

Teknisk Landsforbund – Udfordringer & Muligheder

Masteropgave

Mads Teisen & Gorm Friborg
Januar 2007



TEKNISK LANDSFORBUND



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Master of Public Administration

Indholdsfortegnelse

Resumé.....	4
Abstract	5
1. Introduktion.....	7
2. Analysestrategi.....	9
2.1 Erkendelsesinteresse	10
2.2 Vores egen position.....	11
2.3 Problemformulering	12
2.4 Iagttagelsepunkt.....	12
2.5 Valg af teori og metode.....	13
3. Empiri og afgrænsning.....	16
3.1 TL's konstruktion af sig selv som organisation	17
3.2 Afgrænsning af opgaven.	19
4.0 Analyse af TL's krise og deres valg af strategi.....	20
4.1 Systemteori, kommunikation, iagttagelse og kontingens	20
4.1.0 TL's krise og dens årsager	27
4.1.1 TL's italesættelse af verdensøkonomien og udefrakommende kræfter som årsag til krisen	29
4.1.2 TL's italesættelse af konflikter mellem by og land, og mellem store og små afdelinger som årsag til krisen	29
4.1.3 TL's italesættelse af manglende efterlevelse af Hovedbestyrelsens beslutninger som årsag til krisen.....	31
4.1.4 TL's italesættelse af medarbejdernes politiske ageren som årsag til krisen	33
4.1.5 TL's italesættelse af den politisk / administrative struktur som årsag til krisen.....	35
4.1.6 TL's italesættelse af manglende opfølgning som årsag til krisen.....	36
4.1.7 TL's italesættelse af personalets faglige klubber som årsag til krisen.....	37
4.1.8 Delkonklusion på TL's krise og dens årsager.....	38
4.2 TL's konstruktion strategi.....	42
4.2.1 Konstruktion af Strategier i forhold til verdensøkonomien og udefrakommende kræfter.	43
4.2.2 Konstruktion af Strategier i forhold til konflikter mellem by /land og mellem store / små afdelinger	47
4.2.3 Konstruktion af Strategier i forhold til den manglende efterlevelse af Hovedbestyrelsens beslutninger.....	50

4.2.4	Konstruktion af Strategier i forhold til medarbejdernes politiske ageren.....	50
4.2.5	Konstruktion af Strategier i forhold til den interne politisk administrative struktur	51
4.2.6	Konstruktion af Strategier i forhold til den manglende opfølgning.....	51
4.2.7	Konstruktion af Strategier i forhold til personalets faglige klubber	52
4.2.8	Delkonklusion, konstruktion af strategi	53
4.2.9	Delkonklusion: Hvilken sammenhæng er der mellem TL's måde at konstruere krise på og deres valg af strategi?.....	53
5.	Strategiske alternativer til de valgte strategier i TL.....	56
5.1	Strategier rettet mod kriser indenfor det den kulturelle tema	58
5.1.1	Vision Management	58
5.1.2	Tillidsbaseret ledelse.....	66
5.2	Strategier rettet mod det styringsmæssige tema.....	73
5.2.1	Styringsværktøjer	73
5.2.2	Brug af styringsværktøjer i TL.....	78
5.3	Delkonklusion	85
6.0	Konklusion	88
7.	Perspektivering.....	91
	Litteraturliste.....	96
	Ordliste.....	98
	Illustrationer og Skemaer	98

Resumé

Denne master ser nærmere på hvorledes en organisation i krise sætter strategier for at løse sin krise og hvilken sammenhæng der kan ses mellem krisen og de valgte strategier.

Der går et lag dybere ved også at se på hvorledes der kunne være anvendt alternative strategier for løsning af krisen, og hvad det kan betyde for organisationen.

Når det ”siges at en organisation er i krise, tages der udgangspunkt i at organisationen selv kommunikerer om sig selv, at den er i krise. De kommunikationer, der i den forbindelse er i fokus, er de kommunikationer, vi kan iagttage på ledelsesniveauet i organisationen. Denne master har ikke nogen normative betragtninger om hvornår en organisation kan siges at være i krise.

Organisationen som vi iagttager disse ledelseskommunikationer er en mindre Dansk fagforening: Teknisk Landsforbund med 22.000 medlemmer.

Organisationen beskriver at den har en krise, på grund af at den har et faldende medlemstal, og angiver at der er mange forskellige årsager til denne krise – syv i alt.

Når organisationen skal finde løsninger på at fjerne de mange årsager til krisen, bliver det tydeligt at den mestendels sætter strategier for at eliminere den årsag der peger ud i organisationens omverden nemlig globaliseringen, de udefrakommende kræfter omkring at færre organiserer sig i en fagforening – men ikke i væsentlig grad fokuserer på de problemer som organisationen finder i sin egen verden som årsag til krisen, ved at sætte en strategi for at eliminere disse årsager.

Det kan således tematiseres at der sættes strategi for løsning indenfor et økonomisk tema, men at der indenfor et organisationsinternt kulturelt - og et styringstema, ikke sættes nogen strategi for løsning af problemer inden for disse to temaer.

Når der går et lag dybere, bliver disse to temaer ledende for at anvise alternative strategier der sigter mod at danne strategier til eliminering af de årsager til krisen, der befinder sig inden for disse to temaer.

Her undersøges hvorledes ledelsesformer som ”vision management” og ”Balanced Scorecard”, vil kunne appliceres på organisationen, ligesom det undersøges hvordan en ny ledelsesform ”tillids-baseret ledelse”, vil kunne øve indflydelse i positiv retning, med sigte på at eliminere årsager til organisationens krise indenfor det kulturelle og styringsmæssige tema.

Det ses her at ” vision management” forholdsvis let vil kunne tages i anvendelse i forbindelse med at skabe en fælles værdi i organisationen, og samtidigt give et fundament for indførelse af

”Balanced Scorecard” som mulighed for at følge op på de mål der sættes i forhold til den fælles værdi.

Organisationen har mindre forudsætninger for at benytte sig af ”Tillidsbaseret ledelse”, men det ses at denne ledelsesform på lang sigt byder på nogle muligheder for at inkludere og integrere organisationens medlemmer i organisationen, således at de ikke optræder på samme måde i en krise i organisationens omverden.

Abstract

This paper is looking into how an organisation in crisis, is constructing strategies to eliminate its crisis, and which relation can be seen between the crisis and the chosen strategies.

The paper going one step further, and investigates further how it might be possible to apply alternative strategies for solutions to the crisis, and what these alternative strategies could mean for the organisation.

When said that the organisation is in a crisis, it is taken that it is the organisation itself who communicates so.

The communications that are in focus in that relation are the communications we can observe at the management level in the organisation. This paper doesn't have any normative observations about when an organisation can be said to be in crisis.

The organisation where we observe these management communications is a smaller Danish trade union named Teknisk Landsforbund, with approximately 22.000 members.

The organisation claims that it has a crisis, because of a falling number of members. And it also points out that there are many different causes to why they have this crisis - seven causes all in all.

When the organisation has to find solutions to eliminate the many causes of the crisis, it emerges that the organisation for the most part constructs strategies to eliminate one particular cause out of the seven causes of the crisis, that is has constructed. That is that cause that points out in the organisation's surrounding world as a matter globalisation and the fact that fewer organise in a trade union today. Strategies witch is aiming mostly in solving economic problems.

In relation to this it can clearly be viewed that there is merely no focus on the causes to the crisis, which the organisation describes to be problems in the organisation own internal world. All I all it can be observed, that there is a focus on strategy for solution within a financial theme, but construction of strategies to cope with internal organisations cultural and a control themes are neglected.

We then go one step further and focus on these two themes, in order to apply alternative strategies that aim towards creating strategies for the elimination for the remaining reasons to the crisis, within the cultural and control theme. Here are examined how management techniques such as Vision management and Balanced Scorecard, can be applied to the organisation just as it is examined how a new management scheme “trust's based management,” will be able to practise influence in positive direction, with aim on eliminating causes of the organisation's crisis within the cultural and control-wise theme. It can be observed that Vision Management comparatively easily could be brought to use in connection with the creation of a shared value in the organisation, and at the same time create a basis for the introduction of Balanced Scorecard as a possibility to follow up on the goals set by the shared value in vision management.

The organisation are less prepared to apply Trust-based Management than the case was for Vision Management, but it is seen that this management scheme in the longer run shows some possibilities to include the organisation's the organisation's surrounding world i.a it's members, into the organisation so that they are included in the orgaisation and become part of the solution

1. Introduktion

Vores bedsteforældre gjorde det, vores forældre gjorde det, vi gjorde det også for det meste, men det ser ikke ud til at vores børn gør det på nær samme måde – etablerer sig med et medlemskab af en fagforening!

Den danske fagbevægelse er i krise. LO-familiens forbund har mistet mere end 230.000 kontingentbetalende medlemmer siden medlemskrisen for alvor satte ind i midten af 1990'erne. Medlemmerne melder sig ud, gennemsnitsalderen blandt medlemmerne stiger støt, og de "gule" fagforeninger har fremgang.¹

Trods udbredt enighed om fagbevægelsens historiske rolle i opbygningen af vores velfærdssamfund, og etablering af den universalistiske velfærdsmodel², fandt magtudredningens forskningsledelse ikke anledning til at udarbejde et selvstændigt bind om fagbevægelsens indflydelse i det danske politiske liv. Dertil er dens rolle tilsyneladende ikke længere stor nok. I magtudredningen er fagbevægelsen behandlet på linie med andre interesseorganisationer i værket "faste forhold og flygtige forbindelser"³ med den konsekvens, at den fremstår sideordnet med erhvervsorganisationer, græsrodder, forbruger og fritidsorganisationer. Samtidig konstateres det, at 47 % af de organisationer der i 2003 har tættest kontakt til staten er erhvervsorganisationer, mens bare 30 % er organisationer, der repræsenterer lønmodtagerinteresser.⁴

Magtudredningen har fået kritik fra mange sider. Dens positivistiske konklusioner kritiseres bredt.⁵ Ikke desto mindre er det ganske tankevækkende, at den magtfaktor, der gennem hele efterkrigstiden har været rammen om danskernes liv i form af "korporationen" og med skikkelse af Arte, Folkeferie, Anva m.m. ikke længere er i stand til at påkalde sig selv tilstrækkelig opmærksomhed til en selvstændig analyse.

Med denne baggrund kan man betragte et lille fagforbunds kamp for overlevelse som en heroisk kamp mod en overvældende magt. Teknisk Landsforbund (herefter TL) kæmper en kamp, som de har tilfælles med rigtig mange andre fagforbund. De står ansigt til ansigt med krisen og vælger deres egne strategier for at overleve den. I TL har de i 2006 for alvor adresseret krisen:

¹ politiken.dk Torsdag 23. nov 2006

² Den Danske velfærdsstat: politiske, sociologiske og institutionelle dynamikker – en rapport til velfærdskommissionen, Christoffer Green-Pedersen og Asbjørn Sonne-Nørsgaard April 2004, s. 17

³ Faste Forhold og Flygtige Forbindelser, Peter Munk Christiansen og Asbjørn Sonne Nørsgaard, Magtudredningen 2003.

⁴ Pressemeddelelse i forbindelse med udgivelsen af Faste Forhold og Flygtige Forbindelser, Peter Munk Christiansen og Asbjørn Sonne Nørsgaard, Magtudredningen 2003.

⁵ Læs f.eks. "Hvad Magtudredningen har glemt" Lars Goldschmidt, Nyhedsmagasinet Ræson/4/2003

”Medlemstabet i Teknisk Landsforbund har over de seneste 5 år været på 2.300. Et historiske stort medlemstab, der koster Teknisk Landsforbund flere millioner kroner årligt i tabte kontingentindtægter.”⁶ Vi vil derfor se nærmere på hvordan denne adressering af krisen i både positiv og negativ retning påvirker TL’s handlerum, og dermed deres muligheder for at komme helskindede ud af krisen.

⁶ Hovedbestyrelsens Orientering på Teknisk Landsforbunds ekstraordinære kongres - 4 juni 2006.

2. Analysestrategi

Vores analysestrategi er inspireret af den såkaldte diamantmodel⁷, hvorfra vi har hentet vores systematik til opgavens primære analyse. Med diamantmodellens systematik vil vi i det følgende gennemgå analysestrategien for rapportens centrale analyse, analysen af TL's måde at konstruere krise, og deres valg af strategi.

Mod øst i diamanten finder vi problemformuleringen. Mod vest iagttagelsespunktet der er ledelseskommunikationerne i TL, hovedbestyrelse med forbundsformand, i den Administrative ledelse og kongres(er). Mod syd i diamanten finder vi begrebskonditioneringen. Og mod nord analysevalget, -valget af ledeforskel.

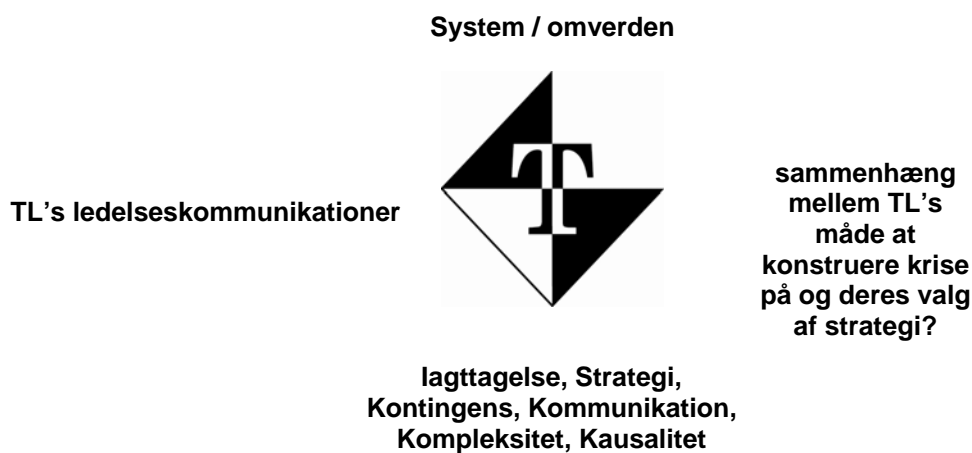


Fig. 1.: Analysestrategi

Indledningsvist vil vi dog gøre rede for vores erkendelsesinteresse.

⁷ Niels Åkerstrøm Andersen: Diskursive Analysestrategier s. 183

2.1 Erkendelsesinteresse

Da denne masteropgave er lavet som afslutning af vor MPA uddannelse på CBS, vil vi lade erkendelsesinteressen indramme af MPA studiets formålsbeskrivelse.

Formålet med uddannelsen, som den beskrives på MPA er, at den studerende opnår kompetencer til at identificere eventuelle behov for forandringer i en organisation, formidle disse behov, og til at lede forandringsprocesserne i praksis.”⁸

”I spændingsfeltet mellem det praktiske og det teoretiske skal de studerende bearbejde nye problemstillinger, lave tværfaglige analyser og blive i stand til at gennemføre de nødvendige ændringer. De skal med andre ord kunne tænke og handle strategisk.

De studerende skal således uddannes til "forandringsagenter", der er helheds- og udviklingsorienterede. De skal kunne skabe perspektiv, strategi og handling for konkrete organisationer og virksomheder. Uddannelsen sigter mod, at de studerende udvikler en analytisk og strategisk evne, der gør dem i stand til at kombinere det visionære med benhård prioritering, at kombinere opgaver og ressourcer på en hensigtsmæssig måde og samtidig forstå politiske processer og handle i forhold til dem. Sigtet er endvidere, at de studerende forholder sig selvkritisk til egen lederrolle såvel strategisk som processuelt.”⁹

Rummet for vor erkendelsesinteresse konstruerer vi således indenfor ovenstående rammer, nærmere bestemt ved empirisk at:

Identificere behov for forandring - ved at arbejde analytisk med den organisation som lægger ”krop” til vores analyse, med henblik på at belyse hvordan vi kan se at organisationen iagttager sine problemstillinger, og på denne måde identificere og anskue dens behov og muligheder for forandring.

Strategisk – at opstille mulige strategier for forandring på grundlag af analyserne udvisende og med basis i de teorier som vi vil anvende i forbindelse med opgaven .

⁸ MPA studiets hjemmeside om MPA stuiet:

http://cbs.dk/uddannelser/executive_masters/executive_masters/mba_uddannelser/master_of_public_administration/manuel/om_mpa

⁹ MPA Studiehåndbog, Februar 2005 for MPA studiet - STUDIEHÅNDBOG_MPA_2005.pdf

Formidling – med denne masteropgave at vise mulige veje for en organisations forandring ud fra de iagttagelser, der er foretaget i forhold til organisationen.

Vi kan ikke i praksis gennemføre forandringerne, da vi ikke har nogen ledelsesmæssig position i Teknisk Landsforbund, men kun indenfor rammerne af en masteropgave give mulige anvisninger og betragtninger om hvorledes man også kunne iagttage mulige forandringsstrategier for organisationen.

Samlet kan vor erkendelsesinteresse beskrives som:

Med udgangspunkt i analysen af TL er det målet at skabe en indsigt, der kan give øget klarhed over mulige strategier og deres konsekvenser, for derigennem at skabe mulighedsbetingelser for en optimeret håndtering af forbundets krise.

2.2 Vores egen position

Vores egen position vil vi beskrive som den reflekterende og selekterende iagttager. Vi søger i vores iagttagelse af TL's ledelse så vidt muligt at forholde os neutralt iagttagende. Samtidig er vi dog klar over, at vores nære kendskab til organisationen, og især det forhold at den ene af os er ansat i organisationen, indebærer at neutraliteten sættes under pres. Vi kan derfor ikke i enhver situation trække os helt tilbage, men må som forfattere stikke hovedet frem og bekende kulør, hvor vi mener at ærligheden overfor materialet kræver det. Her træder refleksionen ind, idet vi i disse tilfælde vil bestræbe os på opmærksomhed overfor det ontologiske islæts betydning for analysen.

Vi har gennem analysen løbende foretaget selektioner i en ganske omfattende empiri. Dermed er det klart af valget af fremlagte iagttagelser er vores, i samme omfang som analyserne og konklusionerne er det. Andre kunne sikkert have valgt andre iagttagelser, analyseret dem anderledes, med andre briller og nået til andre resultater.

2.3 Problemformulering

Vores problem knytter sig til TL's italesættelse af egne problemer, og deres måde at forholde sig til disse på. Vi ønsker at undersøge sammenhænge mellem den måde problemerne italesættes i forskellige dele af TL og de strategier der vælges til problemernes løsning. Problematikken kan ganske kort beskrives:

Hvilken sammenhæng er der mellem TL's måde at konstruere krise på og deres valg af strategi?

Hvilke strategiske alternativer til de valgte løsninger kan vi ud fra den foretagne analyse anvise?

Problemet lyder simpelt. Den tætte kobling mellem krise og strategi lyder åbenbar: Man har et problem, man vælger en løsning. Vores mål er at vise kontingensen. Hvad kommer først: Krise eller strategi? Hvad er sammenhængen mellem deres *forståelse* af deres krise og deres valg af strategi? Vores mål er endvidere at undersøge hvilken indflydelse det har på valget af strategi, hvilket udgangspunkt krisen konstrueres ud fra.

2.4 Iagttagelsespunkt

Vores iagttagelsespunkt vil være ledelsens kommunikationer om deres problemer iagttaget som krise, deres årsager og de løsninger som de finder på årsagerne til problemerne. Det vil i dette tilfælde sige TL's hovedbestyrelse, og, især dennes formand, Forbundsformandens. Det hindrer dog ikke, at vi løbende vil beskrive andre iagttagelser, set fra andre vinkler.

2.5 Valg af teori og metode

Som beskrevet i afsnittet om vor erkendelsesinteresse sigter vi med denne masteropgave på at skabe en indsigt, der kan give øget klarhed over mulige strategier og deres konsekvenser, for derigennem at skabe mulighedsbetingelser for en optimeret håndtering af forbundets (TL's) krise.

Med dette valg siger vi også implicit, at den krise og dens årsager, som TL ser sig selv i og dermed skaber strategier for løsning af, ikke er evige, uforanderlige og logisk nødvendige men kun nogle muligheder blandt mange, set i optikken af at vi vil komme med anvisninger på mulige andre strategier end dem TL viser sig at have konstrueret.

Ikke at TL's strategier hermed siges at være tilfældige – de er som TL har konstrueret dem, men i vor optik bliver de således at betragte som et produkt af TL's egen konstruktion, og kunne dermed også have været konstrueret anderledes.

Endvidere er det også os, der som opgaveskrivende, vælger vores analysestrategi og dermed hvordan et givent problem skal iagttages og analyseres. I den kontekst bliver vi (med)konstruktører af vor egen måde at forstå og iagttage vor analysegenstand på, og den dermed af den frembragte viden.

Når vi derfor skal svare på spørgsmålet om sammenhængen mellem TL's måde at konstruere krise på og deres valg af strategi er det faldet os naturligt at vælge en teoridannelse der falder indenfor det konstruktivistiske paradigme, da netop denne teoridannelse hævder, at et eller andet fænomen, som vi normalt opfatter som uafhængigt eksisterende, i virkeligheden er frembragt eller "konstrueret" igennem menneskers tænkning, sprog og sociale praksisser.¹⁰ Konstruktivismen lægger på denne måde op til at der ikke er én "rigtig" løsning på et problem men snarere en kompleksitet af mulige løsninger og problemer. Det er fælles er for konstruktivismen at der siges at eksistere kontingens¹¹ - det muliges ubestemte vilkårlighed, at alting altid kan være anderledes.

Da vi samtidig har med en analysegenstand at gøre, som udfolder sig i en organisation som befinder sig i et samfund som den hele tiden relaterer sig til i sine problemstillinger, har vi valgt at bruge Niklas Luhmann's teori om iagttagelse af sociale systemer på 2. ordens niveau (mere om dette i den 1. analyse) - som grundlag for vores centrale analyse.

¹⁰ Finn Collin: Konstruktivisme s. 11.

¹¹ Ibid. s. 11.

Systemteorien er ikke begrænset til at beskrive og analysere organisationen ”indefra”.

Systemteorien åbner op for en analytisk fleksibilitet, som både giver mulighed for at belyse, hvordan samfundet behandles i organisationens kommunikation, og hvordan organisationer behandles i samfundets kommunikation.¹²

En organisation bliver således at betragte som et socialt system der befinder sig i differencen system/omverden, hvor de sociale systemer kan ses som en abstraktion af mening, som isolerer sig selv fra andre meninger. Organisationen påtager sig på denne måde sin egen identitet og motiverer og retfærdiggør sig selv gennem selektive kommunikationsprocesser. På denne måde reducerer det sociale system som organisationen udgør, omverdenens kompleksitet ved at sætte en grænse mellem systemet og dens omverden. Et organisatorisk systems grænser udgøres ikke af artefakter eller mennesker, men af hvad der giver mening for systemet, og hvad der ikke gør.

Luhmann stiller et stort begrebskompleks op, der kan iagttage og analysere i alle sociale sammenhænge. Vi har blandt disse mange begreber udvalgt de, der er nødvendige for vores analyse, og vil forklare dem i første analyseafsnit.

Der findes naturligvis andre teoretikere med en konstruktivistisk tilgang. Vi kunne nævne Michel Foucault og til dels Pierre Bourdieu. Hvor Foucault's analytiske tilgang har en begrebsverden om magt, viden og subjektivitet – og med hensigten, at problematisere forskellige aspekter af menneskets erfaring og væren i samfundet, for på den måde at åbne vores øjne for, hvordan vi forstår os selv, finder vi at Luhmann har en større udsigelseskraft i forhold til vor probleformulering. Dette gælder også for Bourdieu der med hans feltbegreb og øvrige begreber, giver mulighed afdække strukturerne i den sociale verden og de mekanismer der sørger for, at denne bliver reproduceret eller forandret. Hans teori tilbyder mulighed for at blotlægge relationerne mellem individerne og samfundet og de magtkampe som individer og sociale grupperinger fører mod hinanden, i en konstant kamp om at påtvinge andre en definition af verden, der tilgodeser deres interesser.

Begge kunne de synes plausible at bruge i en analyse af en organisation der beskæftiger sig med politik i sin dagligdag, da netop magttemaet kan forventes at være synligt i en sådan organisation. Men da vi i vor analyse får brug for at iagttage hvilke årsager der bliver sat til TL's krise – finder vi

¹² H. Højlund og M. Knudsen: Organiseret kommunikation 2000. s. 175.

Luhmanns systemteori om sociale systemer med system/omverdens begrebet at have en større udsigelseskraft, da vi regner med at en organisation som TL kan være påvirket af kræfter både udefra og indefra, som er med til at de kan sætte som årsag til krise .

Når vi således i vor første analyse har iagttaget hvorledes TL sætter deres krise og årsager hertil samt har lagt strategier for løsninger for hvorledes krisen kan håndteres, vil vi vende os mod problemformuleringens andel del – og se på hvilke strategiske alternativer til de valgte løsninger vi ud fra den foretagne analyse kan anvise.

Her vil vi på baggrund af den første analyse se på hvilke strategier der alternativt kan stilles i stedet for, eller supplere de i forvejen iagttagede strategier som TL konstruerer som løsning på deres krise. Denne del afhænger selvsagt af resultatet af den 1. analyse, men vil alt overvejende tage sit udspring i et valg af strategiske værktøjer afpasset efter det behov, som den indledende analyse peger på. Der vil være tale om et miks at værktøjer det kan opfylde det kravet som organisationen i vores øjne måtte behøve. Dette valg vil vi ud fra den 2. analyse søge at begrunde.

3. Empiri og afgrænsning

Projektets empiri hviler på et bredt udsnit af interne dokumenter, magasiner, videooptagelser og interviews. Dokumenterne omfatter referater fra bl.a. TL's Hovedbestyrelse og Forretningsudvalg i perioden fra 2000 og frem til i dag, afdelingslederødereferater, samt diverse rapporter, herunder deres løbende revisioner af "fokusplanen", som TL's redningsplan er døbt. Magasinerne omfatter især TL's medlemsblad "Teknikeren", der udkommer 10 gange om året, men også diverse medlemsblade fra lokalafdelinger. Der har under skriveprocessen være to ekstraordinære kongresser, som vi har kunnet følge på video, hvor centrale dele er blevet transkriberet. Og endelig har vi suppleret den øvrige empiri med bidrag fra TL's hjemmeside, intranet, weblog, m.m.

Endelige har vi valgt at supplere empirien med interviews med en række ledelsesrepræsentanter i organisationen. Vi har i valget lagt vægt på at empirien er et udtryk for de ledelsesmæssige kommunikationer i TL. Der er gennemført i alt tre interviews. De 3. interviews er gennemført med henholdsvis den nyvalgte forbundsformand Gita Grüning, den administrerende direktør Carsten Madsen og en af lokalafdelingsformændene Connie Abel.

Alle tre har de fulgt TL over en længere årrække og deres placeringer i organisationen gør at de alle er aktive deltagere i de ledelseskommunikationer der finder sted.

Interviewene har hver været af ca. en times varighed. Der er til hvert af interviewene lavet en spørgeramme – men formen er holdt semistruktureret således at den interviewede selv har været aktiv deltagende i at besvare og angive temaer indenfor spørgerammen.

Vi finder at den ovenstående empiri er dækkende til at kunne give udsigelseskraft i vore analyser.

Vores genstand for analyse er TL's ledelseskommunikationer, og den empiriske case, som vi lægger til grund er Teknisk Landsforbund, som under projektets udarbejdelse har gennemgået en væsentlig omstrukturering. Vi har valgt nedenfor at give en beskrivelse af casen med udgangspunkt i den nye organisation.

3.1 TL's konstruktion af sig selv som organisation

Vi vil her kort gøre rede for TL's opbygning sådan som de beskriver sig selv for dermed at lette forståelsen af analysen. TL beskriver sig selv som en organisation, der kan inkludere en afgrænset del af visse medlemstyper der udfører bestemte typer af arbejdsopgaver og som ikke grundet grænseaftaleforhold med andre organisationer, kan inkluderes¹³.

I følge lovene er de inkluderede medlemmer sikret demokratisk indflydelse på organisationen virke ved deltagelse i afstemninger i TL's organisationsled, ligesom der kan foretages almindelig afstemning (landsafstemning) blandt TL's aktive medlemmer om lovændringer, kontingentspørgsmål og andre sager, der kræver hurtig afgørelse og ikke kan nås på en kongres. Endvidere skal vigtige spørgsmål specifikt vedrørende overenskomster (løn og arbejdsforhold) udlægges til afstemning blandt medlemmerne.¹⁴

I TL er medlemmerne organiseret i lokale afdelinger med egne bestyrelser, underlagt TL's hovedbestyrelse. - afdelingerne har selvstændige generalforsamlinger og herpå valgte bestyrelser og afdelingsformænd og næstformænd¹⁵.

TL beskriver i lovene et beslutningshierarki hvor kongressen er organisationens øverste beslutningsmyndighed – en kongres hvor de delegerede udpeges på lokale afdelingers generalforsamlinger¹⁶.

Imellem kongresseerne varetager TL's hovedbestyrelse (med tilknyttede udvalg) TL's øverste ledelse.

Hovedbestyrelsen består af en Forbundsformand og en næstformand valgt på kongressen samt et antal bestyrelsesmedlemmer udpeget på afdelingernes generalforsamlinger¹⁷. I praksis er disse

¹³ TL's love §3

¹⁴ TL's love § 9. stk. 6 , § 13 og §18..

¹⁵ TL's love § 18, 19 og 20

¹⁶ TL's love §10.

