Appreciative Inquiry

...Speak no evil

Speciale i Kommunikation
Lone Jin Nielsen & Mads Jakob Krogh
Vejleder: Thomas Borchmann
Aalborg Universitet

Titel: ...Speak no evil

Aalborg Universitet, august 2010

10. Semester Kommunikation

Vejleder: Thomas Borchmann

Typeenheder/Sidetal: 242.000 / 100,83

_____ _____

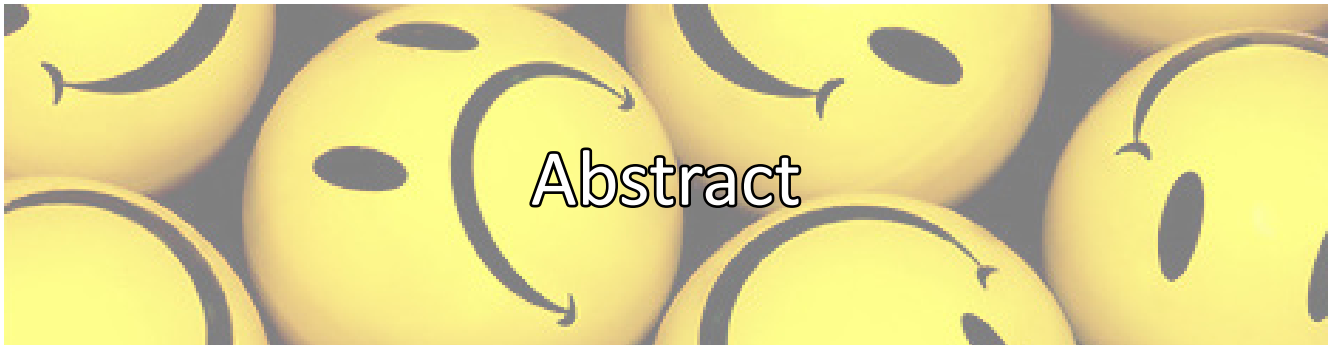
Lone Jin Nielsen Mads Jakob Krogh

Indholdsfortegnelse

Abstract 5
Indledning 6
1.1 Specialets anliggende 7
1.2 Problemformulering 7
1.3 Fremgangsmåde 7
1.4 Teoretisk afsæt 7
Appreciative Inquiry 9
2.1 Baggrunden for AI 9
2.2 Definitioner af AI 9
2.3 Identificering af præmisser og rationaler 10
2.3.1 AIs forståelse af mennesker, organisationer, forandring og udvikling 10
2.3.1.1 Principper 11
2.3.1.1.1 The Constructionist Principle 11
2.3.1.1.2 The Principle of Simultaneity 12
2.3.1.1.3 The Poetic Principle 12
2.3.1.1.4 The Anticipatory Principle 12
2.3.1.1.5 The Positive Principle 12
2.3.1.1.6 The Wholeness Principle 12
2.3.1.1.7 The Enactment Principle 13
2.3.1.1.8 The Free Choice Principle 13
2.3.1.2 Affirmative topic choice og de fire D'er 13
2.3.1.2.1 Affirmative topic choice 13
2.3.1.2.2 1 - Discovery 13
2.3.1.2.3 2 - Dream 13
2.3.1.2.4 3 - Design 13
2.3.1.2.5 4 - Destiny 13
2.3.1.3 AI og magt 14
2.3.1.3.1 Det magtfulde menneske og den livscentrerede organisation 14
2.3.1.3.2 Det undertrykte- og det frigjorte individ 14
2.3.1.3.3 De seks friheder 15
2.3.1.3.4 Frihed til at blive kendt gennem relationer 15
2.3.1.3.5 Frihed til at blive hørt 15
2.3.1.3.6 Frihed til at drømme i fællesskab 15
2.3.1.3.7 Frihed til at vælge at bidrage 15
2.3.1.3.8 Frihed til at handle med opbakning 15
2.3.1.3.9 Frihed til at være positiv 16
2.3.1.3.10 Realismen kontra AI 16
2.4 Præmisser og eksplicitte rationaler for AI 16
2.4.1 Præmisser 16
2.4.2 Eksplicitte rationaler 16
AI i et kritisk perspektiv 17
3.1 Labour Process Teori 17
3.1.1 LPT og Marx 17
3.1.1.1 Fremmedgørelse 18
3.1.2 Kontrolstrategier 18
3.1.2.1 Direkte kontrol / Simpel kontrol 18
3.1.2.1 Teknisk kontrol 19
3.1.2.2 Bureaukratisk kontrol 19
3.1.2.3 Ansvarlig Autonomi (Responsible Autonomy) 19
3.1.2.4 Kollektiv kontrol 20

3.2 AI's præmisser i et LPT perspektiv 20
3.3 Poststrukturalismen 22
3.3.1 Foucaults analyser 23
3.3.2 Magtforståelsen hos Foucault 23
3.3.3 Magtteknologier 24
3.3.3.1 Diciplinering 24
3.3.3.1.1 Hierarkisk overvågning 25
3.3.3.1.2 Normaliserende sanktion 25
3.3.3.1.3 Eksamenen / undersøgelsen[13] 26
3.3.3.1.3.1 Magten der ser, uden at blive set 26
3.3.3.1.3.2 Fiksering i et netværk af skrift 26
3.3.3.1.3.2 Individet som en 'sag' 26
3.3.3.2 Pastoralmagten 27
3.3.3.2.1 Bekendelse 27
3.3.3.2.1.1 Fra religiøs til videnskabelig- og generel teknologi 27
3.3.3.2.1.2 Den 'anden' 28
3.3.3.2.1.3 Den frigørende bekendelse 28
3.3.3.3 Det panoptiske princip 28
3.4 AIs præmisser i et foucauldiansk perspektiv 29
3.5 Alternative rationaleformuleringer for AI 30
Undersøgelsesdesign og analysemetode 32
4.1 Valg af medie 32
4.2 Udvælgelsesprocessen 32
4.3 Artiklerne 33
4.3.1 Arbejdsmiljø 33
4.3.2 Børn & Unge 33
4.3.3 DJØF-Bladet 33
4.3.4 Ingeniøren 33
4.3.5 Lederne 33
4.3.6 Magisterbladet 33
4.3.7 Musikeren 33
4.3.8 Nordjyske 33
4.4 Analysedesign 34
Indholdsanalyse 35
5.1 Gode eksempler giver gode arbejdspladser 35
5.1.1 Detailanalyse 35
5.2 Styr på ideerne 36
5.2.1 Detailanalyse 36
5.3 Arbejdsmiljøet der kom på ret kurs 36
5.3.1 Detailanalyse 37
5.4 Bedre musikskole efter coaching 37
5.4.1 Detailanalyse 38
5.5 Start med den positive historie 39
5.5.1 Detailanalyse 40
5.6 Ja til anerkendende ledelse 40
5.6.1 Detailanalyse 41
5.7 Er du 2'er eller 3'er? 41
5.7.1 Detailanalyse 42
5.9 Styrk Lean-motivationen 42
5.8.1 Detailanalyse 42
5.9 Sådan får du lean til at glide ned 42
5.9.1 Detailanalyse 43

5.10 Bliv bedre til at rose 43
5.10.1 Detailanalyse 44
5.11 De positive tanker flyder på chokoladefabrikken 44
5.11.1 Detailanalyse 44
5.12 Papyrus fandt de gode historier frem 44
5.12.1 Detailanalyse 45
5.13 Risø anerkender både glæder og frustrationer 45
5.13.1 Detailanalyse 45
5.14 Selvledelse kræver ledelse 45
5.14.1 Detailanalyse 46
5.15 Umyndiggørelse - Den umulige kritik 46
5.15.1 Detailanalyse 47
5.16 Tværgående analyse 48
5.16.1 Et overblik over artiklerne 48
5.16.2 Narrativer 49
5.16.3 Gennemgående elementer 49
5.16.3.1 Sprogbrug 49
5.16.3.2 Den frustrerede drøm 49
5.16.3.3 Gendrivelserne 50
5.16.3.3.1 AI er provokerende 50
5.16.3.3.2 Skepticismen 50
5.16.4 Fremstilling af rationalerne i artiklerne 51
5.16.5 Den faglige kritik 51
Konklusion 52
Litteratur 54
Ansvarsliste 55
Bilag 56
Bilag 1: Arbejdsmiljæet kom på ret kurs 57
Bilag 2: Er du en 2'er eller 3'er 58
Bilag 3: Sådan får du lean til at glide ned 60
Bilag 4: Umyndiggørelse: Den umulige kritik 61
Bilag 5: Gode eksempler giver attraktive arbejdspladser 63
Bilag 6: Start med den positive historie 64
Bilag 7: Styr på ideerne 65
Bilag 8: Styrk Lean-motivationen 67
Bilag 9: Bliv bedre til at rose 68
Bilag 10: De positive tanker flyder på chokoladefabrikken 69
Bilag 11: Papyrus fandt de gode historier frem 70
Bilag 12: De positive tanker flyder på chokoladefabrikken 71
Bilag 13: Selvledelse kræver ledelse 72
Bilag 14: Bedre musikskole efter coaching 73
Bilag 15: Ja til anerkendende ledelse 75



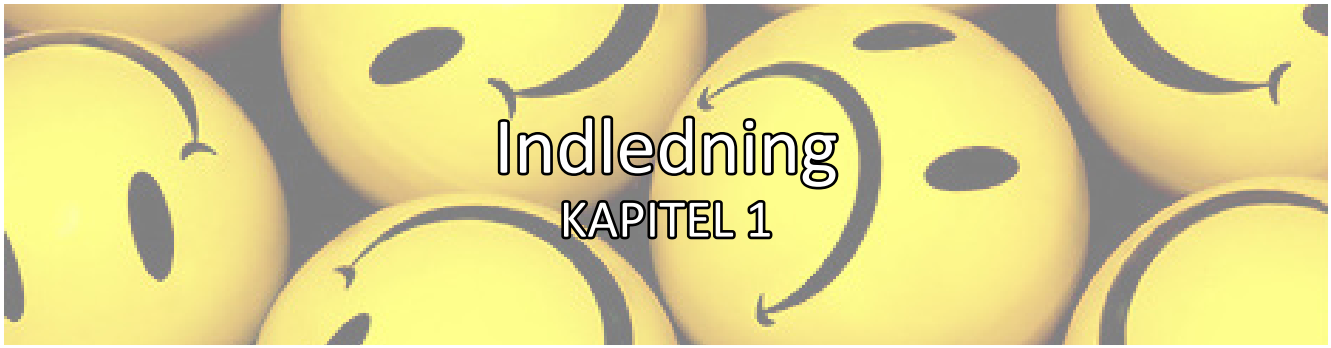
Abstract

The thesis at hand is rooted in an interest in, and concern regarding organisational development methods that leave little room for critique, or otherwise tries to silence any voice that may oppose matters within, and strategic implementations regarding the organisation, by focusing solely on positive aspects and attitudes of organisational life.

It is no secret that the discourses in which the worker and organisations are situated have changed dramatically in the last century. Supposedly a shift has occurred in how management of the human resource is carried out – i.e. a shift from mistrust, control, confrontation, and problem focus - to dialogue, trust, self management, equality, and solidarity. This shift may come across as beneficial to all the members of the organisation, but in reality it only furthers the individualising, intimisation, and intimidation of the modern worker. Alternatively this thesis suggests a more critical approach to organisational development methods, used to harness and control the human resources within organisations. More specifically it suggests that the political and economical structures within organisations, cannot be conveniently ignored by training the worker to easily adapt, and optimistically adopt positive vocabularies and attitudes, and that 'horizontal organisations' is a notion used by those in control, to subdue and distract the workforce. This thesis is thus set up within the framework of critical management studies, more specifically the Neo-Marxist Labour process theory, and post structuralism represented by the works of Michel Foucault.

The purpose of this thesis is a critical in-depth examination of the organisational development method, Appreciative Inquiry. This analysis thus consists of both a theoretical and practical section. It is the aim first to examine the explicit premises and rationales of the method, by examining how the method is presented in management literature. Secondly the paper will apply a Labour process theoretical and a Foucauldian perspective to the previously identified premises, so that alternative rationales can be formulated. These two analyses will make out the theoretical section of the thesis, and will be followed by the empirical or practical section, in which the aim is to conduct a content analysis on how Appreciative Inquiry is presented and conveyed in different magazines and journals, and whether or not these articles display any critical reflections regarding both the explicit and alternative rationales.

Through the three analyses, this paper argues that Appreciative Inquiry is not just a method for personal and organisational development, but can be viewed as a method that furthers and sustains status quo. While also being yet another control strategy which impedes counter notions, critique or problematization of conditions internal to the organisation. Furthermore the paper concludes that the level of critical reflection in the journals and magazines regarding Appreciative Inquiry, is very poorly represented, which in turn causes further concern, due to the fact that the goal of some of these journals and magazines is to safeguard the interests and welfare of the worker.



Indledning
KAPITEL 1

Dette speciale udspringer af en interesse for – og bekymring omkring – den individualisering, intimisering og intimidering af medarbejderen i den moderne arbejdsorganisation, der blandt andet kommer til udtryk i – og understøttes af – moderne organisationsudviklingskoncepter og -metoder. Koncepter og metoder der, fordi de foreskriver et entydigt og derfor kritiksuspenderende fokus på udvikling af det, der omtales som de positive kerner i organisationen, og fordi de ikke tager højde for – eller bevidst fortier og remodellerer – organisationers asymmetriske magtstrukturer, kan anskues som medier for fortielse eller undertrykkelse af problematiske forhold, og som medier for, såvel diskursiv som praksis, cementering af en magtmæssig asymmetri på trods af deres selvfremstilling som medier for udvikling af ligeværd og fremgang for alle.

Det tyvende århundredes koncepter for og metoder til organisationsudvikling kan ses som løbende udtryk for de ændringer, der er sket i opfattelsen og den diskursive fremstilling af den ideelle medarbejder, den ideelle organisation og relationen mellem disse gennem de sidste 100 år. Tidligere blev arbejdet betragtet som et nødvendigt onde, hvormed man blev i stand til at opretholde livet, og arbejdsorganisationen som det sted, hvor livsudbyttet kunne og måtte sikres. I dag italesættes arbejdspladsen imidlertid som individets primære arena for udfoldelse og udvikling – og som en vækstplads, hvor mennesket kan 'vokse' i symbiose med organisationen. Under taylorismens mekanisk-rationelle forståelse af mennesket, som et økonomisk motiveret tandhjul i den effektive organisationsmaskine, var det egenskaber, som loyalitet samt det at være pligtopfyldende og kvalificeret, der var i høj kurs. I dag er det derimod helt andre menneskelige egenskaber – eksempelvis forandringsparathed, engagement, initiativtagen, fleksibilitet og lyst til kompetenceudvikling – som hævdes at gøre den menneskelige ressource værdifuld og arbejdspladsrelevant. Et tilsvarende skred eller en ændring i forholdet mellem medarbejder og organisation kan også aflæses i skellet mellem arbejde og privatliv og tidsgrænserne herimellem. Når man i 1920'erne havde fyraften, så var det vitterligt fyraften, og man kunne gøre, hvad man lystede. I dag er det derimod ikke unormalt, at medtænke sit arbejde og organisationens behov i sin daglige gøren og laden, så grænsen mellem privatliv og arbejdsliv er blevet flydende (Andersen, 2002). De to forhold tilsammen medfører blandt andet, at private anliggender også bliver et tema på organisationens dagsorden, hvorfor ledere eller udviklingskonsulenter kan tilskrives roller som livscoaches eller terapeuter for at sikre, at medarbejderen kan være hel i alle livets sammenhænge.

Samtidig med at moderne organisationsudviklingskoncepter og metoder kan ses som udtryk for disse ændringer, kan de tillige også ses som aktive bidragsydere hertil. Den rationelle diskurs og de tilhørende organisationsudviklingsforskrifter, der kendetegnede Scientific Management blev oprindeligt erstattet af den 'bløde' diskurs fra Human Relation skolen, og udviklingsmetoder fra dette paradigme tog støt og roligt over, idet man søgte at fremme effektiviteten i organisationen gennem øgning af medarbejderenes arbejdslivskvalitet. Historisk set førte disse forsøg dog også til en erkendelse blandt organisationsudviklingsteoretikere af de mulige konflikter mellem humanisering og effektiviseringsønsker. For eksempel har Alderfer, på baggrund af et review af organisationsudviklingslitteraturen i 70'erne, observeret og formuleret en række kritikpunkter[1] i forbindelse med organisationsudviklingsmetoder generelt (Alderfer, 1977). Han argumenterer blandt andet for en gryende erkendelse af, at metoderne ikke tager højde for de politiske og økonomiske strukturer, som organisationer er indlejret i og udtryk for. Desuden mener han, at der i udviklingsmetoderne er en iboende accept af økonomisk vækst og den ledsagende teknologiske udvikling, som det optimale mål for organisationer, hvorfor modstand mod forandring betragtes som en sygelig tilstand, der skal kureres – og ikke som et sundt forsøg på at påvirke udviklingen i anden retning. Således rummer organisationsudviklingsmetoder med andre ord en problematisk antagelse om fælles overordnede mål i organisationen, hvor der ikke tages højde for, at der kan være modstridende interesser mellem henholdsvis arbejdstager og arbejdsgiver involveret.

Disse udvalgte kritikpunkter synes imidlertid ikke at være særligt reflekterede og/eller taget til efterretning, når man betragter det store ind-

[1]Vi har her udvalgt de kritikpunkter, som vi især finder relevante.

pas af nye organisationsudviklingsmetoder, så som Appreciative Inquiry og den nytilkomne Theory U, er begyndt at vinde. Metodernes positive organisationsdiskurs og dertilhørende italesættelser af medarbejderen samt overbevisningen om at modstand mod forandring er udtryk for et inficeret eller problematisk tankemønster, synes ikke bare at negligere den fremsatte kritik med tilhørende erkendelser, men som vi senere skal se, faktisk også yder et aktivt bidrag til den diskursive forskydning, der dels medfører en udelukkelse af modbegreber, dels bidrager til en opretholdelse og forstærkelse af praksisformer, der kan anskues som problematiske.

1.1 Specialets anliggende

I indeværende speciale er hovedanliggendet at kaste et kritisk undersøgende blik på organisationsudviklingsmetoden Appreciative Inquiry, samt den tilhørende tale om og reception heraf i udvalgte medier. Dette anliggende kan opdeles i to dele – en teoretisk og en praktisk undersøgelsesdel. Det er vores mål først at undersøge, hvilke eksplicitte rationaler og præmisser, der kan formuleres for metoden ved først at betragte dennes selvfremstilling. Efterfølgende vil vi undersøge, hvorledes denne kan siges at maskere, opretholde og fremme forskellige asymmetriske aspekter af organisationen, når man kigger på de identificerede præmisser gennem henholdsvis et labour procesteoretisk og postrukturalistisk perspektiv. På baggrund heraf, vil vi formulere alternative rationaler for Apprciative Inquiry. Disse to analyser vil udgøre specialets teoretiske del. Dernæst vil vi undersøge, hvorledes metoden italesættes i forskellige fagblade med hovedvægt på, hvilke rationaler, herunder eventuelt også de alternative, der fremhæves eller overvejes i forbindelse med præsentationen af metoden. Dette vil udgøre specialets empiriske eller praktiske del. Vi vil med andre ord gennem vores analyser søge at argumentere for, at Appreciative Inquiry ikke kun er en metode til personlig- og organisatorisk udvikling, men også en metode, der fremmer, opretholder og maskere status quo – en metode, der kan anskues som endnu en form for kontrol, og som vanskeliggør modbegreber samt kritik og problematisering af forhold i organisationen. I tillæg hertil vil vi undersøge hvorledes AI modtages og reflekteres i udvalgte medier

1.2 Problemformulering

Med afsæt i ovenstående kan specialets anliggende præciseres i følgende problemformuleringer:

1. Hvilke eksplicitte præmisser og rationaler kan identificeres for Appreciative Inquiry?

2. Med udgangspunkt i de identificerede præmisser, hvilke alternative rationaler kan da formuleres for Appreciative Inquiry?

3. Hvorledes fremstilles og reflekteres Appreciative Inquiry i fagblade, og hvilke rationaler lægges der vægt på i disse fremstillinger?

[2]Disse teoridannelser vil blive behandlet dybdegående i kapitel 3.

1.3 Fremgangsmåde

Specialet vil forløbe over 6 kapitler. I dette kapitel følger en beskrivelse af specialets fremgangsmåde. Derudover vil vi redegøre for specialets teoretiske afsæt. I kapitel 2 vil vi undersøge, hvorledes Appreciative Inquiry fremstilles som metode. Til dette formål anvender vi primært bogen "The Power of Appreciative Inquiry – A Practical Guide to Positive Change" (Whitney & Trosten-Bloom, 2003). Herefter vil vi identificere præmisser og rationaler for denne – det vil sige, besvare problemformuleringens første punkt. For at kunne besvare den anden problemformulering, vil vi i kapitel 3 lægge to kritiske perspektiver ned over Appreciative Inquiry – henholdsvis den neo-marxistiske Labour Process teori og poststrukturalismen repræsenteret ved Foucaults arbejder. Forud for introduktionen af Labour Process teorien, vil vi kort redegøre for Marx's tanker og begreber i forbindelse med kapitalistiske klasseopdelte samfund, og efterfølgende vil vi redegøre for forskellige kontrolstrategier, som ledelsen kan tage i anvendelse i effektiviseringsøjemed. I forbindelse med poststrukturalismen gennemgår vi Foucaults begreber om disciplinering, pastoralmagt og den dertilhørende bekendelsesteknologi, som vi efterfølgende afrunder med beskrivelsen af det panoptiske princip. Efter at have redegjort for hvert teorikompleks, forholder vi de enkelte perspektiver til de i kapitel 2, identificerede præmisser. Afslutningsvis afrundes kapitel 3 med alternative rationaleformuleringer for AI. I kapitel 4 påbegyndes specialets praktiske del, idet der redegøres for empirivalg, samt påtænkt analysemetode. Den sidste problemformulering behandles i kapitel 5, hvor vi foretager en indholdsanalyse af forskellige artikler – primært fra fagblade – som har Appreciative Inquiry som decideret emne, eller hvor aspekter af metoden kommer til udtryk. Vi ønsker i den forbindelse at finde ud af, hvilke rationaler der italesættes og vægtlægges i praksis. Afslutningsvis vil vi konkludere på de tre analyser i kapitel 6.

1.4 Teoretisk afsæt

Som læseren allerede har bemærket, er dette ikke et speciale, hvis anliggende det er at glorificere Appreciative Inquiry, da vi tidligere fastslog, at det var vores intention at bidrage med en kritisk granskning af metoden. Specialet tager således sit teoretiske afsæt i kritiske organisations- og ledelsesstudier – det der også benævnes Critical Management Studies (CMS). CMS skal ikke anskues som én enkeltstående teoridannelse, men derimod som en bevægelse, der udspringer af forskellige kritiske teoridannelser – blandt andet labour process teorien og poststrukturalismen[2], som er at betragte som specialets primære teoretiske afsatser, da det er disse teorikomplekser, vi vil anvende til at formulere alternative rationaler for AI-metoden. Disse teoridannelser deler en række karakteristika. De:

- sætter spørgsmålstegn ved autoriteten samt relevansen af mainstream tænkning og praksis med hensyn til ledelse og organisationer
- fokuserer på ledelse som en institution, der er indlejret i kapitalistiske samfund
- er kritiske overfor organisationers etablerede sociale praktikker og institutionelle arrangementer

• udfordrer og undersøger de asymmetriske dominansforhold, der forefindes i organisationer, og søger at udvikle alternativer til disse

For at CMS-teoretikere kan være kritiske og derigennem gøre en forskel, må de imidlertid udfordre og erstatte den dominerende mainstream tænkning eller gradvist supplere og reorientere de mangeartede strømninger, der tilsammen udgør den ortodokse tænkning i et allerede fragmenteret adhocrati indenfor ledelses- og organisationsstudier (Alvesson, Bridgman & Willmott, 2009).

Grundantagelsen er, at de dominerende ledelses-/organisationsteorier og dertilhørende praktikker systematisk tilgodeser nogle grupper eller interesser på beskostning af andre, samt at denne asymmetri er skadelig for alle gruppernes frigørelsesmuligheder. Det vil sige, at man indenfor CMS især er opmærksom på negative aspekter af ledelse og organisation. I stedet for at være en progressiv kraft for frigørende forandring, bliver mainstreamteorien og dagligdagens organisations- og ledelsespraksis reaktionære midler, hvormed man kan udnytte og undertrykke den menneskelige ressource, og hvormed status quo generelt opretholdes. Den generelle holdning om, at organisationer er rationelle instrumenter til at opnå fælles mål, og/eller er mediet, hvorigennem menneskets behov dækkes gennem arbejdet afvises således. En anden antagelse er, at ukritiske positive fremstillinger af ledelse og organisationer er udtryk for en eliteideologi, hvor CMS anfægter, at moderne organisation kan have negative konsekvener for samfundet, og selvom man modvilligt tilslutter sig denne ideologi, har det stadig stor betydning for reproduktionen og legitimeringen af status quo. Samtidig anerkender CMS dog, at organisationer blandt andet bidrager til materiel overlevelse og velstand, jobtilfredshed, positive sociale relationer og personlig udvikling.

I og med at organisationer til en vis grad kan anskues som kulturelle fællesskaber med deritilhørende normer, rutiner, værdier og så videre, er CMS-teoretikernes overbevisning, at normafvigelse, der stempler medarbejdere som 'rådne æbler', 'brokkehoveder' og lignende, skyldes en fejl i systemet eller dettes praksis – ikke med medarbejderen.

Appreciative Inquiry
KAPITEL 2

I dette kapitel vil vi kigge nærmere på Appreciative Inquiry (AI), dennes præmisser og de eksplicitte rationaler, som de kommer til udtryk i metodens selvfremstilling. Vi vil begynde med at give et kort historisk rids af metodens opståen, og derefter komme med forskellige definitioner af, hvad AI er.

2.1 Baggrunden for AI

I 1980'erne er David L. Cooperrider Ph.d. studerende ved Case Western Reserve University og i 1986 færdiggør han sin Ph.d. afhandling: "Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organisational Innovation". I 1987 publicerer Cooperrider og Suresh Srivastva, som var Cooperriders vejleder, artiklen: "Appreciative Inquiry in Organizational Life". Dette er første gang begrebet AI forekommer i en professionel kontekst.

Cooperrider og Srivastvas sigte er at gøre op med klassiske organisationsudviklingsmetoder, som bygger på problemløsningsmodeller[3], der tager udgangspunkt i et decideret problem eller en konkret mangel. Deres hensigt med AI, er derimod at fokusere på at arbejde med organisationsudvikling ud fra en positiv tilgang, hvor det handler om at skabe et kollektivt billede i organisationen af en ny og bedre fremtid, ved at undersøge det bedste af, hvad der allerede er og har været (Cooperrider & Whitney, 1999).

2.2 Definitioner af AI

Ved et opslag i ordbogen[4] på henholdsvis "appreciate" og "inquire" gives der følgende forklaringer:

Ap-pre'ci-ate: v.: 1) to be grateful or thankful for; v. used with object: 2) to value or regard highly; place a high estimate on; 3) to be fully conscious of; be aware of, detect; 4) raise in value; v. used without object: 5) to increase in value.
Synonyms: ESTEEM, PRIZE, VALUE imply holding something in high regard.

In-quire': v. used without object: 1) to seek information by questioning; ask; 2) to make an investigation; v. used with object: 3) to seek to learn by asking;
Synonyms: INVESTIGATE, EXAMINE, QUERY, ASK, QUESTION imply that a person addresses another to obtain information.

Appreciative Inquiry kan derfor oversættes til anerkendende undersøgelse eller spørgen ind til.

Skal vi nærme os en mere sammenhængende definition, kan vi præsentere tre:

> *"Appreciative Inquiry is a theory of organizing and method for changing social systems." (Cooperrider & Srivastva, 1987: 130)*

> *"Appreciative Inquiry is the study and exploration of what gives life to human systems when they function at their best." (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 1)*

> *"Appreciative Inquiry is a strength-based, capacity building approach to transforming human systems toward a shared image of their most positive potential by first discovering the best in their shared experience." (Barrett & Fry, 2005: 25)*

Der er her tale om tre forskellige definitioner. Først har vi den meget overordnede definition, som kalder AI for en organisationsteoretisk metode til at skabe forandring i sociale systemer. Dernæst har vi en mere snæver definition, som forstår AI som et studie og/eller opdagelse af, hvad der giver liv til organisationer, når de fungerer bedst. Til sidst har vi en detaljeret definition af AI, som værende en tilgang til forandring af organisationer, der tager udgangspunkt i organisationens allerede eksisterende styrker. Ved først at identificere de bedste fælles oplevelser, arbejdes der

[3]Et eksempel på en problemløsningsmodel kan bestå af fem faser: 1)Identifikation af problemet, 2)Mulige årsager til problemet, 3)Mulige løsninger, 4)Valg af løsning og 5)Handlingsplan.
[4]Kilde: http://dictionary.reference.com/browse/appreciate

efterfølgende hen imod et kollektivt billede af organisationens mest positive potentialer.

Den mest detaljerede og omfattende definition er dog udformet af Cooperrider og Whitney:

> *"Appreciative Inquiry is about the co-evolutionary search for the best in people, their organizations, and the relevant world around them. In its broadest focus, it involves systematic discovery of what gives "life" to a living system when it is most alive, most effective, and most constructively capable in economic, ecological, and human terms. AI involves, in a central way, the art and practice of asking questions that strengthen a system's capacity to apprehend, anticipate, and heighten positive potential. It centrally involves the mobilization of inquiry through the crafting of the "unconditional positive question" […] instead of negation, criticism, and spiraling diagnosis, there is discovery, dream and design. AI seeks fundamentally, to build a constructive union between a whole people and the massive entirety of what people talk about as past and present capacities […]" (Cooperrider & Whitney, 1999:5)*

Denne definition har de tre ovenstående indeholdt i sig. En udbygning i forhold til de tre ovenstående er det ubetingede positive spørgsmål, som relaterer sig til Rogers' dialogiske indspørgen. Det vil sige antagelsen om, at vi udvikler os gennem dialog, der kan anskues som en reflekterende samtale, hvor refleksionen skaber ny indsigt og forståelse af et givent tema. På den måde anskues AI, som en relationel proces baseret på undersøgelse, som tager sit udgangspunkt i bekræftelse (af det man allerede er god til) og anerkendelse.

2.3 Identificering af præmisser og rationaler

I det efterfølgende vil vi redegøre for AI som metode, for der igennem at identificere metodens præmisser og rationaler. Vi vil som udgangspunkt beskrive, hvad AI overordnet er, og hvorledes AI forstår organisationer og udvikling. Dernæst vil vi beskrive AIs videnskabsteoretiske grundobservans og AIs otte principper. Derefter vil vi gennemgå AIs udvælgelse af bekræftende emner og de fire D'er, som er metodens forskrift for, hvorledes udviklingsprocessen bør forløbe. Vi vil runde gennemgangen af metoden af med, hvorledes magt forstås i AI gennem en granskning af det, der omtales som "de seks friheder", for til sidst at formulere AIs præmisser og eksplicitte rationale.

2.3.1 AIs forståelse af mennesker, organisationer, forandring og udvikling

Organisationsudvikling og personlig vækst i AI er baseret på antagelsen om at spørgsmål til og dialog om organisationens positive kapaciteter – styrker, succes'er, værdier, håb og drømme – i sig selv kan være katalysatorer for positiv udvikling.

AI bygger på grundantagelsen om at en organisation er et levende socialt system, og at der i dette system findes ubegrænsede relationelle kapaciteter. Organisationer skabes, leves og opretholdes gennem sprog. En anden antagelse bygger på, at medlemmerne i organisationen individuelt og i kollektive sammenhænge har unikke styrker og evner, som de bidrager med til det fælles bedste. Derudover antager AI, at socialt konstruerede fremtidsbilleder af de positive kapaciteter i organisationen er med til at vejlede individuelle og kollektive handlinger. Den sidste antagelse er, at organisationsmedlemmer gennem kommunikation (indspørgen og dialog) kan skifte fokus fra en problemfokuseret kommando- og kontrolkultur til fællesskaber, der er baseret på kollektiv opdagelse, samarbejde og læring. Det vil sige, at man bevæger sig væk fra problemløsningsstrategier til produktive fremtidsmuligheder funderet i de idealer, værdier og holdninger, der eksisterer i organisationen. (Whitney & Trosten-Bloom, 2003; 2-4). I denne forståelse af mennesker og organisationer ligger der en antagelse om, at systemet har et uindskrænket potentiale for positiv forandring og udvikling.

I forlængelse heraf argumenteres der for, at systemer udvikler sig i retning af, hvad den spørger ind til. Dette skal forstås således, at hvis der spørges ind til de positive kapaciteter i organisationen, så vil udviklingen efterfølgende bevæge sig i en positiv retning. I forbindelse med visionen og den efterfølgende konstruktion af denne positive fremtid, bliver to begreber derfor centrale for AI: *den heliotropiske hypotese* og *Pygmalion-effekten*.

Heliotropi består af to ord: Helios, som betyder lys og tropi, som betyder vækst. Heliotropi bruges som metafor for, at mennesker drages mod lys og varme på samme måde, som en blomst strækker sig mod solen. Cooperriders heliotropiske hypotese henviser på den måde til, at organisationer tenderer til at udvikle sig i retning af de kollektive positive billeder, der fremstår som de klareste og mest lysende, modigste samt mest lovende (Cooperrider, 2001: 46). Pygmalion-effekten henviser til selvopfyldende processer. Cooperrider henviser til Pygmalion-forsøget, som viser, hvorledes forventninger, relationer og interaktioner påvirker et individs udvikling. Det vil sige, hvis forventningerne er høje og relationer og interaktionerne gode, vil individet udvikle sig i positiv retning og vice versa (Cooperrider, 2001: 35-38).

Begge ovennævnte begreber knytter sig til teorien om autopoeisis, som kendes fra kybernetikken. Denne teori argumentere for, at levende systemer (i vores tilfælde organisationer) består af forskellige interne delelementer (mennesker, værdier etc.), der - når de eksponeres for eksterne stimuli (Appreciative-interviews) samt energi (de kollektive positive historier om det bedste i organisationen), vil producere nye delelementer (lykke, arbejdsglæde etc.), som efterfølgende vil medvirke til at opretholde systemets (organisationens) interne struktur, som afføder disse delelementer.

For at kunne realisere denne forandring, introducerer Cooperrider og Whitney begrebet *the positive change core*. Dette begreb er fundamentet for AI, idet det er denne positive forandringskerne, som udvikling udspringer af (Cooperrider & Whitney, 1999: 5). Den positive forandringskerne er de samlede positive kapaciteter, der findes indenfor organisationen. Det vil sige, det er organisationens visdom, viden, succesfulde strategier, positive holdninger og følelser, bedste praktikker, evner samt ressourcer. Hvis den positive forandringskernes energi tilknyttes et forandrings- eller udviklingstiltag, vil forandring og udvikling opstå pludseligt og demokratisk. Den underliggende antagelse er, at der i enhver organisation findes mange potentielle og inspirerende historier om det positive.

I forbindelse med den positive forandringskerne, argumenteres der for, at den vigtigste ting at have for øje er, at organisationer og andre menneskelige systemer udvikler sig i retning af, hvad der stilles spørgsmål om. Det vil sige, at hvis der spørges ind til de positive kapaciteter i organisationen, vil udviklingen også bevæge sig i en positiv retning. Cooperrider og Whitney taler i denne forbindelse om frigørelse af den menneskelige sjæl:

> *"The single most prolific thing a group can do if its aims are to liberate the human spirit and consciously construct a better future is to make the positive change core the common and explicit property of all." (Cooperrider & Whitney, 1999: 6).*

Hvordan adskiller AI sig så fra andre organisationsudviklingsmetoder? Whitney og Trosten-Bloom mener at den udmærker sig ved at være fuldstændig bekræftende, idet den som tidligere nævnt ikke beskæftiger sig med problemer, men derimod med organisationen, når denne er bedst – det være sig i fortiden, nutiden og fremtiden (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 11). Derudover er den baseret på undersøgelse/indspørgen, hvor det ubetingede positive spørgsmål er i centrum, og anvendes til de indledende anerkendende interviews (Appreciative-interviews). I den forbindelse skelner Whitney og Trosten-Bloom mellem AI og et mere generelt anerkendende perspektiv. Anvendes et anerkendende perspektiv fokuseres der på anerkendelse, værdier og bekræftelse. Udover disse, fokuserer AI derimod på en søgen og villighed til at opdage og en åbenhed for læring ((Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 12). Endelig adskiller metoden sig ved at være improvisatorisk, forstået således at ingen AI-forløb er identiske, da alle organisationer er forskellige (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 14-15).

2.3.1.1 Principper

I dette afsnit vil vi redegøre for AIs videnskabsteoretiske udgangspunkt i form af metodens otte principper. I begyndelsen beskrev Cooperrider og Srivastva fem principper: the constructionist principle, the principle of simultaneity, the poetic principle, the anticipatory principle og the positive principle. Siden er der tilføjet yderligere tre: the wholeness principle, the enactment principle samt the free choice principle.

Disse otte principper er funderet i tre overordnede teorikomplekser: socialkonstruktionismen, billedteori og grounded research.

Ifølge socialkonstruktionismen skabes, opretholdes og forandres mennesket og verden gennem kommunikation og de diskurser, som det indgår i. Det vil sige, de normative grundlæggende holdninger, meninger og værdier, der kommer til udtryk gennem diskurserne, de historier vi fortæller om os selv, om andre og om verden bliver vores virkelighed.

I billedteori er grundantagelsen, at vores fremtidsbilleder påvirker vores beslutninger og handlinger i nutiden. Dermed er en organisations største ressource i udviklingsøjemed det kollektive billede, som kommer til udtryk i de forestillinger, der findes i organisationen.

Grounded research er en metodologisk tilgang, der handler om at forstå og beskrive kulturer, organisationer og samfund ud fra de respektive medlemmers perspektiv, og den bedste måde en forsker kan gøre dette på, er ved at indgå i disses praktikker – på lige fod med medlemmerne. En af de vigtigste antagelser indenfor metoden er, at (deltagende) forskning er intervention. Dette begrundes med, at tilstedeværelsen af en forsker eller en konsulent, samt medlemmernes bevidsthed om, at de bliver iagttaget, forandrer systemet. Med hensyn til AI involveres organisationens medlemmer og konsulenten direkte i deres egen undersøgelse.

Med udgangspunk i disse tre teoriretninger antyder principperne, at:

> *"[...] human organizing and change is a positive, socially interactive process of discovering and crafting life-affirming, guiding images of the future." (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 51)*

2.3.1.1.1 The Constructionist Principle

Konstruktionistprincippet fremsætter, at viden er en subjektiv realitet, som genereres gennem social interaktion. Det vil sige, at mening, virkelighed og viden er sociale konstruktioner, som skabes gennem kommunikation og interaktion. Vi går derfor fra tidligere tiders *cogito ergo sum*[5] til *communicamus ergo sumus*[6]. På den måde bevæger vi os fra det absolutte til en kollektiv forståelse og et samarbejde om at skabe bedre vilkår i verden:

> *"[...] not so much mappings or explanations of yesterdays world, but anticipatory articulations of tomorrow's possibilities." (Cooperrider & Whitney, 1999: 18)*

Viden[7] bliver således en konsensusaftale mellem mennesker gennem kommunikation (Cooperrider & Whitney, 1999: 17).

I AI gælder det derfor, at organisationsudvikling sker gennem sprog, storytelling og interaktion. AI giver mennesker på forskellige organisatoriske niveauer og indenfor forskellige funktionskategorier mulighed for at mødes og opbygge eller udbygge relationer gennem kommunikation og interaktion. Dermed øges den kollektive viden om og i organisationen og forandring sker.

[5]Jeg tænker, derfor er jeg.
[6]Vi taler, derfor er vi.
[7]Det gode, det sande og det meningsfulde.

2.3.1.1.2 The Principle of Simultaneity

Samtidighedsprincippet implicerer, at undersøgelser og udvikling ikke er separate størrelser i en kausal kæde, men er simultane. Det vil sige, at de ting der tænkes og tales om, samt det der undervejs opdages og læres afhænger af de spørgsmål, der stilles. Sagt på en anden måde: Allerede i formuleringen af spørgsmålet, har vi en forestilling om svaret, eller bestemte spørgsmål fordrer bestemte svar. Med konstruktionistprincippet in mente, kan der derfor argumenteres for, at forandrer vi vores kommunikative og sproglige praktikker, forandrer vi også vores sociale praktikker (Cooperrider & Whitney, 1999: 18).

I praksis gør AI op med de gængse problem- eller mangelfokuserede metoder, da man ved bekræftende at spørge og undersøge om de bedste ting, bevæger organisationen sig i en positiv og bekræftende retning. Dette indebærer, at der ikke opereres med rigtige eller forkerte svar, men derimod fokuseres på, hvorvidt spørgsmålene har en positivt bekræftende effekt på både relationer og kommunikation i organisationen.

2.3.1.1.3 The Poetic Principle

Grundelementet i det poetiske princip er metaforen. Metaforer fungerer på to niveauer i forhold til menneskelig organisation. På det overordnede niveau anskues organisationer som 'åbne bøger', der kan læses, fortolkes, genfortælles og så videre ud fra forskellige perspektiver. Pointen i denne sammenhæng er, at vi selv bestemmer, hvilket perspektiv eller spørgsmål vi ønsker at fortolke og undersøge ud fra.

