>40</sup> Der skal være felter for at den enkelte kapitalform får værdi. Bourdieu bruger spilmetaforen til at eksemplificere dette: *"Ved at deltage i spillet bekræfter spillerne automatisk at der er noget at spille om og det kan betale sig at være med (...) Det er styrkeforholdet mellem spillerne der i et givet øjeblik definerer feltets struktur. (...) Den enkelte spillers strategier og spillestil udtrykker ikke kun sammensætningen af vedkommendes kapital i et givent øjeblik og dermed chancerne for at få gevinst i spillet, men afspejler også en udvikling i tid af kapitalens volumen og struktur, dvs. vedkommendes sociale løbebane og de holdninger (habitus) der har udkrystalliseret sig gradvis i mødet med de objektive chancer for at få gevinst."* (Bourdieu og Wacquant, 1996, s. 85f)

<sup>41</sup> En position er den plads i det formelle hierarki, som struktureres af de objektive relationer mellem agenterne, eksempelvis stillingen som mellemleder mellem den øverste ledelse og afdelingsmedarbejderne. Al social praksis skabes af de rammer som sociale positioner udstikker, sammen med den enkeltes dispositioner og positionering, dvs. handlerum. Det vigtige er at man hverken kan løbe fra sin sociale position eller sin habitus. (Bourdieu og Wacquant, 1996).

<sup>42</sup> Nye er sat i citationstegn, da personerne ikke er nyansatte, men gamle medarbejdere i nyoprettede spillerpositioner.

En mellemlider udtrykker samme frustration i forhold til at få kontakt med de øverste ledere, da disse ofte er ude af huset: *“Det er dybt frustrerende, når du når udover din egen kompetence, og du skal have en af dem med i det.”* (D: 17). Endvidere udtrykker samme mellemlider at der er nogle uklarheder omkring hvem fra den øverste ledelse der har hvilke kompetenceområder: *“Der kan være nogle problematikker omkring at ekstern chef er leder af udlånsafdelingen og intern chef er leder af intern afdeling men han er også personalechef. Fordi personalet er jo noget vi alle sammen bruger, og hvis jeg har et ønske om ændring i personalet, så skal jeg både bruge ekstern chef og jeg skal bruge intern chef. Og det er nogen gange lidt noget bøvl, fordi hvor man kunne klare det på et enkelt møde, på eksternt møde, så skal jeg nu forelægge noget på eksternt møde, og så skal jeg bagefter så lige have intern chef til at også at bekræfte det, hvis det har noget med personalet at gøre.”* (D:18).

En medarbejder udtrykker sin kritik af den nuværende organisationsstruktur ud fra den rolle, som en del af det overordnede magtfelt, nemlig Kommunernes Landsforening, har spillet: *“Jeg kunne også godt tænke mig, at vi ikke havde den sindssyge konstruktion med en chef for ekstern afdeling og en vicestadsbibliotekar og en stadsbibliotekar. (...) Mange af vores problemer bunder i den konstruktion, fordi man har været nødt til at lave en stilling, som KL ikke var meget for. (...) Det er en kunstig konstruktion og det tror jeg ikke der kommer noget godt ud af.”* (F:10).

Den umiddelbare konsekvens heraf er, at de to nye spillere på banen ikke bliver inddraget i spillet af de øvrige medspillere, fordi medspillerne ikke er fortrolige med den nye spillestil, som ændringen i opstillingen har betydet, ligesom selve opstillingen virker kunstig. Det vil sige at især for mellemliderne opstår der tvivl om hvorvidt de skal inddrage eksempelvis den eksterne chef i beslutninger omkring fordelingen af vagter mellem afdelingerne. Ligeledes er der tvivl om hvorvidt man skal inddrage den interne chef, når det handler om personalemæssige ansvarsområder. Når der ikke er en fælles opfattelse af den nye spillestil, bevirker det at sammenspillet ikke bliver optimalt.

### **Opsamling**

Ledelsens ønske om at ændre kulturen kræver at lederen besidder evnen til at lede organisationen gennem den utrygge periode, som en forandring af kulturen medfører. Gennem visioner om kulturforandringen skal vejen vises, og medlemmerne af organisationen skal forsikres om at konstruktiv forandring er mulig, selvom det altså også skaber utryghed. Medarbejderne (og til en vis grad mellemliderne) er imidlertid ikke overbevist om at konstruktiv ændring er mulig via værdibaseret ledelse, eftersom den øverste ledelse ikke har formået at formidle processen ordentligt. Så længe ledelsen selv er uklar om processens mål og delmål, kan den ikke skabe tilstrækkelig psykologisk tryghed og dermed grobund for genfrysning af nye antagelser.

Accepten af forandringer er samtidig afhængig af medarbejdernes villighed til at ændre grundlæggende antagelser, hvilket de har været villige til i IT-processen. Derimod er mellemlidere og medarbejdere ikke klar over hvordan de skal forholde sig til de nye lederpositioner. Medarbejdere og mellemlidere har svært ved at forstå meningen med de nye



lederes positioner og dispositioner, ikke mindst deres indbyrdes forhold, og der mangler derfor forståelse for formålet og indholdet af denne del af den nye struktur. Denne manglende forståelse af strukturen har samtidig indflydelse på medarbejdernes accept af forandringerne omkring indførelse af værdibaseret ledelse, idet deres forståelse af værdisættet er afhængige af forståelsen af og trygheden ved strukturen.

Det overordnede magtfelt har indflydelse på hvilke kapitalformer der er dominerende. Medarbejdernes forståelse af forandringer er afhængig af kapitalformerne i feltet. I de situationer, hvor den økonomiske kapital stemmer overens med den kulturelle kapital vil der være villighed til forandring hos medarbejdere, hvilket er eksemplificeret gennem IT-processen. Indførelsen af IT har været med til at styrke fagligheden på biblioteket. IT-processen er sket i overensstemmelse med fagligheden i bibliotekarernes habitus, hvilket er en afgørende betydning i forhold til accepten af forandringerne, og forandringerne har nedlejret sig i habitus.

Medarbejdernes manglende accept af nye strukturer og værdibaseret ledelse tolker vi som en manglende forståelse af omstillingsprocesserne, og da ledelsens evne til formidling har en afgørende betydning for denne proces, må vi konstatere, at ledelsen skal arbejde mere med afklaring af den nye struktur. I forhold til vores centrale spørgsmål kan vi konkludere at den manglende formidling også får konsekvens for medarbejdernes modtagelse af værdibaseret ledelse, da den er afhængig af forståelsen af organisationen. I det følgende vil se nærmere på forholdet mellem ledelse og det nye værdisæt.

## Ledelse og værdibaseret ledelse

De mest iøjnefaldende problematikker der knytter sig til forholdet mellem ledelsen på Roskilde Bibliotek og indførelsen af værdibaseret ledelse, er manglen på fællesskab på mellemliderniveau og manglende opfølgning på processen. Topleledelsen siger selv at idéen med at indføre værdibaseret ledelse er at styrke mellemliderne *“til at være knap så bange. Prøve på at få dem til at sige vi er ledere, vi vil godt stå ved at vi er ledere. Vi får nogle redskaber til at være gode ledere, og så på den måde ændre strukturen.”* (B:2). Vi opfatter værdibaseret ledelse som den øverste ledelses forsøg på at fremme et fælles verdensbillede af biblioteket hos samtlige ledere ved skabe en fælles habitus i hele ledelsen om det at lede, samt en udvidelse af mellemlidernes sociale kapital med et netværk med fælles værdier.

Ifølge Schein vil mellemlidere udvikle antagelser om den menneskelige natur og om hvordan man leder medarbejdere, netop fordi denne slags arbejdsopgaver udføres på dette hierarkiske niveau. Dermed må man også antage, at mellemlidere kun vil have svage eller ingen antagelser om andre arbejdsområder, hvis de ikke har stået overfor opgaver eller haft fælles

erfaringer på disse områder.<sup>43</sup> Det vil altså sige, at ens verdensopfattelse afhænger af stædet i hierarkiet og de erfaringer man gør sig på dette sted.

Vi går ud fra at positionen som mellemlider generelt kræver solid social kapital, dvs. evnen til at indgå i fællesskaber med andre, men positionen kræver ligeledes evnen til at løsrive sig fra disse fællesskaber, eksempelvis fra et fællesskab med sin afdeling, hvis beslutninger fra den øverste ledelse kræver dette. Det vil sige at man som mellemlider har brug for at bruge sin symbolske kapital på forskellig måde alt efter i hvilke sociale praksisser man indgår - hvilke underfelter af biblioteket man berører. Dels indgår man i sin afdelings dagligdag, hvor de fleste mellemlidere selv fungerer som bibliotekarer, dels fungerer man både i fællesskab med og i forhandlingsposition til andre mellemlidere og den øverste ledelse. Udover social kapital kræver mellemliderfeltet også en kulturel kapital i form af bibliotekaruddannelse i hvert fald i de to eksterne afdelinger vi har besøgt. Der har været tradition for at det har været en faglig dygtig medarbejder der er blevet mellemlider, og dermed har man tilgodeset at lederen havde stor kulturel kapital. Men for at blive en god mellemlider kræves det imidlertid også at man i sin habitus har kropsliggjort en stor social kapital, og hvis man ikke besidder dette i forvejen skal det erhverves gennem praktiske erfaringer, og således i følge Schein udvikle antagelser om den menneskelige natur. Denne erfaringsdannelse er ofte en proces der tager lang tid, hvorfor det er vigtigt at mellemliderne får al den nødvendige støtte fra både øverste ledelse og medarbejdere.

### **Den faglige mellemlider**

Selvom mellemlidergruppen ikke tidligere havde beskæftiget sig med udtænkningen af et fælles værdisæt, går vi alligevel ud fra, at mellemliderne individuelt har gjort sig tanker om ledelse af medarbejdere. Den øverste ledelse ser dog sagen fra en anden vinkel: *“Det er jo ikke nogen hemmelighed, at der er mange af mellemliderne der er valgt først og fremmest fordi de er gode til deres fag.”* (B:11). Dette aspekt understreges af begge mellemlidere, der har lagt vægt på at de først og fremmest er bibliotekarer, og at det er som bibliotekarer de oplever størst glæde ved arbejdet: *“Det bedste ved mit job personligt, det er udlånsvagt. Det er det sjoveste.”* (D:8). Fagligheden har med andre ord også stor betydning for mellemliderne. En af mellemliderne udtrykker at det var svært at vælge mellem at blive leder for afdelingen eller flytte til en anden afdeling. Mellemliderens udtalelse tolker vi som et udtryk for, at det er specialet inden for biblioteksfaget, der har den helt store interesse, hvilket også styrker fagligheden på biblioteket. For denne mellemlider har det altså ikke været ledelsesfunktionerne, der har været motiverede for at tiltræde stillingen. (D:2)

Dette kan eventuelt afsløre en manglende lyst eller evne til de andre sider af lederrollen eksempelvis i forhold til konflikthåndtering. Om dette udtaler en mellemlider: *“Det værste ved at være leder det er når du har personalekonflikter. Der er man meget dårligt klædt på som leder.”* (D:4). Denne udtalelse underbygges af en saga<sup>44</sup>, der fortælles i en af afdelingerne: *“(…) Vi har haft*