¹⁷ TL's love § 15 og 16

medlemmer som regel formand og næstformand i lokalafdelingerne, dog kan de store afdelinger udpege flere medlemmer til hovedbestyrelsen via kongressen¹⁸.

Vi kan således iagttage hvorledes TL ved dets love iagttager sig selv som en selektivt medlemsinkluderende organisation med en repræsentativt demokratisk beslutningsstruktur der iagttager distinktionen organisation/medlem. En beslutningsstruktur hvor flere lokalforeninger indgår i en samlet struktur omkring at skabe beslutninger for det samlede forbund.

Vi har illustreret sammenhængen i nedenstående figur:

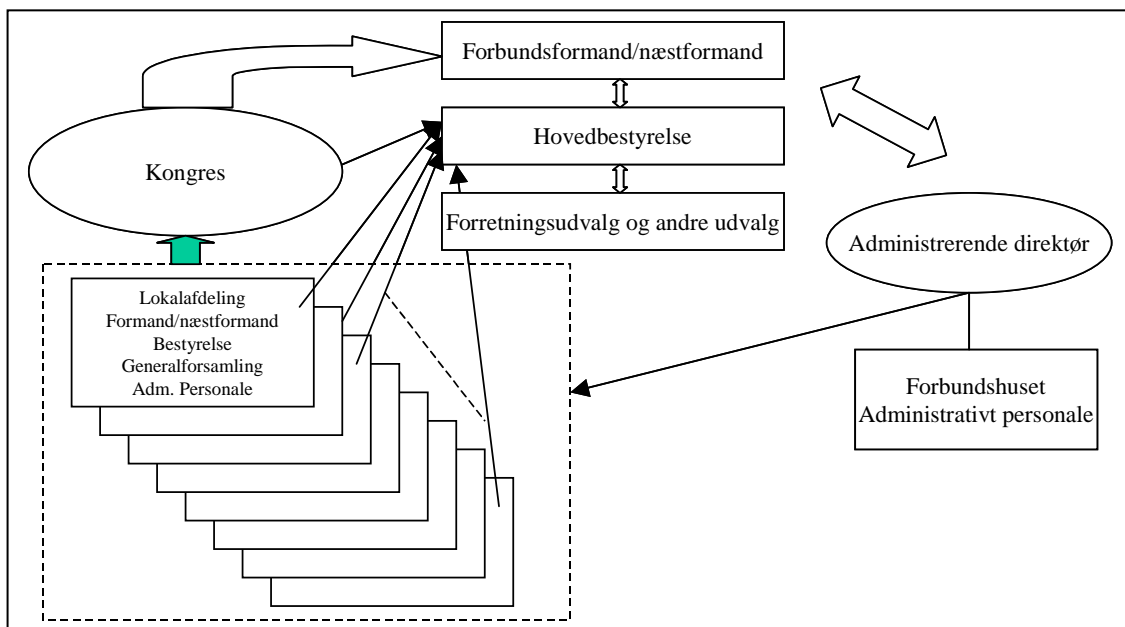


Fig. 1. Organisationsdiagram for Teknisk Landsforbund

Ledelseskommunikationer vil jævnfør ovenstående således kunne forekomme flere steder: På kongressen ved forslag og beslutninger, fra forbundsformanden, i hovedbestyrelsen samt underliggende udvalg - i lokalafdelingens bestyrelser og deres formand, samt ved medlemsafstemninger. Endelig vil den kunne iagttages ved den administrative ledelse, dels centralt placeret i forbundshuset, dels decentralt ved at den politiske valgte lokalafdelingsformand også er leder for det administrative personale lokalt..

¹⁸ Referat af TL,s kongres 2001 samt referater fra lokalafdelingerne 2001

3.2 Afgrænsning af opgaven.

Vi har afgrænset opgaven til kun at handle om TL's krise og den løsninger. Vi har således ikke taget stilling til om TL som fagforening har et eksistensgrundlag, hverken hvad angår antal mulige medlemmer eller deres "styrkeposition" på "fagforeningsmarkedet". Vi har heller ikke taget stilling til om TL kunne leve med et reduceret antal medlemmer og dermed blot en tilskæring af organisationen – eller for dens sags skyld hvad medlemmerne mener om TL eller hvad der skal til for at de vælger TL som deres fagforening.

Vi forholder os til hvad TL udsiger som deres problemer og muligheder og lader på denne måde empirien styre opgaven sammen med de valgte teorier. Vi vil så i vor perspektivering komme nærmere ind på et blik for TL's mulige eksistensberettigelse i samfundet med reference til vor analysers udsigelser.

4.0 Analyse af TL's krise og deres valg af strategi

Vores indledende og primære analyse, skal svare på den første de af problemformuleringen:

Hvilken sammenhæng er der mellem TL's måde at konstruere krise på og deres valg af strategi?

Analysen er delt op i to delanalyser – én hvor vi iagttager hvorledes TL sætter krisen, og én hvor vi iagttager, hvordan TL konstruerer strategier til løsning krisen. Dermed kan vi til sidst iagttage sammenhængen mellem måden, der konstrueres krise på, og deres valg af strategi, og diskutere denne sammenhæng.

Inden vi når selve analysen vil vi imidlertid give en kort præsentation af de centrale begreber, der anvendes i analysen.

4.1 Systemteori, kommunikation, iagttagelse og kontingens

Vores kerneanalyse i denne rapport bygger på Luhmanns teori om sociale systemer. Den er en stor og kompleks teoribygning, der er svært tilgængelig, og svær at formidle. Vi vil end ikke prøve. Men vi vil, fordi, det er en forudsætning for at læse analysen, gives en kort indføring i nogle af teoriens basale elementer og grundbegreber, i det omfang, de finder anvendelse i analysen. Det indebærer, at vi vælger de begreber ud i den meget omfattende teori, som vi finder er relevante. Da Luhmanns systemteori grundlæggende handler om kommunikation, vil vi beskrive dens forhold til dette begreb. Og da kontingens og kausalitet er grundbegreber i analysen, vil vi beskrive dem. Ligeledes er det svært at komme uden om Luhmanns iagttagelsesbegreb, for uden en grundlæggende forståelse af 2. orden iagttagelsen, er det ikke muligt for os at stille os konstruktivistisk an, og vi ville forfalde til blot og bar ontologi og normativitet.

En række begreber, der normalt anses for centrale, falder uden for beskrivelsen, alene af den grund at de ikke operationaliseres i analysen. Det gælder i særdeles hed det helt centrale autopoiesis, altså Luhmanns begreb om selvreferentialitet som vi kun kommer overfladisk ind på, og det gælder hele begrebsverdenen omkring uddifferentieringen af funktionssystemerne. Ligeledes undviger vi i store træk diskussionen om, hvordan de anvendte ledeforskelle kan give anledning til forskellige analysetyper. Mange af disse analyser og begreber har været overvejet. Der har været diskuteret symbolsk generaliserede kommunikationsmedier og semantiske analyser, men valget er faldet på det foreliggende.

Analysen er med andre ord det filter, vi har lagt til grund for hvilke begreber, der konditioneres i det følgende.

Vi har i opbygningen søgt at etablere et hierarki hvorefter de mest centrale begreber præsenteres først. I den sammenhæng skal det dog pointeres at dette er en ganske svær øvelse med Luhmann. Der er ingen naturlig begyndelse på systemteorien, der synes at optræde som en ny teori alt efter hvilket begreb, man tager udgangspunkt i.¹⁹ Kort sagt. Vi må allerede fra denne spæde indledning sande at alene valget af ”den Luhmann”, som vi vil anvende, er kontingent, og får følger for vores efterfølgende analyse og vores resultater. Meget mere om det senere.

Luhmanns teori om sociale systemer

Luhmanns mål er at etablere en universel systemteori, der favner såvel psykiske som sociale systemer. Han er dog mest interesseret i de sociale systemer. Hans udgangspunkt er en forskel forskellen system / omverden. Et system må kunne skelnes fra sin omverden for at være et system. Også en iagttagelse af et system må være et system.²⁰

Systemer

Luhmann deler i sin systemteori systemer op på tre niveauer. På 2. niveau finder vi hans skelnen mellem henholdsvis sociale og psykiske systemer og på tredje niveau identificerer Luhmann tre væsensforskellige typer sociale systemer, interaktionssystemer, organisationssystemer og samfundssystemer.²¹ De sociale systemer omtalt i denne opgave vil i al overvejende grad være organisationssystemer, hvorfor vi, jf. ovenstående afgrænsning, ikke vil komme nærmere ind på denne skelnen.

¹⁹ Også konstateret af Niels Åkerstrøm Andersen, Jf. Niels Åkerstrøm Andersen: Diskursive Analysestrategier, s.108.

²⁰ Ole Thyssen i Niklas Luhmann: Iagttagelse og Paradoks (moderne tænkere). S. 16.

²¹ Niklas Luhmann, Sociale Systemer. 37.

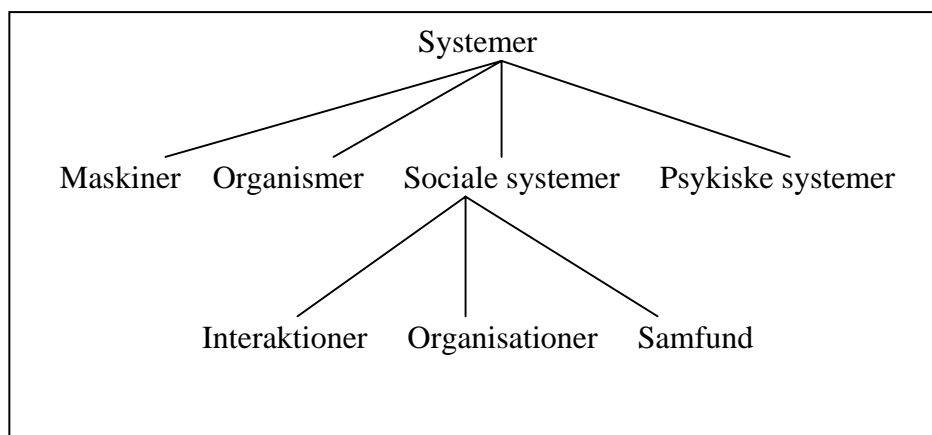


Fig. 3. Oversigt over systemer²²

Kommunikation

Sociale systemers mindste enheder består ifølge Luhmanns systemteori af kommunikationer. Systemerne er selvreferentielle kommunikationssystemer, der reproducerer sig selv autopoietisk. Kommunikation er hos Luhmann ikke et produkt af menneskelig handlen, men et produkt af sociale systemer. Det er vigtigt fordi systemteorien udgår fra en grundlæggende skelnen mellem system/omverden. Alt er altså enten en del af et socialt system, eller en del af dets omverden. Mennesket er ikke et socialt system. Mennesket en del af det sociale systems omverden. De sociale systemer må ikke forveksles med mennesker. De kan alene kommunikere i en gentagen fortløbende proces, hvor kommunikationer knytter an til kommunikationer. Ydermere er sociale systemer lukkede om sig selv. De kan altså kommunikere om hinanden, men ikke med hinanden. Det skyldes, at ingen bevidsthed, og intet system kan operere uden for sit eget system, eller knytte an til tanker og forestillinger hos et andet bevidsthedssystem.

Selvfølgelig kan en bevidsthed tænke at den kommunikerer, men det forbliver dens egen tanke, som ikke kan overdrages til andre uden formidling. Hos Luhmann er sociale systemer med andre ord selvdannende (autopoetiske) systemer, som i en rekursiv proces fortløbende knytter kommunikationer an til kommunikationer.²³ Hvis man forstår kommunikation som syntese af tre

²² Ibid.

²³ Georg Kneer og Armin Nassehi: Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer s. 70-72.

selektioner, som en enhed af information, meddelelse og forståelse, er kommunikationen realiseret for så vidt at forståelsen kommer i stand.²⁴

Luhmann anfører at kommunikationer kan antage en særlig funktionsspecifik difference, nærmere bestemt differencen mellem temaer og bidrag. Kommunikationssammenhænge må ordnes gennem temaer. Endvidere anfører han at kommunikation typisk men ikke nødvendigvis, er en proces der er styret af temaer. Temaer beskriver han som reduktioner af den kompleksitet, som sproget åbner op for.²⁵

Når kommunikationer kommer i stand (knytter an) opstår der følgelig et system, som opretholder en særlig slags omverdensforhold. Omverdenen er således kun tilgængelig for systemet som information, og den kan kun erfares gennem selektion. Den kan kun forstås gennem forandringer (i systemet selv eller i omverdenen).²⁶ Denne selektionsproces, af hvilke kommunikationer som kommunikationer knytter an til, indikerer også at der er kommunikationer, der ikke bliver knyttet an til, bliver negeret. Som Luhmann beskriver det: ”Muligheden for afvisning er følgelig på tvingende vis samtidigt indbygget i kommunikationsprocessen.”²⁷

Luhmanns begreb om kommunikation åbner op for at vi i vor analyse vil kunne få blik for hvorledes at TL's ledelses kommunikationer fremtræder, når de ledelsesmæssige kommunikationer konstruerer krise, årsager hertil samt strategi for løsning herpå, ved at iagttage hvilke forståelser der er opnået i kommunikationerne.

Vi vil således ved at blive i denne problemkontekst, blive i stand til at se hvorledes at disse kommunikationer selvreferentielt (autopoetisk) og rekursivt beskriver TL's som socialt system i en beskrivelse af sig selv og sin omverden og hvorledes der dannes temaer som der kan knyttes an til med bidrag og således hvordan der er konstrueret forståelse ved at visse tematisk arrangerede kommunikationer bliver selekteret og andre negeret. Vi vil således få et blik for hvordan TL som socialt system konstituerer sig med kriser og strategier i forbindelse med at de iagttager og beskriver sig selv.

²⁴ Niklas Luhmann: Sociale systemer 186

²⁵ Ibid s. 196-198

²⁶ Ibid s. 216-217

²⁷ Ibid s. 195

Vi skal her blot anføre at vi ikke iagttager hvorledes kommunikationer fortløbende dannes i ”real time” men iagttager hvorledes de er dannet som det er sket frem til nu.

Kontingens

Efter denne omfattende beskrivelse af kommunikationsbegrebet, er der fortsat en række begreber, som må på plads. Et første blandt disse er kontingens, som vil være centralt for forståelsen af analysen. I Luhmanns univers er ”intet umuligt og intet nødvendigt”, eller rettere: I det omfang, at vi oplever en situation, hvor der hverken er tale om nødvendighed eller tvang, oplever vi kontingens. Kontingens har central betydning for reduktionen af kompleksitet i sociale systemer. Hvis sociale systemer er kendetegnet ved situationen at alting altid kunne have været anderledes, forledes man jo let til at tro, at det er ligegyldigt, hvad man gør. Men sådan forholder det sig imidlertid ikke. Kontingensen gennemsetter sig derimod som en tvang til at reducere den usikkerhed, der opstår i kraft af kontingensens emergeren. Det, at det altid er muligt at iagttage i given situation fra en ny vinkel, Luhmann ville sige gennem en ny forskel, gør at der opstår kompleksitet. En central pointe i denne sammenhæng er, at ethvert valg er risikobetonet, for det kunne også være truffet anderledes.

Kompleksitet

Når antallet af elementer som skal holdes sammen i et system eller som omverden for et system, stiger støder man hurtigt på en tærskel, hvorefter det ikke længere er muligt at sætte ethvert element i relation til ethvert andet. Således beskriver Luhmann indledningsvis tilgangen til begrebet kompleksitet. Der opstår således kompleksitet når hvert element på grund af immanente begrænsninger i elementernes tilslutningskapacitet, ikke til en hver tid kan sammenknyttes med ethvert andet. Kompleksitet er selvbetingende: så snart elementerne må konstitueres komplekst for at kunne fungere som enhed for systemdannelsens højere trin, så er deres tilknytningsduelighed også begrænset, og derigennem reproducerer kompleksiteten sig på et hvert højere trin af systemdannelsen. Kompleksiteten betyder i denne sammenhæng selektionstvang og selektionstvang betyder risiko.²⁸

Sociale systemer må således hele tiden håndtere deres egen kompleksitet i forhold til en ydre kompleksitet. Med andre ord: Systemerne må justere og funktionstilpasse deres ressourcer,

²⁸ Niklas Lumann: Sociale systemer s. 61. –62.

organisation og tolkningsmåder, når der sker noget nyt, overraskende og måske truende i en omverdenen. Når omverdenen rører på sig, må der vælges strategi, fortages selektioner i omverdenskomplesitetens mange kontingente muligheder med brug af sin selvreference til egen kompleksitet.

Endvidere vil vi få et blik for om og hvordan de differencer i de selekterede kausaliteter, som således opstår som information for systemet, udvider den strukturelle tilpasningsduelighed og udvidelse af de mulige kausalitetskonstruktioner således at fejl, nulværdier og skuffelser kan føre til konstruktion af kausalitet og at hændelser, men også at det bestående, struktur og kontinuiteter kan anspore konstruktion af kausalitet i konteksten årsag til krise og konstruktion af strategi. Vi vil således også kunne iagttage hvordan og i hvilken grad fortiden har konstrueret kausalitet i TL's ledelseskommunikationer, og hvordan denne konstruerede kausalitet skaber basis for konstruktion af kriser og strategier som løsning.

Kausalitet

Teorien om selvreferentielle (autopoetiske) systemer påstår, at en uddifferentiering af systemer kun kan tilvejebringes gennem selvreference. Det vil sige, at systemerne kun refererer til sig selv ved konstitution af deres elementer og deres elementære operationer. For at gøre dette muligt, må systemerne frembringe og benytte en beskrivelse af sig selv. De må i det mindste kunne anvende differencen mellem system og omverden til frembringelsen af information.²⁹

Mens traditionelle analyser sigter på at finde kausale forklaringer af typen "X er årsag til Y, og opererer med distinktionen åbne og lukkede systemer, erstatter Luhmann dette paradigme med spørgsmålet om hvorledes selvreferentiel lukkethed kan frembringe åbenhed³⁰. Teorien om selvreferentielle systemer betragter kausalitet som en slags organisering af selvreferencen, og den "forklarer" differencen mellem system og omverdenen ved at sige, at kun selvreferentielle systemer beskæftiger sig med muligheden for at ordne kausaliteter gennem distribution til system og omverdenen.³¹

For at iagttage fordelingen af kausalitet på system/omverdenen benytter Luhmann produktionsbegrebet (og dets afledninger: reproduktion, selvproduktion, autopoiesis) til at knytte an

²⁹ Niklas Luhmann : Sociale systemer s. 44

³⁰ Niklas Luhmann : Sociale systemer s. 44

³¹ Niklas Luhmann : Sociale systemer s. 45

til andre dele af systemteorien. Han taler om produktion (som begreb) når nogle men ikke alle årsager som er nødvendige for at frembringe bestemte virkninger, kan indsættes på en måde, et system kan kontrollere og angive at det er differencen *nogle, men ikke alle*, som muliggør selektion (se kommunikationsbegrebet) og denne selektion muliggør bekræftelse.³² Konsekvensen bliver at kausalitet i luhmanns forstand ikke skal forstås som "X er årsag til Y" men snarere som at der er en *sammenhæng* mellem "X og Y". Det åbner for adskilligt flere løsninger end den direkte kausalitet, og dermed en langt mere kontingent tilgang til en given analyse.

Luhmanns betragtninger over kausalitetsbegrebet åbner op for at vi i vor analyse vil kan få blik for hvorledes at TL's ledelseskommunikationer som selvbeskrivende, konstruerer kausalitet når de ledelsesmæssige kommunikationer konstruerer årsag til kriser samt årsag til strategier for løsning af kriser.

Vi vil således i den denne problemkontekst blive i stand til at iagttage hvorledes at der konstrueres information(er) i differencen(erne) i system/omverden og hvorledes denne information konstruerer en organisering af kausaliteter.

Dermed vil der også kunne gøres iagttagelser af fordelingen af kausalitet i system/omverdenen i forbindelse med at TL's ledelseskommunikationer selekterer blandt nogle men ikke alle de mulige årsager (informationer om) til kriser og strategier og at de dermed selvreferentielt konstruerer kausaliteterne som værende henført til system eller omverdenens differencen.

Med denne begrebslige gennemgang er vi igennem den introduktion til systemteorien, som vi har fundet nødvendig. Imidlertid vil det være på sin plads kort at gøre begrebsligt rede for vores forståelse af strategi, da dette begreb indtager en afgørende plads i analysen. Luhmann berører imidlertid kun strategibegrebet perifert, og forlader derfor den begrebsmæssige operationalisering til os selv. Vi vil betragte strategi som en selvorganisering af beslutninger, konstrueret omkring en forventning om ønskværdig fremtid.

Dermed mener vi at vi er rede til at kaste os ud i den egentlige analyse.

³² Niklas Luhmann : Sociale systemer s. 56

4.1.0 TL's krise og dens årsager

TL italesætter sig selv som i krise, idet de dog anvender mange udtryk for denne tilstand: "krise", "udfordringer" "problemer" m.m. Krisen sættes idet de konstruerer kausale årsager, der forklarer krisen. Det er kendetegnende ved TL's måde at sætte krise på, at mens krisen er relativt éntydig, og kan betegnes ved det faldende medlemstal, og en deraf følgende dårlig økonomi, konstruerer de årsager på et antal forskellige måder. Omkring sammenhængen mellem det faldende medlemstal og den dårlige økonomi Siger f. eks. Hovedbestyrelsen: "Medlemstabet i Teknisk Landsforbund har over de seneste 5 år været på 2.300. Et historiske stort medlemstab, der koster Teknisk Landsforbund flere millioner kroner årligt i tabte kontingentindtægter."³³

Forbundet har m.a.o. set en direkte sammenhæng mellem medlemstallet og økonomien.

Vi har af empirien udledt syv måder, som TL italesætter sin krise på, syv forskellige årsager til krise, Alle kredser de imidlertid om det samme: Det faldende medlemstal, som vi billedligt talt vil placere centralt i analysen.

³³ Teknisk Landsforbund, 45. Kongres (ekstraordinær), 29. april 2006, Hovedbestyrelsens orientering

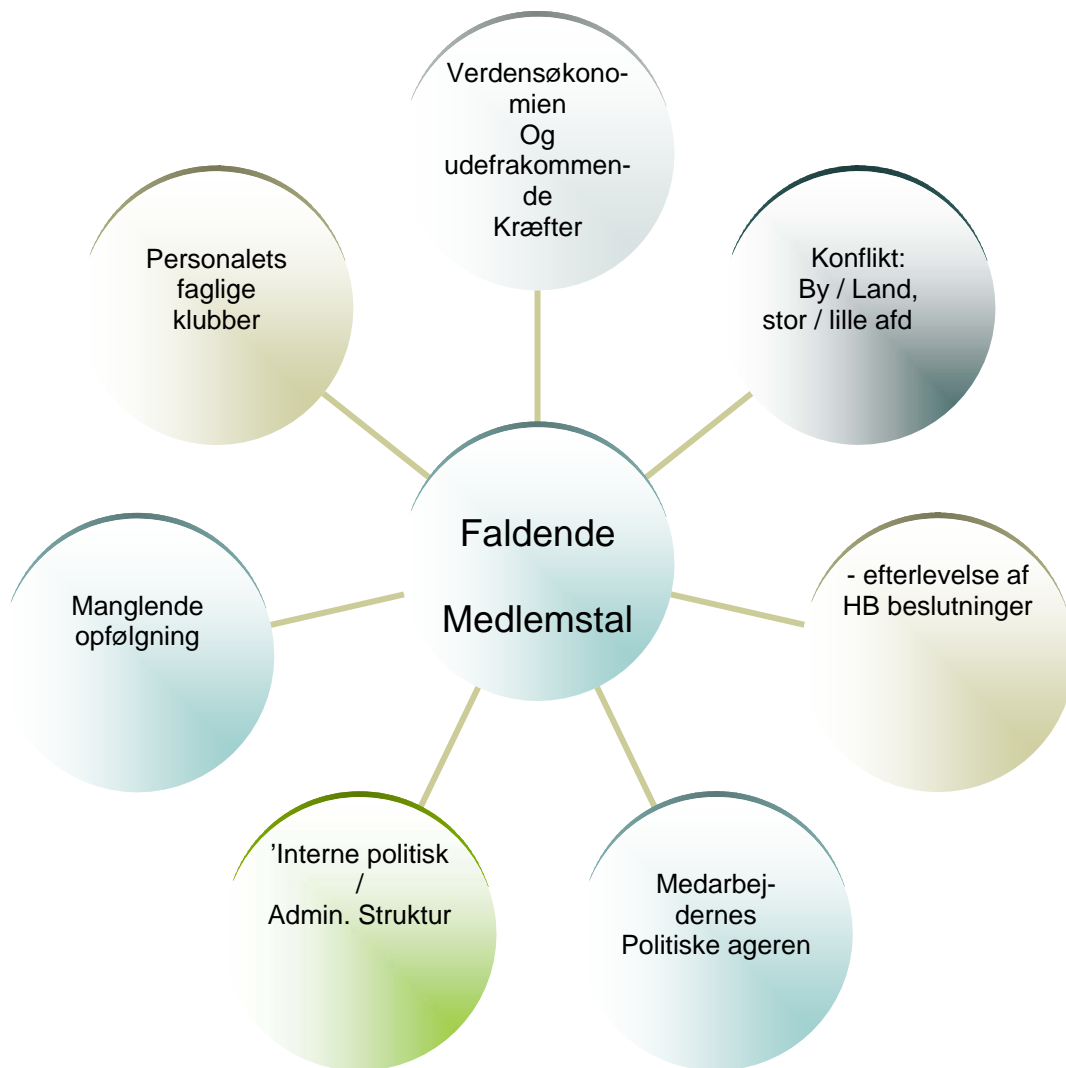


Fig 4: TL's krise og de dertil knyttede årsager. Egen konstruktion ud fra analysen.

Som det fremgår af figuren, opfatter vi på baggrund af empirien at der italesættes syv forskellige årsager til det faldende medlemstal. Vi vil i den følgende analyse se hvordan TL konstruerer kausalitet, og dermed sætter krise omkring disse årsager. Samtidig med at der konstrueres kausalitet reduceres kompleksiteten i organisationen. Komplexitetsreduktionen er én væsentlig forudsætning for, at forbundet kan agere i forhold til krisen.

4.1.1 TL's italesættelse af verdensøkonomien og udefrakommende kræfter som årsag til krisen

En meget klar årsagsforklaring i forhold til det faldende medlemstal præsenteres af TL's administrerende direktør, Carsten Madsen. Den administrerende direktør Carsten Madsen udtrykker i et interview således: "jeg kom i '99, så vi har faktisk været udsat for en utrolig konstant udvikling i TL i 10 år. Når man sådan kigger på medlemsudviklingen, så er den ekstremt [negativ] konstant, netop på indtægtssiden, eller på antallet af medlemmer, der betaler kontingent."³⁴

Carsten Madsen har i sin hans embedstid frem til nu, kun oplevet et fald i indtægterne, og at han tilskriver dette medlemsudviklingen. Når Carsten Madsen i interviewet bliver bedt om at give et bud på hvorfor medlemstallet falder svarer han: "samfundsmæssigt, og i den globalisering, der er, i Europa ..har vi helt klart odds'ene imod os. Det skulle være mærkeligt, at vi har lyst til at være mere organiserede i Danmark end de har i Tyskland. Så de har masser af problemer i Tyskland, eller i England, hvor organisationsprocenten begge steder ligger omkring de 30 ikke."³⁵

I hans svar konstruerer han en kausalitet mellem det faldende medlemstal og de udefrakommende kræfter i form af globaliseringen. Det er med andre ord TL's omverden, der har påført organisationen dens nuværende problemer. Den er en spiller blandt mange ligestillede i en global verden, som den ikke kan påvirke.

Dermed er der omkring den første årsag konstrueret kausalitet til den krise, der for alvor sættes på den ekstraordinære kongres den 29. april 2006, som var indkaldt da der skulle vælges ny forbundsformand. Den nu valgte forbundsformand Gita Grünings sagde i sin valgtale: "Det er det faldende medlemstal, det er ubalancen i TL's økonomi,.....[der] skal rettes op. Vi skal skabe balance mellem indtægter og udgifter."³⁶

Igen konstruerer forbundsformanden kausalitet mellem det faldende medlemstal og den dårlige økonomi, og krisen sættes da hun etablerer den direkte kobling mellem de to. Kvantitativt indgår økonomien med en stor del af den tilgængelige empiri og må derfor antages at fylde meget i de ledelseskommunikationer, der lever i organisationen.

4.1.2 TL's italesættelse af konflikter mellem by og land, og mellem store og små afdelinger som årsag til krisen

³⁴ Administrerende Direktør, Carsten Madsen, Interview 24. november 2006, udskrift s. 3

³⁵ Administrerende Direktør, Carsten Madsen, Interview 24. november 2006, udskrift s. 7

³⁶ Forbundsformand Gita Grünig, Valgtale på kongressen 29. april 2006, egen udskrift.

Der italesættes en række konflikter mellem afdelingerne i forbundet og mellem afdelingerne og Forbundshuset. Konflikternes ordner sig i grove træk efter mønstret by / land og store / små afdelinger. Disse konflikter danner ét af udgangspunkterne for konstruktion af kausalitet omkring krisen. Vi vil begynde med at vende os mod den politiske dimension i relationerne mellem politikerne i hovedbestyrelsen og forretningsudvalget, og relationerne mellem hovedbestyrelsen og lokalafdelinger ledet af afdelingsformændene (som også er medlem af hovedbestyrelsen).