I denne forbindelse støder vi på en anden type metafor, nemlig den vi vælger, og som vi mener beskriver vores organisation bedst, eksempelvis 'familie' eller 'maskine'. Disse to eksempler henviser til bestemte forståelser af menneskelige systemer. Ser vi vores organisation som en familie med dertilhørende tryghed, varme og tolerance? Eller er vores organisation som en mekanisk og automatiseret livløs ting? Uanset hvilken metafor der vælges, har det betydning for organisationens selvforståelse og de relationer, der opstår heraf (Cooperrider & Whitney, 1999: 18-19).

Sat i relation til AI følger det, at metaforerne, vi vælger, er med til at skabe organisationen, samtidig med at undersøgelsen står på. I AIs valg af bekræftende emner, er vi allerede i gang med at forandre og rekonstruere organisationen. Det har derfor strategisk relevans, at AI vælger et succesorienteret og livsbekræftende sprog til at forfatte historien om organisationen.

2.3.1.1.4 The Anticipatory Principle

I forventningsprincippet opereres der ud fra en antagelse om, at fremtidens billeder er ledende og bestemmende for nutidens handlinger. Ingen kan forudsige fremtiden, men derimod er det vores håb, drømme og forestillinger, som skaber denne fremtid. Sagt på en anden måde, skaber vi billeder af fremtiden i en given retning, og organiserer os i overensstemmelse med disse billeder. Det vil sige, at hvis vi arbejder i en organisation, hvor der er varslet nedskæringer, vil relationer og kommunikation være baseret på frygt for afskedigelse. Modsat kan det siges, at hvis vi har et billede af fremtiden, hvor eksempelvis arbejdsmiljøet er i fokus, vil organisationskulturen centrere sig som en kollektiv indsats for at realisere et godt arbejdsmiljø. Kort sagt – negative fremtidsbilleder resulterer i negative handlinger og vice versa (Cooperrider & Whitney, 1999: 19-20). Fremtidsbilleder forekommer oftest i form af narrativer. Det vil sige, historierne vi fortæller om os selv - til os selv - indenfor organisationen (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 65).

AI-processen sikrer, at organisationens fremtidsbilleder er fulde af righoldige beskrivelser af tidligere succeser. Ved at spørge ind til organisationens positive kerne, udfordres status quo og organisationens kollektive forestillingsevne kan fokuseres på det positive. Derved kommer den kollektive forventning om en positiv fremtid til udtryk i organisationsmedlemmernes relationer og samtaler.

2.3.1.1.5 The Positive Principle

Det positive princip drejer sig om, at undersøgelse af det positive i organisationen fører til forandring og en positiv udvikling. I dette princip antages det, at positive spørgsmål bringer det bedste frem i mennesker, idet de positive spørgsmål er medvirkende til at forstærke organisationens positive kerne og udvide billedet af organisationen, når denne er bedst (Cooperrider & Whitney, 1999: 20). Dette begrundes med, at hvis organisationens medlemmer gives muligheden for at undersøge, lære og drømme om den positive kerne, fødes håb, entusiasme og organisationen bevæger sig i retning af, hvad der allerede virker.

I AIs praksis drejer det sig derfor om at spørge ind til og undersøge organisationens positive kerne, således at fokus flyttes fra det problemfyldte til opdagelsen og kortlæggelsen af, hvad der giver liv til organisationen, når den er bedst.

2.3.1.1.6 The Wholeness Principle

Helhedsprincippet handler om at forstå organisationen som en helhed. Denne forståelse finder sted, når organisationens medlemmer lytter opmærksomt til hinandens historier, perspektiver og fortolkninger af forskellige hændelser. Det handler ikke om, at organisationens medlemmer skal nå frem til en fælles forståelse eller enighed, men derimod om at give plads til og acceptere forskellighed, således at der kan fokuseres på, hvad der er til organisationens fælles bedste og ikke på, hvad der er bedst for den enkelte.

I AI udleves helhedsprincippet ved at inkludere hele organisationen (og gerne dennes interessenter) i udviklingsprocessen. Antagelsen er, at når hele organisationen er repræsenteret i et møde ansigt til ansigt, så ophæves fordomme og falske forestillinger. På den måde muliggøres dialog, og nye handlingsmuligheder i relationer og interaktioner frigøres (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 69-72).

2.3.1.1.7 The Enactment Principle

Udlevelsesprincippet udsiger: "Vær forandringen, I ønsker skal ske!". Med det menes, at forandring sker, når man lever i nuet, som man ønsker at leve i fremtiden – midlerne må være i overensstemmelse med målet.. Eller sagt på en anden måde, forudsætter effektiv organisationsudvikling, at man udlever den ønskede fremtid (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 69-74).

Et eksempel på dette princip i AI kan være, hvis organisationen ønsker en fremtid, hvor normen er, at alle siger, hvad de mener og lytter til hinanden, må der nødvendigvis i nutiden være gensidig respekt og tolerance i forhold til forskelligheder, for at fremtiden kan realiseres.

2.3.1.1.8 The Free Choice Principle

I princippet om det frie valg antages det, at når mennesker har frihed til at vælge, så trives og blomstrer organisationen. Grundtanken er, at mennesket er en aktør, der har frihed til at vælge hvordan, hvad og hvor meget, denne vil bidrage med. Derved frigøres personlig og organisatorisk magt[8], da det er en vigtig del af, hvad det vil sige at være menneske. Derudover er princippet medvirkende til at skabe et demokratisk arbejdsmiljø, når fok har frihed til at vælge, hvordan, hvornår og hvor meget, de ønsker at bidrage med baseret på deres styrker, interesser, værdier og håb.

Muligheden for det frie valg relaterer sig også til begrebet værdighed. Hvis muligheden ikke er til stede, er vi ikke andet end instrumenter eller marionetter, da vi ikke er i stand til at følge vores instinkter og intuition Når organisationsmedlemmer har et frit valg, udmærker organisationen sig, da muligheden for frit at vælge er med til at skab entusiasme og engagement (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 75-77).

Principperne i AI er således udtryk for metodens grundlæggende antagelser og værdier om (menneskelig) organisation, forandring og udvikling. Dertil kan tilføjes, at når medlemmerne deltager i procesarbejdet hen imod den bedste organisation, opstår der et personligt ejerskab i forhold til resultatet, som er med til at motivere til yderligere deltagelse.

2.3.1.2 Affirmative topic choice og de fire D'er

I dette afsnit vil vi redegøre for valg af bekræftende emner (Affirmative topic choice) og de fire D'er, som kan betragtes som metodens procesforskrifter.

2.3.1.2.1 Affirmative topic choice

For at kunne komme i gang med udviklingsforløbets faser, må organisationen først identificere de bekræftende emner, den ønsker at undersøge, som så bliver det mål, der skal være styrende for den efterfølgende proces (Cooperrider & Whitney, 1999: 7-9). Disse bekræftende emner bliver udgangspunktet for de efterfølgende faser samt organisationens videre læring og udvikling. Emnerne der vælges har strategisk relevans for organisationen, og kan i princippet handle om hvad som helst. Det afgørende er, at emnerne fremsættes bekræftende og positivt. Efter de bekræftende emner er blevet identificeret og udvalgt gennem dialog og diskussion, kan arbejdet med de efterfølgende fire D-faser - Discovery, Dream, Design og Destiny - begynde.

2.3.1.2.2 1 - Discovery

I den første opdagelsesfase er det anerkendende interview en af de vigtigste elementer, da det gælder om - i fællesskab - at afsøge det bedste af hvad der er, og hvad der har været indenfor organisationen. Det anerkendende interview er bekræftende samtaler mellem to organisationsmedlemmer fra forskellige organisatoriske niveauer og funktionsområder. Begrundelsen for at det anerkendende interview er så vigtigt i AI er, at det giver medlemmerne mulighed for at tale og blive hørt. Resultatet af disse samtaler er righoldige beskrivelser, kortlægning og udbyggelse af organisationens positive kerne, deling af organisationens bedste historier samt kollektiv øget viden og indsigt i organisationen (Cooperrider & Whitney, 1999: 7-9).

2.3.1.2.3 2 - Dream

Drømmefasen knytter sig især til forventningsprincippet, der som tidligere nævnt, handler om, at jo mere kraftfulde og positive fremtidsbillederne er, desto mere positiv er den efterfølgende udvikling. I drømmefasen undersøger organisationen, hvad der kan blive. Det vil sige, der skabes i denne fase et kollektivt billede af den ønskværdige fremtid. Undersøgelsen sker gennem kollektiv udforskning af organisationsmedlemmernes drømme og håb i forhold til deres arbejde, arbejdsrelationer, organisationen og verden. Der er ingen begrænsninger for, hvad medlemmerne kan drømme om og håbe på, så længe disser er baseret på de indsigter, der blev opnået i opdagelsesfasen (Cooperrider & Whitney, 1999: 9-11).

Denne fase er altså både praktisk og genererende, idet den forstærker den positive kerne, og udfordrer status quo ved at hjælpe medlemmerne med at forestille sig en mere værdifuld og livgivende fremtid. Drømmefasen resulterer i en afgrænsning af de kreative kollektive billeder af organisationens mest positive potentialer og strategiske muligheder.

2.3.1.2.4 3 - Design

I designfasen sættes der struktur på drømmene, hvor man søger at skabe kollektive billeder af en opnåelig fremtid – hvad der bør være. For at skabe struktur, udarbejdes der bekræftende udfordrende udsagn (provocative propositions), som beskriver hvordan tingene vil blive, når organisationens positive kerne vækkes til live. Resultatet af denne fase er, at organisationen nu har en klar beskrivelse af de mål, som den skal strække sig for at nå (jævnfør metaforen for den heliotropiske hypotese) (Cooperrider & Whitney, 1999: 12-14).

2.3.1.2.5 4 - Destiny

Denne fase er den praktiske fase, der især fokuserer på personlig og organisatorisk forpligtelse og vejen frem mod det, der vil blive. Processerne som skal realisere det kollektive fremtidsbillede bliver her igangsat. Fa-

[8]Dette behandles yderligere i afsnittet "AI og magt"

sen resulterer generelt i gennemgribende forandringer i organisationen (Cooperrider & Whitney, 1999: 14-16).

Efter faserne er tilendebragt, er det ikke unormalt at begynde cyklussen igen, således at der konstant foregår en læring og udvikling indenfor organisationen. Det antages således, at læring og udvikling ikke slutter, når et forløb er afsluttet, men sker løbende i organisationen i relationerne og interaktionerne mellem organisationens medlemmer.

2.3.1.3 AI og magt

Herunder vil vi redegøre for, hvorledes magt forstås og kommer til udtryk i AI – både den individuelle og den kollektive/organisatoriske.

Efter at have fuldendt diverse AI-forløb i forskellige amerikanske organisationer, har Whitney og Trosten-Bloom spurgt sig selv om, hvad det præcist er ved AI, der virker. For at besvare dette spørgsmål, har de foretaget undersøgelser i de pågældende organisationer. Af disse undersøgelser har de konkluderet, at grunden til at AI er så effektiv er, at metoden giver organisationsmedlemmerne en følelse af personlig og kollektiv magt, samt en øvelse i at anvende denne magt ansvarligt til det fælles bedste. Magt i denne henseende skal forstås som evnen til positivt at skabe, forny og påvirke fremtiden. Er magten og dennes virkninger én gang oplevet og frigjort, er antagelsen, at mennesket forandres permanent (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 236). Til at illustrere dette, anvender Whitney og Trosten-Bloom metaforen ånden i flasken:

> *"[...] power is like the proverbial genie in the bottle – once liberated, it won't be re-contained. It continues to seek ways of expressing itself." (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 235)*

Magt er derfor en størrelse, der er iboende i det enkelte individ, og som frigøres gennem de relationer, som dette indgår i. Og når magten først én gang er realiseret, er den en uudtømmelig ressource for organisationen som helhed.

2.3.1.3.1 Det magtfulde menneske og den livscentrerede organisation

Som nævnt i ovenstående, må den iboende magt i individet først frigøres. Whitney og Trosten-Bloom argumenterer for, at det anerkendende interview især er medvirkende til at katalysere denne frigørelse, og gøre mennesker magtfulde, da interviewformen baserer sig på to forskellige former for lytning: Relationel lytning (relational hearing) (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 242) og gensidig lytning (mutual hearing) (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 242). Relationel lytning vil sige, at lytte opmærksomt med oprigtig nysgerrighed, empati og medfølelse samt en åbenhed for at lære af det, et andet menneske fortæller. Gennem den gensidige lytning oplever mennesker, at de bliver lyttet til og at lytte til andre på en opfyldende, magtfuld og energisk måde. AI og det anerkendende interview inviterer til at spørge ind og lytte på en måde, som får det bedste frem i andre. Dette mener Whitney og Trosten-Bloom opfordrer til at skabe mening og identitet i fællesskab.
Det magtfulde menneske kan derfor defineres som en person, der er bevidst om, at verden påvirkes af de handlinger, vi foretager os. Denne indsigt giver magt til at forandre verden omkring os. Derudover vælger den magtfulde person at bruge denne magt til det fælles bedste ved at inspirere og opfordre andre til at bruge deres individuelle magt, og invitere andre til – i fællesskab – at opdage, drømme og forme fremtiden positivt (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 236).

Når dette magtpotentiale er frigjort og realiseret hos de enkelte organisationsmedlemmer (og interessenter), taler Whitney og Trosten-Bloom om, at organisationen er blevet livscentreret (life-centered) (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 236). En livscentreret organisation kan defineres som en organisation:

> *"[...] in which power – the capacity to create, innovate, and positively influence the future […] guided by spiritual ideals – peace, harmony, justice, love, joy, wisdom and integrity. It is an organization in which people take responsibility for constructing the world they inhabit, and making it good for generations to come." (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 236-237)*

Det magtfulde menneske og den livscentrerede organisation skal forstås som enheder, der gensidigt påvirker hinanden.

2.3.1.3.2 Det undertrykte- og det frigjorte individ

I forbindelse med magt, differentierer Whitney og Trosten-Bloom mellem to typer individer – de undertrykte og de frigjorte. De undertrykte benævnes socialrealister (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 237). Socialrealister oplever og beskriver sig selv, som dem, der har accepteret, at verden nu engang er, som den er, og tror, at de er ude af stand til at ændre den (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 237).

Den anden gruppe er socialkonstruktionister. Det er mennesker, der har indset, at de kan gøre en forskel gennem de relationer, som de indgår i. Det vil sige, mennesker, som forstår, at vores virkeligheder skabes i vores relationer (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 238). De undertrykte kan derfor anskues, som de handlingslammede og håbløse. De frigjorte er handlingsparate og magtfulde.

Fra at være undertrykt til at være frigjort og magtfuld, må organisationsmedlemmerne (og interessenterne) først og fremmest erkende, at verden og organisationen er åben for social forandring. Whitney og Trosten-Bloom taler om, at det første skridt mod frigørelse ofte udmønter sig i en magt, der er orienteret mod en anden:

> *"This other-oriented power is a step toward liberation. It acknowledges the potential for social change, while still placing the capacity for influence and change with some "other"." (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 238)*

For at den ubetingede personlige- og organisatoriske magt kan frigøres og slippes løs, må visse betingelser eller forudsætninger være til stede – det som Whitney og Trosten-Bloom kalder de seks friheder.

2.3.1.3.3 De seks friheder

De seks friheder har stor betydning for, hvorledes folk oplever deres magt i organisationen - jo flere friheder et menneske oplever, desto større er deres potentiale for at påvirke andre i en positiv retning (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 239). De seks friheder er:

- Frihed til at blive kendt gennem relationer
- Frihed til at blive hørt
- Frihed til at drømme i fællesskab
- Frihed til at vælge at bidrage
- Frihed til at handle med opbakning
- Frihed til at være positiv

2.3.1.3.4 Frihed til at blive kendt gennem relationer

Grundantagelsen er, at identiteter formes og udvikles gennem relationer. Det vil sige, at fornemmelsen af et selv udfoldes og trives i interaktion med andre. I organisatoriske sammenhænge, er man oftest kendt for det, man gør, eller den rolle man udfylder, frem for hvem man er. Whitney og Trosten-Bloom argumenterer for, at hvis man føler sig påskønnet som en personlighed frem for en rolle, har dette indflydelse på, hvorledes man agerer, når man er på arbejde:

> *"The more fully I am known in my relational world, the more fully I can come to work and contribute." (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 240)*

Gennem AI bekræftes mennesket i dets relation til andre og muliggør, at ny relationer kan opstå. Det handler imidlertid ikke kun om at skabe og udvikle relationer, men også om at udjævne de formelle strukturer i organisationen. På den måde øges respekten mellem mennesker, der arbejder sammen i det daglige, og den enkelte får en følelse af at høre til. At være kendt gennem relationer frigør energi og ideer samt personlig og organisatorisk magt er et resultat heraf.

2.3.1.3.5 Frihed til at blive hørt

Denne frihed støtter sig til den dialogiske samtale, hvor der lyttes med nysgerrighed, oprigtighed, indlevelse og åbenhed for at lære sammen med en anden (jævnfør relationel lytning). Høres man på denne måde, antages det, at den hørte følger sig autentisk og betydningsfuld. AI opfordrer til, at lytte på denne måde, da det antages, at der herigennem opstår en fælles forståelse og anerkendelse af personlige erfaringer og værdier, samt at man får det bedste frem i hinanden. Der tilskyndes på denne måde til at skabe mening og identitet i fællesskab. Friheden til at blive hørt skaber et rum hvor ny viden kan genereres, og vidensdeling, respekt samt medarbejdertilfredshed og –udvikling kan finde sted.

2.3.1.3.6 Frihed til at drømme i fællesskab

Whitney og Trosten-Bloom mener, at der i dag er et behov for, at organisationer skaber et rum, hvor dens medlemmer kan drømme i fællesskab, og dele disse drømme gennem dialog (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 243).

AIs drømmeprocesser gør det muligt, at medarbejdere på tværs af organisationen kan fortælle og fremlægge deres drømme for fællesskabets fremtid. Dette skaber en drivkraft, der koncentrerer sig om at gøre tingene bedre i kraft af, at opmærksomheden rettes mod de fremtidige muligheder - ikke fortidens fejltagelser. At drømme i fællesskab fremmaner billeder af håb, potentialer og det at være bedst samt muliggør, at drømmene kan realiseres (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 244).

2.3.1.3.7 Frihed til at vælge at bidrage

Traditionelle organisationer ansætter medarbejdere baseret på organisationens behov. I den livscentrerede organisation er friheden til at vælge ens arbejde, en grundlæggende forudsætning for kreativitet, samarbejde og i sidste instans livskvlitet. Der er en direkte korrelation mellem hvordan og hvor meget, man ønsker at bidrage med og omfanget af succes og medarbejdertilfredshed (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 245).

Whitney og Trosten-Bloom taler også om, at friheden til at vælge, medfører øget engagement, frigørelse af magt og læring. Dette begrunder de med, at når mennesket er frit til selv at vælge at forpligte sig på en opgave, og et deraf følgende samarbejde, så vil de gå meget langt for at indfri denne forpligtelse (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 246).

Det vigtigste element i denne frihed er, at dem der bidrager mest, er dem der bliver forandringsprocessens uformelle ledere – dem der får mest indflydelse på processens videre forløb. Der er derfor tale om et implicit normativt aspekt i denne frihed, som ekspliciteres ved, at de mest aktive og engagerede er dem, der får støtte og opbakning. Hvis du derimod vælger ikke at deltage og bidrage, har du heller ikke nogen indflydelse på fremtiden.

2.3.1.3.8 Frihed til at handle med opbakning

For at denne frihed kan realiseres, forudsættes det, at alle har et indgående kendskab- og ubetinget tillid til organisationens drømme og visioner for fremtiden. Grundantagelsen er, at hvis organisationsmedlemmerne ved, at der er bredt kendskab i organisationen til de forskellige projekter, og er villige til at hjælpe og samarbejde omkring disse, så vil det skabe tryghed til at eksperimentere, innovere og lære.

Idet fremtidsbillederne er skabt i fællesskab, muliggøres opbakning fra hele organisationen, hvor alle har en interesse i at løse opgaven bedst muligt til det fælles bedste (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 247-249).

2.3.1.3.9 Frihed til at være positiv

Whitney og Trosten-Blooms argumentation for denne frihed hviler på, at der i mange organisationer hersker en fejl- og mangel diskurs, og der fokuseres på fortidens problemer – altså en negativ diskurs.

AI er modstykket – og muligvis løsningen – på denne negative kultur, da man ikke kan praktisere AI uden positivitet, påskønnelse, bekræftelse og anerkendelse. En af antagelserne i AI er jo netop, at mennesker og organisationer trives og vokser, når diskurserne er positive, anerkendende og bekræftende, og når der er fokus på de fælles positive fremtidsbilleder (Whitney & Trosten-Bloom, 2003: 249-251).

Magt i AI defineres således indenfor tre niveauer. Magten som et iboende potentiale i mennesker, menneskets individuelle magt og magt i organisationen. Magten er dog ikke afgrænset indenfor de tre niveauer, men skal forstås som det, der binder organisationen sammen. De seks friheder er forudsætninger for at magten kan opstå, og har samtidig betydning for, hvorledes magten opleves og kommer til udtryk.

2.3.1.3.10 Realismen kontra AI

AI opstiller, som vi forklarer ovenfor, et skel imellem socialrealister og socialkonstruktivister. I dette skel italesættes socialkonstruktivisterne, som de frie individer der - gennem deres forståelse af den sociale virkelighed som en konstruktion - er i stand til at tale sig til en bedre verden og større indflydelse. Omvendt er socialrealisterne fastlåst, fordi de tror på en verden med objektive og fastlåste hierarkier og handlemønstre.

2.4 Præmisser og eksplicitte rationaler for AI

Igennem ovenstående redegørelse af AI som metode – som AI-praktikkere selv fremstiller den – kan vi identificere følgende præmisser og eksplicitte rationaler for AI. Vi benægter ikke, at der givetvis er andre, som eksempelvis omhandler de økonomiske aspekter i forbindelse med implementeringen af metoden, men sådanne finder vi ikke relevante i forhold til specialets anliggende, og har derfor ikke beskrevet dem her.

2.4.1 Præmisser

Organisationer er demokratiske fællesskaber, som er socialt konstruerede, idet organisationen og dennes medlemmer skabes og opretholdes gennem sproget og relationerne. Antagelsen er, at alle har unikke evner og talenter, som de hver især kan bidrage med til det fælles bedste. Udvikling anskues som en demokratisk proces, hvor alle har ret til at blive hørt, og til at ytre sig.

Positiv tænkning og bekræftende historier fører til positiv udvikling, og problemer kan overvindes uden eksplicitering. Præmissen reflekterer tanken om, at problemløsningsmodeller er passé, og hvis man vil udvikle sig må det ske i henhold til de styrker og evner, der findes i organisationen – ikke eventuelle problemer.

Hvis friheder og principper efterleves, bliver mennesker magtfulde, og organisationen bliver livscentreret. Det vil sige, at i udviklingssammenhænge må de undertrykte og handlingslammede medarbejdere frigøres, så disse bliver handlingsparate og magtfulde. Når magten således er realiseret hos medarbejderne, bliver organisationen magtfuld, og det antages, at de frigjorte og magtfulde er villige til at dele denne magt, samt hjælpe andre med at realisere deres. Med andre ord må mennesket frigøre sig fra handlingshæmmende og fastlåsende tankemønstre, så magten (handlingerne) kan operere (iværksættes) til det fælles bedste.

2.4.2 Eksplicitte rationaler

Organisationer anskues som sociale konstruktioner, der skabes og opretholdes gennem sproget samt relationerne mellem organisationens medlemmer og samfundskonteksten, som organisationen er indlejret i. Organisationer betragtes således som fællesskaber, hvor enighed og konsensus ikke kun forekommer horisontalt – men også vertikalt på organisationens forskellige niveauer.

Denne konsensustænkning i AI medvirker, at udvikling kan ske hurtigt og demokratisk ved anerkendende og bekræftende at spørge ind til de givne emner i organisationens positive udviklingskerne, som bringer liv til organisationen. Gennem anerkendende interviews, bringes de positive narrativer om organisationen og dens medlemmer op til overfladen. Disse narrativer fører til positiv udvikling gennem princippet om, at organisationer udvikler sig i retning af de mest positive fremtidsbilleder, men en præcis forklaring på og uddybning af, hvorledes denne udvikling foregår forefindes ikke.

Ved brug af 4D-modellen samt overholdelse af de seks friheder, kan AI frigøre individuelle- og organisatoriske kræfter, således at mennekser og organisationer bliver magtfulde. Magt skal forstås som en erkendelse af og evne til at påvirke vores verden og derigennem ændre den. AI skelner i den forbindelse mellem socialkonstruktionister og socialrealister, hvor førstnævnte er dem, der har opdaget deres egen magt og bruger den til det fælles bedste. Socialrealisterne er dem uden håb, da verden ifølge dem er, som den er, og det er udenfor deres formåen at ændre på det faktum. Det antages derfor, at socialkonstruktionisternes selvvalgte opgave eller mission er at "redde" socialrealisterne, idet medlemmer vil arbejde hen imod at blive det bedste, de kan være – både som individder og som organisation.

Det er ovenstående præmisser, vi – som tidligere nævnt – ønsker at rette et kritisk fokus imod, for derigennem at formulere alternative rationaler for AI. Vi vil derfor i det efterfølgende beskrive de teorikomplekser – henholdsvis Labour Process teorien og poststrukturalismen repræsenteret ved Foucaults arbejder – som vi ønsker at anvende i forbindelse med denne kritik.

AI i et kritisk perspektiv
KAPITEL 3

I den videre teoretiske analyse af AI, vil vi tage udgangspunkt i de præmisser, som vi identificerede for AI i det foregående kapitel. Disse vil vi nu sætte i et kritisk perspektiv. Vi tager vores afsæt i to positioner indenfor den kritiske organisationsteori – dels den neo-marxistiske Labour Process teori (LPT), som blandt andet har fokus på kontrolformer som ansvarlig autonomi og horisontalkontrol, dels den poststrukturalistiske tilgang, her repræsenteret ved Foucaults arbejder, der vil have panoptiske disciplineringsmekanismer i fokus. Efter hver gennemgang, vi vil lægge det pågældende perspektiv ned over AIs præmisser. Afslutningsvis vil vi formulere alternative rationaler for AI.

3.1 Labour Process Teori

LPT er en neo-marxistisk teoridannelse indenfor de kritiske organisationsstudier, men skal ikke betragtes som en decideret teoretisk skoledannelse – nærmere som en gruppe af forskere, der deler et kritisk interessefokus indenfor organisations- og ledelsesteori og et nogenlunde fælles udgangspunkt.

LPT tager udgangspunkt i Marx's analyse af det kapitalistiske samfund. Indenfor LPT anskues organisationer som både arne til og kamparena for det antagonistiske forhold mellem arbejder og arbejdsgiver, hvor arbejderne og ledelsen blandt andet kæmper om henholdsvis retten til indflydelse på egen arbejdsstituation og retten til at indføre tiltag, som skal maksimere produktionen[9]. Et interessefokus for LPT-teoretikere er blandt andet at undersøge, hvordan ledelsens brug af kontrolmetoder fastholder arbejderne i et underkuelses- og udnyttelsesforhold, og hvilke muligheder arbejderne har for at svare igen på de anvendte kontrolmetoder. Et af LPTs undersøgelsesområder er således kontrol- og samtykkedynamikker samt modstand, som den kommer til udtryk på arbejspladsen – samt arbejdets forfald og nedgørelse under kapitalistiske produktions- og ledelsesformer (Thompson & Smith, 2009: 916-916).

Det er ikke LPTs formål at udvikle foreskrifter for, hvorledes organisationer skal indrettes. Derimod handler det om at afdække kausale forhold, undersøge udviklingstiltag samt skabe bevidsthed om og frigørelse fra de førstnævntes ulemper og negative virkninger (Borchmann & Pedersen, 2008: 12).

3.1.1 LPT og Marx

Som nævnt i ovenstående, er LPT inspireret af Karl Marx og hans analyse af det kapitalistiske samfund. Her skal vi lige indskyde, at det på ingen måde er vores intention, at beskrive hele Marx's teorikorpus, men blot at opridse de forhold og begreber, som vi mener er relevante i forhold til præsentationen af LPT og begrebet ledelseskontrol.

Et af de centrale begreber hos Marx er *klassebegrebet* og begrebet om et *klassesamfund*. Et klassesamfund kan defineres som et samfund, hvori der blandt andet er forskellige ejendomsforhold og adgang til produktionsapparaterne. *Kapitalen* eller klassen af kapitalejere/kapitalister er dem, der ejer fabrikker, maskiner, andet produktionsmateriale (men ikke arbejderen!)[10] samt de økonomiske midler, og *arbejderen* eller klassen af proletarer er den/dem, der kun ejer egen arbejdskraft eller arbejdsevne.

Bytteforholdet er udtryk for overenskomsten mellem kapitalen og arbejderen, hvori arbejderen sælger sin arbejdskraft, som enhver anden vare, der er underlagt det kapitalistiske princip om udbud og efterspørgsel, til kapitalen. Marx definerer arbejdskraft som:

> *"[...] the aggregate of those mental and physical capabilities existing in a human being, which he exercises whenever he produces a use-value of any description." (Marx, 1887: 111)*

Arbejdskraften kan derfor kun eksistere som en evne hos et levende individ.

Arbejdskraft adskiller sig imidlertid fra andre varer, idet det er muligt at

[9]Der kan argumenteres for, at ledere tildels også deler arbejdernes kamp for retten til indflydelse i og med, at de ofe selv står til ansvar for andre højere oppe i systemet.
[10]Marxs understreger, at vigtigheden af at ansættelsesforholdet forløber over en defineret periode, da arbejderen ellers ville "be selling himself, converting himself from a free man into a slave [...] By this means alone can he avoid renouncing his rights of ownership over it (arbejskraften)." (Marx, 1887:111)

skabe mere værdi i arbejdsprocessen, end det koster at producere arbejdskraften. Et andet aspekt er, som beskrevet i ovenstående, at netop fordi der er en menneskelig vilje bag, er arbejdskraft ikke et konstant aktiv, som kapitalen periodisk kan udregne og/eller afskrive på. Baseret på disse to forhold, kalder Marx arbejdskraft for *variabel kapital*.

> *"[...] that part of capital, represented by labour-power, does, in the process of production, undergo an alteration of value. It both reproduces the equivalent of its own value, and also produces an excess, a surplus value, which may itself vary, may be more or less according to circumstances. This part of capital is continually being transformed from a constant into a variable magnitude." (Marx, 1887: 136)*

I bytteforholdet ligger der imidlertid også en mulighed for *udbytning*. I og med at kapitalen betaler arbejderen for dennes arbejdskraft, som muliggør, at arbejderen kan opretholde livet, har kapitalen dermed autoritet i forhold til arbejderen og dennes handlinger i arbejdstiden. Samtidig tilfalder differencen mellem løn, øvrige produktionsomkostninger og produktets markedsværdi, udtrykt ved overskud, kapitalen. Det er derfor i kapitalens interesse at minimere lønninger og øvrige produktionsomkostninger og/eller effektivisere arbejdsprocessen. Kapitalens velstand opnås således på bekostning af arbejderen. Det er derfor rimeligt at betragte bytteforholdet som udbyttende i sin natur:

> *"The rate of surplus value is therefore an exact expression for the degree of exploitation of labour-power by capital, or of the labourer by the capitalist." (Marx, 1887: 143)*

3.1.1.1 Fremmedgørelse

Marx opererer således med forskellige aspekter indenfor fremmedgjort afhændet arbejde: Fremmedgørelse af arbejdsproduktet/ting, af arbejdsprocessen, af selvet og af arten.

I et kapitalistisk samfund må arbejderen sælge sin arbejdskraft til højestbydende for at opretholde livet. Arbejdet producerer altså både varer og arbejderen som en vare, hvis værdi falder i takt med at hans produktion stiger, og hvor arbejdsproduktet er arbejdets objektivering eller tingsliggørelse. Det vil sige, arbejdets realisering er dets objektivering. Denne realisering medfører tab af realitet for arbejderen, og slavebinder denne til produktet. Arbejdsproduktet bliver således en fremmed genstand med magt over arbejderen (Marx, 1932: 28-29), og jo mere der produceres og tilføjes til tingenes verden, desto fattigere bliver arbejderens indre verden, idet færre produkter tilfalder arbejderen, som han kan kalde sine egne. Fremmedgørelsen af arbejderen i arbejdsprocessen betyder, at arbejdet bliver en ydre eksistens, som er uafhæning af arbejderen, og arbejdet, som arbejderen har lagt i produktet, fremstår som noget fjendtligt og fremmed (Marx, 1932: 29).

I og med at arbejdet bliver noget eksternt i forhold til arbejderen, fremmedgøres denne gennem produktionsakten også fra sig selv, da det ikke hører til hans indre væsen[11]. Arbejdet kan derfor opfattes som tvangs-arbejde – aktiviteten er ikke arbejderens egen, men tilhører kapitalisten, hvilket medfører et tab af arbejderen selv (Marx, 1932: 30). Dette medfører i følge Marx, at mennesket fornedres til en dyrisk eksistens, når den artsbekræftende livsvirksomhed (arbejdet) gøres ufrivillig (Marx, 1932: 30).

Det fremmedgjorte arbejde fremmedgør også arbejderen fra naturen, idet naturen tilvejebringer midlerne til produktionen, og arbejderens daglige brød (Marx, 1932: 31). Mennesket fremmedgøres således også fra sin egen art, når livsaktiviteten (arbejdet) bliver et middel til at tilfredsstille behovet for at opretholde den fysiske ekstistens. Den bevidste livsaktivitet er for Marx det, der definerer mennesket som artsvæsen, og det er i bearbejdelsen af den objektive verden (produktionen), at mennesket viser sig som bevidst artsvæsen (Marx, 1932: 31-32). Fremmedgørelsen af mennesket som artsvæsen, bevirker at mennesket fremmedgøres fra andre mennesker og disses livsaktivitet, da det er i de frembragte produkter, at mennesket genkender hinanden, og det fremmedgjorte selvforhold virkeliggøres først i forholdet til andre mennesker (Marx, 1932: 32).

Udbytningen og fremmedgørelsen af arbejderen er således medvirkende til, at arbejderen udstyres med en interesse i, at forsvare værdien af egen arbejdskraft. Det vil sige, at bytte arbejdskraften til den højest mulige løn. Arbejderen må samtidig medtænke, at denne skal være i stand til – fysisk og psykisk – at kunne udføre arbejdet på lang sigt. Hertil kan føjes sekundære interesser, eksempelvis opretholdelse af selvrespekt, omdømme og værdighed i professionelle sammenhænge. I et klasseperspektiv er det derfor rimeligt at antage, at arbejderen tager til genmæle i form af forskellige modmagtstiltag, eksempelvis soldiering, snyd med tid, materialer og så videre, hvis dennes interesser ikke anerkendes af kapitalen. Kapitalen kan benytte sig af kontrolstrategier, der kan tæmme denne uvildige arbejdskraft, så et større økonomisk overskud kan realiseres. Vi vil nu gennemgå nogle af de kontrolstrategier, som kapitalen kan benytte i forsøget på at kvæle, nedtone eller maskere interessekonflikterne.

3.1.2 Kontrolstrategier

Ifølge LPT varetager ledelsen to funktioner. For det første, skal den koordinere organisationens generelle økonomiske og produktionsrelaterede aktiviteter. Samtidig skal den kontrollere om arbejderne gør deres arbejde godt og hurtigt. (Friedman, 1977: 77). Det er den sidstnævnte funktion, og dennes mulige former for autoritetsudøvelse i form af kontrolstrategier, som vi vil fokusere på i dette afsnit. Det skal også indskydes, at kontrolstrategierne løbende ændrer sig, i takt med at samfundet forandres, og nye organisationsudviklingstiltag indføres. Der findes forskellige kontrolstrategier, hvoraf vi i det efterfølgende skal nævne de vigtigste:

3.1.2.1 Direkte kontrol / Simpel kontrol

Denne kontrolstrategi er den direkte og autoritære kontrol, som foretages af ejeren selv eller ansatte ledere. Dens redskaber er overvågning samt trusler til at identificere og afskaffe ulydighed, eller anden form

[11]Marx udtrykker det således: "he does not affirm himself but denies himself, does not feel content but unhappy, does not develop freely his physical and mental energy but mortifies his body and ruins his mind. The worker therefore only feels himself outside his work, and in his work feels outside himself. He feels at home when he is not working, and when he is working he does not feel at home." (Marx, 1932: 30).

for overtrædelse, og i forsøget på at få (med)arbejderen til at makke ret. Typisk blev denne kontrolstrategi anvendt i Scientific Management i begyndelsen af 1900-tallet (Barker, 1993: 409). Den benyttes stadig, men i takt med at vores arbejdsværdier og værdier i samfundet generelt er blevet 'blødere', er strategien ikke længere så direkte eller synlig, og med afskaffelsen af mellemlederne i moderne organisationer, foretages kontrollen af kolleger.

3.1.2.1 Teknisk kontrol

Her udspringer kontrolredskabet af organisationens fysiske teknologi. Det klassiske eksempel på denne kontrolstrategi er samlebåndets indførelse i industrien, som dikterede arbejdshastigheden (Barker, 1993: 409). Den anvendes stadig hyppigt, blandt andet i restaurationsbranchen, hvor der er indført datasystemer, hvor den enkelte tjeners bestillingstagen bliver registreret. Dette muliggør, at dagens leder kan gennemgå de enkelte tjeneres aktivitet og salgstal, og eventuelt gribe ind, hvis disse ligger under gennemsnittet. Det kan også foregå i organisationer, der benytter sig af metoder som TQC (Total Quality Control), hvor arbejdsgruppen tilsyneladende gives selvbestemmelse og overvåger sin egen aktivitet (og de andre gruppers) gennem avancerede informationsprogrammer. Vi ser således, at den tekniske kontrolstrategi er blevet langt mere udbredt og avanceret i takt med at informationsteknologien har udviklet sig, og at det herigennem bliver lettere at bortforklare eller maskere kontrollen i form af tiltag så som autonomi og uddelegering af ansvar.

3.1.2.2 Bureaukratisk kontrol

Den bureaukratiske kontrol udspringer af organisationens sociale hierarkiske relationer, og dens deraf følgende systemiske, rationelle og legale regelsæt, som udstikkes af ledelsen øverst i hierarkiet. Reglernes funktion består i, at konformitet i henhold til reglerne belønnes, hvorimod modstand straffes. I denne kontrolstrategi er det heller ikke usædvanligt at opleve en hierarkisk overvågning (jævnfør afsnittet "Poststrukturalismen") (Barker, 1993: 409). Den bureaukratiske kontrol er den mest anvendte form for kontrol i organisationer, men dens rigide regler og insisteren på at få godkendelse fra en person højere oppe i hierarkiet kan være hæmmende for arbejdsgangen.

> *"We become so enmeshed in creating and following a legalistic, rule-based hierarchy that the bureacracy becomes a subtle but powerful form of domination." (Barker, 1993: 410)*

Weber brugte metaforen 'the iron cage' for den bureaukratiske kontrol, og han spåede, at den, med sin høje rationalitet og underkuende kræfter ville overtage og opsluge andre kontrolformer. Derudover argumenterede han for, at vi, i vores stræben efter orden og pertentlighed, løbende ville rationalisere de bureaukratiske forhold, hvilket ville resultere i mindre intern normforhandling og mere struktur, som i sidste ende ville blive urokkelige kontrolredskaber (Barker, 1993: 410).

Efterhånden som denne kontrolstrategi har fået etableret et solidt fodfæste i moderne organisationer, er den blevet mindre synlig, idet kontrollen er blevet indlejret i organisationens praktikker. Bureaukratisk kontrol er, ifølge Barker, paradoksal i sin natur, idet de rationelle foreskrifter muliggør de organisatoriske relationer, men samtidig er hæmmende for disse og for selve arbejdsgangen, men på en måde, som gør det svært for organisationens medlemmer at gennemskue, da de er en del af organisationskulturen (Barker, 1993: 410-411)

3.1.2.3 Ansvarlig Autonomi (Responsible Autonomy)

I et kapitalistisk samfund er det naturligvis i kapitalens interesse, at maksimere fortjeneste og akkumulere profit. Den nemmeste måde at gøre det på, er ved at få arbejderen til at yde mere, da den variable arbejdskraft giver mulighed for at skabe mere værdi, end det koster at ansætte og aflønne arbejderen. Ledernes opgave består derfor i at få arbejderen til at yde mere i det samme tidsinterval og i samme kvalitet. Lederen har også beføjelse og pligt til at afskedige arbejdere, der ikke yder. Dette kan gøres ved brug af den direkte kontrol, men problemet opstår, hvis afløseren heller ikke yder tilfredsstillende, da der jo ligger en menneskelig vilje bag. Ledere kan derfor anvende konstrolstrategien, ansvarlig autronomi, som er den direkte kontrols modsætning, idet det er en indirekte kontrolstrategi, som handler om at give arbejderne et større spillerum, og derigennem opmuntre og tilskynde dem til at tilpasse sig de omskiftelige og foranderlige forhold på en måde, som er til gavn for organisationen og dens overordnede mål – ikke for dens medlemmer.

