

Forord

Nærværende specialeprojekt er udarbejdet på sociologistudiet på Aalborg Universitet i perioden 2. maj - 3. november 2010. Jeg har i undersøgelsen valgt at kaste et kritisk arbejdsociologisk blik på det moderne ledelses- og udviklingsstrategiske redskab *Appreciative Inquiry*. Projektets empiriske grundlag baserer sig overordnet på en række kvalitative interviews og observationer gennemført i et kommunalt socialpsykiatrisk center.

Palle Rasmussen har bistået projektet med kompetent vejledning, og jeg takker ham for tålmodighed og hjælpsomhed.

Derudover vil jeg sige mange tak til "Centerets" medarbejdere og leder for deres åbenhed og hjælpsomhed i forbindelse med deltagelsen i undersøgelsen.

Mathias Wullum Nielsen

Indholdsfortegnelse

Indledning – refleksioner og baggrund	1
Appreciative Inquirys teoretiske fundament	2
Kritiske refleksioner over AI	6
Indledende præsentation af analytisk ramme	8
AI's udbredelse og anvendelse i Danmark	8
Problemstilling	10
Afgrensning af genstandsfelt.....	11
Forskningsdesign	12
Undersøgelsens analytiske grundlag	12
Metodevalg og metodologiske forudsætninger	12
Projektdesign.....	12
Teori	14
Fravalg af teori	14
Teoriafsnittets strukturelle opbygning	14
Magt	14
Governmentality.....	20
Nikolas Rose	23
Kritiske refleksioner over tilgangens rækkevidde	26
Metode	29
Det kvalitative casestudium	29
Kobling mellem undersøgelsens metodiske og teoretiske tilsnit	29
Refleksivitet i fortolkningsfasen	30
Det kvalitative interview	31
Deltagende Observation.....	31
De kvalitative metoders interne relation og vægtning i undersøgelsen	32
Overvejelser forud for gennemførelsen af observationer og interviews.....	33
Efterrationaliseringer med henblik på gennemførelsen af interviews	35
Udvælgelsen af informanter.....	36
Overvejelser vedrørende transskription af interviews og observationer.....	37
Analyse	39
Analysedel 1 - Præsentation af genstandsfelt	39
Analysedel 2 – Besvarelse af problemstillingens første led	44
Analysedel 3 – Besvarelse af problemstillingens andet led.....	55
Konklusion	78
1. Opsummering og diskussion af analysens hovedpointer	78
2. Overensstemmelser og brud imellem projektets analytiske ramme og analysens resultater	83
3. Afsluttende refleksioner	84
English summary	85
Litteraturliste	88

Indledning – refleksioner og baggrund

I løbet af de seneste 20-30 år har en bølge af nye bløde ledelsesformer gjort indtog på det danske arbejdsmarked. Der er tale om en række HRM-baserede¹ former for *leadership*, der inkorporerer medarbejderudvikling, selvstyring, teamwork og lignende temaer som bærende elementer i virksomhedens overordnede ledelsesstrategi (Andersen mfl. 2007:35 & Hagedorn-Rasmussen, 2006). Disse nye ledelsesformer anskuer medarbejderens personlighed som en afgørende produktionsresource for virksomheden, og tilstræber derfor at styrke arbejdspladsens betydning som arena for personlig udvikling og selvrealisering (Andersen mfl. 2007:7 ff.). Der arbejdes inden for denne tænkning med en lang række andre motivationsfaktorer end blot løn, da målet er at skabe arbejdskulturer, der evner at engagere virksomhedens ansatte i et sådant omfang, at de af egen fri vilje udfører deres arbejde på bedst mulig vis (Andersen mfl. 2007:44 ff.).

Det ledelsesstrategiske og organisatoriske udviklingsværktøj, Appreciative Inquiry (herefter AI)², er en af de nyere tendenser inden for moderne *leadership*, og tilgangen har siden slutningen af 1990'erne³ (Dalsgaard mfl. 2005:19) vundet stadig større udbredelse i både offentlige og private virksomheder. Kort beskrevet, baserer tilgangen sig på en forestilling om, at man som organisation kan skabe positive selvforstærkende kulturer for udvikling og læring ved at fokusere på de dele af en organisations processer og aktiviteter, som allerede i forvejen fungerer optimalt. Ifølge AI's ophavsmænd, David L. Cooperrider (herefter Cooperrider), repræsenterer tilgangen et markant skifte væk fra de former for "fejlfindingskultur" og "mangel-sprog"⁴, som danner udgangspunktet for mere traditionelle måder at arbejde med ledelse og organisatorisk udvikling. Cooperrider argumenterer i denne sammenhæng for, at de traditionelle tilgange, gør sig blinde overfor de positive udviklingspotentialer, som ligger gemt i enhver organisation⁵. AI-tilgangen beskæftiger sig, modsat de traditionelle tilgange til organisatorisk forandring, i udgangspunktet udelukkende med organisationers positive aktiviteter og potentialer. Med afsæt i en konstruktivistisk antagelse om, at menneskene igennem sproget konstituerer deres egen virkelighed, efterstræber AI at forene menneskets ambitioner, drømme og potentialer med forudsætningerne for positiv organisatorisk forandring (Cooperrider & Whitney, 1999:7-30). Jeg skal komme nærmere ind på AI's teoretiske forudsætninger og udbredelse i dansk regi senere i dette afsnit, først vil jeg dog kort præsentere denne undersøgelses motivering og indledende afgrænsning.

¹ HRM henviser i denne sammenhæng til Human Resource Management.

² Appreciative Inquiry-begrebet anvendes i Danmark oftest med betegnelserne *Værdsættende Samtale* og *Anerkendende ledelse*.

³ Ifølge Charlotte Dalsgaard, Kaj Voetmann og Tine Meisner præsenteredes AI-tilgangen for første gang i Danmark i 1998, da uddannelsesafdelingen afholdt en konference med AI-teoretikerne Peter Lang og Diana Whitney som hovedkræfter (Dalsgaard mfl. 2002:19).

⁴ "Mangel-sprog" kan karakteriseres ved, at man som organisation taler om det, der ikke er, og det der ikke virker.

⁵ Det er i denne sammenhæng vigtigt at understrege at AI's grundlæggende tænkere anerkender at den problemorienterede tilgang fungerer, men kun i det halve tempo af AI.

Motivering og indledende afgrænsning

Selvom den AI-inspirerede ledelsestænkning er mere udbredt end nogensinde, er den arbejds-sociologiske viden om tilgangens virke i praksis til stadighed begrænset. Der findes i Danmark eksempelvis endnu ingen kvalitativt empirisk funderede undersøgelser, der med afsæt i et medarbejderperspektiv beskæftiger sig indgående med tilgangen. En lang række konsulentfirmaer, HRM-afdelinger og virksomheder udtrykker sig i positive vendinger om tilgangens mange muligheder og effekter på organisatorisk niveau(Interviewkilde N, O, P, Q), men ingen har endnu beskæftiget sig indgående med de måder, hvorpå den AI-baserede tænkning påvirker medarbejderes praksis, selvforståelse og arbejdsidentitet. Jeg finder det derfor relevant at bidrage til en mere videnskabelig forankret kritisk forståelse af AI's konstituerende virkninger og effekter. Dette har jeg tænkt mig at gøre ved at udforske, hvorledes ansatte håndterer og oplever denne måde at blive ledet på. Jeg har valgt at lægge fokus på anvendelsen af AI-inspirerede ledelsesperspektiver i en offentlig virksomhedskultur, da jeg finder det interessant at kortlægge tilgangens anvendelsesmuligheder i en politisk funderet offentlig sektor, hvor forudsætningerne for den daglige praksis ofte rammesættes på et højere organisatorisk niveau. Jeg vil herunder gå i dybden med en præsentation af AI-tænkningens teoretiske begrebssammenhænge og perspektiver.

Appreciative Inquirys teoretiske fundament

Den amerikanske psykolog og organisationsteoretiker Cooperrider præsenterer i 1987 for første gang AI's grundlæggende principper i artiklen *Appreciative Inquiry in Organizational Life*, der af mange anskues som tilgangens egentlige grundteori og programerklæring. Som en vigtig forudsætning for sin præsentation af AI's grundlæggende tænkning, understreger Cooperrider i denne artikel de socialvidenskabelige teoriers essentielle bidrag til forandring og udvikling i sociale praksisser. Samtidigt udfordrer han den konventionelle problemorienterede tilgang til organisatorisk udvikling og aktionsforskning og introducerer en mere positiv og bekræftende undersøgelsestilgang, som har til formål at skabe udgangspunktet for udformningen af generative former for socialteori(Cooperrider & Srivastva, 1987:3-7).

Ifølge Cooperrider har de problemorienterede former for organisationsudvikling og aktionsforskning det til fælles, at de som udgangspunkt antager at "noget" i organisationen er i stykker og skal repareres. Denne tilgang til social forandring kan ifølge Cooperrider opfattes som værende "konservativ", idet enhver diagnose af et problem forudsætter, at man som forsker har en forudgående forestilling om, hvordan tingene bør være. Derved knyttes ens forskning til et instrumentelt formål baseret på de ting, forskeren og organisationen allerede i forvejen har viden omkring(Cooperrider & Srivastva, 1987:19). Herudover argumenterer Cooperrider for, at den problemorienterede tilgang har en tendens til at male et unuanceret billede af organisationers liv. Det problematiske er i denne

sammenhæng, at man ved at fokusere på problemerne gør sig blind overfor organisationens helhed og menneskelige potentialer(Cooperrider & Srivastva, 1987:21)⁶.

”Appreciative Inquiry” er Cooperriders bud på et alternativ til de problemorienterede tilgange til organisationsudvikling og aktionsforskning, og tilgangen adskiller sig fra mere traditionelle og konventionelle undersøgelsesmetoder ved at sætte fokus på social innovation frem for problemløsning(Cooperrider & Srivastva, 1987:23-24). AI-tilgangens formål bliver derfor at udforske, beskrive og forklare de positive former for social innovation, som giver liv til organisationer og aktiverer deres medlemmers kompetencer og energier(Cooperrider & Srivastva, 1987:25).

I 1998 udvikler Cooperrider og hans kollega Diana Whitney, med udgangspunkt i AI’s grundprincipper, et bud på en værdsættende praksismetode med betegnelsen 4Dmodellen. I denne model flyttes fokus for organisatorisk udvikling fra fortiden til fremtiden, da det ifølge Cooperrider og Whitney er i visualiseringen af fremtiden, at organisationers generative udviklingskraft skal findes(Dalsgaard, 2005:36). 4Dmodellen, som i dag er en fuldt ud integreret del af AI’s grundteori, bygger på en forestilling om, at organisatorisk forandring opstår i velovervejede udforskninger og dialoger omkring, hvad der giver livgivende kræfter til organisationer. Modellens fire faser defineres på følgende måde: *Discovery(opdage)*, *Dream(drømme)*, *Design(planlægge)* og *Destiny(understøtte)*(Bloom & Whitney, 2005:156).

Positive forestillinger fører til positive handlinger

Eftersom de problemorienterede undersøgelsesmetoder, ifølge Cooperrider, har en tendens til at male et unuanceret og negativt billede af den verden, der studeres, efterlyser han et mere positivt og bekræftende afsæt for udviklingen af organisationer. I teksten *Positive Image, Positive Action: The affirmative basis of organization*(Cooperrider, mfl. 2001), argumenterer Cooperrider for, at positive billeder og forestillinger om fremtiden spiller en helt essentiel rolle i AI-tilgangen og dens evne til at udvikle og forbedre sociale organisationer. Denne antagelse underbygger han med seks forskellige forskningseksempler. Blandt andet inddrages *Placebo*-begrebet og *Rosenthal*-studiet i denne sammenhæng. Placebo-begrebet anvendes til at illustrere, hvordan positive fremtidsbilleder kan medvirke til at vække kroppens egen evne til at helbrede en række fysiske og psykiske patologier(Cooperrider, mfl., 2001). Rosenthal-studiet underbygger denne pointe, idet de positive forestillinger“...redirects the mind of the perceiver to think about and see the other with affirmative eyes” (Cooperrider, mfl., 2001).

⁶ Det er i denne sammenhæng vigtigt at understrege, at AI’s grundlæggende tænkere anerkender, at den problemorienterede tilgang fungerer, men kun i det halve tempo af AI(Cooperrider & Whitney, 1999:7-30).

Eksemplerne støtter op om Cooperriders grundlæggende tese, at sociale organisationer kan anskues som heliotropiske systemer⁷, der lever af bekræftelse, værdsættelse og anerkendelse. Pointen er i denne sammenhæng, at tilgangen kan skabe positive selvforstærkende kulturer for udvikling og læring ved udelukkende at fokusere på drømme og forestillinger om fremtiden og ved at tage sit afsæt i de dele af en organisations processer og aktiviteter, som allerede i forvejen fungerer optimalt. AI udspringer ifølge Cooperrider af et dynamisk mellemmenneskeligt ideal, idet tilgangen frembringer tanker, som forstærker vores fornemmelse for solidaritet og tilvejebringer en lang række forestillinger om en mere ligeværdig og demokratisk fremtid (Cooperrider mfl., 2001).

AI og socialkonstruktionismen

AI har ifølge Cooperrider sine videnskabsteoretiske rødder i socialkonstruktionismen og dennes forestilling om, at mennesket konstituerer sin egen virkelighed igennem sproget (Cooperrider & Whitney, 1999:7-30). Mening er i denne forståelsesramme et historisk og situationsafhængigt fænomen, der udspringer af mellemmenneskelige relationer (Dalsgaard mfl., 2005:98). I artiklen *Social Construction and Appreciative Inquiry* (Cooperrider mfl., 1995) beskriver Cooperrider AI's relation til den postmoderne samfundsteori og socialkonstruktionismen⁸ på følgende måde.

“What we hope to show is that the postmodern implication that organizations are made and imagined can serve as an invitation to re-vitalize the practice of social science. The suggestion that knowledge is not matter of accurately reflecting the world but is a relationally embedded activity, that the world we come to know and inhabit is a product of linguistic convention, is an empowering insight that can alter the way that social scientists construe their task.” (Cooperrider mfl., 1995:159).

Som det kommer til udtryk i citatet herover, indoptager AI perspektiver fra en socialkonstruktionistisk og postmoderne vidensforståelse, idet man opfatter viden som et relativt fænomen, der opstår på baggrund af en række relationelt betingede mellemmenneskelige sproglige konventioner (Cooperrider mfl., 1995:159-160). Samtidigt understreger han vigtigheden af, at enhver form for social-organisatorisk handling, ifølge socialkonstruktionismen, er åben for en mangfoldighed af forskellige fortolkninger, hvoraf ingen forekommer at have større sandhedsværdi end andre (Cooperrider mfl., 1995:168-170). Inddragelsen af postmoderne og socialkonstruktionistiske perspektiver i AI's vidensforståelse kan derfor bidrage til at ”rense” vores opfattelser af og antagelser om ”virkeligheden” og give os friheden til at handle i en organisation, som fremstår mere åben overfor forandring. Cooperrider anskuer, med andre ord organisationer som udviklende sociale konstruktioner, der forandres af frie menneskers tanker og handlinger (Cooperrider, 1995:187).

⁷ Begrebet *heliotropi* er et billede på, at mennesket tiltrækkes af lys og varme på samme måde, som solsikken tiltrækkes af solen (Dall, 2001:17).

⁸ Der henvises med *socialkonstruktionisme* til en psykologisk forankret form for socialkonstruktivisme baseret på psykolog og videnskabsteoretiker Kenneth Gergens (herefter Gergen) forestillinger.

Det værdsættende dialogiske interview er et godt eksempel på, hvorledes AI-tænkningen og den postmoderne socialkonstruktionistiske opfattelse af viden knytter sig til hinanden i praksis. Interviewet er en central arbejdsmetode i AI-tilgangen, som med frembringelsen af positive historiefortællinger har til hensigt at forene menneskers ambitioner, drømme og potentialer med forudsætningerne for positiv organisatorisk udvikling og forandring (Cooperrider & Whitney, 1999:7-30 & Dall mfl., 2001:30). Det værdsættende interview gennemføres oftest som en gensidig samtale mellem forskelligartede interessenter, men kan også gennemføres som fokusgruppeinterviews (Bloom & Whitney, 2002:159). Ifølge en af AI's mest fremtrædende teoretikere på den internationale scene, Diana Whitney (herefter Whitney), kan det værdsættende interviews formål og hensigter beskrives på følgende måde.

"Det værdsættende interview, (...), har stærke rødder i det personlige og det relationsbaserede. Det søger og udforsker folks personlige højdepunkter. De gange, hvor de har været mest engagerede, mest ledende og mest stolte af sig selv, deres organisationer og deres arbejde. De genkalder sig disse øjeblikke i detaljer og fortæller om deres oplevelser til mennesker, som de tidligere kun har kendt gennem deres rolle – om overhovedet." (Bloom & Whitney, 2002:166)

Den postmoderne og socialkonstruktionistiske vidensforståelse knytter, jævnfør ovenstående præsentation, an til AI's grundlæggende antagelse, at sproget konstituerer vores virkelighed og dermed også vores forestillinger og ambitioner om, hvilke mål vi i fællesskab kan nå. En vigtig forudsætning for det værdsættende interview er derfor, at indholdet og den sproglige udformning af spørgsmålene i samtalen ikke bryder med tilgangens konsensusbaserede heliotropiske udgangspunkt.

AI's egalitaristiske og emancipatoriske potentiale

Som jeg har været inde på tidligere, frembringer AI ifølge Cooperrider tanker, som kan forstærke vores fornemmelse for solidaritet og åbne en række muligheder for at udvikle mere egalitaristiske organisationer. Whitney underbygger denne antagelse i teksten *Livskraften Sættes Fri* (Bloom & Whitney, 2005):

"Gennem de seneste år har vi og andre verden rundt opdaget en arbejdsmetode, der konsekvent og dramatisk frigør folks følelse af individuel og kollektiv styrke. Frigørelsen af denne styrke sammen med folks villighed til at udøve den i praksis på vegne af deres organisationer giver de berørte organisationer og virksomheder øget værdi. Denne filosofi, praksis og arbejdsmetode kaldes værdsættende samtale." (Bloom & Whitney, 2005:153)

Ifølge Whitney har AI-tilgangen en evne til på en og samme tid at overdrage magten til medarbejderne og skabe øget værdi på virksomhedsniveau. Med andre ord er det tilgangens formål at samstemme menneskers personlige drømme og ønsker med virksomheders overordnede potentialer og frembringe positiv forandring gennem ny energi og innovativitet (Bloom & Whitney, 2005:154-178). Whitney argumenterer for, at AI skaber organisationer, hvor mennesker tænker og handler anderledes og inddrager andre mennesker på mere positive måder, end de hidtil har haft for vane. Hun betegner denne effekt som en udvidet frigørelse af personlig og kollektiv magt og styrke, som

frembringer organisationer, hvor mennesker formår at udleve deres fulde potentialer og samtidigt får det bedste frem i andre(Whitney, 2005:179-184).

Kritiske refleksioner over AI

Som præsenteret ovenfor, indeholder AI's handlingsorienterede positiverende tilgang til organisatorisk udvikling en række interessante og inspirerende pointer, som angiveligt vil kunne frembringe positive forandringer i sociale organisationer af enhver art. Som jeg skal komme nærmere ind på i herunder, kan man dog stille sig tvivlende overfor en række af tilgangens grundlæggende påstande og antagelser.

Sløring af reelle organisatoriske magtforhold og interesse modsætninger

Noget af det første som springer en i øjnene, når man kaster et sociologisk blik på AI's programmerklæring og grundlæggende tænkning, er tilgangens ensidige fokus på de positive og livgivende aspekter ved sociale organisationer. Et fokus som ifølge den danske AI-forfatter og konsulent Charlotte Dalsgaard ikke nødvendigvis betyder, at tilgangen fortrænger eller ser bort fra organisationers problemer. Hun argumenterer derimod for, at tilgangen har en evne til at se "bag om" problemerne ved at fokusere på de "ønsker om forandring", der ligger til grund for disse problemer(Dalsgaard, 2005:103). I et kritisk sociologisk perspektiv kan der argumenteres for, at AI's positive og konsensusbaserede udgangspunkt medvirker til at sløre de reelle magtforhold og interesse modsætninger, som er på spil i enhver form for social organisation, frem for at "se bag om problemerne". Uanfægtet af om denne effekt er tilsigtet eller ej, vil dette antageligt have en række konsekvenser for de medarbejdere, der underlægges tilgangen. Man kunne eksempelvis forestille sig, at det i organisationer, hvor den anerkendende tænkning spiller en essentiel rolle, kan være vanskeligt for medarbejdere at udtrykke sig kritisk om det daglige arbejdes forudsætninger og rammesætning⁹. Den danske sociolog Rasmus Willig berører denne problemstilling i sit essay *Bemyndigelse til kritik*. Essayet sætter fokus på den stigende umyndiggørelsesproces, som har præget pædagogfaget i de senere år. Heri beskriver en række pædagoger, hvordan deres frustrationer og utilfredshed med de grundlæggende forudsætninger for deres arbejde, afværges som ukonstruktiv brok fra organisationens ledelse. Medarbejderne bliver bedt om at tænke i ressourcer frem for problemer, og må selv tage ansvar for at finde løsninger på de udfordringer, de står overfor i det daglige arbejde(Willig, 2009). En spændende tese er i relation til dette essay, om AI-tilgangen i dag er blevet en måde, hvorpå man kan afværge en række helt fundamentale interne kritikker i politisk styrede organisationer? Samtidigt illustrerer eksemplet, hvorledes AI kan medvirke til at pålægge medarbejderne et personligt medejerskab over en række udfordringer og opgaver skabt på et andet niveau i organisationen.

⁹ Umiddelbart vil AI's repræsentanter omvendt argumentere for, at værdsættende samtaler kan skabe rum for at medarbejdere kan formulere og klargøre forskellige former for utilfredshed og kritik, som ellers ville være forblevet usagte. Det interessante er dog i denne sammenhæng, hvorledes sådanne udsigelser og formuleringer kommer til udtryk inden for et "vidensregime", som i udgangspunktet ønsker at vende blikket væk fra problemerne.

Sprogets konstituerende virke

I relation til ovenstående overvejelser om hvorvidt AI bidrager til at tilsløre organisationers reelle magtforhold eller ej, finder jeg det relevant at inddrage en pointe i henhold til tilgangens social-konstruktionistiske perspektiv. Som jeg tidligere har været inde på, tager AI sit afsæt i en forestilling om, at organisationer kan anskues som sociale konstruktioner, der forandres af frie menneskers tanker og handlinger. Tilgangen besidder ifølge Cooperrider derfor evnen til at ”rense” ud i vores forståelser af ”virkeligheden” og åbne op for nye og ”friske” forestillinger og drømme om sociale organisationers fremtid. Man kan i denne sammenhæng kritisere AI’s socialkonstruktionistiske greb for at overse, at de former for ”frie” tanker og refleksioner, som eksempelvis frembringes i et værd-sættende interview, altid vil være influeret af de konstituerende sproglige diskurser, som er gået forud for denne proces. Med andre ord vil AI’s præmisser for at skabe en frigørende og demokratisk dialog derfor altid i et vist omfang være baseret på organisationens allerede eksisterende institutionelle logikker og vidensforståelser. Dette kritikpunkt ændrer dog ikke ved, at medarbejderne kan bidrage til at åbne op for organisatoriske forandringer ved at trække på erfaringer, inspirationer og forestillinger hentet i andre dele af deres liv. Det interessante i denne sammenhæng bliver derfor at studere, hvorledes AI rent faktisk er implementeret og sat i spil i en specifik offentlig virksomheds-kontekst.

AI som ”shadowing”

På samme måde som Cooperrider argumenterer for, at den problemorienterede tilgang har en tendens til at gøre sig blind overfor organisationens helhed og menneskelige potentialer, kan man argumentere for, at AI’s belysning af organisationens positive aspekter på paradoksalt vis medvirker til at mørklægge andre aspekter. Problemet er i denne sammenhæng, at man undlader at beskæftige sig med medarbejdernes negative tanker, følelser og adfærd (Fitzgerald mfl., 2010:222ff). De områder, som overlades til skyggesiden, kan omfatte en lang række både individuelle og kollektive styrker og kapaciteter, som medarbejderne umiddelbart ikke tør lade komme til udtryk, fordi de ville kunne anskues som ”upassende” og uhensigtsmæssige at bringe i spil (Fitzgerald mfl., 2010:222). Samtidigt kan man argumentere for, at det ensidige positive fokus også kan have den konsekvens, at tilgangen i sin udforskning af organisationen overser en række af de flertydige betingelser for arbejdet, som ifølge medarbejderne både indeholder positive og negative aspekter (Fitzgerald mfl.:223ff).

Samstemningen af medarbejdernes og organisationens inderste udviklingsønsker

Forud for præsentationen af denne undersøgelses teoretiske og analytiske afsæt finder jeg det essentielt at problematisere yderligere én grundlæggende forudsætning for AI’s udviklingsperspektiv. Overordnet bygger tilgangen på en forestilling om, at det er muligt at forene medarbejderen og organisationens inderste udviklingsønsker og mål i en og samme tænkning. Spørgsmålet er dog i denne sammenhæng, om der altid er overensstemmelse mellem disse ønsker og mål i praksis? Man kan

i et kritisk perspektiv have en formodning om, at tilgangen, frem for at samstemme medarbejderes og organisationers interesser, måske nærmere former og tilpasser medarbejdernes selvforståelse på en sådan måde, at de af egen vilje vil efterstræbe at realisere organisationens inderste udviklingspotentialer.

Indledende præsentation af analytisk ramme

Denne undersøgelses kritiske belysning af AI tager sit teoretiske afsæt i den franske filosof Michel Foucaults (herefter Foucault) magtanalytik og governmentality-tænkning. Jeg vil i denne indledende præsentation ikke gå i dybden med en introduktion af tilgangens pointer og begrebssammenhænge, men blot overordnet opridse den analytiske kobling mellem den foucauldianske magt- og governmentality-forståelse og AI. Foucaults analytik og begrebsramme kan hjælpe mig til en forståelse af de former for *viden/magt-forhold*, som knytter an til AI-tilgangens anvendelse i praksis. Samtidigt kan den give mig en indsigt i, hvorledes disse former for *viden/magt* medvirker til at konstituere medarbejdernes selvforståelse og handlingsfelt. Med udgangspunkt i Foucaults governmentality-forståelse¹⁰ og hans dertil knyttede refleksioner omkring måderne hvorpå det "frie" subjekt *regeres*, og *regerer* sig selv, igennem en række neoliberale *styringsteknologier og teknikker*, ønsker jeg at identificere, hvilke former for styring, der er på spil i de måder hvorpå, AI-tilgangen medvirker til at forene medarbejdernes personlige ønsker og aspirationer med organisationens overordnede mål og værdier. Det er med andre ord min hensigt at opnå en forståelse for, hvorledes en gruppe offentligt ansatte medarbejdere ledes og leder sig selv med afsæt i en række styringsteknikker og mekanismer knyttet til den AI-inspirerede *anerkendende* ledelsesform.

Anlæggelsen af et magtanalytisk perspektiv på AI's praksisanvendelse kan i mine øjne bidrage til at anskueliggøre, identificere og italesætte både uudnyttede potentialer og begrænsninger ved tilgangen. Sat lidt på spidsen kan man sige, at jeg med inspiration hentet hos Foucault anlægger et systematisk mistænksomt blik på de konstituerende virkninger af AI's nærmest systematisk positive tilgang til organisatorisk udvikling. Inden jeg begiver mig videre til præsentationen af denne undersøgelses problemstilling, vil jeg kort opridse AI-tilgangens udbredelse og anvendelse i dansk regi.

AI's udbredelse og anvendelse i Danmark

En række danske konsulentfirmaer tilbyder i dag kurser inden for "værdsættende samtaler", "anerkendende ledelse", "anerkendende pædagogik" og lignende AI-inspirerede metoder¹¹. En tendens, som synes at indikere tilgangens stigende popularitet og udbredelse i både offentligt og privat regi. Det er vanskeligt at danne sig et egentligt overblik over, i hvilke kontekster tilgangens perspektiver

¹⁰ Det skal i denne sammenhæng påpeges at jeg planlægger at supplere Foucaults pointer med perspektiver fra den britiske sociolog og governmentality-forsker Nikolas Rose's begrebsramme.

¹¹ En google-søgning på Appreciative Inquiry underbygger dette.

og pointer rent faktisk sættes i spil i praksis, og hvorledes de sættes i spil. Jeg vil i dette afsnit kort skitsere nogle af de områder, hvor tilgangen i mine øjne har vundet indpas i løbet af de senere år.

En række offentlige virksomheder forekommer i dag at have indoptaget AI-relaterede perspektiver i deres organisatoriske og sociale udviklingsarbejde. I landets folkeskoler, daginstitutioner og sociale tilbud synes den AI-inspirerede anerkendende tilgang eksempelvis at spille en stigende rolle i det daglige pædagogiske og sociale arbejde. AI-teoretikerne Peter Lang og Elspeth McAdam har med deres blik for AI's anvendelsesmuligheder i arbejdet med bl.a. skoler og familier spillet en vigtig rolle i denne sammenhæng (Lang & McAdam, 2002). AI's anvendelse som ledelsesstrategisk udviklingsværktøj synes også at være tiltagende. Tilgangen har bl.a. fået sine egne fortalere hos *Videnscenter for Arbejdsmiljø* og i *Branchearbejdsmiljørådet*¹² (Internetkilde I & J). *Branchearbejdsmiljørådet* (herefter BAR) har eksempelvis udformet en 36-siders publikation omkring den værdsættende samtale positive effekter i forebyggelsen af det gode psykiske arbejdsmiljø (Internetkilde J). Også personalestyrelsen har inden for de seneste par år sat fokus på den AI-inspirerede ledelsestilgang i deres publikationer *Anerkend din medarbejder* (Internetkilde K) og *Anerkendende Ledelse i Staten* (Internetkilde L).

AI's anvendelse i moderne dansk ledelse

Anvendelsen af AI-perspektiver i moderne dansk ledelsesstrategi og personalearbejde forekommer, i de tilfælde jeg er stødt på herhjemme, at bryde med paradigmets ensidigt positive og konsensusbaserede tilgang til udvikling. En pointe, som bl.a. kommer til udtryk i BAR's publikation *Anerkendende toner i arbejdsmiljøet* (2007):

Når man benytter sig af den anerkendende tilgang, betyder det, at du i stedet for kun at tage udgangspunkt i problemer og tale om det man vil undgå – også taler om det, man gerne vil have, og det der allerede virker. På alle arbejdspladser er der mange meninger og interesser i spil. Det er helt naturligt og en forudsætning for en dynamisk arbejdsplads. Anerkendelse handler også om at acceptere, at vi har forskellige værdier og meninger om tingene. Det kan fx handle om at anerkende, at der er konflikter (Internetkilde J).

I citatet herover indikeres det, at BAR i deres anvendelse af perspektiver fra AI ikke frasiger sig at tale om de problemer, der kan opstå i organisationer. Derimod er hensigten i stigende grad at forene det problemorienterede perspektiv med en række visioner og forestillinger, om det der virker, og det man gerne vil have mere af i organisationen. En pointe som går igen i Personalestyrelsens publikation *Anerkendende ledelse i staten* (2008): *Det handler ikke om at fortie fejl, men om at tage fat i udfordringer på en konstruktiv måde og finde udviklingspotentialer* (Internetkilde L). Begge ovenstående citater synes at indikere en mindre "loyal" anvendelse af AI's grundprincipper i moderne ledelses praksis.

¹²Branchearbejdsmiljørådet består af repræsentanter for arbejdsmarkedets parter.

Problemstilling

Udsnittet af kritiske spørgsmål og refleksioner præsenteret i problemfeltet herover underbygger i mine øjne relevansen og vigtigheden af et forskningsbaseret sociologisk studie, der beskæftiger sig indgående med AI's anvendelse og de måder, hvorpå tilgangen påvirker og former offentlige medarbejders selvforståelse og handlingsramme i praksis. Det interessante bliver i denne sammenhæng at anlægge et kritisk men konstruktivt sociologisk perspektiv på en række aspekter ved AI, som tilgangen, grundet sit konsensusbaserede og positiverende epistemologiske afsæt, ikke selv har muligheden for at sætte i fokus. Med inspiration hentet hos den foucauldianske magtanalytiker og governmentality-teoretiker Nikolas Rose¹³, kan man sige at mit formål bliver at forstyrre og destabilisere de "selvfølgeligheder" og "sandheder", som i praksis knytter an til de AI-relaterede former for viden og magt, for herved at anskueliggøre eventuelle svage led og uudnyttede potentialer ved tilgangen og muliggøre nye former for tænkning. Samtidigt er det mit mål at belyse de måder, hvorpå tilgangen medvirker til at indstifte en række nye indirekte magt og styringsformer i virksomhedens daglige virke. Dette leder mig frem til nedenstående problemstilling.

Med udgangspunkt i et kommunalt socialpsykiatrisk center, der baserer sin daglige ledelse på AI, søges nedenstående toleddede problemstilling besvaret:

Hvordan er AI-relaterede former for viden/magt forankret i et socialpsykiatrisk centers ledelsespraksis, og på hvilke måder medvirker tilgangen til at forme medarbejdernes selvforståelse og arbejde?

For at besvare ovenstående problemformulering har jeg opstillet følgende underspørgsmål for hver enkelt af problemstillingens led.

A) *Hvorledes er AI-relaterede former for viden/magt forankret i et socialpsykiatrisk centers ledelsespraksis?*

- 1) *Hvordan italesættes, opfattes og praktiseres den anerkendende tilgang af medarbejderne og ledelsen i den udvalgte case?*
- 2) *Hvilke aspekter af arbejdet knytter dette vidensregime (AI) an til i praksis?*

B) *På hvilke måder medvirker tilgangen til at forme medarbejdernes selvforståelse og arbejde?*

- 3) *Gennem hvilke teknikker og mekanismer medvirker vidensregimets (AI) styringsteknologier til at forme og strukturere medarbejdernes selvforståelse og handlingsfelt?*
- 4) *Hvorledes medvirker organisationens ansatte i praksis til at med- og modarbejde disse subjektiveringsprocesser?*

¹³Ifølge Nikolas Rose, er det alene ved at forstyrre og destabilisere de sandhedsregimer, som igennem utallige viden-/magtprocesser har bidraget til at skabe vores nuværende individuelle og kollektive selvforståelse, at nye former for tænkning bliver mulig(Rose, 1999a:274-277)¹³.