Forbundsformand Gita Grüning beskriver det politiske klima i et interview, hvor hun kommenterer på at hun blev valgt med to stemmers flertal på den ekstraordinære kongres i april 2006:

”Jeg ved ikke, om det betyder noget. Én stemme i overtal er jo nok til at blive valgt..... Men Jeg synes efterfølgende at processen har været sværere end forudset. Der har været mange tegnestifter strøet ud undervejs .Det, der for alvor kan slå TL i stykker er de interne barrierer. Hvorfor skal vi gå krig med andre, hvis vi kan slå os selv ihjel indefra”.³⁷

Forbundsformanden refererer til en kongres, der efterfulgtes af endnu en ekstraordinær kongres i oktober 2006, hvor de fremtidige strategier for TL’s fremtid skulle vedtages. Om denne skrev den administrerende direktør Carsten Madsen på TL’s hjemmeside, med overskriften: Et delt TL:

”Forstår vi hvad samarbejde er, behøver vi ikke mere. En tro på, en vilje til at hjælpe os til at stå frem som en enig familie.” Sådan bød forbundsformand Gita Grüning de delegerede velkommen til årets 2. ekstraordinære Kongres..... Dette ydmyge ønske om at samle familien og ikke splitte den skulle netop vise sig at blive mere beskrivende for kongresforløbet, end hun måske havde frygtet. Viljen til at samle alle gode kræfter i bestræbelserne på at lede TL mod en sund og stærk tilværelse stod i kontrast til delingen af forbundets politiske ledelse i to lige store halvdele.”³⁸

Vi kan i begge to de to kommunikationer iagttage, at der beskrives en organisation, som på det politiske niveau har svært ved at finde samling og fælles fodslag.

Kongressen består, som beskrevet i afsnittet om organisationen, af delegerede udpeget på de enkelte lokalafdelingers generalforsamlinger, og vi antager derfor at de repræsenterer hver deres lokalafdeling. Dette giver mening når man iagttager hvorledes Carsten Madsen fortsætter på hjemmesiden:

”Forslagene om den nye afdelingsstruktur tog de delegerede med ind bag balancen mellem ressourcer og krav, til lyden af et nyt forbund med 7 eller 9 lokalafdelinger. Og konflikten – kulturforskellene mellem by og land – lyste op i hele teatersalen. Rene Andersen, TL Frederiksborg kunne ikke sige det mere tydeligt. ”Det er jo blot København og Århus der vil være større. Og de to byer taber netop i 9-forslaget.” Salen var delt på ændringsforslaget om 7 afdelinger. Og vel at mærke på samme vis som ved formandsvalget i april. De store byer [Århus og København] gav forslaget 84

³⁷ Forbundsformand Gita Grüning, Interview, 24. november 2006, udskrift s. 7.

³⁸ Et delt TL - <http://tl.dk> Forside / [Teknikeren](#) / [Teknikeren 2006](#) / / Et delt TL

stemmer, mens landet med forbundsformanden forkastede forslaget med 120 stemmer.

Kongressen vedtog et nyt TL med 9 lokalafdelinger.³⁹

Her beskriver Carsten Madsen kongressens forløb omkring afstemningen om antallet af nye afdelinger som en afstemning mellem ”land og by” og dermed en splittelse mellem de store og små afdelinger. Han italesætter samtidig en iagttagelse af en alliancedannelse mellem de store (by) afdelinger, og små (land) afdelinger. Denne splittelse kan yderligere iagttages. I lokalafdelingen TL Københavns medlemsblad beskriver Københavnsafdelingen de kommende strukturændringer (som var vedtaget af hovedbestyrelsen inden kongressen) med reduktion af antal afdelinger med:

”I København mener vi, at vi burde have skåret antallet af lokale afdelinger ned til 5, svarende til den regionale struktur.Det er vores mening, men vi arbejder naturligvis videre på hovedbestyrelsens beslutning om at vi er 9 lokale afdelinger fra 1. januar 2007.”⁴⁰

Storbyafdelingen København markerer her et klart modstandspunkt til flertallet i det øvrige forbund, og melder det samtidig ud til deres lokalafdeling, der er landets største.

Om problemet omkring rivaliseringen mellem afdelingerne siger forbundsformand:

”Det, der skete i den sammenhæng tilsvarende, det var egentlig, at de store afdelinger også var med til at beslutte nogle tiltag, men ikke altid gik hjem og udførte dem selv. Man følte sig ikke mere forpligtet af det man besluttede i hovedbestyrelsen end at hvis man ikke syntes at det var det man ville beskæftige sig med i dagligdagen, så gik man ikke hjem og gjorde det. Og det fik aldrig nogen ledelsesmæssige konsekvenser. Dengang hvor vi kun havde fremgang, for det havde vi jo kun indtil ’96. Da betød det jo... Der kan man sige der var ikke nogen initiativer der blev igangsat på den led, men medlemsudviklingen begyndte jo langsomt at stagnere og så gå en lille smule nedad eller i hvert fald at stagnere der i ’96. Og der kan man sige de udviklingsinitiativer, der blev igangsat i hvert fald i slutningen af 90’erne og omkring år 2000 der var man stadigvæk ikke forpligtet på samme måde. Og det synes jeg, det har været en svaghed hele tiden.det udviklede jo så også en kultur, med at man lagde sit eget niveau i sin egen afdeling,⁴¹

Der konstrueres her kausalitet mellem medlemsudviklingen, og konflikten mellem afdelingerne. Afdelingerne beslutter ét, når de mødes i Hovedbestyrelsen for at bremse det faldende medlemstab, men føler sig ikke forpligtet hjemme, og lægger deres egne niveauer i deres egne afdelinger. Konflikterne og alliancerne mellem afdelinger på tværs i organisationen tilskrives således årsagen til krisen.

4.1.3 TL’s italesættelse af manglende efterlevelse af Hovedbestyrelsens beslutninger

³⁹ Et delt TL – Ibid.

⁴⁰ TL Købehavns medlemsblad august - oktober 2006

⁴¹ Forbundsformand Gita Grüning, Interview, 24. november 2006..

som årsag til krisen

Den næste årsag, vi ser få tilskrevet kausal forklaringskraft i forhold til det faldende medlemstal er TL's italesættelse af den manglende efterlevelse af Hovedbestyrelsens beslutninger. Som vi gjorde rede for i Empiriafsnittet er Hovedbestyrelsen mellem forbundets kongresser organisationens højeste myndighed. Det har været nødvendigt for hovedbestyrelsen at træffe følgende beslutning:

”Vore afdelinger skal respektere de beslutninger der kommer fra Hovedbestyrelsen”⁴²

Problematikken ligger i forlængelse af den, der blev diskuteret ovenfor (om rivaliseringen mellem afdelingerne), og kan f. eks. iagttages i interviewet med lokalafdelingsformand Connie Abel: ”jeg tror at noget af det kampen kommer til at handle meget om suverænitet. Afdelingernes suverænitet – og der bliver sådan en lokal patriotisme - i forhold til centralt truffe beslutninger – hvor den enkelte formand når han kommer hjem..... De glemmer det helt de får et helt andet fokus når de er hjemme igen (i lokalafdelingerne) så det de har besluttet er noget for de andre...”⁴³

Forbundsformand Gita Gruning siger (i forbindelse med diskussion af fokusplanens tilblivelse) i interviewet:

”Jamen den bliver vel til i en proces her inde fra, at man igangsætter noget, ... og der ved jeg ikke, hvis nu du spørger mig om hvorfor den ikke blev en succes, hvis det er det, der kommer som det næste spørgsmål, så tror jeg måske, at det kan godt være man har glemt at få den der... medejer inddragelse med sådan hel ned på niveau og sagt sådan vi skal have nogle mål og vi skal have nogle ting, vi forpligter hinanden på. Vi skal sikre, at vi får igangsat et projekt, hvor vi både får nogle mål på, og får nogle pejlepunkter, og hvor vi forpligter hinanden til at tage de tilbagemeldinger, der bliver alvorligt, og justere ind i forhold til det, rette organisationen ind”⁴⁴

Der konstrueres her i begge tilfælde kausalitet omkring den manglende efterlevelse af Hovedbestyrelsens beslutninger. Det faldende medlemstal, som det er organisationens mål at dæmme op for, kan efter det foreliggende finde sin årsag i manglende efterlevelse af beslutninger, der er truffet af organisationens kompetente myndighed, idet de beslutninger, der netop skulle stoppe medlemsflugten ikke bliver ført ud i livet. Dette gælder beslutninger om fokusplanens opfølgelse, skolearbejdet m.v. Der ligger en væsentligt kulturelt element i begge kausalforklaringer, der taler om at afdelingsformændene *glemmer* de beslutninger, der har truffet i forbundshuset, som en del af Hovedbestyrelsen.

⁴² Referat fra Hovedbestyrelsesmøde den 9. – 10. oktober 2002

⁴³ Interview Lokalafdelingsformand Connie Abel den 22 dec. 2006.

⁴⁴ Forbundsformand Gita Gruning, Interview, 24. november 2006,

Vi kan endvidere se, at TL's kommunikationer om sig selv iagttager et problem om en kultur der har udviklet sig i en systemintern kompleksitet.

Omkring fremtiden udtaler lokalafdelingsformanden Connie Abel sig om muligheden for koordinering og opfølgning på beslutninger:

” Det er det, der er den rolle som forbundet i hvert fald skal varetage nu. men det skal man jo ligesom have afdelingerne til at være med på fordi hvis det er sådan – hvis det går som det plejer – så beslutter vi [Hovedbestyrelsen] og så går vi hjem og gør det der passer os – og så kan det jo ikke koordineres.”⁴⁵

Her kan det iagttages at der også ud i fremtiden ses en forventning om at, hvis der ikke skabes en enighed mellem lokalafdelingerne om at koordinere fremtidige tiltag, vil lokalafdelingerne ikke føle en forpligtigelse til at efterleve det de er med til at beslutte i hovedbestyrelsen - de går hjem og gør som det passer dem.

Endvidere konstrueres en kausalitet omkring forpligtelsen til at sikre efterlevelsen af beslutningerne, truffet i Hovedbestyrelsen, idet det pålægges ”Forbundet”, med andre ord TL's centrale administration at forestå den fornødne koordinering og opfølgning. Her underforstås, at uden denne kan de enkelte afdelingsformænd ikke ventes at efterleve de beslutninger, de træffer i Hovedbestyrelsen.

4.1.4 TL's italesættelse af medarbejdernes politiske ageren som årsag til krisen

Medarbejdernes politiseren, og politisk ageren fra medarbejdernes side gøres til årsag for krisen, det faldende medlemstal, og dermed organisationens dårlige økonomi. Vi vil senere se, at det kan iagttages, at mens politikerne således konstruerer kausalitet omkring medarbejdernes politiseren som årsag til krisen, konstruerer medarbejderne fra deres side kausalitet omkring den politiske struktur og sammenblanding mellem politik og administration som en tilsvarende kausal forklaring på krisen. Vi vil imidlertid som ovenfor nævnt indledningsvis se på medarbejdernes politiske ageren som årsag til krisen.

Forbundsformand Gita Grüning siger omkring den formelle adskillelse mellem politik og administration:

⁴⁵ Interview Lokalafdelingsformand Connie Abel den 22. dec. 2006.

”Det er det ikke i virkelighedens verden! Altså jeg har jo, og det er.. blevet så... så synligt for mig, jeg troede ikke, at det var så voldsomt, som det er, jeg oplever i den grad, Jeg oplever i den grad, at der er embedsmænd, der politiserer, så man tror at det er løgn. Og sætter en helt anden dagsorden, end ... og det har selvfølgelig været muligt, det har det det har åbenbart været muligt tidligere, men jeg synes ikke, at det er acceptabel, jeg synes, hvis man er embedsmand, så er man embedsmand, og er man politiker, så er man politiker.”⁴⁶

Gita Grüning underbygger sit svar således:

Jamen der er da den helt store udfordring, at medlemsudviklingen skal vendes. Det er den alt af gørende faktor i hele det her spil. Øhm... jeg har, jeg må sige, at for at vende den medlemstilbagegang, der er til noget andet, så skal der udstråles en større gejst og en større inspiration, og en større medleven fra de enkelte medarbejdere..... Men jeg oplever det som delt i to lejre her, det gør jeg faktisk. Der er nogen, der synes, at jeg skal ikke komme og være smart, og jeg skal ikke komme og overhovedet sætte nogen dagsorden, og i øvrigt [at] er det også et problem, at det var mig, der blev valgt, fordi, at..... nogen vil opfatte det som mere kontant Og det er der da nogen, der synes, det er da rigtig irriterende, fordi nu har man da gået og haft det rigtig godt i mange år og selv kunnet sætte dagsordenen på rigtig mange områder... og jeg synes det er rigtig godt at man gør noget, som man siger man gør det i samarbejde og alt sådan noget andet, men det holder ikke ret længe hvis folk de render i hver deres retning og har deres underliggende dagsorden, der er anderledes end det, der er godt for foreningen.⁴⁷

Den administrerende direktør Carsten Madsen underbygger omkring organisationens kultur:

” Når vi er i en fagforening ikke, så er folk jo flasket op med og vant til at en beslutning er ikke bare en beslutning, den er jo også til forhandling.men jeg tror i virkeligheden, at det har sin årsag i .. den kultur der er i TL, i den meget politiske kultur.”⁴⁸

Her ses det, at der konstrueres kausalitet omkring de politiserende medarbejdere. Medarbejdere, som deltager aktivt i foreningens politiske liv med en dobbelt rolle synes at gøres til årsag for krisen, idet de som politiserende medarbejdere, som ikke holder politik for sig og embedsmandsrolle for sig, bliver årsag til at medlemsudviklingen ikke er vendt, og dermed implicit er årsag til det faldende medlemstal. Samtidig antages de at have ”underliggende dagsordener”, der er anderledes, end hvad der er godt for foreningen, om dermed må antages at modarbejde en løsning af krisen.

⁴⁶ Forbundsformand Gita Grüning, Interview, 24. november 2006, udskrift

⁴⁷ Interview Lokalafdelingsformand Connie Abel den 22 dec. 2006

⁴⁸ Administrerende Direktør, Carsten Madsen, Interview 24. november 2006

Reduktionen af kompleksitet er her tydelig idet krisen gøres umiddelbart konkret og italesættelig. Der ligger et problem omkring ledelse af medarbejderne, og i at få gennemført beslutninger. Problemets årsag skal findes ”i den meget politiske kultur” der hersker i TL.

4.1.5 TL’s italesættelse af den politisk / administrative struktur som årsag til krisen

Som beskrevet ovenfor er det ikke blot medarbejdernes politiske ageren, der gøres til årsag til krisen. Den politisk administrative struktur i sig selv gøres ligeledes til krisens årsag, og der konstrueres kausalitet om sammenhæng mellem det faldende medlemstal og strukturen i sig selv.

Den administrerende direktør Carsten Madsen siger om, hvorfor han ikke mener at de tidligere tiltag med at rette op på medlemstilgangen udtrykt i ”fokusplanen”, havde virket:

”...TL’s største problem er TL. Det er kulturen. Det er den måde vi arbejder på, og den ændrer sig ikke nødvendigvis af at vi lægger et net nedover, eller en anden optik nedover det her arbejde, det er ikke noget, der sker af sig selv, og den er utrolig stærk. Og der er nogle forskellige parametre i det her, som man kunne trække frem, som... et rigtig klassisk adhocracy. Vi må hellere inspirere og skal vi sige engagere end at sige ”vi gør sådan her!” Det er jo en forhandlingsorganisation. Det er jo en fagforening, så det gør man ikke bare sådan. Så det er noget, der sker ude lokalt. Jeg kan ikke som leder sige, nu har jeg en plan, og nu gennemfører jeg den sådan her. Den kan jeg ikke. Det er fuldstændig urealistisk i sådan en organisation som den her.... selve kulturen er utrolig stærk, altså den her meget pragmatiske tilgang til tingene er utrolig stærk. Den er enormt stærk positiv på den måde at vi er gode til at opstille os i forhold til nogle situationer, men vi har utroligt svært ved at holde fast, hvis det går den anden vej, eller hvis ikke, vi synes om det. Det er jo bagsiden af den kultur ikke. det er sindssyg svært i sådan en type organisation. Fordi det kræver utrolig meget kommunikation. Og der har vi også et rigtig rigtig svært element i TL. Det er, at vi er en decentral organisation. Det gør det også utrolig svært. At hvis vi alle sammen sad på samme etage, 170 mand sad på samme etage, så var det sgu nemmere at sige: skulle vi ikke lige tage et break, og så lige tage den én gang til? Det kan vi ikke i sådan en decentral organisation. Det er utrolig svært også.

Det er nok også et element ikke..... det her med at det er meget decentralt, og så er der så også et andet, eller et væsentligt element, som jeg jo kan mærke fra min stol af som er væsentlig i den her ting også, det er den manglende tredeling af magten i fagforeningen.

Det er sådan en klassisk LO problemstilling. Det består i sin enkelthed af at der er nogle af magthaverne, der både er lovgivende og udøvende på samme tid. Det er jo sådan, at jeg er jo leder for alle ledere i TL. Men nogle af de her ledere, de er også ledere for mig. Forstået på den måde, at der er nogle, der sidder i Hovedbestyrelsen, som er valgte politikere, de er valgt lokalt på en generalforsamling, de er valgt ind i Hovedbestyrelsen som politiske ledere, men de er samtidig blevet ansatte som ledere i en lokal afdeling, og dem er jeg leder for. Og det giver jo et problem når, hvis det var sådan at rigspolitichefen skulle sidde i folketinget og lovgive omkring politiet, og så samtidig tage ud på

politigården og så sige, det her det holder ikke. Og det er jo den klassiske tredeling af magten, som ikke er intakt her. Fordi der simpelthen er sammenfald på de her poster. Og det er også i mine øjne en helt helt klar og væsentlig, meget principiel problemstilling, som er uløst i TL.”⁴⁹

Carsten Madsen konstruerer her kausalitet mellem organisationsstrukturen, kulturen og det faldende medlemstal, idet han beskriver, at han ikke i TL har nogen mulighed for som leder at lægge en plan og derpå føre den ud i livet. ”Det er fuldstændig urealistisk” som han udtrykker det. Dertil kommer det strukturelle problem, som han benævner et ”klassisk LO-problem, at han er leder for sine ledere, og derved ikke har en reel autoritet over for afdelingslederne og de øvrige politisk valgte ledere i forbundet. De skal i Princippet underordne sig den administrerende direktørs administrative retningslinier, men kan til enhver tid modsætte sig dette, da det er de selv samme politikere, der ansætter direktøren, som medlem af Hovedbestyrelsen. Carsten Madsen angiver eksplicit denne problematik som årsagen til at fokusplanen, der skulle skaffe flere medlemmer, ikke havde virket, og konstruerer derved kausalitet til krisen, det faldende medlemstal. Komplexiteten reduceres ved italesættelsen af problemet.

4.1.6 TL’s italesættelse af manglende opfølgning som årsag til krisen

TL italesætter i en lang række kommunikationer ”manglende opfølgning” som årsag til krisen. Den manglende opfølgning dækker over opfølgning på mål sat i fokusplanen, opfølgning på skolearbejdet m.v., og der konstrueres kausalitet mellem manglen på målopfølgning og det faldende medlemstal. Forbundsformanden siger det klart omkring hendes forventninger til indsatsen fremover: ”vi har aldrig før målt vores indsats”.⁵⁰

I fokusplanen angives det at der skal måles på de opstillede mål:

”For at styrke aktiviteterne på disse områder præciserede HB, at der skal opstilles mål for hvor mange aktiviteter, der skal iværksættes indenfor de 3 indsatsområder. Disse mål skal ligge over det nuværende aktivitetsniveau. Der skal efterfølgende måles på, om vi har nået de opstillede mål.”⁵¹

Målingerne på planen knyttes med andre ord uløseligt sammen med planen selv. Den administrerende direktør siger om fokusplanen og målingen på dennes effekt:

... vi prøvede at lave de første forsøg... eller vi prøvede at lave sådan et modificeret balanced scorecard tilgang til det. Hvor vi prøver at lægge op til om vi kunne prøve at sætte os nogle mål,-det er også blandt andet derfor vi har fået noget der minder om et fagligt sagsbehandlings- eller sagsregistreringssystem. ..Altså vi bliver nødt til at sætte nogle tal på, for at få en fornemmelse af, hvor er det, vi sætter ind, og hvad betyder det?..... For det, der er problemet eller

⁴⁹ Administrerende Direktør, Carsten Madsen, Interview 24. november 2006

⁵⁰ Forbundsformand Gita Grüning, Interview, 24. november 2006

⁵¹ Fokusplanen 2002.

udfordringen i denne her sammenhæng er jo, at vi også samtidig er en politisk organisation. Så det at gå ind og måle på, om en sag tager for lang tid eller for kort tid, det er også en kæmpe omstillingsproces, der ligger i det. Men det er også en af de problemstillinger, der i virkeligheden er opstået i forhold til det. I forhold til at gå ind og lave nogle, sådan nogle målinger om man så må sige på tingene. Men det var det første spæde skridt til at gå i den retning....”⁵²

Ude i landet, hos de afdelinger, der skulle tilvejebringe data var oplevelsen omkring målene og deres opfyldelse en oplevelse af unødigt bureaukrati, og tidsspilde, hvad der fremgår af

Afdelingsformandens oplevelse: I forbindelse med interviewet med lokalafdelingsformand Connie Abel spurgte vi ind til hvad der skulle måles og følges op på i TL:

Interviewer: ”Når man ser tilbage på fokusplanen og skoleprojektet kan man se at ikke alle har indrapporteret data til Hovedbestyrelsen?”

”Igen – det gik der også lumumba i – det er rigtigt – men det kan jeg på sin vis godt forstå – for med Gina var der (en tidligere leder i TL forbundshuset centralt) og der rigtigt blev speedet op på det her så knoklede vi løs med det her skolearbejde så var det at de gerne ville have indberetning og indberetning og indberetning – til sidst blev det faktisk sådan så vi skulle bruge mere tid på at indberette end på at gå ud på skolerne og det vi indberettede var nogle oplysninger de selv havde bevilget til os så de havde altså oplysningerne bare et andet sted – det gider vi sgu da ikke så står vi af sådan er det – der skal være lidt sund logik i det man beder om det skal være sådan så man kan se at det skal bruges og det skal kun afleveres et sted og du skal ikke bruge dobbelt så meget tid på og dokumentere at du gør det som den tid du bruger på at gøre det altså det er er også noget med at have lidt sund logik når man beslutter noget - det havde de ikke på det tidspunkt”⁵³

Her kan det iagttages, at den forventede måling og indrapportering af resultaterne på den del af fokusplanen der drejede sig om skolearbejdet - blev nedprioriteret, hvis overhovedet gjort, med årsag i det omstændelige arbejde med indrapporteringen. Der gik ”lomumba” i det – ”det gider vi ikke.”

Målingerne ses af ledelsen som nødvendige og uundværlige for fokusplanens gennemførelse, men samtidig som uigennemførlige. Der konstrueres kausalitet, hvorefter den manglende opfølgning fører til manglende succes, og dermed til at medlemstallet ikke stiger som håbet og forventet efter fokusplanen. Igen ses den politiske kultur at blive nævnt som årsag til den manglende styrings- og opfølgningmulighed.

4.1.7 TL's italesættelse af personalets faglige klubber som årsag til krisen

⁵² Administrerende Direktør, Carsten Madsen, Interview 24. november 2006

⁵³ Interview Lokalafdelingsformand Connie Abel den 22 dec. 2006.

I forlængelse af diskussionen omkring opfølgning på de mål, som organisationen har sat sig, kan der iagttages endnu en konstruktion af kausalitet omkring en ny årsag til krisen, som ikke umiddelbart kan henføres til de øvrige. Som vi tidligere har set, har det ansatte personale i TL en stærk faglig identitet, og det konstrueres her som en direkte årsag til forbundets krise.

Vi spurgte i interviewet med Connie Abel endvidere om man kunne sætte en målbar tid for den faglige sagsbehandling:

” – det findes. Det kunne man godt sætte?

Det kunne man godt – men der har vi bare nogen klubber (de to faglige klubber der organiserer de TL ansatte red) der ikke vil være med til det og især den ene faglige sekretærklub – de har jo forstået at kæmpe imod at det kom indtil nu .”

Interviewer: ”Så det er det administratives klubber der ikke vil være med – det er slet ikke det politiske led er ikke vil være med til det?”

”Nej nej nej det vil vi da meget gerne Det er i virkeligheden det administrative der ikke vil være med? Vi har jo flere gange vedtaget at vi skal have det – der sker bare ingenting .”⁵⁴

Helt tilbage til et Hovedbestyrelsesmøde i 2003 ser vi denne problematik:

Forandring får vi kun hvis vi som ledelse skaber grobund for motivation og tryghed i organisationen. Mandag den 10. november blev der holdt afdelingsseminar i TL Fyn. Seminaret var startskuddet for at få samarbejdet og arbejdsmiljøet i afdelingen på ret køl.⁵⁵

Målingen på fokusplanen og dennes efterfølger lider altså i afdelingsformandens ord under de ansattes manglende vilje til at lade sig måle. Dermed konstruerer hun kausalitet til krisen, det faldende medlemstal, som hun jo har ligestillet med måling af resultaterne tidligere. Uden måling af resultaterne, ingen løsning af krisen, men de ansattes faglige klubber har tilsyneladende held til at stritte imod. Med denne tilskrivning gøres krisen til de ansattes krise.

4.1.8 Delkonklusion på TL's krise og dens årsager

TL sætter sin krise som det faldende medlemstal. Igennem 10 år er medlemstallet faldet, og Forbundet konstruerer i sin kommunikation kausal sammenhæng mellem fallet i antallet af medlemmer og en dårlig økonomi. Konstruktionen af kausalitet omkring krisen, -krisens årsager, er

⁵⁴ Interview Lokalafdelingsformand Connie Abel den 22 dec. 2006.

⁵⁵ Referat af Hovedbestyrelsesmøde den 12. marts 2003

kontingente. Vi har, igennem den tilgængelige empiri afdækket syv forskellige årsager til krisen, som vi for læsevenlighedens skyld allerede præsenterede ved analysens begyndelse. De skal dog også kort opsummeres her:

Vi placerede krisen centralt i årsagsbeskrivelsen, som midtpunkt i en stjerne af årsager, som figurativt er afbilledet tidligere og nedenfor. Årsagerne ordner sig omkring krisen, og byder sig til med kausale forklaringer på det faldende medlemstal

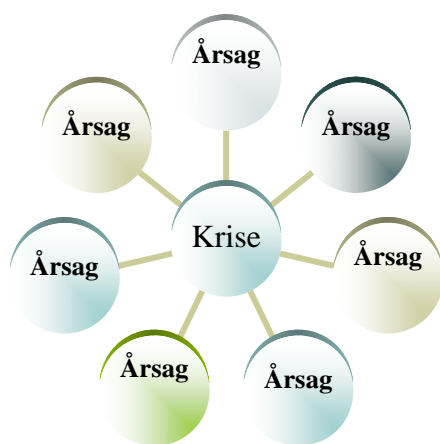


Fig 5. Krisen med 7 konstruktioner af årsagsforklaringer

Globaliseringen, de udefrakommende kræfter og verdensøkonomien byder sig til med en årsagsforklaring på det faldende medlemstal, der flytter årsagen til krisen væk fra forbundet selv, og sætter fokus et andet sted. For en efterfølgende konstruktion af strategi kunne man tro, at dette ville handlingslamme organisationen, men som vi vil se i næste afsnit, viser dette sig ikke at være tilfældet. Argumentationen er her økonomisk funderet.

En manglende efterlevelse af beslutningerne i det ledende organ, Hovedbestyrelsen tilbyder ligeledes en forklaring på krisen. Beslutningerne i Hovedbestyrelsen vedrørende målfastsættelse, indberetning af data og opfølgning på fokusplan, skolearbejde m.m. har præcis haft til hensigt at sikre organisationen mod medlemsflugten. Med den manglende efterlevelse af beslutningerne i Hovedbestyrelsen er konstruktionen af kausalitet til krisen skabt. Samtidig har vi forladt den politisk arena og har begivet os ud i et felt af kulturelle årsagsforklaringer, der vil vise sig at være ganske bredt.

Til de årsagsforklaringer vi kan kalde de kulturelt betingede hører også medarbejdernes politiske ageren, der italesættes som en eksplicit årsag til forbundets krise. De politiserende embedsmænd synes at iagttages som en egentlig risiko for forbundet, og kobles umiddelbart til medlemsudviklingen. Dermed er "aben" for forbundets krise placeret, ikke hos politikerne, og ikke hos embedsmændene, men hos de, der bærer begge kasketter, som her italesættes om krisens egentlige årsag. Med konstruktionen af at medarbejderne må agere anderledes, hvis medlemsudviklingen skal vendes er kausaliteten skabt.

En lignende årsagsforklaring, men dog forskellig præsenteres i kraft af bidraget fra den politisk administrative struktur som tilbyder en kausal forklaring på årsag til medlemstabet. Den politisk administrative struktur, italesættes som problematisk idet den åbner op for en mulig dobbeltrolle for politikerne, der derved ikke kan styres administrativt. De fungerer i det daglige som ledere, og ledes af den administrerende direktør, som de også ansætter og er chef for. Hvis problemet før hed politiserende embedsmænd kunne dette kaldes administrerende politikere, idet de to problemer har dobbeltrollen som fællesnævner. Den kausale forklaring udgøres her af den administrerende direktørs italesættelse af manglende styringsmulighed i forhold til politikerne, idet en leder ikke kan føre en plan ud i livet ses der ikke at være mulighed for at rette op på situationen og dæmme op for medlemsflugten.

