

---

# Bullshit og ledelse

## – et foucaultsk blik på forankringen af bullshit i ledelsesdiskurs

---

Bullshit and leadership – a foucauldian view on the anchoring of  
bullshit in leadership discourse

Dato: 20/11 2015

Forfatter: Kristian Emil Madsen

Vejleder: Ole Thyssen

Kandidatafhandling

Antal tegn og sider: 180.936 tegn – 79,53 normalsider

Copenhagen Business School: Politisk kommunikation og ledelse

## Indholdsfortegnelse

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Indholdsfortegnelse.....                                            | 2  |
| Abstract .....                                                      | 3  |
| Indledning.....                                                     | 4  |
| Problemformulering .....                                            | 5  |
| Analysestrategi og metode.....                                      | 6  |
| En epistemologisk analysestrategi .....                             | 6  |
| Diskursbegrebets tilblivelse.....                                   | 7  |
| Den arkæologiske analysestrategi.....                               | 9  |
| Arkæologien .....                                                   | 9  |
| Arkæologiens analysestrategi .....                                  | 10 |
| Udsagn skaber objekter.....                                         | 11 |
| Udsagn skaber subjekter .....                                       | 12 |
| Udsagn sætter sine meningselementer i et begrebsnetværk .....       | 13 |
| Udsagn indeholder altid et element af strategi.....                 | 14 |
| Udsagnets afgrænsning og erklæringen af regelmæssighed .....        | 15 |
| Arkivet – og specialets empiriske udgangspunkt .....                | 16 |
| Arkivets dannelse og indhold .....                                  | 17 |
| Iagttagelsespunkt samt arkivets afgrænsning .....                   | 18 |
| Diskursformation .....                                              | 20 |
| Opsummering .....                                                   | 22 |
| Foucaults magtbegreb – om analysen af magtforhold i diskursen ..... | 23 |
| Udviklingen af et magtbegreb og specialets valg af samme .....      | 24 |
| Den socialt produktive magt .....                                   | 24 |
| Opsummering .....                                                   | 28 |
| Endelig analysestrategi.....                                        | 28 |
| Definition og applikation af 'bullshit' .....                       | 29 |
| Begrebet 'bullshit' .....                                           | 30 |
| Konstruktion af et anvendeligt bullshit-begreb .....                | 32 |
| Hyklari og bullshit .....                                           | 33 |
| Arkæologisk analyse af kommunikation om ledelseskommunikation ..... | 36 |
| Den gode leder i en følelsesbetinget diskurs .....                  | 38 |
| Lederen som "organisationspædagog" .....                            | 45 |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Bullshit og ledelse .....                                                  | 48 |
| Bullshits skjulte regelmæssighed og konsekvenser i samtidens ledelse ..... | 49 |
| "Organisationspædagogen", anerkendelsen og bullshit .....                  | 52 |
| Magt i ledelsesdiskursen .....                                             | 53 |
| Ledelsesdiskursens manglende ledere .....                                  | 54 |
| En kontingent ledelsesdiskurs .....                                        | 56 |
| Pastoral magt i ledelsesdiskursen .....                                    | 60 |
| Konsekvenser for leder-medarbejderforholdet i den pastorale magt .....     | 65 |
| Bullshit i ledelse – "pastoral bullshit" i praksis .....                   | 68 |
| Bullshit som ledelsesteknik .....                                          | 72 |
| Konklusion .....                                                           | 73 |
| Litteraturliste .....                                                      | 76 |
| Bilag .....                                                                | 78 |

## Abstract

Communication in- and revolving leadership often contain a superficial language beset by a lack of evidence-based argumentation. Therefore, a distinctive discourse about leadership, big in influence and widely spread, has been able to find its place as the prevailing discourse on the area of leadership. This discourse is based upon pastoral techniques that now determine the way in which leaders interact with their staff. Due to an unsolvable paradox between giving and demanding redemption, the pastoral power inhibits leaders to communicate openly and instead require them to cover this paradox using *bullshit* language. The discourse demands an emotionally marked communication, from both leader and staff that cannot always be delivered.

This thesis will, at first display the current discourse regarding leadership, as being a discourse expecting and cultivating an emotional bond with the professional life, from both leaders and staff. Following that, my own definition and application of the term 'bullshit' is presented, so that it can be used analytically in both determining the discourse and the power relations within the discourse. The power relations in the discourse are considered to be 'pastoral power', as conceptualized by Michel Foucault. It is proven to be inherited, but also contingent, opening up for reflection and future change in the discourse, and that it thus cannot hold a status of being true. Lastly, the consequences of the presence of bullshit is discussed, and a proposal for a strategic use of it is

offered. The thesis concludes, that the discourse and bullshit exists in a co-dependent relationship, and furthermore that this relationship is not only necessary, but also has been a productive force playing a role in creating the organizational reality, for good and for bad, that is present today.