Mit videnskabelige afsæt i arbejds sociologien betyder, at indeværende undersøgelse udelukkende vil beskæftige sig med AI's konstituerende effekter på leder- og medarbejderniveau. I denne sammenhæng er det vigtigt at tilføje, at AI ofte synes at være koblet til andre ledelsesstrategiske perspektiver i praksis, hvorfor det forekommer relevant at rette blikket mod, hvordan tilgangen rent faktisk spiller sammen med andre former for ledelsesparadigmer i det socialpsykiatriske centers daglige virke. Projektets metodiske design er bygget op omkring kvalitative interviews og observationer. Ved at koble dette design med den foucauldianske magtanalytik og governmentality-tænkning er det min hensigt at opnå indsigt i de måder hvorpå, forskellige former for *viden* og *magt* i tilknytning til AI medvirker til at skabe udgangspunktet for organisationens daglige arbejdspraksis. Samtidigt ønsker jeg at skabe forståelse for, hvorledes forskellige AI-relaterede *teknologier* og *teknikker* medvirker til at *forme* medarbejdernes selvforståelser og måder at agere på i dagligdagen. Det som er i fokus i denne sammenhæng, er de former for *subjektivering* og *subjektivering*, som via forskellige magtteknikker og mekanismer strukturerer det moderne menneskes handlingsfelt, former dets selvforståelse. Når jeg i problemstillingens underspørgsmål vælger at anvende verber som ”*styringsteknologi*”, ”*vidensregime*¹⁴” og ”*subjektiveringsprocesser*”, er det også med direkte reference til projektets teoretiske udgangspunkt i den foucauldianske magtanalytik og governmentality-tænkning, som vil blive præsenteret nærmere i undersøgelsens teoriafsnit.

Afgrænsning af genstandsfelt

Nærværende undersøgelse lægger sit empiriske hovedfokus på en gruppe socialpsykiatriske medarbejders måder at agere i og italesætte en daglig arbejdspraksis præget af den anerkendende tilgang. Som jeg allerede har været inde på, er denne afgrænsning til dels et resultat af mit overordnede ønske om at udforske AI-fænomenet i en politisk funderet offentlig virksomhedskontekst. Undersøgelsens case er et kommunalt tilbud for voksne sindslidende bestående af fem afdelinger med hver deres specifikke arbejdsopgaver og brugerflade udspecificeret i henhold til Servicelovens § 85, 103, 104, 107, 108(Se Bilag 7). Organisationen har på nuværende tidspunkt ca. 40 ansatte og har arbejdet med AI siden 2002.

Udvælgelsen og afgrænsningen af undersøgelsens genstandsfelt er sket på baggrund af en mailkorrespondance med HR-chefen i en mellemstor dansk kommune¹⁵, i hvilken forbindelse jeg blev opfordret til at tage kontakt til kommunens socialpsykiatriske center(herefter Centeret)¹⁶. Et efterfølgende intromøde med lederen af det socialpsykiatriske center har medført en yderligere afgrænsning af projektets empiriske omfang. De ledelsesrelaterede aspekter af anerkendelsestænkningen sættes,

¹⁴ Vidensregimet fungerer som en slags implicit tvangssystem for vores snakkesalighed og måde at vide noget på(Heede, 2002:75).

¹⁵Kontakten til den pågældende ”gate-keeper”(HR-chefen) er kommet i stand med hjælp fra en bekendt ansat i den pågældende kommune, hvor undersøgelsen har sit udgangspunkt.

¹⁶ Af hensyn til at skabe trygge rammer omkring både interviews og observationer, har jeg valgt at anonymisere genstandsfeltet. Centeret er således et opdigtet navn.

ifølge lederen, oftest i spil i forbindelse med forskellige former personale- og morgenmøder, samt i situationer, hvor der arbejdes med systemisk kollegial supervision. Jeg har derfor valgt at afgrænse undersøgelsens observationsstudier til at omfatte en række af disse arbejdssituationer. Centerets leder har herudover indvilliget i at afsætte tid til, at jeg kan gennemføre 9 kvalitative enkeltinterviews i organisationen.

Forskningsdesign

Nedenstående afsnit vil indeholde en kortfattet diskussion af projektets forskningsdesign i forhold til analytisk grundlag, metodevalg og metodologisk analysestrategi. Jeg har valgt at inddrage disse overordnede overvejelser forud for projektets egentlige metodeafsnit, da dette vil bidrage til at klargøre forudsætningerne for min operationalisering af de udvalgte teoretiske forståelser og begrebs-sammenhænge i teoriafsnittet.

Undersøgelsens analytiske grundlag

Som tidligere nævnt er det begreber og perspektiver fra den foucauldianske magt- og governmentality-forståelse, som danner det analytiske og teoretiske afsæt for nærværende undersøgelse. Denne analytik skal hjælpe mig til at opnå en forståelse af de måder hvorpå AI er forankret i Centerets virke samt hvilke subjektiverende og subjektiviserende effekter tilgangen har på medarbejderniveau. Samtidigt finder jeg det interessant at efterprøve pointer og antagelser fra Foucaults governmentality-forståelse hvorved projektet også, i et vist omfang, anlægger et deduktivt analysestrategisk sigte.

Metodevalg og metodologiske forudsætninger

Min overordnede erkendelsesinteresse har både et forstående og forklarende sigte, idet jeg på den ene side ønsker at oparbejde en forståelse for ledelsesfænomenet AI, men samtidigt efterstræber at få et indblik i, hvorledes tilgangen påvirker og former de medarbejdere, som underlægges den (Andersen, 1990:116ff). Jeg har valgt at afdække projektets problemstilling med afsæt i observationer, kvalitative interviews og supplerende dokumentarisk materiale. Observationstilgangen kan hjælpe mig til at udforske kompleksiteten i de måder, AI-baseret viden bidrager til at strukturere og forme rammerne for medarbejdernes handlingsfelt i praksis. De kvalitative interviews kan i relation hertil medvirke til at fremdrage medarbejdernes egne italesættelser af AI og give mig en forståelse af de måder, hvorpå tilgangen former og påvirker disse medarbejderes selvforståelse, arbejdsidentitet og reflektive processer. Jeg skal komme nærmere ind på undersøgelsens metodiske og metodologiske fordringer efter at have præsenteret projektets overordnede design og teoretiske fundament herunder.

Projektdesign

Nedenstående figurs formål er at bidrage til en overordnet skitsering af projektets indhold, opbygning og strukturering.

Figur 1.
Projektdesign

Problemformulering

Indledning
Appreciative Inquirys teoretiske fundament
Problematisering af Appreciative Inquiry
Problemstilling
Afgrænsning og temaramme

Forskningsdesign

Undersøgelsens analytiske grundlag
Metodevalg og metodologiske forudsætninger
Projektdesign (figur)

Teori og operationalisering

Fravalg af teori
Teoriafsnittets strukturelle opbygning
Præsentation af begreber i Foucaults magtanalytik og governmentality-tænkning
Præsentation af supplerende teoretiske perspektiver fra Roses governmentality-tænkning
Kritiske refleksioner over teoriens rækkevidde

Metode

Det kvalitative casestudium
Kobling mellem metode og teori
Det kvalitative interview
Deltagende observation
Overvejelser forud for gennemførelsen af observation og interviews
Etiske fordringer
Udvælgelsen af informanter
Overvejelser vedrørende transskription

Analyse

Analysedel 1
Præsentation af
genstandsfelt

Analysedel 2
Besvarelse af problemstillingens
første led

Analysedel 3
Besvarelse af problemstillingens
andet led

Konklusion

Opsummering og diskussion af analysens hovedpointer
Overensstemmelser og brud mellem projektets analytiske ramme og analysens resultater
Afluttende refleksioner

Teori

Fravalg af teori

Nærværende speciale tager, som tidligere nævnt, sit teoretiske afsæt i den foucauldianske magtanalytik med hovedvægt på perspektiver fra Michel Foucault (herefter Foucault) og Nikolas Rose's (herefter Rose) governmentality-analyser. Dette valg fordrer selvsagt et fravalg af andre relevante teoretiske forståelser. Jeg kunne eksempelvis have valgt at anlægge et kommunikations- og systemteoretisk habermasiansk perspektiv på AI's indplacering i et system/livsverdenforhold (Habermas, 1981). En anden mulighed kunne have været at inddrage perspektiver fra Richard Sennett og Zygmunt Baumanns diskussioner omkring det fleksible og individualiserede, moderne arbejdsmarkeds konsekvenser for medarbejdernes selvidentitet (Bauman, 2002 & Sennett, 1998). En helt tredje mulighed kunne have været at sætte AI-tænkningens anerkendende perspektiver overfor den tyske socialfilosof Axel Honneths normative anerkendelsesteori.

Teoriafsnittets strukturelle opbygning

Nedenstående præsentation af den foucauldianske magt- og governmentalitytæknings begreber og perspektiver vil fungere som analytisk forudsætning og forståelsesramme for udarbejdelsen af undersøgelsens kvalitative interviews og observationer. Samtidigt vil denne tænkning danne det analytiske udgangspunkt for arbejdet med projektets indsamlede datamateriale. En sådan anvendelse fordrer, at de teoretiske begreber og perspektiver operationaliseres til projektets kontekstuelle ramme. Hensigten med nedenstående afsnit er derfor; 1) at skabe overblik over relevante og anvendelige begreber og perspektiver i governmentality-analysens teoretiske apparat og; 2) at operationalisere de præsenterede begreber og perspektiver, så de rettes mod undersøgelsens kontekst. Afsnittet vil være struktureret således, at præsentationen og operationaliseringen af de teoretiske begreber foregår sideløbende.

Magt

Foucaults magtforståelse og -analytik bryder på mange måder med de traditionelle opfattelser af magt og magtrelationer inden for socialvidenskaberne (Foucault, 1978:91). I mit forsøg på at anskueliggøre dette brud, vil jeg herunder kort skitsere to eksempler på klassiske forståelser af magten. Den intuitive og klassiske forståelse af magten kan eksemplificeres med magtteoretikeren Robert A. Dahls (herefter Dahl) ord:

"A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do" (Lukes, 1974).

Magten kommer i Dahls eksempel til udtryk i relationen mellem to aktører, hvor den ene besidder kapaciteten til at påvirke den anden til at gøre noget, han/hun ellers ikke ville have gjort. Magten er altså her lokaliseret hos et eller flere subjekter og baserer sig overordnet på en forestilling om et dominansforhold. Denne opfattelse af magten er siden hen blevet videreudviklet af magtteoretikeren Steven Lukes (herefter Lukes). Ifølge Lukes, manifesterer magten sig ikke udelukkende som obser-

verbare adfærdsrelaterede fænomener baseret på aktørers direkte påvirkninger af hinanden. Han inkorporerer derfor et blik for magtens latente og implicite virkninger til forståelsen.

“To put the matter sharply, A may exercise power over B by getting him to do what he does not want to do, but he also exercises power over him by influencing, shaping or determining his very wants. Indeed, it is not the supreme exercise of power to get another or others to have the desires you want them to have - that is, to secure their compliance by controlling their thoughts and desires?”(Lukes, 1974).

Lukes introducerer i ovenstående citat forestillingen om uidentificerbare magtformer, som, i stedet for at regulere aktørens adfærd direkte, former og påvirker hans/hendes bevidsthed. Disse antagelser leder ham frem til en mere nuanceret beskrivelse af magtens grundlæggende forudsætninger ”...A exercises power over B when A affects B in a manner contrary to B's interests”(Lukes, 1974).

Forestillingen om magtens uidentificerbare væsen spiller også en vigtig rolle i Foucaults magtforståelse, men modsat både Dahl og Lukes, mener han ikke, at magten kan besiddes af hverken subjekter eller institutioner. Dette betyder dog ikke, at Foucault afstår fra at operere med dominansforhold og magtcentre i sine analyser. Han ønsker blot at etablere grundlaget for en mere processuel magtforståelse, der sætter fokus på magtens konstituerende effekter frem for dens midlertidige endepunkter. Ifølge Foucault kan magten anskues som en elementær kraft. Den har ingen indre substans og udspringer ikke af nogen essentiel kilde. Magtens oprindelse er derfor heller ikke nødvendigvis lokaliseret i statens institutioner og mekanismer(Deleuze, 1988:70ff). Den kan, i modsætning til de klassiske magtforståelser præsenteret herover, heller ikke defineres som en kraft, der i sit inderste væsen nødvendigvis har et undertrykkende sigte eller en undertvingende form(Foucault, 1978:91ff & Deleuze, 1998:70ff). Derimod kan magten beskrives som et mangfoldigt samspil af forskelligartede kræfter, som igennem processer af uophørlige kampe og konfrontationer antager midlertidige positioner, hvorved magtsystemer konstitueres. Magtens kræfter produceres og reproduceres fra det ene øjeblik til det næste og dukker op over alt, hvilket gør den allestedsnærværende. Den er en iboende del af alle former for relationer, og den er både forudsætningen for og virkningen af de uligheder, ubalancer og opdelinger, som kommer til udtryk i disse relationer(Foucault, 1978:92ff). Med andre ord kan sociale organisationer som Centeret opfattes som arenaer for uophørlige magtkampe og konfrontationer, der med en række indbyggede uligheder, ubalancer og opdelinger medvirker til at skabe og genskabe virksomhedskulturer og specifikke måder at operere på(Jørgensen, 2006:21).

I modsætning til de klassiske magtforståelser anskuer Foucault ikke magten som en kraft, der nødvendigvis forekommer at være hverken negativ eller destruktiv i sine konsekvenser(Foucault, 1978:94ff). Han mener derimod, at magten, hvor end den udøves, besidder et produktivt potentiale, idet den skaber diskurser, viden og objekter.

"If power were never anything but repressive, if it never did anything but to say no, do you really think one would be brought to obey it? What makes power hold good, what makes it accepted, is simply the fact that it doesn't only weigh on us as a force that says no; it also traverses and produces things, it induces pleasure, forms knowledge, produces discourse" (Foucault 1994: 120).

Der er tale om en magtopfattelse som frem for at anlægge et antagonistisk "the power over others"-perspektiv på sit genstandsfelt, i stedet tilstræber at anskue magten som en "the power to" (Patton, 1989:269)¹⁷. Med andre ord bliver magtens produktive og skabende effekter i denne analytik lige så vigtige som de mere undertryggende og negative aspekter. I henhold til nærværende undersøgelses genstandsfelt er en vigtig pointe således, at magtanalytikken, trods sit kritiske potentiale, anlægger et konstruktivt perspektiv på de AI-relaterede magtrelationer, og herigennem kan bidrage til at identificere både styrker og svagheder ved tilgangen.

Et andet iøjefaldende aspekt er, at magten opfattes som noget, der kan bevæge sig nedefra og op¹⁸, og modsat den klassiske socialvidenskabelige magttænkning kan der i Foucaults forståelse ikke identificeres nogen binær altomfattende modsætning mellem magtens udøvere, og dem som underlægges den¹⁹. Virksomheders magt udløber således heller ikke udelukkende fra et organisatorisk epicentrum såsom ledelsen, da ledelsen i denne tænkning alene udgør en af de omstændigheder, der rammesætter organisationens praksis. Medarbejderne og andre organisationsrepræsentanter vil altid medvirke til at forme magtens rækkevidde og virkninger, da det er dem, der omsætter ledelsens udstukne rammer og direktiver til handling (Jørgensen, 2006:27). Man kan dog i denne sammenhæng argumentere for, at ledelsesniveauet via implementeringen af forskellige former for vidensbaserede ledelsesteknikker såsom AI i høj grad er med til at sætte dagsordenen for de måder, der tænkes og handles i organisationen og derved også medvirker til at regulere de måder, medarbejderne omsætter de udstukne rammer og direktiver til praksis.

Dette betyder dog ikke, at Foucault bliver blind overfor for magtens modpunkter. Modstanden fremstår i denne sammenhæng blot som en indbygget del af magten selv, og ethvert magtforhold antages at være afhængigt af sine modstandspunkter, da disse kan fungere som mål²⁰ og kan hjælpe

¹⁷ Jeg skal vende tilbage til denne diskussion senere.

¹⁸ Med inspiration fra Charles Taylor anser jeg denne pointe som et udtryk for, at man i Foucaults forståelse ikke kan forklare lokale magtrelationer med udgangspunkt i en forestilling om et altomfattende magtforhold bestående af herskere og undertrykte. Dette betyder dog ikke nødvendigvis, at der i ethvert samfund ikke kan identificeres klasser som befinder sig i toppen eller bunden af systemet. Pointen er blot, at disse opdelinger skal ansues som et resultat af de sammenslutninger, tilpasninger og gensidige effekter, modsætninger, side-effekter og lignende, som konstitueres af de måder, forskellige former dominans indvirker på hinanden på mikroniveau (Taylor, 1984:167).

¹⁹ Der kan dog i denne sammenhæng stilles spørgsmålstegn ved, om klassiske magtforståelser, som eksempelvis Karl Marx og Max Webers, på trods af deres vægtning af interesseforskellene mellem arbejdsgiver og arbejdstager, ikke er opstået i et komplekst spil af forskelligt rettede interesser og oppositionelle stridspunkter.

²⁰ Med ordet "mål" henvises i denne sammenhæng til det engelske udtryk "target".

til at definere magten. Modstandspunkterne kan antage en pluralitet af forskellige former og er, som magten selv, allestedsnærværende (Foucault, 1978:94ff). Alle former for udvikling kan således defineres i spillet mellem magten og dens modstandspunkter. Umiddelbart kunne man forestille sig at AI grundet sit i øjenfaldende positive og konsensusbaserede udgangspunkt har en evne til at formidle en række af de interessekonflikter, som almindeligvis er på spil i offentlige organisationer. Her tænker jeg eksempelvis på fagpolitiske konflikter og eventuelle uoverensstemmelser mellem organisationens politiske rammesætning og medarbejdernes fagprofessionelle idealer. Organisationens modstandspunkter er måske derfor ikke umiddelbart så lette at identificere som i en mere hierarkisk struktureret organisation. Det bliver derfor vigtigt at have øje for de implicite modstandspunkter og modstrategier, som potentielt kan komme til udtryk i medarbejdernes beskrivelser af de måder, de arbejder med AI-relaterede perspektiver i praksis.

Magt og viden

Foucault har igennem hele sit forfatterskab, på forskellige måder, haft som fokus at afdække, hvilken betydning og indflydelse samspelet mellem humanvidenskaberne²¹ og de sociale praksisser har haft på skabelsen af det moderne subjekt (Rabinow, mfl., 1986:6ff). Bl.a. med vægt på hvordan overvågnings- og dokumentationsmekanismer igennem en gennemgribende indsigt i menneskets adfærd har udmøntet sig i begrænsende og disciplinerende praksisser. Samspelet mellem viden og magt spiller en helt essentiel rolle i Foucaults tænkning, og han opponerer imod den grundlæggende antagelse, at det er muligt at identificere nogen former for "viden" eller "sandhed" uafhængigt af magtens relationer (Rouse, 2005:95-100). Et af hovedanliggenderne i hans politiske og intellektuelle arbejde er at påvise, hvordan koblingen mellem et utal af praksisser og sandhedsordener op igennem historien har resulteret i forskellige "viden/magt-dispositiver"²². Dispositiver, som netop bidrager til at illustrere de historiske variationer i de antagelser, som har udgjort forudsætningerne for, hvad vi som civilisation har tilskrevet som videnskabeligt forankrede sandheder (Foucault, 2009b:36). Viden og magt står med andre ord i et gensidigt forhold og kan ikke adskilles fra hinanden (Rouse, 2005:95-100). Enhver form for social organisation er således konstrueret i dette gensidige forhold mellem viden og magt. Der er tale om en vekselvirkning mellem organisationens diskursive og non-diskursive elementer, hvor bestemte udtryksformer og måder at tale om organisationen medvirker til at producere dens materielle betingelser i form af specifikke metoder og teknikker, som til gengæld producerer nye udtryksformer og italesættelser (Jørgensen, 2006:7).

²¹ ²¹ Der henvises med begrebet "humanvidenskaber" i denne sammenhæng ikke alene til de fag, som på dansk går under betegnelsen humaniora, men derimod den franske *les sciences humaines*, som også rummer fag af naturvidenskabelig og samfundsvidenskabelig karakter (Foucault, 1970).

²² Ifølge Foucault kan et dispositiv anskues som et apparat eller en anordning, som sammensætter erfaringer, viden og teknologi i en, under tiden, rationel orden. Et dispositiv er samtidigt en anordning, der indvirker på en specifik tidsperiodes normdannelse og dermed har en disponerende effekt på fremtidige handlinger. Samtidigt kan dispositiver anskues som styresystemer, der på regelmæssig og systematisk vis organiserer og planlægger adfærd ved at indføre diverse standarder og procedurer, som opfattes som legitime og rationelle i en given tidsperiode. I Foucaults forfatterskab kan der bl.a. identificeres en variation af dispositiver i de måder, man op igennem historien har beskæftiget sig med problemstillinger som galskab og kriminalitet (Jensen, 2005:36).

Foucaults magtbegreb indeholder, i mine øjne, en lang række styrker, som i henhold til indeværende projekts problemstilling vil kunne bidrage til et nuanceret analytisk indblik i de komplekse strømninger af viden og magt, som i praksis knytter an til AI. Som den foucauldianske governmentality-teoretiker Nikolas Rose påpeger, er det alene ved at forstyrre og destabilisere de sandhedsregimer²³, som igennem utallige viden-/magtprocesser har bidraget til at skabe vores nuværende individuelle og kollektive selvforståelse, at nye former for tænkning bliver mulig(Rose, 1999a:274-277)²⁴. I relation til dette projekts problemstilling bliver mit mål derfor, at sætte kritiske spørgsmålstejn ved de ”selvfølgeligheder” og ”sandheder”, som i praksis knytter an til de AI-relaterede former for viden og magt for herved at anskueliggøre eventuelle svage led og uudnyttede potentialer ved tilgangen.

Magten og friheden – anlæggelsen af et governmentality-perspektiv

Ifølge Foucault kan magten beskrives som en række strukturer og mekanismer, som enkelt individer eller grupper kan udøve over hinanden. Den grundlæggende forudsætning for hans magtanalytik er derfor at studere de relationer, hvori magten udøves, frem for at studere magten selv(Foucault, 2000:337-339). En anden vigtig forudsætning er, at magten ikke kan anskues som en form for handling, der direkte påvirker ”andre”. Derimod har magten en evne til indirekte at påvirke ”andre” igennem deres handlinger, eller som han formulerer det; *”it acts upon their actions”*(Foucault, 2000:340). Det er i denne sammenhæng vigtigt at understrege, at et magtforhold først kan anskues som værende et egentligt magtforhold i de situationer, hvor ”den anden”(den som magten udøves over) endegyldigt anerkendes som et frit handlende subjekt(Foucault, 2000:340). Ifølge Foucault forudsætter en hver form for magtudøvelse et frit subjekt. Subjektets frihed kan i denne sammenhæng defineres som det mulighedsfelt, inden for hvilket flere forskellige former for adfærd og måder at handle og reagere på er mulige. Der er her tale om et kompliceret samspil mellem magten og friheden, da friheden fungerer som en forudsætning for magtens udøvelse(Foucault, 2000:342). Det er således ”regeringen”²⁵ af et frit selvledende subjekt via en strukturering af dets mulige handlingsfelt, der er magtens mål. En essentiel pointe, som understreges i citatet herunder:

”It operates on the field of possibilities in which the behaviour of active subjects is able to inscribe itself. It is a set of actions on possible actions; it induces, it seduces, it makes easier or more difficult; it releases or contrives, makes more probable or less; in the extreme, it constrains or forbids absolutely, but it is always a way of acting upon one or more acting subjects by virtue of their acting or being capable of action”(Foucault, 2000: 341).

²³ Ifølge Rose er det vidensregimerne eller magt/vidensrelationerne, der bestemmer sandhedsregimerne og på denne måde skaber felter af sandhed(Rose,1998:169-170).

²⁴ En pointe, som vel at mærke fordrer en forudgående accept af den foucauldianske antagelse om magt og videns gensidige forhold.

²⁵ Jeg skal komme nærmere ind på dette begreb i et efterfølgende afsnit.

Denne form for ”regering” af subjektet er ifølge Foucault en grundlæggende forudsætning for det at leve i et samfund(Foucault, 2000:334). Den kan komme til udtryk i en mangfoldighed af situationer og forhold, men vil altid indirekte eller direkte henvise tilbage til statens udøvende magtrelationer. Dette skyldes ikke, at disse former for ”regering” har deres oprindelse i statens domæner, men derimod at de i stigende grad er kommet under statslig kontrol(Foucault, 2000:341- 343). Disse pointer bliver et centralt sigte i Foucaults governmentality-analyse i slutningen af 1970’erne, hvilket jeg vil komme nærmere ind på efter yderligere at have konkretiseret den foucauldianske magtanalytiks anvendelsesmuligheder og relevans i henhold til nærværende undersøgelses problemstilling og genstandsfelt. Med udgangspunkt i denne tænkning kan Centerets medarbejdere anskues som ”frie” intentionelle subjekter, som via de relationer, de i deres daglige praksis indgår i, har forskellige diskursive positioner og handlemuligheder til rådighed. Det interessante er i relation til nærværende undersøgelse, hvorledes Centeret som statslig institution med en række specifikke strømninger af viden og magt medvirker til at strukturere de handlingsmuligheder og diskursive positioner, medarbejderne har til rådighed i deres daglige praksis. Man kan i denne sammenhæng argumentere for, at de AI-relaterede procedurer, systemer og teknikker, som er på spil i Centeret, indirekte medvirker til at regere medarbejderne igennem deres egne handlinger. Det interessante for mig bliver derfor, via mine observationer og interviews i felten, at danne mig en forståelse for hvordan de AI-baserede vidensformer, i samspil med andre former for viden/magt, rent faktisk medvirker til at strukturere medarbejdernes handlingsfelt i praksis. Inden vi begiver os videre til en mere indgående præsentation af Foucaults governmentality-analyse, vil jeg kort skitsere de analytiske begreber: *Magtteknikker og magtteknologier*.

Magtens teknikker og teknologier

Overordnet kan magtens teknikker og teknologier beskrives som de instanser, hvorigennem magten udøves. For at kunne skelne disse begreber fra hinanden finder jeg det nødvendigt først at definere magtens apparater. *Magtapparater* er den række af anordninger, som i et samfund har til formål at kontrollere og lede bestemte kendetegn ved en befolkning(Foucault, 2000:344-345). Disse *apparater* kan anskues som heterogene netværk sammensat af forskellige diskurser, institutioner, politiske beslutninger, love, videnskabelige mål og arkitektoniske indretninger. *Apparaterne* kommer til udtryk som de *regerendes* strategiske løsninger på en række specifikke problemer i en given historisk kontekst(Rose & Rabinow, 2003:10-12). *Magtteknikker* kan i relation hertil beskrives som de elementer, instrumenter og redskaber, hvorigennem et givent *magtapparat* udøver sin magt. Et *magtapparat* indeholder en række forskellige *teknikker*, som på hver deres måde skal bidrage til at håndhæve apparatets overordnede strategier og mål. Magtens *teknologier* skal derimod anskues som nogle overordnede rationaliseringer af specifikke vidensforståelser og *magtteknikker* i generaliserbare systemer af magt, som udøves over subjekterne ved at regulere og lede deres gøren og laden. I governmentality-tænkningen, betegnes magtens *teknikker* og *teknologier* som *regeringsteknikker* og *regeringsteknologier*. Den egentlige forskel på de to begrebspaar består i, at *regeringsteknikker* og

regeringsteknologier udelukkende vedrører de former for *regering*, som på den ene eller anden måde er udtryk for udøvelsen af en politisk form for suverænitet. Der er med andre ord tale om en række teknikker og teknologier, som anvendes i regeringen af borgerens adfærd til fordel for staten. Da der i nærværende undersøgelse fokuseres på virksomhedens anvendelse af en række tekniske midler i styringen af medarbejderen, og den politisk-strategiske ”regering” af borgeren alene spiller en indirekte rolle i denne sammenhæng, har jeg valgt at anvende begrebsparret ”*styringsteknikker*” og ”*styringsteknologier*” som gennemgående betegnelser for virksomhedens regeringsteknikker og -teknologier. I dette projekt er det således det anerkendende vidensregimes moderne styringsteknologier som er i fokus. Det interessante bliver i denne sammenhæng at skitsere og klargøre, hvorledes disse teknologier medvirker til at forme og afrette medarbejdernes menneskelige kapaciteter til gavn for organisationen (Rose, 1999a:51-52). Lad os nu give os kast med præsentationen af begreber og pointer fra Foucaults forelæsningsrække om governmentality.

Governmentality

I perioden 1978-1979 afholder Foucault en række forelæsninger med fokus på de måder, moderne stater udøver magt over sine borgere. Med udgangspunkt i begrebet *governmentality* stilles der i disse forelæsninger skarpt på, hvordan moderne former for liberalistisk politisk styring, igennem diskrete teknologier og mekanismer, regulerer borgernes adfærd og handlen (Foucault, 2008 & 2009). Hvor tidligere historiske perioders dominerende magtprincip havde som mål at regulere og kontrollere de mindste detaljer ved menneskenes individuelle adfærd igennem diverse disciplinerings- og afstraffelsesmekanismer, bliver der fra 1700-tallet og frem arbejdet med at integrere friheden og dens iboende grænser som en del af selve regeringspraksissen (Foucault, 2008:383). Begrebet *governmentality* er Foucaults egen videreudvikling af det franske udtryk ”*gouvernement*”, som oversat til dansk kan betegnes ”regering”. Begrebet dækker over en række statsrelaterede politiske former for styringspraksisser og ledelsesrationaler (eller om man vil; *regeringsmentaliteter*), som har til formål at strukturere befolkningens handlingsfelt, så det tilpasses statens behov. Der er tale om en mængde af institutioner, procedurer, beregninger, analyser, refleksioner og taktikker, som muliggør en udøvelse af specifikke og meget komplekse former for magt (Foucault, 2008:116-117). Disse analyser har som tidligere nævnt, fokus på de måder, mennesker på diskret vis ”regeres” igennem egne valg og handlinger (Foucault, 2008:130ff). Ikke alle former for ”regering” forekommer at være relevante for *governmentality*-analysen. Faktisk fokuserer Foucault i sine genealogiske studier²⁶ udelukkende på ”regeringskunsten” i det omfang, den knytter an til udøvelsen af en politisk form for suverænitet. Det er i denne sammenhæng magtens teknologier og udviklingen i de

²⁶ Genealogien baserer sig på studiet af fænomeneres slægtskab, herkomst og forvandling igennem tolkning og historisk analyse (Lindgren, 2005:343). Foucault efterstræber med sine genealogiske studier at påvise, at tingene kan gøres på anderledes måder. Dette gør han ved at skelne mellem de tilfældigheder, som har gjort os, til hvad vi er, og de muligheder vi som mennesker har for ikke længere at være, gøre og tænke på disse måder (Flyvbjerg, 2000:12).

rationaler²⁷, som har ligget til grund for de måder, man har valgt at regere befolkningen op igennem historien, som er den egentlige genstand for analysen i dette studie(Foucault, 2009:15-16).

Pastoralmagtens fremkomst – ”nye former for regering af selvet”

Som en vigtig forudsætning for organiseringen af det moderne samfunds politiske magtstrukturer, udpeger Foucault den historiske fremkomst af en kristen pastoralmagt i Europa. Kort beskrevet er det den pastorale magts overordnede mål at sikre sin menigheds frelse. Pastoren kan anskues som en hyrde, der har til formål at lede sin hjord til de gode marker og sikre sig, at fårene rent faktisk indoptager den nødvendige næring. Der er tale om en omsorgsmagt, idet hyrden har som formål at pleje og sørge for sin hjord og bringe vildfarne får tilbage til resten af flokken(Foucault, 2008:137). Pastoralmagten er således en individualiserende magt forstået på den måde, at ledelsen af den samlede hjord netop afhænger af, at hyrden ikke slipper ét eneste får af syne. Foucault understreger i denne sammenhæng.

”At hyrden ifølge denne hebræiske tematisering af hjorden skylder sin hjord alt, i så høj grad at han må acceptere at ofre sig selv for at sikre hjordens frelse. Men da han på den anden side skal frelse hvert enkelt får, ender han så ikke i situationen, hvor han for at frelse ét enkelt får, vil blive nødt til at negligere hjorden som helhed?(...): Den enkelte skal ofres for helheden og helheden skal ofres for den enkelte; et paradoks, der kommer til at udgøre det absolutte omdrejningspunkt pastorattemaet”(Foucault, 2008:139).

Hovedpointen for Foucault er her at illustrere, hvordan den vestlige civilisation, med kristendommens frembrud, har lært at betragte sig selv som ét får blandt andre får og at søge sin frelse hos en hyrde, der ofrer sig selv for hvert enkelt af sine får(Foucault, 2008:141). Pastoratet i kristendommen udmønter sig i en række nye måder at lede, styre, manipulere, føre og guide mennesket for hvert skridt, de tager i tilværelsen. Det er en form for magt, der med udgangspunkt i ”frelse”-spørgsmålet indgår i en religiøs ”fortjenestes-økonomi” og er med til at sikre de religiøse fortjenesters cirkulation, overførsel og inversion. Den baserer sig på en type individuel lydighedsrelation, hvis sandhedsfremdragende effekt på en og samme tid kan fungere som både magtteknik og undersøgelsesteknik. Den pålægger menigheden at bekende sine indre hemmeligheder og forestillinger og muliggør herigennem ransagelsen af subjekternes sjæle og frembringelsen af sjælenes ”skjulte” sandheder. Netop disse ”skjulte sandheder” bliver et essentielt element i den pastorale magtudøvelse, idet regeringen af menigheden nu kan rette sig mod det enkelte menneskes sjæl med afsæt i hans/hendes egne fremsigelser. Der er således tale om en, for datiden, ny og helt særegen form for individualisering, som effektueres igennem pastoratets analytiske identifikation af sin menigheds individuelle fortjenester og udmunder i menighedens betingelsesløse underkastelse og subjektivering²⁸. Hermed tegner Foucault et historisk oprids af de procedurer, hvormed det vestlige menneske individualiseres

²⁷ Med ”udviklingens rationaler” henvises der i denne sammenhæng til den måde, hvorpå man op igennem historien har fastlagt regeringspraksissens domæne, dens genstande, dens regler og dens mål(Foucault, 2009:16).