Endelig tilbyder "manglende opfølgning" sig som årsag til krisen idet der konstrueres kausalitet omkring manglen på opfølgning på mål, der er sat i forlængelse af forbundets talrige redningsplaner, med efterfølgende revisioner, og den manglende succes for disse planer. Især skolearbejdet, der har til formål at rekruttere de nye kandidater fra undervisningsinstitutionerne fremhæves i kommunikationerne. Den manglende opfølgning må i høj grad betragtes en kulturel årsagsforklaring, der bunder i et kulturelt mønster.

Sidst ser vi at personalets organisering i faglige klubber gøres til genstand for konstruktion af kausalitet omkring krisen. De faglige klubbers afvisning af at indgå i mere systematiske målinger og registreringer af tidsforbrug og sagsstyring, italesættes som udslagsgivende, og i en kausalitetskonstruktion, der minder om den, der skabtes omkring den manglende opfølgning, etableres en kausalitet til det faldende medlemstal, hen over forkusplanens manglende succes.

Ved konstruktionen af kausalitet omkring alle disse årsagsforklaringer, har TL opnået at kunne italesætte krisen. Komplexiteten, der før synes enorm, er nu reduceret til syv grunde til krise. Som allerede nævnt ser vi i italesættelsen et mønster, der ordner sig tematisk. Der tales i økonomi, i styring og i høj grad i kultur, der synes at stå som et centralt begreb i konstruktionen af kausalitet. I det følgende afsnit og de følgende kapitler vil vi se, hvilke betydning det har for konstruktionen af strategi.

I det foregående har vi ikke vurderet styrken af den kobling mellem krise og årsagsforklaring, der er skab af den konstruerede kausalitet. Det er givet, at styrken varierer afhængig af kommunikationens intensitet. Dette forhold får dog især betydning ved konstruktionen af strategi, som vi vil se på i det følgende afsnit.

4.2 TL's konstruktion strategi.

Som vi så i sidste afsnit, konstruerer TL kausalitet mellem krise problem og årsager på syv måder. Det vi har set kan også beskrives på en anden måde. TL har reduceret kompleksitet ved at selvreferentielt at konstruere kausalitet, ved at "forklare sig", beskrive krisens årsager, og dermed selekttere i differencen system/omverden kompleksiteten og fortage systeminterne selektioner. For at kunne handle, må TL som socialt system, igen reducere kompleksitet ved at skabe forventninger om en fremtid der reducerer den allerede konstruerede kompleksitet ved at danne meninger ud fra kommunikationer, der er italesat som årsager til krisen i TL's ledelseskommunikation

Vi vil i analysen bevæge os frem, så vidt muligt kronologisk, da vi i empirien kan iagttage at der løbende over tid er blevet konstrueret strategier, og at disse strategier igen er grundlag for nye strategier – for til sidst at ende med de vedtagne strategier omkring den ekstraordinære kongres i oktober 2006. Det vil være de strategier, der er trådt frem på det tidspunkt, der vil være grundlaget for at se nærmere på sammenhængen mellem strategi og krise.

Som nævnt kobler strategierne direkte på krisens årsager. Ved TL's konstruktion af årsager til Krisen, som vi netop har set, har de samtidig skabt fundamentet for deres konstruktion af strategi. Kun ud fra de årsager, de italesætter, kan de konstruere løsninger. Ingen løsninger konstrueres, der, hvor der ikke er fundet et problem, eller rettere italesat en konkret årsag til krisen.

Ser vi vores "stjernemodel" fra før, hvor årsagerne ordnedes omkring krisen, ser vi nu, at strategierne lægger sig i endnu et lag, uden på årsagerne. Det svarer til, at strategierne repræsenterer en fornyet reduktion af kompleksitet. For at nå til konstruktionen af de beskrevne syv årsager til krisen, måtte TL reducere kompleksitet. For nu derudfra at kunne agere på disse problemer, eller årsager, der udløser krise, må kompleksiteten igen reduceres. Det sker ved en fornyet kompleksitetsreduktion, som her optræder ved at strategien legitimerer sig selv, idet den eliminerer den årsag, den er strategi for.

Ikke alle årsager, som blev beskrevet i sidste kapitel, vil dog opleve at der konstrueres strategi i tilknytning til dem. I flere tilfælde konstrueres ikke strategi, hvad der efterlader en diskussion af strategibegrebet: kan vi betragte det som en strategi, ikke at konstruere strategi? Hvad er den praktiske konsekvens for TL?

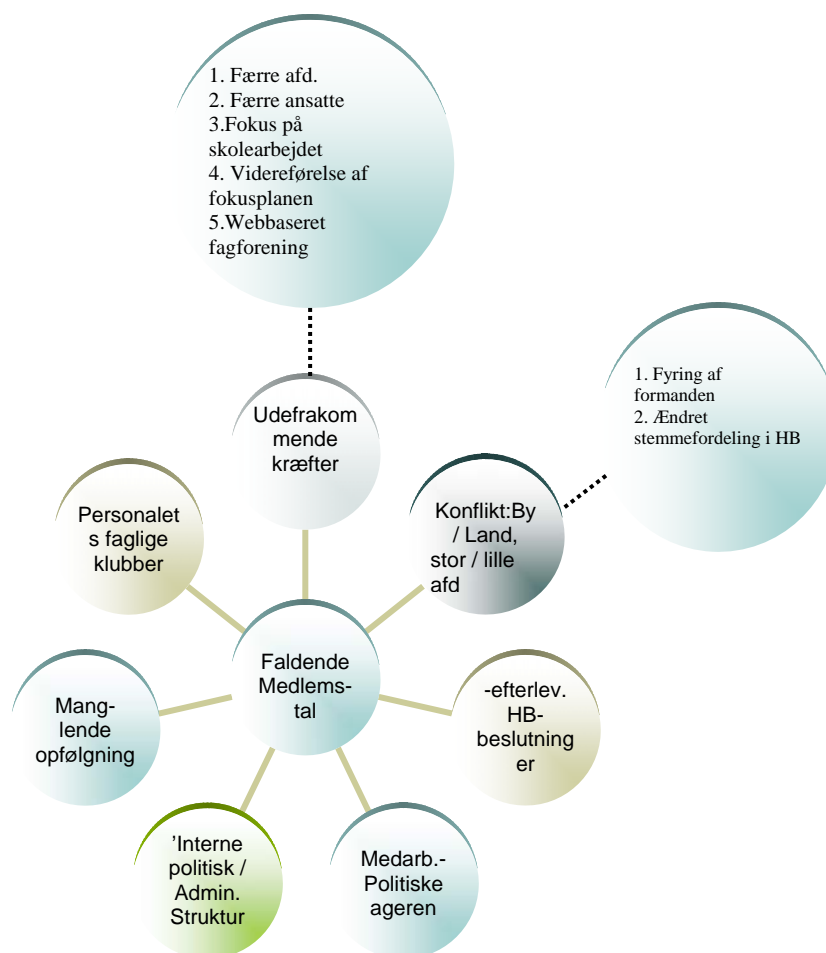


Fig. 6. TL's krise og de dertil knyttede årsager samt strategier for løsning af krisen.

Som i sidste afsnit vil vi indlede analysen med konklusionen! For overblikkets skyld har vi ovenfor indsat figuren fra sidste afsnit, nu suppleret med den "ydre ring", der udgør det strategiske niveau. Som det ses, er ringen brudt. Strateginiveauet er inkomplet, og kun to årsagsforklaringer giver anledning til strategidannelse. Det vil vi diskutere nærmere i konklusionen for dette afsnit.

4.2.1 Konstruktion af Strategier i forhold til verdensøkonomien og

udefrakommende kræfter

Vi så i sidste afsnit Globaliseringen og verdensøkonomien blive italesat som årsag for krisen. Globaliseringen, de udefrakommende kræfter, og den dårlige økonomi kædes sammen i én kausal årsagsforklaring, der rummer den økonomiske argumentation bag ”hvorfors har vi krise, og som samtidig friholder TL selv for ansvar. Denne årsagsforklaring er samtidig dén, hvortil der ivrigt knyttes strategi i form af kausale forklaringer. Ikke færre end fem forskellige strategier knytter TL til denne årsagsforklaring.

Imidlertid er det i TL ikke nyt, at der konstrueres strategi omkring eliminering af økonomiske og udefrakommende årsager til det faldende medlemstal. En lang række af strategier, med væsentligste udgangspunkt i fokusplanen i 2002, sigter på dette mål.

I 2002 vedtager HB en fokusplan med sigte på at sikre rekrutteringen af medlemmer samt fastholdelse af disse. Disse opgaver ansvarsfordeles lokalt i afdelingerne og centralt på forbundskontoret:

”Fokusplanen indeholder konkrete mål:

Skoleområdet/de unge medlemmer [skolearbejdet som er besluttet tidligere, men som nu er med i fokusplanen]:

Målet er at 10 % flere dimittender melder sig ind hvert semester på landsplan (ansvar: lokalt og centralt)

Der sættes lignende mål for samtlige aktiviteter i forhold til skoleområdet, det vil sige besøg, arrangementer mm. (ansvar: lokalt)

Der etableres mindst 1 nyt netværk om året for f.eks. multimediedesignere, elinstallatører m.v. (ansvar: centralt kommunikationsafdelingen)”⁵⁶

Administrerende direktør Carsten Madsen beskriver i vort interview om fremkomsten af fokusplanen med følgende udsagn:

”fra de der .. 3-4-5 år siden begyndte vi at kigge på, nogle tiltag, som kunne være anderledes, som kunne være med til at rykke de her ting, det begyndte vi nok på, .. Altså dels har vi sat noget fokus på rekrutteringen, vi satte noget fokus på, at det var væsentligt at vi havde en stærkere medlemskontakt i forhold til at vi lagde nogle flere ressourcer ud lokalt, altså det har været nogle tiltag, to tiltag, som har været væsentlige i den her sammenhæng. Altså dels at vi, lige da jeg kom, at vi skubbede en del ansatte ud lokalt i afdelingerne fordi vi siger, jamen det er derude fokus er. Det var en væsentlig beslutning på det tidspunkt, at her laver vi en strukturel ændring...”⁵⁷

⁵⁶ Fokusplanen 2002.

⁵⁷ Administrerende Direktør, Carsten Madsen, Interview 24. november 2006, udskrift s. 4

Det kan således iagttages, at TL i 2002 konstruerer en kausalitet mellem det at skaffe nye medlemmer og det at etablere lokale ressourcer. Der sættes en strategi, der sætter forventning om at organisationen kan rekruttere nye medlemmer og fastholde de eksisterende. Strategien understøttes centralt, men må siges at sigte på medlemstilbagegangen generelt frem for på den tidligere konstruerede årsag til denne, nemlig globaliseringen og de udefrakommende kræfter.

Kimen til organisationens nuværende strategier er således lagt tilbage til 2002 med fokusplanen, og endda endnu længere tilbage, alt imens der løbende er opbygget kompleksitet i organisationen, der har krævet reduktion i form af fornyet italesættelse af krisens årsager og konstruktion af strategi, der har kunnet muliggøre handling på de løbende konstaterede kriser.

Fremme i 2005 lægges fundamentet til forbundets nuværende strategier. Daværende forbundsformand Ole Skals indledte på Forretningsudvalgsmødet den 4. maj 2005 den politiske diskussion af budget 2006:

” Hvilken retning er det vi vil? Vi kan ikke satse på at organisationen nok finder de besparelser, der kan redde os. Vi har en Fokusplan med en masse gode tiltag og vi har skolearbejde og rådgivning – det er der prioriteringerne bliver lagt og knap så meget på de store virksomheder. Vi skal have kigget på at få strammet op på tidsforbruget – er der en række områder hvor vi kan spare ressourcer? Der er sager vi kan lukke tidligere – nogle sager skal vi måske ikke køre – kan vi lægge mere kompetence ud til afdelingerne, så de kan afslutte sagerne? Vi har stadig for meget vanetænkning – har vi de rigtige kompetencer til hverdagens håndtering? Vi har tidligere talt om hvad synes medlemmerne – skal vi lave en professionel medlemsundersøgelse? 58

” Vi er nødt til at kigge meget skarpt på alle de opgaver vi har. Ved fremskrivning med de kendte lønstigninger mv. ender vi i 2006 med et underskud på 12 mio. kr., i 2007 stiger underskuddet til 14 mio. kr. og i 2008 til 20 mio. kr. I de sidste års budgetvedtagelser har vi skåret ind til benet, derfor kan vi ikke skære i driften, men må kigge på hvilke opgaver og hvordan vi skal løse det.”⁵⁹

Dermed var der åbnet for strategilægningen i TL. Som tidligere anført kan der umiddelbart konstateres 5 strategier i dette univers:

1. Beskæring af antallet af afdelinger
2. Beskæring af antallet af ansatte
3. Yderligere fokus på skolearbejdet

⁵⁸ forretningsudvalg referat 4/5 2005

⁵⁹ Hovedbestyrelsesreferat den 12. oktober 2005

4. Videreførelse af fokusplanen
5. Etablering af den web-baserede fagforening

De vil blive gennemgået herunder:

Den 1. strategi omfatter reduktionen i antallet af lokalafdelinger fra 13 til 9. det blev besluttet ved den ekstraordinære kongres den 29. oktober. Dermed bliver der længere mellem lokalafdelingerne, der til genhæld bliver større og mindre afhængige af faglig ekspertise fra forbundshuset. Med det lavere antal afdelinger, reduceres kompleksiteten i forbundet, men strategien kan kun i nogen grad siges at eliminere dens årsag. Dette skyldes at den ikke sigter præcist. Vi så, at TL konstruerede udefrakommende kræfter og globaliseringen som årsag til krisen. Her sigter strategien for lavt, og rammer ikke målet. En ambitiøs strategi om at komme globaliseringen til livs havde givet mening i forhold til den konstruerede årsag, og vi kan konstatere, at koblingen mellem årsag og strategi i dette tilfælde er ganske løs. Strategien rammer ikke årsagen. I udmeldingen til medlemmerne hed det: ”Kære medlem. TLs kongres besluttede d. 29. oktober at ændre TLs struktur fra 13 til 9 lokalafdelinger.

Kontingentet har i nogle år været fastfrosset, og med medlemstilbagegangen må vi, som alle andre organisationer, nedskære og rationalisere.

Personalet bliver nedskåret med 30 %. Derfor må vi nedsætte antallet af lokale afdelinger, hvor vi både kan bemande med kvalificeret personale og være så tæt på medlemmerne som muligt.”⁶⁰

Den 2. strategi, reduktionen af antallet af ansatte, åbnes der mulighed for i kraft af den første. Med færre afdelinger er der behov for færre ansatte. Som det fremgår af ovenstående er der besluttet (og senere gennemført) en 30% reduktion af medarbejderantallet, hvad der dermed reducerer organisationens lønomkostninger. Det kobler til det økonomiske problem, der ligger implicit i den årsagsformulering, der er konstrueret omkring krisen som hidrørende fra udefrakommende kræfter og globaliseringen, som også beskrevet nærmere i afsnit 4.2. Men strategien sigter heller ikke her præcist på sin årsag og kausaliteten er derfor ikke fuldt konstrueret. Dermed må vi også konstatere at der også her er tale om en løs kobling mellem strategi og årsag. Dette gælder også den 3. strategi, der kan iagttages i denne kontekst, den øgede fokus på skolearbejdet. Den yderligere fokus på skolearbejdet er besluttet sammen med de to ovenstående strategier: ”Perspektivet er, at det koordinerende

60 Medlemsblad, TL-København, november 2006

ansvar for skolearbejdet og medlemshvervningen på skolerne lægges i en central funktion, understøttet af de lokale afdelinger.”⁶¹

Fokusplanens videreførelse udgøre den 4 strategi i denne ramme. Trods fokusplanen tilsyneladende manglende effekt videreføres den som strategisk indsats. ”Vi har en fokusplan med en masse gode tiltag”⁶² Som det udtrykkes af den tidligere formand. Heller ikke blandt fokusplanens indsatsområder er nogen, der sigter præcist på omverden, globalisering og udefrakommende kræfter. Imidlertid er fokusplanen med sin bredde den af de hidtil beskrevne strategier som i størst omfang kan siges at legitimere sig selv i forhold til formålet, og dermed konstruere en kausalitet, der kan bidrage til at nedbringe kompleksiteten i organisationen.

Den 5. og sidste strategi er den web-baserede fagforening, der skal erstatte den fysiske sagsbehandler i TL med skærmen hjemme hos medlemmet, og via ny teknik give både en bedre service og en større fleksibilitet i forbundets udnyttelse af arbejdskraften. Også den webbaserede fagforening er vedtaget på den ekstraordinære kongres den 29. oktober efter forudgående vedtagelse i hovedbestyrelsen⁶³. Med den webbaserede fagforening konstruerer TL en strategi, der kan siges at være global i sin natur, og som samtidig sigter ud i en omverden, som vi i afsnit 4.2 så italesat som truende i en grad, at den konstrueredes som årsag til forbundets krise. Med den webbaserede fagforening har forbundet derfor konstrueret en strategi, der effektivt reducerer kompleksitet ved at den eliminerer dens egen årsag: den trussel, der var den udløsende faktor bag beslutningen om iværksættelsen af strategien. Med elimineringen af truslen, - de udefrakommende kræfter og globaliseringen, har den webbaserede fagforening ramt sit mål præcist.

4.2.2 Konstruktion af Strategier i forhold til konflikter mellem by /land og mellem store / små afdelinger

I forholdet til den kriseårsag, vi i sidste afsnit så konstrueret omkring konflikterne mellem by /land og mellem store og små afdelinger, sætter TL ligeledes en række strategier op. Ligesom for så vidt gælder årsagen ”de udefrakommende kræfter”, er der flere strategier dette univers. De strategier, som vi har kunnet se TL konstruere her dækker:

1. Fyring af formanden

⁶¹ HB referat den 14. – 15. juni 2006

⁶² HB referat den 4. maj 2005

⁶³ HB referat 6. juni 2006

2. Ændring af stemmefordelingen i Hovedbestyrelsen

Som vi så i kapitel 4.2 knyttedes spørgsmålet om antallet af afdelinger tæt sammen med magtfordelingen mellem afdelingerne. En beslutning om, hvilket antal afdelinger, TL skal have, er derfor konstituerende for magtfordelingen internt i forbundet. På hovedbestyrelsesmødet den 9-10 marts skulle der besluttes om det fremtidige antal lokalafdelinger ved forslag indstillet fra forretningsudvalget:

”PMI sagde, at hvis ikke han kunne få en fornuftig forklaring på hvorfor antallet af afdelinger er endt på 8 – så må han stille et mistillidsvotum. Derefter var der en lang debat hvor mange beklagede det materiale der var fremlagt samt processen og herunder udelukkelse af Hovedbestyrelsen's mening – der var også mulighed for at melde ind hvorvidt man synes der skulle stemmes om tillid eller mistillid til FU/formanden...Herefter holdt FU et kort møde og efterfølgende ønskede FU og OSP at der blev afholdt afstemninger om tillid/mistillid. ..

Tillid/mistillid til formanden:

Dirigenten sagde, at hvis det ender med mistillid så indkaldes der til ekstraordinær kongres.

Afstemning om tillid/mistillid til Ole Skals – har HB tillid stemmer man ja og har man ikke tillid stemmer man nej:

Afstemningsresultat: 10 stemte ja – 11 stemte nej – 1 undlod (KSP var ikke tilstede). Dvs. at der var et flertal for mistillid til Ole Skals.”⁶⁴

I interviewet med Lokalformand Connie Abel spørger vi til processen med at finde ud hvor mange afdelinger der skal være og hendes opfattelse af situationen i forretningsudvalget.

Jeg valgte jo på - nu kan jeg ikke huske var det marts HB mødet – og rejse mig op og siger at jeg troede ikke at den det her forretningsudvalgsmøde kunne løfte den opgave som vi stod overfor så jeg trak mig. Det gjorde så Claus fra Århus også, han troede heller ikke på det - og så kom der mistillid til Ole og så blev han væltet og så overlevede vi jo sådant set forretningsudvalget men med en stemme – så det var ikke fordi der var overvældende flertal for de andre heller..... der har været forskellige antal afdelinger i spil – hvordan nåede i til det magiske tal?

Det gjorde vi fordi der har været konsekvensberegninger på dem alle sammen – det bad vi jo om – og det viser sig – ja tage det med et vist forbehold – der er ikke den store væsentlige forskel på om du havde valgt femmodellen eller ni modellen i for sig heller ikke tretten modellen – i kroner og øre det er ikke huslejen der gør forskellen det er personale ressourcerne og hvis du hele tiden lægger ind jamen jo færre afdelinger jo flere er der på forbundet (forbundshuset) det er det der har været hele balancen

Interviewer: Når du siger jo færre afdelinger jo flere er der på forbundet der mener du centralt ikke?

Jo flere afdelinger du vil ha jo færre ansatte vil der blive på forbundet fordi ressourcerne er forbundne kar – konsekvensberegninger gjorde jo at der var jo ikke den store forskel på om du valgte det ene eller det andet – og så vælger man jo selvfølgelig den størst mulige lokale tilstedeværelse – det er det vi har gjort.”⁶⁵

⁶⁴ Hovedbestyrelsesreferat 9-10 marts 2006.

⁶⁵ Interview Lokalafdelingsformand Connie Abel den 22. december 2006.

Med fyringen af formanden konstruerer TL strategi i forhold til konflikten mellem afdelingerne. Strategien kan ikke siges at sigte præcist, men når i nogen grad sit mål, og eliminerer sin årsag: ved fyringen af Ole Skals som formand indkaldes der til ekstraordinær kongres, og den endelige beslutning om antallet af afdelinger udskydes. Senere er der fastlagt et andet antal afdelinger (9) end de 8, der var ved at blive besluttet på pågældende tidspunkt. Den systeminterne kompleksitet reduceres med andre ord ved formandsfyringen. Når strategien alligevel ikke synes at sigte særlig præcist er det fordi den må betragtes som kortsigtet: der kommer jo en anden formand, der vi tage diskussionen om antallet af afdelinger op igen! Og fordi konflikterne mellem by /land i det hele taget antagelig ikke mindskes meget af en formandsfyring under dramatiske forhold.

Den 2. strategi i denne kontekst er som anført etableringen af en ændret stemmевægt i Hovedbestyrelsen.

På den ekstraordinære kongres i oktober blev der fremsat og vedtaget forslag om ændring af TL's love, der ændrer den udpegningen af medlemmer fra afdelingerne til Hovedbestyrelsen (der som bekendt er organisationens højeste myndighed mellem kongresserne):

”Stk 1, 2. ændres således:

Fra: De under C) nævnte medlemmer [medlemmer af hovedbestyrelsen] fordeles efter forholdstal metoden.....udfra medlemstallet pr. 31 december...

Til: De under C) nævnte medlemmer [medlemmer af hovedbestyrelsen] fordeles mellem afdelingerne, således at hver afdeling vælger to medlemmer, hvoraf den ene er afdelingsformanden.....TL afdelinger med over 5.000 medlemmer tildeles yderligere et medlem...”⁶⁶

Strategien bag ovenstående finder vi beskrevet af afdelingsformanden i Roskilde: Det tror jeg fordi at jeg tror at for det første så sker der det nu det at hver afdeling får (antal HB medlemmer red) ikke længere får efter den danske metode (forholdstal red) alene hvis du tæller stemmerne og de har hver to stemmer uanset størrelsen – det vi sige København har ikke længere fire stemmer og Roskilde har ikke længere en – vi har to alle sammen – det vil jo skubbe meget – det kan jo godt være at Århus og Købehavn stadigværk kan sætte sig sammen men det er fire så personer ud af atten – alene der er der altså sket et skred i magten – sådan som jeg kan regne det ud kan man jo aldrig vide hvad vi finder på – men jeg tror det bliver mere enkelt nu ”⁶⁷

Dermed kan vi se, at der er sket et skred i magten fra de store afdelinger til de små, således at TL i større omfang end tidligere kommer til at bestå af lige stærke afdelinger. Dermed sigter denne strategi meget præcist på sin årsag: konflikten mellem afdelingerne, og kan siges at eliminere den.

⁶⁶ Vedtaget forslag om lovændring på TL's kongres oktober 2005 – forslag side 31.

⁶⁷ Interview Lokalafdelingsformand Connie Abel den 22. december 2006.

Der er skabt en kausalitet, der eliminerer den opbyggede kompleksitet, hvad da også udtrykkes af afdelingsformanden, der mener, at ”det bliver mere enkelt nu”.

4.2.3 Konstruktion af Strategier i forhold til den manglende efterlevelse af Hovedbestyrelsens beslutninger

Med kriseårsagen ”manglende efterlevelse af Hovedbestyrelsens beslutninger når vi for første gang én af de konstruerede årsager til krisen, for hvilke der ikke efterfølgende er konstrueret strategi. Dette vil vise sig at være tilfældet for alle de resterende kriseårsager, om end der i vise tilfælde ”tages tilløb”, uden dog at strategien egentlig konstrueres.

Kriseårsagen ”Den manglende efterlevelse af Hovedbestyrelsens beslutninger”, er et meget klart eksempel på en klart udtrykt kriseårsag, der står uden strategisk anknytning. Vi vil i konklusionen diskutere de strategiske konsekvenser af dette, idet dette, ikke at konstruere strategi også kan iagttages som en strategi. Vi beskrev i den teoretiske indledning til dette kapitel strategi som ”en selvorganisering af beslutninger, konstrueret omkring en forventning om ønskværdig fremtid”. Det er grundlaget for, at vi foreløbig afviser at tale om konstruktion af strategier i dette perspektiv. Havde vi derimod åbnet definitionen for ”undvigestrategier”, der tillod at behandle f. eks. en undladelse af at bringe ubehagelige spørgsmål op som strategi, kan det ikke udelukkes, at vi med en sådan strategiforståelse havde set flere strategier.

4.2.4 Konstruktion af Strategier i forhold til medarbejdernes politiske ageren

Medarbejdernes politiske ageren giver ikke anledning til konstruktion af strategi, om end det fra forbundsformandens side understreges, at der er behov for en sådan. *”jeg må sige, at for at vende den medlemstilbagegang, der er til noget andet, så skal der udstråles en større gejst og en større inspiration, og en større medleven fra de enkelte medarbejdere.”*⁶⁸ Der kan altså her ses et ønske om en strategi, men ikke en egentlig strategiformulering, der sigter på den årsag til krisen, de politiserende medarbejdere, der tidligere er konstrueret. Kompleksiteten er altså her intakt. Det er ikke lykkedes TL at reducere kompleksitet på dette område.

⁶⁸ Forbundsformand Gita Gruning, Interview 24 november 2006

4.2.5 Konstruktion af Strategier i forhold til den interne politisk administrative struktur

Den politisk / administrative struktur som årsag til krisen giver ikke anledning til egentlig aktuel strategikonstruktion, idet vi her må anerkende et helhjertet forsøger på strategi, der dog har vist sig fejlslagent, idet ikke er godkendt af Hovedbestyrelsen og dermed ikke konstitueret som en egentlig strategi for TL. Den administrerende direktør Carsten Madsen har, med den tidligere formand konstrueret et strategiudspil, der skulle sikre mod politikernes ”dobbeltkasketter” altså det forhold at Den administrerende direktør i princippet sættes til at lede de afdelingsformænd, der er hans egne ledere. Forslaget beskrives her af Afdelingslederen, den politisk valgte Connie Abel i Roskilde:

” faktisk kan jeg huske Ole (Forbundsformanden red.) ved hjælp af Carsten Madsen (Adm. Direktør red.) fremlagde et forslag der faktisk skar os fuldstændig i stykker som politisk organisation – han startede faktisk med en fem afdelingsmodel uden nogen politiker – kun embedsmænd som Carsten kunne styre – fordi de kan jo ikke styre organisationen – jeg forstår godt deres problem – med den model de lagde frem – det var en forretningsmodel det var ikke en foreningsmodel – og man skal jo huske på at det er en fagforening man er i, fordi hvis du skær alt det der fra og laver en struktur fuldstændig ligesom et privat selskab – så kan man jo ikke kalde sig en fagforening – det var vi så enige om – hvis han kørte den igennem måtte han gå planken ud, så var han færdig som formand – så den gav han sig på.”⁶⁹

En konstruktion, der tillagde administrationen den bestemmende magt over organisationen ville, som Connie Abel udtrykker det, have bragt forbundet over i en forretningsmodel, hvorfor en sådan strategi ville have sigtet præcist på den konstruerede årsag til krisen: dobbeltrollerne i organisationen, eller ”LO-problemet” som Carsten Madsen tidligere udtrykte det. Det vedbliver da at være en hypotese hvordan denne strategi ville have reduceret kompleksitet i organisationen, da den som nævnt ikke blev gennemført som organisatorisk strategi men alene som individuelt strategiforsøg.