## Indledning

Følgende speciale har som sigte, at afdække, hvordan 'ledelseskommunikation' er indrettet diskursivt. Jeg vil undersøge, hvordan diskursen er determineret, hvilken lederrolle diskursen fordrer, og om meget af den tilsyneladende "tomme" kommunikation, den bullshit, der er tilstede, blot er til det onde, eller om det også har en produktiv funktion. Det umiddelbare møde med ledelsessprog kan give et indtryk af ren overflade, præget af smarte vendinger og ligegyldige "catchphrases", der ikke har nogen refleksiv forankring. Det er denne begrebslige "tomhed", der har fungeret som inspiration for mit speciale. Oprindeligt i form af de mange tilsyneladende pyntede, engelsksprogede oversættelser og oppustede titler. Men sidenhen præciseret ved, om der kan erklæres en gennemgående rød tråd i ledelsesdiskursen, indeholdende et bagvedliggende element af bullshit. En Foucault-baseret arkæologisk diskursanalyse er blevet værktøjet for undersøgelsen, fordi han indtager en nøgtern position i det at analysere kommunikation. Påvisningen af bullshit og dets sociale betydning, vil ligeledes tilgås ved hjælp af Foucault, dog funderet i hans magtterminologi, da man der kan få syn for de konsekvenser det afføder.

Da 'ledelse' ikke bare er lige til at afgrænse, lægger jeg mig i stedet for at undersøge kommunikationen om ledelseskommunikation, altså litteraturen der omhandler ledelse. Det er et analysestrategisk krav i anvendelsen af Foucault, at man hæver sit blik og orienterer sig i det store billede, men afgrænsningen flugter også bedre med min ambition om, at udsige mere generelle karaktertræk inden for ledelse. Det ville ikke kunne gøres i et casestudie eller andre typer undersøgelser på mikro-niveau.

Jeg forventer at specialet vil kunne fastslå en sammenhæng mellem ledelse og bullshit. Ikke fordi jeg forventer at bullshit og ledelse er et særegent par, men fordi ledelse er et område, der er forholdsvis nyt for forskning, som har svært at fremvise alment gældende "sandheder", og hvor mange derfor kommer til orde, og mudrer billedet. Jeg forventer ikke at dette speciale skal være

svar på- og føre bevis for disse erkendelsesmæssige udfordringer ved ledelse, men jeg forventer at kunne klarlægge, hvordan ledelse forventes at være i vores samtid, og hvilken indflydelse det har for mennesker i organisationer. Specialet vil overordnet set kunne bidrage med en reflekteret og nøgtern indsigt i fænomenet 'ledelse', i dets forhold- og magtrelation til medarbejderne i organisationer, og til at perspektivere og eksemplificere nærmere, de forsøg der tidligere har været på at belyse bullshit som et analytisk redskab. Det er alle ting jeg har eftersøgt med liden held i både ledelseslitteraturen samt i videnskabelige undersøgelser inden for mit fag, og som derfor er noget nyt jeg kan bidrage med.

## Problemformulering

Dette speciales ambition er, at undersøge og stille en diagnose på det diskursive felt 'ledelseskommunikation'. Nærmere bestemt vil der anlægges et iagttagelsespunkt, der fokuserer på kommunikationen *om* ledelseskommunikation. På den måde kan der opnås syn for, hvordan feltet er socialt determineret, og hvorfor ledere kommunikerer i bullshit (BS), som de sommetider gør. Ledere kommer ikke fra nogen fast social institution, geografi eller demografi, og derfor er der intet på overfladen, der determinerer ledelseskommunikationen. Ved at lave en diskursanalyse af feltet 'kommunikation om ledelseskommunikation', vil jeg finde regelmæssigheden i kommunikationens spredning, for på den måde, at finde de fællestræk – de ens spilleregler – som feltet følger i dag, og som derfor også sætter rammen for, hvad der er 'korrekt ledelse'. Et fænomen jeg, på baggrund af min indledende læsning på ledelsesområdet, forventer at møde, er 'bullshit', da mange begreber inden for ledelse forekommer mig tomme. Jeg er interesseret i, hvad fænomenet egentlig rummer, i hvilken grad det er knyttet til ledelse, om bullshit er en magtfaktor inden for ledelseskommunikation, og ikke mindst, hvilken betydning – både i form af konsekvenser og potentialer – som lederes brug af BS, har for deres ledelse.

Specialets problemformulering fremstår som følgende:

- Hvordan defineres bullshit, og er begrebet analytisk anvendeligt?
- Fremstår lederrollen som regelmæssig i ledelseskommunikations spredning af udsagn, og er bullshit en del af denne diskursive regelmæssighed?

- Hvordan er magtforholdene inden for den gældende ledelsesdiskurs, og hvordan er bullshit et vilkår heri?
- Hvordan kan ledere bevidst anvende bullshit som en ledelsesteknik? Og med hvilke, både positive og negative, følger?

Kapitlet 'Analysestrategi og metode' vil i sin afslutning, uddybe den analysestrategiske tilgang til hvert af problemformuleringens spørgsmål.

## Analysestrategi og metode

### En epistemologisk analysestrategi

Specialet vil besvare sin problemformulering ved brug af en *analysestrategi*, og ikke som i mange andre akademiske sammenhænge ved brug af et logisk-empirisk afledet metode-afsnit. Det skyldes, at jeg med analysestrategien vil lægge mig i en konstruktivistisk tradition, som har den fordel, at den tilbyder muligheden for at se "bag om" undersøgelsesgenstandens umiddelbare væsen. I stedet for at anvende et metodeafsnit, der sætter en ontologisk ramme for, hvad der er den korrekte erkendelse, kan jeg med en konstruktivistisk analysestrategi undersøge *epistemologisk* under hvilke vilkår undersøgelsesgenstanden er opstået, og derfor, hvorfor den emergerer som den gør. Man forudsætter altså ikke genstanden ontologisk ved hjælp af metode, men observerer – med en såkaldt 'tom ontologi' – hvordan genstanden bliver til. På den måde opnår jeg at kunne spørge ind til *hvordan* frem for *hvad*, og kan derved formulere en mere reflekteret undersøgelse (Andersen, 1999, s.13-14). Analysestrategien er dermed en videnskabelig fremgangsmåde, der rykker blikket fra 1. til 2. ordens iagttagelser, hvilket er udtrykket for, at vi får muligheden for at skifte blikket "*Fra væren til tilblivelse*", og derved sætte spørgsmålstejn ved sociale selvfølgeligheder (Ibid., s.12). Det skal siges at jeg hermed ikke underkender det at arbejde med et ontologisk afsæt. I dette speciales tilfælde, er det dog at foretrække at arbejde epistemologisk analysestrategisk, da det er en empirisk undersøgelse af ledelseskommunikation, og ikke et forsøg på at definere, hvad fænomenet 'ledelseskommunikation' er.