---

<sup>43</sup> Schein, 1994, s. 249

<sup>44</sup> Saga: Organisatoriske sagaer er fælles fortællinger, der indgår i skabelsen og udviklingen af en fælles identitet i

nogle store problemer for nogle år siden. Der var to personer der blev fyret, fordi de ikke kunne sammen. Vi undrer os stadig over at der ikke blev grebet ind noget før i forløbet, at det kunne ende sådan. (...) De to havde bare en kemi der ikke passede sammen. Det var bare uheldigt, at de kom i afdeling sammen. (...) Det der egentlig startede som en lille uoverensstemmelse blev til at hver en ting, der blev gjort nærmest blev nedfældet i hver deres hukommelse. Sådan noget der løber løbsk, men hvor personerne hver for sig var nogle søde mennesker. Vi kunne lide dem hver især men ikke den måde de opførte sig på overfor hinanden. Og vi holdt dem hernede. Der var ingen ude i de andre afdelinger, der anede noget om det. Vi kunne ikke holde til at få det ud. Med en arbejdsplads med så mange mennesker ville der blive sådan en snak, for så ville det være for og imod." (F:1-2). Medarbejderne i afdelingen forestiller sig dog ikke at det kan blive så slemt igen: "(...) for du har lært af det. Både vores egen leder men også husets leder, for der skete nogle kommunikationsfejl, som også gjorde at det var svært at få den ene fyret. Men det er da klart at det er da også et ar i afdelingen, jeg vil da aldrig glemme det. Det er faktisk ikke noget vi snakker om." (F:2). Dette er et eksempel på, at det er vigtigt for biblioteket at afgrænse det personalemæssige ansvar, hvilket falder tilbage på positionernes placering i den nye struktur. Dette skal ses i lyset af at den personalemæssige ledelsesfunktion er mindst lige så vigtig som den faglige, men at det er en funktion som begge mellemledere oplever at have manglende erfaring og kompetence i. Derfor viser ovenstående saga også at det er utrolig vigtigt at kommunikationen mellem de ansvarlige og de implicerede parter fungerer. I den forbindelse er det ikke kun et spørgsmål om at tale om tingene under konflikten, men i lige så høj grad evaluere forløbet bagefter, i stedet for at fortie ubehagelighederne.

### **En lus mellem to negle**

På den ene side ytrer nogle af medarbejderne sig altså om at den personalemæssige del hos mellemlederne ikke fungerer helt tilfredsstillende. På den anden side føler mellemlederne at de som ledere mangler redskaber til at udføre denne funktion. Dette kan have noget at gøre med den måde mellemlederne bliver rekrutteret i organisationen. De bliver i alle tilfælde indsat som mellemleder fra en funktion som almindelig bibliotekar og beholder denne funktion sammen med mellemlederfunktionen. Det at mellemlederne rekrutteres blandt den eksisterende medarbejderstab i de pågældende afdelinger, har både fordele og ulemper. Fordelene er at mellemlederen kender afdelingens fagområde, ledelsesformen, samt medarbejdernes personligheder og kvalifikationer. Det kan imidlertid være en ulempe at mellemlederne har den samme uddannelsesmæssige baggrund som de øvrige bibliotekarer og derfor i princippet er på lige fod med dem i nogle tilfælde og i andre tilfælde har en klar overvægt i beslutningskompetence.

Under alle omstændigheder udtrykker de adspurgte mellemledere at det til tider er vanskeligt at varetage funktionen: "*Og så er der de situationer, hvor man virkelig føler sig som en lus mellem to*

---

organisationen. Sagaer er i modsætning til myter bundet til organisationens konkrete historie. Sagaer er en unik, dramatisk og historisk "virkelig" karakter, der løfter sig op fra det aktuelle tid -og-sted og kalder på følelser som latter, forargelse, nysgerrighed. Sagaer er her et samlebegreb, der spænder fra omfattende fortællinger til mønstre af små muntre indfald og spil, der typisk: 1. Refererer til begivenheder i organisationens historie. 2. Tilstræber en generel pointe eller kommentar til den aktuelle situation og adskiller sig derved fra "small-talk" og sladre-historier. 3. Har en iscenesættelse og/eller et indhold, der kalder på fantasi, følelser og dramatisk sindelag. (Schultz, 1997)

*negle, fordi ledelsen kræver en ting af mig som leder. Jeg skal sælge til afdelingen og jeg ved den bliver hård at sluge for afdelingen.*” (D:6). Metaforen “en lus mellem to negle” beskriver at mellemliderne er klemte både fra den øverste ledelse og fra medarbejderne. Mellemlideren skal tage hensyn til begge parter således at de ikke klemmer til og det således bliver rigtig ubehageligt for mellemlideren. En mellemlider bruger udtrykket “at sno sig” (D:3). Dette udtryk er, som vi tolker det, en symbolsk forklaring på, at mellemliderne skal være smidige, fleksible, men også taktiske, hvis de skal tilgodese både øverste ledelse og medarbejderne i afdelingen.

Mellemlidernes klemme bliver også fornemmet blandt medarbejderne: *“Der er vedkommende klemt. Jeg tror ikke, at vedkommende har et specielt godt forhold opefter. Fordi mellemlideren føler nok den samme med at der bliver besluttet noget som mellemlideren ikke får at vide om, det er nok meget normalt, men det er sådan virkeligheden er på nogle punkter.”* (F:6). Et andet sted bliver den øverste ledelse mere direkte gjort ansvarlige for mellemlidernes klemthed: *“Og de er blevet jagtet ganske gevaldigt efter min mening, både fra personalet og ledelsen, hvor jeg synes vores topledelse de lægger problemerne fra sig og siger at mellemliderne, de har kompetence til hvad som helst bortset fra, når ledelsen bestemmer noget andet. Det glemmer de bare at sige. De lægger alt ned i hovedet på dem, både fagligt og personaleledelsen.”* (A:5). At mellemliderne ifølge nogle medarbejdere bliver jagtet, mener vi er et symbol på, at mellemliderne udsættes for mange krav både fra den øverste ledelse og medarbejderne i afdelingerne. Men det er meget symptomatisk for biblioteket at frustrationerne på de forskellige lag af organisationer ikke direkte bliver fremført over for hverandre. På det punkt mangler en konstruktiv dialog og forventningsafklaring på alle niveauer i organisationen.

### **Mellemliderne på kursus i værdibaseret ledelse**

Det at mellemliderne ikke har en speciel lederuddannelse bag sig bevirker, at de af og til mangler redskaber til at løse den personalemæssige del af lederfunktionen. Dette var blandt andet en af grundene til at mellemliderne blev sendt på kursus i værdibaseret ledelse. Om formålet med kurset for mellemliderne siger en fra den øverste ledelse: *“Man kan give vedkommende en masse værktøjer (...) og man kan lave en struktur i nogle afdelinger der gør at tingene kan blive anderledes, men man kan aldrig forandre personen.”* (B:4). Vi mener det er paradoksalt at man via værdibaseret ledelse vil ændre en kollektiv habitus fra at tingene bliver diskuteret i hele organisationen, til at beslutningerne skal tages og udføres på en mere autoritær måde, når der i den øverste ledelse eksisterer en holdning om, at man aldrig kan forandre personer.

Fra ledelsens side har der derudover været yderligere et vigtigt motiv med værdibaseret ledelse: *“Vi vil godt have nogle ledere, der tør lidt mere og som vi også bakker op. (...) Vi krævede så samtidig en loyalitet.”*

Dette kan ses i lyset af at kurset indholdsmæssigt mundede ud i en række værdier, som det herefter har været individuelt for den enkelte mellemlider at forvalte og formidle til medarbejderne i de enkelte afdelinger. Dette har været et bevidst valg fra den øverste ledelses side, som faktisk ikke tænkte organisationens øvrige medarbejdere med ind i at tillægge værdierne betydning: *“Vi forlangte ikke at man skulle ind og tage det op hvert kvartal og vende og dreje det. (...) Det vigtigste det var at lederne fandt sammen, fandt ud af nogle fælles værdier som man kunne blive enige om. (...) Jeg tror ikke de her meget forkromede ting kan holde til at komme ud og blive vendt og drejet i afdelingerne.”* (B:10f). Et andet sted kommer ledelsen ind på hvordan der blev arbejdet mellemliderne imellem på kurset: *“(mellem)lederne fik nogle opgaver, de skulle løse sammen og det var nok lige i kanten af, hvad de kunne klare eller syntes var sjovt...fordi det blev for konkret....prøve på at komme med et bud på fremtiden. Prøve på det teoretiske plan i hvert fald og komme med nogle nye løsninger. Det var lidt for meget.”* (B:17f). Disse udsagn tilstræber den pointe at det er begrænset, hvor meget ledelsen føler sig i stand til at kunne inddrage mellemliderne, da mellemliderne i følge den øverste ledelse har svært ved at forholde sig abstrakt til værdier og utopiske idealer.

I forhold til opgaven med at samle mellemliderne fokuserer den øverste ledelse meget på mellemlidernes motivation: *“På sådan et mellemliderkursus kan man mærke hvor langt entusiasmen den bærer. Man kan mærke at der er nogle mellemlidere der hellere ville være et andet sted; på golfbanen, udenfor eller i en robåd på vandet. Så det er begrænset hvor langt man kan skubbe dem, for det er et meget stort skridt at samle nogle folk og gå igennem den proces at finde nogle fælles værdier.”* (B:12). Som citatet antyder oplever han altså et vist ansvar for at gelejde mellemliderne gennem kurset på en sikker, men samtidig yderst forsigtig måde.

Her fornemmer vi en modstand over for arbejdet med værdierne i dobbelt forstand. Ledelsen har en fornemmelse af barriere eller begrænsning på afdelingsniveau, hvor den enkelte medarbejder ikke kan forholde sig til de mange abstrakte værdier, som ledelsen og mellemliderne har udarbejdet. Samtidig mener vi at det også kan være udtryk for en barriere på ledelsesniveau, forstået på den måde at man for alt i verden vil undgå at arbejdet med værdierne skal udvikle sig til konflikt. Dialogen om værdiernes betydning bliver således stoppet ved mellemliderniveauet. Det mener vi er ærgerligt for hele projektet om værdibaseret ledelse, fordi det efterlader den enkelte medarbejder med en uklar fornemmelse af, hvad det hele går ud på. Jævnfør Schein kunne man sige at optøningsfasen i hele denne forandringsproces med værdibaseret ledelse godt nok har fokuseret på at skabe en psykologisk tryghed blandt personalet, men dette er gjort på en måde der ikke har bidraget til en klarhed omkring målet, fordi der ikke har været en dialog med alle organisationens medlemmer.

Når vi har spurgt til om og eventuelt hvordan der arbejdes med værdibaseret ledelse i forhold til medarbejderne, har ledelsen udtrykt processen med en metafor, som danner en myte. I forhold til værdibaseret ledelse i fremtiden udtaler en fra den øverste ledelse: *“Den måde vi gør det på, det er ved den drypvise metode. Ved at vi hele tiden forsøger og give lederne nogle mere positive ord med på vejen.”* (B:20). Metaforen er en fin illustration af hvordan ledelsens

verdensbillede ser ud i forhold til værdibaseret ledelse. Når det drypper sker det altid oppefra og ned. Der ligger således et top-down organisationssyn til grund for ledelsens opfattelse af hvordan værdibaseret ledelse skal indføres på hele biblioteket. Samtidig ligger de aktive handlinger i ledelsens øjne på lederniveau, hvorimod medarbejderne er en passiv part, som det måske med tiden vil komme til at dryppe på, forudsat at de er modtagelige for lederens abstrakte dråber og ikke har slået paraplyer op, for nu at blive i metaforikken.