4.2.6 Konstruktion af Strategier i forhold til den manglende opfølgning

Der er ikke konstateret strategier, der kobler på årsagen ”manglende opfølgning”. Det betyder imidlertid ikke, at der ikke kan iagttages intentioner om opfølgning, men skal vi fastholde vores strategiforståelse fra før: ”en selvorganisering af beslutninger, konstrueret omkring en forventning om ønskværdig

⁶⁹ Interview Lokalafdelingsformand Connie Abel den 22. december 2006.

fremtid", ses der ikke at være konstruktion af strategi. Dette er, i forlængelse af den styrke, hvormed årsagen knyttes til krisen, bemærkelsesværdigt: Den administrerende direktør udtrykker det således: "

"Der kommer til at ske nogle ændringer i forhold til at vi vil prøve at arbejde meget meget mere intensivt på at gøre alle de administrative elementer mere virksomhedsorienterede, altså vi vil prøve at gå ind og kigge på, hvordan kan vi gå ind og kigge på, hvordan kan vi rette vores administration mod de mål vi vil sætte os som fagforening? Og det kan jeg give nogle eksempler på. Det kan være IT som et redskab i dagligdagen, så vil vi måske bruge de som et ledelsesinstrument, altså at vi prøver at integrere medlemssystemet, personalesystemet, fagligt sagsregistrerings- systemet hjemmeside, whatever"⁷⁰

Han udtrykker sig således klart i en hensigt om indførelse af konkret styringsteknologi, men også uden konkret strategi for dennes introduktion i organisationen. Forbundsformanden er tilsyneladende enig i hensigten men har heller ingen strategi på området: ""Hvis ikke der bliver fulgt op? Der bliver fulgt op!! Det skal være en del af den bundne opgave for administrationen her. Og vi har aldrig før målt vores indsats."⁷¹

Adspurgt om den praktiske mulighed for at gennemføres konkrete styringsteknologier, og hvorvidt de administrative medarbejdere i så fald ville indrette sig efter dem svarer den administrerende direktør: "Det må guderne vide. Det vil tiden vise." Interviewer: Hvad skal der til for at det lykkes?

"Nu vil jeg jo igen pege tilbage på nogle mere grundlæggende dilemmaer, der ligger i det her ikke, altså vi bliver nødt til at få noget mere fokus på at der så langt imellem, altså det her med ... den meget decentrale struktur, så bliver vi nødt til eksempelvis også, -så vil en af tingene være, jamen hvordan skal vi dæmme op for det, jamen vi bliver nødt til at have noget mere uddannelse, vi bliver nødt til at have noget stærkere kommunikation, så vi kommer tættere på hinanden, så det vil være en tilgang til de her ting. Vi vil have fokus på netop at få skabt noget integration imellem, altså noget samarbejde imellem de forskellige miljøer, det vil der være noget fokus på, der vil være noget fokus på ledelsesudvikling, også som en væsentlig indgang."

Direktøren viser her en begrænset tiltro til, at en styringsteknologi vil fungere i organisationen på grund af såkaldte grundlæggende dilemmaer. Dermed kan fraværet af strategi forklares med manglende tiltro til dens gennemførlighed. Dette får naturligvis konsekvenser for kompleksiteten i organisationen, da hensigten med strategien jo præcis var at medvirke til at reducere kompleksiteten.

4.2.7 Konstruktion af Strategier i forhold til personalets faglige klubber

⁷⁰ Administrerende Direktør, Carsten Madsen, Interview 24. november 2006, udskrift s. 8

⁷¹ Forbundsformand Gita Grüning, Interview, 24. november 2006, udskrift

Heller ikke i dette sidste tilfælde er der konstrueret strategi omkring den årsag til krise, der identificeredes i afsnit 4.2.

I afsnittet ovenfor så vi den administrerende direktør forklare fraværet af strategi i forhold opfølgning. Den samme årsag kan muligvis gøre sig gældende her, idet det dog forbliver 1. ordens betragtninger, som står udenfor analysens område. Der er ikke empirisk belæg for en sådan anskuelse kun kan vi konstatere, at der ikke eksisterer beslutninger i organisationen, der har karakter af strategi.

4.2.8 Delkonklusion, konstruktion af strategi

TL's konstruktion af strategi er, som vi netop har set begrænset. Strategierne knyttes an til krisens årsager, men i en lang række tilfælde står disse årsager "tomme", og der konstrueres ikke strategier, der kan eliminere dem. I tre tilfælde har vi set effektive strategier, der har skabt kausalitet ved at de har legitimeret sig selv gennem at eliminere deres egen årsag.

Først ved konstruktionen af strategien for den web-baserede fagforening, der sigter på den udefrakommende verden, og, om end, den ikke løser alle omverdensproblemer, så dog rammer det den sigter efter med stor præcision. Dernæst med fyringen af formanden, der som strategi betragtet fungerer fint, ved at den eliminerer sin årsag: konflikten mellem afdelingerne, idet fastlæggelsen af antallet af afdelinger ved fyringen udsættes. Det må dog betragtes som en kortsigtet strategi. Endelig så vi ved ændringen af stemmefordelingen i Hovedbestyrelsen, at denne strategi effektivt ændrer magtbalancen, og dermed eliminerer konflikter mellem afdelingerne, hvorfor dette ligeledes må betragtes som en succesfuld strategi.

Men her slutter så også festen! For de øvrige fem identificerede årsager, for hvilke der for hver af dem er konstateret kausalitet til det faldende medlemstal, er der ikke konstateret konstruktioner af strategi, der modsvarer årsagen. Vi vil derfor nu se på sammenhængen mellem TL's måde at konstruere strategi på og deres valg af strategi.

4.2.9 Delkonklusion: Hvilken sammenhæng er der mellem TL's måde at konstruere krise på og deres valg af strategi?

Tager vi atter en udgangspunkt i vores ”stjernemodel”, der placerer krisen, det faldende medlemstal i centrum, og krisens syv konstruerede årsager i en tæt ring omkring, ser vi, at den 2. ring, strategi niveauet, aldrig når at danne en ring. Kun to af krisens årsager opnår, at der dannes strategi, jf. delkonklusionen 4.3.7. Vi så imidlertid i kapitel 4. 1, at organisationen faktisk konstruerede 7 forskellige årsager til krisen. Dette stiller organisationen over for et pres for at konstruere strategier, der modsvarer disse årsager. Krisen ”det faldende medlemstal” har, som den italesættes i TL, syv forskellige årsager og må dermed også finde syv forskellige strategier. Når den ikke gør det, opbygges der en kompleksitet i organisationen, der vil kunne medføre handlingslammelse.

Dette, at der faktisk *ikke* finde en strategi til hver årsag, stiller spørgsmålstejn ved analysen. Er der virkelig ikke flere strategier? Måske! Kan vi betragte det, ikke at konstruere strategi som en strategi? Vi definerede allerede tidligere vores forståelse af strategi, idet vi ikke fandt en autoritativ strategiforståelse andetsteds: ”en selvorganisering af beslutninger, konstrueret omkring en forventning om ønskværdig fremtid” Med denne strenge definition, har vi udelukket den bevidste undladelse fra strategidefinitionen, uanset, at den, ligesom anden strategi, kan være tænkt strategisk med henblik på en ønskværdig fremtid. Løfter vi således kravet til den aktive beslutningstagen, og accepterer også ikke-strategier som strategier ser vi, at der især inden for det kulturelle felt tegner sig strategier i tilknytning til den manglende efterlevelse af hovedbestyrelsesbeslutninger, og i forhold til medarbejdernes politiske ageren. Der *kunne* være truffet beslutninger på disse punkter, men i begge tilfælde må det skønnes at det umiddelbart er mere ønskværdigt for de nuværende beslutningstagere at undlade dette, idet kulturen synes imod strategilægning på områderne om de direkte magtforhold ikke tillader en tvangsmæssigt gennemsættelse af strategiske tiltag på området.

Noget tilsvarende gør sig tilsyneladende gældende for så vidt angår kriseårsagen ”manglende opfølgning”, hvor der er konstateret en række tiltag til strategi, men hvor disse har lidt skibbrud. Om disse skibbrud må det konstateres at de vil have konsekvenser for organisationen i form af øget kompleksitet.

Sammenfattende må vi konstatere, at TL’s måde at sætte krise på, er endog særdeles løst koblet til deres måde at sætte strategi. Der ses kun en forholdsvis ringe sammenhæng mellem krisen og de identificerede strategier, der alle synes at koble sig fast, der hvor det nu en gang er muligt: enten på den omverdensargumentation, der ikke identificerer TL direkte med krisens årsag, eller på de

interne konflikter, der kan løses ved ændringer i lovene. Kun én gang har organisationen for alvor taget et strategisk skridt, der gav genlyd i såvel en kulturelt or styringsmæssigt perspektiv: fyringen af formanden gav, om end kortsigtet, mening i et strategisk perspektiv.

Vi har løbende været inde på, at nogle argumentationer omkring konstruktionen af årsager til krisen var økonomisk funderet, mens andre var funderet kulturelt eller i styringsmæssige forhold. Da vi nu har set, at der ikke konstrueres strategi for alle de årsager, der er konstrueret for krisen. Vil det hjælpe det videre arbejde med en systematisering og tematisering af årsagerne til krise

	Økonomisk tema	Kulturelt tema	Styringsmæssigt tema
Udefrakommende kræfter	X		
Konflikt: by / land stor / lille afd.		X	
-efterlevelse af HB beslutninger		X	
Medarbejdernes politiske ageren		X	
Politisk/ administrativ struktur		X	
Manglende opfølgning			X
Personalets faglige klubber		X	

Skema 1. Sammenhæng mellem årsager til krise og temaer

Hvis vi på baggrund af analysen foretager en bedømmelse af argumentationens karakter, kan vi se at de syv årsagsforklaringer grupperer sig tematisk i tre grupper jf. ovenstående skema. Dette vil danne udgangspunkt for en opdeling vores arbejdet med anvisning af strategiske alternativer til de allerede valgte strategier.

5. Strategiske alternativer til de valgte strategier i TL

Som anført i delkonklusionen i kapitel 4.4 har vi forpligtet os på ud fra den foretagne analyse at anvise konkrete forslag til løsningsstrategier for TL. Er der med andre ord veje ud af krisen? Denne forpligtelse modsvarer vores problemformulerings 2. del: **Hvilke strategiske alternativer til de valgte løsninger kan vi ud fra den foretagne analyse anvise?**

Dette betyder ikke, at vi nu for stedse forlader den analytiske tilgang til organisationen TL, men derimod at vi ændrer blik, således at vi i dette kapitel vil bestræbe os på at betragte organisationen gennem en række udvalgte løsningsstrategier, med henblik på at diskutere og afsøge hvilke produktive resultater, disse strategier kan tilbyde TL. Tilgangen får en række metodiske konsekvenser, hvoraf den vigtigste givetvis er, at det ikke længere er muligt at fastholde distancen og dermed det 2. ordens blik, som vi hidtil har bestræbt os på at fastholde. Som hovedregel vil vi fortsat fastholde 2. ordens vinklen i de analytiske afsnit, mens vi i valget af konkrete løsningsforslag må fastholde at vi her selv træder i karakter og træder ned på 1. ordensniveauet. Denne metode er valgt for at anvise hvorledes analyseresultaterne i sidste ende kan gøres operationaliserbare, hvad der jo er også er sigtet med rapporten og med uddannelsen som sådan.

TL satte, jf. konklusionen i kapitel fire en krise omkring det faldende medlemstal og den deraf følgende dårlige økonomi. Vi konstaterede også, at TL har iværksat en række strategier i forhold til det økonomiske tema med henblik på at løse deres medlemskrise. I forholdet til at der sættes strategier indenfor det økonomiske tema, er det vores opfattelse, at der i overvejende grad hersker overensstemmelse mellem den satte krise og strategien. Vi så også, at i hvert fald én strategi, indenfor det økonomiske tema, sigtede præcist og eliminerede sin årsag, og vi vil ikke beskæftige os yderligere med løsninger indenfor dette tema. De øvrige årsager til kriser så vi fordele sig indenfor to temaer, det kulturelle og det styringsmæssige. Vi så at TL satte en strategi for at skabe mere balance mellem lokalafdelingerne i Hovedbestyrelsen ved at ensarte stemmefordelingen mellem disse, men også, at dette var den eneste af de mange kulturelt betingede årsager til krisen, hvortil der blev konstrueret strategi. Det styringsmæssige tema markerer sig ved kun en enkelt årsag til krisen, som til gengæld må betragtes som stærkt koblet til denne. Fra næsten alle sider så vi behovet for øget styring og opfølgning blive betonet, uden at der dog blev truffet beslutning om nye strategiske initiativer i den anledning.

På denne baggrund vil vi se nærmere på strategiske alternativer på det kulturelle og det styringsmæssige temas område.

Redskaberne til behandling af først det kulturelle tema, og siden det styringsmæssige tema, vil være en række strategiske redskaber, som først vil blive præsenteret teoretisk i tilstrækkelig grad til at præsentere dem for læseren, hvorefter vi vil applicere dem på TL's Empiri. Udgangspunktet er TL's krise, der som vi ser det, i høj grad ligner ledelsesteoriens urproblem: De styrer som besat, alt imens de hylder frihed, og de søger at få medarbejdere til frivilligt at acceptere tvang. Det kulturelle problem og det styringsmæssige problem, sådan som de er beskrevet af TL, er universelle ledelsesudfordringer, kendt som dilemma of collective action - problemet om den kollektive forfølgelse af et mål.⁷²

Dette, at problemerne er almene, er imidlertid en ringe trøst for en ledelse i TL, som oplever problemerne på nærmeste hold i dagligdagen.

I forhold til Det kulturelle tema vil vi tage to mulige strategier op. Vision management tages op, fordi vi mener at denne strategi ligger i god forlængelse af meget af TL's tidligere arbejde og fordi den i vores øjne tilbyder strategiske løsninger indenfor det kulturelle tema, som kan bringe TL videre i forhold til de årsager, de har konstrueret på deres egen krise.

Tillidsbaseret ledelse tages op, vel vidende at det vil være en udfordring at applicere dette koncept fra den ene dag til den anden i TL. Men ikke desto mindre repræsenterer tilliden som ledelsesform en strategi, som udgør et alternativ til traditionel ledelse, og som kan bidrage til at give TL en ny legitimitet overfor sine medlemmer. Derfor kan tillidsbaseret ledelse i sidste ende være en overlevelsesstrategi for TL som bliver mere end et spørgsmål om løsning af et konkret akut ledelsesmæssigt problem. Det kan, som vi vil komme tilbage til i perspektiveringen, være det halmstrå, som skal bære TL oppe i det 21. århundrede.

⁷² Notemateriale, MPA strategiundervisning, hold 2005, 18. august 2006

5.1 Strategier rettet mod kriser indenfor det den kulturelle tema

Som vi så i kapitel 4, var det småt med strategiske initiativer rettet mod det kulturelle tema. Det mest markante initiativ var Hovedbestyrelsens mistillidsvotum til forbundsformanden og den deraf følgende ekstraordinære kongres og valg af ny forbundsformand. TL har imidlertid selv lagt en del af fundamentet for strategi på dette felt. Derfor præsenteres Vision Management.

5.1.1 Vision Management

Som anført i indledningen til dette kapitel vedrører Vision Management eller visionsledelse muligheden for at skabe et samlet mål for organisationen at styre efter. Som beskrevet vil vi først kort præsentere den teoretiske ramme, hvorefter vi vil applicere den på Empirien fra TL.

Den teoretiske ramme for den type visionsledelse, vi vil beskrive her, tager udgangspunkt i Collins og Porras Vision Management.⁷³ Styrken i visionsledelse er præcis, at den hjælper mange organisationer, der gennem decentralisering og nedbrydning af hierarkier har søgt at effektivisere beslutningsgange. Denne decentralisering, og manglende topstyring har i mange tilfælde samtidig skabt et koordinationsproblem. Hvordan skabe kan en organisation skabe sammenhæng og samtidig decentralisere. Her er svaret en fælles stærk vision, som hele organisationen arbejder efter.⁷⁴

Collins og Porras model for etablering af fælles organisatoriske visioner består af to grundelementer, hvor af det ene er bestandigt, og det andet skal tilpasses over tid, efterhånden som situationen kræver det. Det første grundelement, der kan kaldes organisationens værdigrundlag må ligge fast og kan ikke ændres, uanset omverdenens foranderlighed. Dette element består dels af organisationens værdisæt og af dens formålsparagraf. Det andet grundelement, der kan kaldes organisationens image i fremtiden, må justeres over tid afhængig af omverdenen, og efterhånden som organisationen når sine mål. Denne del består af organisationens mission og af en levende beskrivelse af, hvordan verden vil se ud for organisationen, når målene er nået.⁷⁵

⁷³ James C. Collins og Jerry I Poras, *Organizational Vision and Visionary Organizations*, MPA kompendium Strategi og Ændringer 2006, s. 4

⁷⁴ *Ibid* s. 1

⁷⁵ MPA strategiundervisning, undervisningsnoter 18. august 2006

Samlet ser modellen for en vision således ud⁷⁶:

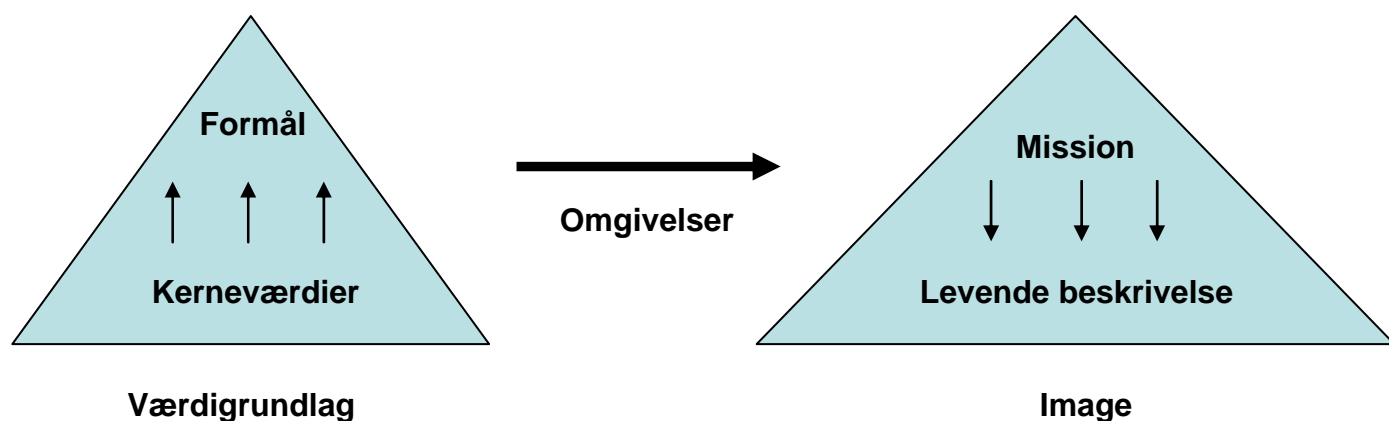


Fig.7. Model for Vision Management

Organisationens kerneværdier er organisationens budskaber om, hvad der er vigtigt, såvel i livet som i organisationen selv. Det er stabilt overfor forandringer, det vil sige at det ligger fast, uanset mode og strømninger i øvrigt. Værdierne er ofte fastsat af organisationens stiftere, og er den "ånd" som lever i organisationen. Hvis visionen skal være en klar ledende kraft i nutiden skal kerneværdierne meget gerne være formuleret autentiske og med styrke. Det er værdier, der aldrig må gås på kompromis med.⁷⁷ I forbindelse med analysen af en organisations grundlæggende værdier kan man anvende *kontinuitetstesten* for netop at undersøge, om organisationens værdier er stabile over tid.⁷⁸

Organisationens formål vokser ud af værdierne. Formålet er ligeledes fast og holder sig uforandret over tid. En god formålsbeskrivelse skal vise, at organisationen gør en *forskel*. Formålet er altså ikke blot en beskrivelse af, hvad organisationen laver, men en klar beskrivelse af, at organisationen gør en forskel for sine omgivelser. Der kan gennemføres flere test, for at undersøge om formålsbeskrivelsen lever op til dette. *Værditesten* der gennemføres ved at spørge: hvilken forskel gør vi for andre? Må nødvendigvis falde positivt ud. Ligeledes *nekrologtesten*: Hvad ville verden miste, hvis vi ophørte med at eksistere? Og endelig *negationstesten*, der vil vise hvorfor det vi gør så er vigtigt.⁷⁹ Ved analysen af TL i forhold til de af dem opstillede værdier og formål vil vi gennemføre disse tests. En klar og god formålsbeskrivelse er i stand til at tiltrække de mennesker, der passer med organisationens værdier, holdninger og mål. Formålsbeskrivelsen er med andre ord

⁷⁶ James C. Collins og Jerry I Poras, *Organizational Vision and Visionary Organizations*, MPA kompendium Strategi og Ændringer 2006, s. 11

⁷⁷ Ibid s. 12

⁷⁸ MPA Strategiundervisning, op. Cit.

⁷⁹ MPA strategiundervisning, op.cit.

både inkluderende, -og ekskluderende for de, der ikke kan se sig selv i den. Collins og Porras understreger, at en god formålsbeskrivelse tager tid. Det er ikke noget man laver på en eftermiddag eller en aften. Det er noget der vokser inkrementelt ud af lang tids overvejelse og refleksion.⁸⁰

Dermed har vi beskrevet de to elementer organisationens værdigrundlag, og kan gå videre til den dynamiske del af visionen, det håndgribelige image, der løbende må justeres afhængig af organisationens omgivelser og organisationens fremdrift i øvrigt. Her udgør organisationens mission det første element. Missionen er det langsigtede, fokuserede mål, som organisationen sætter sig, ambitiøst, men dog opnåeligt. Collins og Porras nævner Kennedy's mission fra 1961 om at Amerikanerne inden for 10 år skulle nå månen som en god mission. Missionen skal være tidsfastsat og gerne, men ikke nødvendigvis, målbar. Missioner kan laves med udgangspunkt i

- et konkret mål,
- en fælles fjende
- en organisation som rollemodel
- en intern forandring af organisationen

Hvor månelandingen var et godt eksempel på en mission med udgangspunkt i et konkret mål, mens en fælles fjende i TL's tilfælde f. eks. kunne etableres ved at udpege en anden fagforening som den, det var organisationens mål at bekæmpe. Tilsvarende kunne en rollemodel etableres ved at udpege en fagforening, for hvem det gik godt som den, man ville efterligne som model. En mission med udgangspunkt i en intern forandring tager udgangspunkt i organisationens indre liv, og sætter således mål for organisationen på dette felt på områder som fleksibilitet, kommunikation el. lign.⁸¹

Der kan gennemføres en ambitionstest på den opstillede mission ved at spørge: *Hvad vil vi opnå? Hvilken risiko vil vi løbe?* Disse spørgsmål bør kunne besvares af Missionen.⁸²

Missionen fører videre til den levende beskrivelse af organisationen, der er det sidste element af den samlede organisatoriske vision. Den levende beskrivelse er et billede af fremtiden, som den bliver, når missionen er fuldført. Det er et mål at styre efter i prosa, beskrevet i passionerede vendinger,

⁸⁰ James C. Collins og Jerry I Poras, *Organizational Vision and Visionary Organizations*, MPA kompendium Strategi og Ændringer 2006, s. 18

⁸¹ Ibid s. 24

⁸² MPA strategiundervisning, op.cit.

men dog meget præcist. Beskrivelsen af fremtiden skal kunne bringe følelserne frem, og må derfor ikke være holdt i kolde forretningsmæssige termer.⁸³ Testen på den levende beskrivelse lyder: *Hvordan ser verden ud efter vores bidrag?*⁸⁴ Svaret skal være klart og koncist.

Vision Management i TL

I det følgende har vi, på baggrund af Collins og Porras teoretiske ramme gennemgået de visionselementer, der er tilgængelige i TL's empiri, med henblik på at vurdere, i hvilken grad organisationen allerede har de fornødne visionselementer, og i hvilken grad denne vision lever op til de krav, der opstilles teoretisk. I den sammenhæng bliver det i en vis udstrækning nødvendigt at bære over med en vis sprogforbistring, i det vi ikke kan forvente at organisationen vil vælge at anvende præcis de samme termer for kerneværdier, formål, mission og levende beskrivelse som, Collins og Porras. Vi vil derfor se på hvilke elementer, der ligner det beskrevne, der er til stede i organisationen.

Idet vi begynder med værdigrundlaget, kan vi konstatere at der ikke findes et eksplicit værdigrundlag tilgængeligt for analysen. Det nærmeste vi kommer dette er Forbundsformandens udtalelse om organisationens værdigrundlag i forbindelse med den ekstraordinære kongres i oktober 2006:⁸⁵ "Værdigrundlaget – opslutningen om fællesskabet og dermed evnen til at præge fællesskabet." Dette værdigrundlag er tilsyneladende etableret til lejligheden af formanden selv, men opfylder ikke desto mindre den før omtalte kontinuitetstest. Værdien synes stabil over tid. Det bør i parentes bemærkes, at organisationens medlemsundersøgelse i 2006 har dokumenteret, at medlemmerne præcis ikke er interesserede i denne værdi, idet over halvdelen af de adspurgte har givet udtryk for at de ikke er interesserede i TL's fagpolitiske arbejde i LO, regionale arbejdsmarkedsråd m.v.

Værdien er derfor ikke uproblematisk for TL, og da der samtidig er tale om en fast værdi, der ikke uden videre bør ændres, må vi vurdere at der her er tale om et væsentligt kommunikationsbehov samt om et væsentligt behov for at præcisere værdien yderligere og forankre den i organisationen.

⁸³ James C. Collins og Jerry I Poras, *Organizational Vision and Visionary Organizations*, MPA kompendium Strategi og Ændringer 2006, s. 25

⁸⁴ MPA strategiundervisning, op.cit.

⁸⁵ www.tl.dk/forside/teknikerer/teknikerer2006/hurtigere.dygtigere og tættere på medlemmerne

Bevæger vi os videre til formålet vi det være naturligt at se på TL's formålsparagraf. Denne lyder:

” Stk. 1.

Teknisk Landsforbund (TL), der er stiftet den 26. juni 1919, har til formål at varetage medlemmernes faglige og uddannelsesmæssige interesser.

Stk. 2.

TL's formål søges bl.a. opfyldt ved at søge bred politisk indflydelse i samfundet såvel lokalt, nationalt som internationalt og ved at deltage aktivt i og dermed styrke den demokratiske proces.

Stk. 3.

Denne indflydelse søges udmøntet i de bedst mulige løn- og ansættelsesvilkår samt sociale og kulturelle livsvilkår for medlemmerne. Dette arbejde, som sker i et tæt samarbejde med andre organisationer, omfatter mange emner, herunder bl.a. overenskomster, arbejdsmiljø, uddannelse, pension, oplysning og erhvervspolitik.”⁸⁶

Udsætter vi denne formålsparagraf for værditesten: hvilke forskel gør TL for sin omverden, ser vi en udpræget begrænset ambitiøs tilgang til organisationens gerning. Organisationen vil således søge ”*politisk indflydelse*” hvor en anden organisation måske havde valgt ordvalget ”*dagsordenssættende*”, ligesom organisationen vælger at søge ”*De bedst mulige*” vilkår, hvordan den organisation måske havde valgt de ”*bedste vilkår i branchen*” På denne baggrund må vi konstatere at TL's formål ikke består værditesten, altså testen der kan godtgøre, at organisationen gøre en reel forskel for andre. ser vi på, Hvad der ville ske, hvis organisationen ikke eksisterede (”nekrologtesten”), kigger vi efter, hvorvidt TL i sit formål beskriver opgaver, der ikke lige såvel kunne udføres af andre. Stk. 1. beskriver at TL skal varetage Teknikernes interesser, Stk. 2 at TL skal sikre dem indflydelse, og Stk. 3. understøtter at dette gælder de konkrete løn- og arbejdsvilkår m.v. Alle dele kunne lige så vel varetages af enhver anden faglig organisation, eller for den sags skyld af en servicevirksomhed, der oprettedes med dette formål. Nekrologtesten er således heller ikke bestået, og vi vil derfor afstå fra den afsluttende negationstest, der udelukkende ville have været relevant, såfremt de øvrige tests havde været bestået.

Sammenfattende må vi konkludere, at TL's formål ikke er egnet som element i en vision, og som pejlemærke for en visionær fremtid.

Bevæger vi os videre i Collins og Porras' model når vi missionen. Her må vi konstatere, at TL ikke tilgængeligt har et dokument med dette navn. Imidlertid har TL hele to dokumenter, der bærer

⁸⁶ TL's love § 1.

navnet vision. Da disse i nogen grad ligner det, der kunne tænkes at udgøre organisationens mission ved at der sættes mål for fremtiden vil vi tage det som udtryk for sprogforbistring at det i dokumenterne kaldes en vision og beskæftige os med disse, idet vi vil begynde med den nyeste.

Denne lyder:

”

Teknisk Landsforbunds Vision:

- Teknisk Landsforbund samler alle der arbejder som teknikere, i én fælles faglig organisation for at fremme teknikernes uddannelses, arbejds og pensionsmæssige vilkår.
- Teknisk Landsforbund styrker teknikernes professionelle identitet og højner teknikernes uddannelses og kvalifikationsniveau.
- Teknisk Landsforbund støtter medlemmerne i deltagelsen i den teknologiske udvikling og står selv som eksempel på en moderne faglig organisation der anvender den nyeste teknologi.
- Teknisk Landsforbund respekterer at medlemmerne er enkeltpersoner med forskellige behov og betjener alle medlemmer serviceminded, effektivt og ubureaukratisk.
- Teknisk Landsforbund er en dynamisk faglig organisation med engagerede medarbejdere.”⁸⁷

Det fremgår ikke, hvornår denne vision er vedtaget, eller af hvem.