Det bør understreges, at der i det at arbejde analysestrategisk, ligger et strategisk tilvalg af teoretiske "briller", der i dette speciale er min læsning af Foucault, at anskue sin

undersøgelsesgenstand igennem. Det er et valg med konsekvenser, fordi det former ens analyse og fordi et tilvalg også altid er et fravalg af noget andet. Der er derfor en indbygget kontingens i det at arbejde analysestrategisk. Det er en strategi for, hvordan man vil konstruere andres iagttagelser som objekt for egne iagttagelser med henblik på at beskrive, fra hvilken position de andre selv iagttager verden. Hvilket er grunden til, at jeg i specialet undersøger kommunikationen *om* ledelseskommunikation. Analysestrategien bør roses for det blik den giver, og ikke skoses for det den ikke ser. Analysestrategiens styrke er nemlig dens koncentrerede fokus, men også dens iboende refleksion over de "briller" den bærer.

Analysestrategien er også et forsøg på at fralægge sig sit eget blik, når der analyseres, og i stedet fremskrive fra hvilken position man iagttager. Man er dog altid allerede påvirket og konstrueret som subjekt, og kan derfor ikke indtage en fuldstændig neutral rolle. Dette er et svagt punkt hos Foucault, der vil undgå subjektet, men som jeg i stedet vælger at stå ved. Foucaults, og analysestrategiens, styrke er, at lade de beskrevne analytiske værktøjer "foretage" analysen, hvilket minimerer personlig fortolkning til hvor det er nødvendigt.

Jeg finder det berettiget at placere Foucault i en epistemologisk lejr frem for en ontologisk. Præcist at afgrænse Foucault til én videnskabsteoretisk lejr er dog problematisk, da han arbejdede bevidst usystematisk, og derfor undlod at lægge sig ind i en videnskabelig tradition (Andersen, 1999, s.29). Han fungerer nærmere som analytiker end teoretiker, og anvendte løbende sine metoder forskelligt alt efter den enkelte undersøgelse.

### Diskursbegrebets tilblivelse

*Vidensarkæologien* (VA) (2005) fra 1969 anses som hovedværket for Foucaults diskursbegreb. Opfattelsen af værket er forskelligt, og ses både som et samlet metodeudspil (Nilsson, 2008, s.50) og som en opsamling af metoderne i Foucaults foregående værker (Raffnsøe et al., 2008 s.182-183). Vigtigst er det dog, at VA er det mest fyldestgørende, når det kommer til diskursbegrebet, og at det samler trådene fra tidligere værker for at nærme sig en egentlig metodebeskrivelse.

VA er skrevet kritisk med blandt andet marxismen for øje, og diskursbegrebet blev udviklet både i konflikt- og samtale med marxismen. Foucault er modstander af tanken om ideologier, der dækker over en "sand" virkelighed, og som skal nås ved at fralægge sin falske bevidsthed, og Foucault

forkaster tanken om en overordnet økonomi-struktur, som kan determinere andre sociale områder (Nilsson, 2008 s.55). VA kritiserer også datidens historieskrivning, og Foucault ser det nødvendigt at frigøre sig den vanlige kontinuitetshistorie, og i stedet se nærmere på *diskontinuiteter*. Grunden til at diskontinuiteter er interessante, er at de, modsat traditionel historieskrivning, ikke har som *"projekt at overvinde forskellene, men at analysere dem; sige, hvad de i grunden består i og differentiere dem."* (Foucault, 2005, s.236). Endnu en gang er der fokus på at afselvfølgeliggøre det selvfølgelige, og i dette speciales tilfælde det foregår det, som et kritisk eftersyn af ledelseskommunikation. "Sandheden" skal rystes, og nye erkendelser opnås.

En grundlæggende pointe i VA (2005) er at finde *regelmæssigheder*, og måden de skal findes på, er med udgangspunkt i det positivt fremtrædende sprog, og deri lægger en afgørende problemstilling for Foucault. For derved kan der ikke ledes tilbage til ekstradiskursive regelmæssigheder eller subjektiv meningsskabelse, men kun til regelmæssighederne mellem udsagnenes selv. På den måde bevæger Foucault sig mod den strukturalisme, som han har afsvoret (Borch & Larsen, 2003 s.51-52). Desuden bevæger Foucault sig ind i et andet problem, når han affærdiger muligheden for at inddrage fortolkning i det arkæologiske arbejde. For hvordan skal en regelmæssighed kunne afkodes *uden* at have et eksisterende begrebsapparat til overhovedet at opfatte udsagnene med? Foucaults tilgang er en form for atomisme, for det er umuligt at udlede nogle former for sammenhæng uden at tillægge det en form for mening.