### **Mellemlidersamarbejde**

Eftersom habitus forandres gennem sociale processer, afhænger værdisættets indlejring i den enkelte mellemlider af den sociale praksis som vedkommende indgår i. Mellemlidernes dagligdag er primært i deres respektive afdelinger, og dette kan være grunden til at disse primært relaterer sig til afdelingens habitus. På denne måde bliver det tydeligt, hvordan der blandt mellemliderne ikke er interesse i at indgå i alle underfelter på biblioteket, hvilket også er tilfældet for mange medarbejdere. Man holder sig til sin egen afdeling, dvs. det underfelt man indgår i i sin sociale praksis. Konsekvensen for værdisættet for god ledelse er, at det mellemliderne imellem fortrinsvis bruges til at holde hinanden fast på som en gensidig samarbejdsaftale i konfliktsituationer.

For at ændre på dette mønster mener vi at man må ændre de objektive strukturer, ved f.eks. at udvide mellemlidernes samarbejde, for på den måde at styrke fællesskabet. Imidlertid er dette ikke sket, snarere tværtimod. En af mellemliderne kommenterer i den forbindelse den nuværende organisationsstruktur: *“Man taber indflydelse, når der bliver skubbet et ekstra led ind, og afdelingsledermøderne har vi kun en gang om måneden nu, og det kan også være svært at finde ud af, om det er den ene leder eller den anden leder man skal henvende sig til i forskellige sammenhænge.”* (C:3). Som forholdene ser ud i dag har man på en måde forringet mellemlidernetværket i forhold til den gamle struktur, hvor de havde møde en gang om ugen. Derudover har den nye struktur som nævnt skabt uklarhed om de to nye lederstillinger og opfølgningen på værdibaseret ledelse.

### **Grænser for symbolsk vold**

Der kan være mange grunde til, at der ikke har været fulgt mere op på forløbet med værdibaseret ledelse. Her mener vi det er relevant at se på hvordan begrebet oprindeligt blev introduceret. Der kan efter vores mening være tale om det Bourdieu betegner som symbolsk vold<sup>45</sup> i indførelsen af værdibaseret ledelse, idet forskellige agenter har brugt deres positioner til at legitimere ideerne omkring værdier som ledelsesparameter. Oprindeligt har Dioskonsulenterne, i kraft af deres position som eksperter på organisationsudviklingsområdet, udøvet symbolsk vold over for den øverste ledelse på biblioteket. En leder udtaler i den forbindelse: *“...når vi bruger konsulentfirmaer og konsulenter, i øjeblikket arbejdspsykologer, så er det nogen gange for at få nogen andre til at sige det, som man godt ved i forvejen. Og der fik vi Dios til at sige; ”altså hov, der er noget galt der. Hvad med at ligge den sammen, den afdeling, så undgår I det problem med*

---

<sup>45</sup> Symbolsk vold er Bourdieus betegnelse for en sproghandling, der legitimerer en position som højere end den anden i hierarkisk sammenhæng. Pointen ved dette er, at positioneringen anerkendes af både den som bruger symbolsk vold og de som sproghandlingen er orienteret mod. Dvs. at det kraftige udtryk ‘vold’ ikke opleves som sådan af de implicerede. (Bourdieu og Wacquant, 1996)

*jalوسي mellem afdelingerne, få én afdelingsleder. I får godt nok en kæmpe stor afdeling som bliver uhåndterlig”.* (B:6)

Den øverste ledelse valgte at følge Diosrapportens opfordring om at gøre mellemliderlaget mere markant og synligt. Måden at gøre dette på var som nævnt ved at den samlede ledelse blev sendt på kursus i værdibaseret ledelse. Her brugte den øverste ledelse således sin position til at legitimere idéerne omkring værdier og ledelse over for mellemliderne. For eksempel fik ledelsen presset en værdi om loyalitet med i værdisættet som en slags kompensation for mellemlidernes vide rammer for at føre processen videre i afdelingerne. Nu ville det være oplagt at mellemliderne ligeledes havde brugt deres position over for medarbejderne til at legitimere de værdier, de indbyrdes var blevet enige om på kurset. Men vi har iagttaget hvordan mellemliderne har haft problemer med selv at sætte lighedstegn mellem abstrakte værdier og konkret adfærd, som det fælles værdigrundlag skulle være et eksempel på.

Man kan dermed sige at værdisættet er blevet kommunikeret ned gennem organisationshierarkiet ved hjælp af symbolsk vold, men at dette er blevet mødt af en barriere på mellemliderniveauet. En af grundene til dette kan være at mellemlidernes habitus fordrer sammenhæng mellem deres afdelings værdier og ledelsesstil. For eksempel at man som mellemlider i en demokratisk præget afdeling udfylder sin position med en antiautoritær lederstil. Som sådan er det relevant at se nærmere på hvordan medarbejdernes habitus påvirker de enkelte afdelinger og dermed ledelsesstilen.

De enkelte medarbejders habitus er struktureret af deres placering i organisationshierarkiet. Dette har som vi ser det, stor indflydelse på deres opfattelse af værdibaseret ledelse. For bibliotekarernes vedkommende mener vi deres habitus er karakteriseret ved et stort videns- og medbestemmelsesbehov, der blandt andet kommer til udtryk ved afdelingsmøder. Eftersom formidlingen af værdibaseret ledelse har været begrænset til selve dokumentet samt et kort informationsmøde, har medarbejderne ikke haft indflydelse på betydningen af værdierne. Dialogen med medarbejderne omkring værdierne har altså været mangelfuld, og konsekvensen heraf træder måske tydeligst frem hos mellemliderne. Deres bibliotekarhabitus, der i virkeligheden er temmelig heterogen qua de forskellige afdelingers værdisæt, lægger op til en diskussion af værdiernes indhold. Værdikonflikter betyder ikke at man har lavet om på sit adfærdsmønster, tværtimod at man har sat sig imod værdierne, eller blot opfattet deres tilstedeværelse som en samarbejdsaftale.

Som sådan har det ikke været entydigt for medarbejderne hvordan værdibaseret ledelse skal bruges til daglig, dvs. om det blot er et redskab mellemliderne imellem eller en decideret organisationsændring. Om dette siger en mellemlider: *“Jeg synes man burde have brugt ligeså meget krudt på at få resten af huset med (...) Nogle mennesker forventer noget meget fysisk håndfaste ting der forandrer sig. De lægger ikke mærke til den forandring der sker glidende.”* (D:10). Vi mener dette er udtryk for at mellemliderne godt er klar over, at man på medarbejderplan stadig har behov

for information om hvad målet med alle de nye tiltag er. En medarbejder forklarer det således: *“Værdibaseret ledelse skal vel berøre hele biblioteket, for det er vel også noget med at alle føler et ansvar. (...) Men min personlige holdning til ledelsen er at der sker ikke en dyt et stykke tid, og så kommer der et papir. Det er sådan den måde det fungerer på, og så bliver det jo ikke taget alvorligt.”* (F:8f). Som citatet antyder bliver ledelsens manglende opfølgning på processen en hæmsko, fordi denne måde ikke understregede den betydning af værdibaseret ledelse som ellers var tiltænkt, nemlig det fælles fodslag for hele biblioteket.

### **De gode intentioner bliver til skueværdier**

Disse problemstillinger mener vi skal ses i relationen mellem de nye lederstillinger og opfølgning på værdibaseret ledelse. Det er karakteristisk at både mellemlederne og medarbejderne har efterlyst en mere klar opfølgning af processen omkring handlingsplanerne fra det øverste ledelsesniveau. Dette er et eksempel på at den øverste ledelses dispositioner er i disharmoni med de nye positioner. Konsekvensen er i almindelighed at resten af medarbejderskaren føler sig usikre omkring den øverste ledelses kompetenceområder, og i særdeleshed at medarbejderne bliver fremmedgjort over for værdibaseret ledelse, da formålet med processen ikke bliver formidlet klart af den øverste ledelse.

Jævnfør Schein er det vigtigt, at den øverste ledelse på biblioteket forstår betydningen af kognitiv restrukturering og bliver bedre til at genfryse værdierne, og dermed bliver mere eksplicit i formidlingen af formålet med og opfølgningen af værdibaseret ledelse. Det er først når værdierne giver mening i praksis for den enkelte, at de kan blive til grundlæggende antagelser. Så længe de ikke er baseret på fælles læring afspejler de det Schein betegner som skueværdier - dvs. forudsiger hvad folk vil gøre i forskellige situationer, men ikke hvad de rent faktisk gør i de situationer, hvor værdinormerne burde være gældende.<sup>46</sup> Vi mener ikke at værdierne fungerer som samlende retningslinjer for hvad mellemlederne rent faktisk gør i forhold til f.eks. loyalitet eller det at tænke i helheder. En repræsentant fra den øverste ledelse siger selv om dette dilemma: *“I gennem 20 eller 25 år har man været vant til at det har været acceptabelt at sige “det kan godt være de siger det, men vi gør noget andet, vi gør det som vi altid har gjort”, og man ikke behøvede at være loyal i ord og gerning.”* (B:13). Dette viser, at den øverste ledelse godt er klar over at grundlæggende antagelser med mere end tyve år på bagen er vanskelige at ændre på. En medarbejder siger i forhold til at mærke loyalitet: *“Det er lige præcis dér det kikker. Jeg tror der er nogle der føler at der ikke har været loyalitet fra ledelsens side. Ikke af ond vilje, men fordi at det er blevet skubbet væk”.* (F:9). Dermed er kløften mellem hvad man siger og hvad man gør gjort tydelig både på medarbejderes og ledernes side.

### **Opsamling**

Som vi har skitseret i dette tema var den primære hensigt med at indføre værdibaseret ledelse på Roskilde Bibliotek at styrke mellemledernes rolle. Dette mener vi på mange måder ikke er lykkedes tilstrækkeligt, eftersom der ikke er gjort nok for at støtte den enkelte mellemleder i at varetage de nye ledelsesfunktioner. Mellemlederne mangler en fælles erfaring i

---

<sup>46</sup> Schein, 1994, s. 27-28



personaleledelse og antagelser om den menneskelige natur. Derfor mener vi ikke at den øverste ledelse lever op til værdien om udviklingsorientering, da en bevidst og konstruktiv evaluering generelt set ville give mellemlederne en bedre ledelseserfaring på det personalemæssige plan. I det hele taget fornemmer vi at mellemlederne har fået det svært med den nye struktur. Ikke alene har de overtaget den personalemæssige del af ledelsen, de er også blevet sat i et vanskeligt dilemma omkring loyalitetsbegrebet. De bliver således presset fra både den øverste ledelse og medarbejderne, og der forventes en høj grad af loyalitet fra begge sider. Det er karakteristisk at alle lag i hierarkiet er opmærksomme på problemet, men der er ingen dialog om denne centrale problemstilling.