Ser vi på, hvorvidt denne vision lever op til de teoretiske krav for en mission, må vi først konstatere, at disse er mere brede og rummelige end kravene for visionsarbejdets øvrige elementer. Collins og Porras opremser således fire forskellige tilgange til Missionsarbejdet og understreger at den kan gøres såvel kvantitativ som kvalitativ, blot den er tidsfastsat. Dette første mål svigter TL's vision imidlertid. Underkaster vi denne vision ambitionstesten, og spørger: *hvad vil organisationen opnå? Hvilken risiko vil den løbe? Hvor langt kan den drives?* Finder vi kun i meget begrænset omfang svar i visionen. Nærmest et ambitiøst svar kommer vi i visionens første sætning: ”Teknisk Landsforbund samler alle der arbejder som teknikere, i én fælles faglig organisation.” Dette udgør

⁸⁷ Jf. TL's hjemmeside www.TL.dk

imidlertid kun en meget lille del af den samlede vision. Samlet set vil vi derfor vælge at se bort fra dette bidrag som gyldigt grundlag for det videre visionsarbejde.

Som nævnt har TL imidlertid ikke mindre end to eksisterende visioner, idet de på deres intranet har en anden og langt mere udfoldet vision end førnævnte. Denne benævnes såvel idégrundlag som vision. Den lyder i uddrag:

”

- Teknisk Landsforbund styrker positionen som den førende faglige organisation for tekniske funktionærer og får i stigende grad monopol på at organisere teknikere.
- Teknisk Landsforbund bliver den førende faglige organisation for praktiserende teknikere der driver selvstændig virksomhed uden ansatte.
- Teknisk Landsforbund skaber en høj samfundsmæssig bevidsthed om og respekt for teknikernes funktioner.
- Teknikerne betragtes af arbejdsgiverne og andre faggrupper som attraktive og stærkt efterspurgt nøglemedarbejdere der har en høj grad af professionalisme.
- Teknisk Landsforbund afklarer og styrker teknikernes professionelle identitet og værdier.
- Teknisk Landsforbund fungerer som opinionsdanner og bliver rutinemæssigt taget med på råd i både arbejdsmarkeds, erhvervs, miljø og teknologipolitiske spørgsmål.
- Teknisk Landsforbund bidrager til at øge teknikernes teoretiske og praktiske kvalifikationsniveau, så den enkelte tekniker får stadig større frihed i sit eget arbejde og stadig mere medindflydelse på arbejdspladsen.
- Teknisk Landsforbund varetager alle medlemsgruppers interesser og behov, og alle medlemmer oplever at det kan betale sig at være medlem af Teknisk Landsforbund, d.v.s. at nytteværdien af deres medlemskab er større end deres kontingentbidrag.
- Medlemmerne betegner Teknisk Landsforbund som landets mest servicemindedede fagforening.
- Medlemmerne deltager i de demokratiske valg.
- Medlemmerne betegner Teknisk Landsforbund som landets mest demokratiske faglige organisation.
- Alle teknikerarbejdspladser med tre eller flere medlemmer har en tillidsrepræsentant eller kontaktperson der fungerer som bindeled mellem arbejdspladsens medlemmer og den øvrige organisation.
- Teknisk Landsforbund betragtes af medlemmer og omverden som landets teknologisk førende fagforening.
- Teknisk Landsforbunds elektroniske medlemskommunikation betragtes af medlemmerne, og herunder tillidsrepræsentanterne, som landets bedste.
- Teknisk Landsforbunds medarbejdere er engageret i deres arbejde og i organisationens udvikling.
- Teknisk Landsforbunds medarbejdere arbejder på grundlag af fælles værdier der gælder i hele organisationen og som gør det prestigefyldt at arbejde i Teknisk Landsforbund.

- Teknisk Landsforbunds medarbejdere har inspirerende, visionære og dygtige ledere med stor personlig integritet, både politisk og professionelt. ”⁸⁸

Ser vi igen bort fra navnet og betragter den med missions-øjne, konstaterer vi igen at den ikke er tidsfastsat, og at den da også har en del år på bagen. Glemte? Når den derefter udsættes for ambitionstesten for vi imidlertid denne gang i et helt andet omfang svar på vores spørgsmål: *hvad vil organisationen opnå? Hvilken risiko vil den løbe? Hvor langt kan den drives?* Vi har her at gøre med en lang række ambitiøse bud på fremtiden, der tegner et billede af en organisation, der kan bringe teknikerne et nyt sted hen, som kun den alene magter. TL vil således være den *førende* faglige organisation for teknikere, den vil have *monopol* på at organisere teknikere, og den vil eksempelvis skabe *høj samfundsmæssig bevidsthed* omkring teknikere og deres funktioner. Også på de indre linier er organisationen i dette tilfælde ambitiøs: *TL's medarbejdere har inspirerende, visionære og dygtige ledere med stor personlig integritet*. Der bliver med andre ord for alvor taget chancer og udstukket mål, som organisationen skal tage sig sammen for at leve op til. Målene kalder på benchmarking og måling for at blive taget alvorligt, og medarbejdere og medlemmer, der ser disse mål, vil uden tvivl søge at holde organisationen op på dem. Dette kræver mod, og er derfor velegnet som styringsredskab. Kun mangler tidsfastsættelsen. Er dette mål der skal nås i morgen eller i 2010?

Sammenfattende må vi lidt undrende konstatere at missionen faktisk findes i organisationen, men at der siden dens tilvejebringelse er udarbejdet en anden, og at der ikke, så vidt vi har kunnet se i den tilgængelige empiri er sket en opfølgning på den. Det gør den imidlertid ikke mindre velegnet som grundlag for det videre visionsarbejde.

Endelige når vi den levende beskrivelse af organisationen, der skal tjene til at vise organisationen selv og dens omverden, hvordan verden vil se ud, efter virkeliggørelsen af organisationens mission. TL har ikke, så vidt vi har kunnet konstatere noget dokument, der kan sidestilles med den levende beskrivelse. Forestiller man sig at den førnævnte vision fra 1998 virkeliggøres, er der næppe tvivl om at omverdenen og dens syn på TL vi ændre sig i forhold til i dag, og der er god grund til at beskrive dette som et pejlemærke, der kan holdes op som rettesnor at styre efter. Det kan imidlertid ikke indgå i analysen, da det ikke er udarbejdet endnu.

⁸⁸ Idégrundlag for Teknisk Landsforbund, 14. december 1998, Vedtaget af Hovedbestyrelsen 9. december 1998. (vores uddrag), TL intranet: Forside/Interne nyheder/Fokusplan/TL's idégrundlag

Sammenfattende kan vi se, at TL har mange af de elementer, der vil være nødvendige i en samlet strategi for Vision management. Organisationen er ganske godt rustet til sit fortsatte visionsarbejde, og har tydeligvis tradition for at kommunikere i billeder, og har en evne til at præge fællesskabet, en evne, som medlemmerne kan forholde sig positivt til. Organisationen har ikke hidtil forholdt sig systematisk til sit visionsarbejde. Her kan Collins og Porras bidrage konstruktivt.

5.1.2 Tillidsbaseret ledelse

Til adressering af tilliden i organisationen tilbyder Sverre Rafnsøe, Steen Valentin og Niels Thygesen et teoretisk bidrag om tillidsbaseret ledelse.⁸⁹ Dette bidrag finder vi velvalgt som teoretisk udgangspunkt for denne diskussion. De tre forfatters udgangspunkt er, at den ideelle bestemmende leder med styr på tingene og verden i sin hule hånd fremstår som afmægtig i kraft af mangel på tillid.⁹⁰

Det er svært at forestille sig, at man kan lede uden at udfolde magt, og få dem man leder til at gøre noget, de ellers ikke ville have gjort. Ingen ledelse er mulig uden magt og magtudøvelse. Men tilsvarende er det også svært eller umuligt at lede og udøve magt, hvis man ikke besidder tillid hos medarbejderne og i omgivelserne. I så tilfælde vil det, man foretager sig hele tiden støde på modstand og undergraves, så organisationen og gensidigheden mellem dens medlemmer, som den hviler på, blive anfægtet. Ingen ledelse er altså mulig uden magt og tillid.⁹¹

Ved nøjere eftersyn indebærer den gensidige sammenhæng mellem magt og tillid mere radikalt, at de ikke blot er uadskillelige i betydningen knyttet til hinanden. Det betyder at tilliden allerede i sig selv har en magtside. Når lederen viser tillid til sine medarbejdere, eller etablerer tillidsrelationer mellem sig og sine medarbejdere, udøver han altid allerede magt. Tillid er også en form for magt, blot en anden form for magtudøvelse end den konventionelle. Det er nemlig ”tillidsbaseret magt”.

⁸⁹ Sverre Rafnsøe, Steen Valentin og Niels Thygesen: Om ledelse på magtens og tillidens betingelser

⁹⁰ Sverre Rafnsøe, Steen Valentin og Niels Thygesen: Om ledelse på magtens og tillidens betingelser s. 218

⁹¹ Ibid s. 222

Traditionel magtudøvelse opleves i stigende grad som uvirksom, og traditionel tillid som utroværdig. Det sætter fokus på selvledelse. Kun selvledende mennesker er i stand til at imødegå globaliseringens trusler og levere de dynamiske produkter og vidensintensive resultater som fremtiden kræver. Hvordan håndterer lederen selvledelse? Magt i form af kontrol? Tillid i form af fortrolighed? Begge lægger bånd på virksomhedens dynamik og medarbejdernes muligheder for selvledelse, og dermed produktiviteten og værdiskabelsen. Der er altså behov for mere komplekse svar, der kombinerer magten og tilliden på nye måder.⁹²

En diskussion af tillidsbaseret ledelse må tage sit udgangspunkt i en opfattelse af organisationen som en "gaveøkonomi". Det handler om at give gaver "på forventet efterbevilling" om at modtage noget igen.

Princippet om at se organisationen som et system af gavegivning består i pligten til at give, pligten til at tage imod og pligten til at gengælde. Udveksling af gaver er det generelle integrerende grundvilkår i organisationen. Udvekslingen skaber socialitet, og skaber relationer. Da gaverne aldrig svarer helt til hinanden, vil organisationens individer stå i gæld til hinanden.⁹³

Et centralt aspekt er den sociale kapital. Gavegivning opbygger social kapital mellem individerne i en organisation, der dækker over det, man har at gøre godt med via andre, eller med andre ord, den mængde gaver, man kan forvente at modtage. Social kapital har dermed omvendt værdi. Den har værdi for den, der giver, og ikke den der modtager. Egne interesser kan alene realiseres gennem opbygget social kapital, -der altså kun kan opbygges gennem at give. I det perspektiv giver det sig selv, at der ikke er mange, der udnytter andres tillid, og kører friløb, fordi det udhuler deres sociale kapital, og dermed underminerer deres eksistensgrundlag. Den sociale kapital er altså på den ene side skrøbelig, idet den er afhængig af at man skal løbe den risiko at give en gave på forventning om, måske, at modtage noget igen. Men den er uhyre robust, fordi den udgør det enkelte individs eksistensgrundlag i organisationen.⁹⁴

Tillid kan på denne baggrund defineres som:

⁹² Ibid s. 225

⁹³ Ibid s. 239

⁹⁴ Ibid s. 240

”en besluttet risiko, mod forventet mergevinst”⁹⁵

Risikoen for ikke at modtage en gengave ligger immanent i det at give en gave, og tilliden er dermed implicit. Men forventningen om gengaven, og opbygningen af social kapital, som dermed kan gøre individets samlede ressourcer større, end den mængde ressourcer, det i udgangspositionen selv rådede over, er drivkraften.

Social kapital anvendes også som begreb af Gert Tinggaard Svendsen, der definerer social kapital som:

”individets evne til at indgå frivilligt samarbejde”⁹⁶

En organisation med en stor beholdning af social kapital er med denne definition robust overfor sin omverden. Transaktionsomkostningerne i organisationen er små, og tilliden er høj.⁹⁷

Gaver, eller uundværlige ressourcer, der selvsagt kan tage mange former afhængig af organisationen, tiden og stedet, er nødvendige, men er i forlængelse af ovenstående, ikke tilgængelige for alle. De individualister, der ikke er i stand til at løbe en risiko, og dermed udvise tillid, står uden for gavegivningen, og dermed udenfor opbygningen af relationer og social kapital.⁹⁸ Spørgsmålet er, om man som leder har et valg?

Tillid er med andre ord afgørende for integrationen i organisationen, og ledelse bliver et spørgsmål om kollektiv værdiskabelse.⁹⁹ Ledelse bliver et spørgsmål om at opbygge netværk, der kan facilitere vidensspredning og facilitere gaveøkonomien. Eller sagt på en anden måde Ledelse bliver et spørgsmål om at etablere netværk, der understøtter tilliden i organisationen.

⁹⁵ Ibid s. 238

⁹⁶ Gert Tinggaard Svendsen: Hvordan Flyver Brumbassen s. 1

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Rafnsøe, Steen Valentin og Niels Thygesen: Om ledelse på magtens og tillidens betingelser s. 244

⁹⁹ Ibid s. 245

Hvordan opbygges en gaveøkonomi?

Der er en række ledelsesmæssige udfordringer knyttet til opbygningen af en gaveøkonomi. De væsentligste af disse er mentale udfordringer, der består i at "tænke nyt". Imidlertid består en ledelsesmæssig udfordring også i at sikre de fysiske rammer for at gaveøkonomien kan trives.

Den ledelsesmæssige udfordring består i at have tillid til at andre udviser tillid til hinanden, -og sikre at de rent fysiske gavegivningsstrukturer, de kanaler der skal sikre at fysiske og mentale ressourcer kan flyde på tværs i organisationen, eksisterer. Det stiller store krav til den digitale infrastruktur, hvor Internet og intranet bliver centrale redskaber i lighed med fysiske mødesteder i organisationen, kaffeøer, interne konferencer seminarer m.m. ¹⁰⁰

Den ledelsesmæssige udfordring bevæger sig med tillid som grundlag fra det fremadskuende, beregnende, til det reflekterende. I TL's strategiske arbejde har de gang på gang lagt planer for, hvordan kriserne kunne løses og medlemstallet kunne bringes til at stige. Det er eksempler på en traditionel fremadskuende strategi, der har hentet sin energi i beregninger og forventninger til fremtiden. Den strategiske kraft i den tillidsbaserede ledelse henter sin energi inde fra organisationen, ikke nødvendigvis fra toppen, men fra alle organisationens led. Lederen må altså kende sin organisation til bunds, og tage bestik af praksis, - kunne anerkende praksis, og de strategier, der udvikler sig i praksis, for at kunne bedrive tillidsbaseret ledelse. Strategier, der vokser ud af dagligdagen er samtidig risikobetonede strategier, som ingen ansvarlige umiddelbart kan stilles til regnskab for. De kræver derfor stor tillid af lederen.

Ikke alle gaver i en gaveøkonomi er lige gyldige. Gave skal udfylde en funktion, og skal have netop den værdi, som gør at modtageren kvitterer med social kapital. Ledelsesopgaven består i at understøtte gavesystemet, så det forbliver et system, der hviler på frivillighedens præmisser, og tilskynder til, at der i organisationen opbygges stigende mængder af social kapital, og en rigdom af erfaringer, en kapital af viden. Jo større social kapital der opbygges, jo tættere et netværk bliver organisationen, og jo større viden og flere erfaringer samles der samtidig til gavn for organisationens strategiske arbejde. ¹⁰¹

¹⁰⁰ Ibid s. 248

¹⁰¹ ¹⁰¹ Sverre Rafnsøe, Steen Valentin og Niels Thygesen: Om ledelse på magtens og tillidens betingelser s. 262

I den tillidsbaserede organisation bliver videndeling, refleksioner, oplevelser, erfaringsudveksling, motivation, eksperimenter, samarbejdsevne, situationsfornemmelse, netværk og intuition en del af dagligdagen. Dermed rustes den til konkurrencen.¹⁰²

Hvordan opbygges en strategi for tillidsbaseret ledelse i TL?

En strategi for tillidsbaseret ledelse må som nævnt komme indefra, eller om man vil: nedefra. Der kan ikke som sådan ”opfindes” en strategi for tillidsbaseret ledelse, som kan ”lægges ned over” organisationen TL. En analyse af, hvordan en strategi for tillidsbaseret ledelse i TL kan etableres må derfor også tage sit udgangspunkt i en analyse af TL’s forudsætninger for at bedrive tillidsbaseret ledelse.

Forudsætningerne for tillidsbaseret ledelse kan deles i fysiske forudsætninger og mentale forudsætninger. De fysiske forudsætninger dækker over tilvejebringelsen af en fornøden infrastruktur til udvekslingen af gaver og ressourcer, det vil sige en veludbygget digital infrastruktur, en solid mødekultur, og virksomme mødefora med en effektiv videndeling.

Om forventningerne til dette område i fremtiden udtrykker afdelingsformanden i Roskilde sig således: ”.. ved hjælp af afdelingsleder møder og hovedbestyrelsesmøder hvor vi lægger nogle politikker og laver nogen embedsmandsretningslinjer og giver hinanden håndslag på at følge disse og så skal der selvfølgelig samles op en gang imellem.”¹⁰³ TL råder desuden over Intranet, rettet mod de ansatte,¹⁰⁴ og extranet rettet mod organisationens tillidsvalgte¹⁰⁵. Organisationen har medlemsbladet Teknikeren,¹⁰⁶ der udkommer 10 gange årligt nyhedsbrevet, ”Faglig Koordinering”¹⁰⁷, der udsendes efter behov sammen med en møderække for organisationens faglige sekretærer, samt de faste mødefora Hovedbestyrelse, Forretningsudvalg samt tilhørende underudvalg.¹⁰⁸

¹⁰² ¹⁰² Sverre Rafnsøe, Steen Valentin og Niels Thygesen: Om ledelse på magtens og tillidens betingelser s. 258

¹⁰³ Afdelingsformand Connie Abel, TL Roskilde, Interview, 19. december 2006, udskrift s. 2.

¹⁰⁴ Notat: www.tl.dk og subsites, TL, 25. februar 2003

¹⁰⁵ Ibid.

¹⁰⁶ Teknikeren, målsætning jf. www.tl.dk: ”Bladet skal dels indeholde artikler, som handler om arbejdsmarkedet generelt – for eksempel jobsøgning, stress og netværk. Og dels skal vi lave artikler, hvor læserne kan nikke genkendende til problemer og situationer fra andre arbejdspladser og brancher. Desuden skal bladet indeholde stof om teknik, teknologi og design, stof for ledere, for kvindelige teknikere og stof, der handler om uddannelse og kompetenceudvikling. Endelig har Teknikeren en informationsforpligtelse i forhold til for eksempel annoncering af generalforsamlinger og andre møder i forbundsregi.”

¹⁰⁷ Jf. oplæg og seminarprogrammer, faglig koordinering 2004-2006

¹⁰⁸ TL: TL’s love, vedtaget på kongres 2004

De fysiske forudsætninger for gavegivningen, og dermed for en strategi for tillidsbaseret ledelse er, som det fremgår i stort omfang tilstede i TL i dag. Der findes en omfattende digital infrastruktur, med intranet og extranet, der tillader gavegivning på tværs i organisationen, og der findes en veletableret mødekultur, der sikrer passende fora for gavegivningen. De fysiske rammer egner sig på grund af den geografiske spredning mindre godt til at facilitere netværksdannelsen, det ligger implicit, at en organisation med 9 afdelinger, spredt over hele landet møder udfordringer på dette område. Imidlertid har TL som det fremgår etableret en lang række fora, der synes at kunne sikre den løbende kontakt på tværs.

Med henblik på at facilitere gavegivningen er det som ovenfor anført en afgørende forudsætning, at ledelsen er i stand til at understøtte tilliden i organisationen. Om dette forhold anfører forbundsformanden: ”jeg oplever i den grad, ... at der er embedsmænd, der politiserer, så man tror at det er løgn. Og sætter en helt anden dagsorden, det er fuldstændigt umuligt, når der bliver igangsat det ene røgte efter det andet på et plan, hvor det er urimeligt, at det menneske sætter røgter gang. ... Det, der for alvor kan slå TL i stykker er de interne barrierer. Hvorfor skal vi gå i krig med andre, hvis vi kan slå os selv ihjel indefra?”¹⁰⁹

En afdelingsformand udtrykker det således: ”Der bliver sådan en lokal patriotisme - i forhold til centralt truffe beslutninger – hvor den enkelte formand når han kommer hjem...der har jeg jo hørt dem faktisk sige: Dem der ovre har besluttet...De får et helt andet fokus når de er hjemme igen, så det de har besluttet, er noget for de andre. Jeg tror da der har været rigtig meget .. politisk magtkamp i det også.”¹¹⁰ Hun fortsætter: ”Den største overraskelse tror jeg faktisk var for mig, da jeg kom med i forretningsudvalget, -at det overhovedet ikke handlede om at se nogen visioner og gøre noget godt for TL, at få nogle flere medlemmer og få en sund økonomi – det var slet ikke det, det handlede om. Det handlede om, hvem har den største tissemand her, – det er det, det hele handlede om – hvem bestemmer her - og som den sidste nye skal du i hvert fald anerkende hierarkiet – vi andre kom her først.”¹¹¹

Henholdsvis Forbundsformanden og afdelingsformanden giver således udtryk til en høj grad af mistillid til at de eksisterende strukturer kan fungere på basis af tillid og at der kan skabes en ånd, der kan medvirke til opbygningen af social kapital. Disse udsagn, som repræsenterer udsagn fra forbundets øverste ledelse må siges på afgørende vis at så tvivl om, hvorvidt forbundets ledelse er i stand til at understøtte tilliden i organisationen, og dermed den interne gavegivning og dermed den

¹⁰⁹ Forbundsformand Gita Grüning, Interview, 24. november 2006, udskrift 2.

¹¹⁰ Afdelingsformand Connie Abel, TL Roskilde, Interview, 19. december 2006, udskrift s. 5.

¹¹¹ Afdelingsformand Connie Abel, TL Roskilde, Interview, 19. december 2006, udskrift s. 7.

opbygning af social kapital, der jf. teoriafsnittet, vil være afgørende for forbundets overlevelse på længere sigt.

På spørgsmålet om afdelingsformandens tillid til at TL vil kunne skabe intern politisk ro er hun imidlertid mere positiv: ”jeg tror på at Dorthe fra Århus hun vil opleve en meget meget positiv modtagelse fra dem alle sammen, for nu handler det om at få Århus med over til den ene fløj og få isoleret København – altså ikke isoleret sådan så de ikke må være der men isoleret sådan at de ikke kan lave opposition – det er det det handler om”¹¹² Afdelingsformanden har således tilsyneladende tillid til at fremtiden vil bringe en styrkelse af den interne tillid i organisationen, på trods af at denne fortsat ikke skal inkludere alle. Som nævnt vil der være vindere og tabere i en gaveøkonomi. Ikke alle vil være inkluderet i gaveøkonomien, men kun de, som beslutter sig for at deltage og for at udvise tillid. ”Free riders” der søger at udnytte andre tillid vil blive ekskluderet.

Sammenfattende kan vi, som tilfældet var for visionsarbejdet, se, at TL allerede i dag har nogle af de elementer, der skal til for at indføre en strategi for tillidsbaseret ledelse. I dette tilfælde er de eksisterende elementer dog begrænset til de fysiske strukturer i organisationen, mens der eksisterer en række mentale barrierer, der vil skulle brydes ned, før strategien kan komplementeres effektivt. Imidlertid er det vores opfattelse at strategien er vigtig for organisationens fremtidige arbejde, fordi den ikke alene retter sig en da men i høj grad er rettet ud mod organisationens interesser i omgivelserne. Men en tillidsbaseret strategi kan TL ruste sig til for alvor at sætte ”medlemmet i centrum” som den selv udtrykker det, og derved forberede sig til at møde nogle af de udfordringer, som vi mener den vil stå overfor i fremtiden. Dette vil vi vende tilbage til i perspektiveringen, hvor vi yderligere vil diskutere de fremtidige udfordringer for organisationen.

¹¹² Afdelingsformand Connie Abel, TL Roskilde, Interview, 19. december 2006, udskrift s. 8.

5.2 Strategier rettet mod det styringsmæssige tema

I dette kapitels indledning beskrev vi hvordan analysen i kapitel 4 havde vist, at TL ikke i væsentligt omfang havde udviklet strategier i forhold til den kulturelle krise, mens de i forhold til den styringsmæssige krise havde udviklet strategier, men imidlertid over tid gentog de samme strategier gang på gang.

Vi har derfor valgt at angribe den styringsmæssige krise strategisk ved at præsentere en sammensat styringsteoretisk ramme til forståelse af de tilgængelige styringsteknologier og ledelsesværktøjer. Indledningsvis vil vi med Christian Tangkjær¹¹³ præsentere tre væsensforskellige forestillinger om ledelsesværktøjer, og siden vil vi med Henholdsvis Preben Melander¹¹⁴ og Lars Goldschmidt m.fl.¹¹⁵ præsentere en række af de ledelsesmæssige udfordringer, som vi mener, det kan være relevant at bringe i overvejelse ved applicering af styringsteknologier i TL. Til dette brug vil vi endvidere kort inddrage Zygmunt Bauman¹¹⁶, der ligeledes kan bidrage med et styringsteknologisk blik, der kan give anledning til en anden tilgang en den rent instrumentelle.

Dernæst vil vi med den tilgængelige empiri søge at diskutere en applicering af udvalgte teknologier i TL i lyset af den føromtalte kritiske tilgang til teknologiernes anvendelse, der således vil sætte os i stand til at vurdere deres mulige indvirken på organisationens population.

5.2.1 Styringsværktøjer

Styringsværktøjer er ikke uskyldige, hvad enten det drejer sig om Balanced Scorecard, Lean, Værdibaseret ledelse, MUS-samtaler eller andet. Styringsværktøjer af den ene eller anden type indgår i stort set alle organisationers og lederes dagligdag. Vi vil her indledningsvis præsentere tre forskellige måder at iagttage styringsværktøjer på: den instrumentale, det institutionelle og det radikale.

¹¹³ Christian Tangkjær De mange ledelsesværktøjer: Hvor ligger ledelsens muligheder?

¹¹⁴ Preben Melander: Økonomistyringen under forvandling mod værdiskabende ledelse – om at genopfinde sin faglige identitet i det nye viden- og værdisamfund

¹¹⁵ Lars Goldschmidt: Ledelse af Primadonnaer

¹¹⁶ Zygmunt Bauman: Modernitet og Holocaust

I et instrumentelt blik forstås styringsværktøjer og ledelse som sådan som det at mestre, og forholde sig suveræn til en situation. Ledelse ses som en intention om at handle velovervejet, at ville opnå noget forskelligt fra den situation vi er i i dag. Bevægelsen fra A til B er sikret på baggrund af ledelsens intentioner og i kraft af dens styringsredskaber. Dette blik bygger på et lineært forhold mellem ledelse og organisering, der sætter organisationen i direkte forlængelse af ledelsen.¹¹⁷

I et institutionelt blik forstås ledelse og styringsværktøjer ud fra det grundlæggende spørgsmål: Hvorfor ligner alle organisationer hinanden? I og med at organisationerne er forankret i samme miljøer, på samme betingelser, under samme strukturer bliver de isomorfe med omgivelserne. Ledelsesværktøjet er her en standard, som moderne ledere iklæder sig selv og deres organisation med henblik på at opnå legitimitet i deres omverden. Det fører til en mode i konkrete ledelsesværktøjer, som alle organisationer indfører mere eller mindre på samme tid. Frem for at være drevet af problemer synes blikket at betragte lederen som drevet af løsningen i sin måde at betragte ledelsesværktøjet.¹¹⁸

Endelig tager det radikale blik på ledelsesværktøj så at sige værktøjet på ordet, og ser på, hvad der er dets sande væsen. Dermed får værktøjet aktørstatus, således at værktøjet i stedet for at være et værktøj for ledelsen, i stedet bemægtiger sig magten og lader ledelsen blive redskab for værktøjet. En vigtigt grundantagelse i dette blik er, at ingen ledelsesværktøjer er ledelsesneutrale. Ethvert ledelsesværktøj har i sig en grundantagelse om, hvad ledelse er, en grundantagelse, der ved brug af værktøjet smitter af på ledelsen, eller snarere, som værktøjet, når det bruges applicerer på den leder, der benytter det. Formålet med ledelsesværktøjer er, set med dette perspektiv at gøre områder i det organisatoriske liv ledelsesbare. Før et domæne kan gøres ledelsesbart, må det først gøres forståeligt for andre og for sig selv. Et ledelsesværktøj skaber på denne måde rummet for ledelse.

Dermed kan man sige at ledelsesværktøjet konstituerer organisationen, og at organisationen derfor er den, som ledelsen vælger ud fra valget af ledelsesværktøjer. Deraf følger også at dette valg kunne være truffet anderledes, og at organisationen dermed ikke er universel, men derimod kontingent, da den jo præcis ville have været anderledes, dersom et andet værktøj var valgt.¹¹⁹

¹¹⁷ Christian Tankjær, op.cit. s. 99.

¹¹⁸ Ibid. s. 100.

¹¹⁹ Ibid. s. 102.