Der er her et betydeligt hul i Foucaults arbejde, men i stedet for at vende det ryggen, vil jeg i stedet udbygge det. Udbygningen består i at tillægge mig muligheden for at *fortolke* subjektivt på de regelmæssigheder, der dukker op i min analyse af kommunikationen om ledelseskommunikation. Bare det, at jeg har udpeget et iagttagelsespunkt i form af 'ledelseskommunikation', er allerede en fortolkning, og skulle Foucaults ideal følges fuldstændigt og kritikløst, ville ethvert forsøg på en arkæologisk analyse med det samme løbe ud i sandet. Uden tillagt et fokus, ville det blot være en idéløs og blind læsning af vilkårlige kilder. Selve den arkæologiske analysestrategi uddybes i det kommende afsnit, men det er vigtigt allerede her, at have en forståelse for mit kritiske ståsted i forhold til Foucaults arkæologiske analyseapparat. Jeg vil i det kommende afsnit beskrive, hvordan Foucaults analysestrategiske tilgang i arkæologien er, men samtidigt også, hvordan mine kritiske tilføjelser vil give den et sigte og gøre den operativ.



## Den arkæologiske analysestrategi

Grundlaget for at vælge arkæologien er, at den giver mulighed for at afdække ”hvor talen kommer fra” – altså, hvordan BS-diskursen er blevet mulig og holdes i hævd, og fordi det er en metode hvis udgangspunkt netop er selve sproget, som er det der ønskes undersøgt. Foucault nævner flere gange, at han ikke ser sine metoder anvendt generelt, men at de skal skabes på ny hver gang og afhængigt af det undersøgte (Raffnsøe et al., 2008 s.181). Det noterer jeg mig glædeligt jævnfør min inkludering af fortolkningsmuligheden, og nedenfor vil jeg præsentere min analysestrategi baseret på Foucaults arbejde. Gennemgangen vil følge Åkerstrøm Andersens tilgang i *Diskursive analysestrategier* (1999), og vil derfor dele arkæologien op i dens tre hovedpunkter; udsagnet, arkivet og diskursformationen. Først vil arkæologien som metodik dog redegøres.

## Arkæologien

Arkæologien er den metode Foucault bruger til at udlæse og fastslå sammenhæng mellem ellers uafhængige og enestående udsagn. Åkerstrøm Andersen opstiller således følgende distinktion til at beskrive den forskel, som arkæologien arbejder ud fra: *regularitet/spredning af udsagn* (Ibid., s.41). Distinktionen henviser til dets sigte på at finde regelmæssigheder og sammenhænge, der ellers kan synes ikke-eksisterende i udsagns umiddelbare fremtræden, og som kan åbne for nye erkendelser (Raffnsøe et al., 2008 s.184). Arkæologien er med dens fokus på udsagn og deres regelmæssigheder – diskursformationer – samtidig Foucaults diskursanalyse. Arkæologien ønsker ikke at reducere eller tolke på det den undersøger, men vil forholde sig nøgternt til det, som rent diskursive kendsgerninger. På den måde forsøger analysen at undgå, at være strukturalistisk, tolkende og reducerende (Andersen, 1999, s.43). Arkæologiens diskursanalyse vil derimod undersøge udsagnene i deres positivitet, og lokalisere mønstre mellem dem, for på den måde at udsige noget gældende.

Således er Foucaults *idealbillede* på arkæologien, som dog hurtigt støder ind i en filosofisk problemstilling. Problemet er, som tidligere introduceret, at idealet for arkæologien opstiller et krav om at undersøge uden at fortolke. Det er dog aldeles umuligt at undersøge regelmæssige sammenhænge, uden at have et eksisterende, og derfor influerende, begrebsapparat at gøre det ud fra. Kun et subjekt kan undersøge, men et subjekt altid allerede være konstrueret af dets omgivelser, og kan derfor ikke undgå at fortolke. Det kan ikke løsrive sin egen subjekt-konstruktion uden

samtidig at opløse sig selv. Det samme gælder for Foucaults analytiske greb, der i princippet *allerede* er ikke-neutralt i og med at *han* formulerer det. Dets eksistens er afledt af konstruktionen af Foucaults eget subjekt, og derfor ikke-neutralt. Ligeledes kan udsagnene heller ikke ses blot iklædt deres positivitet. For, for at få øje på dem må de opfattes, og til at opfatte må der eksistere et, på forhånd givet og derfor præget, sind. Et sind der derfor ikke formår at opfatte udsagnene, som de fremstår i deres positivitet.

I erkendelsen af, at heller ikke jeg kan fralægge mig mit eget subjekt, vælger jeg i den kommende analyse, derfor i stedet at stå ved- og anvende mig af mine egne fortolkninger, når de er nødvendige. Det omtalte idealbillede vil dog være netop et *idealbillede* og forsøgt efterfulgt så konsekvent som muligt.

### Arkæologiens analysestrategi

Arkæologiens analysestrategi starter i det små, med de enkelte udsagn, for til sidst at udsige noget om det sociale der omgiver os, og hvordan dette kunne have været anderledes. Eksempelvis, hvordan enkelte italesættelser (udsagn) af ledelse i sidste ende kan ses som et sammenhængende og determinerende netværk. Jeg vil i det følgende redegøre for processen i den arkæologiske analyse, for til sidst at præsentere specialets arkæologiske analysestrategi.