²⁸ Med underkastelse og subjektivering henvises der i denne sammenhæng til henholdsvis pastoratets lydighedsrelation og sandhedsfremdragende effekt(Foucault, 2008:198).

og konstitueres som subjekt. Denne proces bliver kimen til ”governmentalitetens” fremkomst i den vestlige civilisation og dermed også indvarslingen af den moderne stat (Foucault, 2008:195-198). I lyset af dette projekts overordnede fokus på AI, synes der at ligge nogle interessante perspektiver gemt i pastoralmagt-temaet. Man kan eksempelvis argumentere for, at der kan genfindes elementer fra den pastorale magts sandhedsfremdragende bekendelsesformer i AI’s metodiske værktøj *den værdsættende samtale*. I *den værdsættende samtale* bedes medarbejderen om at ytre sine inderste udviklingsønsker med henblik på organisationens fremtid. På denne måde får både kolleger og organisationens ledelse et indblik i medarbejderens personlige ønsker og mål, og medarbejderen subjektiveres samtidigt til at knytte sine personlige selvaktualiseringsprocesser til organisationens overordnede udviklingsønsker og ambitioner. *Den værdsættende samtale* bidrager hermed til at skabe nye følelser af ledelsesmæssig forpligtelse og medansvar hos medarbejderne. Det skal i henhold til denne undersøgelses empiriske fundament blive interessant at undersøge, hvorvidt der kan spores elementer af den pastorale magtform i den måde den anerkendende ledelsesform kommer i spil i Centeret.

Subjektet, humanvidenskaberne og selvets teknologier

I 1982 forklarer Foucault i artiklen *The Subject and Power*, at hans overordnede mål i forfatterskabet ikke i sig selv har været at analysere magten som fænomen, men derimod at forsøge at forstå de forskellige måder, hvorpå mennesker igennem den vestlige kultur er blevet gjort til subjekter²⁹ (Foucault, 2000:226). I denne sammenhæng er det vigtigt at understrege, at subjekt-begrebet i den foucauldianske tænkning har to betydninger. På den ene side kan mennesket gøres til subjekt for andre igennem kontrol og afhængighed, og på den anden side subjektiveres mennesket igennem de måder, dets identitet knytter sig til forskellige former for selverkendelse eller -bevidsthed (Foucault, 2000:331). Foucault argumenterer i teksten *Technologies of the self* for, at en række af de moderne vidensformer, der beskæftiger sig med mennesket (herunder bl.a. økonomien, biologien, psykologien, antropologien og medicinen³⁰), skal analyseres som specifikke ”sandhedsspil”³¹, der på forskellige måder er forbundet til de teknikker, mennesket anvender i forståelsen af sig selv og hinanden. I relation til denne pointe udpeger han to former for teknologier, som på hver deres måde organiserer og anvender ”humanvidenskaberne” i konstitueringen af det moderne subjekt. *Herredømmets teknologier* er teknologier, der determinerer individets opførsel og adfærd ved at underlægge det en række forskellige former for dominans. Disse former for teknologier har en *subjektiverende*³² (*subjecti-*

²⁹ Magten spiller dog en essentiel rolle, idet den påtvinger mennesket dets individualitet og personlige identitet, hvorved det transformeres til subjekt.

³⁰ Der henvises i denne sammenhæng til de vidensområder, man på fransk indordner under fællesbetegnelsen *les sciences humaines*.

³¹ Der henvises med denne vending til den engelske betegnelse ”*truth games*”.

³² ”Subjektivering” (på engelsk *subjectivation*) skal i denne sammenhæng forstås, som de måder mennesket gøres til subjekt ved at blive underlagt specifikke former for dominans. Eksempelvis igennem de forskelsdragende praksisser (*dividing practices*) som den marginale og udstødte del af befolkningen iflg. Foucault er blevet underlagt op gennem historien (Rabinow, 1984:11).

vating) indvirkning på individet. *Selvets teknologier* er derimod en række teknologier, som gør det muligt for individerne;

“...to effect by their own means or with the help of others a certain number of operations on their own bodies and souls, thoughts, conduct, and way of being, so as to transform themselves in order to attain a certain state-of happiness, purity, wisdom, perfection, or immortality”(Foucault, 1988:17ff).

Disse *teknologier* betegner en række metoder og redskaber, hvormed det moderne menneske ændrer på sig selv i efterstræbelsen efter at opnå nogle givne mål. Der er tale om en række ”implicitte” teknologier, der, med udgangspunkt i humanvidenskaberne og nogle specifikke former for rationalitet, formår at *subjektivere*³³ (*subjectificate*) det moderne menneske ved at strukturere dets identitet og selvbevidsthed på en sådan måde, at mennesket vil indordne sig under og reproducere magts strukturer, drevet af egne ønsker og behov (Rabinow, 1984:11 & Dean, 1994:187)³⁴. Ud fra en foucauldiansk optik vil man kunne argumentere for, at de AI-tilgangen indeholder en række selvteknologiske potentialer, som på forskellig vis indbygger et subjekt i medarbejderne og herved bidrager til at skabe specifikke former for medarbejderidentitet til gavn for organisationen. Det er i denne sammenhæng subjektivering af medarbejdernes selvforståelse og arbejdsidentitet, der skaber udgangspunktet for de måder deres adfærd og menneskelige kapaciteter regeres i praksis. I relation til denne undersøgelse bliver det derfor interessant at undersøge, hvordan disse kapaciteter og adfærdsmønstre kommer til udtryk i medarbejdernes oplevelser, selvforståelser og handlinger i tilknytning til AI. Det er med andre ord ikke alene relevant at studere, hvorledes AI påvirker og former offentlig ansattes praksis, selvforståelse og arbejdsidentitet, men også essentielt at have øje for, hvorledes medarbejderne former sig selv med udgangspunkt i AI’s selvteknologiske effekter.

Nikolas Rose

Den britiske sociolog Nikolas Rose (herefter Rose) har siden 1980’erne reaktualiseret og videreudviklet den foucauldianske magtanalytiks begreber og perspektiver i en omfattende række artikler og bøger. Hovedsageligt med vægt på governmentality-analysens anvendelighed i forståelsen af de måder mennesker formes og produceres som subjekter.

Frihed i et ”avanceret liberalt samfund”

³³ Begrebet ”Subjektivering”(på engelsk subjectification) henviser til menneskets aktive selvdannelsesprocesser. Det karakteristiske for subjektivering er, at den medfører en udvikling i menneskets selvforståelse. En udvikling som er igangsat af en ekstern autoritær figur som eks. coachen, konsulenten, psykologen eller lederen (Rabinow, 1984:11).

³⁴ Herredømmets og selvets teknologier spiller sammen på den måde, herredømme-teknologierne igennem disciplinering og forskelsdragende praksisser producerer nogle normer, som mennesket forsøger at tilpasse sig, hvilket i et vist omfang kan overfløddiggøre den suveræne magts direkte intervention.

Med tydelig inspiration fra Foucault³⁵, argumenterer Rose for, at opblomstringen af den neoliberale økonomiske tænkning i 1970'erne er resulteret i fremkomsten af en række nye strategier, som har til formål at regere selvstyrende individer igennem deres egen frihed. Der er med Rose's egne ord tale om en slags "governance at a distance" (Rose & Miller, 1992), som indirekte styrer det moderne menneske med afsæt i forskellige former for teknikker og teknologier. Han betegner denne udvikling med udtrykket "advanced liberal"³⁶ (Rose, 1999a:83-84).

I det "avancerede liberale samfund" knytter friheden sig til det autonome subjekts evne til at skabe sig en identitet og et meningsfuldt hverdagsliv baseret på;

"The capacity to realize one's desires in one's secular life, to fulfil one's potential through one's own endeavours, to determine the course of one's own existence through acts of choice" (Rose, 1999a:84).

Ifølge Rose har en række *forbrugsteknologier*³⁷ forårsaget en generel forandring i subjekternes frihed. I dag er man som subjekt ikke alene fri til at vælge, man er nu også "obliged to be free". Herved bliver det at vælge en permanent forudsætning for subjektets tilværelse, og subjektet realiserer nu sig selv igennem en række valg genereret af forbrugsmarkedet og massemediernes. En række reguleringsmekanismer med afsæt i begæret, forbruget og markedet får hermed en stigende indflydelse på det moderne menneske, som nu regeres med afsæt i et "selvets regime" hvor:

"...competent personhood is thought to depend upon the continual exercise of freedom, and where one is encouraged to understand one's life, actually or potentially, not in terms of fate or social status, but in terms of one's success or failure acquiring the skills and making the choices to actual life" (Rose, 1999a:88).

Der er med andre ord tale om en ny form for regering, som, med afsæt i magtteknikker baseret på "valgets logik", ændrer menneskets selvopfattelse og skærper dets stræben efter selvudvikling (Rose, 1999a:88). Som jeg har været inde på tidligere, har forestillingen om selvudvikling en essentiel plads i AI-tænkningen. I relation til Rose's refleksioner over de "avancerede liberale" former for frihed, som præger vores samtid, skal det derfor blive interessant at undersøge, hvorledes Centerets ansatte italesætter og håndterer det påtvungne ideal om frihedsbaseret selvudvikling, som ligger gemt i AI.

³⁵ Foucault beskæftiger sig i forelæsningsrækken *Naissance de la biopolitique* fra 1979 indgående med det neoliberale økonomiske paradigmes betydning for det moderne menneske. Med analytisk afsæt i en række essentielle neoliberale tekster og paradigmer fra den ordoliberal tyske "Freiburgskole" og den amerikanske "Chicago School of Economics", forsøger Foucault i disse forelæsninger at nærme sig en forståelse af de måder, hvorpå den moderne stat producerer sandheder og subjekter (Read, 2009:25-29) ved at gøre alle facetter af borgernes liv til genstand for økonomiske overvejelser (Dean, 2008:109).

³⁶ Rose's ræsonnement for at anvende betegnelsen "advanced liberal" frem for "neoliberal" er, at neoliberalismen kun er én af de former for politisk rationalitet, som knytter sig stærkt til forestillingen om det frie selvstyrende subjekt. Der findes andre, både konservative og socialliberale, former for politisk tænkning, som har dette frihedsideal tilfælles med neoliberalismen (Internetkilde E).

Psy-sciences

Som jeg har været inde på flere gange tidligere, er forholdet mellem magt og viden ifølge Foucault gensidigt, og derfor er det ikke muligt at studere den moderne magts subjektiverings- og subjektiviseringsprocesser uden at beskæftige sig med de vidensformer, der er forbundet til de teknikker, mennesket anvender i regeringen og forståelsen af sig selv. Med afsæt i Foucaults tese om humanvidenskabernes indvirkning på konstitueringen af det moderne subjekt, beskæftiger Rose sig i værket *Governing the soul* med de psykologiske discipliner og ekspertisers afgørende rolle i udformningen af den moderne "avancerede liberale" politiske magt (Rose, 1999b:vii-viii). Hans pointe er, at de psykologiske discipliners sprog, teknikker, autoriteter og vurderinger er med til at forme udgangspunktet for det moderne subjekts forhold til sig selv og sin omverden (Rose, 1999b:xx-xxi). I et arbejds sociologisk perspektiv betyder denne udvikling, at regeringen af medarbejderes subjektivitet bliver et essentielt tema i ledelsen af moderne organisationer og medfører indførelsen af en række nye former for ledelses-eksperter og humanteknologier³⁸, som tager udgangspunkt i subjektiviteten og den menneskelige sjæls dybder (Rose, 1999b:2-3)³⁹. En pointe, som Rose rent empirisk underbygger ved at påvise, hvordan fremkomsten af videnstraditioner inden for Human Relations- og Human Resource Management har deres baggrund i virksomheders bestræbelse på at finde de mest optimale måder at samstemme arbejdspladsens strukturer og opgaver med medarbejdernes subjektivitet og mentale processer (Rose, 1999b:56-60).

Selvrealisering gennem arbejde

Som jeg tidligere har været inde på, har forbrugsteknologierne ifølge Nikolas Rose en afgørende indvirkning på konstitueringen af det moderne subjekt. Det moderne menneske er en forbruger, som igennem en uendelig række af valg søger at realisere sig selv og skabe en meningsfuld tilværelse. Denne tendens synes ifølge Rose at gå igen i det moderne arbejdsliv (Rose, 1999b:103).

"The worker is an individual in search of meaning, responsibility, a sense of personal achievement, a maximized "quality of life", and hence of work. Thus the individual is not to be emancipated from work, (...) but to be fulfilled in work, now construed as an activity through which we produce, discover and experience ourselves." (Rose, 1999b:103-104)

Ændringerne i medarbejderens mentalitet er resulteret i fremkomsten af nye psykologiske strategier og teknikker, som har til formål at indpasse dette billede af et selvrealiserende menneske med virk-

³⁸ Rose anvender i sine værker "humanteknologier" som en betegnelse for det moderne avancerede liberale samfundsstyringsteknologier.

³⁹ Her adskiller Rose sig fra Foucault ved også at fokusere på private organisationer. Det kan diskuteres, om denne forskel har nogle konsekvenser for governmentality-perspektivets relevans i Roses analyser. Jeg vil dog, som Rose, argumentere for, at opblomstringen af neoliberale politiske strømninger i løbet af de seneste tre årtier har ført til ændringer i både offentligt og privat regi.

somhedens måder at regere på. Man søger med andre ord at reformere arbejdet på en sådan måde, at det bliver en inkorporeret del af medarbejderens personlige selvrealiseringsprojekt. Pointen er i denne sammenhæng, at man ved at forme arbejdet med udgangspunkt i en viden om medarbejderens subjektivitet ikke alene vil kunne imødekomme hans/hendes psykologiske behov og individuelle mål, men også samtidigt kan forøge virksomhedens effektivitet, produktivitet, kvalitet og innovation (Rose, 1999b:104). Der er tale om tilsynecomsten af en "arbejdspsykologi", som med udgangspunkt i psykologiske ledelsesdoktriner og et blomstrende miljø af psykologiske virksomhedskonsulenter forsøger at sammenkæde den moderne virksomheds behov for fleksibilitet, tilpasnings-evne og nytænkning med medarbejderens nye mentalitet (Rose, 1999b:104). Inden for denne form for ledelsestænkning antager man, at et højt indlevels- og præstationsniveau i arbejdet udelukkende kan opnås ved at engagere individet med udgangspunkt i hans/hendes egne motiver og mål. Udfordringen bliver i denne sammenhæng at få virksomhedens mål til at stemme overens med medarbejderens, hvorved medarbejderen efter eget ønske vil bidrage til at fremme virksomhedens interesser (Rose, 1999b:111). Det interessante bliver i denne sammenhæng, hvilke konsekvenser denne sammenfletning af medarbejderens og organisationens motiver får i praksis. Hvordan engageres og motiveres medarbejderne til i stigende grad at påtage sig et medansvar for organisationens udvikling, og hvilke betydninger får denne moderne ledelsesstrategi for deres selvforståelse, adfærd og arbejdsidentitet i daglig praksis? Samtidigt finder jeg det essentielt at have øje for, på hvilke måder den studerede arbejdsplads, som et led i en AI-baseret udviklingsproces, formår at inkorporere medarbejdernes ideer, ønsker og mål for fremtiden i en politisk baseret kontekst, hvor mange beslutninger træffes på et højere niveau i organisationen.

Kritiske refleksioner over tilgangens rækkevidde

I forlængelse af ovenstående teoretiske præsentation og operationalisering finder jeg det hensigtsmæssigt at redegøre for teoriens rækkevidde, anvendelsesmuligheder og begrænsninger i et videnskabssteoretisk perspektiv.

Der kan stilles spørgsmål ved, hvorvidt Foucault rent faktisk formår at distancere sig endegyldigt fra en klassisk socialfilosofisk magtontologi. Man kan argumentere for, at hans opfattelse af magten som en strømning af undefinerbare relationelle kræfter, der hverken kan besiddes af herskende subjekter eller af staten, har en antitese som forudsætning for sin egen argumentation. Det interessante er i denne sammenhæng, hvorledes social forandring og samfundsmæssig udvikling er mulig, hvis der, som Foucault anslår, ikke kan spores nogen direkte oprindelseskilde til de magtdynamikker, som medvirker til at skabe samfundets sociale relationer. Denne pointe har en essentiel plads i den canadiske socialfilosof Charles Taylors (herefter Taylor) kritik af den foucauldianske magtforståelse. Taylor kritiserer i teksten *Foucault on Freedom and Truth* (1984) Foucaults opfattelse af moderne kontrol- og overvågningsteknologier på følgende måde:

"How does it arise? Of Course you do not explain it by some big bad man/class designing it (who ever suggested anything so absurd?), but you do need to explain it nevertheless, that is, relate this systematicity to the purposeful human action in which it arose and which it has come to shape. You cannot evade this question by talking of the priority of structure over element"(Taylor, 1984:171).

Ifølge Taylor er det ikke muligt at forklare den samfundsmæssige opblomstring af en række moderne kontrol- og overvågningsteknologier uden på den ene eller anden måde at relatere denne udvikling til en gruppe subjekters viljefaste ideer og handlinger. Ved at problematisere forestillingen om en "magt uden subjekt" anfægter Taylor med andre ord relevansen af Foucaults bestræbelse på at distancere sig fra en klassisk socialfilosofisk magtontologi. Man kan til Foucaults forsvar dog argumentere for, at der på trods af Taylors kritik forekommer at være en generel forskel i måden, hvorpå de to teoretikere beskæftiger sig med magtbegrebet. Taylor tilhører en filosofisk tradition, inden for hvilken magten opfattes som *"the power over others"*(Patton, 1989:269), hvorimod Foucault beskæftiger sig med magten som en produktiv kraft – *"the power to"*(Patton, 1989:270). Sagt på en anden måde, anskuer Taylor, på klassisk vis, magten som en dominerende, destruktiv og undertrykkende kraft, der er knyttet til subjektet. Foucault argumenterer omvendt for, at magten har et produktivt potentiale og derfor ikke nødvendigvis er hverken negativ eller destruktiv i sine konsekvenser(Patton, 1989)⁴⁰. Netop derfor, er det i Foucaults optik heller ikke interessant at placere det analytiske fokus på magtens midlertidige endepunkter og centre. Hensigten er derimod at skabe rammerne for en analytik, som formår at se bagom magtens centre for i stedet at fokusere på dens *subjektiverende* og *subjektiviserende* virkninger. Det interessante er i mine øjne derfor ikke, hvorvidt der rent ontologisk kan identificeres en magt uden subjekt, men derimod hvorledes en afkobling mellem de to fænomener kan lede til relevante analytiske pointer med henblik på den moderne magts konstituerende effekter.

Som jeg tidligere har været inde på, strukturerer magten ifølge Foucault subjekternes mulige handlingsfelt. Dette betyder, at subjekterne har mulighed for at handle på en række forskellige måder inden for rammerne af de betydnings- og meningsfelter, som magtens regerende vidensforståelser stiller til rådighed. Der er således tale om en række forskellige diskursive positioner, inden for hvilke, deres frihed skal udspille sig(Dean, 2008:48). Det er netop denne pointe, som ifølge Foucault gør analysen af samfundets magtrelationer og det indbyggede forhold mellem magten og den intransitive frihed til et essentielt politisk anliggende i det moderne samfund. For selvom et samfund ikke kan eksistere uden magtrelationer af den ene eller anden art, betyder dette jo ikke, at de magtrelationer og den magt, som rent faktisk er på spil, nødvendigvis er en uundgåelig kraft, som ikke kan undermineres(Foucault, 2000:334). Foucaults refleksioner over magtens indbyggede modstandspunkter spiller en essentiel rolle i denne sammenhæng, da de netop bidrager til et mere situe-

⁴⁰ Man kan dog argumentere for at Foucault er noget tvetydig i denne sammenhæng da han, på trods af sin vægtning af magtens produktive potentialer, i sine governmentality-analyser, i mine øjne, i et vist omfang synes at begræde disse liberale/neoliberale former for styring af det moderne menneskes selvstyring.

ret og relationelt perspektiv på samfundets magtstrømninger. De videnskabelige analyser af magtens dynamikker og manifestationer kan medvirke til at gøre subjekterne bevidste om de måder, hvorpå de påvirkes og formes af den verden, som omgiver dem. Herved kan der skabes mulighed for, at subjekterne på egen hånd kan udvikle strategier til at undvige magtens strømninger eller ligefrem udnytte visse strømninger til egen fordel(Internetkilde F). Det er i relation til denne pointe vigtigt at understrege, at Foucault på ingen måder har til hensigt at drage normative slutninger på baggrund af sine genealogiske analyser(Flyvbjerg, 2000:9). Denne videnskabsteoretiske forudsætning kommer i henhold til dette projekt til at betyde, at jeg som forsker afholder mig fra at konkludere normativt på resultaterne af mit analytiske arbejde. Min hensigt er derimod, at præsentere en række nye måder at anskueliggøre, diskutere og reflektere over de selvfølgeligheder, logikker og praksisser, som er på spil i AI-regimet.

Metode

Hensigten med nærværende afsnit er overordnet at redegøre for mine refleksioner og valg i henhold til udarbejdelsen og gennemførelsen af undersøgelsens metodiske greb samt analysen af de indsamlede data. Inden denne præsentation påbegyndes, vil jeg kort skitsere rammen for det metodiske design, i form af det kvalitative casestudium, og koble undersøgelsens metodiske og teoretiske tilsnit.

Det kvalitative casestudium

Med udgangspunkt i undersøgelsens overordnede ønske om at belyse AI-tilgangens konstituerende virkninger på medarbejderniveau, har jeg som tidligere nævnt fundet det hensigtsmæssigt at studere fænomenet i en konkret kontekst. Jeg vil i denne sammenhæng argumentere for, at det kvalitative casestudium udmærket kan anvendes til at belyse de styringspraksisser, som på mikroniveau medvirker til at konstituere magtens væsen i et større perspektiv. Casestudiet kan overordnet betragtes som en empirisk analyse af et fænomen i en social kontekst, hvor grænsen mellem fænomenet og konteksten ikke fremstår tydelig (Antoft, mfl. 2007:30). Casestudiet kritiseres ofte for at den eksterne validitet forekommer vanskelig at vurdere. Derfor er det afgørende at der skabes en tæt kobling mellem teori og metode, så det fremstår tydeligt hvor teorien kan fungere som forklaring på de empiriske fænomener, og hvornår den falder igennem som ramme for fortolkning (Antoft, mfl. 2007:51). Jeg vil herunder kort skitsere, hvorledes projektets metodiske design kan kobles til undersøgelsens teoretiske udgangspunkt.

Kobling mellem undersøgelsens metodiske og teoretiske tilsnit

I bestræbelsen på at udarbejde så gyldig og videnskabelig evident en empirisk analyse som muligt, er det afgørende, at man som forsker, formår at skabe konsistens mellem teori og metodisk design. Formålet med nærværende afsnit er derfor at klargøre den epistemologiske kobling mellem den foucauldianske governmentality-tænkning og undersøgelsens kvalitative observationer og interviews. Jeg vil dog forud for denne kobling kort skitsere, hvorledes undersøgelsen afviger fra den klassiske governmentality-analyse.

Foucaults governmentality-tænkning tager sit oprindelige metodiske udgangspunkt i den genealogiske analyse. Tilgangen er dog siden 1980'erne blevet videreudviklet af forskellige forskere og teoretikere og anvendes i dag inden for en lang række forskellige områder. Den australske professor Mitchell Dean (herefter Dean) er en af de teoretikere, der har bidraget til at reaktualisere governmentality-perspektivets relevans ved at supplere tilgangens genealogiske tilsnit med en række andre metoder. I sit introducerende værk "*Governmentality*" præsenterer Dean den såkaldte "governmentality-analytik":

"En analyse af et givent praksisregime må som minimum søge at identificere regimets opkomst, undersøge dets konstituerende elementers mangfoldige løbebane og forfølge de forskellige processer og relationer, hvorved disse elementer er blevet samlet i relativt stabile organisationsformer og institutionelle praksisser"(Dean, 2008:58-59).

Ifølge Dean ville gennemførelsen af en egentlig governmentality-analyse af ledelsesfænomenet "AI" fordre indsigt i en ubegrænset og heterogen mængde elementer, som på forskellig vis medvirker til at konstituere tilgangens rolle, indflydelse og betydning i den offentlige sektor. Et sådan studie ville nødvendiggøre et analytisk indblik i en lang række både politisk, historisk, pædagogisk og psykologisk betingede aspekter af betydning for de måder, AI sættes i spil inden for den offentlige ledelse på både overordnet og lokalt niveau. Der er med andre ord tale om en meget omfattende og kompleks metodisk og analytisk fremgangsmåde, som jeg i henhold til projektets omfangsmæssige begrænsninger ikke anser som hensigtsmæssig at begive mig i kast med. Denne undersøgelses empiriske grundlag afgrænser sig til observationer, interviews og supplerende dokumentarisk materiale i form af case-relaterede tekster, samt AI-tilgangens grundteoretiske aspekter. Jeg vil i afsnittet herunder argumentere for, hvorledes det er muligt at applicere den foucauldianske magtanalytiks begreber på interview- og observationsbaseret empirisk materiale.

Som jeg allerede har været inde på udfordrer Foucault idéen om det selvbevidste, autonome og meningsbærende individ og argumenterer i stedet for, at menneskets subjektivitet konstitueres som et resultat af det viden/magt-forhold, som igennem diskursive positioner rammesætter dets mulige handlingsfelt. I denne tænkning anskues sproget ikke som et udtryk for menneskets indre subjektive processer, men derimod som et fænomen, der er knyttet til magten og har en konstituerende effekt på subjektet(Alvesson, 2003:23-24). Medarbejdernes sproglige italesættelser får således en essentiel rolle i henhold til dette projekts metodiske udgangspunkt i de kvalitative interviews og observationer. Undersøgelsens teoretiske begreber skal med andre ord appliceres til de måder, hvorpå AI-relaterede former for viden og magt rent sprogligt kommer til udtryk i interview- og observationssituationerne. Med henblik på observationsstudiet er det samtidigt vigtigt at have øje for, at ikke alene medarbejdernes verbale ytringer, men også deres kropssprog og gestikulationer, kan relateres til de forskellige former for viden- og magtteknikker som knytter an til AI. Med andre ord bør man som forsker forsøge at trænge bagom handlingernes ydre manifestationer og finde frem til de bagvedliggende socialt regulerende mekanismer(Kristiansen mfl. 2003:147-148).

Refleksivitet i fortolkningsfasen

Selv om undersøgelsen tager sit grundlæggende afsæt i den foucauldianske magtanalytik, er det i mine øjne stadig vigtigt at bibeholde en grad af refleksivitet i fortolkningen af det kvalitative datamateriale. Der vil nemlig ofte være mere end én god måde at tolke informanternes udsagn og adfærd. Derfor vil jeg i analysen af datamaterialet bestræbe mig på at tilføre fortolkningerne en refleksivitet ved at inddrage andre tolkningsvinkler end dem, som umiddelbart forekommer kompatible med

undersøgelsens teoretiske udgangspunkt. Herved søger jeg at opnå en rigere og mere varieret analyse(Alvesson, 2003).

Det kvalitative interview

Interviewet anskues i moderne samfundsforskning som en velegnet og nyttig metode til at opnå videnskabelig indsigt i den sociale verden(Kvale, 2007:22). En vigtig forudsætning for det forskningsbaserede kvalitative interview er, at informanten igennem dialog formulerer en række subjektive opfattelser og forståelser af den sociale kontekst han/hun befinder sig i(Kvale, 2007:24). Jeg har i nærværende undersøgelse valgt at tage afsæt i det halvstrukturerede kvalitative forskningsinterview, hvilket betyder, at jeg forud for gennemførelsen af interviewene har udarbejdet en række overordnede temaer og spørgsmål, som jeg på baggrund af undersøgelsens analytiske ramme har ønsket at få afdækket. Det halvstrukturerede interview skaber en åbenhed overfor ændringer i de udarbejdede spørgsmåls formuleringer og rækkefølge, hvilket gør det muligt at gå i dybden med informanternes svar og følge op på relevante oplevelser og fortællinger(Kvale, 2007:129). Der er med andre ord tale om en tilgang, som stiller store krav til interviewerens strukturelle overblik samt evne til at lytte, fortolke, og stille uddybende spørgsmål(Andersen, 1990:142).

Interviewdelen i denne undersøgelse har overordnet haft to formål; 1) at indhente beskrivelser af, hvorledes AI-fænomenet implementeres og forankres i Centerets daglige virke og 2) at fremdrage italesættelser, der kan medvirke til at illustrere, på hvilke måder tilgangen påvirker og former informanternes selvforståelse og handlingsramme. Derfor har det være vigtigt at få medarbejderne til at give konkrete eksempler på, hvordan AI rent faktisk sættes i spil i den daglige praksis. Heraf vil jeg nemlig kunne udlede indikationer på de AI-relaterede vidensformers rolle og konstituerende virkninger. Samtidigt har jeg været opmærksom på at spørge ind til, hvilken betydning tilgangen rent faktisk har for informanternes daglige praksis. Disse beskrivelser kan nemlig medvirke til at illustrere, hvorledes AI's vidensformer og teknikker rent diskursivt præger informanternes selvforståelse og handlingsfelt.

Deltagende Observation

Observationsmetoden har i dette projekt først og fremmest to formål; 1) at give mig indsigt i de måder, hvorpå AI er forankret i Centerets ledelsestænkning og daglige praksisvirke og 2) at forstå, hvorledes tilgangen påvirker og former medarbejdernes adfærd og handlingsramme. Med andre ord ønsker jeg at få et indblik i, hvordan tilgangen i praksis medvirker til at producere de diskursive positioner, som medarbejderne har til rådighed i en række udvalgte arbejdsituationer.

Flere har kritiseret observationsmetodens ”deltagende” aspekt for at have en uhensigtsmæssig tendens til at forstyrre de dynamikker, som er på spil i feltet og tilsløre forskerens evne til at se klart i sine iagttagelser. Man kan dog argumentere for, at relevansen af denne kritik i høj grad afhænger af,

hvilken position man som observatør antager i relation til det studerede felt. Min position i denne undersøgelse kan med afsæt sociologen Raymond L. Golds klassificering af forskellige feltroller beskrives med betegnelsen *observatøren som deltager*. Dette betyder, at min rolle som iagttager i feltet har været offentlig kendt, og at jeg kun har været i kortvarig og formel kontakt med informanterne (Kristiansen mfl. 2003:101-110). Mit valg af netop denne feltposition kan til dels forklares med udgangspunkt i specialets tidsbegrænsede rammesætning, som gør det uhensigtsmæssigt at antage en mere aktivt deltagende position i feltet. Med kun tyve timers observationer, er det selvsagt vanskeligt at opnå en naturlig relation til feltets andre aktører, hvorfor en mere aktiv rolle i feltet i denne sammenhæng blot vil svække observationernes pålidelighed. Herudover har jeg, grundet en intern fordring om at "beskytte" beboerne på Centeret, ikke haft mulighed for at deltage i medarbejdernes egentlige praksisarbejde, hvorfor jeg har afgrænset observationsstudiet til at omfatte en række isolerede personale- og ledelsesrelaterede kontekster, hvor AI-tilgangen er i spil.

De kvalitative metoders interne relation og vægtning i undersøgelsen

I forlængelse af ovenstående præsentation finder jeg det essentielt at redegøre for metodernes interne relation og vægtning. Jeg har i mit analytiske arbejde med empirien lagt hovedvægten på ni kvalitative interviews (henholdsvis syv medarbejderinterviews, et afdelingslederinterview og et lederinterview - hver af ca. 60 minutters varighed). Denne beslutning har jeg truffet på baggrund af en forestilling om, at det er informanternes egne beskrivelser og forståelser af AI's rækkevidde og anvendelsesmuligheder, som rent analytisk giver mig det bedst mulige udgangspunkt for at besvare undersøgelsens erkendelsesspørgsmål. Som supplement hertil har jeg gennemført observationer (i alt ca. 15-20 timer) af en række brugeruafhængige personale- og ledelsesrelaterede arbejdskontekster, hvor AI-tilgangen er i spil (herunder morgenmøder, personalemøder, personale-supervision og andre former for relevante arbejdssituationer). I udgangspunktet var det min hensigt at placere observationerne forud for gennemførelsen af interviewene, da iagttagelserne i felten angiveligt ville have været relevante at inddrage i interviewguidens temaer og spørgsmål. Ved at strukturere dataindsamlingen på denne måde ville jeg samtidigt have mulighed for at stille afklarende og validerende spørgsmål med henblik på relevante iagttagelser gjort i feltet. Det har dog ikke været muligt at tilrettelægge feltarbejdet på denne måde i praksis. En tidsafgrænset adgang til feltet har i samspil med specialeprojektets begrænsning til en seks måneders periode betydet, at jeg har fundet det nødvendigt at gennemføre undersøgelsens observationer sideløbende med de kvalitative interviews. Da de kvalitative interviews, som nævnt ovenfor, vægter mest i denne undersøgelse, har jeg valgt at skitsere denne tilgangs metodiske fordringer mest grundigt i de efterfølgende afsnit.

Overvejelser forud for gennemførelsen af observationer og interviews

Før dataindsamlingen påbegyndes, er det vigtigt at gøre sig en række refleksioner over, hvordan interviews og observationer i praksis gennemføres på bedst mulig vis. Jeg skal komme nærmere ind på disse overvejelser i nedenstående afsnit.

Briefing af personale

Som forsker er det vigtigt at være opmærksom på, hvilken afgørende betydning den indledende kontakt med det sociale felt kan få for undersøgelsens efterfølgende forløb. I min indledende kontakt med det psykiatriske centers ledelse og medarbejdere, har jeg spillet med åbne kort omkring undersøgelsens overordnede tema og problemstilling. Dette har blandt andet betydet, at jeg i min briefing af personalet har gjort meget ud af at informere om min uddannelsesmæssige baggrund (herunder sociologisk interesseområde), forskerrolle samt mine hensigter med at gennemføre interviews og observationer på arbejdspladsen (se bilag 2). En vigtig forudsætning for at kunne gennemføre gyldige og pålidelige interviews og observationer er nemlig, at informanterne på forhånd er afklaret med forskerens hensigter og intentioner med feltstudiet, da dette kan medvirke til at styrke tillidsbåndet mellem forsker og informant (Kristiansen mfl. 2003:141-142). Jeg har dog fravalgt at inddrage teoretiske perspektiver i briefing af personalet. En teoretisk præsentation kan nemlig ofte fremstå meget højtravende og abstrakt for de dele af personalegruppen, som i udgangspunktet ikke har nogen indsigt i det sociologiske vidensområde. Samtidigt undgår jeg herved, at den del af personalegruppen, som eventuelt er bekendte med Foucaults magtanalytik, genfortolker deres oplevelser og forståelser i skæret af dette teoretiske perspektiv.