Perspektiv/ledelsværktøj	Instrumentelt blik	Institutionelt blik	Radikalt blik
Definition	Instrument (hvad skal vi gøre?)	Strukturel standard (Hvad gør andre?)	Magtform (hvordan gøres vi?)
Formål	Målopfyldelse (handling)	Legitimering (anerkendelse)	Bemægtigelse (genstandgørelse)
Genkendelighed	Som linearitet	Som isomorfi	Som Regularitet
Funktion	Løsning af (de rigtige) problemer	Introduktion af (legitime) løsninger og problemer	Skabelsen af ledelsesrummet
Ledelse	Suverænen	Kopien	(bi)-produktet
Ledelse gennem	Intentioner	imitationer	Relationer
Organisation	Maskine (ligevægt)	Symbolsk struktur (orden)	Produkt (konsekvens)
Relation, ledelse og organisation	Konvergent (forlængelse)	Ceremoniel (de-koblet)	Kontingent (valgbar)

Skema 2. Perspektiv/ledelsværktøj¹²⁰

I ovenstående skema er de tre blikke, eller perspektiver på ledelsværktøjer stilet op overfor hinanden. Det blik, der i dagligdagen giver ledelsen legitimitet er det instrumentelle,¹²¹ og det bliver da også med denne opstilling tydeligt, at det instrumentelle blik leverer målopfyldelse, handling, problemløsning, og de ”produkter” men i øvrigt forventer af ”rigtig” ledelse. Der gør imidlertid ikke de øvrige blikke mindre analytisk produktive, idet især det radikale blik i vores øjne tilbyder en kritisk tilgang til anvendelsen af ledelsværktøjet, som sætter fokus på det afgørende i, at lederen vælger ledelsværktøjet til, i og med det pointerer at ledelsværktøjet er konstituerende for organisationen. Dermed lægger det radikale perspektiv op til en reflektiv praksis i anvendelsen af ledelsværktøjer, som vil være konstruktiv i den videre diskussion af ledelsværktøjers anvendelse i TL.

¹²⁰ Christian Tankjær, op.cit. s. 103

¹²¹ Ibid. s. 103

Med denne grundlæggende indtroduktion på plads vil vi herefter kort præsentere en række teoretiske bidrag, der kan medvirke til en reflekteret forholden til styringsteknologier. At styringsteknologierne ikke er uskyldige i sig selv, giver Zygmunt Baumanns Holocaust måske det allerbedste billede af. Med grusom sikkerhed skildrer han, hvordan det 3. rige gennem styringsteknologi sikrer en effektiv og ressourceoptimal jødeudrydelse, og hvordan styringsteknologien gør mennesket bag den etisk blind. Bauman konkluderer, at Endlösungs idé var af bureaukratisk natur. Endlösung var, omend en forbrydelse mod menneskeheden, så dog en stor bureaukratisk bedrift og en sejr for styringsteknologierne.¹²²

Indførelse af redskaber til økonomi- og ressourcestyring har op gennem 80'erne og 90'erne være god latin i både den offentlige og den private sektor. Pyramiderne skulle rives ned. Decentralisering kom på mode, ISO-standarder skulle sikre at de etablerede rutiner blev fulgt og *Just in time* skulle sikre at ordren nåede frem til tiden på den kortes mulige gennemløbstid i produktionen. Virksomhederne skulle i 90'erne styres af værdien for kunden via *total quality management*, og *supply chain management* og regnskabsvæsenet blev udvidet med *activity based costing*. 90'ernes økonomistyring blev brugt til at måle organisationens evne til at skabe tilfredse kunder.¹²³ Endnu et redskab til dette var *Balanced Scorecard*, der blev indført i mange organisationer. Samtidig var alle disse måleredskaber dog redskaber, der var udviklet til at måle organisationernes produktion i en industrisamfundslogik, hvor produktion var endsbetydende med et højt antal producerede enheder. Disse redskaber, *Balanced scorecard*, *Total Quality Management* m.fl., hvis primære formål er at sætte organisationens output på tal afspejler fortsat den gamle industrisamfundslogik.¹²⁴

De nye udfordringer, der ligger for fremtidens styringsteknologier bliver at tilpasse sig fremtidens krav, og matche videnmedarbejdernes forventninger. De vil næppe behandles som samlebåndsarbejdere. En teoretiker, der har beskæftiget sig med netop dette problem finder vi i Lars Goldschmidt m.fl., der har identificeret ledelsesfremmede medarbejdere, eller ligefrem primadonnamedarbejdere, som en voksende gruppe blandt videnmedarbejderne.

¹²² Zygmunt Bauman: *Modernitet og Holocaust*, MPA, Kompendium strategikompendium 2006, s. 75.

¹²³ Preben Melander: *Økonomistyringen under forvandling mod værdiskabende ledelse – om at genopfinde sin faglige identitet i det nye viden og værdisamfund* s. 10

¹²⁴ *Ibid.* s. 11

Med fremkomsten af videnmedarbejdere rokkes der ifølge Henrik Holt Larsen fundamentalt ved ledelsesretten, idet han stiller spørgsmålet, ”Vi vil gerne udvælge dem, men er det reelt dem, der udvælger os?”¹²⁵ Spørgsmålet er centralt, og rører ved en fast indgroet opfattelse i mange organisationer, nemlig at det er ”os” der opslår en stilling som ”de”, altså kandidaterne så kan søge på. Henrik Holt Larsen skriver: ”Jo mere det omvendt er sælgers marked – og virksomhederne derfor har svært ved at få besat stillingerne – jo mindre sandt er dette billede, idet virksomhederne i nogen grad må tage til takke med dem, de kan få, frem for dem de gerne vil have.”¹²⁶ Spørgsmålet er naturligvis, i hvilket omfang denne problematik omkring videnssamfundet og videnmedarbejdernes indtog er relevant for TL. I lyset af den netop diskuterede vision, hvoraf det af 1998-udgaven fremgik at TL som arbejdsplads skulle være teknologisk førende, må vi antage at den er relevant. Er det tilfældet. Vil de styringsteknologier, der vælges til organisationen således skulle indpasses i videnssamfundets virkelighed, og organisationen må antages befolket af videnmedarbejdere, hvorfor det vil være interessant at få en nærmere karakteristik af disse.

Videnmedarbejdere har ofte, men ikke altid problemer med at arbejde tværfagligt. Ofte indebærer tværfaglighed, at en videnmedarbejder i en periode skal beskæftige sig med ting, som de selv synes er mindre interessante. Mens en anden kan blomstre op ved et farverigt samspil mellem personalegrupper.¹²⁷

Et stor del af videnmedarbejderne vil vi betegne som ledelsesfremmede hvilket kendetegnes ved, at ledelse af dem, opfattes som et unødvendigt eller begrænset onde. Ledelsesfremmedhed følges af en forestilling om, at selvstændige ansvarsfulde mennesker kan lede sig selv, og at den nødvendige samordning af deres aktiviteter kan skabes ved samtale mellem disse selvstændige personer. Den ledelsesfremmede anerkender ikke formel autoritet.¹²⁸

Set i lyset af ovenstående er det givet, at traditionelle ledelsesteknikker ikke er tilstrækkelige i ledelsen af ledelsesfremmede. Særligt to traditionelle redskaber har i denne sammenhæng mistet

¹²⁵ Henrik Holt Larsen i Janne Albertsen, Lars Goldschmidt og Henrik Holdt Larsen (red). Hvor svært kan det være – dilemmaer i videnledelse s. 27

¹²⁶ Ibid s. 28.

¹²⁷ Ibid s. 33

¹²⁸ Ibid s. 49

deres betydning. Som allerede nævnt, anerkender den ledelsesfremmede ikke, eller kun i ringe grad formel autoritet. Tilsvarende har trusler kun en ringe effekt på disse medarbejdere.¹²⁹

Faglighed og ekspertise derimod, er i forbindelse med ledelse af ledelsesfremmede ofte særdeles vigtigt. Faglige begrundelser for et ledelsestiltag er ofte virkningsfulde, her er man på primadonnaens hjemmebane. Faglige begrundelser er ofte det eneste hul gennem primadonnaens eller den ledelsesfremmedes kommunikationsfilter. Det gør det svært at etablere en god ledelsesrelation med en anden faglig baggrund end hans.¹³⁰

Lederens egne sociale kompetencer, og evnen til at opbygge positive relationer til de ledelsesfremmede bliver i denne situation alfa og omega. Lederen skal have karisma, kunne skabe begejstring og kunne skabe visioner. Han skal kunne skabe billeder sammen med og i medarbejderne som udgangspunkt for ledelse. Medarbejderne skal have visionen så meget inde på rygmarven at deres kreative intuition arbejder i overensstemmelse med organisationens mål. Endelig skal han have et højt energiniveau for at kunne flytte en ledelsesfremmed organisation. Energiniveauet kan udmøntes i bedre mødeforberedelse, energi til at være socialt aktiv, energi til personlig samtale, og energi til de opgaver, som ingen andre orker. Alt sammen elementer der giver lyst til at følge lederen.¹³¹

Sammenfattende ses det, at de formelle lederattributter i stort omfang spiller fallit i sammenhæng med et ledelsesfremmed miljø. Der stilles i disse situationer endog meget store krav til lederen.

5.2.2 Brug af styringsværktøjer i TL

Vi beskrev indledningsvis, at vi på baggrund af den styringsteoretiske ramme, vil søge at applicere empirien på udvalgte styringsteknologier. Forudsætningen for at dette kan være relevant er dog, at vi først afklarer det styringsmæssige behov, som TL igennem den indsamlede Empiri iagttager. Dette udtrykkes f. eks. i forbindelse med vedtagelsen af fokusplanen i 2002:

¹²⁹ Ibid s. 53

¹³⁰ Ibid s. 53

¹³¹ Lars Goldschmidt, her i MPA 2005, Kompendium i organisation 236

”For at styrke aktiviteterne på disse områder præciserede HB, at der skal opstilles mål for hvor mange aktiviteter, der skal iværksættes indenfor de 3 indsatsområder. Disse mål skal ligge over det nuværende aktivitetsniveau. Der skal efterfølgende måles på, om vi har nået de opstillede mål.”¹³²

”Det er der også lagt op til i målene og kommissoriet til beskrivelserne. Arbejdet med at beskrive de to projekter er nu gået i gang. En tredje projektgruppe har ligeledes begyndt arbejdet med at lokalisere de særlige punkter i arbejdet organisationen skal måles på fremover.”¹³³ Forbundsformanden giver imidlertid klart udtryk for, at der faktisk ikke *har* været foretaget opfølgende målinger: ”vi har aldrig før målt vores indsats.”¹³⁴ Dette stemmer overens med følgende udsagn fra en afdelingsformand angående opfølgning på fokusplanen: ”så var det at de gerne ville have indberetning og indberetning og indberetning – til sidst blev det faktisk sådan så vi skulle bruge mere tid på at indberette end på at gå ud på skolerne og det vi indberettede var nogle oplysninger de selv havde bevilget til os så de havde altså oplysningerne bare et andet sted – det gider vi sgu da ikke, så står vi af, sådan er det.”

Den administrerende direktør gør rede for erfaringerne med anvendelse af syringsteknologi omkring den daværende fokusplan på denne måde.

”vi prøvede at lave sådan et modificeret balanced scorecard tilgang til det. Hvor vi prøver at lægge op til om vi kunne prøve at sætte os nogle mål, jamen på økonomien, det var let nok, det er vi vant til, og arbejde efter økonomien ikke, men også prøve at sætte os nogle mål på medlemmerne, vi satte nogle mål på det faglige, altså gå ind og så sige hvad kan vi rent fagligt, altså fagforeningsfagligt, hvor er det vi bliver stærke i den her sammenhæng? .. -det er også blandt andet derfor vi har fået noget der minder om et .. sagsregistreringssystem. .. Og så endelig også kigge på kompetencerne. .. vi fik en registrering af efteruddannelse, vi fik et uddannelseskatalog, så vi kan målrette, vi fik en kompetencekortlægning af alle medarbejdernes kompetencer.”¹³⁵ Han fortsætter:

” Så tog vi en modificeret selvfølgelig. For det der er problemet .. er jo at vi også samtidig er en politisk organisation. Så det at gå ind og måle på, om en sag tager for lang tid eller for kort tid, det er også en kæmpe omstillingsproces, der ligger i det. ”

Konklusionen er i hans mund klar: ”Virkede fokusplanen? Nej, så sad vi sgu ikke her nu.”¹³⁶

Forbundsformanden er imidlertid lige så klar, når det gælder der fremtidige styringsbehov i TL:

”Der bliver fulgt op!! Det skal være en del af den bundne opgave for administrationen her.”¹³⁷

TL's Hovedbestyrelse beskrev tilbage i 2002 ved formuleringen af Fokusplanen er udpræget styringsbehov, der ikke siden er blev modsvaret af en adækvat styringsteknologi. Et fejlslagent forsøg på et introducere et (modificeret) Balanced Scorecard forklares af den administrerende

¹³² Fokusplanen 2002.

¹³³ Hovedbestyrelsesreferat 3. december 2003

¹³⁴ Forbundsformand Gita Grüning, Interview, 24. november 2006, udskrift s. 6

¹³⁵ Interview med Administrerende Direktør Carsten Madsen, 24. november 2006, udskrift s. 5.

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ Forbundsformand Gita Grüning, op.cit.

direktør med at der er tale om en politisk organisation. En repræsentant for de afdelinger, der har skullet føde data ind i systemet beskriver en frustration over manglende viden om hvad data har skullet bruges til og en manglende forståelse for nytten af dataindberetningen. Samtidig beskrives dataindberetningen som en primært kvalitativ indberetning (skolebesøg). Der lægges nu op til, at der skal etableres et styringssystem, der kan modsvare det konstaterede styringsbehov, og forbundsformanden placerer i sin udlægning ansvaret for etableringen af et adækvat styringsværktøj på administrationen og dermed på den administrerende direktør.

På den nuværende baggrund kan det konstateres, at TL's ledelse synes stærkt determinerede i retning af at sikre et mere stabil opfølgning i fremtiden end vi har set det ske i fortiden. Vi kan betragte det som en strategi om styring, der ikke er fastlagt og gjort bestemt. Inden der kan diskuteres konkrete styringsteknologier bør det dog afklares, i hvilket omfang TL kan betragtes som en vidensorganisation, og i hvilket omfang TL kan styres efter industrisamfundets styringslogik, jf. diskussionen i ovenstående teoripræsentation.

Vi har set, at det tilsyneladende ikke lykkes at søsætte styringsteknologier i organisationen på trods af intentioner herom, og at ledelsen forklarer det med det politiske system. En anden forklaring finder man hos en afdelingsformand: På spørgsmålet om, hvorvidt, der kunne fastsættes faste enhedssagsbehandlingstider, siger hun: "Det kunne man godt – men der har vi bare nogen klubber der ikke vil være med til det og især den, ene faglige sekretærklub – de har jo forstået at kæmpe imod at det kom indtil nu." Hun lægger således ansvaret for manglende styring på organisationens menige medarbejdere, organiseret i de to faglige klubber.

Begge citater tyder på, at der er elementer af ledelsesfremmedhed i en politisk organisation som TL, som minder om dem, man finder i vidensorganisationer. Imidlertid finder vi også elementer i organisationen, der peger den modsatte vej. Ser vi på afdelingernes arbejde, er en stor del af sagerne rutinesager, af mere eller mindre ensartet karakter, som der relevant ville kunne sættes måltal, sagsbehandlingstider m.v. for: Den før omtalte afdelingsleder udtrykker det sig som nævnt principielt positivt omkring standardsagsbehandlingstider. Hun supplerer: "Altså for eksempel skal vi have noget tidsregistrering - vi skal da kende vores egen organisation – på den måde skal vi jo være en forretning – vi skal kunne se hvad vi bruger vor tid på. Vi skal da også være professionelle – og vi skal have en ekspeditions tid som vi kan forsvare – så vi kan beholde medlemmerne.

Her kobles tilstedeværelsen af styringsteknologi således direkte sammen med legitimiteten overfor medlemmerne.

I forhold til de mål, der er sat ved organisationens fokusplan er der ligeledes en række mål, der vidner om at organisationen i vid udstrækning producerer ensartede serviceydelser i stor udstrækning, og således i det mindste blandt andet kan anskues ud fra industrisamfundets forholdemåde:

- *Målet er at 10 % flere dimittender melder sig ind hvert semester på landsplan (ansvar: lokalt og centralt)*
- *Der sættes lignende mål for samtlige aktiviteter i forhold til skoleområdet, det vil sige besøg, arrangementer mm. (ansvar: lokalt)*
- *Der etableres mindst 1 nyt netværk om året for f.eks. multimediedesignere, elinstallatører m.v. (ansvar: centralt kommunikationsafdelingen)”¹³⁸*

Sammenfattende kan vi se at TL analytisk må betragtes som både/og i den forstand at organisationen ikke alene kan betragtes som vidensorganisation. I det perspektiv antager vi, at det vil være relevant at underkaste de dele af TL's produktion, der præcis har karakter af ensartet produktion en relevant styringsteknologi, idet det bør understreges at de videnintensive processer bør friholdes fra denne. Her finder vi Balanced Scorecard, som tidligere overvejet i organisationen egnet.

¹³⁸ Fokusplanen 2002.

Balanced Scorecard i TL

For at undersøge en eventuel applicering af Balanced Scorecard i TL, må vi kort skitsere indholdet og virkemåden af konceptet. BSC, der er udviklet af professor Robert S. Kaplan fra Harvard Business School, er et blandt mange styrings- og ledelsværktøjer. Det er kendetegnet ved, at udvide den finansielle rapportering med ikke finansielle målinger. Mens mange andre styrings- og ledelsværktøjer er rettet mod budgetter, perioderegnskaber og økonomistyring, så er BSC også rettet mod organisationens investering i medarbejderkompetencer, udvikling af kunde/brugerrelationer og de interne processer, der indgår i produkt/serviceudviklingen. BSC's målsætninger og måltal tager udgangspunkt i en organisations overordnede vision og strategi, ved at den overordnede strategi nedbrydes i en række målsætninger som herefter kvantificeres gennem konkrete måltal.¹³⁹

BSC bygger som nævnt på performancemålinger inden for 4 perspektiver:

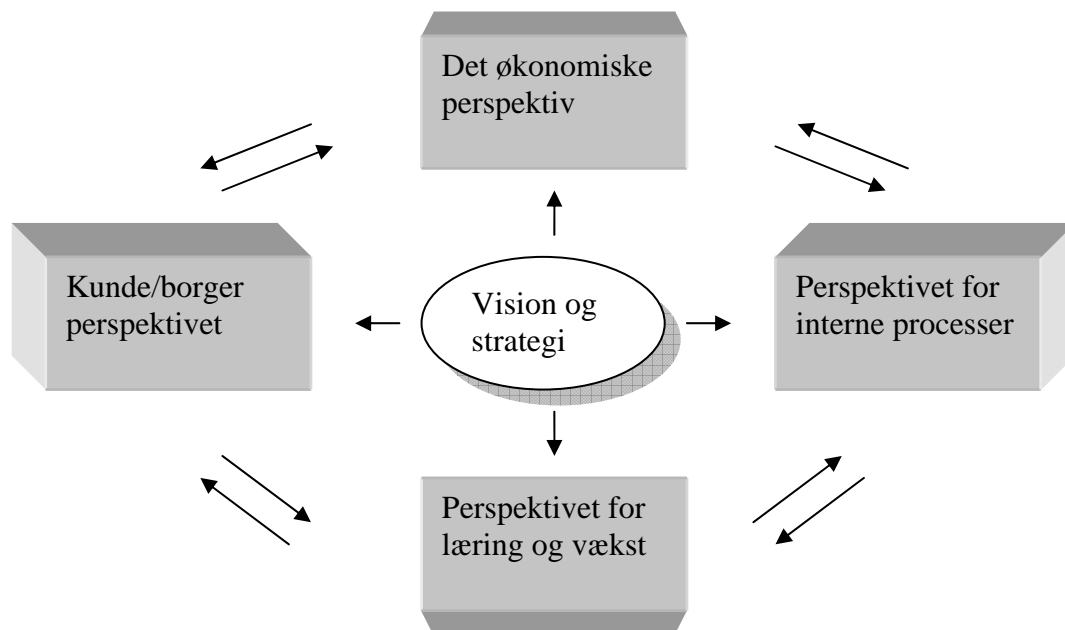


Fig. 8 Perspektiver for måling – Balanced Scorecard¹⁴⁰

¹³⁹ Allan Hansen: Implementering af en balanceret rapportering – om arbejdet med at udvikle nye strategiske dimensioner i virksomhedens resultatmåling Her i Melander 2002. s. 169

¹⁴⁰ Robert S. Kaplan og David P Norton: The Balanced Scorecard

Det **økonomiske perspektiv** har til formål, via måltal, at kunne opsummere målelige konsekvenser af foretagne handlinger. Måltallene for den økonomiske performance kan således vise om en organisations strategi, implementering og udførelse medvirker til budgetoverholdelse. Økonomiske målsætninger vil typisk relatere sig til overskud, omsætning og rentabilitet.

De økonomiske målsætninger tjener som fokus for målsætningerne og måltallene for de tre andre perspektiver i BSC. Det økonomiske perspektiv overordner sig således, at hver af de mål man vælger sig inden for de 3 øvrige perspektiver, bør være led i en årsags- virkningsrelation, som medfører en forbedring i det økonomiske resultat.

I **kunde/brugerperspektivet** beskrives de kunde/bruger/markedsområder som organisationen ønsker at konkurrere indenfor eller øge fokus på. Målsætningerne for kunde/brugerperspektivet vil typisk relatere sig til kunde/brugertilfredshed, reklamationer/klager og markedsandel.

I det **interne perspektiv** identificeres de interne processer hvor organisationen skal udmærke sig. Målsætninger og måltal opstår på grundlag af strategier om at leve op til kundernes/brugernes forventninger. Målsætninger og måltal for dette perspektiv udarbejdes typisk efter, at målsætninger og måltal er defineret for såvel det økonomiske perspektiv som kunde/brugerperspektivet. Hermed har organisationen mulighed for at igangsætte interne processer som bidrager til opfyldelse af målene for såvel kunde/brugerperspektivet som det økonomiske perspektiv.

Målsætningerne i det interne perspektiv vil typisk relatere sig til effektivitet, kvalitet og leveringsevne.

I **lærings- og vækstperspektivet** identificeres den infrastruktur organisationen skal opbygge for at skabe langsigtet vækst og forbedring. Målsætningerne fra de tre øvrige perspektiver vil typisk afsløre, at der er forskel imellem den eksisterende viden og kompetence hos medarbejdere, systemer og procedurer, og det der kræves for at kunne mønstre en optimal performance. Strategier til opnåelse af en optimal performance fordrer således oftest betydelige investeringer i de personer, systemer og processer, som opbygger den organisatoriske kompetence. Lærings- og vækstperspektivet skal derfor definere målsætninger og måltal der sigter på at opdatere medarbejdernes viden og interne videndeling. Målsætningerne i lærings- og vækstperspektivet bliver således drivkræfterne for at opnå gode resultater i de tre andre perspektiver.

Målsætningerne i lærings- og vækstperspektivet vil typisk relatere sig til medarbejdertilfredshed, kompetenceudvikling, strategisk informationstilgængelighed og organisatorisk tilpasning.

Samenligner vi Balanced Scorecards fire perspektiver passer de med de iagttagelser TL har gjort sig vedrørende de styringsmæssige udfordringer de står overfor, der synes at være en vis sammenhæng. Det Økonomiske perspektiv taler ind i den helt overordnede økonomiske krise, som er sat af organisationen. Kunde og bruger perspektivet italesættes af gennem afdelingsformanden, der udtrykker ønske om gennem et styringsteknologi at kunne legitimere organisationen overfor brugerne. Budskabet ”Medlemmet i centrum”, der italesættes af formanden synes også at understøtte dette perspektiv.

I det interne perspektiv, hvor der sigtes til opstillingen af mål for organisationens interne arbejde genfinder vi visionsarbejdet, som vi gennemgik i kapitel 5.1. Med visionen om at TL skal have dygtige medarbejdere og ledere er der lagt op til etableringen af målepunkter for hvordan service og kvalitet opfattes såvel internt som eksternt.

Endelig kan lærings og vækstperspektivet genkendes i den administrerende direktørs bidrag til et såkaldt ”modificeret Balanced Scorecard”, hvori han beskriver registreringen af kompetenceniveauer m.v. Perspektivet kan også genkendes i TL’s vision(er), med deres hensigter om attraktiv og kompetent arbejdsplads. Alt i alt synes Balanced Scorecard således i nogen grad at matche organisationens behov, for så vidt angår den mere rutineprægede serviceydelsesproduktion.

Belyser vi nu den valgte teknologi per de tre perspektiver, vi indledningsvis præsenterede, vil vi yderligere kunne kaste lys over det udbytte, TL kan forventes at have at en eventuel indførelse af styringsteknologien. Med det instrumentelle blik gør må Balanced Scorecard antages at mægtiggøre TL i forhold til sine kriser, og i dette blik kan Balanced Scorecard ses som et reelt kriseløsningsværktøj. Det er redskabet, der kan give ledelsen den magt over organisationen, som den har behov for.

Ser vi på TL’s introduktion af Balanced Scorecard med det institutionelle blik, er det især det legitimerende udbytte vi får øje på. Balanced Scorecard ser i dette blik ikke nær så løsningsorienteret ud, men har i høj grad præg af et ceremonielt værktøj, hvor indførelsen i TL følger naturligt af indførelsen af det sammen og lignende koncepter i mange andre organisationer. So ein ding müß wir aus haben! Til gengæld er den legitimerende effekt som sagt i dette blik indiskutabel.

Ser vi endelig indførelsen af Balanced Scorecard i TL i det radikale blik, ser vi at organisationen bliver et produkt af teknologien, og at Balanced Scorecard bliver styrende for mange af forbundets aktiviteter. I dette blik kan det ikke afvises, at afdelingsformandens, der beklagede ”indberetninger for indberetningernes egen skyld” kan oplevede noget lignende igen, når Balanced scorecard overtager organisationen. Til gengæld er det i dette blik givet, at *valget* af teknologi er afgørende. Balanced scorecard, som vi indtil videre har bragt på bane som ét valg af kun en af mange mulige styringsteknologier. Valget er, i dette blik, kontingent, og teknologien konstituerer organisationen. En af de styringsteknologier, der i disse år nyder størst fremgang er ”Lean”, der bygger på den japanske Toyota-fabriks rationaliseringstankegang med arbejdsgangsanalyser m.v. I en undersøgelse udført for Væksthus for Ledelse viste det sig at kun en fjerde del af de danske kommuner *ikke* agter at igangsætte Lean. Dette til trods for, at kun 20 % af Lean-kommunerne havde mål og fulgte op.¹⁴¹ Der er således ganske store muligheder for, at når TL først indfører én teknologi, vil de opleve et institutionel pres for at indføre yderligere teknologier, f. eks, Lean.

Mulighederne er med andre ord mangfoldige, og i et radikalt perspektiv vil det være afgørende, hvilken teknologi, der vælges. Ledelse vil alene være et biprodukt af den valgte teknologi.

5.3 Delkonklusion

Vi spurgte i problemformuleringen blandt andet: Hvilke strategiske alternativer til de valgte løsninger kan vi ud fra den foretagne analyse anwise. Analysen i kapitel 4 pegede på behov for en strategisk indsats overfor kriseårsager indenfor det kulturelle og styringsmæssige tema, og vi har i dette kapitel præsenteret og analyseret mulige strategiske løsningsforslag, knyttet til disse.

Som vi har set i kapitel 5.1 eksisterer der en grundlæggende mistillid i organisationen som må adresseres som sådant. Vores strategiske bud er her gaveøkonomien, der kan bidrage med den nødvendige opbygning af social kapital. Vi har i analysen konstateret, at TL er forberedt på gaveøkonomiens indtog i organisationen for så vidt det gælder de fysiske parametre. Den mentale forberedelse, som er den vigtigste, er derimod ikke på plads endnu, og den må ses som organisationens centrale strategiske pejlemærke. Det er en ambitiøs strategi som ikke er nem at gå til. Men vi mener at den er nødvendig.

¹⁴¹ Væksthus for ledelse: Undersøgelse af Lean i Danske Kommuner, 2006

Et skridt på denne vej kan være udviklingen af et fælles mål i form af en fælles vision. Vores andet strategiske tilbud inden for rammen af de kulturelle kriser er udviklingen af vision management i TL. Vi har vist, at TL har rigtig mange af de elementer, som Vision management udgøres af, og dermed har mulighed for at komme smidigt fra start. Men vi har også vist, at TL rummer modsigelser og paradokser, idet der i dag findes ikke færre end to fungerende visioner i organisationen, hvoraf den ældste er den mest vidtgående, og i teoretisk forstand, den der bedst nærmer sig målet i form af en effektiv virksomhedsvision. Vi kan også iagttage at TL er vant til at kommunikere om værdier i organisationen da de jo således kan frembringe flere missionslignende dokumenter ligesom forbundsformanden kan italesætte visioner omkring forbundets værdier. Det kan derfor antages at TL har et godt fundament for udvikling af en vision management strategi.