Udsagn er videnskabsarkæologiens udgangspunkt, og dem man skal finde en regularitet iblandt, for at udsige egentlige diskursformationer. Udsagnene beskrives, som det der fremtræder i deres positivitet. Foucault beskriver således, at man skal undgå at analysere *helheder* som noget gyldigt, da de allerede vil være kontinuerede diskurser og derfor ikke-neutrale (Foucault, 2005, s.70).

Det er i Foucaults idealistiske tilgang til udsagnene, at min kritik fra før er møntet. Det er simpelthen ikke muligt at lade udsagn fremstå i deres positivitet, da de, så snart de opfattes, mister deres rene, positive beståen, og fortolkes instinktivt af det observerende subjekt. Helheder former enkeltheder, og helheder former opfattelser. Et vilkår der ikke bør underkendes i praksis. Men, selvom jeg tillægger analysen en nødvendighed i at fortolke udsagnene for overhovedet at kunne øjne dem, mener jeg ikke, at man partout skal give afkast på Foucaults ideal om, selv at lade udsagnene tegne det sociale billede op. Ved at spørge ind til; *hvordan* udsagnene kan fremstå, i stedet for *hvad* de er, kan man komme bag om- og forstå deres fremtrædnings betydning for det sociale uden at give fuldstændigt kast på Foucaults nøgterne ideal (Andersen, 1999, s.44).

Når jeg har beskrevet udsagn som diskursens mindste-enhed, og at de skal genkendes på deres positive (men ikke-neutrale) fremtræden, er der dog endnu et "men". For udsagnet skal ikke genkendes, som det fremtræder som tegn, men i stedet for den *frembringelse* det skaber. Åkerstrøm Andersen forklarer udsagnet som; "(...) *den mindste enhed, som gennem italesættelse bringer fænomener til deres eksistens*" (Andersen, 1999, s.44). Her vil jeg dog straks indskyde et "deres sociale eksistens". For på trods af at diskursanalytikeren skal forholde sig til udsagnets positive fremtræden, betyder det ikke, at skulle forholde sig til dets visuelle fremtræden, men i stedet den sociale eksistens som udsagnet skaber. Eksempelvis er det ikke selve ordene på papiret, der er interessante at undersøge, men de konnotationer de har tilknyttet. Åkerstrøm Andersen beskriver at udsagns eksistensfunktion besidder fire aspekter; objekt, subjekt, begrebsnetværk og strategi – alle nødvendige for, at et udsagn kan være et udsagn.

#### Udsagn skaber objekter

Objekter eksisterer i sig selv, men menes kun som diskursive objekter i og med, at de italesættes af et udsagn. På den måde er det udsagnets italesættelse af objektet, der gør, at objektet bringes til en social og sproglig eksistens (Andersen, 1999, s.44-5). Ingen italesættelse - ingen eksistens at opfatte. Foucault selv bringer i VA (Foucault, 2005, s.85-89) tre punkter til, hvad man skal medtænke i sin analyse af objekter for at forstå, hvordan de opnår den eksistens de får italesat dem. Det handler om *a)* at klarlægge sig objekternes *frembruds første overflader*; det vil sige at finde diskontinuiteten op til objektets nuværende form og dets afgrænsning i forhold til andre objekter, *b)* *afgrænsningsinstanser*; de omgivelser der kan bøje eller omgå reglerne for opfattelsen af objekter, og *c)* *specifikationsnøglerne*; der er klassifikationsreglerne mellem objekterne inden for en diskurs. Desuden handler det også om, at bevidstgøre sig om tværdiskursive relationer – altså hvordan objekterne kan hævde sig på tværs af fagområder (Ibid. 90). På de efterfølgende sider i VA tilføjer Foucault fire punkter, der yderligere lægger til skabelsen af objekter, og som i mine øjne tydeliggør, a, b og c. Til 'a' hører de historiske betingelser for objektets fremtræden samt dets relationer til andre objekter. Til 'b' hører det, der omgiver objektet og på den måde influerer på dets fremtræden, og til 'c' hører to afsnit om forskellige niveauer af diskursive relationer, som i forskellig grad påvirker diskursobjekterne (Ibid. 90-2).

- Måden udsagn skaber objekter på, er kort fortalt, at de er med til at afgrænse og individualisere dem fra andre objekter. Objekter fremtræder altid allerede for os, og på den

måde ligger det analytiske derfor ikke i at opdage, men i at *bevidstgøre* sig om objekternes kendetegn, hvilket er centralt i det analytiske arbejde, og min analysestrategiske opgave.

### Udsagn skaber subjekter

For Foucault er subjektet en social konstruktion og man skal ikke opfatte hvad subjektet ytrer sig om, som stammende fra et transcendentalt eller psykologisk uafhængigt subjekt (Ibid., s.103). Dette betyder ikke, at subjektet ikke kan agere selvstændigt, men meget rammende anvender Foucault ikke termen 'selvstændigt tænkende' om individer, men anvender i stedet ordene 'betragtnende' og 'perceptiv' i forhold til den diskurs det indgår i (Ibid., s.99-100). Foucault siger endvidere; "*Til disse perceptive situationer skal man tilføje de positioner, som subjektet kan indtage i netværket af informationer (...)*" (Ibid., s.100), og man kan herudaf læse, at det opfattende individ anvender *subjektpositioner* til at opfatte verden igennem. Der grundlægges dermed en opfattelse af et individ, der ikke kan adskilles sine subjektpositioner. Subjektet sættes af diskursen, og det er diskursen, der besidder evnen til at tildele eller stille subjektpositioner til rådighed for individer.