Ansvarlig autonomi kan opdeles i to dele, hvor den første handler om at forme arbejderen til en organisation, der konkurrerer på markedsvilkår. Dette gøres ved at uddelegere ansvar, og tildele arbejderne status og autoritet (Friedman, 1977: 78). I denne del af ansvarlig autonomi er *procedure* det indirekte middel til opretholdelsen af ledelsens autoritet. Dens formål er at forhindre arbejdsblokade, mens repræsentanter fra begge 'lejre' går til forhandling. I proceduren er indlejret 'a general principle of power in action' (Friedman, 1977: 96). Det vil sige, at magtrelationer i produktionen holdes i skak af lønoverenskomsterne. Proceduren forsøger således at begrænse virkningerne af arbejdernes modstand, mens den samtidig bliver en institution, hvorigennem arbejderne kan udtrykke deres modmagt i form af fagforeninger (Friedman, 1977: 96-97). Ansvarlig autonomis implementering praktiseres ved at oprette små arbejdsgrupper, som gives en grad af selvbestemmelse i forhold til den produktionsmæssige beslutningstagning. En øget variation i arbejdsopgaver har til formål at reducere utilfredshed. Ofte vil arbejdsholdene udføre parallelle opgaver fremfor opgaver, der griber ind i hinanden, således at der skabes en intern konkurrerende mentalitet i organisationen, som er medvirkende til at øge effektivitets- og kvalitetsniveauet. I ansvarlig autonomi ligger også implicit et krav om, at arbejdsgruppens medlemmer står til ansvar for deres beslutninger og det færdige produkt (Friedman, 1977: 101). Gruppernes interne konkurrencesituation er en fordel for ledelsen, da dette betyder, at man ikke længere behøver at holde strengt opsyn med arbejderen. Samtidig opstår der et sammenligningsgrundlag mellem

den 'produktive/gode' arbejder og den 'uproduktive/dårlige', hvor man kan identificere og udskifte de 'dårlige' samt fastholde de 'gode' gennem belønninger og frynsegoder.

Den anden del handler om, at ledelsen kan forsøge at kultivere arbejdernes loyalitet gennem privilegier og ideologiske tiltag, så de konformerer til organisationens idealer (Friedman, 1977: 78) – det der kan kaldes *ideologisk-* eller *kulturel kontrol* (Ray, 1986). Hvor den første del antager, at mennesket er rationelt og økonomisk, appellerer den ideologiske/kulturelle kontrol til de irrationelle og følelsesmæssige sider af mennesket, samt dets behov for at høre til. Kultur indbefatter holdninger, ideologier, sprog, ritualer, myter og normer, der findes i oranisationen. Lederens opgave er at skabe en bestemt diskurs i organisationen ved at artikulere og kanalisere kulturen på en måde, som anviser retningslinier, og som fremmer et system af delte værdier (udstukket fra topledelsen) – og dermed en følelse af at høre til og inkludering hos arbejderen (Ray, 1986: 357). Det der især adskiller den ideologiske kontrol fra den bureaukratiske er, at retningslinier og værdier internaliseres i arbejderen, som efterfølgende anskuer disse værdier og retningsliner som sine egne og dermed forpligter og engagere sig mere i organisationen (Ray, 1986: 358).

3.1.2.4 Kollektiv kontrol

På samme måde som ansvarlig autonomi er modsætningen til den direkte kontrol, kan den kollektive horisontale kontrolstrategi betragtes som den bureaukratiske vertikale kontrols modstykke og afløser. Det vil sige, at det er en decentraliseret og demokratisk kontrolstrategi, hvor organisationsmedlemmerne er hovedaktørerne. Kontrollen udspringer ikke af rigide regelsæt, men derimod af kollektive værdibaserede handlinger mellem organisationsmedlemmerne.

Typisk er der tale om oprettelsen af arbejdsgrupper, som er selvbestemmende og kan træffe beslutninger, der vedrører deres egen arbejdsproces. Gennem interne uformelle forhandlingsprocesser, når gruppen til en konsensus med hensyn til ønskværdig arbejdsadfærd udfra et sæt af kerneværdier, som er i overensstemmelse med visionen, der er fremsat af ledelsen (Barker, 1993: 411).

Denne konsensus skaber og opretholder en værdibaseret diskurs, som organisationsmedlemmerne bruger som rammeværk for acceptabel (og uacceptabel) adfærd, og bliver således styrende for aktiviteten i gruppen. Den kollektive kontrolstrategi er fuldendt, når arbejdsgruppens medlemmer opererer indenfor værdisystemets parametre og diskurserne, som de selv har skabt (Barker, 1993: 412). Med andre ord skaber arbejdsgruppens medlemmer strukurerne for deres eget kontrolsystem – deres eget jernbur.

Denne kontrolstrategi er medvirkende til at forfladige organisationen. Mellemledere bliver overflødige, da det er arbejdsgruppens medlemmer, der internt i gruppen kontrollerer hinandens og deres egne aktiviteter. Kontrolinstansen flyttes således fra den tidligere bureaukratiske struktur og dennes regler til selve arbejsgruppen og dennes normer for arbejdsadfærd, og gør organisationsstrukturen mere smidig, idet det er normativ ideologi – og ikke formelle regler og hierarkier – der dikterer arbejdsprocessen.

Den kollektive kontrolstrategi bliver synlig gennem arbejdsgruppens samarbejde, hvor de fastlagte normer konstituerer mening og muliggør sanktionering af uønsket arbejdsadfærd.

I denne beskrivelse af kontrolstrategier fremgår plasticiteten tydeligt, og vi kan nikke genkendende til mange af dem i forskellige afskygninger. Der er således ikke tale om, at kontrol er på tilbagetog i organisationslivet, tværtimod trives de fortrinligt ved at have indlejret sig i organisationskulturene og disses tilhørende praktikker. Dette gør dem mere subtile og sværere at identificere, hvilket man også kan mistænkeliggøre som værende det intentionelle implementeringsrationale. Uanset om man italesætter kontrol som jobberigelsestiltag, selvbestemmelsesfremmende, ansvarsuddelegering, tiltag til en forøgelse af medarbejdertilfredshed og så videre, så er formålet stadig det samme – nemlig at få medarbejderne til at yde deres bedste hurtigst muligt til gavn for organisationens målsætninger og økonomiske gevinst.

3.2 AI's præmisser i et LPT perspektiv

Vi vil nu lægge LPT ned over AI's præmisser (jævnfør forrige kapitel) og blandt andet forsøge at betragte disse præmisser ud fra den optik, at AI er et eksempel på kontrol.

Organisationer er demokratiske fællesskaber, som er socialt konstruerede

Denne præmis kan i et LPT perspektiv anfægtes fra flere vinkler. LPT benægter ikke, at der findes sociale konstruktioner indenfor en organisation, men organisationer er noget andet og mere end demokratiske arenaer for enhedssøgning. Anlægges et konfliktperspektiv, hvor der er modstridende interesser imellem (med)arbejdere og ledere, kan organisationer betragtes som kamppladser, hvor ansættelsesforholdet, den dertilhørende asymmetri, udbytningsforholdet samt fremmedgørelse, er realiteten. AI bliver på den måde en direkte kontrolteknik, der maskerer et sæt problemstillinger med et andet, idet (med)arbejderne ikke har noget at skulle have sagt med hensyn til valget af organisationens udviklingsmetode, hvilket er en tilsidesættelse af friheden til at blive hørt.

Derudover kan der i forbindelse med interessekonflikten tilføjes, at denne ikke nødvendigvis er begrænset til (med)arbejder og ledelse, eksempelvis med ledelsens ønske om et højere effektivitetsniveau og deraf følgende større afkast, og (med)arbejdernes ønske om bedre arbejdsvilkår. Konflikten kan også søges mellem (med)arbejderne indbyrdes, hvor ambitioner om at avancere videre op i hierarkiet, kan forsårsage interne spændinger i (med)arbejdergruppen. I AI vil man omformulere disse interessekonflikter til positive bekræftende emner, som skal forhindre negative og problemorienterede udtalelser og tiltag. Dette kan imidlertid medvirke til at

optrappe konflikten, idet parterne ikke har muligheden for at komme af med deres frustrationer på normal vis.

I AI er der heller ikke forestillinger om modstand imod udviklingstiltag, på trods af de stadigt stigende krav om forandringsparathed, omstillingsevne og personlige kompetencer, der kan forårsage stress og traumatisering af (med)arbejderne (Prætorius, 2004). Det er problematisk, at en metode til udvikling – både personlig og organisatorisk – ikke medtænker dette aspekt af arbejdslivet. Det kan dog indskydes, at ved at italesætte metoden som demokratisk og faciliterende for udvikling, kan ledelsen vinde (med)arbejdernes sympati og loyalitet, og derigennem minimere eventuel modstand – altså ideologisk/kulturel kontrol. Det vil sige, at ledelsens italesættelse af organisationen, gennem AIs positive vokabular, er medvirkende til at asymmetriske relationer opretholdes og maskeres, samt muligheden for og accepten af direkte kontrolformer øges.

I den forbindelse kan man tale om, at AI antager, at der er interessefællesskab mellem organisationen og (med)arbejderne. AI antager, at individerne i organisationen er orienteret mod et organisatorisk fællesskab – der drømmes, udøves magt og udvikles for at fremme fællesskabet – og denne orientering kan medvirke til at fjerne (med)arbejdernes egne interesser. Det vil sige, at AI antager, at der er et fælles overordnet mål, som alle er interesserede i at arbejde hen imod, hvilket er udtryk for, at de politiske og økonomiske strukturer, der er givet på forhånd gennem ansættelsesforholdet, ignoreres. Med løfter om at den menneskelige sjæl, tanker og ideer sættes fri, bliver AI en kilde til præstationsoplevelser og selvrealisering, og anerkender derfor ikke lønarbejdet som fremmedgørende og konfliktfyldt i sin natur. Vi kan derfor spørge os selv om, hvorvidt den menneskelige sjæl overhovedet skal sættes fri, og om arbejdspladsen er stedet for dette, men disse spørgsmål ligger imidlertid udenfor specialets anliggende, og vil ikke blive behandlet yderligere her.

Afslutningsvis vil vi knytte en kommentar til sociale konstruktioner, som bliver problematiske, når de positive fremtidsbilleder og italesættelser af organisationen skabes uden mulighed for at rejse problemstilling eller komme med kritik. Med hensyn til eksempelvis friheden til at vælge at bidrage, er denne illusorisk i arbejdssammenhænge, da organisationens økonomiske struktur og fundament ville smuldre, og det er en kende optimistisk at takke nej til arbejdsopgaver, hvis man ønsker at forblive i sin stilling.

Vi kan sammenfatte, at i en LPT optik, er organisationer ikke demokratiske fællesskaber, men derimod arbejdspladser, hvor politiske og økonomiske strukturer er cementerede i ansættelsesforholdet, og hvor organisationens forskellige aktører er i konflikt. AI er således medvirkende til at opretholde og samtidig maskere denne asymmetriske struktur, og kan i forhold til denne præmis anskues som en direkte kontrol blandet med den bureaukratiske og ideologiske/kulturelle kontrolteknik, da det henholdsvis er ledelsen, der har besluttet at indføre den, og hvor AIs principper og friheder bliver en del af organisationens kultur, igen fastsat af ledelsen, der muliggør sanktionering og belønning.

Positiv tænkning og bekræftende historier fører til udvikling, og problemer kan overvindes uden eksplicitering
Denne præmis indeholder to elementer. For det første er der tale om en antagelse om, at mennsket kun kan udvikles gennem det positive. Den anden drejer sig om, at problemer og eventuel kritik ikke er velset – det man kan kalde kritikforbuddet.

AI italesætter det positive som faciliterende for udvikling, og foreskriver derfor en norm om, at brok ikke er konstruktivt, hvis man skal udvikle sig, hvilket kan være dybt problematisk (og måske endda traumatiserende), hvis organisationsmedlemmerne ikke har mulighed for at udtrykke utilfredshed i forbindelse med eventuelle problematikker uden at blive stemplet som 'unormal' eller på anden måde sanktioneret.

Ifølge LPT kan denne præmis anfægtes for at opretholde de interne magtstrukturer i organisationen gennem den bureaukratiske normtænkning. Ved at indskrive positiv tænkning og bekræftende historier i organisationens normsæt, vanskeliggøres kritik.

Derudover kan der argumenteres for, at der er tale om pression, for hvem vil ikke gerne udvikle sig? Eller sagt med andre ord ligger der i AI en antagelse om, at mennesket gerne vil udvikles, men i den moderne organisation er udvikling et krav, hvis man ønsker langsigtet ansættelse. Her kan det tilføjes, at hvis denne norm bliver en del af organisationskulturen, vil organisationens medlemmer kontrollere og presse sig selv og hinanden i henhold til denne norm, hvormed den positive diskurs og kritikforbuddet bliver en ideologisk/kulturel kontrolteknik.

Det samme gør sig gældende for præmissens anden del, hvor man ved at gøre problemtænkning til tabu i organisationskulturen, benytter sig af den ideologiske/kulturelle kontrolteknik, som er en del af den ansvarlige autonomi.

Hvis friheder og principper efterleves, bliver mennesker magtfulde, og organisationen bliver livscentreret
LPT vil i denne forbindelse tale om en kausal- eller "hvis-så" tænkning indenfor AI og dermed også en "hvis ikke – så". I den forbindelse giver det god mening at sætte fokus på AIs opdeling af individer i kategorierne socialrealist versus socialkonstruktionist, der skal forstås som polariserede positioner på et handlings- og udviklingsspektrum. AI har således lånt benævnelser fra forskellige videnskabelige teorikomplekser til at formulere dens egen forståelse af, hvad et magtfuldt frigjort menneske er. Socialrealismen knytter sig især til arbejderklassens disempowerment. Det vil sige, at man fødes ind i en given klasse, eksempelvis arbejderklassen, med en kulturel arv, hvortil der er knyttet bestemte mønstre for handlingsmuligheder, og det er ikke muligt at avancere i samfundshierarkiet. I AI bliver det socialrealistiske organisationsmedlem anskuet som en undertrykt position, hvor denne er et subjekt med et sæt prædefinerede handlingsmuligheder, og udvikling er ikke mulig. Socialkonstruktionisten er derimod ikke bundet af disse handlingsbegrænsende tankemønstre. Det er den frigjorte og magtfulde person, der har en indsigt i, at verden er foranderlig ved de handlinger, der foretages i den. Denne kategorisering

slører den magtassymmetri, der er en konsekvens af arbejdslivets organisation.

Det handler således ikke om, at italesættelsen af organisationsmedlemmet i kategorierne skal udligne magtstrukturen. Det bliver derimod et spørgsmål om, hvorvidt man gennem personlig handlen kan bidrage til det fælles bedste – og i sidste instans – organisationens bedste. Man kan også argumentere for, at opdelingen af medarbejdere i frigjort og magtfuld versus undertrykt og handllingslammet, ikke bare er givet ved skellet socialrealist og socialkonstruktionist. Det handler især om, at disse to positioner har forskellige dispositiver knyttet til sig, som i AI ikke handler om være magtfuld i forhold til egen arbejdssituation, men i højere grad om, hvilke handlingsmuligheder, man har for at øge organisationens effektivitet og produktivitet. Frigørelse handler også om mere end frigørelse fra organisationsmedlemmets egne handlingslammende tankemønstre – det handler måske især om, hvorvidt man kan frigøre sig fra de interne organisationsstrukturer gennem aktiv handlen, som er opnået gennem bevidstgørelse om disse strukturer, samt muligheder for modorganisering og så videre.

Positionsopdelingen i AI kan derfor siges at være manipulerende, hvor ledelsen benytter sig af ansvarlig autonomi, og hvor der gennem ideologiske tiltag appelleres til medarbejdernes behov for at føle sig frigjorte og magtfulde. Dette er imidlertid blot en maskering af de politiske og økonomiske strukturer, hvor ledelsen udnytter (med)arbejdernes frygt i forbindelse med eksempelvis jobsikkerhed.

AI antager, at virkelighedsforhandlingen sker igennem sproget, og at vi ved at ændre vores sprog kan ændre vores opfattelse af virkeligheden. Ifølge AI faciliteres den organisatoriske udvikling gennem sprog, narrativer og interaktion, hvilket medfører, at medarbejdere på tværs af niveauer og funktioner skaber en fælles referenceramme, og derfor øger organisationens kollektive viden.

Når der i AI tales om at en ændret italesættelse medfører et ændret handlemønster, betyder det, at forståelsen af virkeligheden overgår til en udelukkende relationel forståelse. Det vil sige, at vi går fra en hierarkisk struktur med elementer, der eksisterer uafhængigt af vores fortolkning, til en horisontal struktur, hvor alt kan defineres i gensidige relationer og kun igennem egne tolkninger. Dette grænser til blindhed overfor interaktionen med den fysiske verden, hvilket kan eksemplificeres ved en leder og en maskinarbejder. Skulle de begge nulstille deres viden, kunne de i realiteten styre maskinen og agere leder. Illusionen om at maskinarbejderen kunne tage lederens plads, er lidt lettere at købe, end at lederen skulle være i stand til at betjene maskinarbejderens værktøjer uden videre træning. Men kigger vi på lederens funktion, vil han også have kvalifikationer, der for maskinarbejderen ville være svære at overtage direkte. Lederen vil som regel skulle agere i et spillerum, der rækker udover organisationen, og der vil også være sociale forhold i den givne organisation, som er dikteret af faktorer, der ligger udenfor denne – eksempelvis faglig organisering. At kende begrænsningerne i det spillerum, er ligeledes en kvalifikation, der skal oparbejdes. Selvom det skulle lykkes at opløse det ontologiske[12] forståelse af en organisation, vil der være en omkransende virkelighed, hvor denne opløsning og genforhandling ikke nødvendigvis anerkendes.

Det er sandsynligvis de færreste, der vil bekende sig til en total opløsning af deres vidensgrundlag i virksomheden, og teorien bag AI siger også, at man skal fremhæve de positive narrativer i fællesskabet. Men i det øjeblik man erkender, at man trækker på en forudgående kontekst, vil man også have accepteret, at man bygger videre på et allerede eksisterende hegemoni, hvor de eksisterende relationer med al sandsynlighed vil have indflydelse på den meningsforhandling, der foregår. For at opsummere kan vi derfor konstatere, at der opstår et paradoks, idet AI i sin rene form nivellerer magtbalancen i meningsforhandlingen, hvilket forudsætter en nulstilling af vidensgrundlaget, som igen umuliggør, at vi trækker på de positive elementer i en allerede eksisterende organisations vidensgrundlag.

Opsamlende kan vi sige, at AI i et LPT perspektiv er en metode til udvikling, som er bestemt af ledelsen, og som maskere forskellige former for kontrolteknikker og fastholder (med)arbejderen i et jerngreb af undertrykkelse, udbytning og fremmedgørelse. Der kan argumenteres for, at ledelsens interesse i forhold til at effektivisere og optimere produktion og afkast plejes, ved at kaste et slør af frihed over udviklings- og effektiviseringsprocessen i form af holdningsbearbejdelse.

3.3 Poststrukturalismen

I dette afsnit vil vi redegøre for poststrukturalismen, som den er repræsenteret ved Michel Foucault. Det vil sige, vi vil komme omkring Foucaults generelle betragtninger i forhold til individet, og hans forståelse af magt. Efterfølgende vil vi gå i dybden med magtteknologier som disciplinering og, den til pastoralmagten hørende bekendelse, hvor vi primært tager udgangspunkt i værkerne: "Discipline and Punish – The Birth of the Prison" og "Viljen til viden – seksualitetens historie".

Den første omhandler den historiske udvikling fra tortur som afstraffelsesmetode og efterfølgende henrettelse til fængselsstraf. Genstanden for undersøgelsen fokuserer dog i højere grad på disciplineringen, hvis formål det er at skabe *føjelige kroppe*. Det vil sige, at det primære fokus er de processer, hvorigennem den enkelte gøres til et objekt for viden. I sidstnævnte identificerer Foucault gennem en redegørelse for udviklingen af en bestemt diskurs, i forbindelse med menneskets seksualtitet, bekendelsen som en magtteknologi, som knytter sig til pastoralmagten. Fokus i dette værk handler derfor mere om de processer hvorigennem individet konstruerer sig selv som subjekt.

Overordnet kan derfor siges, at skellet mellem disse to teknologier eller magtformer, skal søges i måden, hvorpå viden genereres. Disciplineringen kan siges at være en teknologi, der arbejder på overfladen, idet sandheden påtvinges individet udefra igennem observationer og undersø-

[12]den naturgivne struktur

gelser, som skal tjene til at afrette den enkeltes adfærd, således at den er i overensstemmelse med en given norm. Bekendelsen er derimod en teknologi, der arbejder i dybden, hvor sandheden findes i individet selv og ved hjælp af teknikker til selvransagelse og selvrefleksion, ændres den enkeltes selvforståelse. Afslutningsvis vil vi redegøre for panoptikon og det panoptiske princip, hvorigennem de forskellige magtformer og -teknologier kommer til udtryk.

3.3.1 Foucaults analyser

Igennem sine historiske analyser, søger Foucault at vise, at de sandheder og den viden, der er akkumuleret gennem tiderne og som gennemsyrer vores samfund, ikke er universelle sandheder, men derimod er et udtryk for, at bestemte fortolkinger gennem tiden er kommet til at dominere over andre. Det har således været hans intention at forstå, hvordan forskellige tankesystemer, er mulige til forskellige tider, samt hvordan disse skaber individer som forskellige subjekter til forskellige tider. På den måde er sandheden om mennesket ikke endegyldig og statisk, men derimod åben for fortolkning og plastisk. Det samme gør sig gældende for mennesket, som ligeledes skal forstås som et historisk og kulturelt produkt.

I Foucaults afdækning af sandheden om mennesket bliver begrebet *subjektivering* særlig vigtigt, idet det forklarer, hvorledes mennesket bliver et subjekt. Subjektivering kommer til udtryk på to måder. Den første ved, at mennesket gøres til objekt i forskellige vidensrelationer eller sandhedsregimer – eksempelvis humanvidenskaberne. Herigennem udredes sandheder om mennesket, som den enkelte tager til sig, og dermed bindes mennesket i en bestemt identitet eller selvforståelse – som et subjekt.

Denne subjekt-objekt-subjekt relation kan derfor også forstås som en form for underkastelse, da denne proces ikke kan legitimeres med henvisning til en endegyldig sandhed om, hvem vi er eller hvem vi bør være.

> *"There are two meanings of the word "subject": subject to someone else by control and dependence; and tied to his own identity by a conscience or self-knowledge. Both meanings suggest a form of power which subjugates and makes subject to." (Foucault, 1982: 781)*

Det er i disse udredelser omkring subjekter og viden, at Foucault begynder at undersøge magt og udfolde sit magtbegreb.

3.3.2 Magtforståelsen hos Foucault

Foucaults magtbegreb er komplekst, diffust og ufuldstændigt, hvilket måske knytter sig til hans egen selvforståelse:

> *"I am an experimenter and not a theorist. I call a theorist someone who constructs a general system, either deductive or analytical, and applies it to different fields in a uniform way. That isn't my case. I'm an experimenter in the sense that I write in order to change myself and in order not to think the same thing as before." [Foucault, 1994 p. 240]*

Han ser altså ikke sig selv som en teoretiker, der udfærdiger generelle systemer og teorier, men derimod som en, der eksperimenterer, for at opnå nye erkendelser og indsigter. Han ser således sig selv som en redskabsmager, hvor det er op til den enkelte selv at bestemme, hvorledes disse skal anvendes.

Som tidligere nævnt, er magt hos Foucault ikke noget nogen kan eje, tilrane sig, miste og så videre – det han kalder en traditionel repressiv magtforståelse. Det er derimod en usynlig mekanisme, som gennemsyrer vores daglige liv gennem vores interaktion, kommunikation og relationer.

> *"This form of power applies itself to immediate everyday life, which categorizes the individual, marks him by his own individuality, attaches him to his own identity, imposes a law of truth on him which he must recognize and which others have to recognize in him. It is a form of power which makes individuals subjects." (Foucault, 1982: 781)*

I forbindelse med magt, er et af Foucaults hovedfoki subjektet – især hvordan mennesket bliver gjort og gør sig selv til et sådant. Subjektivering er et udtryk for at vidensinstanser, der har mennesket som objekt, tilegner sig viden ved hjælp af forskellige teknologier om, hvad mennesket er (og ikke er) indenfor et givent domæne. Vi accepterer og internaliserer denne viden som sandheden om os selv. Viden og sandhed bliver derfor fundamentet, som mennesket forstår og oplever sig selv ud fra som et subjekt.

Der vil altid være magt – som tankestystemer, som viden, som sandheder – hvor der er relationer, og disse relationer vil være medierede af *dispositiver*. Dispositiver skal forstås som måder, hvorpå en periodes rationalitet tilbyder og foreskriver bestemte løsninger – altså en form for styresystemer eller håndteringsmodeller. Hans interessefelt er ikke gruppers eller klassers særegne håndteringsmodeller, men derimod forholder han sig til hele samfundet i en historisk sammenhæng. Man kan derfor tale om et retsdispositv, et sikkerhedsdispositiv, et seksualitetsdispositiv, et subjektiveringsdispositiv. I forhold til specialet vil vi dog mene, at det er relevant også at tale om et arbejdsdispositiv, idet arbejdet og de medfølgende relationer og diskurser, gennemsyrer vores daglige liv – dels på grund af tiden vi tilbringer på arbejdspladsen, dels fordi grænsen mellem arbejdsliv og privatliv er blevet mere flydende. Et arbejdsdispositv skal dermed forstås som et styresystem eller en håndteringsmodel, der styrer gennem subjektivering i en arbejdskontekst..

Med denne magtforståelse, gør Foucault op med den repressive forståelse af magt. Han mener, vi skal stoppe med at tænke og beskrive magt, som noget negativt og undertrykkende, der fremmedgør og fordrejer. Magt skal i stedet ses som produktiv gennem de sandheder, der herigennem genereres og afdækkes, og hvori vi alle er deltagere og medproducenter. Foucault siger endda, at individet og dets erhvervede indsigter og erken-

delser også hører til magtens produktive aspekt. Viden og magt er derfor ikke uafhængige af hinanden – tværtimod er magt og viden hinandens forudsætninger og resultat.

> *"We must cease once and for all to describe the effects of power in negative terms: it 'excludes', it 'represses', it 'censors', it 'abstracts', it 'masks', it 'conceals'. In fact, power produces; it produces reality; it produces domains of objects and rituals of truth. The individual and the knowledge that may be gained of him belong to this production." (Foucault, 1977: 194)*

I sit forfatterskab afviser eller afskriver Foucault imidlertid ikke den traditionelle repressive magtforståelse, men mener derimod, at dens analytiske værdi kun kommer til udtryk, hvis den korreleres med objektive kapaciteter og kommunikation:

> *"Power relations, relationships of communication, and objective capacities should not therefore be confused. […] It is a question of three types of relationships which in fact always overlap one another, support one another reciprocally, and use each other mutually as means to an end." (Foucault, 1982: 786)*

Magt er således indlejret i vores sociale praktikker, institutioner og så videre, blandt andet som bestemte oplevelser og forståelser af os selv som subjekter. Dette medvirker at magten er plastisk fremfor statisk – den forandres over tid.

3.3.3 Magtteknologier

Vi vil nu redegøre for de specifikke magteknologier, som afdækkes i Foucaults forfatterskab. Først vil vi gennemgå disciplinen og dens mekanismer – *hierarkisk overvågning, normaliserende sanktion* og *eksamenen/undersøgelsen*. Efterfølgende vil vi komme ind på den *pastorale magtform* og den dertilhørende *bekendelse*. Til sidst vil vi opsummere de gennemgåede teknologier i det *panoptiske princip*.

3.3.3.1 Diciplinering

Som nævnt i ovenstående er "Discipline and Punish" umiddelbart en historisk undersøgelse af den moderne strafferationalitet, men ved nærmere eftersyn er det en analyse af, hvorledes disciplinen opstår, udvikler og spreder sig som magtteknologi. Op gennem historien har disse disciplinære teknikker floreret i forskellige dele af samfundet: klostrene, militæret og værkstederne. I løbet af det 17. og 18 århundrede finder disse teknologier sammen i en generel metode, og spreder sig til hele samfundslegemet, og Foucault begynder at tale om det disciplinære samfund (Foucault, 1977: 218).

I det 18. århundrede fattes der (igen) interesse for menneskekroppen, og det er i denne periode *føjelighedsbegrebet* opstår. Der er således tale om henholdsvis en krop, der kan gøres til genstand for analyse, og en krop, der kan formes og manipuleres.

> *"A body is docile that may be subjected, used, transformed and improved." (Foucault, 1977: 136)*

Disciplinen er en magtteknologi, der gradvist etablerer sig i et samfunds mest centrale og produktive dele, eksempelvis virksomheder, militær og vidensinstitutioner. Foucault definerer blandt andet en disciplin som metoder, der muliggør en nøjagtig kontrol af kroppens operationer, og som sikrer en konstant underkastelse af dens kræfter og pålægger den et føjeligheds-nyttighedsforhold (Foucault, 1977: 137).

Der er således tale om små, diskrete og anonyme teknikker og metoder, som primært omhandler repeterede afmålte øvelser og træning, hvor kroppen indsættes i:

> *"[...] a machinery of power that explores it, breaks it down and rearranges it. A 'political anatomy', which was also a 'mechanics of power', was being born; it defined how one may have a hold over others' bodies, not only so that they may do what one wishes, but so that they may operate as one wishes, with the techniques, the speed and the efficiency that one determines. (Foucault, 1977: 138)*

Formålet med disciplinen er således at skabe føjelige kroppe, der er underkastede, trænede eller udviser en ønsket adfærd. Dermed menes, at den øger den enkeltes nytteværdi i form af at udvikle og forme individet, således at de ønskede styrker og evner forøges, mens man samtidig formindsker risikoen for, at denne potentielt farlige styrkeforøgelse resulterer i ulydighed.

> *"Discipline increases the forces of the body (in economic terms of utility) and diminishes these same forces (in political terms of obedience). (Foucault, 1977: 138)*

Denne gennemgribende disciplinering af individet afføder samtidig et øget behov for en mere omfattende og dyberegående viden om mennesket. Denne efterfølgende vidensproduktion er efterfølgende med til afstedkomme en yderligere disciplinering – en kontinuerlig optimering af menneskets krop og sjæl. Derudover er vidensproduktionen også med til at forandre menneskets opfattelse og forståelse af sig selv. Disciplinen skal altså ikke forstås som en magtteknologi, der erstatter de allerede eksisterende magtformer, men derimod infiltrerer den disse, således at magtens virkninger kan trænge helt ned til de mindste og fjerneste elementer. De disciplinære teknikker har bidraget til at afdæmpe princippet om opkrævnings-voldsmagten – den negative og repressive forståelse af magt - til et mildhed-produktion-profit princip, som er med til at understøtte Foucaults forståelse af magten som værende produktiv.

> *"Discipline 'makes' individuals; it is the specific technique of a power that regards individuals both as objects and as instruments of its exercise. It is not a triumphant power, which because of its own excess can pride itself on its omnipotence; it is a modest, suspicious power, which functions as a calculated, but permanent economy." (Foucault, 1977: 170)*

Det er denne beskedne, anonyme og beregnende magtform, der har overtaget og modificeret de tidligere suverænitetsformer ved at invadere de produktive dele af samfundet. Disciplinens succesfulde indtog skyldes derfor først og fremmest de specifikke magtteknologier, der knytter sig til den: Den hierarkiske overvågning, den normaliserende sanktion og eksamenen/undersøgelsen.

3.3.3.1.1 Hierarkisk overvågning

Disciplin forudsætter en teknologi, der tvinger ved hjælp af observation, hvor individerne kan inddeles, klassificeres og frem for alt synliggøres.

> *"[...] there were the minor techniques of multiple and intersecting observations, of eyes that must see without being seen [...]"(Foucault, 1977: 171)*

Denne magtteknologi kræver derfor først og fremmest en spatial indretning eller arkitektur, som muliggør konstant observation og overvågning af individernes gøren og laden. Som et eksempel på det ideelle observatorium bruger Foucault militærlejren:

> *"The (military) camp is the diagram of a power that acts by means of general visibility." (Foucault, 1977: 171)*

På grund af dens nøjagtige udformning med hensyn til opdeling og placering af gader, telte, indgange og så videre, muliggøres en konstant og effektiv overvågning af soldaterne. Princippet i denne "*spatial 'nesting' of hierarchized surveillance*" (Foucault, 1977: 171) overføres efterfølgende til planlægning af forstæder, arbejderklassekvarterer, skoler og så videre, således at indbyggerne, arbejderne, eleverne og så videre, udsættes for nøjagtigere og finere kategorisering og overvågning.

Dette fører imidlertid en anden problematik med sig. Da man nu har øget sigtbarheden, må man derfor udvikle 'apparatet', således at det nu også bliver muligt at kontrollere og forandre individerne i det.

> *"[...] in more general terms, an architecture that would operate to transform individuals: to act on those it shelters, to provide a hold on their conduct, to carry the effects of power right to them, to make it possible to know them, to alter them." (Foucault, 1977: 172)*

Således begynder den pyramidale form at erstatte cirklens enkelte plan under industrialiseringen, da fabrikkerne, for at minimere negative økonomiske konsekvenser i form af dovenskab, spild, dårlig arbejdsudførelse med mere, ikke kun havde brug for overvågning af arbejdsprocesserne, men også observere arbejdernes adfærd og arbejdsmoral. Denne overvågning og kontrol bliver derfor varetaget af specialiseret personale, som konstant er tilstede, men forskellig fra den menige arbejder. Dette medvirker også til, at overvågningen gøres mere effektiv, da den er konstant nærværende, men ikke i så høj grad, at den griber ind i og forhindrer produktionen – den aktivitet, der skal disciplineres – men i stedet øger dens funktion og mulige resultater. Det vil sige, at overvågning kobles sammen med industrialiseringens økonomiske kræfter, som en intern del af produktionsmaskineriet og en specifik mekanisme for disciplinærmagten (Foucault, 1977: 171-175).

Den samme udvikling finder sted indenfor skolevæsenet, hvor 'dukse'-funktionen opstår. Duksene er (som regel) de dygtigste elever, der - udover rollen som elever - påtager sig rollen som observatører, instruktører og så videre. Det vil sige, at de både har en pædagogisk og en observerende funktion. Eller sagt på en anden måde: for at øge kontrollen og effektiviteten af disciplineringen.

Det er denne automatisering og anonymisering af disciplinærmagten, som Foucault kalder for et maskineri (machinery) (Foucault, 1977: 176). Overvågningen integreres internt i systemet, enten i form af arkitekturen eller bestemte og veldefinerede roller, hvilket er med til at gøre overvågningen omfattende, allestedsnærværende, permanent, anonym og mere effektiv, men samtidig også mindre korporlig.

> *"[...] it is the apparatus as a whole that produces 'power' and distributes individuals in this permanent and continuous field. This enables the disciplinary power to be both absolutely indiscreet, since it is everywhere and always alert [...] and absolutely 'discreet', for it functions permanently and largely in silence. Discipline makes possible the operation of a relational power that sustains itself by its own mechanism and which, for the spectacle of public events, substitutes the uninterrupted play of calculated gazes.[...] It is a power that seems all the less 'corporal' in that it is more subtly 'physical'." (Foucault, 1977: 177)*

3.3.3.1.2 Normaliserende sanktion

En anden central teknologi i forbindelse med disciplineringen er den normaliserende sanktion.

> *The disciplinary mechanisms secreted a 'penalty of the norm', which is irreducible in its principles and functioning to the traditional penalty of the law." (Foucault, 1977: 183)*

Der er her tale om et straffesystem med dets egne love, specifikke overtrædelser og bestemte former for afsigelse af dom. Disciplinen udvikler en infra-straf, som tager højde for og inddeler et område, som ikke er inkluderet i de officielle love. Dermed defineres og fordømmes forskellige adfærdskonstellationer, som falder udenfor de generelle strafferammer, således at selv den mindste afvigelse fra en given norm resulterer i sanktion (Foucault, 1977: 178).

Der tages således udgangspunkt i en given norm, der er fastsat eksempelvis gennem et program, reglement eller lignende. Denne norm fungerer efterfølgende på et spektrum med en minimumstærskel, et gennemsnit og et ideal. Den disciplinære straf der følger i tilfælde af nonkonformitet er baseret på at korrigere den uønskede adfærd - helst gennem intensive og repeterende øvelser (Foucault, 1977: 179).

Med fastsættelsen af normer gøres det nu muligt at 'føre regnskab' med den enkelte – så der enten kan belønnes eller straffes, og dermed akkumuleres et omfattende korpus af viden om individer og deres adfærd, som normen efterfølgende reguleres i henhold til (Foucault, 1977: 180). Den disciplinære sanktion har to virkninger: den rangordner i forhold til evner og adfærd, mens den samtidig udøver et konstant pres på individet til at konformere i henhold til normen – *"so that they may all be like one another"* (Foucault, 1977: 182). Det kan derfor siges, at den normaliserende sanktion er med til både at individualisere, i kraft af den konstante vurdering af individet, og ensarte/homogenisere, i form af massen, der falder indenfor det normale.

Straffen for nonkonformitet i det disciplinære magtregi er således ikke rettet mod bodsafsoning eller undertrykkelse, men snarere retter den sig imod at sammenligne og differentiere individet i forhold til en given norm, som den enkelte må konformere til. Samtidig vurderes den enkelte kvantitativt og kvalitativt i henhold til denne norm, så afretningsforsøg eller belønninger kan foretages i overensstemmelse hermed. Endelig er det muligt at definere den hårfine grænse mellem det normale og unormale – det gode og det onde.

3.3.3.1.3 Eksamenen / undersøgelsen[13]

Eksamenen eller undersøgelsen er en rituel teknik, der kombinerer den hierarkiske overvågning og den normaliserende sanktion.

> *"In it (the examination) are combined the ceremony of power and the form of experiment, the deployment of force and the establishment of truth." (Foucault, 1977: 184)*

Den forbinder derfor en bestemt form for magtudøvelse med en bestemt form for vidensdannelse, idet

> *"[...] it manifests the subjection of those who are perceived as objects and the objectification of those who are subjected." (Foucault, 1977: 184-185)*

Som tidligere nævnt er viden og magt hinandens forudsætninger, og eksamen er et udtryk for, hvorledes magt og viden konstituerer disciplinering af individer. Dens formål er således at kvalificere, klassificere og straffe/belønne gennem overvågning, som har basis i det normale. Til dette formål anvender den tre centrale procedurer:

1. En transformation af synlighedsforholdet mellem magten og dennes objekter – magten der ser, uden at blive set
2. En inddragelse og fiksering af individet i dokumentation – fiksering i et netværk af skrift
3. At gøre ethvert individ til en 'sag' gennem dokumentationsteknikker – individet som en 'sag'

3.3.3.1.3.1 Magten der ser, uden at blive set

I modsætning til den traditionelle magt, primært tilknyttet kongen og militæret, hvor pomp og pragt samt korporlig afstraffelse var udtryk og manifestationer af denne, virker den disciplinære magt gennem sin usynlighed, samtidig med at den påtvinger synlighed på dem, der er underlagt disciplineringen. Det er denne synlighed, der fastholder det disciplinerede individ i sin egen underkastelse. Eksamen er teknikken hvorigennem magten fastholder sine "undersåtter" i en objektiveringsmekanisme (Foucault, 1977: 1887)

Undersøgelsen er derfor en disciplinær ceremoni, som slutter med *udtalelsen* (The review). I denne præsenteres den enkelte som et objekt for observation, og den usynlige magt kommer kun til udtryk gennem dens virkning (jævnfør subjektivering) (Foucault, 1977: 188).

3.3.3.1.3.2 Fiksering i et netværk af skrift

Samtidig med at individet konstant er udsat for overvågning, bliver den enkelte samtidig situeret i et netværk af skrift. Det bliver således muligt at fiksere og fastholde individet i en evig dokumentation (i form af rapporter, statistikker, journaler, registre med mere), for at fastslå dennes individualtitet. Dette fører med sig, at det nu er muligt at beskrive og klassificere den enkelte samtidig med, at disse informationer kan akkumuleres i et samlet korpus af viden. Dermed bliver det muligt også at udarbejde systemer og generelle teorier om mennesket (Foucault, 1977: 189-190).

3.3.3.1.3.2 Individet som en 'sag'

I forlængelse af fastholdelsen af individet i en uendelig dokumentation, fremstår den enkelte nu som en 'sag', der på en og samme tid er objekt for viden og et holdepunkt for magt (Foucault, 1977: 191).

Med "sag" mener Foucault, at den enkelte beskrives, sammenlignes og måles med andre, og hvis der er behov for det at afrette, normalisere, ekskludere og så videre (Foucault, 1977: 191). Dette indgående kendskab til den enkelte er en forudsætning for en effektiv disciplinering.

Denne måde at beskrive mennesket på, er det vi i dag forbinder med objektivitet – det vi kan se og beskrive – ikke det vi oplever og føler. I et historisk perspektiv er individualiseringen derfor nedadgående og rettes mod dem, som magten udøves over – ikke mod suveræniteten eller andre prominente personer/institutioner. Det er således især det unormale eller afvigende, der efterhånden bliver genstand for undersøgelsens omhyggelige og detaljerige dokumenterende praksis.

Opsummerende kan det siges, at eksamen skal forstås som en forudsætning for og centralt element i disciplineringen af den enkelte ved at kombinere den hierarkiske overvågnings princip med det normale som målestok for eventuel indgriben. Det er en magtteknologi, der påtvinger sin virkning gennem overvågning, der internaliseres i den overvågede, som tager magtens tvang på sig og underkaster sig dennes virkninger – uden brug af korporlig tvang. Det er en magtform, der gennem klassifikation, beskrivelse og vurdering producerer en detaljeret viden om den enkelte, for derefter at anvende den erhvervede viden til nye analyser

[13]De to termer "eksamen" og "undersøgelse" vil i dette afsnit blive brugt i flæng, og vi skelner ikke mellem de to betydninger, med mindre vi giver specifikt udtryk for denne skelnen.

og undersøgelser. Dermed bliver eksamenen et ritual, der forbinder en bestemt form for vidensindsamling og vidensdannelse med den disciplinære magtudøvelse.