I forbindelse med arbejdet med værdisættet har vi oplevet en forskellig grad af modstand på alle niveauer i organisationen. Den øverste ledelse har valgt ikke at inddrage de enkelte medarbejdere direkte i betydningen af værdierne, men derimod ladet det være op til mellemlederne at arbejde videre med værdisættet i afdelingerne. Mellemlederne er ikke i stand til at formidle meningen med værdibaseret ledelse, da det heller ikke er helt klart for dem selv, hvad det går ud på. I den forbindelse mangler mellemlederne opbakning fra ledelsen, og dette mener vi skal ses i relation til den generelt manglende opbakning i forhold til hele problematikken omkring personaleledelse. Mellemlederne efterlyser selv ledelsesredskaber, og vi mener i højere grad de har brug for fælles erfaringer og større dialog med hinanden og den øverste ledelse. Begge dele er elementer som burde være indeholdt i den øverste ledelses overordnede hensigt med at indføre værdibaseret ledelse: at styrke fællesskabet blandt mellemlederne.

Værdisættet er på baggrund af byttemand om loyalitet og opbakning et kompromis. Vi sætter spørgsmålstegn ved om værdier kan byttes, og pointerer at byttemand udviser et formål om værdisættet som hele bibliotekets.

I forhold til vores centrale spørgsmål kan vi på nuværende tidspunkt konkludere, at det udelukkende er den øverste ledelse og mellemledergruppen der har været med til at formulere værdierne i værdisættet. Det efterfølgende arbejde med at formidle værdierne til resten af organisationen er søgt gjort ned gennem hierarkiet via de enkelte mellemledere. Denne såkaldte drypvise metode har imidlertid ikke haft den effekt at medarbejderne (og for den sags skyld mellemlederne) er blevet mere klar på hvad værdierne indebærer. På grund af den manglende fælles dialog om værdisættet, eksisterer der i dag ikke en fælles forståelse af hverken værdiernes betydning eller hvad indførelsen af værdibaseret ledelse indebærer.

Vi har set eksempler på at den øverste ledelse ikke har formået at sætte sig nogle målbare mål i processen med at formidle og implementere værdierne for god ledelse. Vi mener heller ikke at værdien om at udnytte forskelligheden som ressource er blevet fulgt i samme proces. Dette afslører at værdierne for god ledelse er skueværdier for organisationen i bred forstand, idet de er meget bredt formuleret og det dermed bliver op til den enkelte mellemleder at tillægge værdierne betydning.



### **Den lille kønsforskel?**

Da vi umiddelbart bragte kønsspørgsmål på bordet over for bibliotekets ansatte mødte vi den holdning, at kønnet ikke havde nogen speciel betydning for samarbejdsforholdene. Første gang vi mødte dette var efter vores første møde med den øverste ledelse, hvor vi gjorde opmærksom på, at vi havde set, at de fleste af medarbejderne var kvinder, hvorimod den øverste ledelse var mænd. Fra denne korte uformelle samtale fik vi et klart indtryk af, at den øverste ledelse ikke mente at kønnet har nogen speciel betydning på arbejdspladsen. Vi fik dermed i første omgang et indtryk af, at det er dét, Due Billing kalder en meritokratisk<sup>49</sup> holdning, der præger biblioteket. Denne holdning betragter kvalifikationer i forhold til en given arbejdsfunktion som det interessante, og ikke om personerne har det ene eller det andet køn. Den eksterne chef udtrykker det på følgende vis: *“Altså jeg tror ikke, at det betyder så meget her i virksomheden, fordi den type mænd, der er her har mange kvindelige gener og de kvinder, der er her har mange mandlige...”* (B:22)

Vi har alligevel valgt at spørge ind til kønnets betydning, fordi vi har en antagelse om, at der på biblioteket eksisterer væsentlige kønsrelaterede forskelle, som ikke kan reduceres til udelukkende biologi, men forskelle der er formidlet gennem socialisering (familie, skole osv.), og som f.eks. fører kvinder i retning af traditionelle kvindejob, som kvinderne har lært at tro på de er bedst til<sup>50</sup>. Kvinder har traditionelt været socialiseret til værdierne i familielivet, til at være omsorgsfulde, at tjene andre, være emotionelle osv. Mænd derimod har traditionelt været socialiseret til værdierne i arbejdslivet, til at være stærke, løbe en risiko osv. De kulturelle normer og værdier, som kvinder og mænd hver især er blevet socialiseret til, beskrives ofte som tilhørende to forskellige verdener, mere eller mindre polariserede, en feminin og en maskulin<sup>51</sup>. En medarbejder giver et eksempel på dette: *“De taler på en anden måde end vi gør, og hvor de bliver fornærmede over vores måde at være på, og vi bliver fornærmede over deres måde at være på. Det er altså, den er blødere, hvis man kan sige det sådan, altså vi er ikke så konfronterende, eller det ved jeg ikke, om de er, det er de i virkeligheden ikke, men de har måske mere den der sådan lidt hurtige sådan lidt barske måde og snakke på, som mange kvinder lukker helt af, hvor de i virkeligheden måske bare ville have, at man skulle spørge lidt mere. Det er svært at finde ud af nogle gange. Det har nok noget med deres køn at gøre, men det har nok også noget med deres arbejdsområde at gøre. Det er jo ikke den samme måde, den øverste ledelse taler på trods alt.”* (E:11). Citatet understreger hvorledes kløften mellem kønnene på biblioteket bl.a. skabes af den sprogbrug, der udvikles i subkulturen.

### **Kønnenes lyst til magt**

Kønnet og dets positioner er ifølge Bourdieu dybt forankret i habitus i den vestlige verden. Den tydeligste manifestation af dette er i forholdet til magt, hvor mænd traditionelt opfattes som værende givere og tagere af magten, mens kvinders rolle snarere har været sym1frykønne2:ods alt.”

erhverv udfyldes af mænd, mens kvinder befinder sig i mere underordnede (service- og omsorgs)stillinger, og ifølge Bourdieu er det begge køns habitus, der strukturerer og struktureres af dette mønster. På den ene side fordrer de objektive relationer at maskuline egenskaber knyttes til magtfulde positioner i samfundet, eksempelvis at tage hurtige beslutninger, løse konflikter osv. Samtidig legitimeres det mandlige herredømme af agenternes habitus, fordi både mænd og kvinder opfatter det som noget selvfølgeligt, der ikke bliver problematiseret. Der eksisterer med andre ord en dobbelt legitimering af det mandlige herredømme ved at det både manifesterer sig i de objektive sociale strukturer i forbindelse med stillingsbesættelser, og i de subjektive mentale strukturer i habitus hos begge køn.

Man kan også sige at kvinder er bærere af en anden rationalitet end mænd. Ifølge Due Billing beskrives det som en ansvarlighedsrationalitet eller som kontrastdyder, der er komplementære til den mandlige verden og i opposition til den endimensionale rationelle praksis i hverdagslivet. Denne rationalitet bliver undertiden beskrevet som en anden form for moral, blandt andet drejer det sig om evnen til at tage sig af andres behov. At kvinder udvikler en evne til behovsorienteret kommunikation er selvklaart mest synlig i mor-barnrelationen. Hvis vi accepterer idéen om de forskellige rationaliteter, er det muligt at forstå, hvorfor kvinder ofte vælger at arbejde inden for områder, som har med mennesker at gøre: det sociale, det humanistiske og service.<sup>52</sup>

Ud fra denne betragtning giver det mening, at betegne biblioteket som et typisk eksempel på en kvindedomineret arbejdsplads domineret af kvindelige værdier, fordi biblioteket er en typisk serviceinstitution. På Roskilde Bibliotek er det endvidere karakteristisk, at mændene stort set er ansat enten i stillinger i intern afdeling, dvs. som chauffører, portnere eller teknisk assistance, eller i lederstillinger enten på afdelingsniveau eller på det øverste ledelsesniveau. En kvindelig ansat kommenterer portnerafdelingen: “

*01 re4mænd og derhelt anden holdning til biblioteket. De fleste chauffører synes at 01 redan nogle biblioteksfolk de .0201 redan lidt...De har været ude i .0hvervslivet på en anden måde at de går højt op i nogle ting. Og de har ikke altid forståelse for hele den der kommunale baggrund, vi er afhængig af. Hvis de synes at man kan gøre 01 redan 01 re4gør man bare201 redan, hvor vi siger, at det skal igennem det kommunale system. Og det bliver sagt meget bramfrit, og det har jeg været vant til i mange år at høre de meget grove bemærkninger om bøger og materialer. Det kan jeg ikke lide.” (F:3). Her fornemmer vi at der er derhelt anden kultur i portnerafdelingen end i de to udlånsafdelinger vi har undersøgt. Vi har dog ikke gået nærmere ind i dette men formoder at kulturforskellen skyldes køn og fagligt tilhørsforhold.*

På spørgsmålet til de kvindelige ansatte om de havde lyst til at være mellemlider, var svaret at de ikke mente de var kompetente til det eller simpelthen ikke havde lyst til at indtage den position i hierarkiet. En mellemlider kommenterer: “Når der ikke .0201 re4mange kvinder på 56iposter, 01 re4er det og01 re4fordi der ikke .0201 re4mange kvinder der ønsker at sidde i det (Stillingen)”. .ksisterer blandt medarbejderne og01 re4myter om kvinder og deres omstillingsevne i forhold til

---

<sup>52</sup> Due Billing, 1997, 0. 6



Når vi har stillet spørgsmål omkring køn har vi flere gange mødt humoristiske bemærkninger som f.eks.: *“Ja, ja for mig er det jo et udtryk for sådan en humoristisk virksomhedskultur, sådan lidt a la, det der med, at når man er over 40, så er sexchikane et personalegode (...) Mandekulturen det er den med, æh, altså kalenderpigen på væggen og det med sådan, nu tager jeg fat i spøg og skæmt enden selvfølgelig ikke...”* (B:22). Humoren virker som en umiddelbar afstandstagen til emnet køn, hvilket vi mener bundet i, at det at tale om køn i dag mange steder er tabubelagt. Der kan være en frygt for at blive betegnet som mandschauvinist, rødstrømpe eller humorforladt. Udadtil tror mange måske at den ligestilling vi formelt har mange steder fører til lighed, men det er vi ikke enige i. Det viser sig også som før nævnt ved at man på alle niveauer i biblioteket kan definere noget, som er maskulint og noget som er feminint ved organisationskulturen.

### **Afdelingsrelaterede subkulturer**

Hvad angår de afdelingsrelaterede subkulturer må man sige at de lever i bedste velgående, bl.a. fordi biblioteket er meget delt op mellem de interne mandedominerede afdelinger og de eksterne kvindeligt dominerede. Medarbejdermæssigt kender man ikke hinanden på tværs af afdelingerne på trods af at ancienniteten er høj blandt de fleste medarbejdere. Fra medarbejderside bliver det forklaret som: *“...jeg kommer der bare ikke så meget (om de andre afdelinger, red.)”* (F:3). Dette er symptomatisk for biblioteket, for det viser at integrationen af mellemlederne ikke har haft indflydelse på medarbejderne generelt.