Spørgsmålet er derfor så, hvordan disse "taleroller" som subjektpositionerne er, opstår og indtages af individer. Foucault selv opstiller en række spørgsmål, hvis kvalitative besvarelse gør, at man vil kunne udsige noget om den talendes taleposition og hvordan den er socialt opbygget:

*Hvem taler? Hvem blandt alle de talende individer er beføjet til at føre denne form for sprog? Hvem er dens indehaver? Hvem får af den sin særegenhed, sin anseelse, og fra hvem modtager den til gengæld sin garanti eller i det mindste sin formodning om sandhed? Hvilken status har de individer – og alene dem – som har den foreskrevne eller traditionelle juridiske definerede eller spontant accepterede ret til at fremføre en sådan diskurs?* (Ibid., s.97)

Der er altså her tale om, at indtagelsen af en subjektposition er at indgå i et komplekst socialt netværk, der ordner de indbyrdes sociale roller og derfor også rammerne for informationsudveksling – som bestemmer mulighederne for interaktion individer imellem (Ibid. 97). For at dette skal kunne foregå, er der selvfølgelig nødt til at eksistere *legitimitet*, så ordningen af de sociale roller kan bestå på både mikro- og makro-niveau. Legitimiteten opstår ved at subjektpositionerne *indplaceres* i institutioner, hvor deres tildelte koder matcher institutionens. Inden for disse institutioner er der nogle komplekse sociale netværk, og i disse er der en art "infrastruktur", hvorfra legitimitet kan skabes og fastholdes i den informationsudveksling der

foregår medieret i udtalelser, rapporter, notater etc. Det kan endda foregå på tværs af institutioner, og på den måde legitimere gensidigt (Ibid., s.98-99), som fx når det juridiske og psykiatriske område finder sammen og skaber behandlingsdomme.

- Jeg vil i min undersøgelse se på, hvordan subjektpositionerne styres og påvirkes inden for ledelseskommunikation. Jeg vil undersøge, hvordan subjektpositionerne opstår, hvordan de uddeles og indtages, og hvilken opfattelsesramme individer får stillet til rådighed af dem. Jeg finder det også nødvendigt at undersøge, hvordan subjektpositioners legitimitet skabes og opretholdes. Jeg finder det oplagt i denne sammenhæng, at undersøge, hvordan særlige BS-tilbøjelige subjektpositioner opstår og opnår legitimitet og indflydelse, og endvidere.

#### Udsagn sætter sine meningsselementer i et begrebsnetværk

Udsagn står ikke alene, men henter og giver mening til andre begreber. Står et begreb fuldstændig alene indeholder det ingen mening, da denne mening som nævnt opstår i et associationsfelt med andre begreber. Tilskrivningen af mening foregår i dynamiske og uforudsigelige netværk, og forholdene mellem udsagn er dermed hverken givne, konstante eller uforanderlige (Andersen, 1999, s.45). Det modsatte ville da også være en strukturalistisk pointe, hvilket Foucault selvfølgelig selv afviser (Foucault, 2005, s.104).

Foucaults meningsbegreb kan sættes i relation til andre diskursive analysestrategier fra sidste halvdel af det 20. århundrede. Først og fremmest Niklas Luhmanns, hvis meningsbegreb er enheden af aktualisering og potentialisering (Andersen, 1999, s.46), men til dels også Kosellecks før-sproglige distinktion *før/senere*, hvor forventningen til fremtiden og opfattelsen af fortiden gensidigt påvirkes af hinandens aktuelle tilstand (Ibid., s.80-81). Foucault anvender lignende Koselleck et før-sprogligt greb, nemlig et *før-begrebsligt* niveau, som består af grammatikken. Det er dog ikke relevant i denne sammenhæng, og influerer heller ikke direkte på meningsskabelsen (Foucault, 2005, s.109-113). For der er ikke et nulpunkt hvorfra idéerne skaber begreber. Kun via referencer mellem udsagn kan der skabes begreber (Ibid., s.125), og det er denne "flerhed", som er begrebers eksistensgrundlag. Ligeledes kan et begreb ikke have en idémæssig kerne, men må betragtes som et "hylster" for aktualiseret mening, hvilket giver diskurserne deres dynamiske karakter. Diskurser, også ledelsesdiskursen, er i konstant bevægelse, hvorfor sandheder kun forankres midlertidigt.

- Jeg vil i analysen af begrebsnetværk se på, hvordan forskellige objekter inden for 'ledelseskommunikation' gensidigt påvirker og opbygger hinanden, så de kan manifestere sig i diskursen. Jeg ser især skabelsen af subjekters legitimitet foregå i begrebsnetværkene. Det er også i begrebsnetværkene jeg ser nye kreationer, den konstante bevægelse, inden for diskursen opstå. Jeg vil særligt have fokus rettet mod, hvordan "BS-elementer" finder deres plads i dette netværk, og hvordan de finder sammen og skaber nye, BS-prægede, ledelsestilgange.

#### Udsagn indeholder altid et element af strategi

Det strategiske fungerer på to plan, i og med, at strategi er impliceret i både det undersøgte og det undersøgende. Hvor det analysestrategiske fremstår meget tydeligt i argumenterede valg, så er det strategiske element i en diskurs mere kompliceret at øjne. Foucault selv hævder i VA (Ibid., s.115), at strategi er et område han ikke fuldstændigt har udforsket, men beskriver dog alligevel nogle træk, jeg finder fyldestgørende.