3.3.3.2 Pastoralmagten

Foucault skelner i "Subject and Power" mellem to former for pastoralmagt – den oprindelige, der knytter sig til de religiøse institutioner og den nye, der referere tilbage til staten.

I kirkeligt regi, var det tidligere pastoren (præsten), der ved sine religiøse kvaliteter var i stand til at tjene og lede sin flok – altså menigheden. Det var pastorens primære opgave at sikre flokken frelse ved at præsentere sandheden (om Gud), således at menigheden kunne tage denne sandhed til sig og leve i overensstemmelse hermed for at komme i Himlen efter døden. Det var også pastorens og kirkens opgave, at tage hånd om og vejlede både lokalsamfundet, men også det enkelte individ gennem dennes levetid. Det sidste kendetegn findes i måden, hvorpå magtformen udøves – gennem bekendelsen eller skriftemålet. Det er en forudsætning at have et kendskab til de inderste tanker hos den enkelte og udforske sjælen, idet det er en magtform, der basere sig på samvittigheden og evnen til at vejlede denne (Foucault, 1982: 783).

Det er således en magtform, der orienterer sig imod frelse af den enkelte, hvilket dermed også indebærer, at den er individualiserende, og vidensproduktionen knytter sig til sandheden om individet selv.

I takt med at de religiøse institutioners greb om samfundet har løsnet sig, og den oprindelige religiøse pastoralmagt er blevet integreret i samfundslegemet i form af blandt andet bekendelsesteknologien, er det nu staten, der er blevet den nye pastoralmagt:

> *"In a way, we can see the state as a modern matrix of individualization or a new form of pastoral power." (Foucault, 1982: 783)*

Med den nye pastorale magtform er det ikke længere et spørgsmål om at sikre frelse i det næste liv, men derimod i dette. Frelse skal ikke længere forstås som himmelfart, men derimod i mere verdslige ting så som helse og sundhed, sikre sig selv mod uheld og så videre. Repræsentanterne for magtformen har også ændret sig. Hvor det tidligere var præsten og andre gejstlige personer, der vejledte, er det nu statsapparatet og andre offentlige institutioner. Endelig har de øgede funktionsområder og aktører været medvirkende til at fokusere vidensproduktionen om individet til to roller: en globaliserende kvantitativ rolle, der knytter sig til indbyggerne i samfundet som et hele, og en analytisk, som har at gøre med individet (Foucault, 1982: 784).

Magten udøves således gennem en indgriben i den enkeltes liv, og gør den pastorale magtform internaliserende og individualiserende, da ansvaret for at have et godt og sundt liv ligger hos den enkelte.

Dette medfører blandt andet, at magtteknologierne, der knytter sig til disciplinering bliver relevante i en ny form – nemlig selvdisciplineringen, som inkluderer selvovervågning og efterfølgende selvregulering gennem subjektiverings- og arbejdsdispositivet samt selvdisciplinering gennem normalisering og bekendelsens teknikker til selvransagelse og refleksion.

3.3.3.2.1 Bekendelse

Som nævnt i introduktionen beskæftiger disciplinen sig med udefrakommende viden, som påføres og underkaster individet. I "Viljen til viden – seksualitetens historie" bevæger vi os nu fra overfladen til dybden, da fokus nu rettes mod de magt- og vidensprocesser, hvori den enkelte konstruerer sig selv som subjekt. Processen benytter selvrangsagelses- og selvrefleksionsteknikker, hvormed der skabes viden om den enkelte, som så efterfølgende bliver en del af dennes selvforståelse og identitet. Subjektet er derfor knyttet til en opfattelse af sandheden om, at mennesket har en skjult sandhed eller hemmelighed begravet i et indre liv, som objektiveringsteknologierne (jævnfør disciplineringsteknologierne i ovenstående) ikke har adgang til. Grundantagelsen er, at sandhed og viden er gemt i individets underbevidsthed eller en indre kerne, og at man frigør denne sandhed og viden gennem bekendelse. Bekendelsen bliver hermed en magtteknologi, hvor sandheden ikke påføres den enkelte via udefrakommende instanser, men fra individet selv.

Foucault tager udgangspunkt i den generelle opfattelse af seksualiteten som værende en ahistorisk, akulturel samt biologisk essens i den enkelte. Efterfølgende søger han at vise, at seksualitet snarere skal forstås som en kulturel konstruktion, der knytter sig til udviklingen af en bestemt historisk diskurs. Ligesom det er tilfældet i "Discipline and Punish", at den historiske analyse bliver til en redegørelse af disciplinens fremkomst og specifikke magtteknologier, bliver "Viljen til viden – seksualitetens historie" således en identificering af bekendelsen som specifik magtteknologi og en produktion af sandheder, der ifølge Foucault er knyttet til udøvelsen af magt, idet bekendelsen er

> *"[...] blevet en af den vestlige verdens højest vurderede teknikker for produktion af sandhed." (Foucault, 1994: 66)*

3.3.3.2.1.1 Fra religiøs til videnskabelig- og generel teknologi

Siden det 13. århundrede har kristendommens bodspraksis brugt bekendelsen som redskab i sandhedsproduktionen, men bekendelsen som teknologi spreder sig fra den religiøse sfære til pædagogikken i det 18. århundrede og det 19. århundredes lægevidenskab, hvor psykoanalysen har sit indtog (Foucault, 1994: 71, 136). Bekendelsens formål er samtidig at afdække, ikke kun det, som den enkelte ønsker at skjule, men ligeledes at afdække det, der er skjult for subjektet selv "*gennem et bekendelsesarbejde hvori den udspørgende og den udspurgte fra hver deres side deltager*" (Foucault, 1994: 74). Det er således ikke bekendelsens primære funktion at sikre frelse i det næste liv, men den tilskrives nu også en terapeutisk og helbredende funktion (Foucault, 1994: 76).

Som eksempel på bekendelsens udvidede funktion nævner Foucault,

hvorledes bekendelsen af ens seksualitet i det 19. århundrede flyttes fra skriftestolens religiøse atmosfære til en klinisk kontekst, som kombinerer de objektive disciplineringsteknologier til at fastslå og definere seksualitetens normalitet og natur, som herefter anvendtes til at identificere eventuelle unormale eller sygelige processer, som skulle afhjælpes enten i form af terapi eller andre normaliserende indgreb (Foucault, 1994: 77). Med bekendelsens udbredelse sikres magt- og vidensinstanserne adgang til det indre liv, hvilket samtidig medfører, at den enkelte lærer at forstå og anskue sig selv som subjekt.

I modsætning til objektiveringsteknologiernes bidrag til videns- og sandhedsproduktionen, er det nu den enkelte selv, der er medproducent af denne. Når det indre liv er gjort tilgængeligt gennem bekendelsen, gøres det efterfølgende muligt at vurdere og afsige dom over det sagte i henhold til en given norm. Hvis man falder udenfor denne, muliggøres intervention, som kan iværksættes af en ydre instans, men i høj grad også gennem selvdisciplinering – hvorigennem bekendelsen kan knyttes til overvågning, normalisering, afretning og kontrol.

3.3.3.2.1.2 Den 'anden'

Den 'anden' tillægges en afgørende betydning for sandhedsproduktionen og de magtvirkninger, der er knyttet til bekendelsen.

Bekendelsen er karakteriseret ved tilstedværelsen af en 'anden', som nødvendigvis ikke behøver være fysisk tilstede. Det er denne 'anden', der i magtrelationen indtager rollen som forlanger, aftvinger og/eller værdsætter bekendelsen. Det er også i den 'andens' magt at tilgive, trøste, dømme eller straffe, og den som hjælper med at overvinde eventuelle vanskeligheder, som individet har i forbindelse med at få afdækket sandheden, og jo større disse vanskeligheder er, desto sandere antages den frembragte viden at være (Foucault, 1994: 69-70). Det vil sige, at denne 'anden' indtager en analytisk og fortolkende rolle, hvis opgave det er at tyde det bekendte og afgøre, hvori sandheden består. Dog er det den bekendende, der i sidste instans må vedkende sig, hvorvidt denne tolkning er sand (Foucault, 1994: 75).

På trods af, at det er den bekendende, der fastlægger og vedkender sig sandheden, så er det ikke den bekendende, der er den dominerende i bekendelsens magtudøvelse, og virkningen af bekendelsen indtræffer hos den bekendende selv – ikke den "anden"

> *"Til gengæld befinder dominationsinstansen sig ikke hos den, der taler (thi det er ham, der er tvunget), men hos den, der lytter og tier; ikke hos den, der er bekendt med og nævner svaret, men hos den, der spørger og ikke formodes at vide besked. Og denne sandhedstale virker faktisk ikke hos ham, der modtager den, men hos ham, den aftvinges." (Foucault, 1994: 70).*

3.3.3.2.1.3 Den frigørende bekendelse

For Foucault er bekendelsens selvrefleksion og selvrangsagelse blevet en så integreret del af vores adfærd, at vi betragter denne måde at producere sandhed og viden på, som frigørende og befriende. Vi forstår ikke længere bekendelsesteknologien og dens sandhedsproduktion som et udtryk for magt. Det vil sige, at bekendelsen og den sandhedsproduktion, der knytter sig til den, for os, står i modsætningsforhold til magten, og hvor afdækningen af sandheden er nøglen til frigørelse (Foucault, 1994: 67-70). Derudover frigør bekendelsen ikke kun sandheden, men også individet, som sandheden hviler i, da det at bekende i sig selv

> *"[...] uskadeliggør den, der taler, løskøber ham, renser ham, løser ham fra hans fejltagelser, frigør ham og lover ham frelse." (Foucault, 1994: 70)*

3.3.3.3 Det panoptiske princip

Foucault anvender Jeremy Benthams Panopticon til at eksemplificere, hvorledes disciplineringen virker – både den udefrakommende og den indre.

Panoptikonet består af en ringformet bygning, der er inddelt i celler, og som omkranser et centralt observationstårn. Hver celle i ydermuren er isoleret fra de øvrige, og et vindue er vendt mod tårnet, således at det altid er muligt for vogteren i tårnet at se de indsatte. Ved hjælp af lys og optiske udformninger er det derimod ikke muligt for de indsatte at se, hvornår de overvåges, men de er altid bevidste om at muligheden for at de bliver overvåget foreligger. Panoptikonets udformning bliver således et arkitektonisk apparat, der skal frembringe en given normativ adfærd eller genenere viden om mennesket.

> *"He is seen, but he does not see; he is the object of information, never a subject in communication." Foucault, 1977: 200)*

Den arkitketoniske udformning sikrer derfor asymmetri og uligevægt, således at magten automatiseres og afindividualiseres, da det i princippet er ligegyldigt, hvem der står i tårnet, og hvilke motiver denne har for at observere. Udformningen muliggør også at de indsatte kan undersøges gennem overvågning og normalisering, som påtvinges dem udefra. De indsatte behøver ikke nødvendigvis være kriminelle, da den arkitektoniske udformning eksempelvis også ville virke i pædagogiske sammenhænge. Den konstante synligheds disciplinerende funktion sikrer ligeledes, at den indsatte bliver sin egen vogter, der overvåger sin egen adfærd, og efterfølgende disciplinere sig selv for ikke at blive taget med bukserne nede – metaforisk såvel som bogstaveligt. Dette overflødiggør tidligere tiders håndhændede metoder til at fremme korrekt adfærd.

> *"The efficiency of power, its constraining force have, in a sense, passed over to the other side – to the side of its surface of application. He who is subjected to a field of visibility, and who knows it, assumes responsibility for the constraints of power; he makes them play spontaneously upon himself; he inscribes in himself the power relation in which he simultaneously plays both roles; he becomes the principle of his own subjection." Foucault, 1977: 202-203)*

I dette tilfælde giver det derfor god mening at tale om en ængstelighedsmekanisme, hvor ængsteligheden for efterfølgende sanktion eller anden konsekvens er drivkraften bag denne selvdisciplinering.

Panoptikonets rationalitet hviler derfor på muligheden for at perfektionere magtudøvelsen, idet konstruktionens udformning sikrer magtens automatisering. Synligheden muliggør også, at indgreb eller intervention kan ske prompte, hvis den indsatte da ikke allerede selv har korrigeret afvigelsen.

> *"The panoptic schema makes any apparatus of power more intense: it assures its economy (in material, in personnel, in time); it assures its efficacity by its preventative character, its continuous functioning and its automatic mechanisms." Foucault, 1977: 206)*

Vi ser således, hvordan disciplinen har udviklet sig over tid. Fra at være noget, der blev pålagt individet af udfrakommende instanser, er det nu en internaliserende mekanisme, der gennemsyrer samtlige aspekter i vores hverdag. Denne foucauldianske optik har vundet indpas indenfor de videnskabelige discipliner, der har mennesket som sit undersøgelsesobjekt.

3.4 AIs præmisser i et foucauldiansk perspektiv

Vi vil nu lægge det foucauldianske perspektiv ned over AIs præmisser, som vi gjorde det tidligere for LPT, men formålet er her at identificere hvilke magtteknologier, der er i spil indenfor AI.

Organisationer er demokratiske fællesskaber, som er socialt konstruerede

Foucauldianere vil typisk ikke tage stilling til, hvorvidt en organisation er et fællesskab eller ej, idet fokus er på de mekanismer, der omgiver og påvirker individet i subjektiveringsprocessen. Med udviklingen i det moderne samfund giver det dog god mening at tale om, at organisationer - som demokratiske fælleskaber - nærmere er en diskursiv konstruktion, der har til formål at underkaste individet. Der kan argumenteres for, at AIs brug af 'fællesskab' og 'demokrati' samt dens udelukkende positive fokus skal medvirke til at skabe og fastholde en bestemt adfærd og normativ diskurs internt i organisationen, som dens medlemmer disciplinere og overvåger sig selv i forhold til. Der er således tale om normalisering gennem selvdisciplinering. I AIs demokratiske tankegang ligger også en forstilling om en horisontal organisationsstruktur, hvor alle har retten og pligten til at blive hørt og ytre sig. Pligt er som sådan ikke en del af AIs forestillingsunivers, da der tales varmt for friheden til at vælge at bidrage, men for det første er det i et ansættelsesforhold ikke muligt at vælge ikke at bidrage, hvis man ønsker at forblive i sin stilling. For det andet er de forpligtelser, der således følger med en demokratisk (horisontal) organisationsstruktur anderledes end i en autoritær (vertikal), og der kan argumenteres for, at organisationsmedlemmerne, der er forpligtede på hinanden i den demokratiske organisation, fastholder hinanden i et net af overvågning og normalisering.

At organisationer er sociale konstruktioner kan ikke dementeres, men man kan anfægte AI for at ignorere, at organisationer også er strukturer, der bygger på og opretholdes af asymmetriske relationer. Det vil sige, at organisationen skabes i form af bestemte normative værdier samt menneskelige kvaliteter og kompetencer, der udtrykkes i form af metodens principper og friheder, og som er prædefinerede af ledelsen. Det bliver således et spørgsmål om, at organisationsmedlemmerne skal konformere i henhold til normerne gennem selvdisciplinering. Ligeledes kan man tale om denne præmis som et arbejdsdispositiv, da AI-metoden fortæller organisationsmedlemmerne sandheden om, hvem de er (og ikke er), samt hvordan de er (og ikke må være), og dermed foreskriver, hvordan de skal forstå og opleve sig selv som subjekter i en arbejdskontekst. Pastoralmagten kommer også til udtryk i denne præmis, da organisationens medlemmer bliver nødt til at internaliserer sandheden om, at de er medskabere – ikke medbesluttere – af deres organisation. Ansvaret for at realisere den 'gode' organisation, og i forlængelse heraf et godt liv, ligger således hos medlemmerne selv.

Det kan derfor siges, at i en foucauldiansk optik er organisationer sociale konstruktioner, men er ligeledes præget af asymmetriske strukturer og relationer vertikalt, på trods af AIs forsøg på at italesætte organisationer som demokratiske fællesskaber, og dermed også som 'flade' organisationer. Disse italesættelser er normsættende og fastholder asymmetrien, samtidg med at den maskeres bag positivt værdiladede diskurser. Fastholdelsen foregår ved, at de enkelte organisationsmedlemmer ansvarliggøres for deres eget og de andres ve og vel indenfor diskursen.

Positiv tænkning og bekræftende historier fører til udvikling, og problemer kan overvindes uden eksplicitering

Fra et foucaudiansk perspektiv, er disciplineringsteknologien undersøgelse i høj grad tilstedeværende i AI, da undersøgelse er metodens nøgleredskab, og foretages gennem bekendelsesteknologien i det anerkendende interview. Det er dog ikke synderne, der sættes i fokus indenfor metoden, men derimod de positive bekræftende historier, der afdækkes gennem bekendelsen. Historierne bliver på den måde undersøgelsens bygge-klodser, som tænkes ind i udviklingprocessen. I og med at AI også tænker sig selv som en metode til selvudvikling, som udover at gavne individet også gavner organisationen, må man nødvendigvis opnå nye indsigter og erkendelser i forbindelse med selvet, og de evner, talenter og positive historier, der knytter sig hertil, som bekendes frivilligt, og således indgår i organisationens kollektive videnskorpus – eksempelvis i personalebladet, som på den måde udgør undersøgelsens dokumentation. Et problematisk aspekt ved bekendelsesprocessen i AI er det udelukkende positive fokus, hvor udlægningen af virkeligheden kun afspejler de positive ting og fornægter eller vanskeliggør kritik. Det, at man kun må bekende og anerkende de positive aspekter indenfor organisationen og sig selv, medvirker således, at der opstår et normativt forbud om at berøre eventuelle problematikker, og hvis organisationsmedlemmer ignorerer dette forbud foreligger muligheden for social – og i værste fald økonomisk – sanktion, for eksempel i form af stempling som 'brokkehoved', 'pessimist' og lignende eller i yderste konsekvens afskedigelse, eksempelvis på baggrund af samarbejdsvanskeligheder. I AI ses bekendelsen

som en frigørende kraft, der fører til frelse, eller rettere sagt, generering af viden, innovation, livskvalitet og så videre, fremfor som et udtryk for at topledelsen har indført et udviklingstiltag, der skal fastholde organisationsmedlemmerne i et underkastelsesforhold.

Med hensyn til præmissens andet element, kan kritikforbuddet anskues som et arbejdsdispositiv, hvor AI definerer de bedste forudsætninger for udvikling – nemlig ved kun at fokusere på det bedste af, hvad der allerede er og har været. Dette internaliseres som sandheden hos organisationsmedlemmerne, som efterfølgende igangsætter selvdisciplinering i overenssemmelse med kritikforbuddet.

Der opstår således et forklaringsproblem for AI-metoden, da den blandt andet udsiger, at for at man kan være et helt menneske på arbejdspladsen, må man også være et helt menneske i de sociale relationer, som man indgår i. Dette er problematisk i forhold til præmissens andet element, da man ikke kan være et helt menneske ved udelukkende at reflektere og opnå erkendelse i forhold til (arbejds)livets positive aspekter. Det hele menneske indbefatter en sund balance mellem erkendelse og reflektion af livets positive og negative aspekter, hvilket AI selv argumenterer for, men samtidig nedlægger forbud imod at praktisere.

På baggrund af ovenstående mener vi, at denne tvedelte præmis er medvirkende til netop at opretholde de asymmetriske relationer og strukturer, som AI forsøger at afskrive, når kritik gøres til tabu. I og med at det ikke er muligt at tale om og reflektere over givne negative erfaringer og lære deraf, opretholdes status quo, og AI-udviklingstiltaget bliver en farce, der skal sløre ulighederne gennem et normsættende positivt vokabular og optimistiske bekendelsespraktikker, der skabes i organisationen.

Hvis friheder og principper efterleves, bliver mennesker magtfulde, og organisationen bliver livscentreret

Foucault vil ikke anfægte dette, da han også mener, at magt ikke er noget nogen har, men derimod noget der udøves gennem relationer. Samtidig benægter han ikke eksistensen af fastlagte magtstrukturer, og dermed at der foregår magtudøvelse, indenfor rammerne af en organisation. Fra et foucauldiansk perspektiv vil man derfor sige, at med løfter om frigørelse fra handlingshæmmende tankemønstre, så individet kan realiserer sit eget magtpotentiale, lægges ansvaret for et godt liv – professionelt såvel som privat – over på den enkelte. Der er således tale om en intimisering af organisationsmedlemmerne, som er udtryk for den pastorale magtform. Hertil kan føjes, at AIs principper og friheder medfører selvdisciplinering gennem normalisering, idet disse er normative forskrifter for den adfærd, som ledelsen ønsker, skal være den fremherskende i organisationen. Dette medfører at selvovervågningen øges – enhver bliver sin egen vogter – da principperne og frihederne beskriver attråværdige arbejdsforhold og -vilkår. I en foucauldiansk optik, vil man derfor sige, at der "gøres der noget" ved organisationsmedlemmerne, og at det ikke er muligt at ophæve eller udjævne organisationers interne magtstrukturer ved at efterleve de normative værdier, som foreskrives af AI. Med pastoralmagten in mente, kan denne præmis betragtes som problematisk i sit udsagn om, at hvis principper og friheder efterleves, så bliver organisationsmedlemmet magtfuldt, hvilket er en illusion. I den moderne organisation, hvor krav til vækst og personlige kompetencer konstant forøges, er det mere relevant at tale om, at medlemmet tilpasser sig fremfor at udvikle sig. Ved at indskrive principper og friheder i organisationens normsæt for acceptabel og ønskværdig adfærd, foregår der en manipulation af organisationsmedlemmet, idet arbejdsforhold, arbejdspres, krav til vækst og personlige kompetencer og så videre ikke giver plads til, at disse principper og friheder kan realiseres i praksis. Med selvdisciplinering gennem normalisering, giver denne positionsopdeling en forskrift for den 'gode' medarbejder, som er ønskværdig fra ledelsesmæssigt hold, og dermed et rangsystem, man kan belønne eller sanktionere i forhold til, hvilket yderligere er medvirkende til at camouflere asymmetrien, mens den stadig opretholdes.

Set i et foucauldiansk perspektiv, er AI en normativ metode til organisations- såvel som personlig udvikling. Dens principper og friheder kan anskues som det sande, fornuftige og normale. Man kan derfor betragte AI som et begrebsmæssigt panoptikon, hvor de disciplinære teknikker er i spil, i forsøget på at tilsløre og maskere den interne magtasymmetri i organisationen.

3.5 Alternative rationaleformuleringer for AI

Udfra ovenstående analyse af AIs præmisser, hvor der blev taget afsæt i LPT og poststrukturalismen, kan vi nu give alternative rationaleformuleringer for AI.

Gennem de tre perspektiver kan AI siges at opretholde og maskere de eksisterende organisationsstrukturer, således at arbejdskraften fortsat kan udnyttes og effektiviseres, samt interessekonflikterne kan nedtones. Organisationer er således andet og mere end sociale konstruktioner og skueplads for konsensussøgning. AIs tanker om fællesskab giver ikke plads til modstand eller individuelle ambitioner og ønsker om bedre arbejdsvilkår, idet alle organisationens operationer foretages til det fælles bedste. Igennem italesættelsen af organisationer som demokratiske og frigørende fællesskaber, ignorerer AI de politiske og økonomiske strukturer, så det bliver muligt for ledelsen at kontrollere, belønne, sanktionere og fordele arbejdet efter forgodtbefindende, da italesættelsen slører denne direkte magtudøvelse.

Med AI fjernes (med)arbejderens fokus fra udbytningen og fremmedgørelsen, der forefindes i den moderne organisation, idet princpperne og frihederne får (med)arbejderne til at engagere sig i organisationen, og giver dem indtrykket af, at de deltager i en proces, der reflekterer deres egne behov, evner og frie viljer. I forbindelse med dette fokusskifte muliggøres begrænsningen af (med)arbejderens kontrol over egne arbejdsvilkår, da udviklingsprocessen sløres af løfter om selvbestemmelse, solidaritet, selvrealisering, frigørelse og så videre, der kommer til udtryk i AI. Det der i virkeligheden sker i denne udviklingsproces er en normalisering og holdningsbearbejdelse, som er medvirkende til at opretholde den interne

magtasymmetri og akkumulering af profit.

AI kan anskues som en kollektiv- og ideologisk kontrolteknik, som er iværksat på ledelsens initiativ og hvor medarbejderne fastholder og forpligter hinanden på de normer, som AI foreskriver. De politiske og økonomiske strukturer opretholdes på den måde i form af bekendelsesarbejde, overvågning og disciplinering af kolleger og medarbejderen selv. Fokus skifter således fra ængstelighed i forbindelse med jobsikkerhed og arbejdsvilkår til en endeløs 'kiggen-over-skulderen'-effekt, da man ikke ønsker at skille sig ud, hvormed udeblivelsen af kritik og problematisering automatiseres.

Undersøgelsesdesign og analysemetode
KAPITEL 4

Vi vil i dette kapitel redegøre for vores empiriske materiale, og for hvorledes vi har udvalgt og indsamlet dette. Desuden vil vi redegøre for det påtænkte analysedesign.

4.1 Valg af medie

Vi har valgt at arbejde med trykte fagbladsartikler som empirisk materiale – artikler der italesætter brugen af AI i en arbejdskontekst. Selvom vi har foretaget en selektion for at finde de artikler, vi har valgt at benytte os af, har vi intet ejerskab i forhold til selve teksproduktionen eller nogen supplerende involvering i teksterne, og derfor heller ikke i den måde hvorpå AI italesættes, hvilket sikrer en vis distance til målet for vores undersøgelse.

Vi har valgt fagbladene som hovedfokus for vores undersøgelse af AI, da fagbladene er stærk forbundet til den organisatoriske kontekst. Fagbladene fungerer som kommunikationsredskab mellem en lang række fagforeninger og deres medlemmer, og omhandler de emner, der måtte berøre den faglige kontekst, hvori arbejderne er situerede. Emnerne kan være fagspecifikke, såvel som have et mere generelt islæt, da nogle af emnerne, der behandles, er emner, der overordnet set er universelle for arbejdspladserne. AI må siges at falde i den sidste kategori, idet metoden kendetegnes ved at være et arbejdsredskab, der blandt andet sigter mod at skabe en interpersonel omstrukturering af arbejdspladsen. I kraft af, at fagforeningerne varetager de respektive arbejdstageres interesser, havde vi en antagelse om, at en eventuel kritik af AI således måtte komme til udtryk i disse medier.

Vi har desuden udvalgt fagbladene på baggrund af deres tilknytning til bestemte faggrupper, og på baggrund heraf har vi foretaget en sortering, hvor vi har valgt at beskæftige os med fagområder, der hovedsageligt arbejder med service og viden frem for industrielt arbejde og produktionsvirksomhed. Dette skyldes, at det oftest er i denne organisatoriske kontekst, at det vil være mest meningsfyldt at tale om medarbejderindflydelse, positive narrativer og deslige. Samtidig er størstedelen af det danske arbejdsmarked beskæftiget med service- og vidensarbejde[14], og valget sker derfor også ud fra en forventning om, at den viden, vi måtte generere igennem vores analyse, rammer bredt. Vores endelige valg faldt på fagbladende *Børn & Unge, DJØF-Bladet, Ingeniøren, Magisterbladet og Musikeren*. Endelig har vi også medtaget Lederne, hvilket er fagbladet for ledernes fagforening. I forhold til de resterende fagblade, har dette medie et mere tvetydigt udtryk, da det til dels er et fagforeningsmagasin, men samtidig også repræsenterer de interessenter, som de andre fagforeninger forholder sig kritisk overfor.

Vi har desuden, som supplement til fagbladene, også udvalgt enkelte andre trykte medier i vores undersøgelse. Dette drejer sig henholdsvis om Magasinet Arbejdsmiljø og Nordjyske, da vi ligeledes fandt, at disse forholdt sig til anvendelsen af AI i en organisatorisk kontekst.

4.2 Udvælgelsesprocessen

Vores indsamling af artiklerne er foretaget ved en søgning i Infomedias artikeldatabase, der har adgang til stort set alle medier i det danske medielandskab.

I begyndelsen havde vi overvejet udelukkende at undersøge italesættelsen af AI i en pædagogisk kontekst ved at kigge på italesættelsen af AI i fagbladet *Børn & Unge*. Ved en søgning på 'Appreciative Inquiry', 'Anerkendende pædagogik', 'Anerkendende undersøgelse' og 'Anerkendende ledelse', lykkedes det os, at finde 18 artikler, der drejede sig om AI og anerkendende pædagogik, men ved nærmere gennemlæsning og efterfølgende refleksion erkendte vi, at det empiriske grundlag ville blive for snævert, hvis vi udelukkende anvendte indholdet i *Børn & Unge* til specialets empiriske analyse. Årsagen hertil var, at langt de fleste omhandlede brugen af anerkendende pædagogik i en traditionel pædagogisk sammenhæng. Det vil sige som udviklingspædagogik overfor børn, og

[14]Den 1. juli 2010 – http://www.itrojka.dk/samf_C/figur/kap_16.pdf

ikke som pædagogik til håndtering af medarbejdere. Idet vi ønskede at fokusere på AIs indflydelse på arbejdsforhold i en organsatorisk kontekst, ville det derfor ikke være hensigtsmæssigt at foretage en analyse af, hvordan AI anvendes i en pædagogisk kontekst, da både præmisserne for, formålet med og de interpersonelle relationer i begge kontekster er forskellige. Vi fandt dog en enkelt artikel i *Børn & Unge*, hvor fokus var på metoden som helhed, og denne artikel er også inkluderet i det endelige empiriske materiale.

Efter denne erkendelse valgte vi derfor at udvide vores søgefelt, hvor vi valgte, at inkludere samtlige fagblade i Danmark igennem de sidste 5 år, hvilket gav os betydeligt mere indholdsmæssigt materiale at arbejde med. De 5 år er sat som en overordnet grænse, hvor vi har skønnet, at artiklerne stadig er tidssvarende. Størstedelen af søgningsresultaterne bestod dog af kursusudbud, pressemeddelelser eller andre skrivelser, der kun havde perifær tilknytning til AI, men efter endt gennemlæsning udvalgte vi 15 artikler, der alle omhandler AIs anvendelse i en arbejdskontekst. Det lå os på sinde, at vi i udvælgelsesprocessen ikke begrænsede vores analyse, ved at låse os fast på en enkelt type artikler med et bestemt fokus. Langt de fleste artikler beskriver dog implementeringen af AI på de respektive arbejdspladser, der portrætteres. Derudover har flere af artiklerne alternative vinkler, blandt andet i form af komparative analyser eller historiske gennemgange.

4.3 Artiklerne

På baggrund af ovenstående, er artiklerne, vi har udvalgt følgende:

4.3.1 Arbejdsmiljø

"Arbejdsmiljøet på ret kurs"
Hvordan Rusmiddelcenter Odense igennem brugen af AI har fået et bedre rekrutteringsgrundlag, samt større brugertilfredshed ved at træne medarbejderne i at forholde sig anerkendende overfor hinanden og deres brugere.

"Er du en 2'er eller en 3'er"
I denne artikel behandles en formaliseret karaktergivning/evaluering af medarbejdere, i modsætning til det at forholde sig til dem igennem eksempelvis AI.

"Sådan får du lean til at glide ned"
En artikel om sammensmeltningen af Lean og AI, der igennem synergieffekter skabte en effektiv arbejdsplads hos Sydbank.

4.3.2 Børn & Unge

"Umyndiggørelse - Den umulige kritik"
Omkring umyndiggørelsen af pædagogerne og brugen af positiv tankegang.

4.3.3 DJØF-Bladet

"Gode eksempler giver attraktive arbejdspladser"
En kort gennemgang af AI og de fordele der er ved at arbejde med metoden.

"Start med den positive historie"
Her behandler artiklen, hvordan der i SKAT og Kulturministeriet arbejdes med anerkendelse.

4.3.4 Ingeniøren

"Styr på ideerne"
Hvordan en leder hos DR igennem en mentorordning, blev introduceret til AI, og anvendte metoden med succes.

4.3.5 Lederne

"Bliv bedre til at rose"
En kort opsang til lederne om, at de skal være bedre til at anerkende medarbejdernes indsats.

"De positive tanker flyder på chokoladefabrikken"
Hvad AI har betydet for Toms.

"Papyrus fandt de gode historier frem"
Papirvirksomheden Papyrus fik igennem AI skabt et gladere personale, og derigennem rettet op på deres dårlige image.

"Risø anerkender både glæde og frustrationer"
Forskningscenteret Risø deler ud af deres erfaringer med AI.

"Styrk Lean-motivationen"
En kort artikel om, hvordan AI øgede motivationen ved implementeringen af Lean hos Sydbank.

4.3.6 Magisterbladet

"Selvledelse kræver ledelse"
En artikel om behovet for ledelse, på trods af at medarbejderne er selvledende.

4.3.7 Musikeren

"Bedre musikskole efter coaching"
Københavns Kommunes Musikskole havde et dysfunktionelt samarbejde mellem lærere og ledelse, som blev reddet gennem brugen af AI.

4.3.8 Nordjyske

"Ja til anerkendende ledelse"
Om fordelen og principperne ved implementeringen af AI på baggrund af erfaringer fra Vester Mariendal skole i Aalborg.

4.4 Analysedesign

Analysen foretages med henblik på at undersøge, hvorledes artiklerne i de respektive medier italesætter AI, samt hvilke af de, i kapitel 2, identificerede rationaler, der vægtlægges. I denne sammenhæng ønsker vi at holde os for øje, hvorvidt fagbladene forholder sig kritisk og refleksivt til AI, idet man må formode, at det er i fagbladenes interesse at undersøge emnet grundigt, samt udstille og/eller kommentere på eventuelle svagheder, der kan have negative konsekvenser for interessenterne, de repræsenterer.

Der er således tale om en indholdsanalyse, som er opbygget ved, først at foretage en deskriptiv analyse, hvor indholdet i de enkelte artikler præsenteres. Derefter foretages en detailanalyse, hvor der kort samles op på artiklens fremstilling af AI, hvilket efterfølges af en udpegning af de rationaler, der vægtlægges samt en behandling af artiklens reflektion over AI og rationalerne.

Vi har i analysen arrangeret de behandlede artikler, så udviklingen afspejler den måde, hvorpå AI italesættes i artiklerne. I den første del af analysen består artiklernes indhold mest af præsentationer af AI, der bevæger sig fra generel præsentation til præsentation gennem applicering i en kontekst. Derpå bevæger analysen sig over på artiklernes fremstilling af AI i forhold til rationelle styringsprincipper. Efterfølgende behandles italesættelsen af AI, som den fremstår i et temanummer af Magasinet Lederne. Til sidst behandler vi to artikler, der ikke direkte berører AI, men derimod aspekter, der er indeholdt i metoden.

Vi afrunder med at foretage en tværgående analyse, hvor der samles op på artiklernes gennemgående temaer, som vi har identificeret igennem analysen af disse, med henblik på at tage stilling til artiklernes reflekterende potentiale i et overordnet perspektiv. Dette gør vi ved først at samle op på artiklernes standpunkt i forhold til AI, for derefter at bevæge os over til de narrativer, der kan siges at forefindes i artiklerne. Dette suppleres med en analyse af de greb, virkemidler og gendrivelse, der generelt anvendes. Den empiriske analyse afrundes ved at kigge på italesættelsen af rationalerne igennem artiklerne, samt en vurdering af den kritiske reflektion, der foregår i fagbladene.

I dette kapitel undersøger vi, hvordan artiklerne italesætter AI, og hvordan der i denne fremstiling reflekteres over metoden, samt hvilke rationaler, der lægges vægt på i fremstillingen.

5.1 Gode eksempler giver gode arbejdspladser

I DJØF Bladet giver Jannie Buch i en kommentar en kort præsentation af AI, hvor hun kortfattet præsenterer principperne bag metoden.

Buch indleder kommentaren med at konstatere, at udfordringen for organisationer i fremtiden bliver at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Hun uddyber, at dette kræver, at organisationerne skaber attraktive arbejdspladser, hvilket kan opnås ved brug af AI, der kan skabe positiv udvikling i både trivsel, produkt og kultur. Buch nævner yderligere, at både private og offentlige virksomheder skriger på kvalificeret arbejdskraft, og udfordringen ligger hos HR-medarbejderne, der har ansvaret for at skabe høj trivsel.

Løsningsmodellen hedder AI, og grundtanken i metoden er at distancere sig fra analyserende problemfokuseret udvikling, og fokusere på det, der allerede fungerer, og hvorfor det gør det, så det kan gentages, understøttes og udvikles. Det sker ved at skabe en arbejdskultur med fokus på det positive, og gøre det, man gør godt, endnu bedre. Derudover skal organisationens medarbejdere i fællesskab formulere og efterfølgende skabe en ønskværdig og realiserbar vision for organisationen, samt arbejde med deres sprog, så det bliver positivt, fremadrettet og understøtter visionen.

Kommentaren afrundes ved at give en række gode grunde til, hvorfor det er en god idé at benytte sig af AI, hvis man vil gøre arbejdspladsen attraktiv. Først nævnes det, at fokus på det positive skaber en 'vinder'-kultur drevet af lyst, mod og energi. Derpå nævnes det, at visioner og mål, der er funderet i det, der virker, skaber bæredygtige handlingsplaner. De følgende punkter indeholder: Udvikling, der bygger på positive erfaringer, skaber sammenhæng, styrker arbejdsrelationerne, øger kvaliteten af opgaveløsningen, involverer medarbejderen, så der skabes trivsel og engagement samt gode resultater skaber attraktive arbejdspladser.

Buch afrunder med en række gendrivelser imod kritik af AI, hvor hun adresserer den mest fremtrædende kritik, der omhandler, at AI ignorerer problemer, hvilket hun forsvarer med, at der i metoden fokuseres på den frustrerede drøm, der ligger bag ethvert problem, og at man *per automatik* arbejder med problemet, når man udforsker drømmen.

Til sidst tager Buch det forbehold, at metoden ikke er løsning på alle problemer, men at metoden er effektiv til:

> *"...at skabe udvikling i sociale systemer, i grupper og på arbejdspladser." (Buch; DJØF-Bladet)*

Men man er nødt til at overveje, om metoden passer til kulturen i den organisation, man befinder sig i.

5.1.1 Detailanalyse

I ovenstående artikel stilles fremtidens arbejdsplads overfor udfordringen, at gøre disse attraktive for at tiltrække og fastholde medarbejdere. Herfra præsenteres AI som løsningen på problemet, idet det positive fællesskab og medarbejderinddragelsen er grundlaget for at skabe trivsel, og dermed en attraktiv arbejdsplads. Efter at have opstillet fordelene, henvender artiklen sig til den kritik af AI, der omhandler, at AI fornægter problemerne. Til sidst tages der forbehold for, at AI skal passe til organisationskulturen, og ikke løser alle problemer.

Således lægges der i artiklen vægt på den positive indstilling og medar-

bejderinvolvering. Det specificeres dog ikke nærmere, hvordan dette sker i praksis. Samtidig forsøger artiklen at imødegå kritik af, at AI negligerer problemerne, hvilket overfladisk afvises ved at henvise til, at man skal arbejde med drømmen, uden nogen yderligere specificering af, hvordan dette foregår.

Det erkendes imidlertid, at metoden ikke er løsningen på alle problemer, og på trods af at denne konstatering er banal, afspejler den dog , at der tages et kritisk forbehold. Samtidig reflekteres en svag kritik i forbeholdet om, at man er nødt til at overveje, om den positive kultur passer til organisationen, man befinder sig i.

Overordnet set reflekterer artiklen, i sin præsentation af AI, ikke over, hvordan metoden i praksis skal facilitere udvikling, og fremstår mere som en grundlæggende præsentation af de teoretiske strømninger, der ligger til grund for metoden, uden at der skeles til eventuelle ulemper eller bagsider, der måtte være ved denne.

5.2 Styr på ideerne

I Ingeniøren præsenterer Lene Wessel mentorordningen mellem DR-medarbejderne, Jesper Raab og Christine Thorsen, hvor relationen mellem mentor og mentee er funderet i AI.

Artiklen tager udgangspunkt i Raabs ansøgning om at få tildelt en mentor igennem DRs mentorordning, da han gerne vil være bedre til at håndtere komplekse problemer, arbejde mere systematisk og lære at 'dræbe sine darlings' - særligt i forbindelse med at skulle indgå i et samarbejde med andre. Dette resulterede i, at han fik tildelt Thorsen som mentor, der i sin ansøgning om at blive mentor havde påført lignende nøgleord.

Raab oplevede at få konstruktiv sparring med sin mentor, der hjalp ham i forbindelse med arbejdet som projektleder. Dette eksemplificeres ved udviklingsarbejdet af DAB-formater, hvor Raab nogle gange skulle samarbejde med folk, der var forbeholdne overfor projekterne, fordi de indebar forandring. Mentorordningen havde bibragt ham den indsigt, at andre kunne have andre interesser end ham, og hans begejstring fik nogle gange så meget plads, at andre havde svært ved at tilslutte sig hans ideer.

Ved mentormøderne bruger Raab og Thorsen ikke en dagsorden, men i kraft af sin status som mentee, er det Raab, der står for udspillet. Ved deres første møde handlede det eksempelvis om ovenstående problemstilling - at tøjle følelserne. Her præsenterede Thorsen Raab for AI.