Den styringsmæssige krise bunder i manglende opfølgning, og styring på de fastsatte mål. Karakteristisk for den styringsmæssige krise er, at ansvaret for denne manglende opfølgning søges placeret mange forskellige steder i organisationen, hvilket giver indtrykket af en organisation uden fastlagt kompetencefordeling. Da den styringsmæssige krise har ganske mange ansigter angriber vi den teoretisk ved at præsentere en flerdelt teoretisk ramme. Rammen skal dels give en generel styringsteoretisk indsigt, og dels give forklaringskraft til nogle af de specifikke fænomener, som vi gennem empirien er stødt på i analysen i kapitel 4. Vi får dermed afgrænset brugen af egentlige styringsteknologier såsom Balanced Scorecard, som vi ender med at vælge som genstand for analysen, til alene at være anvendelige i TL for så vidt angår deres rutineprægede processer. Vi må betragte TL som en kombineret vidensorganisation (som politisk organisation) og driftsorganisation, idet den i sig har begge træk. I Empirien genfinder vi mange træk, der bærer præg af vidensorganisationen og sætter dermed nogle af de ledelsesmæssige udfordringer, der gør sig gældende der, mens der ligeledes findes mange træk, der peger i retning af at organisationen egner sig til styring efter en industrisamfundslogik, det vil sige at det er en organisation, der producerer mange ensartede produkter, for hvilke det er muligt at opstille standarder, gennemsnitstider m.v.

Med denne begrænsning finder vi Balanced Scorecard anvendeligt i organisationen, idet vi dog fastholder at det bør ses i alle de tre styringsteoretiske perspektiver, som vi indledningsvis præsenterer. Et rent instrumentelt perspektiv, der kan forlede til at tro, at Balanced scorecard kan løse alle problemer vil således være naivt. Et institutionelt perspektiv, der sætter fokus på den

legitimerende effekt af styringsteknologien og ikke mindst et radikalt perspektiv, der sætter fokus på styringsteknologien som konstituerende for organisationen bør ligge højt i bevidstheden ved både valgt og dagligt brug af teknologien for at sikre en reflekteret anvendelse.

Det er samlet set vor antagelse at TL ved håndtering af de årsager de har sat deres medlemskrise og som de ikke har sat nogen strategi for løsning af, og som de derfor implicit efterlyser, vil kunne håndteres indenfor de tre angivne styringsværktøjer. Vi ser i vor analyse at der allerede findes elementer af disse, som allerede er tilstede i TL og det vil således være overvejende sandsynligt at disse kan have en mulighed for implementering i TL som et led i den samlede strategi for at løse krisen omkring det faldende medlemstal. I denne sammenhæng indtager strategien for tillidsbaseret ledelse i vores øjne en særstatus som både den sværeste men også den mest langsigtede strategi, der bedst imødegår de krav, vi mener der i fremtiden vil blive stillet til TL.

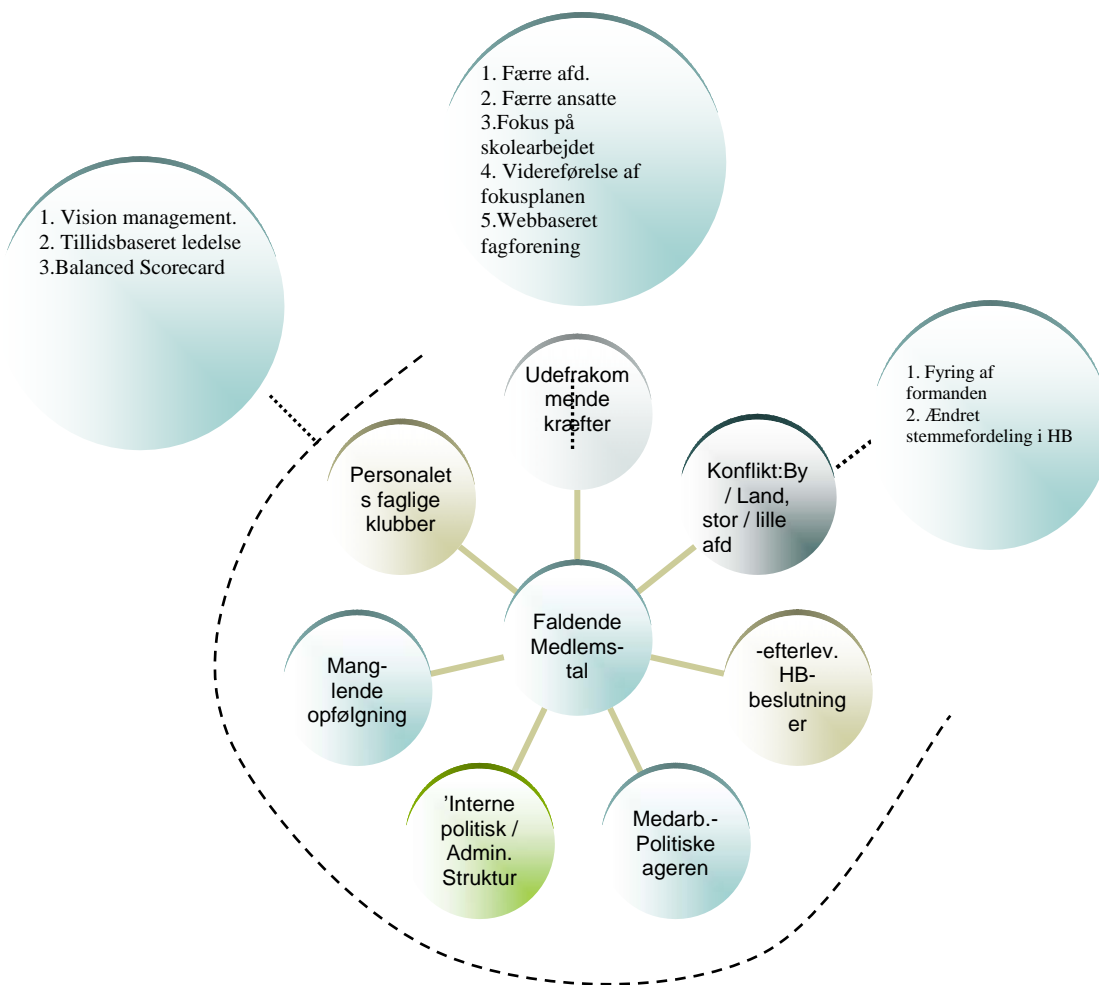


Fig. 9. TL's krise, årsager og strategier – satte og mulige

6.0 Konklusion

I problemformuleringen spurgte vi: hvilken sammenhæng er der mellem TL's måde at konstruere krise på og deres valg af strategi? Svaret falder i to dele. For det første så vi på måden, TL konstruerer sin krise på, og så, at skønt krisen konstrueres ganske entydigt som medlemstabet, konstrueres der ganske mange og ganske forskellige årsager til denne krise. Vi kan se, at TL på grund af høj systemintern kompleksitet i organisationen har et stort behov for at reducere kompleksitet ved at konstruere kausale forklaringer i forhold til krisen. Ikke færre end syv forskellige årsager ser vi gennem empirien konstrueret med direkte kausalitet til det faldende medlemstal. Åben for forbundets krise placeres skiftevis hos medarbejdere og politikere, og, -med stor succes i organisationens omverden. Som vi ser i analysens anden del, konstruktionen af strategi, er det netop omkring denne sidste årsagsforklaring, at TL har lettest ved at konstruere strategi.

Ved konstruktionen af strategi er det præcist markant, at der, skønt der er konstrueret et stort antal årsager til krisen, ikke konstrueres strategi i samme omfang. Med de syv årsager til krisen er der samtidig konstrueret et tilsvarende antal anledninger til konstruktion af strategi. Når vi spørger til sammenhængen mellem TL's måde at konstruere krise på, og deres valg af strategi, kan vi konstatere en ganske løs kobling mellem måden at konstruere krise på, og måden, der efterfølgende konstrueres strategi. Faktisk er det ingeniørlunde omkostningsfrit for TL at undlade denne strategikonstruktion. Ved konstruktionen af en effektiv strategi kan organisationen jo netop eliminere årsagen og dermed reducere kompleksitet i organisationen. Nu bliver konsekvensen en ophobning af kompleksitet, som før eller siden må håndteres.

I Konstruktionen af strategi falder det i øjnene at langt hovedparten af strategierne knyttes til en enkelt årsagsforklaring. Globaliseringen, de udefrakommende kræfter repræsenterer en kriseforklaring, der tilsyneladende tiltrækker strategidannelsen. Ud fra en umiddelbar anskuelse af TL's muligheder for at påvirke globaliseringen virker det en smule paradoksalt at det netop er her, strategikonstruktionen sættes ind. Imidlertid drages ingen internt i TL til ansvar for de udefrakommende kræfter, hvilket kan have spillet ind.

Mens hovedparten af strategidannelsen som sagt sker omkring globaliseringen, ser vi, at de øvrige samler sig om én anden kriseårsag. Samlet set danner der sig en tematisering af de syv årsager til krise, sådan at vi kan betragte årsagen ”de udefrakommende kræfter som tilhørende et økonomisk tema, mens de øvrige fordeles på et styringsmæssige og et økonomisk tema. De kommunikationer, vi har fundet i empirien, og eftervist i analysen underbygger dette.

Med denne tematisering af krisens årsager, og den manglende strategidannelse som udgangspunkt, kan vi bringe resultatet fra analysen med over i udredningen af problemformuleringens anden del:

Hvilke strategiske alternativer til de valgte løsninger kan vi ud fra den foretagne analyse anvise?

Ud fra analysen i kapitel 4, har vi fundet det relevant at anvise alternativer inden for såvel det kulturelle som det styringsmæssige tema. Set i lyset af den begrænsede strategikonstruktion ligger det lige for at søge at udfylde dele af det strategiske felt, vi ser som uopdyrket i TL. Det strategiske arbejde er, på baggrund af analysen i sidste kapitel organiseret omkring de to temaer, de kulturelle og det styringsmæssige. Ligesom den primære analyse er også den sekundære analyse, der skal vise hvilke strategiske løsninger, der kan vise vej ud af krisen, altså op delt i to.

De to delanalyser i kapitel 5, der besvarer denne del af problemformuleringen var undersøgelsen af Vision Managements anvendelse i forhold til de kulturelle årsager til krisen. Knyttet til disse kriseårsager undersøgte vi også tillidsbaseret ledelse. Desuden var det en styringsteoretisk gennemgang af styringsteknologier, der førte os frem til valget af Balanced Scorecard som mulig strategi for TL.

Det ligger efter analysen klart, at Vision Management er et redskab, der uden store vanskeligheder vil kunne introduceres i TL, og som efter vores opfattelse vil kunne bidrage med en systematisering af det visionsarbejde, som de igennem tiden flere gange har taget tilløb til. Samtidig udgør Vision Management en af grundpillerne i Balanced Scorecard, som vi undersøgte i forbindelse med det styringsmæssige tema, og kan dermed sige at lægge fundamentet for dette.

Tillidsbaseret ledelse introduceres ikke på samme ligefremme vis i TL. Dertil er de barrierer i form af intern mistillid endnu for store. Imidlertid er potentialerne i denne strategi store. Når tilliden og dermed gavegivningen først er knæsat som princip internt i organisationen, vil det være muligt at udvikle strategien til en ekstern strategi, der dækker organisationens medlemmer. For Når TL siger, at medlemmet må sættes i centrum betyder det vel netop, at der må oparbejdes en relation af social kapital mellem forbund og det enkelte medlem? Denne relation kommer ikke af sig selv, og en absolut forudsætning er tillid. Tillid til organisationen og til dens individer. Og så her kommer den tillidsbaserede ledelse ind i billedet som en forudsætning.

Vi kommer i perspektiveringerne videre ind på rammernes for TLs arbejde og overlevelse i de kommende år, og vil også der se nærmere på, hvordan tilliden og den sociale kapital bliver centralt for overlevelsesmulighederne.

I gennemgangen af styringsteknologier ser vi en lighed mellem den politiske organisation TL og vidensorganisationer. De ledelsesfremmede elementer, man normalt forbinder med vidensorganisationer optræder på nogenlunde samme måde i den politiske organisation TL, skønt denne ikke umiddelbart kan karakteriseres som vidensorganisation. Med sidestillingen sidestilles også kravene til styringsteknologi, nemlig dette at de processer den anvendes på skal være egnede hertil. Det indebærer at Balanced Scorecard teknologien især bør benyttes til måling af den egentlige drift, det vil sige til måling af de standardiserbare processer og rutineprægede operationer, der i vid udstrækning finder sted i organisationens sagsbehandling.

I det strategiske arbejde er der en kobling mellem Vision management og Balanced Scorecard, idet forudsætningen for Balanced Scorecard er tilvejebringelsen af en vision og en mission for organisationen.

Med disse, strategiske alternativer er det vores formodning, at organisationen vil kunne håndtere sin krise mere operationelt end i dag.

7. Perspektivering

Denne opgave har vi set gennem ledelsen briller hos Teknisk Landsforbund. Dermed har vi i høj grad kigget indad og nedad. Vi har set på bundliniens røde farve, og må erkende, at det er en ledelse, der ikke har det let. Vi har tidligere beskrevet en lang række især organisationsinterne forhold, der påvirker ledelsens handlemuligheder, og ustikker rammerne for deres strategilægning. Vi har kunnet iagttage at den langt overvejende del af TL's strategikonstruktion retter sig mod eksterne udefrakommende faktorer, som de ikke særligt tydeligt definerer som andet end en global tendens omkring faldende organisationsprocenter, men det er ikke i empirien blevet til et nuanceret blik og en refleksion omkring denne samfundsomverden, som sætter præmisserne for medlemmers (nuværende som potentielle) præferencer i forhold til det at være medlem i et fagforbund. Vi vil derfor vende blikket og se på disse eksterne forhold, som har betydning for TL's strategi for fremtiden. For som vi beskrev i indledningen er TL jo en del af en fagbevægelse i krise. Vores samfund er under forvandling, og årtiers moderniseringsbølger er skyllet hen over landet.

Fagbevægelsen har en uomtvistelig del af æren for opbygningen af det velfærdssystem, vi kender i dagens Danmark¹⁴². Socialdemokratiet og den socialdemokratiske arbejderbevægelse indtog i efterkrigstiden førertrøjen i opbygningen af et velfærdssamfund, opbygget på et universalistisk princip. Det indebærer som bekendt et "gratis-princip", hvor offentlige ydelser, som sundhed, biblioteker m.v. stilles gratis til rådighed for borgerne uden behovsprøvning eller anden skelen til, hvorvidt de nu anses for "værdigt trængende". Udgangspunktet var et opgør med fattighjælpen og målet var at bygge en solidarisk stat: hvor "ingen uden egen skyld skal gå til grunde eller føre en kummerlig tilværelse."¹⁴³ Og Velfærdsstaten har det tilsyneladende ikke så ringe endda.

Velfærdskommissionen fik i forbindelse med sit arbejde udarbejdet en baggrundsrapport med henblik på at afdække mulighederne for at gennemføre ændringer af velfærden i Danmark. Hvordan er med andre ord, den nuværende velfærdsstats levedygtighed og robusthed overfor indgreb? Og det konkluderes entydigt, at den danske velfærdsstat er ganske stabil.¹⁴⁴ Velfærdsstaten er fortsat i

¹⁴² Niels Finn Christiansen og Klaus Petersen: Den Danske Velfærdsstats Historie, s. 157

¹⁴³ Lena Vedel-Petersen, (S) her citeret fra Den Danske Velfærdsstats Historie, s. 153

¹⁴⁴ Christoffer Green-Pedersen, Michael Baggesen Klitgaard og Asbjørn Sonne Nørgaard: Den danske velfærdsstat: politiske sociologiske og institutionelle dynamikker, s. 36

stand til at generere den solidaritet, der skal til, for at fastholde støtten til det universelle princip, og lade velfærdsydelse være frie. Det vil sige, at danskerne som udgangspunkt har en ret stor betalingsvillighed, når det gælder finansieringen af velfærden, og at noget for noget princippet, - tanken om at der skal falde offentlig service for hver betalt skattekrone, ikke har fundet grobund. Endnu.¹⁴⁵

For velfærdssamfundet *er* under pres. Eller i hvert fald det velfærdssamfund, baseret på universalisme, sådan som vi kender det i dag. Fordelingssamfundet, hvor ingen uden egen skyld skal gå til grunde eller føre en kummerlig tilværelse, kort sagt, det solidariske samfund er under pres. Forsikringsdanmark er på vej frem, i LO's nyhedsbrev formuleres det som en naturlig udvikling, og en udfordring for fagbevægelsen: Fagbevægelsen skal sikre solidariteten og garantere at fremtidens forsikringsordninger, der vil erstatte det universelle princip, også kommer til at hvile på et solidarisk princip. Det skal ikke være sådan at de unge og raske kan få en billig arbejdsløsheds- eller sygeforsikring i et privat forsikringsselskab, mens de "skæve" eksistenser bliver henvist til det, der før velfærdssamfundet blev kaldt at gå til grund uden egen skyld¹⁴⁶. Men vil det ikke blot betyde at fagbevægelsen overtager forsikringsansvaret for de skæve eksistenser? Og hvad vil det betyde for de i forvejen faldende medlemstal i fagbevægelsen? LO's accept af forsikringsdanmark som uafvendeligt synes i denne sammenhæng uovervejet, hvad der bakkes op fra velfærdskommissionen: Den peger på at en tilsidesættelse af velfærdsstatens væsentligste princip kan være en selvforstærkende proces. Jo længere man kommer i den retning, jo hurtigere løber udviklingen. Dilemmaet i diskussion om reformer af velfærdsstaten vil altid være, hvor mange forsikringsordninger og behovsprøvningsordninger man kan indføre, og dermed skubbe staten i retning af en basaltryghedsmodel, før villigheden hos de bedrestillede til at betale skatter forsvinder.¹⁴⁷

Vender vi os mod regeringen, kan vi høre medicinen fra "hestens egen mund": "Vi skal udvikle den offentlige sektor gennem friere valg til borgerne. Og udvikle et bedre samspil mellem den offentlige og private sektor. Vort samfund bygger på, at hver enkelt gør en positiv indsats, og at en særlig indsats bliver anerkendt. Omvendt skal den enkelte også mærke konsekvensen, hvis man ikke lever op til sine forpligtelser. Den enkelte skal opleve, at der gælder "noget for noget". Der har i nogle årtier været tilbageholdenhed med at stille krav og vise konsekvens."¹⁴⁸

¹⁴⁵ Ibid. S. 18.

¹⁴⁶ Ugebrevet A4, nr. 31, 15. september 2003

¹⁴⁷ Ibid s. 46

¹⁴⁸ Anders Fogh Rasmussen, tale ved Folketingets åbning tirsdag den 7. oktober 2003

Så kan det næsten ikke siges klarere. Fremtidens velfærd bygger på en noget for noget for noget-logik, og det universalistiske princip er på vej ud. Spørgsmålet er, hvilke konsekvenser, det vil have?

Ove K. Pedersen opregner fire forhold, der kan anvendes til at måle, hvorvidt et samfund er fremtidssikkert eller ej:

- Beskæftigelsesgraden, dvs. hvor stor en del af arbejdsstyrken, der faktisk er i arbejde
- Fattigdomsprocenten, -hvor stor en del af befolkningen, der er fanget i fattigdom
- Uddannelsesniveaue
- Velfærdsfordelingen¹⁴⁹

De fire forhold er ikke udpeget tilfældigt. De fire forhold peger entydigt i retning af at gøre den sociale sammenhængskraft til forudsætning for økonomisk vækst og fortsat velfærd. Og han konkluderer, at Danmark målt på disse parametre er i verdensklasse, og dermed bedre rustet til fremtiden end de allerfleste andre lande. Dermed har vi, igen, set, at Danmark synes at være ganske robust over for de udfordringer, som fremtiden synes at bringe.

Og udfordringerne kan gøres ganske håndgribelige. Foghs ord fokuserer dem præcist ind i velfærdsstatens kerne: Vi har verdens største offentlige sektor og verdens mindste private servicesektor. Samtidig har vi en række udfordringer:

- En stor gruppe mennesker er afhængige af overførselsindkomster
- Vi har en offentlig servicesektor, der tiltrækker kvinder, som prioriterer fleksible arbejdsbetingelser frem for løn
- Den store offentlige sektor begrænser mulighederne for at der kan skabes en privat servicesektor.¹⁵⁰

Hvis vi fortsat ønsker en stor offentlig sektor og høj service, så har LO ret: Vi har behov for forsikringsstaten. I hvert fald har vi behov for, at elementer fra forsikringsstaten tages i anvendelse til at sikre at så mange som muligt kommer i arbejde. Men Det overflødig gør ikke den solidariske stat!¹⁵¹ Den skal sikre, at "ingen uden egen skyld går til grunde". De må altså leve side om side.

¹⁴⁹ Ove K. Pedersen: "I verdensklasse"

¹⁵⁰ Ove K. Pedersen: "Den institutionelle konkurrenceevne"

¹⁵¹ Ibid.

Skal vi tro regering, velfærdskommission og estimerede professorer, peger samfundets forandring således *både* hen imod et forsikringsdanmark, der kræver et svar i form af det LO gav ovenfor i Ugebrevet A4, og et fortsat solidarisk Danmark, der kræver et svar i form af en ny form for solidaritet. Spørgsmålet er altså, hvordan skal et fagforbund som TL møde fremtidens solidariske udfordring? Hvilken form for solidaritet vil TL tilbyde sine medlemmer i fremtidens Danmark?

For TL står valget mellem hvilken type relation, de vil have til deres medlemmer. Følger de LO's anbefaling, og vælger forsikringsvejen, vil TL's nye medlemmer i fremtiden skulle gennem en streng adgangskontrol, før de kan optages i forbundet. For hvilket livsforsikringselskab kan i længden overleve at forsikre dårlige liv? Lige så vel vil TL som forsikringselskab ikke i længden kunne overleve at forsikre dårlige teknikere! Solidariteten, som LO besynger, må så ofres undervejs. Eller skal der en ganske overordentlig stor pose penge til, -og med en solidarisk model må man se i øjnene, at "de gode liv", de gode teknikere, søger andre græsgange.

En anden vej frem er den, vi kunne kalde "noget for noget"-vejen, og består i at fokusere systematisk på de ydelser, medlemmerne efterspørger. Det vil være en ren forretningsmodel, hvor løbende medlemsundersøgelser vil vise, hvad medlemmerne ønsker, og dermed afgøre, hvad der skal investeres i. Til gengæld vil en sikker viden om et reelt medlemsbehov åbne vejen for en vis brugerbetaling, eller et differentieret kontingent, der yderligere kan udvide kataloget af ydelser. I denne model er der heller ikke plads til solidaritet eller for den sags skyld til politik. En sådan model vil være rent forretningsbaseret, og fagforeningen må se sig reduceret til en købmand der sælger de varer som kunderne vil have. Væk er al snak om "kerneydelse". Hvad der er kerneydelser er udelukkende et historisk spørgsmål, og kan i princippet være yoga det ene år og kompetenceudvikling det næste.

En tredje model kunne kaldes tillidsmodellen og er den, vi kort har taget hul på i afsnittet om tillidsbaseret ledelse. Forudsætningen for, at denne model er en reel mulighed, er en organisation med høj troværdighed blandt medlemmerne, hvorfor tilliden internt i organisationen også må være på plads først. Med tillidsmodellen tages der udgangspunkt i medlemmet som engageret individ og som en person, der i sin hele dagligdag indtænker sin faglige organisation. Medlemmet skal opbygge en tillidsrelation til TL, der i sin natur minder om en kærlighedsrelation. Medlemmet skal

se sig selv og opbygge identifikation som tekniker og som medlem af TL, som derved bliver noget uundværligt i tilværelsen. Forudsætningen for at medlemmet selv kan forventes at se og skabe den organisatoriske helhed er, at det løbende medtænker organisationen, og binder sin egen omverdensforståelse sammen med organisationens verdensbillede¹⁵².

Vejen til at nå dertil er fælles symbolik, fælles artefakter og fælles sprog. Og i høj grad gavegivning. For med gavegivningens logik knytter vi an til den kærlighedens logik, som vi ønsker at TL's medlemmer skal omfatte forbundet med. Kærlighedens bud er at give den anden mulighed for at give, og ved at TL yder sine medlemmer udstrakt service, *uden af der er tale om en noget-for-noget-relation*, skaber TL netop mulighed for at medlemmet kan yde sin gengave: loyaliteten overfor TL. Der opbygges social kapital i forholdet mellem organisation og organiseret. Relationen brydes først i det øjeblik, den ene part glemmer at medtænke den anden i en situation, hvor det ellers ville være naturligt (bryllup, fødselsdag, død). Kærligheden er en internalisering af organisationen i medlemmets verdenssituation¹⁵³.

Stillet overfor disse tre valgmuligheder er det i vores øjne åbenbart, at den tillidsbaserede virker som den mest tiltrækkende for en fagbevægelse, som ønsker at sætte medlemmet i centrum. Den stiller imidlertid store krav til organisationen, men spørgsmålet er, om den har et valg?

¹⁵² Niels Åkerstrøm Andersen og Asmund Born: Kærlighed og omstilling

¹⁵³ Niels Åkerstrøm Andersen, Undervisning på MPA, Luhmann og ledelse 8. maj 2006

Litteraturliste

- Albertsen, Janne, Goldschmidt, Lars og Larsen, Henrik Holdt (red). Hvor svært kan det være – dilemmaer i videnledelse, Nyt fra samfundsvidenskaberne 2005.
- Andersen, Ib: Den skinbarlige virkelighed, vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne. Samfundslitteratur 2002
- Andersen, Niels Åkerstrøm: Borgerens kontraktliggørelse. Hans Reitzels forlag 2003
- Andersen, Nils Åkerstrøm og Born, Asmund W.: Kærlighed og omstilling, Italesættelsen af den offentligt ansatte. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 2001
- Andersen, Nils Åkerstrøm: Diskursive analysestrategier, Samfundsvidenskaberne 1999
- Bauman, Zygmunt, Modernitet og Holocaust, her fra MPA Kompendium, Strategi og ændringer, MPA, CBS, 2006.
- Collin, Finn: Konstruktivisme, Roskilde Universitetsforlag., 2003
- Collins, James C. og Poras, Jerry I, Organizational: Vision and Visionary Organizations, I MPA kompendium Strategi og Ændringer 2006.
- Goldschmidt, Lars, I MPA Kompendium i organisation s. 236.
- Green-Pedersen, Christoffer, Baggesen Klitgaard, Michael og Nørgaard, Anbjørn Sonne: Den Danske Velfærdsstat: Politiske Sociologiske og institutionelle dynamikker – en rapport til velfærdskommissionen. April 2004, www.velfaerd.dk
- Højlund, Holger og Knudsen, Morten: Organiseret kommunikation – system teoretiske analyser, Samfundslitteratur, 2003.
- Kaplan, Robert S. og Norton, David P.: The Balanced Scorecard, Børsens Forlag, 2002
- Kneer, Georg og Nassehi, Armin: Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer, Hans Reitzels Forlag, 4. udgave 2004.
- LO-Dokumentation 2005, LO-Lønmodtagere i tiåret 1992-2002 konstans eller forandring, undersøgelse lavet af CARMA Center for arbejdsmarkedsforskning ved Aalborg universitet, LO 2005.
- Luhmann Niklas: Sociale systemer, Hans Reitzels Forlag 2005
- Melander, Preben: Økonomistyringen under forvandling mod værdiskabende ledelse – om at genopfinde sin faglige identitet i det nye viden- og værdisamfund, Del af antologi: Økonomistyringens nye ledelsesteknologier fra ABC til TQM. Preben Melander (red.), Jurist- og økonomforbundets forlag, 2002

Pedersen, Ove K.: Den Institutionelle Konkurrenceevne. Essay i dagbladet Information, 18. september 2006

Pedersen, Ove K.: I verdensklasse. Essay i dagbladet Information, 29. august 2006

Ploug, Niels, Henriksen, Ingrid og Kærgård, Niels: Den danske velfærdsstats historie. Socialforskningsinstituttet, København 2004

Rafnsøe, Sverre, Valentin, Steen og Thygesen, Niels: Om ledelse på magtens og tillidens betingelser, I MPA kompendium Strategi og Ændringer 2006.

Rienecker, Lotte og Jørgensen, Peter Stray: Den gode opgave, opgaveskrivning på videregående uddannelser. Samfundslitteratur 2004

Svendsen, Gert Tinggaard: Hvordan Flyver Brumbassen, I MPA kompendium Strategi og Ændringer 2006.

Tankjær, Christian: De mange ledelsesværktøjer: Hvor ligger ledelsens muligheder?, Nordisk Administrativt idskrift 1/2005, 86. årgang, her fra MPA Kompendium, Strategi og ændringer, MPA, CBS, 2006.

Ugebrevet A4 nr. 31, 15. september 2003, ledende artikel s. 11.

Ordliste

Teknisk landsforbund anvender en lang række forkortelser, som det i citater, noter m.v. ikke helt har været muligt at undgå i rapporten. De væsentligste af disse er derfor anført nedenfor.

FU	Forretningsudvalget
HB	Hovedbestyrelsen
OPU	Organisationspolitisk udvalg
TL	Teknisk Landforbund
OSP	Ole Skal Pedersen (tidligere formand for TL)

Illustrationer og Skemaer

Figur	Side
Fig. 1 Analysestrategi	9
Fig. 2. Organisationsdiagram for teknisk Landsforbund	18
Fig 3. Oversigt over systemer	22
Fig 4. TL's krise og de dertil knyttede årsager	28
Fig.5. Krisen med 7 konstruktioner af årsagsforklaringer	39
Fig. 6. TL's krise og de dertil knyttede årsager samt strategier for løsning af krisen.	43
Skema 1. Sammenhæng mellem årsager til krise og temaer	55
Fig .7. Model for Vision Management	59
Skema 2. Perspektiv/ledelsesværktøj	75
Fig. 8: Perspektiver for måling – Balanced Scorecard	82
Fig. 9. TL's krise, årsager og strategier – satte og mulige	87