Man bør undersøge den bagvedliggende strategi der bevirker, at to ellers modsigende elementer, som ikke ville kunne indgå i den samme serie af ytringer, kan begå sig sammen inden for den samme diskurs. Fx at tilhængere af socialisme og neoliberalisme kan arbejde inden for et fællesskab – en overordnet politisk diskurs – med gensidig anerkendelse, som det ses herhjemme. Elementerne står som både inkompatible og ækvivalente, og Foucault forklarer muligheden af det på følgende måde:

*De to inkompatible elementer er dannet på den samme måde og ud fra de samme regler; deres fremtrædelsesbetingelser er identiske; de befinder sig på samme niveau; og i stedet for at være ren og skær mangel på kohærens, udgør de et alternativ (.)* (Ibid., s.115-6)

Inden for en diskurs er der altså alternativer – eller *valgmuligheder* –, og disse valgmuligheder betyder, at der, udover at befinde sig en grundlæggende strategi i diskursen, også kan træffes strategiske valg *inden* for diskursen. Valgmuligheder resulterer dog ikke i et virvar af forskellige valg. Det kan derfor være interessant at undersøge, hvordan der tilsyneladende opstår en række foretrukne valg, hvordan disse er opstået og hvilke regler de følger i diskursen (Ibid., s.117). At der er plads til strategi i diskursen siger også noget interessant om diskursers væsen. Dét at diskurser ikke kan være 100% fuldendte. Ved ikke at være fuldendte opnår de en plasticitet, og derfor kan diskurser forandre sig over tid.

Men disse strategiske valg forekommer ikke (kun) tilfældigt i diskurserne, og denne pointe er vigtig at have øje for i sin analyse. Der findes privilegerede positioner i diskurser, og hvem der besidder disse giver en god forståelse for diskursens ”drift” i praksis.

*For i vores samfund (...) er besiddelsen af diskursen – på en gang forstået som retten til at tale, kompetencen til at forstå, en tilladt og umiddelbar adgang til korpuset af allerede formulerede ytringer, og endelig evnen til at indlejre denne diskurs i nogle beslutninger, institutioner eller praksisser – faktisk reserveret (...) en bestemt gruppe af individer(.) (Ibid., s.119)*

Ved at blotlægge de privilegerede positioner i diskursen kan man finde ud af, hvem der har mulighederne for at forme den. Og ved at finde dem, der mestrer diskursen bedst, kan man udpege hvem eller hvad der yder mest indflydelse på den, og derved lære diskursens magtpositioner at kende.

- Det jeg vil undersøge i den strategiske del af diskursanalysen er, hvilket overordnet ”skema” valg træffes efter i diskursen – om der er et determinerende episteme til stede. Jeg vil også undersøge, hvilke privilegerede positioner der er i diskursen, og hvem og hvad der indtager dem. Denne undersøgelse vil derfor lægge sig tæt op af undersøgelsen af subjektpositionerne.

#### Udsagnets afgrænsning og erklæringen af regelmæssighed

Det skulle nu gerne stå klart, at det for Foucault er afgørende, at man fralægger sig selvfølgeligheder og forhåndsindtryk, når man skal arbejde arkæologisk – også selvom man, som jeg, tillader sig at fortolke når nødvendigt. Man skal undlade at forklare det man undersøger, og i stedet beskrive det og hvad det gør, og hvordan dets indretning er (Ibid., s.94). For at nå så langt må man følgelig kunne identificere og afgrænse selve udsagnene. Efter at bruge tid på at forklare, hvad udsagn *ikke* er (fx grammatik og filosofiske slutninger), nærmer Foucault sig et *forholdsvis* præcist svar. Han låner termen *”speech act”* – en *”talehandling”*, som svarer til det danske *”italesættelse”*. Udsagnet definerer jeg derfor som; en italesættelse der er definerende i forhold til objekt-, subjekt-, begrebs- og strategielementer, og som afføder noget socialt. Ikke igen et udsagn, men *effekten* af det gældende udsagn (Ibid., s.136), som man nødvendigvis må fortolke sig frem til.

Udsagnet skal derfor ses som en funktion, og ikke som en struktur. Udsagnet er en *”eksistensfunktion”*, og det er dermed den kilde man med analyse og/eller intuition kan lede efter

effekter, handlinger og regelmæssigheder ved (Ibid., s.140). Jeg forstår i denne sammenhæng, at der er en distinktion hos Foucault imellem udsagns *indtryk* og *udtryk*, og at det ikke er udsagnets form men dets italesættelse, der er det gældende. Jeg opstiller derfor som mulighed, at fx bøger og kursusbeskrivelser kan danne udsagn i den helhed de fremstår i, og altså som det *indtryk* de skaber.

Subjektiviteten er videre vigtig at holde sig for øje, når opgaven med at opdage regularitet i diskursformationer skal tilgås. For jeg mener ikke, der kan opstilles universelle regler for diskursformationer, når deres mindsteenheder, udsagnene, er baseret på subjektiv opfattelse og derfor subjektiv indgriben. Dette udelukker dog ikke muligheden for at finde regelmæssigheder i diskursformationer – de kan bare ikke være objektive regulariteter.

Foucault angiver forskellige former for fastslåen af regelmæssighed for hver af de fire områder; objekter, subjekter, begreber og strategier (se fx Ibid., s.90 og 109). Jeg foreslår dog her en overordnet bestemmelse. Den gælder det, at finde; systemisk og ikke-tilfældig sammenhæng – det vil sige en gengang af sekvenser inden for hver af de ovennævnte områder samt en sammenkædning af disse, så de kan udgøre en diskursformation. I så fald mener jeg, der kan erklæres, om ikke decideret regularitet, så i det mindste *regelmæssighed*.