Udformning af interviewguide

Udformningen af projektets interviewguides tager som nævnt afsæt i det halvstrukturerede interview. Dette betyder, at jeg forud for mit møde med respondenterne har udformet et stykke papir med en række temaer og spørgsmål, som jeg i selve interviewsituationen har kunnet støttet mig til. Guiden er inddelt i en række overordnede "temaspørgsmål", som skal bidrage til at skitsere de fokusområder, det i henhold til undersøgelsens erkendelsesinteresse har været relevant at komme omkring i interviewet. Disse "temaspørgsmål" er suppleret med en række underspørgsmål, som jeg på baggrund af en vurdering i selve interviewsituationen har inddraget i de situationer, hvor det har forekommet relevant. Guidens temaer og spørgsmål baserer sig på en række perspektiver, pointer, overvejelser, antagelser og uafklarede spørgsmål, som er udsprunget af undersøgelsens indledende refleksioner, operationaliseringen af den teoretiske præsentation, det indledende møde med centerets leder, samt indledende observationer og iagttagelser gjort i felten. Interviewguiden indledes

med en kort briefing, som har til formål at informere interviewdeltageren om interviewets specifikke fokus og formål mm(interviewguides kan findes i bilag 4, 5 og 6)⁴¹

Pålidelighed og gyldighed i anvendelsen af interview- og observationsmetoden

Når man benytter sig af kvalitative metoder i socialforskning, er det vigtigt at gøre sig refleksioner om de gyldigheds- og pålidelighedsproblemer, som kan opstå i datagenereringens forskellige faser. Jeg vil i dette afsnit hæfte mig ved nogle af de forholdsregler og overvejelser, man som forsker bør have for øje under selve interview- og observationsseancen. En afgørende pålidelighedsfordring i henhold til gennemførelsen af kvalitative interviews er at undgå at formulere ledende spørgsmål og herved præge informantens svarmuligheder. Samtidigt bør man som forsker være opmærksom på at afmåle sine verbale og kropslige reaktioner på informantens ytringer, da værdiladede signaler fra interviewerens side kan mindske pålideligheden af informantens efterfølgende svar(Kvale, 2007:156-158 & 231). I kvalitetssikringen af undersøgelsen er det også essentielt være opmærksom på de gyldighedsproblemer, der kan opstå i dataindsamlingens forskellige faser, fra udformningen af interview- og observationsguides, over nedskrivning af feltnoter og transskribering af interviews, til analysen af data. Det er i denne sammenhæng afgørende at opretholde en troværdig og gennemsigtig databearbejdning igennem hele undersøgelsesforløbet, således at der forekommer tydelig overensstemmelse mellem det, man som forsker har sat sig for at undersøge, og det fænomen man rent faktisk ender med at generere viden omkring(Kvale, 2007:232-249).

Etiske fordringer i kvalitativt feltarbejde

Jeg vil i nedenstående afsnit redegøre for de etiske refleksioner, jeg har gjort mig forud for det kvalitative feltarbejde. Afsnittets refleksioner kan overordnet inddeles i to perspektiver; et perspektiv baseret på generelle etiske fordringer, et perspektiv omkring interviews.

Som jeg allerede tidligere har været inde på, er det som forsker vigtigt at gøre sig overvejelser omkring, hvorledes man møder og behandler det sociale felt, man har valgt at studere. Man skal i denne sammenhæng især være påpasselig med at undgå at påvirke feltet og dets aktører negativt med undersøgelsens resultater. Derfor bør man gøre sig en række overvejelser omkring måden, hvorpå resultaterne af ens forskning fremstilles og anvendes. Pointen er i denne sammenhæng, at forskeren med sin formidling af undersøgelsens resultater intervernerer i det offentlige rum og medvirker til at fremstille bestemte billeder af de informanter, han/hun har været i kontakt med(Kampmann 2003:181-183). En anden generel etisk fordring vedrører måden, hvorpå man tager afsked med det sociale felt. Det er i denne sammenhæng afgørende at være opmærksom på at undgå at efterlade informanterne på en sådan måde, at de føler sig efterladte og brugte. Derfor kan det være hensigts-

⁴¹Observationsguiden kan findes i bilag 3.

mæssigt at vende tilbage til feltet med resultaterne af undersøgelsen⁴² og evt. undervejs i dataindsamlingsforløbet inddrage dem i, hvad der efterfølgende vil ske med de indsamlede data (Andersen, 1990:136). Herved tager man ikke alene hensyn til feltets aktører, men bidrager samtidigt til at opretholde et positivt og troværdigt billede af den videnskabelige faggruppe, man repræsenterer i feltet.

Etiske fordringer ved gennemførelsen af interviews

En helt central etisk fordring ved gennemførelsen af kvalitative interviews vedrører ”*det informerede samtykke*”. Denne fordring indebærer, at man som interviewer informerer interviewdeltageren om projektets formål, fokus og design, samt mulige risici og fordele ved at deltage i undersøgelsen. Samtidigt bør man sikre sig, at informanten deltager på frivillig basis og informere ham/hende om, at de når som helst kan trække sig ud af undersøgelsen (Kvale, 2007:118). Jeg har i denne undersøgelse indhentet informeret samtykke i forbindelse med min indledende briefing af Centerets medarbejdere. Det er dog i denne sammenhæng vigtigt at være opmærksom på, at min kontakt til informanterne er opstået, som et resultat af en indledende dialog med Centerets leder. Derfor kan jeg ikke med sikkerhed udelukke, at der ligger en skjult forventning til de udvalgte medarbejdere om at deltage i undersøgelsen. Fordringen om fortrolighed og anonymitet er et andet afgørende etisk aspekt i arbejdet med denne undersøgelses kvalitative interviews. Både i forbindelse med min indledende briefing, og i selve interviewsituationen, har jeg gjort det klart for personalet, at det for udefrakommende hverken vil være muligt finde frem til hvor eller med hvem, jeg har gennemført interviews. Det er dog vanskeligt at opnå intern anonymitet i et feltstudie som dette, da feltets aktører altid i et vist omfang vil kunne spore sig frem til, hvem der er blevet interviewet og således også hvem, der har sagt hvad. Derfor har jeg gjort det klart for informanterne, at det er op til dem selv at vurdere, hvilke oplysninger de finder det hensigtsmæssigt at inddrage i interviewet. Jeg er i forbindelse med analysen af det indsamlede interviewmateriale blevet opmærksom på en række ”følsomme” ytringer, som det hverken forekommer hensigtsmæssigt at gøre tilgængelige for offentligheden eller Centerets medarbejdere. Jeg har derfor valgt at fortrolighedsstemple interviewmaterialet⁴³.

Efterrationaliseringer med henblik på gennemførelsen af interviews

I bogen *Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview* (Kvale, 2007:149), fremsetter Kvale en række kriterier for det gode interview, med afsæt i hvilke, jeg i nærværende afsnit vil diskutere det indsamlede interviewmateriale. Kriterierne er at finde i deres oprindelige form herunder.

⁴² Jeg har i forbindelse med mit indledende møde med Centerets leder indgået aftale om at vende tilbage til organisationen og afholde et oplæg omkring undersøgelsens resultater, når projektforløbet er endeligt afsluttet.

⁴³ Det skal i denne sammenhæng påpeges, at jeg også har fundet det nødvendigt at fortrolighedsstemple observationerne, da flere informationer i materialet peger direkte i retning af hvilket socialpsykiatrisk center undersøgelsen beskæftiger sig med.

1. *Omfanget af spontane, righoldige, specifikke og relevante svar fra den interviewede.*
 2. *Jo kortere spørgsmål og jo længere interviewpersonens svar er, desto bedre.*
 3. *I hvilken grad interviewereren forfølger og afklarer meningen med relevante aspekter af svarerne.*
 4. *Det ideelle interview fortolkes i vid strækning under udførelsen*
- (Kvale, 2007:149).

Kvales første kriterium udgør en række generelle overvejelser omkring interviewets informative indhold. Med udgangspunkt i denne undersøgelses interviewmateriale vil jeg argumentere for, at denne metode har ført til en række relevante informative udsagn af både spontan og specifik karakter. Jeg har i udgangspunktet valgt ikke at lade medarbejderne se interviewspørgsmålene forud for selve seancen, da jeg netop har ønsket at bibeholde den informative kvalitet, der kan ligge gemt i umiddelbare og spontane udsagn. Samtidigt kan man argumentere for, at spørgsmålenes ”kritiske” udforskning af AI-fænomenet formodentligt ville kunne have ført til en mere eksplicit forsvarstale fra respondenternes side, hvis de havde fået udleveret interviewguiden forud for selve seancen.

Kvales andet kriterium forekommer umiddelbart ikke at være dækkende i en kvalitetsvurdering af denne undersøgelses interviewmateriale. Det problematiske er, at en række af de områder, jeg søger at udforske i mine interviews, ikke alene kan afdækkes med udgangspunkt i korte og enkelt formulerede spørgsmål. Hertil er interviewets temaer for komplekse, hvorfor mere specifikke og dybdegående spørgsmål er nødvendige at bringe i spil. Jeg har i interviewene været meget opmærksom på at forsøge at gribe det *flow*⁴⁴ af informationer, som er kommet til udtryk i interviewsituationen ved at stille opfølgende og uddybende spørgsmål og forfølge nye og interessante spor undervejs i interviewet (Kvales tredje kriterium). Denne måde at gribe seancen an på vil dog i visse tilfælde resultere i lettere knudrede og komplekse spørgsmål, som nødvendiggør uddybende forklaringer fra interviewerens side. Derfor har jeg i interviewsituationen været opmærksom på at stille afklarende og opsummerende spørgsmål i forlængelse af informanternes svar, for herved at sikre mig, at der er overensstemmelse informantens og min egen opfattelse og tolkning af deres besvarelser (Kvales fjerde kriterium).

Udvælgelsen af informanter

Jeg vil herunder kort præsentere en række af de deltagerkarakteristika, som jeg har fundet det relevante at have in mente, i udvælgelsen af informanter til undersøgelsens interviewdel: 1) Jeg finder det i henhold til undersøgelsens erkendelsesinteresse selvsagt relevant at inddrage ledelsens perspektiver i interviewundersøgelsen (herunder både leder og afdelingsleder). 2) Jeg finder det ligeledes vigtigt at inddrage repræsentanter for hver enkelt af de repræsenterede faggrupper, da man kun-

⁴⁴ Det har dog i visse tilfælde også forekommet nødvendigt at bryde interviewets naturlige flow for at bibeholde en vis tematisk struktur, dette har hovedsagelig gjort sig gældende i situationer hvor informanterne har haft en tendens til at være i berøring med mange forskellige temaer i deres svar på tematiske spørgsmål (se eks. s. 1, 109 øverst Interviewbilag).

ne forestille sig, at medarbejdernes faglige baggrund, på trods af organisationens tværfaglige profil, vil indvirke på, hvorledes de italesætter og opfatter den anerkendende ledelsesform 3) Herudover ønsker jeg at inddrage organisationens tillidsrepræsentanter, for herved at kunne danne mig en forståelse af, hvilken betydning AI-tilgangen har for organisationens fagpolitiske virke. 4) Slutteligt har jeg prioriteret at inddrage repræsentanter fra et varieret udsnit af organisationens afdelinger for at få så nuanceret et billede af AI's betydning og virkninger som muligt. Centerets leder har med afsæt i disse deltagerkarakteristika stået for den praktiske rekruttering af informanter til interviewene. Jeg kan derfor ikke med sikkerhed udelukke, at, der har ligget en række strategiske overvejelser til grund for hendes udvælgelse af medarbejdere⁴⁵. Jeg vil herunder ganske kort præsentere forskellige relevante karakteristika ved de udvalgte respondenter.

Køn	Stilling	Afdeling
Mand	Pædagog	"Dagtilbuddet"
Kvinde	Social- og sundhedsassistent(TR'er)	"Botilbud 1"
Kvinde	Ergoterapeut(TR'er*)	"Botilbud 1"
Mand	Pædagog(TR'er)	"Botilbud 1"
Kvinde	Sygeplejerske og afdelingsleder	"Botilbud 2"
Mand	Pædagog	"Botilbud 2"
Kvinde	Social- og sundhedsassistent	"Det eksterne team"
Mand	Pædagog	"Dagtilbuddet"
Kvinde	Leder(Ergoterapeut)	

* TR'er henviser i denne sammenhæng til rollen som tillidsrepræsentant.

Der kan findes en mere indgående beskrivelse af disse karakteristika, med initialkodning for hver enkelt respondent under indholdsfortegnelsen i det fortrolighedsstemplede interviewmateriale.

Overvejelser vedrørende transskription af interviews og observationer

Jeg vil herunder kort redegøre for de overvejelser, jeg har gjort mig i henhold til transskription af feltnoter og bandede interviews.

Observation

Jeg har i transskriptionen forsøgt at gøre det så enkelt som muligt at skelne mellem de forskellige medarbejdere i feltnoterne. Jeg har valgt at beskrive medarbejderne med betegnelserne **M1**, **M2**, **M3**, **M4**⁴⁶ osv. og lederen som **L**. Citater fremhæves i observationsmaterialet med "citationstegn",

⁴⁵ Det ville selvsagt have været mere optimalt selv at stå for rekrutteringen. Denne mulighed har dog af flere forskellige årsager ikke været på tale i denne sammenhæng.

og i de situationer, hvor jeg selv tolker på en given iagttagelse, udskrives tolkningen i parentes og skrives med kursiv).

Interviews

Jeg vil i transskriptionen bestræbe mig på at udskrive de bandede optagelser så præcist som muligt med afbrudte sætninger, tænkerpauser osv. Dette valg har jeg truffet på baggrund af en forestilling om, at selvmodsigende og uafsluttede sætningskonstruktioner i et foucauldiansk perspektiv kan sige lige så meget om det studerede fænomen som sammenhængende og fuldendte sætninger. Jeg har dog valgt at undlade at udskrive interviewerens lyttende ”ok’er” og ”ja’er” undervejs i interviewet, da dette ikke forekommer relevant med henblik på analysens sigte. Transskriptionen af de bandede interviews vil blive gennemført med følgende tegnkode:

Tænkepauser og ophold i sætninger markeres med: ”... ”

I de tilfælde hvor informanten lægger særligt tryk på ord eller sætninger, markeres disse med **STORE** bogstaver.

Hvis informanten citerer sig selv eller andre, indsættes der citationstegn om citatet.

Hvis dele af en sætning fremstår utydelig markeres dette med: **(???)**

Relevant supplerende information i henhold til interview- og observationseksempler vil være omgivet af [...]

Analyse

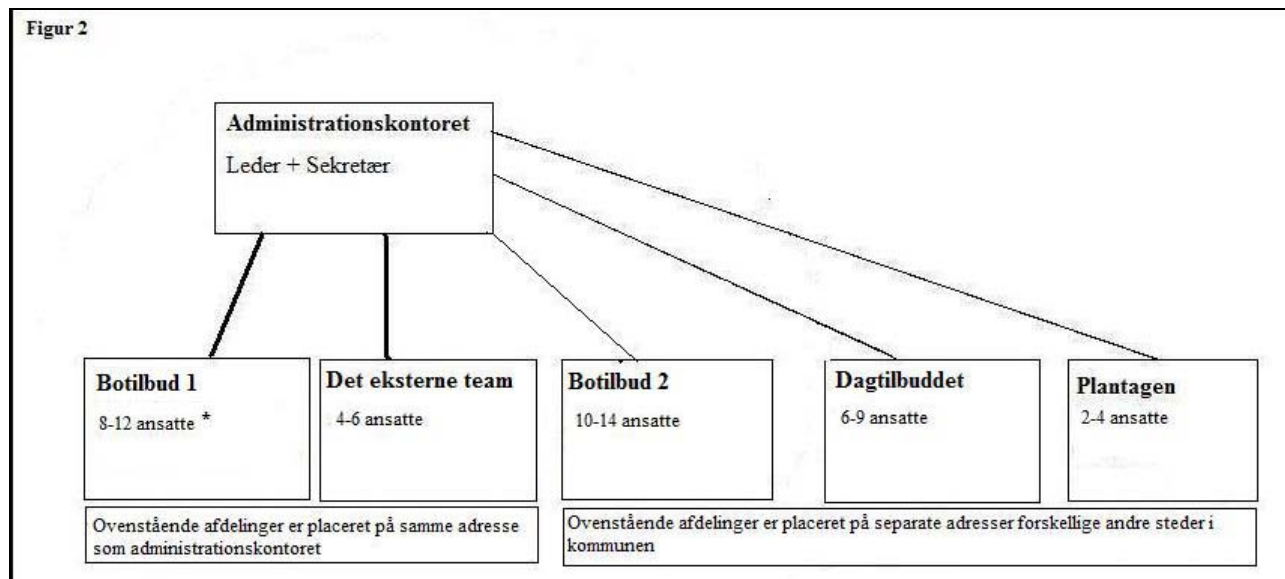
Analysen vil overordnet være inddelt i tre hovedafsnit. Jeg vil indlede med en præsentation af undersøgelsens genstandsfelt (Analysedel 1), hvorefter jeg vil begive mig videre til selve analysen af det empiriske materiale (Analysedel 2 og 3). Analysedel 2 og 3 vil være struktureret således, at analysedel 2 har til formål at besvare problemstillingens første led, alt imens analysedel 3 fokuserer på problemstillingens andet led.

Analysedel 1 - Præsentation af genstandsfelt

Formålet med nedenstående afsnit er overordnet at præsentere læseren for det socialpsykiatriske centers organisatoriske opbygning, organisationskultur, medarbejdergruppe, arbejdsopgaver og aktiviteter. Afsnittet vil fungere som "springbræt" for projektets analyse, idet jeg har tænkt mig at klargøre, optegne og afgrænse rammerne for det genstandsfelt, som danner udgangspunktet for undersøgelsens empiriske materiale.

"Centeret" er som tidligere nævnt et kommunalt tilbud for voksne sindslidende bestående af fem afdelinger med hver deres specifikke arbejdsopgaver og brugerflade udspecificeret i henhold til Servicelovens § 85, 103, 104, 107, 108 (Se bilag 7). "**Dagtilbuddet**"⁴⁷ er Centerets aktivitets- og samværstilbud for sindslidende (§104 & §85). "**Botilbud 1**" er Centerets midlertidige botilbud (§107 & §85). "**Botilbud 2**" er Centerets længerevarende botilbud (§108 & §85). "**Plantagen**" er Centerets beskæftigelsestilbud. "**Det eksterne team**" tager sig af hjemmeboende brugere med behov for omfattende støtte. Herudover omfatter organisationen et **administrationskontor** hvor Centerets overordnede leder og en sekretær holder til. "Botilbud 1", "Det eksterne team" og administrationskontoret er lokaliseret på samme adresse, alt imens "Botilbud 2", "Plantagen" og "Dagtilbuddet" ligger placeret andetsteds i kommunen (Se figur 2).

⁴⁷ De følgende afdelingsnavne er i henhold til undersøgelsens anonymiserede status opdigtede.



* Jeg har angivet antallet af ansatte i cirkatal grundet Centerets anonymiserede status.

Ledelsesmæssig organisering

I Centerets kommune har man fra administrativt niveau ønsket at mindske antallet af decentrale ledere i organisationen, og man har derfor implementeret en flad ledelsesstruktur (Bilag 1:3, Interviews: 12 nederst, 50 midt). Som et resultat heraf har Centerets leder (herefter L) i en årrække stået alene med det ledelsesmæssige ansvar for organisationen. Denne organiseringsform er dog på nuværende tidspunkt under forandring, da Centerets leder og medarbejdergruppen, i samråd med forvaltningen, er blevet enige om at organisationens ledelsesopgaver ikke længere kan dækkes af én person. Internt i organisationen har man indtil videre valgt at konstituere en midlertidig afdelingsleder til at dække en række af ledelsesopgaverne i et af botilbudene (interviews: 53 øverst, 135 midt).

Medarbejdergruppen

Centeret beskæftiger i alt ca. 40 ansatte⁴⁸. Medarbejdergruppen er tværfagligt sammensat af pædagoger, ergoterapeuter, social- og sundhedshjælpere/assistenter, sygeplejersker og fysioterapeuter (infomateriale 1⁴⁹). Langt størstedelen har været på efteruddannelse indenfor den systemiske og anerkendende tænkning, og Centeret har på egen hånd udviklet en medarbejderbaseret undervisningsordning med henblik på videreformidling af viden internt i organisationen (infomateriale 1). Tre fjerdedele af personalet er ansat i perioden efter 2006 (Bilag 1:3 øverst).

Tværfagligheden

Tværfaglighed er et gennemgående element i Centerets ledelsesmæssige struktur, og der lægges stor vægt på vigtigheden af, at faggrupperne internt anerkender hinandens specifikke kompetencer og

⁴⁸ Der benyttes cirkatal pga. organisationens anonymiserede status.

⁴⁹ Grundet Centerets anonymiserede status vil der ikke blive inddraget direkte citater fra organisationens tekstmateriale i denne præsentation.

indfaldsvinkler i praksis. Der tages med andre ord afsæt i en forestilling om, at alle medarbejdere kan bidrage med både faglige og personlige vinkler på, hvad der i en given sammenhæng vil være til gavn for brugeren (infomateriale 2, c⁵⁰).

Det systemiske og anerkendende paradigme

Centeret er inspireret af den systemiske referenceramme og dennes forestillinger om, at hændelser og handlinger altid må forstås i en kontekstuel sammenhæng, og at ethvert menneske har sit eget syn på verden (infomateriale 1 og infomateriale 2, a). Med udgangspunkt i ideer og forestillinger hentet hos bl.a. Gregory Bateson og Humberto Maturana⁵¹, efterstræber Centeret at rette det organisatoriske blik på samspillet mellem sociale systemers forskellige elementer frem for at nærstudere elementerne enkeltvis. Det er med andre ord relationen og kommunikationen mellem systemernes forskellige repræsentanter og interesser, som Centerets tænkning er rettet mod (infomateriale 2). Organisationen har arbejdet systemisk siden begyndelsen af 1990'erne. I 2002-2003 blev paradigmet suppleret med en lang række AI-baserede perspektiver og forestillinger, og i dag betragter Centeret, ifølge L, sig selv *"som et af de steder i kommunen, hvor man arbejder mest indgående med systemisk ledelse og anerkendelse."* (Bilag 1:4)

Koblingen mellem systemisk tænkning og AI

Centeret indtænker ifølge L en række AI-baserede principper i sin systemiske tilgang (Bilag 1:2). En pointe, som underbygges i organisationens skriftlige materiale. Eksempelvis skinner Gergens socialkonstruktionistiske anskuelser om sprogets konstituerende virkninger igennem i organisationens systemiske tænkning. I Centerets infomateriale lægges der bl.a. vægt på, at det sprog, man benytter sig af i mødet med kolleger og brugere, ikke alene præger relationen til disse aktører, men også er af stor betydning for, hvordan de forstår sig selv og hinanden. I situationer hvor en medarbejder har tilegnet sig en negativ opfattelse af en bruger, benytter organisationen sig derfor bl.a. af systemisk inspirerede former for supervision som et redskab til at skabe et mere positivt og anerkendende sprog i fremtidige møder med brugeren (infomateriale 2, b). Et andet eksempel er organisationens eksplicite afsæt i *"den løsningsorienterede tilgangsvinkel"* og *"det heliotropiske princip"*, som med tydelig inspiration fra AI indtænker en anerkendende og positiv psykologi i organisationens systemiske tilgang (infomateriale 2, b).

Supervision

Som tidligere nævnt, har jeg afgrænset mig til at observere informanterne i forbindelse med personalemøder, teammøder, morgenmøder samt forskellige former for systemisk supervision. Jeg vil i

⁵⁰Grundet undersøgelsens fordring om at anonymisere genstandsfeltet vil de udvalgte uddrag fra Centerets infomateriale alene være tilgængelige for censor og vejleder. De udvalgte uddrag kan findes som et selvstændigt fortrolighedsstempelt materiale.

⁵¹Inddragelsen af disse teoretikere har udelukkende til formål at klargøre hvilket område af den systemiske tænkning vi befinder os inden for i denne sammenhæng..

det følgende redegøre for Centerets anvendelse af systemisk supervision, da anerkendelsen, ifølge Centerets leder, spiller en essentiel rolle i denne kontekst (Bilag 1:4). I Centeret afsætter man en ugentlig formiddag til afholdelse af personale-teammøder og supervision. Alle afdelingernes fastansatte medarbejdere deltager i disse supervisionseancer. Organisationen arbejder med flere forskellige former for supervision. Supervisionsformen, som jeg i korte træk vil skitsere herunder, tager udgangspunkt i beskrivelser fra Centerets eget tekstmateriale samt observationer fra en supervisionsseance i en af organisationens afdelinger.

Supervisionsseancen

Forud for den observerede supervisionsseance, som danner udgangspunktet for denne beskrivelse, har afdelingens medarbejdere i samråd udvalgt en supervisant(observationer:2). Det er således den medarbejders ønsker og behov, som er i fokus under supervisionsseancen. Selve seancen indledes med, at supervisanten og supervisoren(denne rolle udgøres i de fleste tilfælde af en "neutral" repræsentant fra en anden afdeling) sidder med front mod hinanden og med siden til det reflekterende team. Det reflekterende team består i denne sammenhæng af afdelingens resterende medarbejdere. Ifølge Centerets tekstmateriale er det væsentligt, at supervisor ikke på forhånd har noget indgående kendskab til den problemstilling, som bringes på banen under supervisionen, da dette kan gøre det vanskeligt for ham/hende at forholde sig neutralt, nysgerrigt og udforskende i sine spørgsmål. Det reflekterende team har undervejs i supervisionen til opgave at reflektere over supervisions-samtalen og skal med afsæt i en slags "indre dialog" sætte ord på, hvordan det fremlagte problem kan beskrives yderligere. Målet er således at hjælpe supervisanten til at finde nogle måder at håndtere den givne problemstilling på(infomateriale2, c). Selve supervisionen er struktureret som en dialog mellem supervisor og supervisant. Supervisor stiller indgående og nysgerrige spørgsmål omkring den givne problemstilling, og supervisanten forholder sig åbent reflekterende i sine svar. Under supervisions-samtalen forholder det reflekterende team sig tavse i baggrunden og noterer pointer og refleksioner ned på papir med henblik på deres efterfølgende inddragelse i supervisionen. Når supervisor og supervisant føler, de er kommet godt omkring problemstillingen, vender de begge ryggen til refleksionsteamet, som nu giver hver deres personlige vinkel på det "problem", supervisanten står over for. Herefter vendes fokus tilbage på den "isolerede" samtale mellem supervisant og supervisor, som i dialog forholder sig til det reflekterende teams udtalelser og beskrivelser. Afsluttende forholder supervisanten sig åbent og reflekterende til, hvad hun har fået ud af supervisionen(observation:2-3). Centeret lægger i deres tekstmateriale stor vægt på vigtigheden af, at man som refleksionsteam er opmærksom på at anerkende "det gode", supervisanten har gjort i en given arbejdssituation. Det understreges bl.a. i materialet, at man altid kan finde aspekter af arbejdet, som på den ene eller anden måde fortjener ros og anerkendelse(infomateriale 2, c). En pointe, som også skinner igennem i mine feltobservationer(observationer:4).

Arbejdets kontekstuelle forudsætninger

Den kommunale sparerunde

Før end jeg begiver mig videre til projektets analysedel, finder jeg det essentielt at skitsere nogle af de kontekstuelle forudsætninger, som danner rammen for Centerets virke. Blandt andet er det i denne sammenhæng relevant at inddrage de landsdækkende kommunale spareplaner, som vil nødvendiggøre markante nedskæringer i normeringen og forventeligt vil føre til ”prikkerunder” på Centeret (Bilag 1). En udvikling, som ifølge L vil ”betyde at nogen ikke føler sig så anerkendte” i perioden, hvor mit empiriske feltarbejde i organisationen gennemføres⁵² (Bilag 1:1). Man må antage, at Centeret i et historisk perspektiv har været igennem lignende fyringsrunder, uden at dette har ført til afgørende ændringer i organisationens ledelsesparadigme, hvorfor jeg heller ikke forestiller mig, at den såkaldte sparerunde vil komme til at forstyrre denne undersøgelses grundlæggende perspektiv og erkendelsesinteresse. Ikke desto mindre finder jeg det sandsynligt, at en sådan ”nedskæringsperiode” vil danne basis for en række ændringer i de måder, hvorpå det anerkendende paradigme kommer i spil i organisationen. Jeg vil derfor være opmærksom på at inddrage eventuelle variationer og modsætningsfyldte tendenser i de måder, hvorpå AI sættes i spil i perioden.

Forudsætningerne for det daglige arbejde

Et andet aspekt, jeg finder relevant at inddrage i denne sammenhæng, relaterer sig til medarbejdernes daglige praksisarbejde med brugerne. Centerets seks afdelinger har overordnet det til fælles, at de alle på den ene eller anden måde er involveret i omsorgs- og støttearbejdet omkring kommunens psykisk syge brugere, og mange af respondenterne giver udtryk for, at dette arbejde fordrer en høj grad af personlig følelsesmæssig involvering (interview: 21 midt, 42 øverst, 57 øverst, 69 nederst, 86 midt, 117 nederst). En omstændighed som L udtrykker på følgende måde:

I: (...) hvor vigtig en rolle mener du sådan, at de personlige følelser spiller i den her sammenhæng?

L: (...) Det er dine egne følelser, det er dine egne erfaringer du skal bruge når du f.eks. skal vurdere ”Er det her farligt for mig?” (uddrag udeladt). Man er nødt til at trække på hele den bagage, man har med af personlige og faglige erfaringer og viden, og så må man forsøge og lære den her nye persons veje. Så man kan ikke undgå at drage sig selv ind i det. Det mener jeg ikke. Men det er vores. Det er også fordi, det er den måde vi tænker på. Altså her på stedet (interview: 117-118).

Medarbejdernes personlige følelser og erfaringer forekommer altså at være fundamentale arbejdsredskaber i en daglig praksis, som ifølge L kan være både voldsom og udfordrende. Derfor spiller medarbejdernes anerkendende støtte og opbakning også en vigtig rolle i arbejdet (interview: 116 midt, 122 midt). En pointe, jeg vil komme nærmere ind på i analysen herunder.

⁵² Det empiriske feltarbejde er gennemført i perioden august/september 2010.

Analysedel 2 – Besvarelse af problemstillingens første led

Nærværende afsnit har som overordnet formål at besvare følgende erkendelsesspørgsmål:

Hvordan er AI-relaterede former for viden/magt forankret i et socialpsykiatrisk centers ledelsespraksis?

- 1) *Hvordan italesættes, opfattes og praktiseres den anerkendende tilgang af medarbejderne og ledelsen i den udvalgte case?*
- 2) *Hvilke aspekter af arbejdet knytter dette vidensregime(AI) an til i praksis?*

Selve besvarelsen af spørgsmålene herover vil foregå sideløbende. Der indledes med en præsentation af medarbejdernes umiddelbare italesættelser af AI-tilgangen. Herefter skitseres ledelsens opfattelser og beskrivelser af samme fænomen. Afsluttende vil jeg forsøge at tegne et billede af, hvorledes anerkendelsens ”uformelle”⁵³ former manifesterer sig i medarbejdernes daglige praksis. Undervejs i analysen har jeg placeret en række analytisk/teoretiske opsamlinger, hvis formål er at diskutere empiriens tematiske perspektiver og pointer med afsæt i den foucauldianske magtanalytik og governmentality-forståelse.

Medarbejdernes italesættelser af AI Anerkendelsen og den kollegiale opbakning

Nedenstående citat introducerer på rammende vis en række af de grundtemaer, som respondenterne bringer på banen i deres beskrivelser af en arbejdspraksis underlagt AI.

I: (...) hvis jeg først lige kunne få dig til at sætte nogle ord på, hvad den anerkendende tilgang står for i dine øjne. Det er selvfølgelig meget overordnet?

(uddrag udeladt).

R1: Jamen den indebærer jo blandt andet, at alle gør deres bedste. At, der er ikke nogen kritik i forhold til ”hvorfor gjorde du det?” eller ”du burde have gjort anderledes”. Altså, den er der ikke. Det er anerkendende på den måde, at alle har gjort deres bedste ud fra den givne situation man er i. Og man kan jo så... Det er jo så det vi bruger supervisioner til også i forhold til. ”Hvad kunne man have gjort anderledes?” for selvfølgelig gør man også noget nogle gange som man ikke skulle have gjort”(interview: 1nederst).

Et centralt aspekt ved AI-tilgangen⁵⁴ er ifølge R1, at man som medarbejder anerkender, at ens kolleger altid gør deres bedste ud fra den givne situation de står i. En pointe, som går igen i flere af interviewene(interview:38-39, 72nederst, 81-82, 99midt). Det essentielle er i denne sammenhæng, at man som medarbejder føler, at man har sine kollegaers fulde opbakning i dagligdagen(interview:

⁵³ Jeg skal komme nærmere ind på distinktionen mellem formelle og uformelle anerkendelsesformer senere i afsnittet.

⁵⁴ Jeg har i min briefing forud for interviewene understreget overfor medarbejderne, at jeg med anvendelsen af begrebet ”anerkendelse” i denne sammenhæng henviser til AI (Bilag 4). Samtidigt har L i forbindelse med min indledende kontakt til feltet klargjort at organisationens anerkendende tænkning har sit udgangspunkt i en AI-relateret tænkning.

1nederst, 38-39, 72nederst, 99midt). En medarbejder udtrykker det på følgende måde: ”... *Jeg leder ikke efter hverken min leders eller mine kollegers fejl. Jeg ser efter deres stærke sider...*” (interview: 81nederst).

Denne tillidsbaserede forudsætning for arbejdet medvirker ifølge flere respondenter til at skabe en rygstøtte og sikkerhed i det daglige arbejde. En sikkerhed, som giver dem mod på at træffe selvstændige beslutninger selv i komplekse og vanskelige praksissituationer (interview: 4nederst, 20midt, 40midt, 81midt, 99midt, 110øverst).

Flere respondenter lægger samtidigt vægt på, at anerkendelsen og den kollegiale opbakning også har den effekt, at man som medarbejder i større grad tør tale åbent med kolleger og ledelse om de situationer, hvor man har handlet ”forkert” i praksis (interview: 2øverst, 20midt). Supervisionen spiller en vigtig rolle i denne sammenhæng, da det er i dette forum, medarbejderne har mulighed for at reflektere over de potentielle udfordringer, konflikter og problemstillinger, som de støder på i arbejdet (interview: 1nederst). Supervisionen kan med andre ord anskues som et redskab, der i samspil med AI-regimets teknologier medvirker til at skabe forudsætningerne for en *handeduelig* praksis.

Ansvar og selvstændighed i daglig praksis

Som jeg var inde på ovenfor medvirker Centerets anerkendende udgangspunkt til at skabe handlingsduelige medarbejdere, som ikke afstår fra at træffe selvstændige beslutninger i praksis. Den AI-relaterede positiverende tænkning besidder med andre ord en kapacitet til at fremme medarbejdernes selvstændighed. En pointe som bl.a. kommer til udtryk herunder.

I: Ok. Prøv at beskriv hvad det betyder for dig som person at arbejde inden for den anerkendende ledelsestilgang?