> *"Det er vigtigt at være bevidst om sit sprogbrug, når man er i dialog med andre. I stedet for at tale om problemer skal man tale om udfordringer, og i stedet for svagheder skal man tale om udviklingspotentialer. På den måde bliver man mere løsningsorienteret." (Thorsen; Ingeniøren)*

I begyndelsen var Thorsen selv skeptisk overfor metoden, da hun blev præsenteret for den, men konstaterede efter at have brugt den, at den virkede. Raab nåede til den samme erkendelse. Dog indrømmer han, at man ikke ændrer adfærd ved et fingerknips, men ved at være åben og positiv kan man løsne op for stemningen og komme videre.

I forhold til rollen som mentor er Thorsen så begejstret, at hun udover Raab har endnu en mentee i DR samt to andre i privat regi. Inspirationen til at være mentor får Thorsen gennem sin uddannelse, og når hun fungerer som mentor, stiller hun oftest spørgsmål eller supplerer med egne erfaringer. Hertil konstaterer Raab, at denne teknik fungerer fint, da han oplever, at det sætter tankerne i gang på en anden måde. Samtidig føler Thorsen, at hun igennem mentorarbejdet får indblik i andre dele af organisationen, der ellers ikke ville være tilgængelige.

5.2.1 Detailanalyse

I denne artikel beskrives DRs mentorordning, hvor mentoren introducerer projektlederen for AI. Problemstillingen består i, at projektlederen ofte oplever at løbe hovedet imod muren, hvorfor mentoren foreslår ham at være opmærksom på sit sprogbrug. Ved at være positiv og snakke om udviklingspotentialer i stedet for svagheder, oplevede projektlederen at overvinde den skepsis, han stødte på.

Selvom artiklen præsenterer AI som metode, bliver fokus meget hurtigt lagt på sprogbruget, og den resterende teori bag metoden synes ligegyldig i fremstillingen. Således fremstiller artiklen den positive sprogbrug som et værktøj, der skal bruges til at omvende de stakler, der betvivler udviklingens fremskridt.

På den måde får AI nærmere status som et strategisk værktøj fremfor en organisationsudviklende metode. Således fremstiller artiklen et konfliktforhold, hvor Raab overvinder den forhindring, de andre medabejdere udgør.

Dette konfliktforhold behandles dog ikke dyberegående, da det åbenbart ikke er interessant at vide, hvad forbeholdene, de andre medarbejdere havde, egentlig drejede sig om. Artiklen går således ikke i dybden for at give et nuanceret billede af metoden, men præsenterer den ensidigt og positivt uden endda at fokusere på metoden som helhed.

Da artiklen heller ikke på andre måder dykker ned og behandler forholdene, der fremstilles, må vi kosntatere, at det kritiske eller reflekterende potentiale i artiklen ikke forefindes.

5.3 Arbejdsmiljøet der kom på ret kurs

I denne artikel behandler Birgit Bruun Christensen, som er skribent for Magasinet Arbejdsmiljø, hvordan Rusmiddelcenter Odense (RO) har flyttet sig fra at være en arbejdsplads med dårligt psykisk arbejdsklima til at være på den kommunale top ti over de bedste arbejdssteder ved hjælp

af den anerkendende metode.

> *"Hvis medarbejderne havde et problem eller var usikre, risikerede de at blive udstillet og klædt af som fagligt inkompetente. Det var ydmygende, og havde man først prøvet det, så holdt man fremover sine problemer tæt ind til kroppen." (Christensen; Arbejdsmiljø)*

Artiklen begynder med fremstille arbejdspladsen som et ukollegialt og isolerende fællesskab tilbage i 2001, hvilket sker på baggrund af projektkoordinator Torben Vangsteds minder, i forbindelse med at være blevet præsenteret og trænet i den systemiske tilgang understøttet af AI. Hertil bemærkes det, at fokus primært har været rettet mod sproget, fordi man gennem sproget skaber virkeligheden, hvilket blev brugt til at se fremad og fokusere på muligheder frem for forhindringer. Konsulentfirmaet MacMann Berg bistod RO i forbindelse med implementeringen af metoden, og hjalp firmaet med at udarbejde en plan for centrets faglighed og arbejdsmiljø.

Vangsted oplevede efterfølgende, at kulturen på arbejdspladsen blev mere åben, og konfliktløsning blev ordnet hurtigere. Herudover mener tillidsrepræsentanten, at kollegerne er blevet mere rosende og lyttende overfor hinanden, såvel som det er aftabuiseret at:

> *"tale højt om de ting, man har svært ved at løse alene" (Vangsted; Arbejdsmiljø)*

På RO har anvendelsen af metoden også vundet indpas i klient/behandler-forholdet og ikke kun medarbejderne imellem. Dette har givet behandlerne et fælles begrebsapparat i forhold til misbrugsarbejdet, blandt andet ved at kunne stille anerkendende spørgsmål til hinanden og klienterne. Hovedformålet med at inddrage metoden overfor klienterne er dog, at klienterne skal:

> *"...påtage sig ejerskabet af deres egne problemer og selv formulere mål og ønsker for fremtiden" (Christensen, Arbejdsmiljø)*

Rationalet bag denne strategi er, at det kun er det enkelte individ, der kan løse sine egne problemer, og at behandlerne ikke skal drukne i klienternes problemer.

Implementeringen af metoden har medført, at antallet af klienter er steget, der er større tilfredshed med behandlingen, og det er blevet lettere at rekruttere nyt personale. Ved den seneste trivselsmåling, inden artiklens udarbejdelse, indtog RO en 10. plads på kommunens liste over bedste arbejdspladser.

Artiklen afrundes med et citat fra ROs souschef, hvori han konkluderer, at der bag ethvert problem ligger en frustreret drøm, og at utilfredshed kan være et udtryk for, at man ønsker at ændre adfærd til det bedre.

5.3.1 Detailanalyse

Artiklen lægger an til, at arbejdspladsen var kendetegnet ved dybt kritisable arbejdsforhold, men foretog en hensigtsmæssig udvikling ved implementeringen af den systemiske tilgang og AI. Ifølge artiklen, er den positive udvikling faciliteret af anerkendelse, positivitet og fokus på sprogbrug.

Artiklen præsenterer i overordnede træk denne organisationsudvikling i følgende stadier:

1. Det negative startpunkt
2. Ideen bag forandringen
3. Implementering af systemisk tænkning og AI
4. Den nye kultur
5. Resultaterne

Idet artiklen fremstiller ROs kultur som undertrykende forud for implementeringen af AI, kommer artiklens hovedfokus til at ligge på anerkendelsen af kollegerne og klienterne. Da denne anerkendelse faciliteres igennem sproget, bliver dette også et af de aspekter af AI, der er rationalet bag iværksættelsen af organisationsudviklingen. Dog forholder artiklen sig eksempelvis ikke til, hvorvidt medarbejderne inddrages i udviklingen af organisationen, ligesom de øvrige dele af det teoretiske grundlag ikke præsenteres.

Samtidig behandles de dele af AI, der kun beskrives, og de resultater der dokumenteres, tages for pålydende uden dybere refleksion over, hvordan dette måtte hænge sammen i praksis. Dette kan eksemplificeres ved overgangen fra 'håne'-kultur til 'klappe-på-ryggen'-kultur, der ikke præsenteres yderligere, end at det, efter overgangen til AI, ikke længere var et tabu at snakke om sine problemer.

Christensen forholder sig i artiklen ikke på nogen måde kritisk, men anlægger derimod en vinkel, hvor metoden præsenteres efter ovenstående struktur. I sin gennemgang af metoden, anvender hun udsagn fra projektkoordinator og souschef til at underbygge og illustrere succesen. AIs overordnede ideer og principper præsenteres i artiklen, men implikationerne af disse diskuteres ikke. Således får artiklen et skær af at være et testimonial[15] over sig, idet en eventuelle bagside eller ulemper ved metoden ikke fremstilles i artiklen.

Den positive tone står i kontrast til nogle af de udsagn, der forekommer i artiklen, hvor det virker rimeligt, at nogle af udsagnene kunne retfærdiggøre en uddybende forklaring på, hvordan disse passer ind i den større sammenhæng.

5.4 Bedre musikskole efter coaching

I fagbladet Musikeren, har Mette Kaasgaard skrevet en artikel om, hvor-

[15]Når man i marketing benytter erklærede brugeres positive udsagn i markedsføringen af sit produkt.

dan Københavns Kommunes Musikskole (KKM) fik rettet op på forholdet mellem medarbejdere og ledelse efter indførslen af AI.

I 2003 havde KKM store problemer med hensyn til forholdet mellem ledelse og lærere. Problemerne opstod i skolens samarbejdsudvalg, men havde over et par år bredt sig til resten af lærerstaben, hvilket til sidst endte med, at skolen kontaktede en privat coach. Coachen Lisbet Theilgaard havde mere end 20 års erfaring, og funderede sit arbejde i AI ud fra grundlaget: mennesket søger mening.

Dette resulterede i, at alle ansatte blev inddraget, hørt og coachet for at opnå målet "Et Godt Team", hvilket afstedkom, at alle var ivrige efter at få implementeringen af metoden sat i værk. Denne proces indebar, at alle medarbejdere deltog i seminarer og kollegacoaching på frivillig basis. Redskaberne vandt indpas i kollegernes hverdag, men forplantede sig samtidig også til undervisningen.

"Vi har fået vendt tankegangen på hovedet, og opdaget, at alle dybest set vil hinanden det bedste. Processen har virkelig fået folks øjne op for at se og tænke positivt." (Nielsen; Musikeren)

Skoleleder Ebbe Lund Nielsen konstaterer, at brugen af AI har haft en stor indflydelse på musikskolen.

I artiklen konstateres det endvidere, at netop musikskoler kan have særlige udfordringer i forbindelse med tiltag ved arbejdsmiljøet, idet lærerne ofte er spredt over et geografisk område, og har mange deltidsansatte. Samtidig er der fortaget en sammenlægning af mange musikskoler, så der er en større organisation at holde styr på end tidligere. Til sidst nævnes også, at mange skoleledere er musikere uden en decideret lederuddannelse.

Artiklen bevæger sig videre til Rødovre Musikskole, hvor skoleleder Trine Lerche Hjelholt Lutz, uddyber at mange musikskolevedtægter kræver en musiker på lederposten, hvilket resulterer i, at nyudpegede ledere skal igennem et uddannelsesforløb, inden de er klar til at løfte lederbyrden. Lutz konstaterer i forbindelse med ledelsesposten:

"Det vigtigste som leder er dog at have sociale og personlige kompetencer. Et godt miljø kræver, at man har lyst til dem, der er der. Det er jo alle lærerne, der laver musikskolen, så jeg skal som leder lytte til, hvad de kan og vil. Det handler om at skabe så gode rammer som muligt for dem." (Lutz; Musikeren)

Artiklen bevæger sig tilbage til Theilgaard, der giver udtryk for, at konflikter på arbejdspladsen er uundgåelige, men at det hele handler om, hvordan disse håndteres.

"Coaching og anerkendelse er så indlysende rigtigt, også når vi tænker moderne ledelse og moderne lærerarbejde. Metoden her er direkte anvendelig og lige ud ad landevejen. Kernen er, at vi skaber vores eget arbejdsmiljø, og at vi er hinandens arbejdsmiljø." (Theilgaard; Musikeren)

Theilgaard udtrykker, at arbejderne er ledelsens vigtigste ressource, ligesom det er enormt vigtigt for medarbejderne at have en god ledelse. Hun anser metoden for at være så nænsom og ordentlig, at alle altid vil være klar over, hvor der måtte være problemer. Desuden er personlig ansvarlighed vigtig, idet alle bidrager til arbejdspladsen.

Omkring forandrings- og udviklingsprocesser i organisationer, siger Theilgaard, at det ofte starter ved en lille gruppe, og derefter bredes ud i organisationen, hvorimod AI involverer hele organisationen på samme tid.

"Der er ingen skjulte dagsordener, tingene er åbne og klare, alle får de samme redskaber, samme fælles oplevelser osv." (Theilgaard; Musikeren)

AI skaber tillid, og udvikler relationerne imellem dem, der indgår i fællesskabet. Dette medfører yderligere, at den sociale kapital vokser, og dermed øges sammenhængskraften. Samtidig med at samhørigheden øges, åbnes der op for de andre deltageres ressourcer.

Efterfølgende bevæger artiklen sig videre til at forklare nogle af de tegn, Arbejdstilsynet har opstillet for dårligt arbejdsmiljø. Hertil bemærker Theilgaard, at man som leder skal reagere, når der ikke er klar kontakt til medarbejderne samt manglende øjenkontakt eller frimodighed. Ifølge Theilgaard gælder det om ikke at være bange for at sætte tiltag i gang, der skal forbedre arbejdsklimaet. Som hun siger:

"Det viser sig altid, at alle parter gerne vil hinanden, og alle vil gerne opnå det samme mål, nemlig en god kultur, at vi har det godt med hinanden, at vi er glade hver dag vi går på arbejde, og at vi har respekt for hinanden. Der er ikke noget at være bange for." (Theilgaard; Musikeren)

Yderligere siger Theilgaard, at menneskerne i vores omverden er den bedste ressource, og det er igennem forståelsen af andre mennesker, at vi åbner op for denne ressource, hvilket man kan gøre ved at stille nysgerrige spørgsmål til andre. Derfor skal deltagere trænes i at skabe tillidsfulde relationer og accept af andre. Det er igennem coaching, at medarbejdere lærer hinanden at kende, og det skaber vidensdeling, netværk og kollegacoaching, for når alle udvikler sig på samme tid, får alle lært at tale det samme sprog. Desuden understreger Theilgaard, at det er en økonomisk måde at arbejde på, idet der ikke er nogen mellemled.

Artiklen afsluttes med at konstatere, at der har været en lignende udvikling i gang i forhold til eleverne på skolen.

5.4.1 Detailanalyse

Artiklen forholder sig direkte til AI som en metode til organisationsudvikling, og gør det ved at præsentere den uholdbare situation, musikskolen befandt sig i. Efterfølgende bliver processen, hvor AI introduceres

på musikskolen, gennemgået, og konsekvenserne præsenteret. Dernæst udpeges der nogle generelle organisatoriske problemstillinger i forhold til virket som musikskole, hvilket dokumenteres gennem et interview med lederen af en tilsvarende musikskole i København, og samtidig er en mulig årsag til den dårlige situation. Artiklen retter sig derpå mod AI som metode, og forklarer nogle af metodens bagvedliggende principper. Til sidst tager den fat i nogle af de kriterier, der kommer til udtryk i interaktionen mellem medarbejderne, som arbejdstilsynet stiller op for dårligt arbejdsmiljø, og det konstateres, at man ikke bare kan fjerne problemerne med AI, men man får som organisation også medarbejdere, der kan videndele, netværke og kollegacoache. Således kan artiklens overordnede struktur opstilles således:

1. Problempræsentation
2. Processen
3. Problemets årsag
4. Præsentation af AI
5. Gevinsten ved AI

Hovedvægten i forhold til den anerkendende metode er lagt på tillid, åbenhed og samhørighed imellem medarbejderne, og til dels eleverne, hvilket ligger meget godt i tråd med skolens oprindelige problemstilling. Samtidig bringes kollegacoaching ind i billedet ud fra den bevæggrund, at det er her kollegarne lærer at tale sammen og kommer under huden på hinanden. Desuden nævnes medarbejdernes deltagelse i den meningsforhandling, der foregår som første led af processen i AI. Artiklen forholder sig dog kun til metoden som løsningsmodel, og forklarer ikke, den praksis der ligger til grund for AI dybere, end at arbejdsmiljøet udspringer af vores evne til at have tillid og vise samhørighed.

Der perspektiveres i artiklen til de ledelsesfaglige problemstillinger i en musikskolekontekst, og det forklares, hvordan nogle af disse problemstillinger er med til at skabe det dårlige klima, der fandtes på skolen inden implementeringen af AI. Men metoden bag AI i modtager ikke i samme grad en kritisk analyse, og bliver ensidigt fremstillet som skolens redning.

Theilgaard, der er virksomhedskonsulent, får i artiklen også en hel del plads til at fortælle om metodens fortræffeligheder, og der benyttes mange direkte citater fra hende. Der reflekteres dog ikke videre over, at hendes levebrød netop er at sælge AI-produktet, og at den positive fremstilling og megen taletid er gratis reklame for hende.

Således fremstiller artiklen AI særligt gunstigt, og forsøger at fremstå saglig ved at perspektivere til generelle problematikker i ledelsen af musikskoler, dog uden at reflektere over hvordan åbenhed, tillid og medarbejdere, der vil hinanden, kommer til udfoldelse i praksis, og om det eventuelt kunne have negative konsekvenser.

Artiklen tegner på den måde et ensidigt positivt billede af AI, og på ingen måde åben for, at der kunne være medarbejdere, der kunne være utilfredse med metoden. I kraft af mangel på udforskning og problematisering af metoden, må vi konstatere, at artiklens formål fremstår mere som en salgstale end en undersøgelse eller kritisk vinkel.

5.5 Start med den positive historie

Birgitte Ramsø Thomsen er skribenten bag denne artikel i DJØF-Bladet, og tager fat i brugen af anerkendelse i SKAT og Kulturministeriet.

Anslaget i artiklen ligger ved, at SKATs sekretariatsleder, Lotte Kinnberg Thomsen, for første gang skal afprøve et nyt MUS-koncept, hvor de ansatte mødte op, og havde forberedt en positiv historie fra deres hverdag på arbejdet. Hun blev overrasket over, at alle tog opgaven seriøst, hvilket gav pote, da MUS tog en anden drejning, fremfor at handle om hvor meget medarbejderne havde skrevet ned om det enkelte arbejdsområde.

For Thomsen betød det, at MUS ikke kun handlede om kurser og nye opgaver, men gik til også at handle om, hvilke rammer den enkelte medarbejder havde behov for, for at denne var motiveret. Skiftet i fokus betegner kotorchef Peter Joensen i SKATs HR Udvikling på følgende måde:

> *"Vi udvikler os fra at være en kontrolvirksomhed til en servicevirksomhed, og derfor flytter vi også fokus fra fejl- og mangeltænkning til ressourcetænkning," (Joensen; DJØF-Bladet)*

Således blev AI brugt fra starten, i fusionen mellem Told & Skat og de kommunale skatteforvaltninger, hvilket betød, at lederne gennemgik et træningsforløb med den 'gode' og den 'dårlige' måde at foretage MUS på. Til dette konstaterer Joensen, at det er i orden at snakke om problemerne, bare det sker på en konstruktiv måde, hvilket han eksemplificerer ved:

> *"Hvad kan vi gøre for at undgå, at det her går galt en anden gang?" (Joensen; DJØF-Bladet)*

Han konstaterer endvidere, at en total afvikling af nulfejlskulturen er målet.

Artiklen bevæger sig herefter videre til Kulturministeriet, hvor administrationschef Jane Johansen Pade fortæller om deres brug af den anerkendende tilgang. Her drejer det sig om at få en afbalanceret tilgang til de spørgsmål, der stilles i organisationen, så de ikke kun har et problemfokus. Der spørges ind til, hvad der fungerer, og hvordan det, der fungerer godt, kan styrkes yderligere. Desuden er medarbejderne blevet spurgt, om de har evner og talenter, de kunne tænke sig at bruge mere eller udvikle på. Endvidere eksemplificerer Pade:

> *"Vi har spurgt til, om medarbejderen synes, vi kan tale om travlhed og arbejdsbelastning på en konstruktiv og løsningsorienteret måde for at få nogle konstruktive ideer til, hvad vi kan gøre." (Pade; DJØF-Bladet)*

Den anerkendende metode er også appliceret på ledelsesudviklingen i Kulturministeriet, hvor specialkonsulent Kathrine Lehmann oplever, at en ny generation af ledere, med fokus på de 'bløde' værdier, er kommet til.

Dette kommer til udtryk ved højere medarbejderinddragelse i organisationsudviklingen, herunder giver Lehmann et eksempel på, hvordan karriereudvikling blev en del af MUS, selvom ledelsen var skeptisk ved at puste forventningerne op. Dette eksempel anskuer Lehmann som et signal fra ledelsens side, at de vægter medarbejdernes karrierer såvel som organisationens behov som helhed.

5.5.1 Detailanalyse

Denne artikel beskriver, hvordan der i to offentlige institutioner er blevet anvendt AI som et led i organisationsudviklingen.

Første trin i artiklen beskriver, hvordan medarbejderne i SKAT bidrager med deres positive historier. Lederen var i starten nervøs for, om medarbejderne ville tage det seriøst eller ej. Det endte med en transformation af MUS, hvor fokus gik fra evaluering af de enkelte arbejdsopgaver til rammerne for arbejdet. Det bemærkes dog, at det stadig er tilladt at snakke om problemer, så længe det opfølges af en løsningsmodel for problemet. Det fastholdes dog, at målet er at tænke i ressourcer i modsætning til fejl og mangler.

Aspekterne af AIs rationaler, vi ser repræsenteret, dækker over medarbejderinddragelsen i opstartsfasen, hvor alle får medejerskab i virksomhedens formål og udvikling. I artiklen beskrives det, hvordan medarbejderne skal bringe en positiv historie om deres arbejde med til MUS, men artiklen forholder sig ikke til, hvordan dette bliver udnyttet i udviklingsarbejdet.

Samtidig bliver der lagt fokus på sprogbruget, og foretaget en gendrivelse mod påstanden om at AI negligerer problemer, hvilket udmønter sig i en erkendelse af, at det er okay at snakke om problemer, så længe man leverer en løsningsmodel. Det problematiseres dog ikke i artiklen, at nogle problemer kan opstå fra nogle faktorer man enten ikke kender, er herre over eller kan gøre noget ved.

Ved behandlingen af Kulturministeriet handler det ligeledes om at fokusere på det, der virker, frem for det der ikke gør, så det succesfulde kan styrkes. Desuden beskrives medarbejderinddragelsen, hvor ledelsen – på trods af en smule skepsis – alligevel indså effektiviteten i medarbejdernes indflydelse.

Således bliver det positive rationale italesat igennem artiklen, men artiklen uddyber ikke konsekvenserne ved implementeringen af AI i de to virksomheder. Ligeledes bygger den på udtalelser fra de ledere, der har siddet med ansvaret for udbredelsen af metoden i organisationerne. Dette uden dog at reflektere over ledernes motivation for at udtale sig om anvendelsen af AI.

Således bliver forventingen om en kritiske og reflekterende vinkel i fagbladet gjort til skamme, idet emnet mere bliver et spørgsmål om formidling af succeshistorier, end det handler om arbejdernes vilkår og interesser.

5.6 Ja til anerkendende ledelse

I Nordjyske har Grethe Andersen, der er skoleleder på Vester Mariendal Skole, skrevet et indlæg omkring anvendelsen af AI på skolen.

Andersen indleder indlægget med at konstatere, at der er skrevet historie i Aalborg Kommune, ved at 906 ledere var mødt op i Aalborg Kongres og Kultur Center for at diskutere kommunens tiltag "Fælles Ledelsesgrundlag". Ledelsesgrundlaget har seks pejlemærker:

- Vi agerer i en politisk ledet organisation
- Vi udøver strategisk ledelse
- Vi udvikler organisationens opgaveløsning og helhedstænkning
- Vi har en demokratisk og dialogbaseret ledelsesstil
- Vi arbejder efter fælles mål og værdier
- Vi skaber attraktive og udviklende arbejdspladser

Efterfølgende siger Andersen, at ledelsen på den enkelte arbejdsplads er afgørende serviceydelsens kvalitet, hvorefter hun uddyber med, at hendes skole bruger anerkendende ledelse.

> *"Anerkendende ledelse er en måde at gå til ledelsesopgaverne på, hvor man kombinerer et stærkt ønske om at kvalitetssikre skolens virksomhed bredt set med udvikling af en systematisk evalueringskultur og understøtter med anerkendende ledelse som en tænkning og handleform, der kvalificerer strategiske beslutninger." (Andersen; Nordjyske)*

Hun konstaterer, at dette udmønter sig i en demokratisk, dialogbaseret ledelsesstil, hvor man signalerer åbenhed og informerer klart udadtil, mens man fører en medinddragende og motiverende stil indadtil, da omdrejningspunktet er læring og udvikling.

Ifølge Andersen er anerkendende ledelse stærk inspireret af AI, der bygger på, at alle medarbejdere har succeshistorier, der har stort potentiale for udvikling. Ved at sætte fokus på det, der virker, og finde succeser, kan man skabe den fremtid, man ønsker, og der er kort fra idé til handling, når man udveklser ideer i fællesskab.

På Vester Mariendal er der konstant fokus på, hvordan man:

> *"...hensigtsmæssigt udvikler praksis med forbedring for øje." (Andersen; Nordjyske)*

En udvikling der er kendetegnet ved værdsættelse af mangfoldighed og forskellighed, uddelegering og medledelse, teamorganisering, kreativitet og innovation, kort vej fra idé til handling, alles ret til at udvikle sig (de

står ikke i vejen for hinanden), fokus på det, der virker og lykkes samt plads til at fejle.

Efterfølgende giver Andersen udtryk for, at ledelse tidligere var et nødvendigt onde, men nu er et personalegode. Dette gode består i, at lederen optræder støttende, lyttende, opmuntrende, bakker op om nye ideer og yder medarbejdere hjælp til selvhjælp. Men samtidig er lederen også den, der kontrollerer, at organisationens mål bliver opfyldt, konflikt- og problemløser samt 'vagthunden' i forbindelse med at organisationens værdier opretholdes.

Artiklen rundes af med at sige, at medarbejdere er glade for ledere, der tør agere efter ovenstående, når bare de kan mærke, at lederen også står for mangfoldighed og frigørelse af energi.

5.6.1 Detailanalyse

Andersen lægger ud med at præsentere den overordnede styringsramme, der er dikteret af kommunen. Herefter præsenterer hun anerkendende ledelse som en naturlig forlængelse af styringsrammen, hun tilføjer dog, at metoden skal suppleres med en systematisk evalueringskultur. Der-Vægten lægges på medarbejderinddragelse og at fokusere på det, der virker. Denne kulturomlægning ændrer derfor også lederens rolle i organisationen, hvor denne nu både skal være coach og kontrollør – den type leder, der gør medarbejdere glade. Reflektionen i artiklen når således et niveau, hvor Andersen giver udtryk for, at AI skal bruges sammen med rationelle styringsredskaber, men hun uddyber hverken hvorfor eller hvordan.

Således lægges der i artiklen op til en sammensmeltning mellem AI og en rationel styringsmetode, der skulle skabe rum til både at være positiv, samtidig med at man stadig bibeholder nogle objektive evalueringskriterier.

Artiklen forholder sig på ingen måde kritisk, ligesom Andersen ikke på nogen måde redegør for sine egne interesser i den metode, hun selv er med til at implementere. Hun sætter stemningen fra starten af, hvor hun konstaterer, at der er skrevet i historie i Aalborg Kommune. Artiklen fremstår derfor hverken kritisk eller dybere reflekterende, men nærmere som en meget positiv tilkendegivelse af egen indsats eller endda blot et forsøg på at pudse glorien.

5.7 Er du 2'er eller 3'er?

Karakterernes indtog på arbejdspladserne er fokus for denne artikel, der er bragt i Magasinet Arbejdsmiljø og forfattet af Trine Wiese. Artiklen opstiller denne karaktergivning overfor AI, med henblik på at sætte disse i perspektiv i forhold til hinanden.

Wiese indleder med at fastslå, at karaktergivning af medarbejdere vinder stadigt større indpas i erhvervslivet. Dette opfølges af to argumenter, et for og et imod, hvor argumentet for karaktergivning taler for klarhed og gennemsigtighed i virksomhedens forventninger til medarbejderen. Modargumentet består i, at innovation og fællesskab mistrives.
Fortalernes syn suppleres efterfølgende af et citat fra IBMs HR-direktør Anne Bornfeld, der konstaterer:

> *"Noget af det mest stressende for medarbejdere er jo netop, når de ikke ved, hvad der bliver forventet af dem. Med vores performancemål bliver det meget klart for den enkelte. Ratingsystemet er med til at synliggøre, om medarbejderen er det rigtige sted." (Bornfeld; Arbejdsmiljø)*

Hun uddyber dog med, at en karakter ikke kan stå alene, og at den skal følge en forklaring, med eksempler på ønsket adfærd, da dette er den eneste måde, medarbejdere kan udvikle sig på.

Modargumentet repræsenteres ved forfatter og filosof Jakob Skov, der kritiserer virksomhederne for at prædike fællesskab, for derefter at måle præstationer ned i mindste detalje. Målingerne følges op af karakterer, der dikterer belønning eller straf, hvilket er kontraproduktivt, hvis formålet er innovation og engagerede medarbejdere. Skov skelner mellem to former for evaluering hvoraf den ene fokuserer på læring og udvikling:

> *"konstruktiv udviklingsorienteret evaluering" (Skov; Arbejdsmiljø)*

Den anden evaluering, hvori der identificeres fejl og mangler ved at måle og veje, kalder han:

> *"objektiv, kontrollerende evaluering" (Skov; Arbejdsmiljø)*

Herefter opstiller han et dilemma:

> *"Evaluering af medarbejderne som en løbende relevant feedback er vigtig. Derimod er kontrollerende målinger udtryk for en noget-for-noget-logik, der sætter en kæp i hjulet på medarbejderens engagement og følelse af fællesskab med virksomheden." (Skov; Arbejdsmiljø)*

Han ser dog intet galt i, at ledelsen gør sine forventninger til de ansatte klare, da også han medgiver, at dette kan være medvirkende til at modvirke stress, fordi det fjerner usikkerhed, men det skal gøres med omtanke. Kritikpunktet ved karaktergivningen ligger for Skov i, at den eneste motivation for produktivitet er gevinst eller straf. Desuden kan man gennem lave karakterer fastholde medarbejdere i en svag position, og en god karakter signalerer intet udover, at alt er i orden. Her bringer Skov den værdsættende ledelse ind i billedet, da han mener, at mennesker udvikler sig gennem selvtillid, kunnen og viden, hvorfor man skal fokusere på styrker og ressourcer, i stedet for det, der ikke virker. Han lægger dog afstand til, at de to metoder kan fungere i samspil med hinanden.

Artiklen giver herefter ordet videre til Alfred Josefsen, der er topchef i Irma, der fortsætter kritikken af karaktergivningskulturen. Han betegner

den som en 'cover my ass'-kultur, der dækker over mangel på intuition og selvtillid, hvilket resulterer i, at man finder nogle parametre, man kan måle på.

Artiklen bevæger sig derefter over til Margit Marell, der er Irmas HR-chef. Hun udtaler sig om de medarbejderevalueringsmetoder, der anvendes i virksomheden. Marell forklarer, at Irma undgår performancemålinger, da disse er for unuancerede til at skabe et retvisende billede af medarbejderen. I stedet eksemplificerer hun ved MUS, hvor hun siger:

"Her taler vi om, hvor god du er i forhold til vores forventninger, og vi gør meget ud af at give konkrete eksempler: "Her præsterede du til ug", "Her præsterede du mindre tilfredsstillende"." (Marell; Arbejdsmiljø)

5.7.1 Detailanalyse

Denne artikel fokuserer primært på performance- og rationel styring samt nogle af de problemer, der forekommer i forbindelse med en bevidstløs karaktergivningskultur. Artiklen tager udgangspunkt i udtalelserne fra en fortaler for perfomancekulturen, der derefter mødes af kritik fra en filosof og forfatter, der har undersøgt problemstillingen, og påpeger, at den værdsættende kultur er givtig at sætte i stedet for perfomancekulturen. Kritikken af performancekulturen får derefter rygdækning fra en leder og HR-chef i Irma-kæden.

Selvom artiklen ikke direkte berører AI som udviklingsmetode, er det alligevel værd at bemærke, at metoden bliver sat i spil, som et modstykke til den rationelle performancekultur, der her italesættes som en distanceret, individfjendsk kultur. Der bliver dog ikke stillet spørgsmålstegn ved den anerkendende kultur, der – i kraft af den negative kontrast fra performancekulturen – kommer til at fremstå som en ensidigt god ting, idet den præsenteres som en mulig løsningsmodel.

Ved at stille de to modpoler – AI kontra rationel styring – op mod hinanden, og derefter fremstille den ene af de to, som den klare vinding, forsøger forfatteren at virke undersøgende, men vælger sin favorit uden rigtig at gå i dybden med, hvad denne metode indeholder. Det kan næppe betegnes som hverken reflekterende eller kritisk, at fremstille en metode som favorabel, ved at kritisere metoden, der opstilles som modpol – uanset om kritikken måtte være berettiget eller ej.

5.9 Styrk Lean-motivationen

Denne artikel til Magasinet Lederne er ligeledes udarbejdet af Trine Wiese og omhandler sammensmeltning af AI og Lean med henblik på at skabe tilfredse medarbejdere.

Artiklen er meget kortfattet, og er opbygget af tre enkeltstående citater, der indledes af en kort præsentation af emnet. Citaterne er taget fra ledelseskonsulent Kuno Johansen og Henning Barsøe i forbindelse med workshoppen "Effektiv Lean med tilfredse medarbejdere".

Første citat er af Johansen, der redegør for, hvordan arbejderne i Sydbank kommer løbende med stopur for at blive målt i hurtigheden af deres opgaveudførsel. Han konkluderer, at dette ekstraordinære engagement skyldes ledelsens succes med at ændre sprogbrugen omkring Lean.

Johansen står ligeledes for det næste citat, der karakteriserer Lean, som den disciplin, der finder de ting, der ikke fungerer, og AI, som disciplinen, der syntetiserer succeserne.

Tredje citat er en supplering fra Barsøe, der understreger vigtigheden af sprogbrugen. Han forklarer, at man i stedet for at sige:

"Arbejde på at skabe merværdi ved at eliminere spild." (Barsøe; Lederne)

skal man sige:

"Skabe merværdi via perfekte arbejdsprocesser." (Barsøe; Lederne)

5.8.1 Detailanalyse

I denne korte præsentation af sammensmeltningen mellem Lean og AI, tages der udgangspunkt i Sydbank, hvor de to metoder er smeltet sammen. I artiklen præsenteres AI som et empatisk modstykke, til den rationelle Lean- metode. Selvom de to metoder opstilles som modsætninger, handler det ikke om at udnytte kontrasten imellem de to, til at få den ene til at se godt ud. Der agiteres i stedet for, at de to metoder skal bruges i forlængelse af hinanden.

I kraft af artiklens kortfattethed, er det begrænset, hvor detaljeret AI kan beskrives. Samtidig begrænser selvsamme, hvor reflekterende man kan forholde sig, men ikke desto mindre formår skribenten, på trods af dette, både at præsentere rationalet om fokus på det positive og på sproget.

Artiklen hverken diskuterer eller forklarer, hvodan de to metoder skal supplere hinanden i praksis, og det sproglige fokus reduceres til et spørgsmål om, hvorledes negativt sprog skal omformuleres til positivt. Ydermere forholder artiklen forholder sig heller ikke til medarbejderens rolle i denne sammenhæng.

5.9 Sådan får du lean til at glide ned

Trine Wiese har også forfattet denne artikel til Magasinet Arbejdsmiljø, der handler om at kombinere de to populæreste ledelsesværktøjer - Lean og AI. Wiese tager udgangspunkt i Sydbank, der har smeltet de to værktøjer sammen til hvad de kalder Lean 2.0.

"I Sydbank oplever jeg medarbejdere, der selv kommer løbende med

stopure og beder om at få målt, hvor hurtige de er til at løse en opgave. Sådan et engagement omkring lean er usædvanligt."

Wiese lægger i artiklen ud med at citere Kuno Johansen, der tilskrives egenskaben som talsmand for Lean 2.0 , der er:

"en ny, mere mundret opskrift på, hvordan du øger effektiviteten og samtidig styrker medarbejdernes engagement". (Wiese; Arbejdsmiljø)

Johansen indleder med at forklare, at medarbejdere ofte mister motivationen, når de hurtige resultater fra Lean er høstet, og der er dér, AI kommer ind i billedet. Ifølge Johansen drejer det sig om at skifte fokus fra en metode, der fokuserer på fejl og problemer, til en metode, der skaber energi og gejst, hvor der fokuseres på det positive og succeser.

Sydbank arbejdede i sin tid med AI, og indførte efter et stykke tid Lean sideløbende, for at undersøge hvordan tidsforbruget i sagsbehandlingen kunne minimeres. I starten var man i Sydbank bange for, at de to metoder ville modarbejde hinanden, og man udarbejdede derfor Lean 2.0.

Herefter citerer Wiese regionsdirektøren i Sydbank, Henning Barsøe, med henblik på rationalerne bag brugen af Lean 2.0. Her siger Barsøe, at det er vigtigt at få ændret sprogbrugen omkring lean, hvis medarbejderne skal engagere sig helhjertet.

"Målet med lean er det samme for os her i Sydbank som for alle andre. Men i stedet for at sige, at vi arbejder på at skabe merværdi ved at eliminere spild, siger vi, at vi skaber merværdi via flere perfekte arbejdsprocesser. Dermed styrker vi motivationen og engagementet." (Barsøe; Arbejdsmiljø)

Desuden er det vigtigt, at medarbejderne ikke kun oplever, at det handler om fokus på bundlinjen, men at der skal være positiv udvikling både i kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed samt produktivitet og indtjening.

Afsluttende tager Barsøe afstand fra at følge en ledelsesmetode slavisk, idet man risikere at lukke øjnene for virksomhedens egenart og særlige behov. I forhold til Sydbank udtrykker han derfor:

"Vi tager det, vi kan bruge fra lean, og det vi kan bruge fra AI." (Barsøe; Arbejdsmiljø)

5.9.1 Detailanalyse

Artiklen der behandles, er en udbygget version af den forrige artikel – 5.8 Styrk Lean-motivationen. "Sådan får du Lean til at glide ned" kan få "Styrk Lean-motivationen" virke overflødig, men vi har valgt at inkludere begge artikler af flere årsager. For det første understreger de – stillet op overfor hinanden – de centrale budskaber i artiklerne, altså ønsket om kontrol over sprogbrugen, og derigennem også den positive holdning.

Som nævnt i detailanalysen under "Styrk Lean-motivationen", kommer hovedfokus til at ligge på det positive og omskrivningen af sproget. Begrebet 'omskrivning' er vigtigt at hæfte sig ved i forståelsen af måden, hvorpå AI fremstilles på, da ideen med den sproglige omlægning ikke længere er at ændre verden gennem en positiv sprogbrug, men derimod at kalde de 'grimme' ting noget andet, så disse nedtones og ikke fremstå så slemme.

I forhold til AI og Lean – og ledelsesmetoder generelt – italesættes det forhold at man skal tage de elementer fra metoderne, man kan bruge, og smide resten ud. I forhold til den måde hvorpå AI ellers præsenteres virker dette modsigende, idet Lean – ifølge teorien selv – er ny måde at tænke på.

Derudover er det interessant at kigge på de magasiner, henholdsvis Arbejdsmiljø og Lederne, som artiklerne optræder i. I den forbindelse er det vigtigt at medtænke, hvilke interesser og målgrupper, de to blade repræsenterer. Magasinet Arbejdsmiljø udgives af Videncenter for Arbejdsmiljø, der er en del af det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, som igen er tilknyttet Beskæftigelsesministeriet. Center for Arbejdsmiljø lægger stor vægt på at udbrede viden om arbejdsmiljø, med henblik på at forbedre førnævnte.

Magasinet Lederne er – som navnet antyder – ledernes fagblad. Selvom det at være leder ikke er det samme, som at være undertrykkende og arbejdsmiljøfjendsk, er interessefokus et lidt andet for denne faggruppe. Fordi lederne er de ansvarlige for firmaets drift og overskud, vil interessen for øget effektivitet og produktivitet sandsynligvis afspejles i måden, hvorpå metoder hertil fremstilles.

Således kan det vække undren, at den samme skribent skriver den samme artikel med samme vinkel, men artiklen i Lederne er dog mere kortfattet. I hvert fald burde man forvente en mere grundig og undersøgende vinkel i Magasinet Arbejdsmiljø, da de trods alt står som garanter for kvaliteten af viden om arbejdsmiljø.

Ingen af artiklerne kan dog betegnes som videre kritiske eller reflekterende i forhold til AI, men forholder sig nærmest instrumentelt til metoden, som mest af alt bærer præg af, at øget produktivtet og effektivitet er de overordnede fælles mål for medarbejdere og ledere.

5.10 Bliv bedre til at rose

Artiklen starter med at konkludere, at mange ledere er for dårlige til at anerkende deres medarbejdere. Dette er resultatet af en undersøgelse, foretaget af HK, hvor halvdelen af medlemmerne ikke oplever værdsættelse fra ledelseshold. Herefter konstateres det, at dette billede kan ændre sig, da stadig flere virksomheder begynder at bekende sig til den anerkendende ledelse.

Indledningen rundes af med at forklare, at Cooperrider er ophavsmand

til AI, som anerkendende ledelse er funderet i. Ifølge Cooperrider ligger trangen til at identificere fejl og problemer dybt i os, men vi skal i stedet, rette opmærksomheden mod de ting, der fungerer, hvilket kræver en fundamental ændring af sprog, tankemønstre og adfærd.

5.10.1 Detailanalyse

Denne artikel er en kortfattet introduktion til analysens tre efterfølgende artikler, idet alle fire artikler har været bragt i Magasinet lederen nr. 8, 2007, hvor AI behandles som et tema. Artiklen fungerer som en præsentation til de tre følgende artikler. Introduktionen begynder med en kritik af, at ledere generelt er for dårlige til rose deres medarbejdere og anerkende deres indsats, hvilket dog er på vej til at ændre sig. Dernæst opridser artiklen kort baggrunden for AI.