I forhold til de fordele der er i de afdelingsrelaterede subkulturer kan vi bruge Bourdieus habitus begreb. Afdelingshabitus er udtryk for et sæt af handlinger, der gennem årene er indlejret i den indre struktur hos medarbejderne i afdelingerne som værdier. Medarbejderne har bl.a. givet udtryk for at denne habitus er socialt orientering, fagområdeorientering og afgrænset i forhold til det der truer den. En faktor som kan forstås som en trussel er det overordnede magtfelt eller den økonomiske kapital. Det eneste argument der kan bruges i kampen om magt er den faglige viden, dvs. den kulturelle kapital. Den faglige del og ansvaret for denne er selve afdelingshabitus overlevelse. På den måde har den enkelte afdeling et argument, om end ubevidst, for at en afstand til de øvrige afdelinger er nødvendig. Da værdibaseret ledelse med stor sandsynlighed vil betyde en afgivelse af ansvar via mellemlederens samarbejde med resten af ledelsen, kan processen være en trussel mod afdelingshabitus. Medarbejderne er muligvis ikke klar over dette, hvorfor de i de fleste sammenhænge placerer ansvaret for den manglende opfølgning hos den øverste ledelse. På den måde ser medarbejderne ikke på at presset fra det overordnede magtfelt ikke er den øverste ledelses problem, men hele bibliotekets.

Man kan dermed sige, at den manglende opfølgning af værdibaseret ledelse, herunder den uklare målsætning med hele processen, har en anden effekt end den tiltænkte: Den fremmer ikke en integration af afdelingerne og biblioteket som helhed, fordi subkulturerne fortsat lever i afdelingerne. For at opløse disse skel må ledelsen altså tænke medarbejderne mere med i gennemførelsen af den igangværende proces, og lade værdierne gennemgå en kognitiv restrukturering hos samtlige medarbejdere i fællesskab. At lade alle organisationens

medarbejderlag deltage aktivt i processen var da også en af Diosrapportens konklusioner, og det kan derfor undre os lidt, at den øverste ledelse har siddet dette aspekt overhørigt. Det kan dog blot være et tegn på at den øverste ledelse har svært ved at distancere sig fra antagelser om at visioner og nye normer udvikles på lederplan. Dette afsløres også ved at ledelsen netop tænker meget i organisationslag og ikke på bibliotekets medarbejdere som en samlet flok. Hermed står blandt andet værdien om helhedstænkning på biblioteket tilbage som en skueværdi.

### **Opsamling**

Dios rapporten beskrev i 1993 at der var eksisterende subkulturer, der kunne virke hæmmende for udviklingen af en helhedsforståelse. Det er i gennem vores interview blevet klart at den dengang hæmmende kløft mellem HK'erne og bibliotekarer er blevet oplødt. HK'erne giver udtryk for at der var sket en ændring, hvor de har fået mere udfordrende fagligt arbejde.

Til gengæld mener vi at der eksisterer kønsrelaterede subkulturer. Der findes en ansvarlighedsrationalitet hos kvinderne, der med deres primære ansættelse i de eksterne afdelinger understreger biblioteket som en serviceinstitutionen. Mændene er ansat i de interne afdelinger og i ledelsen. Denne struktur bliver dobbelt legitimeret i samfundet og i de ansattes habitus, og den bevirker at kvinderne ikke har lyst til at påtage sig lederstillinger. Kvinderne giver udtryk for at der ville være en gevinst ved at have flere mænd ansat, men emnet er tabubelagt, bliver ofte negligeret gennem humor, og bliver bekræftet over hele samfundet. Derudover betyder de enkelte afdelingshabitusser at medarbejderne prioriterer deres egen afdelings overlevelse højere end hele bibliotekets.

Indførelse af værdibaseret ledelse ser vi som et forsøg på at fjerne den del af den eksisterende kultur, som hæmmer en helhedsforståelse ved at samle folk fra de forskellige subkulturer og få dem til at samarbejde. Dette er også udtrykt i Roskilde Biblioteks værdisæt om at udnytte forskelligheden som ressource. Dette er dog ikke lykkedes, og vi tillægger den manglende dialog en del af skylden herfor. Ledelsens manglende inddragelse af medarbejderne i processen kan ses som et billede på at ledelsen har svært ved at se bort fra at visioner skal udvikles på lederplan, og har svært ved at inddrage medarbejdergruppen. Det kunne være udtryk for at ledelsen ikke er i stand til at fastholde udgangspunktet om helhedsforståelse. En kognitiv restrukturering af værdisættet igennem en dialogshop med inddragelse af afdelingerne kan formodes at ændre ved denne kulturelle opdeling. Det er dog vigtigt at slå fast, at vanetænkningen som præger organisationen som helhed betyder, at medarbejderne selv er med til at forhindre en integration og helhedsforståelse af biblioteket.

## Arbejds miljøprisen

Arbejds miljøprisen er et symbol i form af et diplom og en titel som gør biblioteket til vinder af prisen. Biblioteket har vundet prisen i 1998 med den begrundelse at det er kommet langt i arbejdet med et godt psykisk arbejdsmiljø. Prisen er nævnt på bibliotekets hjemmeside og vi mener dette er et tegn på at ledelsen ønsker at fortælle omverdenen om prisen. Det fysiske diplom hænger i den fælles kantine og mange passerer den således hver dag. Der fulgte yderligere en sum penge med prisen, som man har investeret i en vandbeholder, der ligeledes står i kantine.

Når vi i interviewene har fremvist fotografiet af prisen, har vi iagttaget at der er enighed om hvad et godt psykisk arbejdsmiljø er. En mellemlider forklarer dette synspunkt sådan: *“Et godt psykisk arbejdsmiljø for mig, det er at man kommer på sin arbejdsplads og man har ro over sig, har tillid til sine kollegaer. Der er ikke noget at være nervøs for. Men har man problemer af den ene eller anden art - fagligt eller personligt - så er der altid nogen man kan gå til. Og der er altid en imødekommenhed. Og selvfølgelig lytter man til hinanden.”* (D: 11) Dette citat tillægger godt arbejdsmiljø den betydning, at der gives plads for både personlige og faglige forskelligheder.

Imidlertid findes på biblioteket en saga der handler om, at det var en mellemlider der alene på bibliotekets vegne søgte prisen. Dette kan være et udtryk for flere ting i følge en af mellemliderne: *“(…) Episoden er et udtryk for at biblioteket har dynamiske medarbejdere, der også tænker som enkelte individer. Selvom du laver værdibaseret ledelse, så kan du ikke få folk til at lade være med at være enkelt individer. På den måde kan man se på det som noget positivt, men man kan også se på det som om man ikke er enige alle steder i medarbejderkredsen.”* (C:4). En anden mellemlider siger om ansøgningsprocessen: *“(…) så kiggede vi lidt på hinanden og tænkte “det kan vi da ikke være bekendt, så langt er vi da ikke nået her.”* (D: 11), mens hans kollega fortæller om ansøgningen: *“Jeg kunne godt have tænkt mig at vi var kommet videre med de ting vi har arbejdet med inden vi havde fået prisen.”* (C: 3). Som det ses, har der været en uenighed internt i ledelsesgruppen om selve ansøgningsproceduren. Vi mener dette har relation til processen med værdibaseret ledelse.

På spørgsmålet om der var sammenhæng mellem arbejdsmiljøprisen og værdibaseret ledelse svarede en af mellemliderne: *“Nej, ikke direkte, men selvfølgelig er en af de opgaver i værdibaseret ledelse at skabe et godt arbejdsmiljø for kollegaerne. Jeg føler ikke det er mig der har fået den. Jeg føler det er huset der har fået den.”* (D: 12) På denne måde kan værdibaseret ledelse have god indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø, men heri ligger samtidig at man f.eks. har diskuteret sig frem til de værdier man ønsker så de kan give mening for den enkelte. Dette eksemplificerer muligvis hele processen med værdibaseret ledelse. En af mellemliderne siger: *“Selvom du laver værdibaseret ledelse kan du ikke få folk til at lade være med at være enkeltindivider.”* (C: 4) Citatet afslører efter vores mening hele tanken med fælles værdiers svageste led: Lige meget hvilke tiltag man foretager for at skabe værdier, vil organisationskultur altid være båret af alle organisationens medlemmer og deres individuelle sæt af antagelser. Som sådan er organisationskultur en dynamisk størrelse, som udvikles i takt med medlemmernes erfaringer



og antagelser. Og bliver den sat i en fast ramme som i "Værdier for god ledelse" mister den sin grundlæggende funktion, nemlig at integrere medarbejderne.

Der er i dette indbygget en konflikt i forhold til den øverste ledelses rolle i forbindelse med ansøgningsprocessen. I værdisættet ligger værdien om helhedstænkning og fælles holdninger, hvilket burde betyde at man ikke ansøgte om en pris medmindre man var enig om at have belæg for at søge den. At den øverste ledelse trods uenigheden støttede ansøgningen og nu bruger prisen i præsentationen af biblioteket på internettet, kan være tegn på at den øverste ledelses motiv har været at få biblioteket frem i det offentlige søgelys. Dette har imidlertid den effekt hos medarbejderne at man ikke oplever sammenhæng mellem værdisættets ord og ledelsens adfærd. Medarbejderne vil rette opmærksomheden mod det som ledelsen beskæftiger sig med, idet det prioriterer ledelsens mål. I forhold til værdibaseret ledelse prioriterer ledelsen prisen højere end det fælles fodslag. Opmærksomheden mod værdisættet er altså ikke konsekvent. Medarbejderne vil bruge ledelsens signaler til at afgøre hvad virkeligt er vigtigt.<sup>54</sup>

At mellemlederen søgte arbejdsmiljøprisen kan ses som en værdikonflikt med det nye helhedsideal i værdier for god ledelse, eftersom der ikke var enighed i mellemledergruppen og i samarbejdsudvalget om at søge prisen. Således kan man sige at prisen blev søgt på anarkistisk vis, og senere viste det sig at den måske også er søgt på et noget spinkelt grundlag. Mange ansatte giver udtryk for manglende stolthed over den måde prisen er blevet søgt på og én begrundet det med udtalelsen: "...fordi jeg ikke synes at vi har et arbejdsmiljø som er værd at belønne, sådan meget groft sagt." (A:2).

### **Opsamling**

Arbejdsmiljøprisen signalerer værdier som medarbejderne og ledelsen finder vigtige og er stolte af. Endvidere er den udtryk for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø er et fælles projekt som hele huset har fået en pris for. Vi ser dog en diskrepans mellem prisen som symbol for en færdig proces og den opfølgning der efterlyses af medarbejdere og mellemledere. Samtidig er selve ansøgningsproceduren i kontrast til det fælles grundlag ledelsen efterlyser. Diskrepansen gør at prisen ikke udelukkende gavner processen med indførelse af værdibaseret ledelse. Den øverste ledelses adfærd bliver, skønt den ikke er bevidst, en del af formidlingen af værdibaseret ledelse, og på den måde risikerer handlingen at trække enigheden om og målsætningen med værdisættet i den forkerte retning.

På denne måde ser vi arbejdsmiljøprisen som et symbol på hele processen med indførelsen af værdibaseret ledelse. Nogle - primært den øverste ledelse - mener at processen er godt i gang, andre mener den knap nok er begyndt. Her mangler atter en fælles diskussion af målsætningerne med værdibaseret ledelse, fordi prisen af mange bliver kædet sammen med denne proces.