R6: Jeg tror at det betyder at man har mere medindflydelse på hvad der sker ovre i det hus man nu er ansat i. At man har den der selvledelse ovre ved os, og at man kan komme, hvis der er nogen problemer, til vores leder?

I: Ok. Så i får mere ansvar og frihed som medarbejdere eller hvordan?

R6: Ja. Vi får. Hvad kan man sige? Mere frihed og ansvar inde under nogle rammer. Ja. Så vi får til et vist punkt ikke? Inden for de her rammer, der må vi lige finde ud af hvordan tingene de skal køre. Og så har vi selvfølgelig en leder, som udstikker pejlemærkerne og udstikker rammerne om hvordan tingene skal være (interview: 6, 67-68).

Ifølge R6 og flere andre respondenter, forekommer der at være en sammenhæng mellem organisationens AI-baserede udgangspunkt og den høje grad af medindflydelse og selvledelse, som præger det daglige arbejde i afdelingerne (interview: 15nederst, 31øverst, 85midt). En respondent underbygger denne antagelse ved at lægge vægt på, at hun får lov at tage mere ansvar i sit nuværende arbejde, end hun har haft mulighed for under tidligere ansættelser (interview: 19midt). Centerets konstituerede afdelingsleder giver desuden udtryk for, at den høje grad af indflydelse på egen arbejdssituation medvirker til at gøre arbejdet til en ”livsstil” (interview: 54nederst).

Åbenhed, respekt og dialog

Når man kaster et analytisk blik på respondenternes beskrivelser af AI, er *åbenhed*, *respekt* og *dialog* tre nøgleord, som går igen i interviewmaterialet. Jeg vil i denne sammenhæng kategorisere de tre nøgleord under fællesbetegnelsen ”den åbne kultur”. Det essentielle ved denne ”åbne kultur” forekommer overordnet at være, at man som medarbejder udviser *den yderste respekt for andres synspunkter*(interview:32midt) og anerkender, at ens kolleger har en række personlige og faglige bevægegrunde for at handle, som de gør i praksis. Bevægegrunde, som ikke nødvendigvis stemmer overens med ens egne(interview: 3-4, 39øverst, 98midt). Åbenheden kommer også til udtryk ved, at man tør sige tingene, som de er, uden at skulle ”bure noget inde”(interview:66midt, 3nederst). En af organisationens erfarne medarbejdere inden for arbejdet med AI beskriver tilgangen således:

I: Ok. Prøv at beskriv hvad det er du mener, det betyder for dig som person at arbejde inden for en anerkendende ledelsestænkning?

R8: Ja men. Det gør jo, at jeg er fuldstændig tryk ved at sige lige nøjagtig, hvad jeg mener (uddrag udeladt). Altså, man kan sige, det man tænker lige her og nu. Uden at føle at man træder nogen over tæerne og sådan. Det synes jeg, er godt(interview:99midt).

Ifølge R8 medvirker AI til at skabe forudsætningerne for en åben debatkultur, hvor man som medarbejder kan sige præcis, hvad man mener. Der er således, i modsætning til mine indledende forudmodninger, ikke umiddelbart noget der tyder på, at medarbejderne lægger ”bånd” på talen i den daglige praksis. Jeg skal vende tilbage til denne diskussion senere i analysen.

Flere respondenter giver udtryk for, at arbejdet med AI implicerer, at man som medarbejder påtager sig en positiv og åben tilgang til nye ideer og forslag vedrørende praksis(interview:29midt, 53nederst). En antagelse, som umiddelbart synes at være i god tråd med AI’s grundperspektiver. Samtidigt forefindes der i interviewmaterialet også mere eksplicite diskursive betoning af tilgangens udviklingspotentialer. En medarbejder lægger eksempelvis vægt på, ”at der er mere drift” i den anerkendende organisation(interview:53nederst), alt imens en anden argumenterer for, at ”det fremmer udviklingen at være anerkendende. Hvorimod det jo nok gør det modsatte ikke at være anerkendende”(interview:3nederst). Et relevant perspektiv er i denne sammenhæng, at organisationens forudsætninger for udvikling, ifølge R8, i høj grad bæres frem af medarbejdernes kapacitet til at kunne indgå kompromiser.

I: Ok. Hvis du sådan skulle gøre dig nogle overvejelser omkring, hvad det særlige er ved tilgangen sammenlignet med andre steder måske?

R8: Det jeg synes, der er det særlige ved det, det er at man. Når man. At det gør det lidt nemmere at nå nogle kompromiser, tænker jeg sådan, når man først lærer at (???) i arbejdet og accepterer, at sådan er det, ik? At man ikke hele tiden holder på sin ret (interview:97nederst).

Medarbejdernes italesættelser i et analytisk perspektiv

Som det kommer til udtryk i ovenstående præsentation, medvirker den anerkendende ledelsestænkning til at skabe en række positive forudsætninger for den selvledende praksis. Der bliver samtidigt lagt vægt på, at selvstændigheden og uddelegeringen af personligt ansvar er essentielle kendetegn ved den måde, man som medarbejder anerkendes af ledelsen i organisationen. Selvstændigheden og det personlige ansvar bliver med andre ord efterstræbelsesværdige aspekter i arbejdet. I et governmentality-perspektiv kan man argumentere for, at AI-tilgangen på forskellig vis subjektiverer medarbejderne som autonome individer, der på selvstændig vis skal ræsonnere sig frem til beslutninger omkring en lang række af de udfordringer, de står overfor i dagligdagen. Det skal i analysedel 3 blive interessant at gå i dybden med, hvorledes Centeret, med afsæt i forskellige AI-relaterede teknologier og teknikker, medvirker til at strukturere de handlingsmuligheder og diskursive positioner, medarbejderne har til rådighed i den selvledende praksis.

Den organisatoriske åbenhed er et andet aspekt, som umiddelbart spiller en essentiel rolle i Centerets AI-baserede ledelsespraksis. Denne åbenhed fremstår som en noget abstrakt og flertydig størrelse. Den skaber basis for, at medarbejdere kan bekende deres fejltagelser overfor kolleger og ledelse uden at skulle bekymre sig om at få kritik. En pointe, som kunne indikere, at AI-tilgangen har en række pastoralmagtsrelaterede sandhedsfremdragende effekter, som via forskellige selvteknologier forstærkes i organisationens kollegiale rum. Jeg skal komme nærmere ind på dette senere. Samtidigt medvirker den til at konstituere rammerne for en positiv dialogbaseret praksis, som skaber en kapacitet til fælles kompromiser. Man kan med afsæt i AI-litteraturen tolke denne pointe som et udtryk for det demokratiske og egalitaristiske potentiale, som tilgangen formår frembringe i sociale organisationer. I en foucauldiansk optik vil man omvendt kunne argumentere for, at denne "kapacitet til kompromiser" er baseret på en række normaliserende vidensbaserede logikker. I et governmentality-perspektiv bliver det interessante i denne sammenhæng at klargøre, hvordan AI-tilgangen igennem forskellige teknikker og mekanismer rent faktisk medvirker til at skabe rammerne og betingelserne for medarbejdernes daglige kompromiser. For hvad skal der til, for at man som medarbejdergruppe, i en selvledende og flad organisation præget af flere forskellige fagperspektiver og vidensforståelser, formår at finde fælles fodslag? Jeg skal vende tilbage til dette perspektiv i analysedel 3. Lad mig nu begive mig videre til en præsentation af ledelsens italesættelser af det anerkendende ledelsesfænomen.

Ledelsens syn på AI

Ifølge Centerets leder har anerkendelsen både en "formel" og en "uformel" karakter (Bilag 1:3). L giver ikke selv nogen direkte eksempler på, hvordan man kan skelne mellem disse forskellige former for anerkendelse. Hvis man kaster et blik på hendes egne beskrivelser i bilag 1, kan man dog udlede et skel mellem eksplicitte ledelsesrelaterede former såsom medinddragelse, uddelegering af personligt ansvar og økonomisk belønning (*formelle*) og mere bløde og omsorgsrelaterede former,

som de kommer til udtryk i medarbejdernes og lederens relationelt betingede samhørighedsforhold i den daglige kommunikation(*uformelle*).

Anerkendelsens ”formelle” karakter

Anerkendelsens formelle karakter manifesterer sig bl.a. i L's måde at uddelegere personligt ansvar til medarbejderne og i hendes bestræbelse på at delagtiggøre dem i en lang række beslutninger vedrørende alt fra bruger-relaterede aspekter til selve organiseringen af arbejdet(Bilag 1:3midt, Interview:113midt, se også observationer:13øverst, 9øverst, 11nederst, 18nederst).

I: ... hvis du vil prøve at beskrive, hvordan du tror, det påvirker medarbejderne på et mere personligt plan, at I arbejder med den her anerkendende form?

L: Jamen jeg tror, man vokser af det. Jeg tror, man får større selvtillid, og jeg tror, man, når man føler, at man er anerkendt, og at der bliver gjort brug af ens faglige og personlige ressourcer, så vokser man af det. Langt, langt de fleste trives ved at få anerkendelse for et eller andet. Der kan være lidt forskel på, hvor meget man har lyst til at have af særlige opgaver, men de fleste trives ved at have noget. Altså noget mere end det daglige samarbejde med brugerne. Og jeg synes folk er utroligt ansvarlige over for de opgaver de får. Jeg tror de føler sig respekteret fagligt og personligt også af deres kolleger”(interview:114midt).

Som det kommer til udtryk i citatet herover, forekommer uddelegeringen af personligt ansvar at spille en vigtig rolle i Centerets ledelsesrelaterede anerkendelsesarbejde. Et interessant perspektiv er i relation hertil, at man i organisationen har gennemført MBTI-tests⁵⁵ på alle medarbejdere for herigennem at skabe overblik over de måder hvorpå, hvert enkelt ansat sædvanligvis foretrækker at løse opgaver. Med udgangspunkt i resultaterne af disse tests er der blevet udformet kompetenceprofiler og gennemført gruppeudviklingssamtaler(GRUS) med fokus på at klargøre, hvordan hver enkelt ansat på bedst mulig vis kan byde ind med personlige kompetencer i teamets daglige opgaveløsning(interview:114-115). Som L påpeger, drejer ledelsesarbejdet sig om ”at stå lidt udefra og kunne se de resurser, den enkelte har(...) Som de kan få lov at bruge”(interview:130midt). En pointe som også går igen i afdelingslederens beskrivelser herunder.

I: Ja. Hvordan vil du sige, den anerkendende ledelsestilgang kommer til udtryk i dagligdagen her på stedet? Er der nogen anledninger, hvor det kommer mere til udtryk end andre?

AL: Det er sørme da et svært spørgsmål, fordi at det ligger så implicit, tænker jeg. Så at man bliver set og hørt, at man som leder kender de ressourcer, der er rundt omkring i huset og drager nytte af dem og anerkender, at de har en viden, som kan bruges. Det er i hvert fald noget af det, som bliver brugt meget her. At kende hinandens ressourcer og trække på dem(interview:53-54).

Ifølge afdelingslederen kommer den anerkendende tilgang til udtryk ved, at man som leder oparbejder et kendskab til sine medarbejders ressourcer og drager nytte af disse. Et perspektiv, som umid-

⁵⁵ MBTI-testen (Myer Briggs Type Indicator) er en velkendt personlighedstest i arbejdsmarkedsregi, som med afsæt i Carl Gustav Jungs tre personlighedsparametre har til formål at skitsere medarbejderens psykologiske kapaciteter (internetkilde M)

delbart forekommer at trække mere på en HRM-baseret vidensdiskurs⁵⁶ end på perspektiver fra AI-tænkningen. Det interessante er i denne sammenhæng, at både L og AL inkorporerer aspekter fra en klassisk HRM-baseret tænkning i deres beskrivelser af AI.

Anerkendelsens ”uformelle” karakter

På det uformelle plan manifesterer anerkendelsen sig ifølge L ved, at man i organisationen lægger stor vægt på, at alle medarbejdere skal opleve sig anerkendte og føle sig lige så vellidte og velanskrevne som deres kolleger. Hun understreger i denne sammenhæng, at disse aspekter ikke nødvendigvis drejer sig om ”ros”, men om at udvise respekt for andres synspunkter (Bilag 1:3nederst). L lægger også vægt på vigtigheden af, at man ser sine medarbejdere som ”hele mennesker” og anerkender, at de også har et liv uden for arbejdspladsen (interview: 113øverst). Det drejer sig ifølge hende om at møde folk, hvor de er, og høre på hvad de har at sige, så der skabes en åbenhed i relationen mellem leder og medarbejder⁵⁷. En åbenhed der gør, at man i fællesskab kan finde løsninger på de eventuelle problemer, der måtte opstå i den enkelte medarbejders balancering mellem arbejdsliv og privatliv (interview: 113midt).

Ledelsens italesættelser i et analytisk perspektiv

Man kan i relation til ovenstående præsentation argumentere for, at de såkaldte ”formelle” anerkendelsesformer får et nytteorienteret sigte i Centerets praksis, da de i udgangspunktet knytter an til en HRM-relateret diskursiv betoning af, hvorledes man som virksomhed drager mest mulig nytte af medarbejdernes ressourcer og kvalifikationer⁵⁸. I et foucauldiansk perspektiv er det heller ikke svært at få øje på de selvteknologiske effekter, der ligger skjult i de psy-baserede⁵⁹ teknikker (MBTI-tests, kompetenceprofiler og gruppeudviklingssamtaler), som ledelsen benytter sig af i optegnelsen af medarbejdernes personlige egenskaber og kompetencer. Teknikker, som subjektiverer medarbejderne og medvirker til at skabe specifikke former for medarbejderidentitet til gavn for organisationen⁶⁰. Lederen af den anerkendende organisation står således i en *doublebind*-situation, da hun på den ene side skal tilstræbe at skabe resultater til gavn for virksomheden (*formelle anerkendelsesformer*), men også samtidigt skal have øje for den enkelte medarbejders ønsker og behov⁶¹ (*uformelle anerkendelsesformer*).

⁵⁶ Man kan umiddelbart argumentere for, at dette er en naturlig konsekvens af det anerkendende paradigmes indplacering i en mere overordnet diskursiv strømning af forskellige former for HRM-baseret leadership i den offentlige sektor.

⁵⁷ Flere respondenter giver i deres beskrivelser af, hvordan det anerkendende aspekt kommer til udtryk i deres daglige kontakt med ledelsen udtryk for, at de altid føler sig ”trygge” ved at gå til deres leder, når de har noget på hjerte (interview: 3nederst, 81midt).

⁵⁸ En relevant pointe er i denne sammenhæng også, at disse ”formelle” former for anerkendelse alle er hæftet op på en grundlæggende forestilling om, at medarbejderne til enhver tid af egen vilje vil efterstræbe at få sat flest mulige af deres personlige ressourcer og kvalifikationer i spil i daglig praksis.

⁵⁹ Jeg henviser med ”psy” i denne sammenhæng til Rose’s begreb psy-sciences, som beskriver en række nye former for ledelses-ekspertiser og magtteknologier, som tager udgangspunkt i subjektiviteten og den menneskelige sjæls dybder.

⁶⁰ Denne diskussion vil jeg dog udsætte til analysens tredje afsnit.

⁶¹ Som jeg skal komme ind på i analysedel 3 kommer de AI-relaterede styringsteknologier til at spille en vigtig rolle i denne sammenhæng.

Jeg finder det i relation til ovenstående pointer relevant at inddrage en række af socialfilosof Axel Honneths betragtninger over anerkendelsens rolle i det moderne arbejdsliv. I essayet *Recognition as ideology* (Honneth, 2007), tager Axel Honneth sin *anerkendelsesteori*⁶² op til revision. Han argumenterer for, at teorien i løbet af de senere år er blevet udsat for en stigende kritik, som overordnet baserer sig på, at anerkendelsestænkningen har opfostret en udtalt ”*bekræftelseskultur*”, som frem for at bidrage positivt til samfundsmæssige forandringer, blot fremstår som tom retorik, der styrker samfundets allerede eksisterende anerkendelsehierarkier (Honneth, 2007:323). Honneths formål med essayet bliver derfor at klargøre og identificere forskellene mellem den *berettigede sociale anerkendelse* og en *falsk ideologisk form for anerkendelse*⁶³ (Honneth, 2007:340-341). I sit forsøg på at skabe teoretisk basis for en sådan distinktion, kaster Honneth bl.a. et blik på anerkendelsens betydning på det senmoderne arbejdsmarked. Ifølge Honneth er dette arbejdsmarked, i modsætning til det moderne ”tayloristiske” arbejdsmarked, kendetegnet ved at prioritere og fremelske medarbejderens egenskaber såsom selvstændighed, fleksibilitet, entrepreneurship, innovation og engagement. Disse forventninger til medarbejderens egenskaber anskuer Honneth som værende influeret af en række stigende samfundsmæssige krav til individet om selvrealisering. Pointen for Honneth er i denne sammenhæng, at det moderne arbejdsmarkeds virksomheder, igennem forskellige former for anerkendelse, forsøger at tilpasse det senmoderne subjekts selvopfattelse til virksomhedens overordnede behov og visioner. Herved slår anerkendelsen over i en negativ ideologisk form, idet den nu kan anskues som en regulerende magt, der, frem for at have medarbejdernes velbefindende som sit endelige mål, arbejder for at skabe medarbejdere, der af egen lyst og vilje påtager sig ekstra ansvar og arbejdsopgaver. Sagt på en anden måde benyttes anerkendelsen i denne sammenhæng til at underlægge medarbejderne en allerede eksisterende ideologi (Honneth, 2006:343-345). Med afsæt Honneths refleksioner kan man argumentere for, at AI’s formelle aspekter ikke umiddelbart kan kategoriseres som ”berettigede sociale former for anerkendelse”. Det interessante forekommer i forlængelse af denne teoretiske ekskurs at være, hvorledes den anerkendende organisation formår at skabe intersubjektive fornemmelser af autenticitet og oprigtighed, som kan supplere disse mere nytteorienterede aspekter ved ledelsespraksissen. Et spørgsmål, jeg vil komme nærmere ind på i afsnittet herunder.

Anerkendelsens ”uformelle” manifestationer

Jeg vil i nærværende afsnit anlægge et perspektiv på, hvorledes de ”uformelle”, relationelt betingede aspekter af AI kommer til udtryk i Centerets dagligdag. Jeg har allerede været en smule i

⁶² Jeg vil ikke gå i dybden med en præsentation af Honneths normative anerkendelsesteori, men blot påpege, at han anskuer anerkendelse inden for tre sfærer (den emotionelle, den retslige og den solidariske) som værende af essentiel betydning for det senmoderne menneskes velbefindende og den sociale sammenhængskraft i samfundet (Honneth, 2006b).

⁶³ Betegnelsen ”ideologisk anerkendelse” er inspireret af socialfilosof Louise Althussers forestilling om, at mennesket i mødet med anerkendelsen og dens ”ideologi” subjektiveres til af egen fri vilje at tilpasse sig det dominerende systems overbevisninger og værdier (Honneth, 2007:324).

berøring med disse aspekter af anerkendelsen tidligere i analysen⁶⁴, men vil i dette afsnit bestræbe mig på at konkretisere og klargøre deres interpersonelle manifestationer yderligere.

Den kollegiale anerkendelses uformelle manifestationer

Jeg har i interviewet spurgt en række af respondenterne ind til, hvorledes anerkendelsen fra kollegernes side manifesterer sig i situationer, hvor man som medarbejder har ydet en ekstraordinær indsats. I denne sammenhæng forekommer følgende sproglige usagn at gå igen i respondenternes beskrivelser: "ej, hvor var det bare skide godt gået", "hvor var det bare dejligt, du tog dig af det"(interview:17øverst), "Jamen, det er simpelthen bare skide godt gjort", "hold da op, hvor var det fantastisk at se"(interview:51øverst), "godt gået"(interview:63nederst), og "det var dejligt, at du ordnede det der"(interview:79øverst). Udsagn, hvis ligheder umiddelbart indikerer, at den uformelle anerkendelses praksismanifestationer i et vist omfang synes at være hæftet op på en række standardiserede og hverdagsproglige positiverende udtryk og ytringer. Man kunne forestille sig, at medarbejdergruppen anvender disse standardiserede udtryk og ytringer som et redskab til at operationalisere AI-teoriens abstrakte teoretiske pointer og perspektiver ned på et hverdagsprogligt niveau. De gør med andre ord praksisanvendelsen af de anerkendende perspektiver mere tilgængelige og ligetil. Et interessant spørgsmål er dog i denne sammenhæng, hvorledes medarbejderne, med dette sproglige udgangspunkt, formår at skabe en "autenticitet" og oprigtighed i de måder anerkendelsen manifesterer sig i praksis. En respondent giver i relation hertil udtryk for, at det til tider kan være vanskeligt for visse medarbejdere at skelne mellem, hvad der er ros, og hvad der er anerkendelse.

R1: (...) Der er nogen, der roser helt vildt, men har egentligt ikke hørt, hvad man siger, som tror egentlig at med rosen, så er det fint "Ej du er bare skide god, og det er bare..." og egentligt har troet, at nu har man anerkendt. Så hvis det kan bruges som et svar på dit spørgsmål. Så den klarhed er der måske altid(interview:17midt).

Ifølge hende er der sågar medarbejdere, der er stoppet i organisationen, fordi de ikke kunne indfinde sig med den anerkendende måde at arbejde på. Centerets leder lægger også vægt på, at anerkendelsen meget let kan blive til "roseri" og understreger i denne sammenhæng vigtigheden af, at man som organisation sørger for at tage dette tema op til diskussion⁶⁵.

Anerkendelsens uformelle manifestationer i relationen mellem ledelse og medarbejdergruppe

Som det kommer til udtryk nedenfor, benyttes de uformelle former for anerkendelse bl.a. også som et strategisk redskab i L's kommunikation med medarbejdergruppen.

⁶⁴ Se afsnittet "Respekt, åbenhed og dialog".

⁶⁵ Det skal i denne sammenhæng påpeges, at en række respondenter omtaler rosen med en lidt negativ klang, idet den kobles til de former for anerkendelse, man kan betegne som "uautentiske" (interview:17midt, 51midt, 53midt, 80midt, 132midt).

En anden medarbejder (M2) bakker M1 op om, at det kan være vanskeligt at få dagligdagen med udflugter osv. til at hænge sammen pga. besparelserne.

L: "Nu du siger, at I oplever det som vanskeligt at få det til at hænge sammen med det, vi har til rådighed på nuværende tidspunkt, så synes jeg jo, at det netop indikerer, hvor engagerede vi her på stedet er i at gøre det bedst mulige stykke arbejde for brugeren, og det er derfor det smerter os"(observationer:8øverst).

Eksemplet herover er fra et afdelingsmøde på Dagtilbuddet. Selve observationssituationen udspringer af en forudgående dialog, i hvilken forbindelse L har understreget vigtigheden af, at afdelingen for fremtiden sørger for at overholde deres normerede ugentlige arbejdstid, da organisationen, grundet den økonomiske situation, ikke har økonomi til at dække "unødvendig" afspadsering ind med vikarbemanding. Selve observationssituationen illustrerer, hvorledes L forsøger at trække medarbejdernes fokus væk fra de "vanskeligheder", de oplever med at få hverdagen til at hænge sammen. Dette gør hun ved at vende blikket indad i organisation og pege på det positive engagement, som ligger til grund for disse frustrationer. Eksemplet illustrerer, hvorledes AI-regimets positive diskursiveringer på uformel vis kan sættes i spil i den daglige ledelsespraksis med henblik på at få medarbejdergruppen til i højere grad at 'cope' med de omstændigheder, som danner rammen for deres praksis.

Den "uformelle" anerkendelse kommer i observationsmaterialet også til udtryk som mere "hverdagslige" former for ros og fremhævelser af medarbejdernes arbejdsindsatser og resultater (observationer:12nederst, 18øverst, 18midt). En medarbejder lægger vægt på at disse uformelle former for anerkendelse fra ledelsens side har en afgørende positiv indvirkning på den enkelte medarbejders fleksibilitet og engagement i arbejdet (interview:78nederst). Et interessant spørgsmål er i relation hertil, om der i medarbejdernes øjne altid er klarhed omkring, hvad der skal til for at få anerkendelse. Et perspektiv, som der ikke umiddelbart er enighed om blandt respondenterne. Imens to ud af fem adspurgte oplever klarhed omkring dette (interview:26nederst, 111øverst), giver tre udtryk for det modsatte (interview:36-37, 79øverst, 94nederst). En medarbejder beskriver desuden denne mangel på klarhed som en "bagside" ved den anerkendende tilgang, og lægger i denne sammenhæng vægt på at, at organisationens flade struktur, med kun én leder, har den konsekvens, at ledelsen ikke får tilstrækkeligt indblik i, hvad der sker rundt i de forskellige afdelinger til at kunne anerkende medarbejderne på direkte autentisk vis i dagligdagen (interview:79øverst).

Anerkendelse og supervision

Ifølge L er supervisionen en af de kontekster, hvor anerkendelsen skinner tydeligt igennem i praksis (Bilag 1). Som en respondent på rammende vis udtrykker det, er supervisionen et forum hvor man "... sådan virkelig bare kan give den fuld skrue og virkelig bare anerkende det stykke arbejde, folk de går og gør." (interview:6nederst). En pointe, som også synes at skinne igennem i observationerne (observationer:4). I Centerets tekstmateriale lægges der, som tidligere påpeget, stor vægt på vigtigheden af,

at refleksionsteamets medlemmer, under supervisionsseancen, er opmærksomme på at anerkende supervisanten for de gode ting, han/hun har gjort. Anerkendelsen bliver således en normaliserende forudsætning for den måde, der arbejdes med supervision i Centeret, hvorfor man også kan argumentere for, at dens ”uformelle” manifestationer, i disse kontekster, antager en formaliseret karakter. Et interessant spørgsmål er i relation hertil, hvorledes man som medarbejder undgår, at disse ”formaliserede” former for anerkendelse får et ”automatisk” præg? Der forekommer i interviewmaterialet at være flere forskellige perspektiver på dette. En medarbejder beskriver problemstillingen som en ”balancegang”, der tager tid at lære, da ”man skal anerkende og ikke rose”. Det autentiske element i anerkendelsen opstår ifølge ham i situationer, hvor kolleger formår at ”anerkende” supervisanten med afsæt i hans/hendes egne udsagn og beskrivelser(interview:80midt). En pointe, som underbygges af flere andre respondenter(interview:95midt, 52øverst). En anden medarbejder beskriver disse forudsætninger for anerkendelsen på følgende vis:

I: (...) Jeg tænker mest i forhold til supervision og det her med, at man slutter af med anerkendelse. Hvordan skaber man autenticiteten i det, når det...

R5: Når det er et must. Ja. Åh ja. Der kan man godt sidde i nogle dilemmaer, når man sidder der i det reflekterende team, og man måske ikke er helt enig i vedkommende, der har lavet et eller andet, gjort et eller andet, sagt et eller andet. Der kan det godt være svært at finde den anerkendende tilgang. Og der må man virkelig..... Jamen så øh... For mit eget vedkommende så prøver jeg altid at finde en H.C. Andersen historie, jeg kan hæfte den op på(interview:64-65).

Ifølge R5, citeret herover, kan der opstå dilemmaer i de supervisionssituationer, hvor man som kollega er uenig i den måde, en supervisant har handlet på. I sådanne tilfælde må man gøre sig umage for at finde en historie at ”hæfte” anerkendelsen op på. Citatet indikerer, at der i supervisionssammenhænge kan opstå et *indirekte* sprog, i de måder kolleger anerkender hinanden på, forstået på den måde, at refleksionsteamet, ved at fremhæve visse aspekter og undlade at fremhæve andre, indirekte kan give udtryk for deres holdning til supervisantens måder at agere på. En pointe som også skinner igennem i flere andre respondentes udsagn(interview:89midt, 96øverst). Det interessante ved denne pointe er i et analytisk perspektiv, hvorledes den enkelte medarbejders formuleringsevner indenfor det anerkendende sprog kommer til at spille en rolle med henblik på hans/hendes muligheder for at præge, hvad der anskues som ”god” og ”dårlig” praksis i organisationen. Jeg har i mit interview med Centerets leder spurgt direkte ind til dette perspektiv, og som det kommer til udtryk herunder, underbygger hun umiddelbart denne analytiske antagelse.

I:... (kan) der findes nye måder at sige tingene mere direkte til hinanden, men inden for anerkendende termer?

L: Ja. Ja. Altså, nogen er jo i stand til at give udtryk for en anden holdning ved at formulere sig på en anden måde. Altså, og jeg tror, det er noget af det, som. Når folk bliver lidt mere erfarne inden for den her måde at arbejde på, kan man sige, tage udgangspunkt og sige ”hold da op, lige umiddelbart er jeg fuldstændig uenig, hvad er det egentligt, der gør, at jeg er uenig her?” (stort uddrag udeladt)... Altså, det handler jo rigtig meget om sproget faktisk. Rigtigt meget om, hvordan man formulerer sig. Og nogle folk er vildt dygtige til det (griner) (interview:133-134).

I et foucauldiansk perspektiv kan man argumentere for, at supervisionsseancerne, på trods af deres positiverende og konsensusprægede udgangspunkt, bliver arenaer for kommunikative spil og magtkampe om, hvem der har retten til at sætte organisationens *sandhedsmarkører* med henblik på udformningen af praksis. Det interessante er i denne sammenhæng, under hvilke forudsætninger disse kampe om "sandheden" udspiller sig. Jeg vil komme nærmere ind på denne diskussion i analysedel 3.

Anerkendelsens uformelle manifestationer i et analytisk perspektiv

Anerkendelsens uformelle manifestationer kan i et analytisk perspektiv anskues som de diskursive udsagn, der på forskellige vis medvirker til at binde organisationens repræsentanter ind i den AI-baserede kultur og tænkning. Man kan med andre ord sige, at medarbejderne med afsæt i de anerkendende og bekræftende ytringer og udsagn subjektiverer deres kolleger på specifikke måder med henblik på arbejdet. De bliver så at sige inkorporerede elementer i de mikro-relationer hvor igennem det anerkendende vidensregime opretholder sig selv. Derfor er det også interessant når en respondent fortæller, at der er medarbejdere, som er stoppet i organisationen, fordi de ikke kunne indfinde sig med denne måde at arbejde på. Denne pointe kunne indikere, at det ikke er alle mennesker, som er prædisponerede for at passe ind i den AI-baserede virksomhedskulturs diskursive praksisser. Sagt på en anden måde forekommer det anerkendende vidensregime at have nogle ekskluderende effekter på medarbejderniveau. Et andet perspektiv, der er relevant at berøre nærmere i denne sammenhæng, er den hårfine balancering mellem anerkendelse og ros, som præger AI-tilgangens uformelle manifestationer. Som tidligere nævnt er det ikke alle medarbejdere, der finder det ligetil at skelne mellem ros og anerkendelse i det bekræftende møde med en kollega. Man kan i relation til denne pointe argumentere for, at det anerkendende vidensregimes kapacitet til selvoprettholdelse i et vist omfang beror på ledelsens og medarbejdernes evne til at skabe klarhed omkring, hvad forskellene er på anerkendelse og ros, og hvad der skal til for at få anerkendelse, i det de *autentiske* positive bekræftelser og værdsættende tilkendegivelser forekommer at være selve tilgangens *raison d'être*. Lad os nu begive os videre til analysens tredje hoveddel.

Analysedel 3 – Besvarelse af problemstillingens andet led

Nærværende analysedel har som overordnet formål at besvare følgende erkendelsesspørgsmål:

På hvilke måder medvirker AI-tilgangen til at forme medarbejdernes selvforståelse og arbejde?

- 1) *Gennem hvilke teknikker og mekanismer medvirker vidensregimets(AI) styringsteknologier til at forme og strukturere medarbejdernes selvforståelse og handlingsfelt?*
- 2) *Hvorledes medvirker organisationens ansatte i praksis til at med- og modarbejde disse subjektiveringsprocesser?*

Som jeg har været inde på i projektets indledende fase, har AI-tilgangen ifølge Whitney en evne til på en og samme tid at overdrage magten til medarbejderne og skabe øget værdi på virksomhedsniveau. Ifølge hende skaber den organisationer, hvor mennesker tænker og handler anderledes og inddrager andre mennesker på mere positive måder, end de hidtil har haft for vane. Hun betegner denne effekt som en udvidet frigørelse af personlig og kollektiv magt og styrke, som frembringer organisationer, hvor mennesker formår at udleve deres fulde potentialer og samtidigt får det bedste frem i andre. Det som er i fokus i denne del af analysen er, at anlægge et systematisk mistænksomt blik på AI-tilgangens emancipatoriske og egalitaristiske potentialer. Min teoretiske antagelse er i denne sammenhæng, at den moderne medarbejder ikke frisættes i den anerkendende organisation, men at magten blot iklæder sig nye gevandter. Med afsæt i den foucauldianske magtanalytik og governmentality-forståelse, bliver det således mit formål at skitsere de måder, hvorpå tilgangen indstifter en række nye former for ledelse og selvledelse i virksomhedens daglige virke. Inden selve analysen påbegyndes, finder jeg det essentielt at genopfriske det foucauldianske blik for magtens produktive potentialer.

” If power were never anything but repressive, if it never did anything but to say no, do you really think one would be brought to obey it? What makes power hold good, what makes it accepted, is simply the fact that it doesn’t only weigh on us as a force that says no; it also traverse and produce things, it induces pleasure, forms knowledge, produce discourse”(Foucault 1994b: 120).

I henhold til nærværende undersøgelses genstandsfelt bliver en vigtig pointe således, at magtanalytikken, trods sit kritiske potentiale, anlægger et konstruktivt perspektiv på de magtrelationer, den studerer, hvorigennem den kan bidrage til at identificere både styrker og svagheder ved AI-tilgangen.

Analysedelens struktur og temainddeling

Nærværende analysedel vil overordnet være inddelt i fem hovedtemaer, som jeg med udgangspunkt i det empiriske materiale har fundet relevant at afdække i besvarelsen af ovenstående erkendelses-

spørgsmål. Undervejs i analysen har jeg placeret to analytiske opsamlinger, hvis formål er at diskutere empiriens tematiske perspektiver og pointer med afsæt i den foucauldianske magtanalytik og governmentality-forståelse. En oversigt over analysedelens strukturering kan findes herunder.