Artiklen siger ikke direkte noget om AI, udover at vi skal være positive, og glemme det negative og kritiske. Selvom der her er tale om en introduktion, er et af de mere gennemgående italesatte rationaler allerede bragt i spil. Hvad angår det kritiske og reflekterende fokus i forhold til dette, er det ikke artiklens anliggende, at påtage sig dette ansvar, da den netop er en introduktion til temanummerets øvrige artikler.

5.11 De positive tanker flyder på chokoladefabrikken

Denne artikel omhandler indførslen af den positive tilgang hos Toms, og er primært bygget på udsagn fra Martin Holmboe, der er forretningsudviklingschef. Her arbejder Afdelingen for forretningsudvikling med AI, og mottoet, 'Grow your people', udtrykker en overbevisning om, at alle gør deres bedste, for at tingene skal lykkes. Det bagvedliggende rationale er, at positivitet og uddelegering af arbejdsopgaver, øger de ansattes ressourcer.

Når der tales om udfordringer i projekter, fokuseres der på det positive, hvilket begrundes med, at når man snakker om noget, bliver der mere af det – hvorfor man altså snakker om det, der virker. Modsat bliver fokus på problemer til et spørgsmål om skyld og ansvar. Dette er dog ikke det samme som at ignorere konflikter, men det er i stedet lederens opgave at spørge ind til ønsket hos medarbejderne om noget bedre, hvilket ligger bag ethvert problem, og derfra træffe beslutninger.

Dette suppleres med et halvårligt besøg af den amerikanske coach Wolf Rinke, der fortæller om den nyeste viden indenfor den positive tænkning. I starten var det kun topledelsen, der deltog, men dette er efterhånden udvidet til også at inkludere medarbejdere.

Det var i starten svært, at få de ansatte med på ideen, men da de så, hvor meget energi, der var at hente, var det ikke svært. I længden håber ledelsen på at påvirke kulturen i alle afdelinger med Rinkes foredrag, men det vil tage et stykke tid.

Det er dog ikke svært at være med på AI-vognen. Det kræver ikke den store teoretiske indsigt, men derimod at man blot tænker i styrker og muligheder. I udgangspunktet starter den positive udvikling hos ledelsen, men alle kan i princippet være med fra starten, idet teorien bag er meget simpel. Dog kan det være svært at vænne sig til at tænke positivt.

Prægningen handler ikke om at tænke på bundlinjen, men at tro på, at en positiv tilgang fører til gode resultater.

5.11.1 Detailanalyse

I denne artikel er den positive tænkning det rationale der vægtlægges mest, hvilket illustreres i artiklen, hvor det påpeges, at AI ikke kræver teoretisk fundament, men derimod evne til at tænke i styrker og muligheder.

Ifølge artiklen handler implementeringen af AI ikke om at tænke på produktivitet, idet den positive tilgang i sig selv bringer fremdrift, hvilket betyder at metoden i denne italesættelse handler om trivsel.

Der stilles i artiklen hverken spørgsmålstegn eller reflekteres over AI, hverken som metode eller i beskrivelsen af Toms, bortset fra at der i starten var lidt skepsis imod metoden, hvilket dog hurtigt blev overvundet. Således fremstår artiklen nærmere som en testemonial end en behandling med et solidt fagligt fundament.

5.12 Papyrus fandt de gode historier frem

Artiklen omhandler indføringen af AI hos papirgrossisten, Papyrus, og er primært bygget på udsagn fra marketingschef Birthe Grøndal.

Papyrus stod overfor at skulle skifte reklamebureau, hvorfor der blev iværksat en undersøgelse af virksomhedens image, der viste, at kunderne opfattede dem mindre fleksible og vågne, end de ønskede. Samtidig skulle virksomheden også skabe et nyt værdisæt, der kunne samle medarbejdere og ledelse. Her faldt valget på AI, som Grøndal kendte til fra sin coachuddannelse.

Det handlede for virksomheden om at fokusere på succeser i stedet for at jage fejlene. De ansatte havde helt glemt at fortælle hinanden, hvad de var gode til.

Til at begynde med var ledelsen ambassadører for den positive holdning og præsenterede holdningerne og visionerne for medarbejderne for at vende arbejdskulturen. Medarbejderne skal i den forbindelse lære åbenhed og mod til at tage medansvar, være bevidste om hinandens styrker og anerkende gode indsatser. Grøndal afslutter artiklen med at konstatere, at dette er en vedvarende proces.

5.12.1 Detailanalyse

Hos Papyrus var motivationen for at implementere AI, at de stod overfor et paradigmeskifte, og derfor gik de over til AI grundet et ønske om mere fleksible og vågne medarbejdere, der skulle hjælpe med at rette op deres image.

Rationalet der lægges vægt på hos Papyrus, er den positive holdning og det anerkendende fællesskab. I modsætning til den normale udlægning af AI, var det lederne der udbredte og oplærte den positive tænkning og fortællingen i organisationen.

Ligesom analysen fra Toms, fremstiller artiklen AIs fortræffeligheder. Dette sker på de samme præmisser som den anden artikel, hvilket får den til at virke som en testimonial.

5.13 Risø anerkender både glæder og frustrationer

Denne artikel omhandler AIs rolle i fusionen mellem DTU og forskningscenter Risø og bygger på udtalelser fra centerets HR-udviklingskonsulent Ulla Viskum.

Primært handler AI på Risø om at fokusere på fordelene ved fusionen og skrinlægge frustrationerne.

På trods af forskeres generelt analytiske og problemorienterede natur var det ikke et problem at få ledelsen på Risø med på den nye metode, da forskere også er nysgerrige. Viskum er af den overbevisning, at AIs principper gør folk målrettede, og det at fokusere på problemer, får disse til at vokse. Derfor skulle forskerne på et ledelsesseminar beskrive, hvornår de var mest levende og parate til at præstere i jobbet. Dette dokumenterer Viskum ved, at folk retter sig i stolen, når de fortæller noget positivt. Men hun fastholder samtidig, at man er nødt til at anerkende frustration, for derefter at undersøge hvilke drømme der ligger bag disse, da det ellers bliver for overfladisk. Viskum pointerer, at det kan virke provokerende at deltagerne kun må snakke positivt, derfor blev der oprettet et 'lynafledningshjørne', hvor seminardeltagerne kunne lufte deres frustrationer.

Artiklen rundes af med at understrege vigtigheden af de positive historier, da det er her medarbejderne vokser og konstaterer at AI er en måde at tænke på.

5.13.1 Detailanalyse

Artiklen om fusionen af DTU og Risø omhandler brugen af AI som en metode til at håndtere sammenlægningen mellem DTU og Forskningscenter Risø. Implementeringen var primært møntet på Risø, der kom under den større organisations vinger, og fokus var på, at få folk til at tænke og tale positivt om sammenlægningen. Dog blev der afsat et afgrænset område, hvor medarbejderne kunne lufte deres frustrationer. Målsætningen er ikke at fokusere på problemer og i stedet rette fokus på drømmen bagved.

Kigger man på de fire artikler fra Temanummeret af Lederen, træder artiklerne i karakter overfor hinanden. Overordnet set har vi en præsentation der sige: "I skal være bedre til at anerkende", der derefter følges op af tre succeshistorier, der rask væk accepterer et fundamentalt tanke- og holdningskifte, uden dog på noget tidspunkt at ville undersøge emnet nøjere. Denne: "Det virkede fantastisk for os"-holdning, bringer associationer til dårlige markedsføringskampagner, der primært har til formål at sælge på facaden frem for indhold. Artiklen "Risø anerkender både glæde og frustrationer" kan ligesom de to andre artikler, ikke betegnes som hverken kritisk eller reflekterende over emnet AI eller organisationsudvikling generelt.

5.14 Selvledelse kræver ledelse

Som i den foregående artikel, behandler artiklen "Selvledelse kræver ledelse" ikke AI som metode, men nærmere et af de aspekter der følger med brugen af AI. Artiklen indledes ved at skribenten Peter Grods Hansen opremser redskaber til organisationsudvikling: AI, Følelsesmæssig intelligens, NLP, værdibaseret ledelse, forandringsledelse men afslutter med:

"[...]og hvad det nu hedder altsammen" (Hansen; Magisterbladet)

I denne afslutning ligger det implicit, at grænserne mellem de forskellige metoder til organisationsudvikling er flydende. En pointe der udbygges ved at Hansen efterfølgende trækker begrebet selvledelse frem, idet han oplever, at selvledelse fylder mere og mere i organisationsudvikling hos både private og offentlige virksomheder.

Hansen kigger på undervisningsministeriets definition af selvledelse som har følgende ordlyd:

"Selvledelseskompetence er evne og vilje til at træffe beslutninger om eget arbejde, hvad angår metode, planlægning og gennemførelse med henblik på at bidrage til realisering af virksomhedens mål og værdier."

Herfra konstateres det, at medarbejderen, udover udførelsen af sine fagligt orienterede arbejdsopgaver, også har ansvaret for, at dette sker, i henhold til arbejdspladsens mål og værdier. Udover dette medfører selvledelse også involvering i udarbejdelsen og udviklingen af førnævnte mål og værdier.

Ydermere påpeger Hansen, at dette medfører en individualisering af arbejdet. Han opdeler imidlertid individualiseringen i to aspekter, hvoraf det ene er friheden fra metodestyring, hvilket betegnes som den 'gode' individualisering, og det andet er individualiseringen af ansvar for måloptyldelse og resultater, der betegnes som den knap så hensigtsmæssige individualisering. Det bemærkes hertil, at der endnu ikke er studier, der

har kortlagt effekterne af en øget individualisering af arbejdet.

En af forudsætningerne for at selvledelse kan fungere succesfuldt og med alles accept og tilfredshed er, at organisationen har en høj grad af medarbejderindflydelse. Dette uddybes ved, at lederne er nødt til at inddrage medarbejderne i planlægningsarbejdet, og at de faglige input medarbejderne kommer med bliver vægtet i tilrettelæggelsen af arbejdet. For at dette kan fungere påpeger Hansen, at der foreligger en helt klar fordeling med hensyn til hvor ansvar og ledelse er placeret. Dette opfølges af, at ledelsen skal være klar til også at overdrage det nødvendige ansvar for opgaveløsningen uden dog at frasige sig ledelsesansvaret.

5.14.1 Detailanalyse

Igennem artiklen italesættes det aspekt af AI, der kan betegnes som medarbejderinddragelse, og der indtages både et distancerende og et favnende perspektiv fra skribentens side til inddragelsen.

Det distancerende perspektiv kommer blandt andet til udtryk igennem vendingen:

"[...]og hvad det nu hedder altsammen" (Hansen; Magisterbaldet)

Her giver skribenten udtryk for, at vi har en masse forskellige labels, der igennem forskellige italesættelser søger at opnå samme mål - inddragelse, udvikling og effektivisering af medarbejderen. Selvom vi ikke ud fra dette kan konkludere, at skribenten udtrykker holdningen: "trods forskellige talemåder er målet det samme", kan vi konstatere, at artiklens fokus ligger i medarbejderinddragelse, der spiller en rolle i AI, såvel som resten af metoderne.

Det distancerende perspektiv kommer yderligere til udtryk ved Hansens klare forbehold overfor en succesfuld anvendelse af medarbejderinddragelse, hvor han lægger vægt på de forudsætninger, der skal være opfyldt, før inddragelsen vil virke efter hensigten.

Hansen favner dog også medarbejderinddragelsen, idet han samtidig konstaterer, at der er fordele at opnå ved brug af denne metode, så længe man tager højde for de faldgruber, der måtte være.

I inddragelsesprocessen sker der en individualisering af forholdet mellem den arbejdende og arbejdet, hvor den arbejdendes rolle bliver omdefineret til at indeholde mere frihed, men samtidig også mere ansvar. Den større grad af ansvar kommer ind i billedet, da en del af individualiseringsprocessen består i, at medarbejderen gennem sin frihed til at tilrettelægge arbejdet, også i den sammenhæng kan risikere at blive stillet til ansvar for de fejl vedkommende måtte lave, dårlige dispositioner i planlægningen samt manglende evne til at leve op til målsætninger. Hansen siger omkring individualiseringsprocessen, at der ikke eksisterer tilstrækkelig dokumentation for påvirkningen af medarbejderens forhold.

Her vil det være nærliggende at skele til rationaleformuleringerne for AI. Individualiseringsprocessen afspejler langt hen ad vejen, de rationaler der er i forbindelse med fremmedgørelsen og udbytningen samt AI som kollektiv kontrolteknik. Som PGH beskriver, er det vigtigt at drage medarbejderens faglige ballast ind i planlægningsprocessen af arbejdet, hvilket reflekterer rationalet om, at medarbejderen får større indflydelse og frihed.

Hansen problematiserer den øgede frihed og forsøger i artiklen at foregribe denne problematik ved at stille krav til metoden om, at der skal være klarhed over, hvor grænserne går mellem ledernes og medarbejdernes ansvar. Samtidig påtaler han en problematik om, at lederne nogle gange kan have svært ved at overlade ansvaret til andre, men at de må lære dette, for at individualiseringen kan foregå efter hensigten.

I artiklen behandles medarbejderinddragelse fra både et positivt og negativt perspektiv. Hansen indtager eksempelvis ikke det standpunkt at metoden er uholdbar, men nøjes med at pointere svagheden, han finder i den. Herudover præsenterer han løsningsforslag til problematikken ved medarbejderinddragelse.

Selvom artiklen umiddelbart virker kritisk, må vi konstatere at skribenten, igennem sin fremlægning af sit forbehold ikke tager endeligt højde for de problemer, der er indlejret i processen.

Rationalemæssigt kan vi indirekte identificere italesættelsen af det første af de eksplicitte rationaler, hvor der sker en forfladigelse af organisationen. Det vil sige, hvor græsen og overgangen mellem leder og medarbejder udviskes i form af medarbejderens individualisering.

5.15 Umyndiggørelse - Den umulige kritik

Denne artikel blev bragt i *Børn & Unge*, og er baseret på et interview med sociologen Rasmus Willig i forbindelse med udgivelsen af hans bog Umyndiggørelse. Artiklen fokuserer på de negative konsekvenser, der følger i kølvandet på den umyndiggørelse, mange pædagoger oplever i deres hverdag. Artiklen er skrevet af Vibeke Bye Jensen, og tager sit anslag ved at redegøre for de konsekvenser, der opstår, når kritik umuliggøres. Willig forklarer, hvordan mange pædagoger oplever at ende i sygdom og resignation, fordi den faglige kritik, de søger at rette ikke høres, hvilket medfører, at den enten kommer ud af sidebenene eller vendes indad.

I artiklen forklares det, hvordan bogen er baseret på fokusgruppeinterview med 100 århusianske pædagoger, der fortæller om hvordan, de oplever, at deres arbejdsforhold forringes, og den kritik der opstår på baggrund af de nye forhold ikke bliver hørt.

Ved at skulle forholde sig til de forringede forhold i institutionerne, stilles pædagogerne i et dilemma, hvor de er tvunget til at handle mod både deres etiske overbevisning og bedreviden, fordi den kritik de retter ikke bliver taget til efterretning.

Dette fører ifølge Willig til to mulige konsekvenser. Den ene er resignationen, der kan medføre sygemelding eller en decideret faglig exit. Den anden mulige konsekvens er, at pædagogerne begynder at reproducere det handlemønster overfor børnene, de selv oplever.

Når kritikken kommer til udtryk, mødes pædagogerne i overordnede træk med en holdning til kritikken, der signalerer: *Kritikken er noteret, men vi har ikke overskud til at gøre noget ved det*.

Derudover redegør artiklen for, at den almene opfattelse er, at pædagoger lever i en 'brokkekultur', men Willig påpeger, at brok og klynk er kritik, der ikke er blevet taget seriøst i formelle kanaler. Men fordi pædagogerne har accepteret selvbilledet som en brokkekultur, sker selve umyndiggørelsen, idet de anerkender, at brok ikke har karakter af reel kritik. Det er imidlertid vigtigt, at kritikken ikke karakteriseres som brok, da den opstår som reaktion på en oplevelse af uret. Willig pointerer at brok findes i alle professioner, men opleves langt mere udtalt blandt pædagoger, fordi mønstrene reproduceres overfor børnene i institutionen.

Ifølge Willig opstår problematikken, når der sker en forveksling mellem økonomisk og politisk liberalisme. Når man lader den økonomiske liberalisme råde, bliver daginstitutionerne en markedsplads for serviceydelser. Problematikkens kerne ligger endvidere i, at når et givent område politiseres, skifter institutionens projektfokus fra at handle om børnenes udvikling til forbrugertilfredshed.

Artiklen konkluderer, at umyndiggørelsen opstår igennem den gradvise beskæring af ressourcerne, hvilket medfører øget arbejdspres og arbejdsopgaver, der ikke ligger indenfor pædagogernes faglige horisont.

Oveni dette kommer en stigende styring ovenfra af pædagogernes arbejde, hvilket medfører en undergravning af pædagogernes faglighed, da problemstillingerne, de er uddannet til at håndtere, allerede får dikteret en løsningsmodel inden de opstår. Det kan endda være folk uden direkte tilknytning til organisationen eller pædagogisk indsigt, der dikterer dette.

Artiklen afrundes ved at give nogle eksempler på de ventiler, som pædagogerne anvender for at kunne håndtere deres frustrationer. Her nævnes folk der sidder i deres bil, og skriger på vej til/fra arbejde, samt en leder, der havde brug for to timers samtale med sin veninde på daglig basis for at kunne håndtere sit arbejde.

Willig siger omkring fokusgruppeinterviewene til bogen:

> *"Fokusgrupperne har nærmest fungeret som en slags terapeutisk ventilering, uden at det har været hensigten. Mange har givet udtryk for, at det var dejligt med en dag, hvor de ikke skulle være anerkendende, inkluderende, positive og møde hinanden i øjenhøjde, men at de kunne få luft for frustrationerne og fortælle, hvorfor de er så frustrerede." (Willi; Børn & Unge)*

5.15.1 Detailanalyse

Artiklen anlægger et kritisk perspektiv på de forhold, pædagogerne arbejder under. Omkring pædagogernes arbejdsforhold peger Willig på flere forskellige faktorer, der skaber frustrationer og samler dem under betegnelsen *umyndiggørelse*.

Grundkernen i umyndiggørelsen ligger i pædagogernes manglende indflydelse på egne arbejdsforhold, idet mangel på ressourcer, øget arbejdspres og detailstyring ovenfra, fratager dem både handlerum og autoritet. Dette suppleres af samfundets italesættelse af den pædagogiske diskurs som en brokke-diskurs. Som der redegøres for i artiklen, lægger italesættelsen af pædagoger som brokkehoveder låg på den kritik, pædagogerne måtte stå med, upåagtet at kritikken er reel nok.

Det ovenstående illustreres også igennem citatet ovenfor fra artiklen, hvor pædagogerne fra interviewene er lettede over ikke at blive stemplet som brokkehoveder, og hvor det ikke var forventet af dem, at de skulle agere anerkendende, inkluderende og positive. Heri ligger der en klar parallel til AI, idet der i metoden er en iboende modstand mod netop at fokusere på problemerne. Selvom konsekvenserne, der beskrives i forbindelse med umyndiggørelsen, ikke udelukkende skyldes den anerkendende metode, kan vi dog stadig se de konsekvenser, det kan have kun at måtte fokusere på det positive, og fortrænge problemerne.

I artiklen redegøres der for, hvordan umyndiggørelsen opstår, og hvilke konsekvenser den bringer med sig. På trods af at umyndiggørelsen ikke er opstået som en følgevirkning af implementering af AI, er situationen, der er opstået, skabt af en række faktorer, hvoraf afvisningen af kritik er en væsentlig bidragsyder.

Samtidig er der et rimeligt sammenligningsgrundlag imellem det positive fokus i AI, der indeholder et forbud mod at rette opmærksomheden mod problemerne, og den situation pædagogerne oplever ved stemplingen som brokkehoveder. I sidste ende er det lige meget, hvad der ligger til grund for at fortie kritikken, fordi konsekvensen ved ikke at kunne italesætte problemer er den samme, uanset om det skyldes udefrakommende faktorer, eller en metode der dikterer et forbud, da de negative konsekvenser opstår, fordi den enkelte medarbejder brænder inde med sin kritik uden den bliver taget seriøst. Medarbejderen får således underkendt sin oplevelse, uanset hvad der måtte ligge til grund for underkendelsen.

I den umyndiggørende proces, kan vi se nogle klare paralleller til nogle af de emner vi behandler i vores teoretiske afsnit, hvilket vi nu vil kigge nærmere på.

Willig snakker om en kapitalisering af virket i daginstitutionen, hvor fokus flytter sig fra barnets udvikling til forbrugerens tilfredshed med produktet. Det vil sige, at arbejdet med børnenes læring bliver til et produkt, der skal sælges til forældrene, hvis tilfredshed er målet for succes, og glade forældre er det produkt pædagogerne sælger til politikerne, der står for

rammestyringen.

I beskrivelsen af fremmedgørelsen bliver produktet således en genstand med magt over medarbejderen, og jo større produktivitet, desto mindre investerer arbejderen i det enkelte produkt. Samtidig ligger der i lavere investering, at produktet fjerner sig fra arbejderens indre verden og igennem overgangen til den ydre verden, begynder arbejdet med produktet at fremstå fjendtligt overfor arbejderen. Dette må især siges at kendetegne den situation pædagogerne oplever. Idet arbejdsopgaverne bliver flere og samtidig fjerner sig fra den faglighed arbejderen sidder med, oplever medarbejderen en større grad af frustration. Ved ikke at kunne investere sig ordentligt i det enkelte barn og holde fokus på barnets udvikling, bliver distancen til det enkelte barn også større.

Fordi den faglige tilfredsstillelse ofte opnås ved at kunne dedikere sig til sit arbejde og gøre det ordentligt, bliver markedsgørelsen af institutionen og de evigt stigende krav til produktivitet en kilde til frustration hos den enkelte pædagog, og bliver derfor også et led i den umyndiggørende proces.

Det billede der fremstilles i artiklen, står i kontrast til AIs målsætning om den flade organisation, hvor den menige medarbejder har medbestemmelse. Beskrivelsen i artiklen peger faktisk i den modsatte retning, og lægger sig op ad den bureaukratiske kontrolform, hvilket kommer til udtryk igennem den rammestyring, der foregår overfor institutionerne.

I analysen af "Den umulige kritik", har vi således påvist hvordan forskellige faktorer, der indgår som elementer i vores teoretiske grundlag, spiller en rolle i en pædagogisk kontekst. I analysen bliver det eksemplificeret, hvordan den bureaukratiske kontrol, fremmedgørelsen og affejning af kritik bliver en ondsindet cocktail, der skaber meget dårlige vilkår for pædagogernes trivsel i institutionerne.

Artiklen artikulerer derfor indirekte en af de alternative rationaleformuleringer, som vi fremsatte i kapitel 3. Årsagen til at vi bruger ordet 'indirekte' bygger på, at artiklen som sådan ikke omhandler eller nævner AI, men rejser en kritik imod, det vi tidligere i specialet har benævnt kritikforbuddet. Det skal ikke forstås således, at pædagogernes kritik er forbudt, den tages bare ikke til efterretning og klassificeres som 'brok'. I fokusgruppeinterviewet bruger pædagogerne selv udtryk som 'være anerkendende', 'inkluderende', 'positive' og 'møde hinanden i øjenhøjde', som alle hører under AIs vokabular af honnørord.

Omkring artiklens reflekterende og kritiske fokus må artiklen om Willigs arbejde betegnes således, at den skaber et niveau af refleksion, der blotlægger, det kritikforbud og den umyndiggørelse der findes i den pædagogiske sfære.

5.16 Tværgående analyse

Vi vil som afrunding på analysen samle op på nogle af de mest gennemgående virkemidler, vi har fundet , for at illustrere hvilke greb der tages i den positive fremstilling af AI. Først og fremmest laver vi et oprids over artiklerne. Derefter at kigger vi på de generelle træk, vi har fundet i artiklerne. Dette gør vi ved at undersøge de narrativer der fremstilles i artiklerne, for derpå at gå ned i de lidt mere tekstnære træk og de gendrivelser artiklerne opstiller. Den tværgående analyse afrundes ved, at vi samler op på de rationaler, der italesættes igennem artiklerne og en derpå følgende vurdering af den reflekterende journalistiks vilkår i fagbladene.

Igennem de forudgående analyser er det blevet klart, at langt hovedparten af artiklerne ikke tilnærmelsesvist anlægger en kritisk reflekterende vinkel. Dette bliver især tydeligt, når artiklerne, der tager en mere positiv tone, stilles overfor de artikler, der stiller sig kritisk og går ind og diskuterer emnet AI dyberegående. Det lader til, at mange af skribenterne allerede har taget den anerkendende diskurs til sig, og derfor vælger at fokusere på positive sider af metoden og holder sig fra den kritiske, problemorienterede tilgang, idet problemerne – ligesom de positive kerner – har en tendens til at vokse, når der graves i dem.

5.16.1 Et overblik over artiklerne

Vi har igennem vores detail- og og deskriptive analyser afdækket en række karakteristika ved artiklerne og måden hvorpå disse italesætter AI. På det overordnede niveau drejer dette sig om, hvordan artiklerne positionerer sig i forhold til AI, og dykker vi længere ned, handler det om at identificere narrativer og gennemgående elementer som koncepter, sprogbrug og argumenter.

Igennem analysen er vi nået frem til, at man primært kan tale om tre overordnede tilgange til AI igennem artiklerne: positiv, neutral eller kritisk. Fordelingen er følgende:

- Positiv: 13
- Neutral: 1
- Kritisk: 1

Som det fremgår ovenfor er der en betydelig overvægt af positive artikler, og disse kendetegnes ved, at AI i italesættes positivt uden nogen form for kritisk reflektion i forbindelse med metoden. Tonen er i alle de 13 artikler udelt positiv, selvom der i enkelte tages forbehold for metodens begrænsninger. Imellem de 13 artikler er der især to, henholdsvis "Gode eksempler giver gode arbejdspladser" og "Start med den positive historie", der rejser gendrivelser mod nogle af de umiddelbart foreliggende angrebspunkter, hvilket ligeledes tilkendegiver afsenderens sympati for metoden.

Den neutrale artikel er "Selvledelse kræver ledelse", der ikke behandler AI i sig selv, men derimod det aspekt af det første eksplicitte AI-rationale, hvor den horisontale organisation dækkes. Her argumenteres der ikke direkte imod selvledelse og øget medarbejderansvar, men der tilkendegives i artiklen en skepsis, da det kan skabe problemer, hvis ikke man

har klare linjer om ansvarsfordelingen. Derved berører artiklen også det alternative rationale, der dækker sløringen af magtstrukturer.

Den kritiske artikel er "Umyndiggørelsen: Den umulige kritik", hvor det ikke direkte drejer sig om AI, men derimod det aspekt af metoden, som vi tidligere har benævnt kritikforbuddet, hvilket hænger sammen med det første alternative rationale, vi fremsatte i kapitel 3.

5.16.2 Narrativer

I forbindelse med artiklernes budskab og struktur er der en række forskellige narrativer indlejret i teksterne. I de to mest banale præsenteres AI blot som metode og testimonials, hvor firmaer står frem på bedste TV-Shop manér og forklarer, hvor givtig metoden har været at tage i brug.

Under testimonials har vi to typer undernarrativer, hvoraf det ene er redningsnarrativet, der kommer til udtryk i artiklerne: "Arbejdsmiljøet der kom på ret kurs", "Bedre musikskole efter coaching", "Papyrus fandt de gode historier frem" og "Risø anerkender både glæde og frustrationer". Det karakteristiske ved redningsnarrativet er, at organisationerne har været i krise – eller også har den luret lige om hjørnet – og der har derfor været et klart incitament for virksomhederne til at håndtere problemet. Ved denne type narrativ får AI status som 'redningsmand', og dette vil for nogle recipienter være nok til at hæve metoden over kritik.

Det andet narrativ er trivselsnarrativet, hvor fokus i historien ligger på, hvordan metoden har været med til at skabe trivsel hos medarbejderne. Her tillægges metoden knap så meget status som i redningsnarrativet, men den fremstår stadig som et effektivt redskab.

Den tredje type narrativ, der findes i artiklerne, handler om AI som inkluderende metode, der skal få medarbejderne til at deltage og engagere sig i organisationen. AIs fortræffeligheder på denne spillebane bringes frem, ved at præsentere metoden sammen med rationelle styringsmetoder. Denne type narrativ ses i: "Er du en 2'er eller 3'er", "Ja til anerkendende ledelse", "Sådan får du lean til at glide ned" samt "Styrk Lean-motivationen".

I "Er du en 2'er eller 3'er" sættes AI overfor de fremmedgørende rationelle styringsmetoder, og fremstilles som den løsning, der kan sætte et empatisk ansigt på ledelsesredskaber. I de andre bruges AI i samspil med de rationelle styringsredskaber ud fra devisen: "Hvis vi blander det rationelle med det empatiske, får vi en balancegang hvor klimaet er helt perfekt!", hvilket dog også kan skabe associationer til billedet med manden, der står med en fod i henholdsvis en frysende og kogende spand vand.

Uanset hvilket af de ovenstående scenarier, der er tale om, er det klart at det overordnede narrativ skal fjerne fokus fra AI som metode, og i særdeleshed hvordan metoden fungerer, idet vi bare skal forholde os til, at AI er løsningen, og det at fokusere på problemer er ukonstruktivt.

Ved narrativer skiller den neutrale og den kritiske artikel sig en smule ud, da disse faktisk problematiserer brugen af delementer ved AI, derfor bliver narrativet her til et fokus på den forurettede medarbejder.

5.16.3 Gennemgående elementer

Vi har i mange af artiklerne fundet en del gennemgående elementer. Nogle af disse skyldes selvfølgelig det teoretiske ophav, men i kraft af at ikke alle artiklerne ikke præsenterer AI i sin helhed, siger det noget om hvilke dele af metoden, der lægges vægt på i fremstillingen. Da den neutrale og den kritiske artikel skiller sig lidt ud i forhold til de andre artikler, vil fokus her være på de gennemgående elementer i de positive artikler.

5.16.3.1 Sprogbrug

Først og fremmest fokuseres der i de forskellige artikler på organisationens sprogbrug. Dette kommer blandt andet til udtryk i artiklen "Sådan får du Lean til at glide ned":

> *"Målet med lean er det samme for os her i Sydbank som for alle andre. Men i stedet for at sige, at vi arbejder på at skabe merværdi ved at eliminere spild, siger vi, at vi skaber merværdi via flere perfekte arbejdsprocesser. Dermed styrker vi motivationen og engagementet." (Barsøe; Arbejdsmiljø)*

Her siges det mere eller mindre eksplicit, at de gennem den positive omskrivning siger præcis det samme som før, men i kraft af at formuleringen er anderledes, opfattes budskabet forskelligt, og medarbejderne forholder sig derfor også anderledes til det.

Det samme kommer til udtryk i artiklen "Styr på ideerne", hvor Jesper Raabs mentor siger følgende:

> *"Det er vigtigt at være bevidst om sit sprogbrug, når man er i dialog med andre. I stedet for at tale om problemer skal man tale om udfordringer, og i stedet for svagheder skal man tale om udviklingspotentialer. På den måde bliver man mere løsningsorienteret." (Thorsen; Ingeniøren)*

Artiklen udtrykker også at Jesper Raab efter at have sine formuleringer in mente, begyndte at have lettere ved at overbevise folk om, at hans ideer var gode, idet han efterfølgende begyndte at overveje andre folks interesser indenfor et givent område og formede sine formuleringer efter dette.

De ovenstående er blot to eksempler på det mest gennemgående fokus i artiklerne – kontrol over eller øget fokus på sprogbrugen. Igennem de ovenstående eksempler bliver det tydeligt, at det ikke i sig selv handler om at ændre på den konkrete virkelighed, men blot at styre måden, man snakker om den på.

5.16.3.2 Den frustrerede drøm

I mange af artiklerne indgår konceptetet om, at der bag ethvert problem

ligger en frustreret drøm, der venter på at komme ud. Dette ser vi blandt andet i "Arbejdsmiljøet der kom på ret kurs":

"Et systemisk udtryk er, at bag ved ethvert problem ligger en frustreret drøm, og derfor kan utilfredshed være et udtryk for, at man ønsker at gøre noget anderledes og bedre." (Jacobsen; Arbejdsmiljø)

I "Gode eksempler giver gode arbejdspladser":

"Det er en grundlæggende antagelse i AI, at der 'bag ethvert problem gemmer sig en frustreret drøm'. Men frem for at gå ind i en analyse af problemet og dets årsager går AI bag om problemet og bruger energi på at udforske drømmen. AI beskæftiger sig således i høj grad med problemer, men gør det på en anden måde." (Buch; DJØF-Bladet)

og i "Styr på ideerne":

"I stedet for at tale om problemer skal man tale omudfordringer, og i stedet for svagheder skal man tale om udviklingspotentialer." (Thorsen; Ingeniøren)

samt "Papyrus fandt de gode historier frem":

"Vi trængte til at se mulighederne i stedet for at bruge al tiden på det, der ikke gik så godt. Vi havde glemt at fortælle hinanden, hvad vi var gode til. Vi rettede fejl og jagede problemer i stedet for at jage succeser. Vi ville ændre attitude og holdning i hverdagen, så vi fik fokus på det, vi er gode til" (Grøndal; Lederne)

Endvidere i "Bliv bedre til at rose":

"I stedet for at rette opmærksomheden mod de mange ting på arbejdspladsen, der fungerer, er vi nærmest kodet til at pille i problemerne og fremhæve fiaskoerne. Skal det ændres, skal virksomhedens ledere og medarbejdere i virkeligheden lære sig et helt nyt sprog og tankemønster." (Laursen & Ravnsborg; Lederne)

Dette bliver, som illustreret ovenfor, formuleret på flere forskellige måder, men essensen af formuleringerne er den samme. Der fremtræder således et klart ønske om, ikke at italesætte det problematiske, og der lægges i denne sammenhæng op til, at man også holder op med at tænke negativt, hvilket formuleres mest eksplicit i det sidste af citaterne, men den samme grundholdning er også til stede i de andre citater.

5.16.3.3 Gendrivelserne

Igennem artiklerne er der ligeledes andre træk, der går igen, dog knap så omfangsrigt som de ovenstående. Disse er de gendrivelser, der forefindes i artiklerne, der henvender sig til kritikken, der allerede er rettet, samt et forsøg på forstillelse i forhold til artiklens egentlige agenda.

5.16.3.3.1 AI er provokerende

I to af artiklerne, "Gode eksempler giver gode arbejdspladser" og "Risø anerkender både glæder og frustrationer", fremstilles eventuelle kritikere som snævertsynede ved kalde den positive tankegang provokerende. Dette gøres på følgende måder:

"For mange er det en ret provokerende tanke, at man i stedet for at tale om problemer sætter fokus på succeser og alt det, der virker." (Buch; DJØF-Bladet)

I dette eksempel rettes et verbalt angreb mod folk, der forholder sig kritisk overfor metoden og dennes diskurs. Med denne gendrivelse kan eventuelle kritikere således komme til at virke ukonstruktive og ensporede, hvis ikke de er åbne overfor anderledes måder at tænke på.

"Jeg ved af erfaring, at det kan virke provokerende, at deltagerne kun må snakke positivt, hvis deres afdeling har store problemer. Derfor havde jeg på vores ledelsesseminar konstrueret et såkaldt "lynafledningshjørne", hvor folk kunne gå hen og snakke om deres frustrationer eller skrive deres negative tanker ned." (Viskum; Lederne)

Dette citat tager en mere kontekstspecifik vinkel. Her handler det om møderne på Forskningscenter Risø, hvor folk, der ikke kunne holde på deres kritik, blev hensat til 'lynafledningshjørnet'. Hvis vi, med de tidligere eksempler på sprogbrug in mente, kigger på denne situation, er det ikke svært at se den positive omskrivning fra 'skammekrog' til den nuværende form.

5.16.3.3.2 Skepticismen

Der bliver i artiklerne anvendt endnu en strategi til at sælge budskabet om AIs kvaliteter, hvor der i flere tilfælde bliver udtrykt skepsis i forbindelse med metodens forandringspotentialer.

"...hun var skeptisk over for den anerkendende spørgemetode, da hun i sin tid hørte om den, men efter en måneds tilvænning opdagede hun, at den virker." (Wessel; Ingeniøren)

Her præsenteres den individuelle skepsis overfor nye tiltag, der – trods alt – blev overvundet i takt med at metoden viste sig at være en succes. Det bliver dog ikke specificeret yderligere, hvad det var ved metoden, der vækkede hendes skepsis, ej heller hvad det var ved metoden der virkede, så denne skepsis blev afhjulpet.

"Enkelte medarbejdere var bekymrede for, om vi nu skulle til at male alt lyserødt. Det er der ikke tale om. Vi skal blot være bevidst om vores styrker og anerkende hinandens gode indsatser." (Grøndal; Lederne)

Her italesættes ængsteligheden ved den positive og hippie-agtige rundkredsmetode, hvilket også eksemplificeres i det næste citat:

"Hendes forbehold var, at de hardcore mandlige controllertyper måske ville synes, at det var noget mærkeligt blødt fis at snakke om, men hun blev klogere." (Thomsen; DJØF-Bladet)

Ved at bringe fornemmelsen af skepsis ind i billedet, skabes der en identifikation hos modtageren, der genkender situationen. Alle eksempler lægger dog afstand til skepsis – enten gennem afvisning eller erfaring – og der skabes derigennem en legitimering af AI-metoden.

5.16.4 Fremstilling af rationalerne i artiklerne

Igennem artiklerne italesættes flere af de eksplicitte rationaler, men den store hovedvægt ligger på sprogbrugen og den frustrerede drøm. Faktisk fokuserer en overvejende del af artiklerne mere eller mindre ensidigt på disse to aspekter, og de inddrager alle sammen enten det ene eller begge aspekter. De to aspekter hænger dog i høj grad sammen, da de begge retter sig mod den positive holdning og suspenderingen af det negative.

Andre af de eksplicitte rationaler fremstilles da også sporadisk i artiklerne, og således lader det til, at artiklernes forfattere har mere travlt med at fremstille AIs fortræffeligheder – eller rettere fragmenter heraf – end de har med at foretage den kritiske reflektion, der snarere måtte varetager arbejdstagernes interesse, da metoden herigennem kunne udvikles og forbedres (til det fælles bedste!).

Den neutrale og den kritiske artikel problematiserer heller ikke metoden som helhed. De to skribenter griber derimod fat i uhensigtsmæssige aspekter af metoden, og behandler disse. I den neutrale artikel, drejer det sig om rationalerne i forbindelse med medarbejderinddragelse samt sløring af magtstrukturer, og i den kritiske er det rationalet om kritikforbuddet, der undersøges.

Således bliver der i stort set alle artikler kun vægtlagt aspekter af rationalerne, uanset artiklernes observans i forhold til AI. Derudover må den bredeste dækning af rationalerne beklageligvis tilskrives de positive artikler.

5.16.5 Den faglige kritik

Et af anliggenderne, i forbindelse med den empiriske analysedel, var at afdække det reflekterende potentiale i artiklerne. Som vi har beskrevet ovenfor, kaster de fleste af skribenterne sig ud i salgstaler for AI, der blot er svage og selektive afspejlinger af den bagvedliggende teori – uden en decideret stillingtagen til eller diskussion af denne. Disse artikler når aldrig rigtig i omdrejninger med refleksionerne over metoden, og man kunne sætte spørgsmålstegn ved intentionaliteten i forfatternes valg af denne disposition, men hvorom alting er, ender det med, at metoden fremstilles ensidigt positivt.

Derimod står det lidt bedre til med refleksionen i den neutrale og den kritiske artikel, hvor det reflekterende potentiale udfoldes bredere end i de positive. I denne sammenhæng, kan vi dog konstatere, at den neutrale artikel egentlig ikke skelner imellem selvledelse, som den kommer til udtryk i AI og mange andre metoder, men derimod kun behandler det enkeltstående aspekt. Det samme gør sig til en vis grad gældende for den kritiske artikel, der også kun behandler et udsnit af metoden. Her drejer det sig om kritikforbuddet, og den klareste parallel, der eksplicitteres i artiklen, er pædagogernes distancering til det at skulle være anerkendende.

Således kan vi konkludere, at der i fagbladene, modsat det, der kunne ønskes og forventes, ikke sker en reflekterende og kritisk behandling af AI som metode, men at disse på det nærmeste italesætter metoden som 'de vises sten', og hvor lønmodtagernes interesser ikke varetages, på trods af forhåbningen om, at fagbladene indtager positionen 'vagthund' for og fungerer som informationskilde i forbindelse med udviklingsmæssige tiltag, der kan ende med at forringe den enkeltes trivsel og det generelle arbejdsmiljø.