---

<sup>54</sup> Schein, 1994, s. 221



## KONKLUSION

Vores centrale spørgsmål for projektarbejdet lød:

***Hvordan kommunikeres værdierne i værdibaseret ledelse fra leder til medarbejder på Roskilde Bibliotek, og hvilken effekt får det i dagligdagen internt i organisationen?***

Spørgsmålet er ikke så ligetil at besvare fordi det har vist sig, at værdierne ikke er blevet kommunikeret direkte videre til medarbejderne. Dette betyder dog ikke at der ikke ligger en kommunikationsmæssig handling heri. Kommunikation har blot været præget af at den kun gik én vej, og har derfor fået karakter af *information* fra ledere til medarbejdere, uden muligheden for at medarbejderne har sat deres præg på værdiernes betydning. Diosrapportens anbefaling om at inddrage medarbejderne i dialog er således ikke blevet fulgt.

Vi mener handlingen er udtryk for at ledelsen ikke har tænkt medarbejderne tilstrækkelig med i processen, hvilket har haft konsekvenser for medarbejdernes syn på ledelsen, fordi de har svært ved at tage kulturændringen alvorligt. At formidlingen er sket som information mener vi kan konnoteres som noget maskulint, ligesom vi omvendt mener at en formidling gennem dialog konnoterer noget mere feminint. En kulturændring kræver at ledelsen har opmærksomheden rettet mod de eksisterende værdier, og her spiller især bibliotekarernes behov for dialog en vigtig rolle. Vi ser derfor en modsætning mellem de feminine værdier, der eksisterer i organisationen og den måde værdibaseret ledelse kommunikeres på. Vi formoder på baggrund af dette at en mere feminin formidling af værdisættet, havde levet op til bibliotekarernes behov for dialog og skabt et bedre grundlag for organisationsændringerne.

Den øverste ledelse har udsendt et tvetydigt signal til medarbejderne ved på den ene side at præsentere et nyt værdisæt som et udelukkende ledelsesspørgsmål, og på den anden side igangsætte en kulturændring for hele organisationen. Ledelsen må derfor være mere handlekraftig og udadvendt omkring den fortsatte betydning af værdibaseret ledelse, da den har et ansvar for at bringe organisationen videre.

Der eksisterer endvidere som vi ser det en konflikt i forholdet mellem værdisættet og adfærden. Eksempelvis mellem loyalitet og helhedsorienteringen, og mellem helhedsorienteringen og forskelligheden som ressource. Disse konflikter kommer f.eks. til udtryk i praksis, når mellemlederne kommer i klemme mellem forventninger hos den øverste ledelse og forventningerne hos medarbejderne.

Dette skyldes bl.a. strukturproblemerne, hvor bl.a. kompetencen vedrørende personaleansvaret er svævende mellem ekstern chef, intern chef og mellemlederne. Derudover har de

## *Konklusion*

stærke afdelingsrelaterede subkulturer vist sig at have en betydning for at mellemliderne kommer i klemme, da mellemliderne i høj grad er påvirket af de subkulturer, der er gældende i hans/hendes afdeling.

Samtidig ser vi en konflikt mellem værdien om klare mål og prioriteringer i værdisættet og de diffuse mål og prioriteringer, der tilsyneladende har været i forbindelse med indførelsen af værdibaseret ledelse. På Roskilde Bibliotek omtaler man ikke indførelsen af værdibaseret ledelse som en afsluttet realitet, men man udtaler at man er midt i en proces. Vi har dog haft svært ved at se det tydelige mål, delmål og prioriteringer i denne proces.

Det som træder tydeligst frem på vores portræt af Roskilde Bibliotek er, at de forskellige organisationsforståelser blandt ledere og medarbejdere modvirker en helhedsforståelse. Samtlige ansatte må begribe betydningen af deres forskellige arbejdsfunktioner. Selvom der er bibliotekarer i alle lag i organisationen, tænker man forskelligt afhængigt af sin plads i hierarkiet.

Arbejdsmiljøprisen har eksempelvis givet anledning til forskellige tolkninger. På den ene side bliver den opfattet som et billede på at biblioteket er på vej i den rigtige retning, dog uden at dette bliver overfortolket som kronen på værket, da der stadig skal arbejdes målrettet med værdierne i organisationen. På den anden side virker prisen og den måde den er søgt på, direkte provokerende på nogle af de ansatte, hvorfor den faktisk kan opfattes som værende et forstyrrende og måske direkte hæmmende element på kulturens forandringsproces.

Der er derfor store opgaver for både den øverste ledelse og mellemliderne, hvis omstillingsprocessen fremover skal forløbe tilfredsstillende pga. organisationens alder og den høje anciennitet blandt medarbejderne. Disse opgaver har i høj grad formidlingsmæssig karakter, da det har været tydeligt, at der mangler eksplicite afklaringer af både værdibaseret ledelse som begreb og de nye lederfunktioner. Det er betænkeligt at sætningen ”det er en proces” bliver brugt som forklaring på den manglende opfølgning på forløbet med værdibaseret ledelse. Det kommer derved til at virke som en sovepude. Selvom det tager tid at ændre en kultur, kan det ikke undskylde den manglende opmærksomhed på hvilke forskellige retninger de forskellige dele af biblioteket går i. Medarbejderne har brug for at se mere vægt og mere handling bag ordene. Det der har været behov for under hele processen fra start til nu og videre frem, er en stærk forandringsledelse.

Vores bud på dette er at tage værdierne op til revision – både på afdelingsplan og mellemliderne internt. Der er efter vores opfattelse et utrolig stort behov for dialog, ikke blot om værdiernes betydning, men også om hvordan de skal få betydning for og anvendes i praksis.

Hermed er fotoportrættet af Roskilde Bibliotek færdigt. Portrættet er blevet fremkaldt, skåret

## *Konklusion*

følgende perspektivering værdibaseret ledelse ind i en større samfundsmæssig sammenhæng, og spejler derefter vores metode ved at forholde os kritisk til den i epilogen.



## PERSPEKTIVERING

Med vores viden fra analysen af Roskilde Bibliotek vil vi nu diskutere værdibaseret ledelse i et større perspektiv. Indledningsvis satte vi spørgsmålstegn ved begrebets sammenhæng med virksomhedsprofilering, og undrede os over hvilke tendenser i tiden som har fremmet værdibaseret ledelse.

I Roskilde Biblioteks tilfælde var motivet for at indføre værdibaseret ledelse især at skabe modvægt til den splittelse organisationen havde oplevet internt - altså skabe en helhedsforståelse blandt de ansatte for bibliotekets værdier. At værdierne er formuleret i meget positive vendinger, som fokuserer på den menneskelige side af organisationen er ligeledes et vigtigt aspekt, fordi biblioteket herved har profileret sig med bløde værdier. Set i forhold til samfundsudviklingen de senere år mener vi ikke dette er tilfældigt.

### **Feminisering af arbejdsmarkedet?**

På mange måder har vi iagttaget en feminisering af arbejdsmarkedet, hvor politisk korrekthed og plads til den enkelte sammen med helhedsforståelse af både menneske og organisation er blevet fremmet betydeligt. Traditionelle omdrejningspunkter som effektivitet har vejet pladsen for et mere harmonisk ideal for organisationernes indre liv, der samtidig understøtter selve organisationens overlevelse.

Alligevel er dette ikke entydigt. I selve begrebet værdibaseret ledelse ligger efter vores mening en sproglig dikotomi mellem det kvindelige - *værdibaseret* - og det mandlige - *ledelse*. På en måde er begrebet dermed en sammensmeltning af nogle i arbejdslivet traditionelt maskuline dyder som det at lede og feminine dyder som omsorg. Et eksempel er ingeniørvirksomheden Rambøll, hvor en humanistisk ledelsesstil har sneget sig ind i en naturvidenskabelig organisation. For os er spørgsmålet derfor hvad denne dikotomi kan være udtryk for?

Med den tyske samfundskritiker Jürgen Habermas' terminologi kan man sige, at tendensen er et billede på livsverdenens kolonialisering af systemverdenen - hvor dyder og idealer fra livsverdenen, dvs. skabelse og videregivelse af normer, moral og identitet sættes i spil og får indflydelse dér, hvor man traditionelt kun har haft materiel reproduktion.<sup>55</sup> Man kan på denne måde tale om, at de offentlige sfærer er blevet privatiseret i overført betydning.

Men hvad skyldes denne tendens? Vi mener at det kan opfattes som en mulig reaktion på, at traditionelle holdepunkter, som f.eks. trosretning, familie og faglige sammenslutninger, er brudt op, således at selvidentiteten<sup>56</sup> ikke blot skabes i familien, men i højere grad også uden

---

<sup>55</sup> Habermas problematiserede for nogle år siden den modsatte tendens, nemlig systemverdenens kolonialisering af livsverdenen.

<sup>56</sup> Inspireret af Giddens, 1996

for familien - på arbejdspladser i fritidsklubber osv. I dag ser vi en tendens til at man ikke præsenterer sig ved sit fag, som f.eks. jurist eller ingeniør, men som ansat i f.eks. Rambøll som ingeniør. Den organisation man er en del af er dermed medvirkende til at skabe ens selvidentitet.

### **Et løfte til flokken**

Som de ovenstående tanker lægger op til, kan værdibaseret ledelse ses som en mulig vej til at fremme et internt medarbejderfællesskab. Begrebet lægger op til en redefinition af identitet som noget mere fælles, og dermed en pejling af mål og midler for den enkelte. Her har vi bemærket, at der er skabt en mellem frivillige, private og offentlige organisationer, da værdibaseret ledelse bruges i alle tre sammenhænge. Et eksempel er Foreningen Ansvar 2000, hvor private og offentlige organisationer er blevet inspireret af værdier og disses motiverende effekt, der findes hos en frivillig organisation som spejderbevægelsen. Spørgsmålet er,



I både tilfældet med Rambølls familiemetafor og Roskilde Biblioteks metafor "fælles fodslag" bliver værdibaseret ledelse en måde at skabe kollektiv bevidsthed, og dermed ensrette den pågældende organisation. Men til hvis fordel? Vi kommer ikke udenom at værdibaseret ledelse er et styringsredskab for især den øverste leder. Det er endnu en måde at styre adfærd på, jf. traditionelle metoder som klassisk ledelse og ledelse gennem læring.<sup>57</sup>

Med dette i baghovedet kan vi stille spørgsmålstegn ved om det virkelig er livsverdenen der koloniserer systemverdenen - eller om det omvendt stadig er systemverdenen som øver indflydelse på livsverdenen. I så tilfælde foregår det med begreber som traditionelt har tilhørt livsverdenen, hvilket efter vores mening indeholder en fare, fordi man pakker de reelle motiver ind i en pseudoforståelse af værdiers betydning for ledelse. Det handler stadigvæk dybest set om profitmaksimering - om midlerne til organisationernes fortsatte overlevelse.

### **Lysten til lederskabet**

Internt i organisationerne må vi konstatere, at lederes brug af begrebet værdibaseret ledelse får handlingskonsekvenser. I biblioteket bliver begrebet brugt i forsøget på at skabe en mere hierarkisk struktur og derfor bliver værdibaseret ledelse i brugen et udtryk for noget patriarkalsk som vi konnoterer som noget traditionelt maskulint. Dermed ser vi, at kønnet *har* relevans, når vi taler om det praktiske arbejde med værdibaseret ledelse. Roskilde Bibliotek er et eksempel på, at organisationer på det strukturelle plan kan bevæge sig fra noget feminint til noget mere maskulint, hvorved dikotomien igen bliver interessant, netop fordi man på overfladen kan få det indtryk, at værdibaseret ledelse er et forsøg på at imødekomme nogle feminine værdier.