Analysedel 3 – Overordnet strukturering

A) Koblingen mellem organisationens og medarbejderens ønsker og mål

B) Selvstændighed og personligt ansvar

(Analytisk Opsamling: A og B)

C) AI og kritikken

D) Fagpolitiske differentieringer i en anerkendende organisation

F) Konflikter, interessemodsætninger og modmagtsstrategier

(Analytisk opsamling: C, D og E)

Tema A) Koblingen mellem organisationens og medarbejderens ønsker og mål

AI-tilgangen bygger som tidligere nævnt på en forestilling om, at det er muligt at samstemme medarbejdernes og organisationens inderste udviklingsønsker i en og samme tænkning. Jeg har i interviewene derfor fundet det relevant at spørge respondenterne ind til, om det anerkendende arbejde giver dem mulighed for at få indflydelse på organisationens udvikling. Som det kommer til udtryk herunder, synes dette umiddelbart at være at være tilfældet. Indflydelsen manifesterer sig ifølge respondenterne ved en høj grad af selvbestemmelse med henblik på tilrettelæggelsen og udformningen af den daglige praksis(interview:21nederst, 33midt, 42nederst, 103øverst), og ved at man som medarbejder involveres i den overordnede udvikling af organisationen(inter:102nederst, 9midt). Den kommer også til udtryk ved, at man føler, at ledelsen lytter til, hvad man har at sige (interview:70nederst, 87midt). Herudover manifesterer den sig som en udpræget åbenhed omkring mulighederne for at iværksætte nye initiativer og ideer både lokalt i afdelingerne og på et mere overordnet organisationsniveau(interview:31midt, 77midt, 103øverst). Den direkte involvering i organisationens overordnede udvikling kommer ifølge flere respondenter til udtryk på personalemøder og driftsmøder, i hvilken forbindelse medarbejderne har mulighed for at give deres mening til kende med henblik på forskellige aspekter af arbejdet(interview:70neders, 9nederst, se også observationer:20nederst).

Den rammesatte selvbestemmelse

Flere af medarbejderne giver i deres beskrivelser af den personlige indflydelse på arbejdet udtryk for, at man har selvstændighed inden for rammerne af en række politiske og økonomiske krav og forventninger(interview:42nederst, 71øverst, 87nederst). Denne "rammesatte" selvbestemmelse forekommer dog, som jeg skal vende tilbage til senere, at være influeret af en række implicite styringsteknikker, som på forskellig vis former og regulerer medarbejderens selvforståelse og handlemuligheder i praksis. Inden jeg begiver mig videre til denne del af analysen, vil jeg kaste et blik på,

hvorledes respondenterne italesætter de måder, hvorpå de involveres i de mere overordnede politisk-administrative beslutninger, som rammesætter den daglige praksis.

Flere af respondenterne giver udtryk for, at de i visse situationer finder det svært at skulle samarbejde med et højere politisk og administrativt niveau, som ikke er altid er interesseret i at indgå i en dialog omkring de tiltag og krav, som iværksættes i organisationen (interview: 10øverst, 22midt, 57nederst, 62midt, 104øverst). Centerets anerkendende udgangspunkt forekommer i denne sammenhæng at spille en vigtig rolle i forhold til, hvordan man som medarbejder rent faktisk 'coper' med disse tiltag og krav. En medarbejder skitserer det på følgende vis:

I: Det er egentligt bare det her med at.. Der vil jo altid også være nogle forskellige interesser på spil i en offentlig organisation, og det er bare sådan lidt, om der er en speciel måde inden for den anerkendende tænkning, at man kan håndtere det her? At det spiller en rolle i denne sammenhæng?

R1: Det gør det. Det tænker jeg da helt sikkert, det gør. At man måske ser lidt mere nuanceret på sagerne. At man kan snakke om det, og at man ikke bare. Altså, det er jo hele den her måde at snakke om tingene, at man er anerkendende. Og det betyder jo også, at man også lytter anerkendende. At man ikke "åh det er også fordi, at åh så er det også bare dumme" "Og det hele kan også bare, og det forstår slet ikke". Men at man måske kan sætte sig ned og se tingene fra flere vinkler af.(uddrag udeladt)...den store organisation er jo mere lydhor, hvis man kan komme med nogle argumenter og giver udtryk for, at man godt kan se det fra deres side af, men hvis man nu gør det sådan her, så bliver man ofte mere imødekommet, end hvis man bare siger. "Jamen I er nogle dumme svin"(interview:10midt).

Ifølge R1 har Centerets anerkendende og åbne kultur den virkning, at man som medarbejder ser mere nuanceret på tingene, end man ellers ville have gjort, hvilket gør det lettere at anerkende de økonomiske forudsætninger og rationaler, som ligger til grund for organisationens politisk-administrative tiltag og krav. En pointe, som skinner igennem i flere andre respondentes måder at forholde sig til de besparelser og tiltag, som gennemføres fra organisationens højere niveauer (interview: 76midt, 48øverst, 93øverst). Centerets leder er også i berøring med dette perspektiv i en beskrivelse af de måder, hvorpå medarbejdergruppen håndterer modsætningsforhold mellem deres fagprofessionelle idealer, og de krav og tiltag som fremsættes fra politisk og administrativt niveau (interview: 120nederst). Hun lægger i denne sammenhæng vægt på vigtigheden af, at man som organisation "anerkender flere veje hen".

L: (...)At man f.eks. anerkender medarbejderne for de perspektiver, de har. At man anerkender brugerne for det, de har at bringe ind, men at man også anerkender den kommunale organisation eller politikerne. Altså at jeg f.eks. også anerkender, at det er da en pokkers vanskelig situation at skulle administrere økonomien i en kommune... (uddrag udeladt). Og det synes jeg egentlig fungerer meget godt på den måde (interview: 120-121).

Noget tyder altså på, at tilgangen har en række udglattende og forsonende virkninger på relationen mellem organisationens politisk-administrative beslutningsorgan og de ansatte medarbejdere på "gulvet". En pointe, som umiddelbart underbygger analysens indledende perspektiv på AI's "kapaciteter til kompromis". Man kan i et governmentality-perspektiv argumentere for, at den positive- og anerkendende tænkning i denne sammenhæng bliver et teknisk middel i den offentlige

organisations arbejde for at skabe mere føjelige medarbejdere, som uden den store modvilje anerkender og accepterer tiltag og beslutninger fra organisationens politisk-administrative niveau. Samtidigt kan man tolke tendensen, som et tegn på AI-regimets produktive potentialer. For som R1 udtrykker det i citatet på forrige side, bliver organisationens administrative niveau også mere lydhor over for ens argumenter, hvis man forsøger at se tingene fra deres side.

Tema B) Selvstændighed og personligt ansvar

Jeg har i interviewene spurgt respondenterne ind til, hvordan de oplever friheden og ansvaret komme til udtryk i deres arbejde. Disse aspekter manifesterer sig blandt andet som en selvbestemmelse med henblik på planlægning af ferie og afspadsring(interview:15nederst). De kommer også til udtryk som en udpræget fleksibilitet og selvbestemmelse med henblik på tilrettelæggelsen af det daglige arbejdes aktiviteter og opgaver, herunder udformningen af handleplaner, arbejdet med brugeren og tilrettelæggelsen af diverse møder(interview:15nederst, 25midt, 49nederst, 55øverst). Herudover viser de sig i afdelingernes høje grad af selvledelse og selvstændighed med henblik på udformningen af praksis(interview:77midt). Som jeg tidligere har været inde på, kan friheden og ansvaret i det daglige arbejde også anskues som retten til at træffe selvstændige beslutninger og "handle" i praksis(interview:93midt, 109midt). Et interessant perspektiv i relation hertil er, at Centerets leder italesætter selvstændigheden som en vigtig forudsætning for det at arbejde i Centeret, idet man ikke kan rammesætte alt i en moderne organisation(interview:129midt). Som jeg skal komme ind på i de følgende afsnit, er der i denne sammenhæng tale om en moderne form for magtudøvelse, som arbejder ud fra en præmis om, at medarbejderen har et frit valg, og at dette valg i praksis vil forøge den enkeltes handlekapacitet til gavn for organisationen.

Selvledelse og personligt ansvar i daglig praksis

Selvledelsen og det personlige ansvar er i udgangspunktet begge aspekter, som respondenterne sætter pris på ved deres arbejde(interview:26øverst, 31midt, 77midt, 93nederst, 110øverst). En medarbejder udtrykker det på følgende vis:

I: Hvordan oplever du, at friheden og det personlige ansvar kommer til udtryk her?

R3: Ja men, altså vi har frihed til at foreslå, hvad fa'n det skulle være, og få det godkendt både på teammøde og på ledelsesmøde, hvis vi kan argumentere for det. Og vi har også frit råderum, til sådan set at lave små skriftlige oplæg, hvis der er nogle ting, vi gerne vil have. Det ved både du og jeg jo, at...hmm... det der med at have initiativret, det er virkelig guld værd i alle sammenhænge, fordi at dem der har initiativet, det bliver også dem der får forholdsvis mange ting igennem. Og jeg synes også, at vi bliver belønnet med passende ros, hver gang vi har lavet et... Og vi laver alle tre lidt mere, end man egentlig kan forvente af os. Og det er jo så det, man får ud af at give os frie tøjler, sådan set. Det er jo. Vi tager så også at vi så også tager ansvar for at komme med nogle ideer til... På den led er det her jo job jo ikke lige et, man sådan slipper, når man kommer hjem. Får man en god ide, gør jeg i hvert tilfælde, så sætter jeg mig lige og skriver et notat om det derhjemme(interview:31midt).

Som det kommer til udtryk i citatet herover, medvirker den høje grad af selvbestemmelse, medindflydelse og personligt ansvar ikke alene til at skabe en større tilfredshed i arbejdet, den bidrager sam-

tidigt til at øge selve arbejdsindsatsen. Et perspektiv, som går igen hos flere andre respondenter(interview:25nederst, 54nederst, 77midt, 110øverst). En medarbejder lægger desuden vægt på, at selvstændigheden og medindflydelsen betyder, at han og kollegerne udviser en større grad af fleksibilitet og ansvar med henblik på at få organisationen til "at køre" i en økonomisk krisesituation som den nuværende(interview:78øverst). Som et konkret eksempel nævner han afdelingernes medbestemmelse i forhold til tilrettelæggelsen af organisationens vagtplaner. En medbestemmelse, som ifølge ham har medvirket til at gøre nedskæringerne mere "spiselige" for medarbejdergruppen(Interview:71øverst-midt). L forekommer også at være opmærksom på de positive virkninger ved at tildele medarbejderne en høj grad af frihed og ansvar i arbejdet. Hun mener, at disse aspekter medvirker til at skabe mere ansvarlige medarbejdere, som yder en større og bedre arbejdsindsats(interview:130øverst).

MUS-samtalen som styringsteknologi

Det er dog i denne sammenhæng vigtigt at påpege, at ikke alle medarbejdere, ifølge L, er lige indstillede på at skulle påtage sig et personligt ansvar i arbejdet. L betragter det derfor som hendes opgave at forsøge at motivere medarbejderne til at få sat deres personlige ressourcer mere i spil. Et ledelsesstrategisk arbejde, som kan tage sig ud på følgende måde:

L: (...) "Ved du hvad? Kunne du ikke tænke dig? Jeg mangler en, der kunne stå for det, og jeg kunne høre på din MUS-samtale sidst, at du måske havde lyst til sådan og sådan", og så er der nogen, der siger "jo", og så er der nogen, der siger "narh" og "Åh". "Ved du hvad, jeg tror faktisk, og vi kan prøve at snakke om, hvordan det kan lade sig gøre". Så jeg sådan prøver at skubbe lidt på og hjælper på vej. Så det synes jeg også, er en af mine opgaver egentlig. At stå lidt udefra og kunne se de ressourcer den enkelte har, som de kan bruge. Som de kan få lov at bruge(interview:130midt).

En interessant pointe i henhold til ovenstående citat er, at L inddrager perspektiver fra medarbejderens MUS-samtaler i det ledelsesstrategiske arbejde. I et foucauldiansk perspektiv kan man argumentere for, at denne måde at tildele medarbejderne et personligt ansvar bygger på *pastorale* magt-teknikker. MUS-samtalen kan i denne sammenhæng anskues som en overordnet ledelsesstrategisk *styringsteknologi*, som via analytisk identifikation af medarbejdernes egne *fremsigelser* frembringer en individualiseret viden om deres arbejdsrelaterede og personlige egenskaber⁶⁶. Herved kan ledelsen styre den enkelte medarbejder med afsæt i hans/hendes egne aspirationer og mål. Der indbygges med andre ord et subjekt i medarbejderen, som bidrager til at skabe en specifik form for medarbejderidentitet til gavn for organisationen. Den anerkendende og sandhedsfremdragende dialog bliver i denne sammenhæng et essentielt styringsteknisk middel, som i kombination med den formelle asymmetriske suverænitetsbaserede magtrelation mellem leder og medarbejder gør det muligt at

⁶⁶ Se evt. Bettina Mogensens artikel "Inderliggørelsen af ledelsespraktikkerne" (Mogensen 2000) for en mere indgående beskrivelse af MUS-samtalens styringsteknologiske aspekter.

pådrage den enkelte medarbejder en større grad af personligt ansvar, uden at dette resulterer i nogen former for modvillighed eller modstrategier fra hans/hendes side⁶⁷.

Historiefortælling og kulturbærere

Som tidligere påpeget er AI-tilgangen medvirkende til at skabe en arbejdskultur, hvor man som medarbejder kan træffe beslutninger, uden at skulle være nervøs for at få kritik fra sine kolleger og ledelse. Jeg har i relation til denne pointe fundet det relevant at spørge L ind til, hvordan man som leder i en anerkendende organisation kan skabe et organisatorisk "sikkerhedsnet", som gør, at medarbejderne, på trods af deres handleduelighed, ikke træffer overilede og uhensigtsmæssige beslutninger i praksis. Hun udtrykker sig i denne sammenhæng på følgende vis:

L: Ja, det gør man jo ved at fortælle historier. Altså, jeg synes jo, at jo flere historier man kan fortælle sådan, så folk på forhånd har nogle historier med nogle handlemuligheder i, de kan benytte sig af. Så man fortæller historier, som rummer både nogle handlemuligheder og nogle normer. Og det er jo også det, man nogle gange hører på supervisionen. Der hører man jo også om kollegernes overvejelser. Ethiske overvejelser. Så det tror jeg, er en af måderne at gøre det på. I det hele taget, altså alt det vi gør. Det jeg gør i forhold til medarbejderne, det vil de også gøre i forhold til hinanden og i forhold til brugerne. Tænker jeg(...) (interview:122midt).

Som det kommer til udtryk herover spiller "historiefortællingen" en essentiel rolle, da der herigennem konstitueres en række handlemuligheder og normer for praksis. Organisationens udgangspunkt i den AI-relaterede tænkning bliver i denne sammenhæng også meget tydelig. *Den gode historie* forekommer nemlig at være et af grundelementerne i de måder, hvorpå AI-tilgangen sættes i spil i dansk ledelsespraksis (se eksempelvis BAR's publikation *Anerkendende toner i arbejdsmiljøet* (2007)). I et governmentality-perspektiv kan man argumentere for, at historiefortællingen bliver en styringsteknik, hvorigennem *AI-regimet* kan medvirke til at strukturere medarbejdernes handlingsfelt. Et eksempel, som i øvrigt på glimrende vis illustrerer relevansen af Foucaults analytiske kobling af magten og viden. I denne sammenhæng er det jo netop gennem formidlingen af en række erfaringsrelaterede former for viden om praksis, at medarbejdernes handlingsmuligheder og diskursive positioneringsfelt konstitueres. Det forekommer dog ikke kun at være fra ledelsens side, at der fortælles historier. Ifølge L er det blevet en integreret del af kulturen, at man også i medarbejdergruppen fortæller historier til hinanden. Hun understreger i denne sammenhæng vigtigheden af, at man i organisationen har en "kulturbærerordning". "Kulturbærerordningen" fungerer på den måde, at en række af organisationens mere erfarne medarbejdere tildeles et løntillæg for at påtage sig opgaver med henblik på at bringe organisationskulturen videre til resten af Centerets ansatte⁶⁸. En ordning, som ifølge L har spillet en meget afgørende rolle i forhold til integreringen af nye medarbejdere i organisationen.

⁶⁷ Jeg er i dette perspektiv inspireret af Steffen B. Braüners specialeafhandling "Den dialogiske magt" (Braüner, 2005).

⁶⁸ Der er ifølge L pt. 5-6 kulturbærere i organisationen.

L: (...) Så man kan sige, det at have nogle kulturbærere, det er vigtigt. Og det har vi jo oplevet RIGTIGT meget her de senere år. Fordi i 2006-2007 der fik vi 50 pct. nye ansatte ind, og så i løbet af de næste år rejste 50 pct. af de gamle.(uddrag udeladt). Og så finder man ud af, hvor hule det er, at have nogle kulturbærere, som også kan være med til at fortælle alle de her historier. Altså sådan en som R8 f.eks. han fortæller jo historier hele tiden om "DENGANG GJORDE VI, OG SÅ TÆNKTE VI". Og "NU SKAL I BARE HØRE", og det er jo rigtig vigtigt at have sådan nogle folk(interview:122-123).

Kulturbærerne bliver organisationens "talerør", som via fortællinger og eksempler placerer nogle "sandhedsmarkører" for praksis og herved medvirker til at opretholde organisationens vidensregime. Disse medarbejdere får således, på implicit vis, en regulerende effekt på resten af medarbejdergruppen via deres større grad af erfaring og status som "kulturbærere"(se f.eks. interview:101øverst).

Dialogen som styringsteknologi

Medinddragelsen og dialogen bliver, som det kommer til udtryk herunder, også en vigtig forudsætning for den måde, ledelsen medvirker til at strukturere den selvledende medarbejders handlingsfelt i dagligdagen.

I: (...) hvilken rolle [tror du] friheden og ansvaret spiller i den måde, I tilrettelægger tingene her på stedet?

L: (...)Der er nogen rammer, man skal arbejde inde for. Altså, vi bestemmer ikke alting selv, og de rammer skal vi jo alle sammen operere inden for, og dem skal vi snakke om engang i mellem, så de sådan er nogenlunde present, hvad der er af lovgivning for området ikke også? Og så har vi jo vores systemiske tankegang. De har hver deres faglige etiske regler, som de også har med sig. Og dialog, dialog, dialog. Snak, snak, snak. "Hvor er vi henne. Hvad har vi af muligheder, hvad har vi ikke af muligheder. Hvad synes vi, fungerer godt. Hvad fungerer ikke godt? Hvad fungerer lige nu? Hvad fungerede i går, men ikke i dag? Hvad kan måske komme til at fungere i morgen? Altså, vi må hele tiden bare snakke og snakke og snakke og så møde folk, når de tager ansvar (...)(interview:129midt).

Der lægges i dialogen op til, at medarbejderen og lederen i samspil skal finde frem til holdbare og hensigtsmæssige løsninger inden for rammerne af lovgivningen. Selve dialogen forekommer således at være præstruktureret med udgangspunkt i en række politisk forankrede krav og forventninger til arbejdet. Krav og forventninger, som i praksis knyttes an til kulturbærernes og ledelsens eksempler og fortællinger. Med inspiration fra Mads Peter Karlsen og Kaspar Villadsens artikel "Hvor skal talen komme fra? – Dialogen som omsiggribende ledelsesteknologi"(Karlsen & Villadsen, 2007), kan man argumentere for, at dialogen bliver en ledelsesteknologi, "som vha. en række forskellige teknikker strukturerer de talendes forhold til sig selv og hinanden i henhold til specifikke logikker og normer"(Karlsen & Villadsen, 2007:25).

Dialogen kan samtidigt fungere som en måde at motivere medarbejderne til en højere grad af personligt ansvar i arbejdet. Ifølge en respondent kommer dette blandt andet til udtryk ved, at L i praksis påtager sig rollen som en sparringspartner, der, frem for blot at træffe beslutninger, "kaster nogle

bolde op i luften”(interview:16midt), udfordrer og spørger ind til medarbejdernes egne tanker og refleksioner(interview:16nederst, se også 111øverst).

M: ”Må man sige ja til det?” [At hjemmevejledere henviser borgere til ”nød”-seng].

L: ”Det ved jeg ikke, hvad synes du selv M? (oservationer:18midt).

I sekvensen herover er en medarbejder i tvivl om, hvorledes hun skal forholde sig til en praksisrelateret problematik, som der umiddelbart ikke forekommer at være klare procedurer omkring. I denne sammenhæng kommer medinddragelsen til udtryk ved, at L spørger ind til medarbejderens egen holdning til problemstillingen og herved forsøger at få hende til, på selvstændig vis, at nå frem til en løsning(se også Observationer:13øverst, 9øverst, 11nederst). Jeg har i forbindelse med interviewet bedt L beskrive, hvilke tanker der ligger bag netop denne måde at lede på, og hun forklarer i relation hertil, at man ved at være nysgerrig omkring medarbejdernes egne tanker og refleksioner, ofte kan hjælpe dem til på egen hånd at ræsonnere sig frem til løsninger(interview:130midt). En interessant pointe er i denne sammenhæng, at L, ved på nysgerrig vis at udfordre medarbejderne og kaste bolde op til refleksion, både motiverer til en større grad af personligt ansvar i arbejdet og præger de tanker, som tænkes i organisationen. Ved at spørge medarbejderne ind til deres egne tanker og refleksioner om praksis, kan hun i mange situationer formodentligt undgå selv at skulle træffe ”suveræne” ledelsesbeslutninger og nøjes med at intervenere, når medarbejderne forekommer at bryde med de overordnede pædagogiske idealer og politiske krav. Med udgangspunkt i Nikolas Rose teoretiske perspektiver kan man i relation hertil argumentere for, at den dialogiske medinddragelsesstrategi bliver en inkorporeret styringsteknologi i den måde, den ansatte *regeres på afstand*.

Supervisionen som styringsteknologi

Som jeg har været inde på tidligere, kan supervisionen i et analytisk perspektiv anskues som et redskab, der i tilknytning til AI-baserede teknologier medvirker til at skabe forudsætningerne for en *handeduelig* praksis, hvor Centerets ansatte oparbejder en selvsikkerhed til på egen hånd at træffe både vanskelige og komplekse beslutninger. Flere respondenter beskriver i interviewmaterialet supervisionen som en platform, hvor man kan få ryddet op i de følelser og tanker, man har i spil i arbejdet med brugerne, og samtidigt har mulighed for at få sat nye vinkler på de opgaver og udfordringer, man står overfor i praksis(interview:69-70, 41midt, 117øverst). Der er med andre ord tale om et forum for kollegial sparring af både følelsesmæssig og faglig karakter. Supervisionen bliver således en *teknik* i styringen af medarbejdernes selvstændighed i arbejdet, idet den gennem overleveringer af refleksioner, fortællinger, oplevelser og eksempler fra praksis optegner nogle ”fælles” handlerammer og normer for en ellers uforudsigelig og kompleks psykiatrisk praksis. Den medvirker med andre ord til at skabe en vis form for ensartethed i den måde, medarbejderne griber det daglige arbejde an på. Som det kommer til udtryk herunder, bliver supervisionen samtidigt en teknik, med hvilken medarbejderne implicit regulerer hinandens adfærd i henhold til praksis.

I: Hvis en medarbejder/kollega har gjort et eller andet, hvor man ved, han har gjort det bedste, han kunne, men man ved, at mange vil tænke noget andet. Hvordan får man så snakket om tingene?

R6: Jamen, det er jo så det med, at man tager det med på f.eks. supervision, fordi at vedkommende er garanteret og klar over, at det kunne være gjort anderledes det her. Og så tilbyder man, at de her tirsdage, hvor vi har supervision, "så synes vi, at det var en god idé, at vi tog den her med på (???), og så kan man få det vendt og drejet og få det bearbejdet(interview:73 øverst).

I R6's udsagn herover skitseres supervisionens flertydige effekter på rammende vis, for på den ene side medvirker teknikken til at skabe en følelsesmæssig omsorg blandt kollegerne. På den anden side har den samtidigt et mere implicit regulerende sigte, som medvirker til at producere medarbejdere, der i fællesskab hjælper hinanden til at holde sig inden for rammerne af, hvad der kan anskues som "god" praksis. Som det kommer til udtryk herunder, er supervisionen også et værktøj, som medarbejdergruppen benytter sig af i situationer, hvor de negative tanker og refleksioner fylder for meget i arbejdet.

I: (...)I en anerkendende organisation er der så nogen ting, man taler mindre om, end man ville andre steder? Eller på en anden måde? Det er mest sådan noget. Om det vender snakken i en anden retning. Eller?

R8: Man taler i hvert tilfælde mindre om de begrænsninger, der er. Altså, vi får ikke lov til en hel time at sidde og skælde ud over. Er noget der er rigtig træls. Der fylder helt vild meget. Så begynder vi simpelthen at snakke om, vi kan se tingene på en anden måde. Så er der altid en, der siger. "Nej, stop, lad os lige, lad os lige prøve. Hvad kan vi ellers? Er der nogen ting? Er der noget, vi har overset? Skal vi have nogen ind og undervise os i det her? Skal vi have en supervision på det? Skal vi gøre en eller anden ting, der kan vende tingene på hovedet? Skal vi tage brugerne ind i midten? Hvad siger brugerne?". Altså, så finder vi altid noget andet(interview:91 nederst).

Supervisionen bliver så at sige et teknisk virkemiddel i Centerets anerkendende arbejde med at skabe selvregulerende medarbejdere, der af egen vilje på pragmatisk vis vil forsøge at overvinde de negative tanker, der kan opstå i arbejdet. I et foucauldiansk perspektiv kan man i denne sammenhæng således argumentere for, at supervisionen bliver et vigtigt redskab i AI-tilgangens mere overordnede selvteknologiske virkninger. Som jeg har været inde på i præsentationen af genstandsfeltet har supervisionen samtidigt en række pastoralmagtsrelaterede effekter, i det den baserer sig på supervisorsantens "bekendelser".

MBTI-tests, Kompetenceudvikling og GRUS-samtaler

Centerets anvendelse af bl.a. *MBTI-tests, kompetenceudvikling og GRUS-samtaler* medvirker, som jeg tidligere har været inde på, til at påvirke og forme medarbejdernes opfattelser af sig selv og hinanden. Jeg vil i dette afsnit skitsere, hvorledes disse *leadership*-relaterede selvteknologiske styringsteknikker subjektiverer og subjektiverer medarbejdergruppen til gavn for organisationen.

MBTI-tests

I Centeret er der blevet gennemført MBTI-tests på alle medarbejdere med det formål at klargøre, hvorledes hver enkelt på mest hensigtsmæssig vis kan sætte sine personlige styrker og egenskaber i

spil i den daglige opgaveløsning. Via forskellige persontypificeringer (*den introverte, den ekstroverte, den detaljeorienterede, den holistisk orienterede*), medvirker de psykologisk baserede MBTI-tests til at tegne et billede af medarbejdernes foretrukne måder at løse opgaver på (interview:114nederst). Der fremdrages via denne teknik så at sige en række individualiserende ”sandheder” om den enkelte medarbejders styrker og svagheder, som efterfølgende inkorporeres i organisationens ledelsesstrategiske spil. Man kan således argumentere for, at teknikken besidder et *selvteknologisk* potentiale, da den medvirker til at indskrive nogle specifikke personlighedstræk og kompetencer i medarbejderens arbejdsidentitet. Herved skabes udgangspunktet for en række subjektiverende processer, som medvirker til producere medarbejdere, der af egen lyst og vilje tilstræber at bearbejde og tilpasse deres personlige egenskaber til gavn for organisationen. En pointe, som underbygges af citatet herunder.

I: (...) og der synes jeg, det kunne være interessant at snakke om, hvor langt du oplever, at den her dialogiske åbenhed den rækker sådan i arbejdet?

R4: Ja. Jeg har nogle gange tænkt i forhold til supervisioner. At de handler tit om, hvordan vi arbejder med en bruger, eller hvis man har været ude for en situation, hvordan man fortæller om situationen, og man får en refleksion (uddrag udeladt)... Men jeg tænkte, det kunne være godt med en metode, hvor man også kunne snakke om, hvordan man arbejder sammen med hinanden i en gruppe ikke også. Den er lidt mere. Den tager vi med ved teambuilding, og vi har et kursus, hvor vi snakker om forskellige personlighedstyper og sådan noget. Der er kommet nogle metoder i forhold til det også. Og det er rigtigt godt. Man er nødt til at have nogle metoder også. OG det er da også vigtigt, at der er noget i forhold til medarbejderne imellem nogle gange. Der er en grænse, hvor man ikke snakker om ja. Det er lidt svært at forklare. Man snakker om sin egen bevæggrund til, hvorfor man gjorde det med den bruger og sådan noget, men det kan være rigtigt godt den der, hvor vi snakkede om personlighedstyper, fordi det var en god måde at snakke om, hvordan vi arbejder med hinanden, uden at det bliver personligt, men det handler meget om ens egen måde at være på, at det kommer på bordet. Det er en god tilgang til det, synes jeg (interview:46øverst).

Ifølge R4 bliver de personlige karakteristika en vigtig forudsætning for den måde, man som medarbejder samarbejder med sine kolleger. Han mener derfor, det ville være en fordel at sætte mere fokus på disse karakteristika i det daglige samarbejde. Det interessante er i denne sammenhæng, at de MBTI-relaterede persontypificeringer ifølge R4 gør det lettere for medarbejderne at tage en snak om, hvordan man på individuelt niveau arbejder med hinanden, uden at dette bliver personligt. Herved illustreres det, hvorledes disse typificeringer implementeres som organisatoriske ”sandheder”, som medarbejderne kan benytte sig af i den subjektiverende bearbejdelse af sig selv og hinanden (se også interview:68midt). I et kritisk perspektiv kan man problematisere anvendelsen af disse psykologbaserede tests, da de forekommer at fastlåse organisationens ansatte til en række specifikke personlige karakteristika, som vil præge den måde, de arbejder med sig selv og hinanden på. Man kunne forestille sig, at dette i et vist omfang kunne blive en hindring for den enkeltes personlige udvikling i arbejdet.

Kompetenceprofiler og GRUS-samtaler

Ifølge Centerets leder spiller MBTI-tests, som tidligere nævnt, også en rolle i organisationens udvikling af kompetenceprofiler⁶⁹ og gennemførelse af GRUS-samtaler (interview: 114-115). Man kan i relation til ovenstående pointe argumentere for, at disse ledelsesteknikker i samspil med psykolog-baserede MBTI-tests medvirker til at udbrede individualiserende sandheder om den enkelte medarbejder i organisationens kollegiale rum og herved forstærker den enkeltes selvbearbejdelse til gavn for virksomheden. En respondent fortæller eksempelvis, at de ansatte, i forbindelse med kurser i organisationen, har gjort sig overvejelser omkring, hvorledes man i de enkelte teams kan blive mere opmærksomme på hinandens styrker og forskelligheder i arbejdet (interview: 40midt).

En indsats udover det sædvanlige

Et andet relevant aspekt ved den selvledende praksis er dens evne til at forøge medarbejdernes handlekapacitet i arbejdet. Ifølge en respondent, har den høje grad af frihed i arbejdet den effekt, at medarbejderne i visse situationer påtager sig et større ansvar, end hvad der i udgangspunktet kan forventes af dem. Det kan eksempelvis være ift. borgere, som ikke længere har nogen direkte tilknytning til Centeret (interview: 109midt). En pointe, som underbygges i et uddrag fra observationerne herunder. Eksemplet udspringer af en dialog omkring implementeringen af en "nød-seng", hvor hjemmeboende sindslidende med akutte behov for omsorg har mulighed for at tage en overnatning.

En medarbejder kan sagtens se meningen i at tage borgere ind i "nød"-sengen i tilfælde, som ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med de reelle procedurer, da borgeren ellers risikerer en endagsindlæggelse, hvilket er langt dyrere for kommunen, og derfor også er noget Centeret bør have in mente. Samtidigt kan hun godt se det problematiske i dette, da borgere, som kender Centerets medarbejdere godt, kan misbruge dette tilbud.

En anden medarbejder mener heller ikke, man altid kan følge procedurene. Han giver et eksempel på en aften, hvor en hjemmevejleder kommer forbi med en borger, som også er tilknyttet dagilbuddet, som har det skidt. I et normalt tilfælde ville denne borger iflg. procedurene ikke kunne anvende akutsengen alene på henvisning af hjemmevejleder. Men han argumenterer: "*Vi kan jo ikke efterlade ham i regnen*" (observationer: 19øverst).

Man kan i denne sammenhæng argumentere for, at koblingen mellem en anerkendende tænkning og en høj grad af selvledelse i praksis bidrager til at skabe medarbejdere, der af egen lyst og vilje påtager sig en større grad af ansvar, end de reelt er forpligtiget til. Medarbejdernes selvstændighed og frihed i arbejdet medvirker med andre ord til at forøge den enkeltes handlekapacitet til gavn for både det politisk-administrative niveau og kommunens hjemmeboende sindslidende borgere.

⁶⁹ Man må formode, at udviklingen af personlige kompetenceprofiler også har som overordnet formål at identificere en række særegne kvalifikationer og kompetencer hos hver enkelt medarbejder.

Problematiske aspekter ved selvstændighed og personligt ansvar

Som afrunding på denne indgående analyse af Centerets AI-relaterede former for selvledelse og personligt ansvar, vil jeg i dette afsnit præsentere en række af de mere problematiske aspekter ved denne måde at organisere medarbejderne på.

Når friheden og ansvaret vokser en over hovedet

Selv om medarbejderne umiddelbart sætter stor pris på den høje grad af frihed og personligt ansvar i organisationen, forekommer der i interviewmaterialet alligevel at være tegn på, at disse aspekter af arbejdet i visse situationer kan vokse medarbejdere over hovedet. Flere respondenter (herunder L og to ansatte), giver udtryk for, at der ind imellem er medarbejdere, som forlader organisationen, fordi de ikke magter denne høje grad af selvledelse (interview: 116 nederst, 110 midt, 16 øverst). En respondent fortæller, at det i visse situationer kan føles skræmmende at stå alene med ansvaret i mødet med brugeren, og ifølge hende vokser friheden og ansvaret en over hovedet, når man i for mange vagter i træk er blevet stillet overfor en række vanskelige dilemmaer uden at have nogen at "sparre" med (interview: 93 midt-94 midt). Hun giver samtidigt udtryk for, at hun på trods af kollegernes anerkendende støtte og opbakning engang imellem kommer til at tvivle på de beslutninger, hun træffer i praksis.

R7: (...) Det er ikke fordi, jeg tænker "orv, nu får jeg skæld ud der". Nej, det jeg tænker er, "kunne jeg have gjort det anderledes, og skulle jeg have gjort noget andet?". Det er jo mennesker det handler om. Nogen af vores beslutninger, kan jo rent faktisk godt have stor betydning for de mennesker, vi har med at gøre (interview: 94 midt).

Som det kommer til udtryk herover, kan medarbejdernes beslutninger have stor betydning for Centerets brugere, hvilket ifølge R7, i visse situationer, kan sætte den selvledende medarbejder i en række vanskelige dilemmaer.