I denne sammenhæng finder vi det også bemærkelsesværdigt, at der ikke er nævneværdig forskel i substansen af artiklerne, uanset hvilket medie de optræder i. Dette ses mest udtalt i "Sådan får du Lean til at glide ned" og "Styrk Lean-motivationen", hvor den samme skribent repræsenterer både Magasinet Lederne og Magasinet Arbejdsmiljø. Lederne er godt nok et fagblad, men repræsenterer den faggruppe, der, qua deres fag, må forventes at vægte kontrol og produktivitet højest. Magasinet Arbejdsmiljø er ganske vist ikke et fagblad, men skulle i kraft af dets funktion som talerør for Forskningscenter for Arbejdsmiljø, være objektivt og reflekterende. Lidt uheldigt er der hverken forskel i disse artiklers vinkling, kritik- eller reflektionsniveau, og den eneste iøjnefaldende – men knap så bemærkelsesværdige – forskel er omfanget af artiklerne. Anlægger vi således et perspektiv, hvor en organisation er en arena præget af interesseforskelle mellem arbejdsgiver og arbejdstager, må vi desværre konstatere, at fagbladene, der skulle varetage sidstnævntes interesser, ikke gør det. Det samme kan siges om de artikler, der henvender sig til arbejdsgiver, idet den manglende reflektion og overdrevne ensidighed hæmmer den nuancerede forståelse af den arbejdskontekst, som den menneskelige ressource indgår i.

Konklusion
KAPITEL 6

I dette kapitel vil vi opsummere specialet i forhold til problemformuleringens tre hovedspørgsmål, hvor vi først identificerede præmisser og rationaler for metoden, som den fremstilles af AI-praktikkere. Efterfølgende satte vi præmisserne i kritisk perspektiv ved hjælp af LPT og poststrukturalismen, så alternative rationaleformuleringer kunne identificeres. Endelig foretog vi en indholdsanalyse af udvalgte artikler, hvor vi undersøgte, hvorledes AI-metoden blev fremstillet, hvilke rationaler der blev vægtlagt og reflekteret i disse. For overskuelighedens skyld gennemgås hvert spørgsmål i problemformuleringen.

Hvilke eksplicitte præmisser og rationaler kan identificeres for Appreciative Inquiry?
I kapitel 2 redegjorde vi for, hvorledes AI fremstilles i organisationslitteraturen.

Vi identificerede tre, for specialet relevante, præmisser, som knyttede sig til AI-metodens teoretiske funderinger.

Idet AI bygger på en socialkonstruktionistisk grundantagelse er den første præmis, at *organisationer er demokratiske og socialt konstruerede fællesskaber*, som løbende skabes og opretholdes gennem sproget og relationerne. Alle medlemmer af fællesskabet har unikke evner og talenter, som anvendes til det fælles bedste, og hvor udvikling anskues som en demokratisk proces, hvor alle har en 'stemme'.

Den anden præmis, knytter sig til AIs teoretiske fundering i billede- og narrativitetsteori, og udsiger, at *positiv tænkning og bekræftede historier fører til udvikling, og problemer kan overvindes uden eksplicitering*. For at udvikling kan finde sted, må man tage fat i de positive historier, der florerer i organisationen – ikke i de problemorienterede løsningsmodeller, som ellers har været udgangspunktet for udviklingsprocesser.

Den sidste præmis, vi identificerede bygger på socialkonstruktionismens tanker om frigørelse. *Mennesker og organisationer bliver magtfulde og livscentrerede, hvis AIs principper og friheder efterleves*. Mennesket må således frigøre sig fra handlingshæmmende og fastlåsende tankemønstre, så nye og mere hensigtsmæssige handlinger kan iværksættes til det fælles bedste.

De eksplictte rationaler relaterer sig til de identificerede præmisser.

Da organisationer anskues som demokratiske og socialt konstruerede fællesskaber, følger det, at organisationen forfladiges. Det vil sige at enighed og konsensus ikke kun forekommer horisontalt, men også vertikalt i organisationen.

I forlængelse af dette første rationale, følger det næste, hvor forfladigelsen af organisationsstrukturen og konsensustænkningen er medvirkende til, at udvikling kan ske hurtigt og demokratisk, men en uddybelse udviklingsprocessen, samt en præcisering af de dertilhørende mekanismer, gives ikke.

Det sidste rationale knytter sig til magt- og frigørelsesaspektet. Ifølge AI er det muligt for alle organisationens medlemmer at realisere deres individuelle magtpotentiale, hvor magt forstås som evnen til at ændre og påvirke verden. Medlemmer, som har realiseret deres egen magt, menes at være villige til at dele og anvende denne til det fælles bedste. Dette begrundes med, at hvis blot 4D-modellen og de seks friheder følges og overholdes, så udløses udviklingsprocessen automatisk, men der gives heller ikke her nogen yderligere præcisering af dette.

Med udgangspunkt i de identificerede præmisser, hvilke alternative rationaler kan da formuleres for Appreciative Inquiry?
Efter den litterære fremstilling af AI, anlagde vi to kritiske perspektiver på de identificerede præmisser. Det første var den neo-marxistiske LPT, hvor vi kort redegjorde for Marx's begreber i forbindelse med hans analyser af kapitalistiske samfund, samt hans teori om fremmedgørelse af arbejderen, og hvor klassernes interesseforskelle førte til kapitalens brug

af forskellige kontrolstrategier – direkte/simpel, teknisk, bureaukratisk, ansvarlig autonomi (herunder ideologisk/kulturel kontrol) samt kollektiv kontrol – som vi redegjorde for, og som udgjorde hovedfokus for analysen af præmisser i et LPT-perspektiv. Det andet perspektiv, som vi valgte at lægge ned over præmisserne, var det poststrukturalistiske repræsenteret ved Foucault – mere specifikt disciplinering, pastoralmagten og dennes bekendelsesteknologi, hvor vi rundede af med at illustrere disse i det panoptiske princip.

På baggrund heraf identificerede vi alteranative rationaler for metoden, hvor organisationer kan siges at være andet og mere end sociale konstruktioner og skuepladser for enhedssøgning, og hvor AIs italesættelse af organisatoner som demokratiske og frigørende fællesskaber ignorerer de, på forhånd givne, politiske og økonomiske strukturer, og hvor de asymmetriske relationer tilsløres.

Det andet alternativt rationale, vi formulerede, var, at AI fjerner medarbejderens fokus fra udbytning, fremmedgørelse og interessekonflikter ved at engagere medarbejderen i organisationen. AIs positive italesættelse af udvikling er således medvirkende til at sløre normaliseringsprocessen og den holdningsbearbejdelse, der i virkeligheden finder sted.

I forbindelse med det sidste alternative rationale fremsatte vi, at AI kan anskues som en kollektiv- og ideologisk kontrolteknink, som fastholder og forpligter medarbejderne på de normer, der foreskrives af AI, hvormed AI kan siges at være et begrebsmæssigt panoptikon.

Hvorledes fremstilles og reflekteres Appreciative Inquiry i fagblade, og hvilke rationaler lægges der vægt på i disse fremstillinger?
I indholdsanalysen foretog vi en klassificering af artiklerne i henholdsvis positive, neutrale og kritiske. Overordnet kan vi sige om fremstillingen af AI i udvalgte medier, at denne overvejende er præget af positive, overfladiske og ukritiske artikler med et lavt reflektionsniveau. Der er dog enkelte eksempler på det modsatte, men selv den neutrale artikel forholdte sig kun relativt kritisk, og adresserede ingenlunde nedlæggelsen af kritikforbuddet eller fremmedgørelsen. Kritikken henvendte sig kun perifært til sløringen af magtstrukturer ved at problematisere medarbejderinddragelsen, hvilket var artiklens egentlige omdrejningspunkt.

Den eneste artikel, der anlagde en kritisk vinkel, gik til gengæld i dybden med kritikforbuddet, der er iboende i AIs postive tænkning, og beskrev hvordan kombinationen af førnævnte forbud sammen den bureaukratiske kontrol, fremmedgørelsen og interessekonflikten skabte et nedbrydende arbejdsmiljø for århusianske pædagoger.

I de positive artikler glorificeres AI som organisationsudviklingsmetode, hvor det beskrives hvordan metoden har reddet flere arbejdspladser fra forskellige problemer. Vores analyse af de positive artikler problematiserede dog denne fremstilling af AI, og igennem analysen påviste vi, at fokus primært lå på positiv tænkning og sprogbrug, i ønsket om at udvikle den evigt positive og glade medarbejder. Yderligere konstaterede vi, at der blandt de positive artikler var nogle, der tog virkemidler i brug, der havde til formål at latterliggøre kritik, samt vække identifikation hos de skeptikere, der måtte være.

Således må vi erkende, at det står sløjt til med reflektionsniveauet og evnen til at tage en objektiv og kritisk distance til udviklings- og forandringstiltag i de mange fagblade og enkelte andre medier, hvor AI eller delelementer af denne fremstilles som udviklingsmetode. Vi kan ikke sige, at vi som sådan blev overraskede, men det er dog tanke- og urovækkende, da det primært er disse mediers formål at varetage medarbejderens interesser og trivsel – ikke føre dem bag lyset med honnørord og lovning om en lysende og postiv fremtid, der søger at maskere – og ligefrem hævder at ophæve – de på forhånd givne interne magtstrukturer i organisationer samt den politiske og økonomiske virkelighed, som den moderne organisation og medarbejder er situeret i.

Alderfer, Clayton P. (1977): **Organization Development**. I: Annual Review of Psychology, 1977, Vol. 28, pp. 197-223

Andersen, Niels Åkerstrøm (2002): **Medarbejderen i kærlighedens tegn.** I: Frederiksen, P.R., Ibsen, H.M. & Larsen, S.E.: "Magt, passion, kommunikation.", Dafolo Forlag, Frederikshavn

Alvesson, Mats, Todd Bridgeman & Hugh Willmott (2009): **The Oxford Handbook of Critical Management Studies.** Oxford University Press Inc., New York

Barker, James R. (1993): **Tighetening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams.** I: Administrative Science Quarterly, Vol. 38, No. 3, pp. 408-437

Barrett, Frank J. & Ronald E. Fry (2005): **Appreciative Inquiry – a positive approach to building cooperative capacity.** Taos Institute Publications, Ohio

Borchmann, Thomas & Bendt T. Pedersen (2008): **Om Intimideringskommunikation.** I: Intimideringskommunikation af Borchman, Thomas & Pedersen, Bendt T. m.fl.. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag

Cooperrider, David L. (2001): **Positive Image, Positive Action: the Affirmative Basis of Organizing.** I: Cooperrider, David L. m.fl.: Appreciative Inquiry: An Emerging direction for Organizational Development. Stipes Publishing L.L.C., Illinois

Cooperrider, David L. & Diana Whitney (1999): **Appreciative Inquiry.** Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco

Cooperrider, David L. & Suresh Srivastva (1987): **Appreciative Inquiry in Organizational Life.** I: Research in Organizational Change and Development, Vol. 1

Foucault, Michel (1977): **Discipline and Punish – The Birth of the Prison.** Penguin Books, London

Foucault, Michel (1982): **The Subject and Power.** I: Critical Inquiry, Vol. 8, No. 4, pp. 777-794

Foucault, Michel (1994): **Viljen til viden – seksualitetens historie.** Det lille Forlag, Frederiksberg

Friedman, Andy (1977): **Industry and Labour.** Macmillan

Marx, Karl (1887): **Capital – A Critique of Political Economy.** Vol.1. Book One: The Process of Production of Capital
Downloaded PDF-version d. 9. juni 2010 fra: *http://www.marxists.org/archive/marx/works/download/pdf.htm*

Marx, Karl (1932): **Economic & Philosophical Manuscripts of 1844 – Estranged Labor.**
Downloaded PDF-version d. 25. juni 2010 fra: http://www.marxists.org/archive/marx/works/1844/manuscripts/preface.htm

Prætorius, Nadja U. (2004): **Livet som undtagelsestilstand – overlevelsestrategier, fremmedgørelse og stress set i lyset af styringsstrategier i interpersonelle og samfundsmæssige relationer.** I: Psyke & Logos, Vol. 25, No. 2

Ray, Carrol Axtell (1986): **Corporate culture as a control device.** I: "Organisation and Identities. Text and readings in organizational behaviour" af Heather Clark, John Chandler & Jim Barry.

Thompson, Paul & Chris Smith (2009): **Labour Power and Labour Process: Contesting the Marginality of the Sociology of Work.** I: Sociology, Vol. 45, No. 5, pp. 913-930

Whitney, Diana & Amanda Trosten-Bloom (2003): **The Power of Appreciative Inquiry – A Practical Guide to Positive Change.** Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco

Ansvarsliste

Kapitel	Lone	Mads
1	X	X
2	X	X
3	X	X
4	X	X
5	X	X
6	X	X

Bilag

Bilag 1: Arbejdsmiljæet kom på ret kurs

i Magasinet Arbejdsmiljø nr. 12 2008
af: Birgit Bruun Christensen

Det psykiske arbejdsmiljø var kaotisk i Rusmiddelcenter Odense, og det gik ud over klienter og personale. Men nu er kursen vendt ved hjælp af et helt nyt ledelsesgrundlag.

Hvis medarbejderne havde et problem eller var usikre, risikerede de at blive udstillet og klædt af som fagligt inkompetente. Det var ydmygende, og havde man først prøvet det, så holdt man fremover sine problemer tæt ind til kroppen.

Sådan mindes projektkoordinator Torben Vangsted arbejdsmiljøet, da han blev ansat i Rusmiddelcenter Odense i 2001. Det blev først anderledes, da centerlederen ændrede organisationen ved at indføre den såkaldte systemiske tankegang, der her understøttes af den anerkendende metode, som på engelsk kaldes for Appreciative Inquiry, AI

Systemisk tænkning har fokus på sproget, fordi sprog og ord skaber virkeligheden. Og der er spot på fremtiden og de ting, man ønsker at forandre. Man ser på muligheder frem for forhindringer.

Organisationen kom på ret køl ved hjælp af konsulentfirmaet MacMann Berg.

Som et af de første tiltag hjalp firmaet organisationen med at få udarbejdet en plan for centrets arbejdsmiljø og faglighed, der begge er koblet op på de opgaver, som institutionen løser.

- Det har givet en mere åben kultur, hvor konflikter løses prompte. Vi er også blevet gode til at rose, se og lytte til hinanden, og det er tilladt at tale højt om de ting, man har svært ved at løse alene. Det oplever jeg faktisk som en form for anerkendelse, siger projektkoordinator og tillidsrepræsentant Torben Vangsted.

Fælles sprog
De klienter, der behandles i Rusmiddelcenter Odense, er mennesker som af og til balancerer på kanten mellem liv og død. Det er derfor ikke ligegyldigt, hvordan de bliver mødt af deres behandlere.

Siden 2001 har alle centrets misbrugsbehandlere - også nyansatte - derfor gennemgået en grunduddannelse, hvor de får indsigt i teorien bag systemisk tænkning, i AI og en række specielle moduler, som er målrettet deres funktion som behandlere. Det administrative personale er også blevet introduceret til den systemiske tankegang.

Uddannelsen består af konkrete redskaber og værktøjer, så behandlerne får et fælles begrebsapparat og et bredt fundament til at udføre misbrugsarbejdet på. Eksempelvis bliver deklædt på til at stille anerkendende spørgsmål både til hinanden og til klienterne.

Hovedformålet er, at klienterne får hjælp til at påtage sig ejerskabet af deres egne problemer og selv formulere mål og ønsker for fremtiden. Det samme gælder for den måde, medarbejderne bruger hinanden på.

- Vi anerkender, at folk har et problem uden at sætte egne følelser i spil ud fra den filosofi, at man aldrig kan løse andres problemer. Det betyder, at man ikke bliver fuldstændig overvældet af klientens problemer, fordi man føler, man har ansvaret for, at han får et bedre liv, siger Mogens Lyngsø.

Anerkendelse har givet resultater
Ifølge souschef Hasse Jacobsen har organisationsændringen givet synlige resultater. Blandt andet er antallet af klienter steget, der er større tilfredshed med behandlingen, og det er blevet nemmere at rekruttere personale til de ledige stillinger.

Der er også målbare resultater på de interne linjer. Ved den seneste trivselsmåling lå Rusmiddelcenter Odense eksempelvis som et af de ti bedste kommunale arbejdssteder i kommunen.

- Hvis man ønsker en forandring, har man også et ansvar for at sætte ord på det, man ønsker at gøre noget ved. Et systemisk udtryk er, at bag ved ethvert problem ligger en frustreret drøm, og derfor kan utilfredshed være et udtryk for, at man ønsker at gøre noget anderledes og bedre. Samtidig skal man være klar over, at man som chef er rollemodel, siger Hasse Jacobsen.

Bilag 2: Er du en 2'er eller 3'er

i Magasinet Arbejdsmiljø nr. 8 2009
af: Trine Wiese

Karakterer slipper du ikke for, selv om du for længst har forladt skolen. Danske virksomheder begynder i stigende grad at måle de ansattes præstationer via ratingsystemer og karakterskalaer.

Er du 2'er, 3'er eller måske en 4'er? Virksomheder måler i stigende grad medarbejdernes individuelle præstationer. Det sker via rating-systemer og kompetenceudviklingsskemaer, hvor medarbejderne plottes ind på en karakterskala, alt efter hvor gode eller dårlige de er til at leve op til forskellige præstationskrav.

"Dårligt for innovationen og fællesskabet", lyder kritikken. "Godt, fordi karaktererne gør det klokkeklart, hvad virksomheden forventer af den enkelte medarbejder," lyder forsvaret.

Rating mindsker stress
IBM er en af de virksomheder, der benytter sig af performance-mål og rating. Det betyder, at alle medarbejdere årligt får en række individuelle mål, de skal leve op til. Her siger HR-direktør Anne Bornfeld:

- Noget af det mest stressende for medarbejdere er jo netop, når de ikke ved, hvad der bliver forventet af dem. Med vores performancemål bliver det meget klart for den enkelte. Ratingsystemet er med til at synliggøre, om medarbejderen er det rigtige sted, forklarer hun.

HR-direktøren understreger, at en rating altid skal forklares, og at lederen skal give den ansatte konkrete eksempler på ønsket adfærd.

- Kun sådan kan medarbejderen få inspiration til at udvikle sig, siger Anne Bornfeld.

En kæp i hjulet på innovation
I bogen "Det brændende engagement" er forfatter og filosof Jakob Skov stærkt kritisk over for de nye performancemålinger.

- På den ene side prædiker danske virksomheder fællesskab og familiefølelse. På den anden side måles medarbejdernes præstationer ned i mindste detalje. Man giver de ansatte karakterer med tilknyttet belønning og straf. Det skaber stress og usikkerhed og arbejder i sidste ende mod virksomhedens mål om innovation via engagerede medarbejdere, siger Jakob Skov, der i sin bog især fokuserer på de rådgivningsvirksomheder, der er længst fremme med at bruge performance management.

To slags evalueringer
Jakob Skov skelner mellem to former for evaluering af medarbejderne:

Den ene kalder han en konstruktiv udviklingsorienteret evaluering, der har retning fremad og fokus på læring og udvikling, og som dermed fungerer fint som et forbedringsværktøj.

Den anden betegner han som en objektiv, kontrollerende evaluering, der med et køligt blik identificerer fejl og mangler og indplacerer den hidtidige indsats på en skala.

- Evaluering af medarbejderne som en løbende relevant feedback er vigtig. Derimod er kontrollerende målinger udtryk for en noget-for-noget-logik, der sætter en kæp i hjulet på medarbejderens engagement og følelse af fællesskab med virksomheden, mener han.

Usikkerhed fjernes
Ifølge Jakob Skov er det fint, hvis ledelsen i en virksomhed gør det klart, hvad dens forventninger til medarbejderne er. På den måde kan man blandt andet fjerne den usikkerhed hos de ansatte, der i sidste ende kan være med til at stresse dem, men det skal gøres med omtanke.

- Kortslutningen sker, når opfølgningen på de opstillede mål sammenkobles med et

incitamentssystem, der bygger på en forestilling om, at medarbejderen kun vil arbejde godt, hvis hun har udsigt til belønning eller frygter en straf. Med denne forestilling skubber virksomheden den ansatte fra sig. Samtidig kan den objektive karaktergivning, "du er en 2'er", fjerne selvværdet og fastholde medarbejderen i en svag position, siger Jakob Skov, som i stedet hælder mod den ledelsesform, man benytter inden for den såkaldte "værdsættende ledelse".

En god karakter er virkningsløs
Værdsættende ledelse (Appreciative Inquiry, red.) er gennem de seneste ti år blevet en af de mest anerkendte metoder inden for ledelse. Den tager afsæt i den ansattes ressourcer og styrker - frem for i det, der ikke fungerer tilfredsstillende.

- En god karakter er virkningsløs, fordi den blot kommunikerer, at alt er i orden. Forestillingen er, at den dårlige karakter vil danne udgangspunkt for en intensiveret indsats på det pågældende svage område. Problemet er bare, at mennesker ikke fungerer på den måde. Vi vokser fra et fundament af selvtillid, af kunnen og viden, siger Jakob Skov.

Mange virksomheder, der tyr til performancemålinger af de ansatte, mener, at de også bedriver værdsættende ledelse. En påstand, som ifølge Jakob Skov ikke hænger sammen.

- De to ledelsesmetoder er klart i modstrid med hinanden.

- Stort set alle ledere i dag slynger om sig med de pæne ord "anerkendende ledelse" og "konstruktiv kritik". Man forsøger at køre den anerkendende eller værdsættende ledelsesstil og at skabe fællesskab parallelt med performance-målingerne. Men det kan ikke lade sig gøre. Performance-målingerne annullerer reelt den værdsættende ledelse og det fællesskab, denne forsøger at etablere.

Nej til mennesker i kasser
Dagligvarekæden Irma, med topchef Alfred Josefsen i spidsen, er nærmest blevet synonym med en skandinavisk ledelsesstil, hvor der ikke er tradition for nidkært og detaljeret at måle medarbejdernes individuelle præstationer.

Han har ved flere lejligheder advaret imod amerikansk inspirerede ledelsesværktøjer, som hævder, at næsten alt lader sig måle og veje.

Han har tidligere blandt andet betegnet det stigende måleri for en "cover my ass"-kultur, hvor der bruges uanede kræfter på at opbygge rapporteringssystemer, der ødelægger enhver form for kreativ tanke.

- Når man som leder ikke tør tro på noget, når man ikke har intuition nok, når man ikke har selvtillid nok, så kompenserer man ved at finde nogle indikatorer, man kan måle på, sagde Alfred Josefsen for et par år siden.

I dag fastholder Irma sin modstand mod detaljerede performancemålinger. Margit Marell, Irmas HR-chef, fortæller, hvordan koncernen løbende evaluerer vidensmedarbejdernes præstationer og giver individuel feedback - men uden brug af rating-systemer.

- Vi har ikke lyst til at putte mennesker i kasser; vi vil hellere have en åben dialog. Vi tror ikke på værdien af at bruge en skala fra for eksempel 1 til 10. Men vi følger meget op på, hvordan folk præsterer, og her vægter vi både det faglige og værdimæssige, siger Margit Marell.

De ansatte i Irma har en årlig udviklingssamtale, og efter et halvt år har de en såkald værdisamtale, der blandt andet handler om samarbejde.

- Her taler vi om, hvor god du er i forhold til vores forventninger, og vi gør meget ud af at give konkrete eksempler: "Her præsterede du til ug", "Her præsterede du mindre tilfredsstillende".

Margit Marell forklarer, hvorfor en virksomhed kan føle sig fristet af en mere firkantet rating af de ansatte:

- Hvis en virksomhed hænger sine belønningssystemer op på, hvordan medarbejderne scorer i den interne rating, er det jo nødvendigt med en mere objektiv evaluering af præstationen. Men sådan er Irma ikke bygget op, og vi behøver derfor ikke ganske kort at fortælle "du ligger på 3".

Bilag 3: Sådan får du lean til at glide ned

i Magasinet Arbejdsmiljø nr. 1 2008
af: Trine Wiese

To af de hotteste ledelsesværktøjer i øjeblikket er lean og Appreciative Inquiry. Det ene handler om at lære af fejl og problemer, det andet om at lære af sine succeser. Nu har Sydbank smeltet de to værktøjer sammen til en Lean 2.0.

Lean a la Sydbank
- I Sydbank oplever jeg medarbejdere, der selv kommer løbende med stopure og beder om at få målt, hvor hurtige de er til at løse en opgave. Sådan et engagement omkring lean er usædvanligt.

Sådan siger organisations- og ledelseskonsulent Kuno Johansen, der har gjort sig til talsmand for en Lean 2.0. Her tager man det bedste fra to hotte ledelsesdiscipliner, nemlig lean og Appreciative Inquiry (AI), og skaber en ny, mere mundret opskrift på, hvordan du øger effektiviteten og samtidig styrker medarbejdernes engagement.

- Når de hurtige resultater ved en lean-indsats er høstet, har medarbejderne det med at miste motivationen. Det kan ofte handle om, at fokus i lean er, at du skal lære af dine fejl og problemer. Men det, der skaber energi og gejst, er at ændre dit fokus og dermed lære af dine succeser. Og det er her, at metoderne i AI kan være værd at benytte sig af.

Kuno Johansen uddyber:
- I det traditionelle arbejde med lean studerer man problemer og bliver klog på det, der ikke virker. Arbejder man derimod samtidig med AI, studerer man succeser, og dermed bliver man god til at skabe succeserne.

Lean a la Sydbank
Sydbank er en af de virksomheder, der har arbejdet med AI og lean på en og samme gang. Lean kom først på banen, da Sydbank havde arbejdet med AI som udviklingsmetode i to et halvt år.

Det var, da banken begyndte at fokusere på, hvordan for eksempel tidsforbruget i den konkrete sagsbehandling kan minimeres, at lean kom på banen. Man var imidlertid bekymret for, om lean ville arbejde imod de positive egenskaber i AI. Og så var der jo ikke andet for end at udvikle en Lean 2.0, skræddersyet til Sydbank.

- Det er uhyre væsentligt at få ændret sprogbruget omkring lean, hvis medarbejderne skal engagere sig helhjertet, siger Henning Barsøe, regionsdirektør i Sydbank, på baggrund af Sydbanks lean-projekt "Work Smarter".

- Målet med lean er det samme for os her i Sydbank som for alle andre. Men i stedet for at sige, at vi arbejder på at skabe merværdi ved at eliminere spild, siger vi, at vi skaber merværdi via flere perfekte arbejdsprocesser. Dermed styrker vi motivationen og engagementet, siger Barsøe.

Han mener desuden, det er vigtigt, at medarbejderne ser, at målene med en effektiviseringsproces ikke kun handler om et snævert økonomisk bundlinjefokus.

- Der skal både være en positiv udvikling, når det gælder kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed og produktivitet og indtjening. Det hele skal hænge sammen.

Henning Barsøe argumenterer for ikke at følge lærebøger i ledelse slavisk. Han advarer ledere imod at forelske sig blindt i konkrete ledelsesmetoder. Dermed risikerer de nemlig at lukke øjnene for virksomhedens egenart og særlige behov.

- Det handler om at lade sig inspirere og så selv designe udviklingsmetoderne. Vi ønsker ikke at bruge en standardværktøjskasse. Vi tager det, vi kan bruge fra lean, og det, vi kan bruge fra AI. Hverken mere eller mindre.

Bilag 4: Umyndiggørelse: Den umulige kritik

i Børn & Unge nr. 18 2009
af: Vibeke Bye Jensen

Pædagoger har ikke mulighed for at kritisere deres arbejdsforhold, og de får heller ikke noget ud af at prøve. Det fører til umyndiggørelse af pædagogerne, som reagerer ved at blive syge, stressede og udbrændte. I bogen 'Umyndiggørelse' beskriver sociologen Rasmus Willig hvorfor.

Hvis pædagoger kritiserer deres arbejdsforhold, og det ikke har nogen konsekvens, opgiver de på et tidspunkt. De føler sig umyndige i det fag, som de har uddannet sig til og arbejdet indenfor i mange år.

I bogen 'Umyndiggørelse' viser sociologen Rasmus Willig, hvordan pædagoger bliver umyndiggjort, fordi kritikken vendes indad og bliver til selvcensur. Og hvorfor det gør pædagoger syge og opgivende.

"Mennesket er et kritisk væsen, og kan det ikke komme af med sin kritik af formel vej, er der to andre muligheder: Kritikken kan komme ud gennem sidebenene, eller den kan vendes indad. Det fører i begge tilfælde til handlingslammelse og resignation. Man opgiver, fordi man ikke kan komme nogen vegne. Det er det, pædagoger oplever, og så bliver det endda værre og værre. Udsagn som: 'Det kan godt være, at det ikke altid har været sådan, men det har det vel i princippet' eller 'vi kommer aldrig på fode igen' vidner om, hvor forfærdeligt folk har det under sådanne forhold," siger han.

Bogen er blevet til ved fokusgruppeinterview med flere end 100 pædagoger i Århus. De har fortalt Rasmus Willig, hvordan de oplever, at deres arbejdsforhold langsomt er blevet forringet gennem de seneste 20 år, og hvordan de oplever, at deres kritik af forholdene på institutionerne ikke bliver hørt. Pædagogerne har også fortalt, hvordan de reagerer på, at de ikke kan gøre noget for at forbedre de åbenlyse dårlige forhold for sig selv og børnene.

Når pædagoger skal arbejde under forhold, som de ved, er for dårlige, handler de ikke kun mod deres bedreviden. De handler også imod deres etiske overbevisninger. De udfører deres arbejde på en måde, som ikke er acceptabel med den viden, de har om, hvad der kan gøres.

I den situation er der to muligheder for overlevelse, mener Rasmus Willig. Den ene er, at pædagogerne vænner sig til forholdene, men samtidig har det dårligt med at gøre det. Det fører til, at de i sidste ende giver op, og mange bliver sygemeldt eller forlader helt faget. Den anden mulighed er, at pædagogerne reproducerer de mønstre, som de selv er underlagt, over for børnene.

"Pædagogerne i Århus fortalte mig, at de i langt større udstrækning end før bruger sutten til at skabe sig ro. De lukker så at sige munden på børnene på samme måde, som munden bliver lukket på dem," fortæller han.

Kritik har ikke høj status.
Når pædagogerne prøver at kritisere, bliver de mødt med forklaringer om, at sådan er rammerne altså, og det må de bare finde sig i, for det er der ikke noget at gøre ved. Det er ifølge Rasmus Willig ikke de juridiske forudsætninger for ytringsfriheden, der er på spil, men det er
normerne for at ytre sig, der er gjort umulige.

Det er bemærkninger som: 'Jeg hører, hvad I siger, jeg tager kritikken til mig, men nu har jeg det næste møde, farvel og ha' det godt', der igen og igen lukker munden på pædagogerne. "Det betyder, at man hører kritikken, men at det ingen konsekvens har. De mange afvisende sætninger udgør til sidst det samlede billede af en kultur, hvor
kritik ikke længere har en høj moralsk status," siger han.

Mange har fortalt Rasmus Willig, at de har fået det dårligt af at læse bogen. Han mener, det skyldes, at vi har lært, at alle skal have lov til at række hånden op og stille kritiske spørgsmål. Det er en moralsk værdi, som vi bliver krænkede over at blive frataget.

"Den moderne civilisations højeste moralske idé er, at vi skal kunne ytre os kritisk i en offentlig borgerlighed. Når det er under voldsomt pres og reproduceres helt ned i vuggestuen, sætter det gang i den kvalmende fornemmelse. Der sker en overskridelse af vores grundlæggende moralske værdier. Det virker især stærkt, at man ikke kan ytre sig frit om sit arbejde og sin professionsudøvelse i en tid, hvor vi mere end nogensinde taler om ytringsfrihed," siger han.

Brok er også kritik.
Pædagoger er kendt for at have en brokkekultur, men Rasmus Willig køber ikke præmissen om, at det er forkert at brokke sig. Brok og klynk er bare kritik, som ikke har fået lov til at komme ud ad formelle veje, og som ikke bliver taget alvorligt.

"Ved at dele utilfredsheden op i brok eller kritik har man sagt, at én type kritik er mere rigtig end en anden. Og når så pædagogerne omtaler sig selv som en kultur af brokkere og accepterer, at andre kalder dem det, viser det bare, at det er lykkedes at umyndiggøre dem. Man bliver umyndiggjort, når man underlægges de samme principper, som man selv er udsat for, og reproducerer dem til børnene. Hvis pædagogerne selv siger, at det bare er brok og ikke kritik, diskvalificerer de faktisk selv den kritik, der kommer ud som brok," siger han.

Når to pædagoger står på legepladsen og snakker om, at nu går det ikke længere, og at de kan ikke få det til at hænge sammen, betegner de selv det som brok. Det kaldes en

uretsbevidsthed. Man føler en uret, men den formuleres ikke ad positiv, formel vej, forklarer Rasmus Willig.

"Det er i princippet den kritik, der er den vigtige, for den informerer om de reelle faktiske tilstande. Kritikken skal ud, og den skal tages alvorligt. Hvis den ikke bliver det, kan kritikken kun komme til udtryk på legepladsen sammen med kollegerne," siger han.

Rasmus Willig mener, at det brok, som findes på alle arbejdspladser, ses i langt højere grad blandt pædagoger end i andre professioner. Måske fordi konsekvenserne af, at kritikken ikke høres, er så store. Det går ikke kun ud over pædagogerne selv, det går også ud over børnene.

Fokus på service.
'Årsagen til, at kritikken har fået så dårlige vilkår, er ifølge Rasmus Willig, at man har forvekslet den politiske liberalisme, som indebærer ytringsfrihed, forsamlingsfrihed og andre liberale frihedsrettigheder, med økonomisk liberalisme eller neoliberalisme.

Politisk liberalisme er kendetegnet ved at være et oplysningsprojekt, hvor man lægger vægt på, at borgeren skal oplyses for at kunne deltage i samfundet. Men så snart man i stedet udøver økonomisk liberalisme, gør man udelukkende daginstitutioner til et sted, hvor man kan købe serviceydelser. Han mener, at sprogscreeningerne er et godt eksempel på det.

"Her har vi den grundlæggende moralske værdi, at alle skal kunne tale for at komme ind i den offentlige borgerlighed som voksne og myndige, men den tilbydes som en service, hvor der så bare ikke er fulgt penge med til ydelsen. Nu bruger alle tid på at sprogteste, men der er ikke tid til, at man kan lære sproget. Så snart man politiserer et område og siger, at der skal være mulighed for at vælge, hvilken type service brugeren skal have, så rettes fokus mod brugerens tilfredshed og væk fra, at institutionerne skal være et projekt, der gør børnene myndige, så de senere kan fungere i samfundet," siger han.

At blive umyndig.
Det er summen af alle de små ting, der ikke fungerer, og som det er umuligt at få lov til at kritisere, som fører til umyndiggørelse af pædagogerne, mener Rasmus Willig.

Det starter måske med, at man selv griber en karklud, fordi der ikke bliver gjort ordentligt rent længere - for Herre Gud, det kan man vel godt lige gøre. Men når man hvert år oplever at skulle spare én til to procent, at normeringerne og vedligeholdelsen bliver lidt dårligere, og at der hele tiden vælter nye krav ind over daginstitutionerne uden flere ressourcer, så fratager man pædagogerne fornemmelsen af, at de er de myndige voksne, der skal tage sig af tingene.

"Samtidig oplever de en voksende mistillid til deres erhverv, fordi de føler sig kontrolleret og evalueret. Der bliver hele tiden indført nye standarder og procedurer for, hvad der er rigtigt og forkert. Dertil komme alle kravene om, hvordan de skal gøre deres arbejde på en ny og anden måde. Som en pædagog sagde: 'Førhen var det os, der stod for den pædagogiske udvikling, og forvaltningen for administrationen. Nu er det forvaltningen, der udstikker de pædagogiske retningslinjer, og os, der forvalter dem'. Man har faktisk frataget professionen fornemmelsen af, at pædagoger er autonome, at de faktisk kan deres arbejde. Hver dag er pædagogerne udsat for mange umyndiggørelsesprocesser, fordi der er så meget udefrakommende regulering af deres arbejde," siger han.

Når pædagoger bliver umyndiggjort, føler de sig handlingslammede. De giver op, for de oplever, at det ikke længere kan betale sig at gøre en indsats eller at kritisere.

"Erfaringen af ikke at kunne komme igennem med noget, er så stærk, at der har indfundet sig en total håbløshed. Jeg har mødt rigtig mange pædagoger, der har det sådan," siger Rasmus Willig.

Ekstreme ventiler.
Pædagogerne i Århus har fortalt Rasmus Willig, hvad de gør for at få luft for frustrationerne. Det har overrasket ham, hvilke ekstreme ventiler, pædagogerne bruger.

"For én ting er at skrige i bilen på vej hjem fra arbejde. Noget andet er at gøre det på vej til arbejde. Og endnu værre er det, hvis man også skriger i bilen, når ens mand og børn er med. Så er den ved at være gal. De mange enkeltstående eksempler på brug af ekstreme ventiler udgør et samlet billede af, hvordan det De mange eksempler viser, at ventiler er nødvendige for at overleve. Rasmus Willig fortæller om en erfaren og respekteret leder, der havde det meget dårligt.

Hun fortalte, at det kunne skyldes, at hun i et par uger ikke havde kunnet tale halvanden til to timer hver dag i telefon med sin veninde, som hun plejede, fordi denne havde haft nattevagt.

"Det gjorde stort indtryk på mig, at halvanden til to timer i telefonen hver dag var nødvendigt for at klare hverdagen. Hun havde det tydeligvis skidt, og det har jeg oplevet hos rigtig mange af dem, der har deltaget i interviewene.

Fokusgrupperne har nærmest fungeret som en slags terapeutisk ventilering, uden at det har været hensigten. Mange har givet udtryk for, at det var dejligt med en dag, hvor de ikke skulle være anerkendende, inkluderende, positive og møde hinanden i øjenhøjde, men at de kunne få luft for frustrationerne og fortælle, hvorfor de er så frustrerede," siger han.

Bilag 5: Gode eksempler giver attraktive arbejdspladser

i DJØF-Bladet nr. 6 2007
af: Jannie Buch

Evnen til at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft står som en af de helt store udfordringer i fremtiden for både virksomheder og offentlige arbejdspladser. Kampen om arbejdskraften vindes af dem, der forstår og evner at skabe attraktive arbejdspladser.

Værdsættende samtale (Appreciative Inquiry/AI) er en metode, der med succes kan anvendes til at skabe positiv udvikling i både trivsel, produkt og kultur.

Både private og offentlige virksomheder skriger i øjeblikket på kvalificeret arbejdskraft, og konkurrencen om de ressourcestærke medarbejdere forventes ikke at blive mindre i årene fremover. ErhvervsBladet spurgte ved udgangen af 2006 en række virksomhedsledere om, hvad de ser som den største udfordring i de kommende år. Svaret var næsten entydigt: At kunne fastholde og rekruttere kvalificerede medarbejdere. Kunsten at være en attraktiv arbejdsplads.

En af de vigtigste strategiske udfordringer for virksomheder og offentlige arbejdspladser bliver derfor at arbejde strategisk med HR-området - altså med at skabe attraktive arbejdspladser med både høj trivsel og høj kvalitet i ydelser og produkter. For kampen om arbejdskraften vindes af dem, der forstår og evner at skabe attraktive arbejdspladser.

AI - en konstruktiv metode
AI er en konstruktiv vej til at skabe attraktive arbejdspladser. I forhold til traditionel problemløsningstænkning er der her tale om en metode, der på mange måder vender vores hverdagsforståelse på hovedet. I stedet for at analysere problemer, finde årsager (placere skyld) og opstille løsningsmodeller for, hvordan problemet skal undgås i fremtiden, tager AI-baseret udvikling udgangspunkt i det, der fungerer godt, og hvorfor det gør det, så det kan gentages, understøttes og udvikles.'

AI handler kort sagt om:

- At udvikle en kultur, hvor medarbejdere og ledere er mere fokuserede på det, der går godt, på succeser, ressourcer og muligheder frem for det, der gik galt, problemer, fejl og mangler.
- At fremme en kultur, hvor man lærer af sine succeser, og hvor udvikling bygger videre på 'de bedste øjeblikke' - når den enkelte, teamet og organisationen fungerer allerbedst.
- At udvikle fælles billeder og visioner af en ønskværdig og realistisk fremtid, og at igangsætte de handlinger, der skal gøre visionen til virkelighed.
- At udvikle et positivt og fremadrettet sprog, der understøtter virksomhedens mål og visioner.

Hvorfor arbejde med AI?
Der er mange gode grunde til, at virksomheder og offentlige arbejdspladser med succes kan arbejde med AI-baseret udvikling i deres indsats for at blive eller forblive en attraktiv arbejdsplads:

1. Fokus på det, der virker, skaber en vinderkultur præget af lyst, mod og energi til løbende forandringer og fornyelse.
2. Visioner og mål baseret på viden om det, der virker, skaber bæredygtige handlingsplaner.
3. Udvikling baseret på positive erfaringer skaber kontinuitet og sammenhæng - og gør det lettere at gå ind i fremtiden.
4. Styrkelse af de daglige samarbejdsrelationer øger kvaliteten 4. i opgaveløsningen.
5. Medarbejderinvolvering skaber trivsel, engagement og ansvarsfølelse.
6. Trivsel, kvalitet i ydelser og produkter og gode resultater skaber attraktive arbejdspladser.

For mange er det en ret provokerende tanke, at man i stedet for at tale om problemer sætter fokus på succeser og alt det, der virker. Kritikken rettet mod AI har derfor typisk lydt, at metoden ser bort fra problemerne.

Sådan forholder det sig imidlertid ikke. Det er en grundlæggende antagelse i AI, at der 'bag ethvert problem gemmer sig en frustreret drøm'. Men frem for at gå ind i en analyse af problemet og dets årsager går AI bag om problemet og bruger energi på at udforske drømmen.

AI beskæftiger sig således i høj grad med problemer, men gør det på en anden måde.