Såfremt tendensen til ulyst til magten fortsat vil gælde for det store kvindelige flertal i en organisation som Roskilde Bibliotek, vil selv kraftige feminine tendenser på arbejdsmarkedet skulle gennem det mandlige fortolkningsfilter, som lederne repræsenterer<sup>58</sup>. Til gengæld er de nye værdiers største barriere måske netop den vægtige del af kulturen, som kendetegner en offentlig institution som biblioteket, nemlig høj anciennitet og behov for medbestemmelsesret. Det er dermed ikke givet at værdibaseret ledelse kan bruges til at styre en organisationskultur. Kulturen kan ligesåvel styre den værdibaserede ledelse.

### **Paradigmeskift eller tilbageskridt?**

Tilbage står et spørgsmål, som vi har gentagne gange har stillet os selv: Er det et paradigmeskift når organisationer i højere grad beskæftiger sig med værdier og politisk korrekthed, eller er det i virkeligheden nye ord for noget gammelt og kendt? Svaret er efter vores mening både-og. På den ene side ser vi nytænkning i ideen om at italesætte organisationens værdier i erklæringer, i metaforer osv. Formålet kan herved både være at forbedre image og dermed kundekreds, og samtidig appellere til de stadig mindre årgange af

---

<sup>57</sup> Van Hauen m.fl., 1997

<sup>58</sup> Her er det dog vigtigt at bemærke at der ikke nødvendigvis er lighedstegn mellem mandligt og maskulint, men at en mand kan være feminin og en kvinde maskulin.

medarbejderaspiranter, som folder sig ud på arbejdsmarkedet. Simpelthen at give sig til kende som organisation og derved distancere sig fra andre organisationer. På den anden side har den praktiske håndtering af værdibaseret ledelse aspekter, som minder os om en tilbagevenden til tidligere tiders organisationsidealer, med en markant og magtfuld ledelse.

Vi håber, at de næste års arbejde for organisationerne bliver at skabe sammenhæng mellem disse to tendenser. For det første ved at lederne i forbindelse med beslutning om og indførelse af værdibaseret ledelse bliver opmærksomme på nogle vigtige valgparametre som f.eks.: Om værdierne skal opdages eller opfindes. Om skal medarbejderne skal inddrages eller ej. Om værdibaseret ledelse skal fremme en autoritær stil eller en demokratisk stil osv. For det andet ved at der bliver sat fokus på dialog og kommunikation i forbindelse med indførelse af værdibaseret ledelse. Endelig ved at lederne kommer i fokus i rollen som dem der formidler dét, Ansvar 2000 kalder mod, mening og mulighed<sup>59</sup> til resten af organisationens ansatte. Mod til at tage ansvar, mening med selve arbejder og mulighed for fagligt at kunne tage ansvaret

---

<sup>59</sup> Thygesen Poulsen, 1997



## Det empiriske grundlag

I forbindelse med introduktionen af os selv over for personalet på biblioteket valgte vi at formulere et brev om os selv, emnet og vores opgave, som skulle distribueres blandt bibliotekets medarbejdere. Først senere fandt vi frem til, at vi har risikeret at udøve symbolsk vold i formidlingen til personalet. Vi brugte begrebet 'værdibaseret ledelse' i flæng som var det noget alle var bekendt med. Vi kom derfor til at distancere os over for de ansatte på en uhensigtsmæssig måde, fordi vi bl.a. positionerede os som akademikere med vores sprog. Vi bestræbte os derefter i interviewsammenhæng på at skære akademiske fagudtryk og forforståelser væk, for derved at skabe en bedre gensidig forståelse mellem os og informanterne.

Vi havde fra starten meddelt ledelsen, at vi ikke fandt det tidsmæssigt muligt at foretage en analyse ud fra alle bibliotekets afdelinger, men i stedet ville gå mere i dybden ud fra een afdeling. På det første møde med ledelsen fandt vi i fællesskab frem til, at analysen skulle basere sig på to afdelinger, da lederstil og forventninger til lederen kunne være forskellig fra afdeling til afdeling. Dette var baggrunden for at børneafdelingen først blev koblet på efter det første møde. Dette faktum havde den uheldige konsekvens at børneafdelingens leder ikke havde haft mulighed for at stille os spørgsmål eller sige til eller fra, idet hun ikke havde deltaget ved det introducerende møde. Vi valgte derfor efterfølgende at holde et lille møde med hende, for samtidig at høre, hvordan hun havde det med at hendes afdeling på denne måde var udpeget til et projekt. Dette gjorde, at vi herefter havde en formodning om at lederne og medarbejderne i de to afdelinger var trygge ved at deltage i projektet.

Vi blev samtidig opmærksomme på at vores arbejde med to afdelinger kunne få den uheldige konsekvens at vi ville fremhæve den ene afdeling på bekostning af den anden. Denne følelse har vi bevidst forsøgt at undgå. Som forløbet skred frem blev vi da også opmærksomme på, at der ikke var den store forskel på afdelingerne i forhold til analysetemaerne, og det hjalp på problemstillingen ved at fokus flyttede sig til nogle mere generelle emner for hele organisationen.

## Metode til indsamling af empirisk datamateriale

### Organisationsfotografering

Da vi skulle fotografere på biblioteket første gang havde vi blot været på en introducerende rundvisning forinden. Fotografierne er derfor ikke taget på et grundlæggende kendskab af organisationen, men det har i høj grad været en idé om nogle interessante hovedemner samt vores intuition, der har været styrende for fotograferingen. Det vil altså sige, at vi i første fotorunde ikke havde en *systematisk* kvalitativ fotografering og det gav både fordele og ulemper. Fordelene var at vi så og fotograferede nogle ting, som vi ikke kunne have planlagt

## *Epilog*

på forhånd. Det at lade intuitionen spille med i så høj grad gjorde, at fotograferingen pludselig fik karakter af leg. Det vi ellers havde været lidt skræmte over at prøve blev pludseligt sjovt. Vi har en formodning om at hvis vi forinden havde planlagt en meget struktureret fotografering, ville vi bl.a. på grund af manglende rutine ikke kunne skabe den tillid til de ansatte, som vi faktisk hurtigt fik skabt. Vi fik fra mellemlederne indledningsvist at vide at flere medarbejdere havde studset over, at vi ville fotografere og vi fornemmede en vis skepsis over, hvad formålet var. I praksis blev denne skepsis vendt til interesse. Via humor<sup>63</sup> fik vi afmystificeret fotograferingen og på en hurtig og let måde forklaret de ansatte, at det centrale ville være snakken vi kunne få ud fra billederne i de efterfølgende interviews.

Ulempen ved at lade intuitionen styre i en sådan grad er, at der kan være nogle billeder, der ville være ideelle for en analyse, som man ikke får taget, da det endelige analysedesign ikke er udviklet på det tidspunkt, hvor fotograferingen foregår. Fotografering via intuition kan også være farlig, da der allerede ved fotograferingen foregår nogle til- og fravalg. De fotografier vi fik i starten blev dermed mere eller mindre styrende for den videre udvikling. Vi var dog bevidste om denne ulempe og lavede derfor en anden fotorunde, hvor vi lavede en decideret systematisk fotografering, af billeder vi manglede til udvalgte temaer. Sidst men ikke mindst havde fotograferingen den ulempe, at nogle blev lettere nervøse, når de så kameraet. En enkelt ansat sagde simpelthen fra, hun ville ikke fotografers. Nogle situationer var derfor ikke helt naturlige, da de ansatte var påvirket af at de blev iagttaget og de følte sig måske lidt iscenesat. Dette kan være en grund til at vi primært har fotograferet direkte beskrivende faktuelle data og fysiske rammer som vi mente var betydningsbærende. Vi har i mindre grad fotograferet indirekte data såsom den menneskelige og sociale interaktion. Dette kan bunde i vores manglende erfaring og forsigtighed på området. Vi mener dog at det i høj grad har været muligt at komme ind på disse aspekter via snakken om fotografier af materielle ting.

### **Design af interviewrække**

Vi havde inden rækken af interview begyndte, valgt en bestemt model som skulle give mulighed for refleksion mellem interviewene. Det komprimerede forløb kom alligevel til at betyde, at vi ikke havde ordentlig tid til at analysere de allerede afholdte interview inden vi gik i gang med de næste. På den måde gik vi glip af pointer, som vi havde kunnet nuancere de følgende interviews med. Derudover blev det os klart, at vores forudbestemte valg af interviewpersoner begrænsede os. Under analysen af interviewene fandt vi frem til at vi burde have haft et interview med vicedstadsbibliotekaren, da han fungerer som øverste personalechef. Det var desværre for sent i processen, at vi blev bekendt med dette forhold.

### **Interview**

Interviewene var et af de vigtigste redskaber i kontakten med vores empiri, da det primært er dem som har dannet grundlaget for analysen. Trods gode intentioner om åbenhed i forhold

---

<sup>63</sup> Humor kan være et farligt kommunikationsmiddel, men i dette tilfælde fik vi både afmystificeret selve fotograferingen samt mindsket distancen til os som forskere i feltet, således at vi på relativ kort tid fik skabt en tillid.

## *Epilog*

til nye vinkler og perspektiver har vi dog efterfølgende måtte erkende, at vi til tider har overset vigtige informationer og interessante kommentarer fra informanterne, og i stedet ladet fokus glide over på andet, vi fandt interessant. På denne måde har interviewguiden til tider været en hæmsko for os<sup>64</sup>.

Vi har været opmærksomme på at en af de største kritikpunkter ved det kvalitative interview er interviewerens magt til at forme interviewet og dermed interviewresultaterne i en ønsket retning ved at stille informanterne ledende spørgsmål. Kritikken er berettiget for så vidt at der foreligger en risiko for, at interviewresultaterne påvirkes i for stor udstrækning af spørgsmål formuleret af intervieweren. Vi har forsøgt at være opmærksomme på ikke at falde i denne fælde, men har samtidigt måtte erkende, at det har været vanskeligt helt at undgå at stille informanterne ledende spørgsmål. Løsningen på problemet har så været også at analysere vores spørgsmål og deres mulige påvirkning af det afgivne svar.

Hvor vi i enkelte interviews har været for styrende, har vi i andre interviews haft tendens til at være for lidt styrende, således at informanten fik lov at tale ud af en tangent uden at blive holdt fast i centrale emner. Den tilbageholdte interviewstil i starten af enkelte interviews, har dog været bevidst med det formål at få informanten til at slappe af og dermed skabe en tillid. Enkelte steder har vi så været for sene til at afbryde stilen og blive mere styrende.<sup>65</sup>

Informanterne fandt idéen med fotografier i interviewet spændende - én udtrykte, at vedkommende kunne blive helt chokeret over at se sin egen arbejdsplads i billeder<sup>66</sup>. Vi har altså haft en formodning om, at informanterne ved at se på billederne sammen med os nåede frem til nye erkendelser omkring det kendte på en ny måde. Samtidig gav informanternes refleksioner over billederne nogle vinkler og problemstillinger, som vi ikke havde overvejet i forvejen. Vi har således bevæget os i to interessante felter i Joharis' vindue - dér hvor vi kunne se aspekter ved organisationen, som ikke var bevidst for informanterne, og tilsvarende dér hvor informanterne har givet os oplysninger om organisationen, som vi ikke havde kendskab til i forvejen.