Anerkendelse i den flade selvledende organisation

I udgangspunktet har hver enkelt afdeling, som et resultat af Centerets flade organisationsstruktur, stor frihed til at tilrettelægge deres daglige arbejde, præcist som de vil. Flere respondenter lægger dog vægt på, at organisationens tværfaglige anerkendende udgangspunkt kan gøre det vanskeligt at træffe beslutninger i de enkelte afdelinger (interview: 35 midt, 72 øverst, 60 øverst). En respondent udtrykker det på følgende vis:

R6: Jeg tror, at man kan have for meget frihed, når vi alle sammen vil gerne bestemme lidt, så mangler der altså en til at sidde ved tøjlerne og sige "fint nok", nu har jeg hørt på alle jeres svar, og nu gør vi sådan. Så der mangler en afdelingsleder rundt i de forskellige huse, og nu har vi så fået en for et af husene (interview: 78 midt).

Selvledelse medvirker så at sige til at sænke effektiviteten i de enkelte afdelingers beslutningsprocesser. Flere respondenter giver sågar udtryk for, at denne forudsætning for arbejdet i visse situatio-

ner får den konsekvens, at man som team undlader at træffe endelige beslutninger i situationer, hvor dette ikke forekommer yderst nødvendigt(interview:35midt, 60øverst)⁷⁰.

⁷⁰ Som en af respondenterne påpeger, kan visse problemstillinger i relation til brugerne dog også løse sig selv, blot ved at man i medarbejdergruppen tager en dialog omkring dem(Interview:60øverst).

Analytisk opsamling: Tema A og B

Nærværende afsnit har som overordnet mål at samle op på analysens tema A og B samt diskutere disse afsnits analytiske pointer og perspektiver med afsæt i den foucauldianske magtanalytik og governmentality-forståelse. Som jeg har været inde på flere gange tidligere, medvirker Centerets anerkendende og positiverende udgangspunkt på forskellig vis til at skabe rammerne for en selvledende arbejdspraksis, baseret på en høj grad af medbestemmelse og personligt ansvar. I et Foucauldiansk perspektiv kan man argumentere for, at der er tale om en moderne form for magt/vidensrelation, som via forskellige implicite teknologier og teknikker, medvirker til at strukturere den selvledende medarbejders handlingsfelt. Man kan med udgangspunkt i Nikolas Rose's teoretiske perspektiver indtænke AI-tilgangen i en mere overordnet "avanceret liberal" styringsrationalitet, som med afsæt i forskellige magtteknikker, søger at ændre det moderne menneskes selvopfattelse og skærpe dets handlekapacitet og stræben efter selvudvikling. En pointe, som forekommer at gå meget godt i spænd med analysens perspektiver herunder. Som tidligere nævnt forekommer respondenterne i Centeret at sætte stor pris på anerkendelsen og den høje grad af personligt ansvar og selvbestemmelse, som følger med. Mange af dem lægger sågar vægt på, at disse aspekter ved arbejdet styrker deres engagement og visse i en sådan grad, at de har vanskeligt ved at lægge opgaverne fra sig, når de har fyraften (interview: 31 midt, 103 nederst). Rose's forestillinger omkring de psy-relaterede teknologiers essentielle rolle i konstitueringen af den moderne "avancerede liberale" magt forekommer også have en vis relevans i denne sammenhæng. Man kan nemlig argumentere for, at ledelsesredskaber såsom supervision, MBTI-tests, MUS/GRUS-samtaler og kompetenceprofiler kan anskues som intime styringsteknologier, der tager deres udgangspunkt i subjektiviteten og den menneskelige sjæls dybder.

Ifølge Foucault står magtens heldige udfald "... i forhold til den grad, hvori det lykkes den at skjule sine mekanismer" (Foucault: 1998:92), hvilket betyder, at det anerkendelsesbaserede vidensregimes kapacitet til selvopretholdelse baserer sig på dets evne til, på implicit vis, at gøre sine styringsteknikker og mekanismer gældende. I henhold til nærværende case kan man argumentere for, at AI-tilgangen med sine tilknyttede teknologier og teknikker (herunder dialogen, kulturbærerordningen, historiefortællingen og de ovenfor nævnte psy-relaterede ledelsesredskaber) i høj grad synes at lykkes med dette projekt. Det har i hvert fald ikke været muligt at finde nogle deciderede modmagtsstrategier i respondenternes italesættelser af disse fænomener. Denne pointe indikerer umiddelbart, at de AI-relaterede former for magt og viden har en række produktive potentialer, som medvirker til at skabe tilfredse medarbejdere med en høj grad af engagement i arbejdet. Noget tyder samtidigt på, at tilgangens positiverende og konsensusbaserede udgangspunkt medvirker til at nedtone potentielle konflikter mellem organisationens politisk-administrative beslutsorgan og Centerets ansatte, da man som medarbejder i den anerkendende organisation ser nuanceret på organisatoriske forandringer og anerkender "flere veje hen" (interview: 120 nederst). Man kan i denne sammenhæng lidt dristigt argumentere for, at det anerkendende vidensregime bliver et virksomt teknisk middel i den

offentlige organisations arbejde for at skabe føjelige medarbejdere, der anerkender og accepterer tiltag og beslutninger fra det politiske niveau. Som jeg har været inde på i ovenstående afsnit, forekommer den høje grad af selvledelse og personligt ansvar i arbejdet dog også at have visse negative potentialer da der indimellem er medarbejdere, som forlader organisationen, fordi de ikke magter den høje grad af selvledelse i arbejdet. Et perspektiv, som umiddelbart indikerer, at det anerkendende vidensregime, som jeg tidligere har været inde på, forekommer at have en række ekskluderende effekter på medarbejderniveau.

Tema C) AI og kritikken

I projektets indledende problemfelt har jeg gjort mig en række problematiserende overvejelser vedrørende AI-tilgangens konsensusorienterede og positiverende sigte. Som jeg påpegede i denne sammenhæng, kan man argumentere for, at tilgangen skaber en række utilsigtede organisatoriske ”skyggeområder”, idet den i udgangspunktet ikke levner nogen plads til medarbejdernes mere problemorienterede og kritiske refleksioner. Jeg vil i dette afsnit skitsere, hvorledes man i Centeret forholder sig til de problemorienterede og kritiske aspekter af arbejdet.

Supervision

Den systemiske supervision spiller en essentiel rolle i Centerets måde at forholde sig til praksisrelaterede udfordringer, problematikker og fejl. Med udgangspunkt i en anerkendende og positiverende tænkning, tilstræber man i organisationen, via de ugentlige supervisionsseancer, at tage ved lære af de forskellige udfordringer og problemstillinger, den enkelte medarbejder står overfor i det daglige. Man kan derfor argumentere for, at en række af de organisatoriske ”skyggeområder”, som man kunne forvente ville præge den konsensusprægede og positiverende praksis, herved forsvinder. En respondent lægger desuden vægt på, at supervisionskulturen kan have en række afsmittende effekter på hverdagen i de enkelte afdelinger, forstået på den måde, at det bliver lettere at gå til hinanden med eventuelle refleksioner af både kritisk og anerkendende karakter(interview:47midt).

Medarbejderkritik

Der forekommer ikke umiddelbart at blive lagt nogle deciderede bånd på talen i den daglige kommunikation(interview:15øverst, 25midt, 36midt, 61midt, 76øverst, 109øverst). Ifølge en af respondenterne medvirker organisationens åbne og anerkendende udgangspunkt til at skabe en virksomhedskultur, hvor man som medarbejder føler sig tryk ved at gå til både kolleger og leder med ens frustrationer og kritikpunkter. En anden respondent underbygger dette og tilføjer samtidigt, at anerkendelsen i disse sammenhænge manifesterer sig i de måder, man får sagt tingene på (interview:15øverst). Denne pointe går igen hos en tredje respondent, som i sin beskrivelse af forholdet mellem AI og kritikken lægger vægt på, at man altid kan finde en anerkendende måde at spørge ind til de aspekter, som man ikke umiddelbart er enig i (interview:92midt). Et perspektiv, som underbygger min indledende analytiske antagelse, at den enkelte medarbejders erfaring med det anerken-

dende arbejde medvirker til at skabe rammerne for i hvor høj grad, han/hun kommer til orde i organisationen.

Det eksterne kritiske blik

Ifølge afdelingslederen for Centerets længerevarende botilbud er det altid ”lækkert”, når kritiske røster stiller spørgsmålstejn ved de måder, tingene gøres på i organisationen. Som det kommer til udtryk herunder, mener hun dog ikke, at organisationen ændrer sig ret meget af den grund.

AL: Hvordan kommer de ”kritiske røster” til udtryk? Hvem er det?

R: Det kan være nye medarbejdere. Nogen der har været ude og se noget. Har været på virksomhedsbesøg, havde jeg nær sagt et andet sted og så kommer tilbage ”Er vi nu sikker på, at det vi gør, er det rigtige, fordi derovre der gør de sådan og sådan og sådan”. Det er altid godt at få en debat i gang omkring det, men jeg tror da ikke, at vi ændrer os ret meget af det...(griner).

I: Nej. Hvordan kan det være?

AL: Det er så fasttømret i os, tror jeg. At så skal der virkelig en rokkesten ind og rokkes, hvis vi skal ændre noget (...)(interview:61midt).

Der synes i denne sammenhæng at være tilløb til et modsætningsforhold, idet Centeret, på trods af sit åbne og dialogbaserede udgangspunkt, forekommer at være ”urokkeligt” fasttømret i den systemiske og anerkendende kultur. I et analytisk perspektiv kan man argumentere, for at denne organisatoriske lukkethed fungerer som en inkorporeret mekanisme i dette vidensregimes selvopretholdelse. Man er med andre ord alene åben for at diskutere organisationens overordnede udvikling, så længe der ikke stilles spørgsmålstejn ved det systemiske og anerkendende udgangspunkt.

De selvt teknologiske potentialer

En anden pointe, som medvirker til at illustrere, hvor langt den åbne dialog rent faktisk synes at række i den anerkendende organisation, kommer til udtryk i interviewuddraget herunder.

I: Hvordan vil du sige, at man forholder sig til de kritiske refleksioner her på stedet?

R4: Ja, der tænker jeg. Det er vigtigt. Der har man et ansvar selv. Fordi (uddrag udeladt). Jeg kan give mine kolleger en mulighed for at kommentere mit arbejde ved at være åben omkring, hvordan jeg har det, og hvordan jeg arbejder, og det giver så en åbning for, at de kan kommentere det, og så kan vi få en snak om. Så har man et ansvar. Hvis vi alle sammen kan gøre det, så er vi fri for at finde ud af, hvordan kan jeg bryde ind i den andens... Jeg ved ikke, om du forstår, hvad jeg mener? Hvis vi alle sammen er åbne, så har vi muligheden for at kommentere hinandens arbejde og snakke om den måde, vi arbejder sammen på. Så der tænker jeg, der har man et ansvar for selv at være åben for at give de andre mulighed for både at være anerkendende, men også at være kritisk(interview:46nederst).

Ifølge R4 er det vigtigt, at man som medarbejder selv påtager sig et ansvar for at skabe en kultur, hvor både de kritiske og anerkendende refleksioner sættes i spil. Pointen er i denne sammenhæng, at hver enkelt medarbejder, ved at være ærlig og åben om sit eget arbejde, kan gøre det lettere for kollegerne at kommentere på hans/hendes handlinger. I et analytisk perspektiv kan man således argu-

mentere for, at den anerkendende og åbne organisationskultur besidder et sandhedsfremdragende, selvteknologisk potentiale, da den med sin gennemgående opfordring til dialog og refleksion medvirker til at skabe en "bekendende" medarbejderkultur, hvor hver enkelt ansat, i bestræbelsen på at højne kvaliteten i arbejdet, vil være opmærksom på at åbne op for sine personlige refleksioner og tanker omkring praksis. I et governmentality-perspektiv kan man dog stille spørgsmålstegn ved, om medarbejderne reelt set har andre muligheder end at finde sig til rette i dette dialogbaserede og sandhedsfremdragende vidensregime. For hvad skulle deres alternativ være udover at finde et andet sted at arbejde?

Dialog og kritik

Den dialog-baserede samtale kan, jævnfør analysens forudgående afsnit, anskues som en inkorporeret styringsteknologi i den anerkendende ledelse af medarbejdergruppen, og som det kommer til udtryk herunder, synes denne teknologi også at være et vigtigt element i måden, man fra ledelsens side forholder sig til kritiske udsagn fra medarbejderne.

I: Ok. Sådan i forhold til de refleksive aspekter af det systemiske og kritikens plads. Hvordan forholder man sig til de mere kritiske ytringer her på stedet?

L: (...) Hvis man tager den kritik alvorlig, som folk kommer med og tænker, jamen de kommer med det af en eller anden grund, og få spurgt lidt ind til "hvad handler det her om?". Så kommer man jo i en dialog om, "hvordan kommer vi videre fra det her?". Så hvis nogen siger noget meget kritisk. Så kan man spørge "hvad prøv lige at sige lidt mere om det. Hvad tænker du på?" eller "Hvad". Hvis jeg kan fornemme, at det er noget, der tager meget udgangspunkt i et bestemt perspektiv, så kan man prøve at bringe nogle andre perspektiver på bagen (interview:128-129).

Det anerkendende vidensregime medvirker i samspil med den asymmetriske suverænitetbaserede magtrelation mellem leder og medarbejder, til at producere en række normaliserende logikker, som hæfter medarbejdernes kritiske udsagn og frustrationer op på den åbne dialogbaserede samtale med ledelsen. Det forekommer dog ikke kun at være medarbejderen, der subjektiveres af disse dialogbaserede teknologiske effekter. Man kan nemlig argumentere for, at ledelsen i lige så høj grad bindes ind i denne positiverende kultur, da de forventes at indgå i dialog med medarbejderne omkring en lang række af de beslutninger, der træffes i organisationen. Det interessante er i denne sammenhæng, at den anerkendende organisation, med dette fundamentale udgangspunkt, fordrer en retorisk stærk leder, der besidder tilstrækkelige sproglige kapaciteter til at kunne overbevise sin medarbejdergruppe om, hvad der er "rigtigt" og "forkert" og hermed kan medvirke til at konstituere nogle rammer for medarbejdernes gøren og laden.

De svære samtaler

Som en afslutning på indeværende afsnit, vil jeg anlægge et lidt anderledes perspektiv på forholdet mellem AI og kritikken. Mit mål er i denne sammenhæng at anskueliggøre, hvad organisationens anerkendende og dialogbaserede udgangspunkt betyder for de måder, hvorpå ledelsen på mere di-

rekte vis regulerer og irettesætter de ansatte. Jeg har i interviewmaterialet spurgt ledelsen ind til, hvad de oplever som det mest udfordrende ved at skulle arbejde i en anerkendende organisation, og centerets afdelingsleder giver i denne sammenhæng udtryk for, at hun finder det vanskeligt at bibeholde en anerkendende tilgang i ”de svære samtaler”, hvor man som leder er nødsaget til at give medarbejdere en irettesættelse. Det problematiske er ifølge hende, at man let kan komme til at træde ind over de ansattes personlige grænser i disse samtaler(interview:58midt). L giver også udtryk for, at der kan forekomme situationer, hvor man som leder er nødsaget til at skære igennem overfor en medarbejder, og hun understreger samtidigt, at visse medarbejdere kan blive meget følelsesmæssigt berørte af disse samtaler(interview:122øverst, bilag 1:4øverst, se også observationer:7midt). Denne pointe illustrerer, hvorledes AI-tilgangen, på trods af sit positiverende og anerkendende dialogiske udgangspunkt, altid vil være koblet til en mere formel og assymetrisk magtrelation mellem leder og medarbejder, baseret på ledelsens ret til at træffe suveræne beslutninger. Centerets ledere sættes således i en dobbeltbindende situation. På den ene side står de med det overordnede ansvar for at rammesætte og sikre kvaliteten i det psykiatriske arbejde, men samtidigt forventes det også af dem, at de anerkender, at deres medarbejdere ”altid” gør deres bedste.

Tema D) Fagpolitiske differentieringer i den anerkendende organisation

Nærværende afsnit har som overordnet formål at skitsere hvilke forudsætninger, der skabes for fagpolitiske differentieringer i en anerkendende organisation, hvor kapaciteten til kompromiser og dialog, som tidligere nævnt, forekommer at være højt prioriteret.

Fælles lønforhandlinger som et anerkendende initiativ

Et konkret eksempel på hvorledes anerkendelsen og medinddragelsen ifølge L sættes i spil i praksis, er måden hvorpå der føres lønforhandlinger i organisationen. I forbindelse med implementeringen af ”Ny Løn” valgte L at samle Centerets tre tillidsrepræsentanter(herefter TR’er) til ”fælles” lønforhandlinger for herved at pådrage dem et fælles ansvar for fordelingen af løn-midlerne(Bilag 1:3, interview:125midt). Jeg har i interviewene spurgt Centerets TR’er ind til, hvordan de har oplevet denne måde at blive involveret i organisationens forhandlinger om *NY-løn*, og umiddelbart forekommer der at være enighed om, at dette var en god og positiv måde at gribe processen an på(interview:13øverst, 89nederst, 106midt). En respondent lægger vægt på, at denne lønforhandlingsform fungerer, fordi parterne har så stor respekt for hinanden og snakker godt sammen(Interveiw:13øverst). En anden respondent understreger også vigtigheden af forhandlingernes åbne udgangspunkt, som i hendes øjne er medvirkende til, at man som TR’er kan gå derfra uden at føle, at nogen har fået mere end andre. Organisationens anerkendende udgangspunkt betyder ifølge hende også, at man som TR’er kan spille med mere åbne kort, da man har tillid til, at hverken kolleger eller ledelse er ude på at snyde en. Samtidigt understreger hun, at man med denne forhandlingsform undgår de kampe mellem faggrupperne, som ellers forekommer at være i spil under fagpolitiske lønforhandlinger(Intervie:89nederst). Centerets tredje TR’er mener også, at denne måde at for-

handle løn på har gjort det sjovere og lettere at nå til enighed om fordelingen af løn-midlerne. Noget tyder altså på, at L, ved at pådrage TR'erne en høj grad af medansvar med henblik på fordelingen af løn-midlerne, har medvirket til at nedtone det fagpolitiske og strategiske aspekt i forhandlingerne⁷¹. Organisationens anerkendende og dialogbaserede udgangspunkt spiller i denne sammenhæng en essentiel rolle, hvilket jeg skal komme nærmere ind på herunder.

Kompromiset som en fagpolitisk kapacitet

Jeg har under interviewene spurgt TR'erne ind til, hvilke tanker de gør sig om deres rolle som faglige repræsentanter i en anerkendende organisation, og i denne sammenhæng synes det dialogiske og konsensusprægede organisatoriske arrangement at spille en essentiel rolle. Ifølge en af respondenterne adskiller Centeret sig rent fagpolitisk fra andre former for organisationer ved parternes kapacitet til at indgå kompromiser. En pointe som også underbygges af organisationens andre TR'er. En ældre og erfaren Tillids- og MED-systemsrepræsentant⁷² giver eksempelvis udtryk for at, anerkendelsen medvirker til at skabe en fagpolitisk kultur, hvor man lytter og snakker "(...) med hinanden i stedet for til hinanden(interview:99øverst), og at man sjældent har de faglige *parader* oppe i forsvaret(interview:99øverst). Denne pointe går igen i hans beskrivelse af, hvorledes man rent fagpolitisk forholder sig til de kommunale nedskæringer, som i øjeblikket præger arbejdspladsen. Han lægger i denne sammenhæng vægt på, at det fagpolitiske arbejde har forskelligt rettede perspektiver, da man på den ene side kæmper for at få politikerne til at indse de brugerrelaterede konsekvenser af kommunens økonomiske besparelser, men også samtidigt forsøger bibeholde et anerkendende og positivt perspektiv på situationen internt i organisationen. Han underbygger denne pointe på følgende vis:

R8: (...) Sådan som det er lige i øjeblikket, når man ser på, hvordan det ser ud hele vejen omkring. Altså alle kommuner i hele landet. Der kan man sige, at så er det jo nedgangstider og spareplaner alle steder. Så tænker jeg, at vi får mere ud af at bruge energien på at sige, "jamen, hvad har vi så af muligheder, er der nogle muligheder for at argumentere for, at vi skal have tildelt nogle flere ressourcer, og det er jo bl.a. omkring mobilteamet. At sige "jamen, kan vi byde ind på nogen af de opgaver, der skal løses ikke og få dem over på Centeret?" Og jeg tror, at det er sådan, det vil være de næste år. Hvor der er ressourceknaphed. Det er sådan at få øjnene op for at sige. "Jamen, når vi lukker op og er imødekommende over for nye tiltag, jamen så er vi også de første, der bliver spurgt"(interview:107-108).

Som det kommer til udtryk herover, er man i Center-regi opmærksom på at anerkende og anskue problemstillingerne fra mere end en vinkel. Man kan i et analytisk perspektiv argumentere for, at AI-regimets konsensus- og dialogbaserede udgangspunkt i denne sammenhæng medvirker til at

⁷¹ Samtidigt har hun herved undgået selv at blive midtpunkt for mere direkte isolerede forhandlinger med de forskellige parter.

⁷² MED-systemet er kommunens mere overordnede samarbejdsstruktur, hvor repræsentanter fra organisationens faggrupper kan sikre sig medindflydelse med henblik på forskellige aspekter af arbejdet.

nedtone og formilde en række af de fagpolitiske uoverensstemmelser, som almindeligvis manifesterer sig i en offentlig organisation af Centerets karakter⁷³. For at konkludere endeligt på om dette rent faktisk er tilfældet, er man dog nødt til at se på organisationens resultater i et større perspektiv, hvilket ikke har været nærværende undersøgelses fokusområde. Jeg vil i denne sammenhæng derfor blot påpege, at det anerkendende vidensregimes konsensus- og dialogbaserede forudsætninger forekommer at have en række subjektiverende og subjektiviserende effekter på TR-niveau. En pointe, som også underbygges af både Centerets leder og den sidste af de tre TR'er(R7). Imens L beskriver de fagpolitiske aspekter som meget nedtonede i Centeret(interview:128øverst), giver R7 mere direkte udtryk for, at hun, som situationen er nu, ikke ville finde det naturligt at manifestere sine fagspecifikke interesser overfor kolleger og ledelse(interview:91øverst). Man kan anlægge flere forskellige analytiske vinkler på denne empiriske tendens. På den ene side kan man argumentere for, at AI-regimet indeholder en række produktive potentialer, som medvirker til at skabe bedre og mere konstruktive relationer imellem organisationens forskellige interessenter⁷⁴. I en mere skarpt optegnet fagpolitisk optik vil man omvendt kunne argumentere for, at det anerkendende vidensregime, via sine positiverende dialogiske og konsensusbaserede forudsætninger og sin evne til at knytte tætte individuelle bånd mellem ledelse og medarbejder, kan medvirke til at nedtone medarbejdernes fagpolitiske interesser.

Tema E) Konflikter, interessemodsætninger og modmagtsstrategier

Som det fremgår af analysen er både dialogen og kapaciteten til kompromiser, ifølge respondenterne, vigtige forudsætninger for det daglige samarbejde i praksis. På trods af dette synes der dog at udspille sig en række skjulte konflikter, interessemodsætninger og modmagtsstrategier i Centeret. Med afsæt i udvalgte empiriske eksempler vil jeg i dette afsnit skitsere, hvorledes disse konflikter, interessemodsætninger og modmagtsstrategier manifesterer sig i Centerets praksis.

Afdelingernes interne konflikter

De økonomiske besparelser i den offentlige sektor har som tidligere nævnt haft en række konsekvenser for Centeret, og netop dette tema synes også at fylde meget i medarbejdernes bevidsthed(observationer:5nederst, 7midt, 9øverst, 10midt, 19nederst & interview:13nederst, 45midt, 60midt, 107midt, 125nederst). En pointe, som bl.a. kommer til udtryk i observationseksemplet herunder, som er fra et afdelingsmøde i et af organisationens huse.

⁷³ Man kunne dog omvendt argumentere for, at denne kapacitet til kompromiser bygger på en mere grundlæggende forudsætning om, at man som TR'er ikke bør stå stærkt på sine interesser i det fagpolitiske spil, da man herved risikerer at tabe.

⁷⁴ Jeg henviser i denne sammenhæng til henholdsvis, medarbejder, ledelse og politisk-administrativt niveau.

En medarbejder(M1) præsenterer en række ændringer i medarbejdervagtplanen, hvilket betyder at afdelingen går fra en 12ugers vagtplan til en 10ugers vagtplan. Denne ændring betyder, at medarbejderne får flere weekendvagter pga. de kommunale nedskæringer.

(...)

Ændringerne kommer til betyde, at der skal flyttes timer fra det ene botilbud til det andet.

En medarbejder(M2) giver udtryk for, at hun er i tvivl om, hvorvidt medarbejderne fra Centerets andet botilbud vil varetage egne interesser, når der skal gives/overføres timer til hendes egen *afdeling*(observationer:5-6).

I ovenstående eksempel forekommer der at kunne identificeres nogle tegn på mistillid mellem organisationens afdelinger. Noget tyder på, at de strukturelle forandringer, der er forårsaget af den økonomiske sparerunde, kan medvirke til at optegne nogle interesseforskelle mellem de enkelte afdelinger. Som en medarbejder fra Centerets midlertidige botilbud udtrykker det, vil man altid forsøge at skabe de bedst mulige forhold for sin egen afdeling⁷⁵. Det interessante er i denne sammenhæng, om det i visse situationer kan forekomme vanskeligt at bibeholde en anerkendende tænkning og tone, når man er i berøring med aspekter af den organisatoriske planlægning, som kan få konsekvenser for de enkelte afdelingers timeantal og ansvarsområder. En tese, som observationseksemplet herunder indirekte synes at kunne bekræfte. Selve situationen udspiller sig på et driftsmøde og udspringer af en dialog omkring implementeringen af en "akutordning" for hjemmeboende sindslidende i organisationen.

Der tales videre om evt. problemer ift. til "nød"-sengen. En medarbejder fra botilbud 1 nævner, at det vil være et problem at komme i kontakt med dem ang. akuttelefonen, da de ofte ikke får tjekket deres telefoner.

M: "Vi ser ikke telefonerne".

En gruppe medarbejdere fra det længerevarende botilbud er forundrede over dette og kommenterer. "Så bliver det også procedure hos os"(observationer:18nederst).

I observationssituationen bliver en gruppe medarbejdere fra organisationens længerevarende botilbud fortørnede over, at deres kolleger ikke umiddelbart påtager sig det ansvar, de er pålagt i henhold til den nyligt implementerede "akutsengs-ordning". Eksemplet illustrerer, hvor vigtigt det synes at være for medarbejderne, at der er retfærdighed omkring de måder, arbejdsopgaverne og timeantallet bliver fordelt mellem afdelingerne.

⁷⁵ Han giver samtidigt udtryk for, at man i organisationen almindeligvis er gode til at udvise respekt for hinandens behov på afdelingsniveau.

Organisationens uundgåelige interessemodsætninger

Et andet eksempel, som medvirker til at illustrere organisationens iboende interessemodsætninger, kan findes herunder. Nærværende observationssituation udspiller sig på et personalemøde i ”Plantagen” og udspringer af en forudgående dialog omkring, hvorledes medarbejderne på bedst mulig vis vil kunne afvikle deres mange afspadsringstimer inden årets udgang.

Tilrettelæggelsen af afspadsringen tages igen op. M2 kommenterer, at han er bevidst om, at det ville være mest hensigtsmæssigt for organisationen at afspadsere et par timer af hver arbejdsdag for herved at få det overskydende antal timer nedsat. Omvendt ønsker han, at timerne skal være fleksible i forhold til ham selv, ligesom han har været fleksibel i forhold til arbejdspladsens behov, i de tilfælde han har overarbejdet.

M2: ”Der er lidt modstridende interesser”.

L: ”Det ved jeg nu ikke, om der er”.

M2: ”Det kan der være”(observationer:14øverst).

M2’s ytring herover kan i et analytisk perspektiv anskues som en modmagtsstrategi til den anerkendende og konsensusbaserede kultur, som præger organisationen. Ved på implicit vis at italesætte modsætningsforholdet mellem ledelse og medarbejder som en grundlæggende forudsætning for organisationens virke, får han formidlet et budskab om, at de optjente afspadsringstimer ikke udelukkende kan tilpasses organisationens behov. Eksemplet illustrerer, at interesseforskelle mellem arbejdsgiver og arbejdstager formodentligt aldrig helt vil kunne undgås, end ikke i en anerkendende virksomhedskultur. En pointe som underbygges af flere respondenter i interviewmaterialet(interview:71midt, 108nederst).

Analytisk opsamling: Tema C, D og E

Nærværende afsnit har som overordnet mål at samle op på analysens tema C, D og E samt at diskutere afsnittenes analytiske pointer og perspektiver med afsæt i den foucauldianske magtanalytik og governmentality-forståelse.

Kritik

I modstrid med mine indledende forestillinger forekommer AI-regimets positiverende og konsensusbaserede udgangspunkt i praksis umiddelbart ikke at skabe nogen deciderede organisatoriske skyggeområder. Der forekommer heller ikke umiddelbart at være noget til hinder for, at medarbejderne kan ytre deres mere kritiske refleksioner og holdninger overfor kolleger og ledelse, så længe dette foregår i en respektfuld og anerkendende tone. Med udgangspunkt i den asymmetriske suverænitetsbaserede magtrelation mellem leder og medarbejder medvirker det anerkendende vidensregime til at producere en række normaliserende logikker, som hæfter medarbejdernes kritiske udsagn og frustrationer overfor ledelsen op på den åbne dialogbaserede samtale. Det anerkendende vidensregimes selvopretholdelse beror således på en retorisk stærk leder, der formår at vende medarbejdernes ”negative” ytringer via en imødekommende og refleksiv dialog. Ifølge ledelsen kan der opstå

situationer, hvor det forekommer nødvendigt at supplere det anerkendende dialogiske udgangspunkt med mere direkte kritisk regulerende former for ledelse. Centerets ledelse sættes i disse situationer i et dilemma, da det kan forekomme vanskeligt at bibeholde en anerkendende tone i de direkte irettesættelser af medarbejderne.

Supervisionskulturen åbner også op for, at medarbejderne i et bekendende og refleksiøst forum kan dæmme op for de problemer, de hver især står overfor i hverdagen. En respondent lægger desuden vægt på, at dette kan have en række afsmittende effekter på hverdagen i de enkelte afdelinger, forstået på den måde, at det bliver lettere at gå til kolleger med eventuelle refleksioner af både kritisk og anerkendende karakter. Den anerkendende og åbne organisationskultur forekommer desuden at indeholde en række selvteknologiske potentialer, idet den medvirker til at konstituere en bekendende medarbejderkultur, hvor hver enkelt medarbejder bestræber sig på at dele sine personlige refleksioner og tanker vedrørende praksis med kolleger og ledelse. Man kan i denne sammenhæng argumentere for at det anerkendende vidensregime medvirker til at internalisere nogle nye spor af den pastorale magt i organisationens kollegiale rum. En pastoralmagtsrelateret bekendende kultur, som i modsætning til Foucaults oprindelige pastoralmagtsforståelse ikke nødvendigvis baserer sig på en asymmetrisk suverænitetsbaseret magtrelation mellem pator/menighed, hyrde/hjord eller leder/medarbejder. Den selvledende kultur betyder nemlig, at medarbejderne også bekender sig til hinanden. Den kollegiale sparring bliver således en vigtig forudsætning for den enkelte medarbejders selvbearbejdelse og måde at agere på i praksis.

Fagpolitik og interesse modsætninger i den anerkendende organisation

Meget tyder på, at AI-regimets konsensus- og dialogbaserede udgangspunkt samt dets evne til at knytte tætte individuelle bånd mellem medarbejdere og ledelse kan medvirke til at nedtone og formilde en række af de fagpolitiske interesse modsætninger og arbejdstager/arbejdsgiverkonflikter, som almindeligvis manifesterer sig i en offentlig organisation af Centerets karakter. Flere respondenter lægger dog vægt på, at interessebaserede uoverensstemmelser mellem ledelsen og medarbejdergruppen aldrig helt kan undgås. Der forekommer i observationsmaterialet også at være flere tegn på mistillid og interesse modsætninger mellem organisationens afdelinger. Noget kunne i denne sammenhæng tyde på, at de strukturelle forandringer, forårsaget af den økonomiske sparerunde, kan medvirke til at forstærke eventuelle interesseforskelle mellem de enkelte afdelinger med henblik på fordeling af normerede timer og arbejdsopgaver. En interessant pointe i relation hertil er, at AI-tilgangens teknologiske virke forekommer at være bundet op på medarbejdergruppens tidsmæssige overskud til at kunne stoppe op og reflektere over de måder, der handles og ageres på i praksis. Ifølge Centerets leder og en af de interviewede medarbejdere kan det i travle perioder være vanskeligt at finde den fornødne tid til sætte anerkendelsesperspektivet tilstrækkeligt i spil i praksis (interview:43øverst, 123midt). Man kunne således forestille sig, at organisationen i tidspresede perioder som den nuværende, vil opleve en større grad af personlige konflikter, end hvad man ellers har væ-

ret vant til, da medarbejdergruppen i disse situationer netop ikke har tilstrækkelig med tid til at sætte tingene i relief og se dem fra flere forskellige vinkler.

Konklusion

Hensigten med dette projekt har overordnet været at få indblik i de måder, hvorpå det ledelsesstrategiske udviklingsværktøj *Appreciative Inquiry* sættes i spil i et socialpsykiatrisk døgncenters daglige praksis samt at skabe forståelse for, hvorledes dette redskab medvirker til at påvirke og forme de ansattes selvforståelse og handlingsfelt. Konklusionen vil overordnet falde i tre dele: 1.) Jeg vil indlede med en punktopstillet opsummering samt en diskussion af analysens hovedpointer og perspektiver. 2.) Herefter vil jeg diskutere spændingsforholdet mellem undersøgelsens analytiske ramme og den udvalgte case. 3.) Afsluttende vil jeg diskutere relevansen af undersøgelsens resultater i et større perspektiv.

1. Opsummering og diskussion af analysens hovedpointer

Nærværende afsnit vil være struktureret med udgangspunkt i undersøgelsens todelte problemstilling. Jeg vil indlede med en kort, punktopstillet opsummering af de perspektiver, som er kommet til udtryk i besvarelsen af problemstillingens første og andet led, hvorefter jeg vil begive mig videre til en opsamlende diskussion af en række af undersøgelsens hovedpointer.