AI er naturligvis ikke løsningen på alt, men det er en særdeles effektiv metode til at skabe udvikling i sociale systemer, i grupper og på arbejdspladser. Man skal naturligvis først overveje, om de værdier og antagelser, som metoden bygger på, passer til kulturen og værdierne i den enkelte virksomhed. Vælger man imidlertid at arbejde med AI, er der gode muligheder for at skabe attraktive arbejdspladser, hvor mennesker trives, udvikler sig og skaber resultater for sig selv og for virksomheden.

Bilag 6: Start med den positive historie

i DJØF-Bladet nr.3 2010
af: Birgitte Ramsø Thomsen

I SKAT og i Kulturministeriet arbejder man med anerkendelse som kodeord. Justeringer i MUS og nye spørgsmål i tilfredshedsundersøgelsen er med til at sætte positivt fokus på det, der virker.

Da den daværende sekretariatsleder Lotte Kinnberg Thomsen for første gang skulle afprøve SKATs nye MUS-koncept, var hun lidt bekymret. Som indledning skulle hver medarbejder nemlig have forberedt en positiv historie. De skulle fortælle om en situation eller en oplevelse, der viser, hvornår det er fedt for dem at gå på arbejde. Hendes forbehold var, at de hardcore mandlige controllertyper måske ville synes, at det var noget mærkeligt blødt fis at snakke om, men hun blev klogere. Alle tog opgaven seriøst og havde forberedt sig grundigt på deres historie.

Den nye indgang viste sig at være rigtig god. Samtalen fik en helt anden drejning end tidligere, hvor tiden gik med at vurdere, hvor meget af 'lagkagerne' medarbejderen havde udfyldt på de enkelte arbejdsområder.

"Jeg synes, den store forskel er, at man går fra at tænke i kurser og nye opgaver til at tænke i alt muligt andet også. For det er ikke bare kurser, der skal til, for at folk synes, det er fedt og udvikler sig. Man kommer lidt dybere ind under huden på folk, og du får nogle oplysninger om, hvad der skal til, for at de kan præstere. Ofte skal de have nogle andre rammer, end man lige havde regnet med," konkluderer Lotte Kinnberg Thomsen.

I praksis betød det, at nogle skulle have mere instruktion og forklaring, fordi de følte sig usikre. En anden fik et kick ud af at være tovholder på større og længevarende projekter, så den slags opgaver fik hun flere af. En tredje blev motiveret af en høj grad af frihed, så hendes arbejdsform blev ændret, og hun fik større ansvar.

Kontorchef Peter Joensen i SKATs HR Udvikling beskriver den proces, SKAT har været igennem, som et paradigmeskifte.

"Vi udvikler os fra at være en kontrolvirksomhed til en servicevirksomhed, og derfor flytter vi også fokus fra fejl- og mangeltænkning til ressourcetænkning," siger han.

Metoden og værktøjet Appreciative Inquiry – som er en af grundstenene i den positive psykologi – var derfor med fra starten, da SKAT alligevel skulle lave et nyt MUS-værktøj til alle i forbindelse med fusionen mellem Told & Skat og de kommunale skatteforvaltninger. Alle lederne har derfor også trænet 'den gode' og 'den dårlige' måde at have samtaler med medarbejderne på – både med små film og konkrete øvelser, så de på deres egen krop kunne opleve forskellen.

Peter Joensen understreger, at man gerne må tale om problemerne, når bare man gør det på en konstruktiv måde: Hvad kan vi gøre for at undgå, at det her går galt næste gang? Samtidig er han også helt klar over, at mange af SKATs folk er eksperter i at finde fejl.

"Det vil være flot af mig herinde fra hovedcentret at sige, at vi alle sammen er gået væk fra det, der kaldes nulfejlskultur, men det er målet," understreger han.

Anderledes spørgsmål
I Kulturministeriet har man siden 2006 arbejdet med et anerkendende perspektiv – blandt andet i forhold til trivselspolitik, nyt MUS-koncept og ledelsesudvikling.

Administrationschef Jane Johansen Pade i departementet fortæller, at det anerkendende perspektiv er mest tydeligt i den nyligt afsluttede undersøgelse af medarbejdertilfredsheden.

"Vi prøver at få en afbalanceret tilgang til de spørgsmål, vi stiller, så vi ikke kun har et problemfokus. Vi spørger til, hvor tingene fungerer, og hvor vi kan styrke det, som fungerer godt. Helt konkret har vi spurgt, om medarbejderen har nogle evner og talenter, de kunne tænke sig at bruge mere, og om der er noget, ens leder gør godt, som det er vigtigt, han bliver ved med eller gøre. Vi har spurgt til, om medarbejderen synes, vi kan tale om travlhed og arbejdsbelastning på en konstruktiv og løsningsorienteret måde for at få nogle konstruktive ideer til, hvad vi kan gøre," fortæller hun.

Også i forhold til ledelsesudvikling og i MUS-konceptet prøver departementet på at arbejde styrkeorienteret, konstruktivt og udforskende. Specialkonsulent Kathrine Lehmann har været ansat i ministeriet i 15 år, og hun synes, man kan mærke, at en ny ledergeneration er kommet til, som i højere grad har blødere værdier med sig. Hun hæfter sig ved, at medarbejderne i høj grad er blevet inddraget i de seneste års udvikling. Også et medarbejderønske om at inddrage karriereudvikling i MUS er blevet imødekommet, selvom ledelsen i begyndelsen var tilbageholdende med at puste forventningerne op.

"En lille detalje er, at da jeg var til MUS for ti år siden tog det en halv time. Nu er der afsat to timer. Ledelsen signalerer, at det handler om din udvikling, og at de tager det alvorligt. I stedet for at der kun er fokus på departementets bedste, tager man hånd om den enkeltes udvikling, ønsker og behov," siger Kathrine Lehmann.

Bilag 7: Styr på ideerne

i Ingeniøren 13. mar 2005
af: Lene Wessel

Mentorordningen i DR gavner både mentor og mentee. Mentee Jesper Raab har lært at lytte til andre.

Projektleder i Danmarks Radios chefredaktion Jesper Raab ville gerne være bedre til at overskue komplekse problemer, arbejde mere systematisk og lære at tøjle passionen for sine ideer. I hvert fald så meget, at han ville lade sig styre mindre af sine følelser og blive mere nøgtern og systematisk i sit arbejde – ikke mindst i samarbejdet med andre.

Nogenlunde sådan lød hovedpunkterne i den ansøgning om at få tildelt en mentor, som Jesper Raab sidste år sendte til chefen for Danmarks Radios mentorprogram.

Kort efter fik den 36-årige projektleder besked om at tage kontakt til kunde- og udviklingschef i DR-Broadcastteknologi & IT Christine Thorsen. I hendes ansøgning om at blive mentor stod ord som »sparring« om »personlig udvikling«, »struktur« og »løsning af komplekse problemer«.

På papiret lignede de to med andre ord et rigtigt godt match.

Et halvt år senere konstaterer både mentor og mentee, at det var de også.

Selv om de kun mødes hver anden måned, føler Jesper Raab allerede, at han er på vej i den rigtige retning takket være en konstruktiv sparring med sin mentor. Som projektleder med ansvar for udvikling af nye formater til DAB (Digital Audio Broadcasting) skal han af og til samarbejde med folk, som er forbeholdne over for hans projekter, fordi de handler om forandring. Tidligere tænkte han ikke på, at de havde andre interesser end ham, og derfor havde han en tendens til at lade sin egen begejstring fylde så meget, at han havde svært ved at få dem med på sine ideer.
Værktøj til forandring

Mentorordningen i DR gavner både mentor og mentee. Mentee Jesper Raab har lært at lytte til andre.

Nogen egentlig dagsorden sætter mentorparret ikke før deres møder, men som mentee står Jesper Raab for udspillet.

Ved deres første møde handlede det netop om, at hans store engagement ofte medfører, at han glemmer at tænke på samarbejdsparternes ønsker og behov, og i stedet lader sin egen begejstring tage over.

Deres snak kom i høj grad til at dreje sig om værktøjer til at styre følelserne. Selv om løsningen ikke var simpel, var værktøjet relativt nemt at håndtere, og mentoren havde det lige ved hånden. Jesper Raab var nemlig landet på en af sin mentors kæpheste: »Appreciative inquiry« (positiv/anerkendende spørgemetode).

»Det er vigtigt at være bevidst om sit sprogbrug, når man er i dialog med andre. I stedet for at tale om problemer skal man tale om udfordringer, og i stedet for svagheder skal man tale om udviklingspotentialer. På den måde bliver man mere løsningsorienteret,« siger Christine Thorsen. Hun var skeptisk over for den anerkendende spørgemetode, da hun i sin tid hørte om den, men efter en måneds tilvænning opdagede hun, at den virker.

Og det har den også gjort for Jesper Raab, som føler, at hans nye mere positive og løsningsorienterede tilgang til opgaverne hjælper.

»Selvfølgelig ændrer man ikke adfærd med et fingerknips, men jeg har haft gode oplevelser med det, og oplever, at når jeg har en åben attitude, løsner det op for stemningen, og så er det faktisk lettere at komme videre,« siger Jesper Raab.

Den nye erkendelse glæder hans mentor.

»Jeg havde armene oppe over hovedet ved vores seneste møde, fordi Jesper havde skrevet ned, hvordan den positive holdning rent faktisk havde virket. Det er fantastisk tilfredsstillende, når det, jeg giver, har en effekt: At han bliver bedre til sit arbejde og mere glad.«
Fødselshjælper

Mentorordningen i DR gavner både mentor og mentee. Mentee Jesper Raab har lært at lytte til andre.

Rollen som mentor tiltaler Christine Thorsen så meget, at hun har endnu en mentee i DR, lige som hun privat er mentor for et par stykker. Selv har hun ingen mentor, og føler heller ikke behov for det. Hun henter inspiration og ideer fra de uddannelsesforløb, hun har været igennem – senest en MMT (Master in Management of Technology) i forandringsledelse og innovation på DTU.

I forholdet til sine mentees opfatter Christine Thorsen først og fremmest sig selv som en sparringspartner.

»Det er min oplevelse, at den, der sidder med problemet, ofte selv har svaret. På den måde opfatter jeg mig selv som fødselshjælper. Jeg stiller spørgsmål: Hvad er udfordringen, hvad er de øvrige interessenters aktie i det her projekt, hvilke løsninger ser du, og hvordan kommer du derhen?«

Mentorordningen i DR gavner både mentor og mentee. Mentee Jesper Raab har lært at lytte til andre.

Christine Thorsen undgår så vidt muligt at komme med svar, men når spørgsmålene ikke slår til, bruger hun sine egne erfaringer til at inspirere sine mentees.

»Når jeg ikke stiller spørgsmål, forfalder jeg let til at fortælle historier fra mit eget liv,« siger hun med et smil. Men hvis der ligger en undskyldning gemt i smilet, er det i hvert fald ikke nødvendigt, for metoden passer Jesper Raab rigtig godt.

»På den måde får man fat i andre vinkler på et konkret problem, og det sætter tankerne i gang på en helt anden måde,« siger han.

Inspirationen går imidlertid også den anden vej, fortæller Christine Thorsen.

»Gennem Jesper får jeg et indblik i en del af organisationen, som jeg ellers ikke ville have fået, lige som det giver mig nye vinkler på nogle af de udfordringer, jeg selv sidder med, siger hun.«

Bilag 8: Styrk Lean-motivationen

i Magasinet Lederne nr. 11 2007
af: Trine Wiese

Hvordan kombinerer du to af de mest hotte ledelsesdiscipliner lige nu, nemlig Lean med fokus på effektivisering og anerkendende ledelse, det vil sige Appreciative Inquiry (AI), når fokus er at skabe tilfredse medarbejdere?

Det gav organisations- og ledelseskonsulent Kuno Johansen og regionsdirektør i Sydbank, Henning Barsøe, et bud på under workshoppen Effektiv Lean med tilfredse medarbejdere.

- I Sydbank oplever jeg medarbejdere, der selv kommer løbende med stopure og beder om at få målt, hvor hurtige de er til at løse en opgave. Sådan et engagement er usædvanligt, sagde Kuno Johansen, der blandt andet forklarer engagementet med, at ledelsen har formået at ændre sprogbruget omkring Lean.

- I det traditionelle arbejde med Lean fokuserer man på klassisk problemløsning, og når man studerer problemer, bliver man klog på det, der ikke virker. Arbejder man derimod samtidig med AI, studerer man succeser og dermed bliver man god til at skabe succeserne, lød det fra Kuno Johansen.

- Det er uhyre væsentligt at få ændret sproget omkring Lean. Målet er det samme. Men i stedet for at sige, at vi arbejder på at skabe merværdi ved at eliminere spild, skaber vi merværdi via flere perfekte arbejdsprocesser. Dermed styrker vi motivationen og engagementet, supplerede Henning Barsøe.

Bilag 9: Bliv bedre til at rose

i Magasinet Lederne nr. 8 2007
af: Janus Sejersen Laursen og Søren Ravnsborg

Chefer er for dårlige til at rose og anerkende deres medarbejdere, lød konklusionen for nylig i en undersøgelse fra fagforeningen HK. Halvdelen af dens medlemmer føler, at chefen ikke værdsætter dem efter fortjeneste.

Muligvis vil det billede ændres ad åre. Et støt stigende antal danske arbejdspladser genlyder nemlig lige nu af en stærk vilje til at omvende sig fra en problemfikseret kultur til fordel for en mere anerkendende kultur.

Inspirationen kommer fra organisationsteorien Appreciative Inquiry, hvis amerikanske ophavsmand, David Cooperrider, aflagde visit i Danmark i maj. Han har påvist, hvordan trangen til at spotte problemer og mangler sidder dybt i mange af os. I stedet for at rette opmærksomheden mod de mange ting på arbejdspladsen, der fungerer, er vi nærmest kodet til at pille i problemerne og fremhæve fiaskoerne. Skal det ændres, skal virksomhedens ledere og medarbejdere i virkeligheden lære sig et helt nyt sprog og tankemønster, forklarer en række ledere og eksperter her i temaet.

Bilag 10: De positive tanker flyder på chokoladefabrikken

i Magasinet Lederne nr. 8 2007
af: Janus Sejersen Laursen

Et positivt tankesæt er en del af udviklingen af virksomhedskulturen hos den danske slikfabrikant Toms.

Muligvis vil det billede ændres ad åre. Et støt stigende antal danske arbejdspladser genlyder nemlig lige nu af en stærk vilje til at omvende sig fra en problemfikseret kultur til fordel for en mere anerkendende kultur.

Inspirationen kommer fra organisationsteorien Appreciative Inquiry, hvis amerikanske ophavsmand, David Cooperrider, aflagde visit i Danmark i maj. Han har påvist, hvordan trangen til at spotte problemer og mangler sidder dybt i mange af os. I stedet for at rette opmærksomheden mod de mange ting på arbejdspladsen, der fungerer, er vi nærmest kodet til at pille i problemerne og fremhæve fiaskoerne. Skal det ændres, skal virksomhedens ledere og medarbejdere i virkeligheden lære sig et helt nyt sprog og tankemønster, forklarer en række ledere og eksperter her i temaet.

Det er ikke kun dyrkning af kakaobønner, som chokoladegiganten Toms i Ballerup har interesse for. Virksomhedens ansatte skal også dyrkes og plejes som en del af ledelsens strategi om at udvikle en bedre virksomhedskultur med positive medarbejdere.

I afdelingen for forretningsudvikling har de valgt at bygge videre på denne strategi ved hjælp af Appreciative Inquiry, AI, og devisen "grow your people" – en tro på, at alle gør deres bedste for, at tingene lykkes. Hos Toms tror man på, at en positiv indgangsvinkel med uddelegering af arbejdsopgaver og ansvar giver de ansatte resurser til mere, fortæller Martin Holmboe, som er forretningsudviklingschef hos Toms Gruppen.

- AI er interessant for os, fordi det giver meget mere energi i hverdagen. Når vi eksempelvis drøfter udfordringer i projekter, fokuserer vi på det positive. En god måde at illustrere det på er: Det, som vi snakker om, får vi mere af – snak derfor om det, der virker! Fokus på svagheder og problemer bliver hurtigt til, hvem der har skylden, siger han.

- Det er dog ikke det samme som, at vi ignorerer konflikter. Der er altid en grund til, at de opstår, men det er måden, som vi taler om dem på, der er vigtig. Bag ethvert problem ligger der altid et ønske om noget bedre, så lederens opgave er at spørge ind til dette, og så træffe en beslutning ud fra det.

Besøg af amerikansk coach
Som et led i at skabe gejst og holde fokus på de positive tanker i organisationen, inviterer Toms hvert halve år den amerikanske virksomhedscoach Wolf Rinke til at holde en workshop på fabrikken i Ballerup og fortælle om den nyeste viden fra relevante undersøgelser fra hele verden. Ved Wolf Rinkes første besøg deltog 12 chefer fra toppen i Toms, men det antal er senere blevet udvidet til at omfatte 50 funktionærer, heriblandt ansatte fra den øvrige del af organisationen.

Martin Holmboe fortæller:
- I begyndelsen var den positive tænkning uvant for medarbejderne. Men det er ikke svært at få folk med, når de ser, hvor meget energi, der er i det. Fremover vil vi sørge for, at flere og flere medarbejdere kommer med til disse foredrag. Hvis vi kan påvirke kulturen i deres afdelinger, håber jeg, det vil smitte af på resten af organisationen. Men vejen fra et fire timers foredrag til en helt ny måde at tænke på er lang, erkender han.

Ny måde at tænke på
Ifølge Martin Holmboe kan alle være med på AI-bølgen, teorien bag er ikke tung. Udfordringen ligger i at ændre dit tankemønster, så du automatisk tænker i styrker og muligheder.

- Man kan jo starte i ledelseslaget med at få lederne til at tænke tankerne. Men alle ansatte kan i princippet gå i gang fra day one, det er jo ikke en særlig avanceret værktøjskasse, men en uhyggelig simpel teori, siger Martin Holmboe, der løbende udfordrer sin egen hjerne til at tænke positivt som udgangspunkt.

- Det er en daglig udfordring at tænke sådan, men du skal være bevidst om, at du selv skal vælge at tænke på den måde. Positiv tænkning er ikke nødvendigvis en naturlig tankeform.

Det kan være svært at give konkrete og specifikke eksempler på de resultater, en positiv grundholdning tilfører virksomheden. Det er mere en måde at præge kulturen på, fortæller Martin Holmboe.

- Jeg synes ikke, man skal tænke i bundlinje, men tro på, det er den rigtige måde – det giver glade medarbejdere. Jeg kan i hvert fald føle på mig selv, at jeg rykker bedre i positive omgivelser.

Bilag 11: Papyrus fandt de gode historier frem

i Magasinet Lederne nr. 8 2007
af: Søren Ravnsborg

Papirgrossist skulle lære at jage successer i stedet for problemer.

Da papirgrossisten Papyrus for et års tid siden skulle skifte reklamebureau, benyttede man lejligheden til at få undersøgt omverdenens syn på virksomheden. Resultatet var ikke i tråd med egne idealer, fortæller marketingschef Birthe Grøndal

- Vores kunder opfattede os som mindre fleksible og vågne, end vi gerne vil være. Vi var som markedsleder blevet lidt magelige, og det var på tide at ruske op i os selv, siger hun.

På samme tid stod Papyrus foran en fornyelse af virksomhedens værdisæt, hvis vigtigste mål var at skabe et fælles værdisæt for såvel ledelse som medarbejdere. Sammen med den daværende personalechef kredsede Birthe Grøndal om nogle af de elementer, hun kendte fra sin coachuddannelse, herunder Appreciative Inquiry.

Rettede fejl og problemer
- Vi trængte til at se mulighederne i stedet for at bruge al tiden på det, der ikke gik så godt. Vi havde glemt at fortælle hinanden, hvad vi var gode til. Vi rettede fejl og jagede problemer i stedet for at jage succeser. Vi ville ændre attitude og holdning i hverdagen, så vi fik fokus på det, vi er gode til, fortæller hun.

Første skridt var en workshop for virksomhedens ledere, som skulle påtage sig et medansvar for at føre forandringerne igennem. Hver leder præsenterede derpå de nye ideer for sine medarbejdere, så de enkelte lederes positive tilgang var altafgørende, da de som rollemodeller skulle vende arbejdskulturen i Papyrus.

- Lederne skal have hjertet med i beslutningerne, ellers kan de ikke ændre noget. For medarbejderne handler det om at vise åbenhed og mod til at tage medansvar. Enkelte medarbejdere var bekymrede for, om vi nu skulle til at male alt lyserødt. Det er der ikke tale om. Vi skal blot være bevidst om vores styrker og anerkende hinandens gode indsatser. Det tager tid at lære at fokusere rigtigt, så det er en vedvarende proces og ikke et projekt, siger Birthe Grøndal.

Bilag 12: De positive tanker flyder på chokoladefabrikken

i Magasinet Lederne nr. 8 2007
af: Janus Sejersen Laursen

På Forskningscenter Risø har Appreciative Inquiry-filosofien været med til at holde et positivt fokus under fusionen med Danmarks Tekniske Universitet.

Forskningscenter Risø i Roskilde fusionerede med Danmarks Tekniske Universitet, DTU 1. januar 2007. På Risø bliver Appreciative Inquiry anvendt for at holde fokus på de positive forventninger frem for frustrationerne ved forandringerne. Det fortæller Ulla Viskum, som er HR-udviklingskonsulent på Forskningscenter Risø.

- Eksempelvis gik det nemt med at få integreret AI på vores ledelsesseminar. Forskere kan være analytiske og problemorienterede, men chefgruppen var med det samme klar på ideen om at vende blikket væk fra det problemfokuserede. Forskere er jo nysgerrige, siger hun.

Frustrationer skal også anerkendes
Ulla Viskum er af den overbevisning, at AI's værdsættende princip gør folk mere målrettede, hvorimod fokus på problemer får selv samme til at vokse i omfang. Derfor blev deltagerne på seminaret opdelt i par, hvor de skulle fortælle til hinanden, i hvilke jobsituationer de føler sig mest levende og klar til toppræstationer.

- Det virker. Du kan fysisk se folk rette sig op i stolen, når de fortæller om noget positivt, de har oplevet, siger Ulla Viskum.

Dermed ikke sagt, at det ikke samtidig er vigtigt at anerkende medarbejdernes frustrationer og undersøge, hvilke drømme og ønsker der ligger bag disse. Ellers bliver det for overfladisk.

- Jeg ved af erfaring, at det kan virke provokerende, at deltagerne kun må snakke positivt, hvis deres afdeling har store problemer. Derfor havde jeg på vores ledelsesseminar konstrueret et såkaldt "lynafledningshjørne", hvor folk kunne gå hen og snakke om deres frustrationer eller skrive deres negative tanker ned, fortæller hun.

Morgenmad med positive oplevelser
Som leder er det en god idé at lade sine ansatte fortælle om de positive oplevelser, de kommer ud for på det ugentlige morgenmadsmøde, som er en del af kulturen i mange virksomheder.

- Det virker fantastisk godt, og det er fantastiske historier, der kommer frem. Janteloven kan gøre det grænseoverskridende og svært at fremhæve sig selv, men øvelsen får personerne til at vokse og giver samtidig et indblik i kollegernes kalender, siger Ulla Viskum og bekræfter, at AI også vil være en del af tankegangen og arbejdsformen på Risø DTU fremover.

- Måske topper begrebet, men det vil stadig være aflejret i de ting, vi gør i hele udviklingsarbejdet. Det er en måde at tænke på.

Bilag 13: Selvledelse kræver ledelse

i Magistebladet nr. 11 2009
af: Peter Grods Hansen

Det er ikke nogen hemmelighed, at der gennem de senere år er kommet stor fokus på virksomhedsudvikling.

Appreciative Inquiry, Følelsesmæssig Intelligens, NLP, Værdibaseret Ledelse , Forandringsledelse og hvad det nu hedder alt sammen. Ordene indgår i almindelig hverdagsdansk.

Virksomhederne -såvel de private som de offentlige -arbejder med udvikling af alle mulige sider af arbejdspladsen.

I denne udvikling støder vi oftere og oftere på termen " selvledelse ". Men hvad dækker begrebet egentlig over? Undervisningsministeriet skriver i Det Nationale Kompetenceregnskab fra 2004: " Selvledelseskompetence er evne og vilje til at træffe beslutninger om eget arbejde, hvad angår metode, planlægning og gennemførelse med henblik på at bidrage til realisering af virksomhedens mål og værdier".

Medarbejderen skal altså ikke kun udføre arbejdsopgaverne tilfredsstillende, men har samtidig ansvar for, at dette sker i tråd med arbejdspladsens mål og værdier. Det vil sige, at opfyldelse af overordnede mål og håndtering af generelle udfordringer ikke længere kun er ledelsens ansvar -det bliver også den enkeltes ansvar. Involvering i planlægningsprocesser og metodeudvikling er ikke længere en mulighed, men et vilkår.

Det er klart befordrende for både arbejdsindsats og trivsel at have brede rammer og stor frihed i tilrettelæggelsen af såvel den længere proces som det daglige arbejde. Der er ideelt set tale om en individualisering (i ordets bedste betydning) og frisættelse i forhold til tidligere tiders metodestyring.

Samtidig er der tale om et ansvar for egen planlægning og arbejdsindsats, et ansvar, som risikerer at betyde individualisering (ikke i ordets bedste betydning) af ansvaret for målopfyldelse og resultater.

Individualisering af ansvaret giver et komplekst arbejdsmiljø, og konsekvenser for trivslen på arbejdspladsen, og dermed effektiviteten og arbejdsindsatsen, for slet ikke at tale om medarbejdernes ve og vel, er endnu ukendte. Det er derfor helt nødvendigt, at der skabes fokus på arbejdsmiljøet, bl. a. gennem sikring af en stor grad af operationalisering af personale-og ledelsespolitik, både på nationalt og lokalt plan.

En vigtig forudsætning for, at selvledelse som omdrejningspunkt og som arbejdsmetode skal kunne fungere hensigtsmæssigt, med alles accept og til alles tilfredshed, er en stor grad af medarbejderindflydelse.

Det er afgørende, at ledelsen inddrager medarbejderne i arbejdets tilrettelæggelse. Og det er ligeledes afgørende, at den mængde af erfaringer og kompetencer, medarbejderne besidder, bringes i spil, både i forhold til de overordnede beslutninger og strategier og i den praktiske tilrettelæggelse.

Samtidig er det nødvendigt -selv om det kunne lyde som en selvmodsigelse -at der er klarhed over, hvor ledelsen og ansvaret for hvad er placeret. Ikke mindst ledelsesansvaret. Selvledelse betyder hverken fravær af ledelse eller ledere. Selvledelse kræver ledelse .

Ledelsen skal være synlig, nærværende og involverende. Og ledelsen skal turde reelt give det nødvendige ansvar fra sig, samtidig med at den skal vedstå sig sit ledelsesansvar.

Bilag 14: Bedre musikskole efter coaching

i Musikeren juni 2009
af: Mette Kaasgaard

Som på alle andre arbejdspladser kan der på musikskoler opstå problemer i samarbejdsklimaet. Coaching efter teorien om anerkendende undersøgelse (eng: appreciative inquiry) kan være med til at løsne knuderne op, få medarbejdere og ledelse til at trives, og i sidste ende skabe dygtigere elever, erfarer københavns kommunes musikskole .

Allerede i 2003 var stemningen på Københavns Kommunes Musikskole alt andet end god lærere og ledelse i mellem. Tillids-og sikkerhedsrepræsentant Flemming Lund foreslog på daværende tidspunkt at gøre noget for at forbedre manglende samarbejde. Efter et par år med et fortsat problematisk samarbejdsklima besluttede musikskoleleder Ebbe Lund Nielsen at gøre noget. " Det startede som problemer i vores samarbejdsudvalg, og havde efterhånden bredt sig ud til resten af lærerkollegiet.

Den slags smitter jo! Mange ting var kørt i hårdknude. Der var ikke tillid mellem lærere og ledelse, og der var ikke en særlig positiv stemning," fortæller han, der til sidst kontaktede en privat coach.

Processen begyndte med at samarbejdsudvalget på fire personer satte sig sammen med Lisbet Theilgaard, der er privat coach, med speciale i ledelses-og organisationsudvikling.

Hun har mere end 20 års erfaring som coach og proceskonsulent og arbejder ud fra Anerkendende Undersøgelse med den basisantagelse at " mennesket søger mening".

På Københavns Kommunes Musikskole fortsatte forløbet med at alle blev inddraget, hørt og coachet mod det mål at skabe ' Et Godt Team'. Alle var begejstrede for resultatet af denne teambuilding, og var herefter ivrige efter , at processen skulle ud til hele skolen. " Der opstod virkelig en stor vilje og en indstilling om, at vi skal gøre tingene sammen," fortæller Lisbet Theilgaard. Processen forsatte med at alle medarbejdere deltog i seminarer over fire dage og derpå deltog i kollegacoaching på frivillig basis. Her igennem fik alle på hele arbejdspladsen de samme redskaber, som - ud over at have forplantet sig i det daglige kollegiale samarbejde -også har kunnet overføres og anvendes direkte i musikundervisningslokalet.

"Det har påvirket miljøet på vores musikskole temmelig markant at arbejde med Lisbeth Theilgaard og den Anderkendende Undersøgelse," siger Ebbe Lund Nielsen, og fortsætter: " Vi har fået vendt tankegangen på hovedet, og opdaget, at alle dybest set vil hinanden det bedste. Processen har virkelig fået folks øjne op for at se og tænke positivt.".

Ledelse som fag
Musikskolerne har muligvis særlige udfordringer ift. samarbejdsklimaet.

Lærerne er ofte spredte, mange er deltidsansatte, og det er vanskeligt at samle alle. Det at være musikskoleleder er endvidere blevet meget mere komplekst i dag, idet man ofte er leder af større enheder end tidligere som følge af sammenlægninger.

Mange musikskoleledere er også udfordrede, fordi de måske nok er uddannede som musikere, men ikke har en decideret lederuddannelse. Også på Rødovre Musikskole oplever man, at det er vigtigt at være bevidste om samarbejdsklimaet." Problemet er, at ifølge langt de fleste musikskolers vedtægter skal lederen kunne træde ind på lige fod med skolens undervisere, hvilket betyder at de skal ansætte en musiker," fortæller Trine Lerche Hjelholt Lutz, som er leder på Rødovre Musikskole . Hun har været leder i 10 år, har deltaget i en lang række ledelseskurser, og er desuden i gang med en MPA (Master of Public Administration) på Copenhagen Business School.

"Når man kommer som ny leder, har man behov for at uddanne sig, også inden for faget " ledelse." Og det tager noget tid. Man skal bl. a. oparbejde kompetencer inden for personaleledelse, personligt lederskab, kommunikation og forandringsledelse. Til gengæld, når man får det med, så er det en rigtig god cocktail," siger Trine Lerche Hjelholt Lutz. " Det vigtigste som leder er dog at have sociale og personlige kompetencer.

Et godt miljø kræver, at man har lyst til dem, der er der. Det er jo alle lærerne, der laver musikskolen, så jeg skal som leder lytte til, hvad de kan og vil. Det handler om at skabe så gode rammer som muligt for dem.".

Større verden
"Samarbejdsproblemer findes på alle arbejdspladser, og konflikter kan ikke undgås. Det vigtige er, hvordan vi håndterer dem," understreger Lisbet Theilgaard, og fortsætter: " Coaching og anerkendelse er så indlysende rigtigt, også når vi tænker moderne ledelse og moderne lærerarbejde. Metoden her er direkte anvendelig og lige ud ad landevejen. Kernen er, at vi skaber vores eget arbejdsmiljø, og at vi er hinandens arbejdsmiljø.

Med den Anerkendende Undersøgelse får vi en metode til at kunne skabe tillid, sådan at vi tør være åbne overfor hinanden.

Når vi respekterer totalt, hvordan den anden er, så lytter vi ind til vedkommendes værdier. Når vi kender hinandens værdier, bliver verden større, og vi kan bruge hinandens kompetencer," mener Lisbet Theilgaard. " Lederen har brug for medarbejderne, som er de vigtigste ressourcer overhovedet, og omvendt er det enormt vigtigt for medarbejderne at have en god ledelse. Denne her metode er så nænsom og ordentlig, at alle hele tiden vil kunne se, hvor problemerne ligger. Samtidig er den personlige ansvarlighed vigtig.

Vi bidrager alle til vores arbejdsplads -vi kan ikke ikke-bidrage til klimaet på vores arbejdsplads.".

Social kapital
Ofte foregår sådanne processer på den måde, at der kun er nogen, der får noget - som oftest ledelsen - og så bagefter selv skal brede det ud til medarbejderne. Men det er noget helt andet, når man laver en proces, hvor alle er med, for så rykker alle samtidig. Der er ingen skjulte dagsordener, tingene er åbne og klare, alle får de samme redskaber, samme fælles oplevelser osv.," siger Lisbet Theilgaard, og fortæller videre, at anerkendende coaching skaber tillid og udvikler relationerne, uanset om det er blandt kolleger, mellem ledere eller i forhold til eleverne.

Når en hel organisation arbejder systematisk med tillid, opbygger man den såkaldte Sociale Kapital, dvs., at sociale netværk har værdi og udgør en sammenhængskraft i fx organisationer og grupper. Ved at indgå i sociale relationer baseret på netværk, normer og tillid, får man adgang til ressourcer, der udspringer af denne mellemmenneskelighed.

Således udgør den sociale kapital en ressource, der rækker udover individernes blotte fællesskab.

Gå ind i det!
Et dårligt psykisk arbejdsmiljø kan få store konsekvenser, hvis man ikke tager det alvorligt. Ifølge Arbejdstilsynet kan det give stress og udbrændthed og på længere sigt bl. a. føre til depression og hjerte-karsygdomme. Faresignalerne er fx utilfredshed, højt sygefravær, konflikter og hyppig udskiftning blandt personalet.

Fysiske symptomer kan være hjertebanken, muskelspændinger og hovedpine. Psykiske symptomer kan være hukommelsesog koncentrationsproblemer, nervøsitet, tristhed og træthed.

Søvnproblemer og misbrug kan også være tegn på stress. Lisbet Theilgaard mener, at man som leder skal reagere, når der ikke er en klar kontakt med medarbejderne, eller fx hvis man oplever adfærd såsom undvigende øjenkontakt og manglende frimodighed mellem medarbejderne. Lederen skal bruge sin intuition og turde mærke efter , og skal ikke være bange for at gå i gang med en proces og at forbedre samarbejdsklimaet. " Det viser sig altid, at alle parter gerne vil hinanden, og alle vil gerne opnå det samme mål, nemlig en god kultur, at vi har det godt med hinanden, at vi er glade hver dag vi går på arbejde, og at vi har respekt for hinanden. Der er ikke noget at være bange for," erfarer Lisbet Theilgaard.

Kollegacoaching
Hun fortæller videre: " De mennesker, der er omkring os, er vores bedste ressource, og det bedste af det hele er, at vi kan udvikle os sammen. Hvert menneske er unikt, og hvis jeg gerne vil forstå, hvorfor andre er så anderledes end jeg, er det en god idé at undersøge, hvordan den andens kort over verden ser ud. Det kan jeg gøre ved at stille nysgerrige spørgsmål til den anden, og dermed lære om nye muligheder for at opleve verden. På den måde træner jeg deltagerne i at skabe tillidsfulde relationer og acceptere andres svar. Mine deltagere morer sig ofte over, at et af mine mottoer er: " Det er som det er." Det er befriende ikke at skulle kæmpe mod virkeligheden, men undersøge den nærmere og lære af den. Hele tiden arbejder jeg med åbenhed, tillid og med at acceptere de svar, jeg får. Det er, som det er! Jeg arbejder gerne med hele medarbejdergruppen.

Gennem coaching lærer medarbejderne hinanden at kende, og der bliver lavet videndeling, netværk, og kollogacoaching. De har så meget at lære af hinanden. Og de oplever, at de reelt selv skaber deres arbejdsmiljø. Når alle rykker på samme tid, så har alle lært noget nyt, fået et fælles sprog, en fælles metode til at håndtere det i.

Samtidig er det en meget økonomisk måde at arbejde på, idet der ikke er mellemled.".

Dygtigere elever
"I forvejen -uden selv at vide det - arbejder alle de dygtige lærere, jeg mødte, med coaching af deres elever, men her fik de lige endnu en dimension med den Anerkendende Undersøgelse," siger Lisbet Theilgaard, som fortæller at lærerne nu også aktivt bruger coachingen i de teams, de samarbejder i.

"I forhold til eleverne gør det, at børnene kommer hjem til forældrene med succeshistorier hele tiden.

Dette skaber en positiv spiral, og fører ganske givet også til flere elever og ikke mindst til dygtigere elever," siger Lisbet Theilgaard.

"Vi kan i det hele taget gøre vores arbejde til et privilegeret sted at udvikle os selv og hinanden på - i et tillidsskabende og kreativt miljø. Der er som sådan intet nyt i dette her. Vi har det som viden inden i os, og man kan ikke gå tilbage, når man først har fat i det," slutter hun. Ebbe Lund Nielsen er helt enig: " Det man lærer i den Anderkendende Undersøgelse kan man bruge alle steder: I privatlivet og på sin arbejdsplads. Det smitter af på det hele. Ydermere er der helt afgjort en afsmitning på vores elever. Gennem anerkendelse og ros får man børnene til at yde en ekstra indsats." n.

" Det man lærer i den anderkendende undersøgelse kan man bruge alle steder: i privatlivet og på sin arbejdsplads.

Det smitter af på det hele." Ebbe Lund Nielsen, musikskoleleder.

Bilag 15: Ja til anerkendende ledelse

i Nordjyske 26.01.2009
af: Grethe Andersen

Onsdag 14.1. blev der skrevet historie i Aalborg Kommune. For første gang nogensinde havde kommunens 906 ledere med personaleansvar revet en formiddag ud af kalenderen og sat hinanden stævne i Aalborg Kongres og Kultur Center. Anledningen var kommunens nye Fælles Ledelsesgrundlag, som blev godkendt af byrådet i december 2008. I ledelsesgrundlaget vises vejen med seks pejlemærker for god ledelse :

- Vi agerer i en politisk ledet organisation
- Vi udøver strategisk ledelse
- Vi udvikler organisationens opgaveløsning og helhedstænkning
- Vi har en demokratisk og dialogbaseret ledelsesstil
- Vi arbejder efter fælles mål og værdier
- Vi skaber attraktive og udviklende arbejdspladser

Den ledelse , der udøves på en kommunal arbejdsplads, er helt central for serviceydelsens kvalitet og mulighed for at forbedre praksis. På Vester Mariendal skole praktiserer ledelsen anerkendende ledelse , der understøtter en fortsat udvikling af en anerkendende kultur.

Aanerkendende ledelse er en måde at gå til ledelsesopgaverne på, hvor man kombinerer et stærkt ønske om at kvalitetssikre skolens virksomhed bredt set med udvikling af en systematisk evalueringskultur og understøtter med anerkendende ledelse som en tænkning og handleform, der kvalificerer strategiske beslutninger. Det handler netop om en demokratisk og dialogbaseret ledelsesstil med åbenhed, information og kommunikation udadtil og en medinddragende og motiverende ledelse indadtil, når vi vil have en arbejdsplads, hvor læring og udvikling er omdrejningspunktet for alle ansatte.

Anerkendende ledelse er stærkt inspireret af Appreciative Inquiry, der bygger på den grundlæggende antagelse, at der i alle organisationer og hos alle medarbejdere er succeshistorier, som rummer et stort potentiale for udvikling.

Vi sætter fokus på det, der lykkes - vi finder succeser og præstationer, som vi kan være stolte af - vi skaber billeder af den fremtid, vi ønsker - vi skaber billeder af en opnåelig fremtid - vi sætter processer i gang.

Den gensidige udveksling af ideer gør at der er kort fra ide til handling og god mulighed for erfaringsudveksling og videndeling.

Vester Mariendal Skole kan i dag karakteriseres som en attraktiv og udviklende arbejdsplads - et videns- og pædagogisk udviklingscenter - understøttet af en øvekultur, hvor der konstant er fokus på, hvordan vi hensigtsmæssigt udvikler praksis med forbedring for øje. Arbejdsmiljøet er særdeles godt, der er et gå-på-mod, engagement og mange nye tiltag, som vokser ud af ønske og behov for vores udvikling kendetegnet af:

- Vi værdsætter mangfoldighed og forskellighed
- Høj grad af uddelegering og medledelse
- Teamorganisering
- Kreativitet og innovation
- Kort vej fra idé til handling
- Alle har ret til at udvikle sig - vi står ikke i vejen for hinanden!
- Vi har fokus på det, der virker, det der lykkes.

Der er plads til at fejle - det lærer vi også af. Hvor ledelse tidligere blev opfattet som et nødvendigt onde må vi som ledere og medarbejde-re samarbejde om, at ledelse bliver opfattet som et personalegode.

Moderne ledelse er mere end blot en samling nyttige værktøjer og teknikker, det er et paradigme.

Ledelse som personalegode oplever medarbejderne, når lederen er støttende, lyttende og opmuntrende - og bakker op om nye ideer yder medarbejderen hjælp til selvhjælp.

Ledelse er også at være kontrollerende i relation til målene - samt konflikt- og problemløser og vagthund i relation til værdierne.

Ærlige og reel feedback og klare forventninger gør, at man som medarbejder ved, hvor man har sin leder.

Faktisk sætter medarbejdere pris på ledere, der tør, vil og kan agere som så, når de samtidigt oplever, at der er fokus på at frigøre energi, give plads til forskellighed og skabe vilkår for at medarbejderne kan se tingene ud fra helhedsperspektiver.

Så vi er på rette vej i vores kommune med et nyt og brugbart ledelsesgrundlag.