En af de store og anderledes fordele ved at bruge fotografier har været, at kropssprog og ansigtsudtryk pludselig trådte mere frem, når vi fremlagde visuelle informationer i form af fotografier. Dette har f.eks. været himmelvendte øjne, et stort grin osv. især i forbindelse med billedet af arbejdsmiljøprisen. Kropssproget blev på denne måde en tydelig og vigtig information, som vi kunne bruge, når vi skulle spørge ind til forskellige områder.

---

<sup>64</sup> Et eksempel på dette ser vi bl.a. i interview A. Vi viser et billede af administrationsgangen og een udtrykker at vedkommende finder det uhyggeligt. Her spørger vi ikke nærmere ind til, hvad der ligger i denne følelse - hvad og hvorfor det er uhyggeligt.

<sup>65</sup> Eksempel på dette ser vi i interview B. En informant virkede lidt anspændt og fik derfor lov til at tale frit uden at vi afbrød, da vi vurderede at en afbrydelse kunne virke fjendtlig, hvis den kom tidligt i interviewet. Senere fandt vi ud af at informanten ikke var så anspændt som først antaget og at vi derfor burde have stoppet talestrømmen og styret mere efter de centrale emner.

<sup>66</sup> Interview E, s. 4.

## *Epilog*

Brugen af billederne ændrede sig i forløbet. Ved det første interview brugte vi mange billeder og stillede åbne spørgsmål i forbindelse med dem. Formålet var at indkredse hvad informanterne lagde vægt på i forbindelse med de udvalgte billeder. Senere i interviewene begrænsede vi billedbruget og var lidt mere styrende i vores spørgsmål til billederne. Fordelen ved dette var, at vi da havde en fastlagt plan med de udvalgte billeder og dermed kom billederne til at understøtte de emner, vi søgte at komme dybere i. Denne øgede styring kan dog have haft den ulempe, at vi afskar informanterne fra at komme med nye vinkler og temaer.

Generelt har vi forsøgt at stille åbne spørgsmål, men vi har efterfølgende konstateret at vi flere gange har stillet lukkede spørgsmål og dermed af og til afskåret os fra at høre fyldestgørende betragtninger fra informanterne, idet et ja eller nej ikke kan siges at være et fyldestgørende svar. I burde i disse tilfælde have spurgt ind til baggrunden med "hvorfor?" eller "hvordan?".

## **Teori i samspil med empirisk datamateriale**

### **Bourdieu**

Vores arbejde med Bourdieus brede teori om felter og overordnede magtfelter samt spillet om magt hjalp os ud af et dilemma, vi erfarede vi var havnet i, da vi på et tidspunkt havde tendens til at tage mellemlidernes og medarbejdernes holdninger til ledelsen til os. Vi var blevet fanget i en hierarkisk forståelse af organisationen med en sympati for mellemlidende og medarbejdere, der fik presset kravet om loyalitet ned over hovedet af den øverste ledelse. Via Bourdieus teori opdagede vi dog den fælde og så pludselig flere nuancer i hierarkiet, da presset fra det overordnede magtfelt bliver placeret på lederens skuldre, men det er hele organisationen, der skal tackle dette.

Bourdieu har som det fremgår givet os mange redskaber til at forstå feltet, vi har bevæget os i, men vi har også nogle metateoretiske betragtninger over hans teori og hans udgangspunkt. Bourdieu forsøger at ophæve dikotomien mellem agent og struktur ved at fokusere på relationen mellem agent og struktur. Det er imidlertid vores opfattelse, at hans teori alligevel har tendens til at lade strukturen være determinerende for agenten, idet både felt og habitus er styret af en struktur. Teorien beskriver en struktur i feltet og en struktur i habitus. Vi mener der her mangler en mere klar skitsering af hvorvidt agenten er mere end sin habitus, struktureret af de objektive relationer i felter.

### **Schein og Schultz**

Scheins teorier beskriver vigtigheden af at kulturer i organisationer skal være i harmoni og dette svarer til ledelsens ønske om at skabe harmoni og tryghed. Når vi har set på ledelsen og dennes påvirkning af organisationen har Schein været brugbar, men såfremt vi udelukkende havde brugt Scheins teorier til at stille fokus op organisationen havde vi ikke set hvilke

årsager og muligheder, der kan ligge i disharmoni og dette har været en primær grund til at vi har indraget Schultz, således at hun har suppleret Schein. At supplere Schein med Schultz' betragtninger om symbolsk analysemetode har været givtigt, men der har samtidig ligget en fare for at vi har overfortolket nogle symboler og dermed fået en forvrænget mening ud af dem<sup>67</sup>

Såvel Bourdieu som Scheins teori er svær at håndtere i praksis, da de hver især forudsætter et længerevarigt kendskab til empirien og et stort empirisk materiale for at afdække teoriernes aspekter. Imidlertid har Schein og Bourdieu suppleret hinanden i og med at de belyser forskellige aspekter ved vores empiri. Bourdieus teori er på mange måder en omfattende teori, der rummer hele verden i sin forklaring af relationen mellem agent og struktur. På den måde har Bourdieu suppleret Schein, der specifikt beskæftiger sig med forholdet mellem kultur og ledelse. Schein er optaget af netop kultur og ledelse, hvor Bourdieus udgangspunkt er mere overordnet.

## **Etiske formidlingsovervejelser**

Under interviewene stødte vi ofte på en informationsbarriere hos medarbejderne. Nogle ansatte gjorde opmærksom på at båndoptagelsen af interviewene havde betydning for hvad de havde lyst til at sige. Derudover fik vi af og til indtryk af, at svarene på nogle af vores spørgsmål blev overladt til bestemte velformulerede personer. Dette tolker vi som udtryk for at markante formuleringer måske kunne få u hensigtsmæssige konsekvenser. Vi oplevede endvidere, at der på afdelingsplan blev talt om, hvilke punkter der skulle på dagsorden til det afdelingsmøde, hvor vi skulle deltage som observatører. Det blev fremhævet, at der var en mulighed for at oplysningerne kunne komme videre. Skønt vi havde lagt vægt på, at vi ville anonymisere interviewene, kunne reaktionerne tyde på, at for direkte svar kunne medføre samarbejdsproblemer.

Dette har skærpet vores opmærksomhed på, at organisationsanalyse er et følsomt emne, der rører ved og kan påvirke grundlæggende elementer i de ansattes liv. Som forskere har vi derfor følt et stort ansvar i formidlingen af vores iagttagelser. Der var nogen, vi skulle passe på, og på den måde oplevede vi begrænsninger i, hvad vi kunne skrive og hvordan vi kunne skrive det.

Disse overvejelser er naturligvis også affødt af at vi tidligere i processen lavede en aftale med biblioteket om, at projektet skulle udleveres til biblioteket. Denne aftale har den konsekvens at biblioteket får et projekt hvor den primære målgruppe er det akademiske felt, da vores mål med projektet er at skabe et godt udgangspunkt for vores kommende eksamen. Biblioteket er

---

<sup>67</sup> Det symbolske udtryk 'fælles fodslag', har der været rig mulighed for at overfortolke. Nogle kan forbinde det med noget militaristisk med stramme formationer og undertykkende midler. Andre kan blot forså dette begreb som enighed.



## *Epilog*

som sådan vores sekundære målgruppe, men vi betragter her ledelsen mere som målgruppe end resten af de ansatte. Dette har været med til at påvirke vores formidling, hvorfor vi har prioriteret at påpege mangler hos og give ideer til ledelsen i forhold til arbejde med værdibaseret ledelse. Derudover har det været en medvirkende årsag til, at vi har gjort meget ud af at anonymisere samtlige interview og enkelte steder omformuleret de, om end få, stødende og personificerede udtalelser til påpegninger af problemstillinger i organisationen. På trods af dette mener vi dog, at vi giver biblioteket en rapport, som er ærlig og etisk forsvarlig i sin formidling.

## **Afsluttende bemærkninger**

Det har været en stor fordel at biblioteket har haft tiltro til, at vores viden kunne bibringe biblioteket en yderligere forståelse af organisationens kultur og struktur. Det har været af afgørende betydning for os, at informanterne har deltaget aktivt i interviewene og betroet os oplysninger om dem selv og den verden de har valgt at bruge en stor del af deres liv i. Indblikket i praksis har givet vores teorier ny berettigelse og mening, ligesom teorierne har nuanceret vores forståelse af det lille stykke af virkeligheden, vores projekt har kredset om.



## **LITTERATURLISTE**

Andersen, Tom (1991): Reflekterende processer. Samtaler og samtaler om samtalerne. Dansk Psykologisk Forlag.

Callewaert, Staf (1992): Kultur, pædagogik og videnskab. Om Pierre Bourdieus habitusbegreb og praksisteori. Akademisk Forlag.

Bourdieu, Pierre og Wacquant, Loïc J.D. (1996): Refleksiv sociologi. Hans Reitzels forlag.

Callewaert m.fl. (1994): Pierre Bourdieu. Centrale tekster indenfor sociologi og kulturteori. Akademisk forlag.

Christrup, Henriette (1993): Konflikt og kærlighed i adhocratiet. Samfundslitteratur.

Giddens, Anthony (1996): Modernitet og selvidentitet. Hans Reitzels forlag.

van Hauen m.fl. (1997): Værdier på jobbet. Industriens forlag.

Højgaard, Lis (1996): Køn og Løn. Samfundslitteratur.

Kruuse, Emil (1996): Kvalitative forskningsmetoder i psykologi og beslægtede fag. Dansk Psykologisk Forlag

Kvale, Steinar (1997): Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels forlag.

Schein, Edgar (1994): Organisationskultur og ledelse. Forlaget Valmuen.

Schultz, Majken (1990): Kultur i organisationer. Funktion eller symbol. Handelshøjskolens forlag.

Thygesen Poulsen, Per (red.) (1997): Ansvar og værdier. Udgivet af Ansvar 2000 College for leadership i samarbejde med forlaget Centrum .

Thyssen, Ole (1997): Værdiledelse. Om organisationer og etik. Gyldendal.

**Rapporter og artikler**

Bay, Henrik og Jensen, Erik : Kvinderne tabte pornoslaget. Dagbladet Politiken, 2.sektion, s.1, 12.12.1998

Beck Jørgensen, Jette (1991): Organisationsfotografering. Erfaringer, problemer og anvendelsesmuligheder. Center for offentlig organisation og styring, Handelshøjskolen i København

Beck Jørgensen og Larsen : Mere end 1000 ord. In: Samfundsøkonomen, 1989:5

Billing, Yvonne Due: Farlige forbindelser? Om kvinder og ledelse. FIU-underviserinformation, december 1994.

Christensen, Søren (1998): Hvad er værdier `værd` i institutionel organisations analyse? Papers in Organizations No. 27

Dios (Barnholdt-Jensen m.fl.), (1993): Foranalyserapport. Organisations- og personaleudvikling på Roskilde Bibliotek. Dansk Institut for Organisations Studier.

Poulsen, Jette og Jansen, Torben Bo (1996): Futuriblerne. Tema: Værdiledelse – udvikling af bæredygtig økonomisk og menneskelig vækst. Nr. 1, årgang 24. Selskabet for Fremtidsforskning.

Rambøll: B.J. (1992): En RH&H Filosofi.

Rambøll, B.J. (1998): Rambøll-filosofien.

Roskilde Bibliotek (1995): Forslag til ny organisation. Udarbejdet af stadsbibliotekaren