Besvarelse af problemstillingens første led

I analysedel 2 har det været mit mål at tegne et billede af, hvorledes AI-relaterede former for viden/magt er forankret i det socialpsykiatriske centers ledelsespraksis. Jeg vil herunder i punktform samle op på de mest væsentlige perspektiver og pointer fra denne del af analysen.

Ifølge organisationens medarbejdere kan anerkendelsen opfattes som:

- En loyal støtte og opbakning fra kolleger og ledelse, som medvirker til at skabe en kultur, hvor den enkelte har mod på at træffe selvstændige beslutninger i mødet med brugerne.
- Medbestemmelse og personligt ansvar i arbejdet.
- En dialogbaseret kultur funderet på åbenhed og respekt for den enkeltes synspunkter og bevægegrunde.
- En åben og positiv tilgang til nye ideer og forslag vedrørende praksis.
- En kapacitet til fælles kompromiser.
- En frihed til at kunne ytre sig præcist, som man vil.

Centerets leder skelner i sine umiddelbare italesættelser af anerkendelsen mellem en række formelle og uformelle aspekter. Anerkendelsens formelle aspekter kommer ifølge ledelsen til udtryk som:

- En delagtiggørelse af medarbejdergruppen i en lang række beslutninger vedrørende praksis.

- En uddelegering af personlige ansvarsområder til medarbejderne (bl.a. via MBTI-tests, udvikling af kompetenceprofiler og GRUS-samtaler).
- Et kendskab til de ansattes ressourcer og kvalifikationer og en evne til at drage mest muligt nytte af disse i den daglige opgaveløsning.

Anerkendelsens uformelle aspekter vedrører de bløde og omsorgsrelaterede sider af arbejdet. Der er tale om en række diskursiverende fremsigelser og udsagn, som på forskellige vis medvirker til at binde organisationens repræsentanter ind i den anerkendende kultur. I min analytiske belysning af disse aspekter af AI, er jeg nået frem til følgende:

- Tilgangen kan have en række ekskluderende effekter på medarbejderniveau, da ikke alle forekommer at være prædisponerede for at passe ind i den AI-baserede virksomhedskulturs diskursiverende praksisser.
- Det anerkendende vidensregimes kapacitet til selvopretholdelse beror, i et vist omfang, på ledelsens og medarbejdernes evne til at skabe klarhed omkring, hvad forskellene er på anerkendelse og ros, da det netop er denne skelnen, som ifølge respondenterne skaber forudsætningerne for en oprigtig og autentisk anerkendelse.
- Den enkelte medarbejders formuleringsevner og sproglige kapaciteter indenfor det anerkendende vokabularium spiller en vigtig rolle med henblik på hans/hendes muligheder for at være med til at præge, hvad der anskues som ”god” og ”dårlig” praksis i organisationen.

Besvarelse af problemstillingens andet led

Formålet med analysedel 3 har været at anskueliggøre de måder, hvorpå det AI-relaterede vidensregime gennem diverse teknologier og teknikker medvirker til at forme medarbejdernes selvforståelse og arbejdspraksis.

Medindflydelse og selvstændighed

Som påpeget ovenfor er Centerets anerkendende kultur i høj grad hæftet op på medinddragelse, selvstændighed og personligt ansvar i arbejdet. I min analytiske belysning af, hvorledes det anerkendende vidensregime medvirker til at forme og strukturere de ansattes måder at agere i en selvledende praksis, har jeg udpeget følgende styringsteknikker og teknologier:

- **Mus-samtalen** er et vigtigt strategisk redskab i måden hvorpå ledelsen, på anerkendende vis, uddelegerer personligt ansvar til den enkelte medarbejder. MUS-samtalen kan i et analytisk perspektiv anskues som en pastoralmagtsrelateret *styringsteknologi*, som via en analytisk identifikation af medarbejdernes egne *fremsigelser* frembringer en individualiseret viden om deres arbejdsrelaterede og personlige egenskaber. På baggrund af denne viden kan ledelsen styre den enkelte medarbejder med afsæt i hans/hendes egne aspirationer og mål.

- **Den dialogbaserede samtale** er en anden vigtig styringsteknologisk forudsætning for den måde, ledelsen strukturerer medarbejdernes handlingsfelt og motiverer dem til selvstændighed. *Historiefortælling* bliver i denne sammenhæng et nyttigt styringsteknisk middel, som via dialogen medvirker til at konstituere en række handlemuligheder og normer for medarbejdernes praksis. Organisationens *kulturbærer-ordning* er et konkret eksempel på, hvorledes der i praksis, via dialogen og historiefortællinger, placeres nogle ”sandhedsmarkører” i det kollegiale rum, som kan bidrage til at opretholde organisationens vidensregime og strukturere medarbejdernes handlingsfelt.
- **Supervisionen** spiller også en essentiel rolle i styringen af medarbejdernes selvledende arbejde. Den udbreder styringen til det kollegiale rum, forstået på den måde, at medarbejderne nu i fællesskab hjælper hinanden med at holde sig inden for rammerne af, hvad der kan anskues som ”god” praksis. Desuden fungerer den som et teknisk redskab i medarbejdernes selvteknologiske bestræbelser på at overvinde de negative tanker og frustrationer i arbejdet.
- Centerets anvendelse af **MBTI-tests** medvirker på subjektiverende vis til at påvirke og forme medarbejdernes opfattelser af sig selv og hinanden. Der fremdrages via denne teknik en række individualiserende ”sandheder” om den enkelte medarbejders styrker og svagheder, som efterfølgende inkorporeres i organisationens ledelsesstrategiske spil. Via *GRUS-samtalerne* udbredes disse individualiserende sandheder om den enkelte medarbejder i organisationens kollegiale rum, hvilket forstærker teknologiens subjektiverende effekter.
- Tilgangens positiverende og konsensusbaserede udgangspunkt har en række subjektiverende virkninger, som ifølge respondenterne medvirker til at nedtone potentielle konflikter mellem organisationens politisk-administrative beslutningsorgan og Centerets ansatte.

I henhold til den studerede case kan jeg konkludere, at de AI-relaterede former for medindflydelse og selvledelse og de dertil knyttede teknologier og teknikker indeholder en række produktive potentialer, som medvirker til at forøge den enkelte medarbejders handlekapacitet og skabe tilfredshed og engagement i arbejdet. Den høje grad af selvledelse og personligt ansvar indeholder dog også visse negative og ekskluderende potentialer. Analysen viser, at den anerkendende dialogbaserede kultur kan medvirke til at sænke effektiviteten i de selvstyrende afdelingers beslutningsprocesser, og at der indimellem er medarbejdere som bliver nødt til at stoppe i organisationen, fordi de ikke magter den høje grad af frihed og personligt ansvar i arbejdet.

Kritik, interessemodsætninger og fagpolitiske differentieringer

I projektets indledende problemfelt har jeg gjort mig en række problematiserende overvejelser med henblik på AI-tilgangens konsensusorienterede og positiverende sigte. Et af analysens mål har derfor også været at klargøre hvorledes kritik, interessemodsætninger og fagpolitiske differentieringer

kommer til udtryk i den anerkendende organisation. Jeg er i den analytiske belysning af disse aspekter nået frem til følgende.

- I modstrid med mine indledende forestillinger, forekommer AI-regimets positiverende og konsensusbaserede udgangspunkt i praksis umiddelbart ikke at skabe nogen deciderede organisatoriske *skyggeområder*.
- Med udgangspunkt i den asymmetriske suverænitetsbaserede magtrelation mellem leder og medarbejder, medvirker det anerkendende vidensregime til at producere en række normaliserende logikker, som hæfter medarbejdernes kritiske udsagn og frustrationer op på den åbne dialogbaserede samtaleform. Det anerkendende vidensregimes selvopretholdelse beror derfor på en retorisk stærk leder, som formår at vende medarbejdernes "negative" ytringer via en imødekommende og reflektiv dialog.
- Centerets ledelse sættes i "de svære samtaler" i et dilemma, da det kan forekomme vanskeligt for dem at bibeholde en anerkendende tone i situationer, hvor medarbejdernes arbejde ikke lever op til ledelsens forventninger.
- AI-regimet indeholder en række selvteknologiske potentialer, som medvirker til at konstituere en "bekendende" medarbejderkultur, hvor hver enkelt medarbejder bestræber sig på at dele både positive og negative refleksioner og tanker om praksis med kolleger og ledelse.
- AI-regimets konsensus- og dialogbaserede udgangspunkt, og dets evne til at knytte tætte, individuelle bånd mellem medarbejdere og ledelse kan, ifølge respondenterne, medvirke til at nedtone og formilde en række fagpolitiske interessenmodsatninger og arbejdstager/arbejdsgiverkonflikter.

Diskussion af analysens resultater

På baggrund af ovenstående pointer og perspektiver kan det konkluderes, at Centerets anerkendende praksisser i et vist omfang synes at bryde med AI-paradigmets ensidigt positive og konsensusbaserede tilgang til udvikling. Dette bunder som sagt i, at medarbejdernes diskursive mulighedsfelt forekommer at være mere åbent for kritiske og problemorienterede aspekter, end jeg i udgangspunktet havde forventet. Som opsamlingen herover indikerer, har tilgangen dog en række subjektiverende og subjektiviserende effekter på medarbejder- og ledelsesniveau, som jeg finder det relevant at problematisere. For det første kan man problematisere den AI-baserede ledelsestilgangs balancering mellem formelle og uformelle aspekter af anerkendelsen. Anerkendelsens *formelle* former knytter ifølge ledelsen an til en HRM-relateret diskursiv betoning af, hvorledes man som virksomhed drager mest mulig nytte af medarbejdernes ressourcer og kvalifikationer, alt imens dens *uformelle* aspekter i højere grad har omsorgen og respekten for den enkelte som sit mål. Som jeg har været inde på i analysen, kan denne tvetydige forudsætning i visse situationer sætte ledelsen i et dilemma. For hvordan forener man i praksis idealet om at "*ligegyldigt hvad, så har medarbejderen altid gjort*

*sit bedste*⁷⁶”, med et nytteorienteret argument om at, ”*med de evner du har, der kan du godt gøre det her bedre*”(interview:58midt). Det interessante er i denne sammenhæng, at den anerkendende leder på en og samme tid skal kunne agere omsorgsfuld *kollega/sparringspartner* og bestemt *leder* med beføjelser til at træffe suveræne beslutninger. Denne pointe illustrerer, hvor store krav der stilles til ledelsen i den anerkendende organisation.

For det andet kan man problematisere de ekskluderende effekter den anerkendende ledelsestilgang har på medarbejderniveau. Som jeg tidligere har været inde på, forekommer de AI-relaterede styringsteknikker og teknologier at have en række positive og produktive potentialer, som medvirker til at skabe tilfredse medarbejdere med en høj grad af engagement i arbejdet. Analysen indikerer dog samtidigt, at der er medarbejdere som stopper i Centeret, fordi de ikke kan finde sig til rette under organisationens anerkendende og selvstyrende praksisser. Jeg finder det i forlængelse af dette perspektiv relevant stille spørgsmålstejn ved, hvilke muligheder organisationens medarbejdere reelt har for at modarbejde de subjektiverings- og subjektiviseringsmekanismer, som præger deres selvforståelse og handlingsfelt. Kan man i forbindelse med MUS-samtaler eksempelvis stille sig kritisk overfor at skulle sætte personlige mål for sin udvikling i organisationen, hvis man ønsker at beholde sit arbejde, og kan man frabede sig, at disse mål bliver udgangspunkt for en tildeling af personlige ansvarsområder i praksis? Er det muligt at arbejde i en anerkendende organisation uden at skulle føle sig forpligtiget til at bekende sine inderste tanker og følelser til kolleger og ledelse⁷⁷, og kan man fravælge at få kortlagt sine personlige styrker og svagheder via de *psy*-baserede MBTI-tests? Jeg mener, at man på baggrund af disse spørgsmål kan argumentere for, at der i enhver form for organisation vil kunne identificeres ekskluderende mekanismer af den ene eller anden art, selv når organisationen forekommer at være baseret på anerkendelse og dialog. Det essentielle er i denne sammenhæng, at man som ledelse bliver opmærksom på, at de anerkendende ledelsesteknologier og -teknikker, udover at have en række positive og produktive effekter, samtidigt kan fungere som forskelsdragende praksisser, der medvirker til at udskille visse medarbejdertyper fra organisationen⁷⁸.

For det tredje kan man problematisere organisationens dialogiske og konsensusbaserede kultur. Kapaciteten til det fælles kompromis er et vigtigt kendetegn ved AI-tilgangen, og man kan umiddelbart anskue dette perspektiv som et produktivt demokratisk potentiale ved tilgangens positiverende dialogiske arrangement. Man kan dog samtidigt stille spørgsmålstejn ved de grundlæggende forudsætninger, som skaber rammen for disse fælles kompromiser. Ifølge Professor Niels Åkerstrøm Andersen kan den stigende intimisering af kommunikationen i moderne personaleledelse have den konse-

⁷⁶ Jeg henviser i denne sammenhæng til en af de måder, respondenterne i interviewmaterialet beskriver anerkendelsen (interview:38-39, 72nederst, 81-82, 99midt).

⁷⁷ Mange medarbejdere giver i interviewmaterialet udtryk for, at supervisorsseancerne kan komme tæt på den enkeltes medarbejders følelser og tanker, en respondent er sågar begyndt at græde under disse seancer, alt imens andre har oplevet kolleger græde (interview:8nederst, 63nederst, 32øverst, 116øverst).

⁷⁸ Centerets leder synes dog i et vist omfang at være opmærksom på organisationens forskelsdragende praksisser med henblik på selvledelse(se interview:115nederst).

kvens, at der skabes et ”godhedens regime”, som via en kærlighedsretorik udvisker magtforholdet mellem medarbejdere og ledelse og gør det vanskeligere for medarbejderne at stå fast på deres rettigheder (Andersen, 2002:87). Denne pointe illustrerer i mine øjne vigtigheden af, at man som medarbejder oparbejder en evne til i ny og næ at kunne træde ud af ledelsespraksissens intimiserende bånd med henblik på at anskue arbejdet i et mere klassisk *arbejdsgiver/arbejdstager*-perspektiv. Herved vil man formentlig i højere grad kunne bibeholde en fornemmelse for sine rettigheder i det anerkendende møde med ledelsen.

2. Overensstemmelser og brud imellem projektets analytiske ramme og analysens resultater

Jeg vil i dette afsnit diskutere spændingsforholdet mellem undersøgelsens analytiske ramme og den studerede case og klargøre overensstemmelser og brud imellem analysens resultater og projektets teoretiske ramme. Overordnet vil jeg argumentere for, at den foucauldianske magt og governmentality-forståelse har fungeret som et nyttigt analytisk redskab i min udforskning af de komplekse magtrelationer, hvorigennem den anerkendende ledelsestilgang guider, leder og former sine medarbejdere. På trods af magtanalytikkens anvendelighed finder jeg det dog relevant at understrege, at denne forståelsesramme, grundet sin anti-essentialistiske forudsætning, kan have en tendens til at overbetone virksomhedens subjektiverende og subjektiviserende effekter. Man kan nemlig argumentere for, at medarbejdere i et omsorgsfag som socialpsykiatrien altid på et eller andet niveau vil identificere sig med deres virksomhed og være interesseret i, at det går den vel.

Undersøgelsens resultater forekommer umiddelbart at bekræfte Nikolas Rose's forestillinger om, hvorledes moderne virksomheder i det avancerede liberale demokrati, søger at ændre det moderne menneskes selvopfattelse og skærpe dets handlegapacitet og stræben efter selvudvikling med afsæt i forskellige styringsteknikker og -teknologier. En pointe, som bl.a. skinner igennem i Centerets anvendelse af en række motiverende *psy*-baserede og dialogiske styringsteknologier. Man kan dog i en dansk offentlig virksomhedskontekst argumentere for, at Rose, med udgangspunkt i tesen om at subjektet er ”*obliged to free*”, i et vist omfang overbetoner *frihedens* betydning på arbejdspladsen. For selvom Centeret i høj grad er præget af selvledelse og personlig ansvarliggørelse, synes frihedsbegrebet kun implicit at komme til udtryk i de måder, hvorpå medarbejderne italesætter deres daglige praksis. Det er i denne sammenhæng essentielt at pointere, at Nikolas Rose i sine forestillinger om det moderne arbejdsmarkeds friheds-baserede styring har blikket rettet mod organisationskulturer, som bygger på en mere fleksibel og individualiseret medarbejderprofil, end hvad der er tilfældet i Centeret. Samtidigt kan man argumentere for, at han med sit analytiske fokus på den angelsaksiske neoliberale betoning af subjektets personlige frihed af naturlige årsager, overser de fælleskabsorienterede spor, som forekommer at være til stede i en offentlig dansk virksomhedskontekst.

3. Afsluttende refleksioner

Afsluttende finder jeg det relevant at understrege, at mit mål med nærværende specialeafhandling ikke har været at ende ud med en række eksternt gyldige teser, som på forskellig vis kan beskrive og forklare den anerkendende ledelsestilgangs virke i en offentlig dansk kontekst. Dertil er mit empiriske fundament langt fra tilstrækkeligt. Mit mål har derimod været, at præsentere en række nye måder at anskueliggøre, diskutere og reflektere over de selvfølgeligheder, logikker og praksisser, som kan være på spil i moderne offentlige virksomheders anvendelse af AI-baserede vidensformer i ledelsen af personalegruppen.

English summary

The starting point of this thesis is the increasing influence of *Appreciative Inquiry* related practices and ideas in modern public leadership. The literature of Appreciative Inquiry (AI) claims to serve emancipatory aspirations of its participants by enhancing existing positive and efficient organizational attributes. It offers an alternative approach to problem solving based organizational development and has become widely known for its effectual, positive and life-giving perspectives on modern leadership and organizational change.

However, this thesis applies a critical approach to the ideas and practices commonly known as AI. It places its focus on the constituting effects of AI-related practices and knowledge in an employee perspective. At the same time it aims to understand how AI-practices are implemented and combined with other perspectives on leadership in the daily activities of a modern public work space. The project takes its empirical point of departure in the daily activities of a Danish psychiatric institution. The research's qualitative data is based on interviews and participant observational studies. The analytical approach is founded on conceptual tools and perspectives from the French philosopher Michel Foucault's analytics of power. The foucauldian analysis of AI highlights the influences of power and knowledge in modern leadership and organizational change. Inspired by Michel Foucault's 1978 and 1979 lectures on governmental rationalities, this study tries to understand how modern practices and ideas of positive psychology and AI contribute to inscribe specific norms and ideals in the organisation and hereby comes to shape the field of actions of the employees. What is at stake here is the *subjectivating and subjectifying* effects of modern AI-related *technologies of government* that imposes an obligation on the employees to conduct and form themselves by means of positive images and future oriented dreams related to the organizational values and objectives of the psychiatric institution. According to governmentality-expert and sociologist Nikolas Rose, the modern employee is being governed at a distance on the basis of *advanced liberal* technologies. He argues that the modern subject is *obliged to be free*, which comes to show in the organizational structure of modern enterprises. The modern labour market imposes an increasing degree of autonomy and responsibility on the employees and governs them through their own freedom.

The thesis concludes that appreciative leadership, according to the employees, can be associated with an increasing degree of self-management and codetermination. It also constitutes an open corporate culture based on dialogue, respect and collegiate support. The governing of the autonomous, self-managing employees, works through a variety of dialogue- and psychological-based technologies such as; *MBTI-tests, collegiate based supervision, employee development interviews* and *storytelling*. These technologies contribute to create dedicated employees who are satisfied and engaged with their work. Employees, who strive to form and reform themselves for the benefit of the organization, and are willing to undertake a high degree of personal responsibility in the daily work. The

appreciative and dialogical aspects of AI also lead to an employee capacity for compromise, which seems to downplay potential conflicts of interest in the organization. In addition to this, the study indicates, that the positive language of the approach can lead to “implicit” linguistic plays of power within the culture. The formulating capacities of the employees, as well as their previous experiences with the language of AI therefore come to play an important role in their possibilities to affect the development of the organization. The thesis also shows that *appreciative* leadership seems to implicate certain mechanisms of exclusion. For instance, there are employees who have ended their employment in the institution because they couldn’t cope with the high degree of personal responsibility.

The leader of the institution distinguishes between formal and informal aspects of *appreciative* leadership. The formal aspects concerns perspectives such as employee involvement and delegation of personal responsibilities, while the informal aspects emphasizes themes such as care and respect for the individual employee. What is at stake here is a distinction between appreciation as a staff productivity improvement strategy and appreciation as an interpersonal recognition-based communication. The thesis shows that this ambiguous circumstance of AI, in certain situations, places the leader in a double bind between operational responsibilities and the social recognition of the employee. The daily management of the self-managing employee is based on a variety of dialogical technologies. The *appreciative* organisation therefore depends on a leader with strong rhetorical abilities, who is capable of justifying the implications of the appreciative practices.

Litteraturliste

Alvesson, Mats(2003) "*Beyond Neopositivists, Romantics, And Localists: A Reflexive Approach to Interviews In Organizational Research*", i *Academy of Management Review* Vol. 28 No. 1 page 13-33, 2003.

Andersen, Ib mfl.(1990): "*Valg af Organisations-sociologiske Metoder*", Samfundslitteratur, København.

Andersen, Vibeke mfl.(2007) "*Arbejds miljø for fremtiden – nye ledelsesformer, nye måder at opfatte arbejde på*". DTU-

<http://www.lo.dk/POLITIKOMRADER/Arbejds milj o/LOs%20arbejds milj oindsats/Ojepaarbejds milj oet/~media/LO/Politikomrader/Arbejds milj o/nye%20ledelsesformer.ashx>

Bauman, Z.(2002): "*Arbejde, forbrugerrisme og de nye fattige*", Hans Reitzel. København.

Bloom & Whitney(2005): "*Livskraften sættes fri*", i "*Forvandling – Værdsættende samtale i teori og praksis*", red. Charlotte Dalsgaard mfl. 1 udg. 4 oplag 2005, Psykologisk Forlag. Viborg.

Braüner, Stefan B.(2005): "*Den dialogiske magt- Et Foucault-inspireret magtanalytisk blik på dialogiske kompetencer*". Aalborg Universitet.

Cooperrider, David L. and Suresh Srivastva(1987): "*Appreciative inquiry in organizational life*", http://www.margiehartley.com/home/wp-content/uploads/file/APPRECIATIVE_INQUIRY_IN_Organizational_life.pdf - 28. April, 2010, 10:37.

Cooperrider, David L., Frank J. Barrett and Suresh Srivastva(1995): "*Social construction and appreciative inquiry: a journey in organizational theory*", i "*Management and Organization: relational alternatives to individualism*", red. Hosking, Dachler and Gergen, Avebury, Aldershot.

Cooperrider, David L. & Diana Whitney(1999): "*Appreciative Inquiry*", Berett Koehler Communications, Inc. San Fransisco.

Cooperrider, David L. mfl.(2001): "*Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development*", Champaign IL: Stipes Publishing L.L.C., 2001.

Dall, Mads Ole mfl.(2001): "*Slip Anerkendelsen Løs*" 1 udg. 2. oplag Frydenlund, København K.

Dalsgaard, Charlotte(2005): "*Sprog og Virkelighed i Organisationer*" i, "*Forvandling – Værdsættende samtale i teori og praksis*", red. Charlotte Dalsgaard mfl. 1 udg. 4 oplag 2005, Psykologisk Forlag. Viborg.

Dean, Mitchell(2008): "*Governmentality – Magt og styring i det moderne samfund*" 2. opl. Forlaget Sociologi, København

Deleuze, Gilles(1988): "*Foucault*", The university of Minnesota press.

Fitzgerald, Stephen P., Christine Oliver & Joan C. Hoxsey(2010): *Appreciative Inquiry as a Shadow Process*, Journal of Management Inquiry 19(3) s. 220-233.

Flyvbjerg, Bent(2000): "*Ideal Theory, Real Rationality: Habermas vs. Foucault and Nietzsche*", Paper for the Political Studies Association's 50th Annual Conference, *The Challenges for Democracy in the 21st Century*, London School of Economics and Political Science, 10-13 April 2000.

Foucault, Michel(1970): "*The Order of Things – An Archaeology of the Human sciences*", Tavistock Publications, United Kingdom.

Foucault, Michel(1978): "*The Deployment of Sexuality*", i "*The Will to Knowledge Part 2 – The History of Sexuality Vol. I*". Random House, New York.

Foucault, Michel(1988): "*Technologies of the self*", i Technologies of the self. Ed. Luther H., Martin Huck Gutman and Patrick H. Hutton. The University of Massachusetts Press Amherst. USA.

Foucault, Michel(1991): "*Questions of Method*", i "*The Foucault Effect – The studies of Governmentality*" red. Graham Burchell, Colin Gordon og Peter Miller. Harvester Wheatsheaf, London.

Foucault, Michel(1994): "*Truth and Power*" i, "*Essential works of Foucault 1954-1984 Vol. 3(Power)*", ed. James D. Faubion, Allen Lane, London.

Foucault, Michel(1998): "*Viljen til viden - Seksualitetens historie*", 1. udg. Frederiksberg. Det lille Forlag.

Foucault, Michel(2000): "*The Subject and Power*", i "*Essential works of Foucault 1954-1984 Vol. 3(Power)*", ed. James D. Faubion, Allen Lane, London.

Foucault, Michel(2000b): "*Omnes et Singulatim*", i "*Essential works of Foucault 1954-1984 Vol. 3(Power)*", ed. James D. Faubion, Allen Lane, London.

Foucault, Michel(2000c) "*Political Technology of Individuals*", i "*Essential works of Foucault 1954-1984 Vol. 3(Power)*", ed. James D. Faubion, Allen Lane, London

Foucault, Michel & D. Trombadori(2000d): "*Interview With Michel Foucault*", I "*Essential works of Foucault 1954-1984 Vol. 3(Power)*", ed. James D. Faubion, Allen Lane, London.

Foucault, Michel(2002): "*Overvågning og straf – fængslets fødsel*", Frederiksberg, Det lille forlag.

Foucault, Michel(2008): "*Sikkerhed, Territorium og Befolkning*", 1. udg., 1 oplag, Hans Reitzels Forlag, København 2008.

Foucault, Michel(2009): "*Biopolitikens fødsel*", 1. udg., 1. oplag, Hans Reitzels Forlag, København 2009.

Gordon, Colin(1991): "*Governmental rationality: an introduction*", i "The Foucault Effect – The studies of Governmentality" red. Graham Burchell, Colin Gordon og Peter Miller. Harvester Wheatsheaf, London.

Greve, Carsten(2002) "*New Public Management*", i forskningsprojektet: Nordisk Kulturpolitik

Habermas, Jürgen(1981) "*Theorie des kommunikativen Handelns*". Bd. 1 & 2. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Hagedorn-Rasmussen, Peter(2006) "*Nye ledelsesformer, stress og det hele liv – risici og muligheder*" for FTF 15. februar 2006.

Heede, Dag (2002): *Det tomme menneske*. Introduktion til Michel Foucault. Museum Tusulanum.

Honneth, Axel(2005) "*Organiseret selvrealisering – individualiseringens paradokser*", i "*Social Patologier*", red. Rasmus Willig mfl.. Hans Reitzels forlag, København.

Honneth, Axel(2006): "*Kamp om anerkendelse – Sociale konflikters moralske grammatik*", Hans Reitzels forlag, København.

Honneth, Axel(2007): ”*Recognition as ideology*”, i ”*Recognition and Power*”, red. Bert Van den Brink & David Owen. Cambridge University Press, USA.

Jensen, Anders Fogh(2005): ”*Mellem ting. Foucaults filosofi*”. Det lille Forlag, Frederiksberg.

Karlsen, Mads Peter og Kaspar Villadsen(2007) ”*Hvor skal talen komme fra? – Dialogen som omsiggribende ledelsesteknologi*”. Dansk Sociologi nr. 2/18 årg..

Kristiansen, Søren og Katrine Kroghstrup(2003): ”*Deltagende observation*”. (1. udgave) København, Hans Reitzels forlag.

Kampmann, Jan(2003): ”*Etiske overvejelser i etnografisk børneforskning*”, i ”*Felt arbejde blandt børn*”, af Eva Gulløv og Susanne Højlund (2003) (1. udg.), København, Gyldendal.

Lang, P. W. og McAdam, E.(2002) ”*Børns Verdener – udfoldelse i skoler, familier og samfund*”. I Dalsgaard, C., Meisner, T. og Voetmann K. (red.) Værdsat – Værdsættende samtale i praksis (side 17 – 38) Danmark, Psykologisk Forlag

Lindgren, Sven-Åke(2005): ”*Michel Foucault*”, i ”*Klassisk og Moderne samfundsteori*” red. Heine Andersen og Lars Bo Kaspersen, 3 udg. 2. oplag. Hans Reitzels forlag København.

Lukes, Steven (1974): ”*Power: A Radical View*”. MacMillan Press, Ltd. London.

Mogensen, Bettina (2000): ”*Inderliggørelsen af ledelsespraktikkerne*” i *Grus* nr. 59,

McDonald, Matthew & Jean O’ Callaghan (2008): ”*Positive Psychology – A Foucauldian Critique*”, i ”*The Humanistic Psychologist*”, 36:127–142, 2008.

Månson, Per (2005a): ”*Karl Marx*”, i ”*Klassisk og Moderne samfundsteori*” (red.) Heine Andersen og Lars Bo Kaspersen.3 udg. 2. oplag. Hans Reitzels forlag København.

Månson, Per (2005b): ”*Max Weber*” i ”*Klassisk og Moderne samfundsteori*” (red.) Heine Andersen og Lars Bo Kaspersen.3 udg. 2. oplag. Hans Reitzels forlag København.

Andersen, Niels Åkerstrøm (2002):”*Medarbejderen i kærlighedens tegn*” i ”*Magt, Passion, kommunikation*”. (Red.) Frederiksen P. R. mfl.. Frederikshavn. Dafolo.

Patton, Paul (1989): "*Taylor and Foucault on Power and Freedom*", i "*Political Studies*", 1989, XXXVII, 260-276.

Rabinow, Paul(1984): "*Introduction*", i "*The Foucault Reader*", Pantheon Books, New York.

Read, Jason(2009): "*A Genealogy of Homo-Economicus - Neoliberalism and the Production of Subjectivity*", i "*Foucault Studies*", No 6, pp. 25-36, February 2009.

Rose, Nikolas(1998): "*Inventing our selves*". Cambridge University Press.

Rose, Nikolas(1999a): "*Powers of freedom – Reframing political thought*", University Press, Cambridge UK.

Rose, Nikolas(1999b): "*Governing the soul – of the private self*", 2.udg. , Free Association books, London.

Rose, Nikolas(2003): "*At regere friheden - en analyse af politisk magt i avanceret liberale demokrater*", i "*Luhmann & Foucault til diskussion - Perspektiv, magt og styring*", red. Borch & Larsen. Hans Reitzels Forlag, København.

Rose, Nikolas mfl.(2006): "*Governmentality*" - Annu. Rev. Law. Soc. Sci. 2006.2:83-104.

Rose, Nikolas & Peter Miller(1992): "*Political Power Beyond the State: Problematics of Government*", i "*The British Journal of Sociology*", vol. 43, no. 2, Routledge.

Rose, Nikolas & Paul Rabinow (2003): "*Foucault today, The essential Foucault: Selections from the essential works of Foucault*", 1954-1985. New York Press, 2003.

Rouse, Josh(2005): "*Power/Knowledge*", in "*The Cambridge companion to Foucault*". Red. Gary Gutting, 2. udg., Cambridge University Press.

Sennett, Richard (1998): "*The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism*", New York, W. W. Norton.

Taylor, Charles(1984): "*Foucault on Freedom and Truth*", Political Theory Vol. 12 no. 2 pp. 152-183. Sage Publications.

Willig, Rasmus(2009): *Bemyndigelse til kritik*. København, Hans Reitzels Forlag.

Internetkilder

Internetkilde A:

http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Aktuelt/Magasinet_Arbejdsmiljo/Magasinoversigt/2008/01/Saadann_faar_du_lean__til_at Glide_ned.aspx - 6. maj, 2010, 13:00.

Internetkilde B:

<http://www.rosenmeiers-konsulenthus.dk/Ydelsler/ai-lean.html> - 6. juli, 2010, 15:30.

Internetkilde C:

<http://www.macmannberg.dk/Om-MacMann-Berg/Om-Appreciative-Inquiry/Teorien-bag-Appreciative-Inquiry.aspx> - 7. maj, 2010, 12:19.

Internetkilde D:

<http://www.harbohus.dk/data/files/dokumenter/anerkendelse2006.pdf> 7. maj, 13:45

Internetkilde E:

<http://www.information.dk/100763> - 6. april, 2010, 14:18

Internetkilde F:

<http://www.flix.dk/modules.php?name=News&file=article&sid=4551> -17. april, 2009, 19:08.

Internetkilde G:

<http://www.dengodemedarbejder.dk/pdf/specialet.pdf> - 9. juli, 2010, 21:26.

Internetkilde H:

<http://www.etsundtarbejdsliv.dk/~media/Social%20og%20Sundhed/Psykisk/Fotos/VS/V%C3%A6rds%20samtale.ashx> - 21. juli, 2010, 20:24.

Internetkilde I:

http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Aktuelt/Temaer/Ros_anerkendelse.aspx - 25. august, 2010, 16:55

Internetkilde J:

<http://www.etsundtarbejdsliv.dk/vs.aspx> - 28. oktober, 2010, 15:55

Internetkilde K:

<http://perst.dk/~media/Publications/2009/Anerkend%20din%20medarbejder/Anerkend%20din%20medarbejder.ashx> - 25. august, 2010, 19.54

Internetkilde L:

<http://perst.dk/~media/Publications/2008/Anerkendende%20ledelse%20i%20staten/Anerkendende%20ledelse%20endelig.ashx> - 25. august, 2010, 19.55

Internetkilde M:

<http://www.persontests.dk/personlighedstests/mbti/?gclid=CKebvNmNmKQCFUQF3god0EFYGQ>
- 21. september, 2010, 10.33

Internetkilde N:

<http://www.vaerdsaettende-samtale.dk/1-2-vaerdsaettende-samtale.html> - 25. oktober, 2010, 10.35

Internetkilde O:

<http://www.lederweb.dk/Strategi/Organisationsudvikling/Artikel/79550/Om-Appreciative-Inquiry--succeshistorier-som-udviklingsressource> - 25. oktober, 2010, 09.55

Internetkilde P:

http://www.arbejdsmiljoweb.dk/Trivsel/anerkendelse/aalborg_kommune.aspx 25. oktober, 2010, 09:59

Internetkilde Q:

<http://www.arbejdsmiljoweb.dk/Trivsel/anerkendelse/ankestyrelsen.aspx> - 25. oktober, 2010, 09:59