### Arkivet – og specialets empiriske udgangspunkt

Arkivet er udgangspunktet for den arkæologiske analyse, da det er i arkivet rammerne sættes for, hvor ens udsagn eftersøges. Jeg vil dog først og fremmest anskueliggøre mit ordvalg, da to hidtil ofte anvendte kilder; Niels Åkerstrøm Andersens *Diskursive analysestrategier* (1999) og Michel Foucaults *VA* (2005), anvender forskellige betegnelser for samme ting. Åkerstrøm Andersen anvender betegnelsen *diskurs*, hvor Foucault anvender *arkiv* (Andersen, 1999, s.47-8). Heri er der intet forkert, da de dækker det samme, men jeg vil dog følge Foucaults eksempel, fordi det ikke skaber de samme overordnede associationer som *diskurs* gør. Til gengæld anvender oversættelsen af *VA* termen *ytringer* (fx Foucault, 2005, s.190), hvor Åkerstrøm Andersen i sit værk anvender *udsagn*, og her følger jeg Åkerstrøm Andersens eksempel. For begrebet 'udsagn' har tilknyttet en sandhedsværdi til sig; om så denne er sand, nødvendigvis sand eller tilfældigvis sand. Og da dette spørgsmål er tilknyttet arkæologien, finder jeg *udsagn* mest korrekt at anvende (Den Store Danske, 2015).



## Arkivets dannelse og indhold

Arkivet er et overordnet felt, der indeholder myriader af udsagn og diskursive formationer. Arkivet dækker over diskursformationerne og deres forbindelse til hinanden, uden at de dermed er hinanden. Det formuleres således af Raffnsøe et al.: *"Arkivet betegner den systematik der gør sig gældende på det mest generelle og overordnede niveau; det betegner "det generelle system for dannelse og omdannelse af udsagn""* (Raffnsøe et al., 2008 s.185), og videre af Foucault selv: *"Det er alle disse systemer af ytringer (hændelser på den ene side og ting på den anden), jeg foreslår at kalde arkivet"* (Foucault, 2005, s.190). Arkivet er derfor den hele mængde af det *italesatte*, værende dokumenter, objekter eller noget tredje, samt det det opstår af og sidenhen skaber. Det er disse arkiver, som vidensarkæologi forsøger at afdække. Det kan lyde meget lig epistemer eller paradigmer, men adskiller sig alligevel ved at være et mere overordnet niveau, idet epistemer og paradigmer forsøger at samle under overskrifter som temaer eller epoker (Raffnsøe et al., 2008 s.185-6).

Analysestrategisk arbejder Foucault med arkivet med en hensigt, der søger at udforske og bestemme den sammenhæng som dokumenter ordnes- og sættes i relation til. Man skal desuden være bevidst om, at når man laver sin arkæologiske diskursanalyse, så skriver man ikke blot *om* sin samtid, men også *fra* sin samtid. Denne "kontingens-indsættelse" i analysen er dog ikke en svaghed, der giver upålidelige resultater, men derimod en styrke, som kan illustrere hvor flertydig vores samtid er. Det undersøgelsen af arkivet gør godt i denne sammenhæng, er at betegne den regelmæssighed, der synes at regulere visse udsagn og diskursformationer, og hvis strategi tillader, at nogle udsagn overhovedet kan blive til. Arkæologien er en *samtidsdiagnose*, og en afsløring af måske ukendte sammenhænge, og det er derudover en afklaring af subjekter. Ikke en afklaring af deres transcendentale "jeg", men af de forskelligartede sammenhænge et subjekt indgår i (Raffnsøe et al., 2008 s.187).

At tilgå Foucaults arkiv-tilgang ukritisk ville være et analysestrategis selvmål, for det er simpelthen en urealistisk stor, og desuden stødt stigende, mængde kilder at håndtere. Skal opgaven gøres overskuelig, må man selv afgrænse arkivet, og derved principielt afsige sig potentialet for den fulde erkendelse. Der er derfor en indbygget umulighed i arkiv-tilgangen, og man må, igen, afsige sig Foucaults ideelle neutralitet, for selv at danne rammerne for ens eget arkiv via et målrettet blik. Alternativet ville være en tilfældig søgen efter den første den bedste opfattede regularitet. Jeg vil i

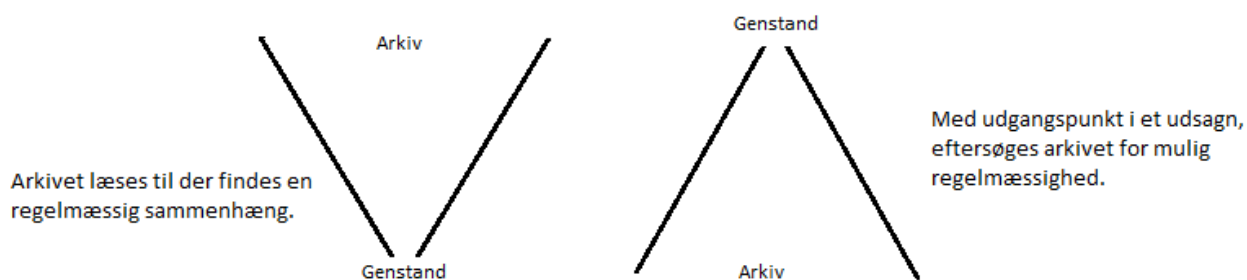
kommende afsnit beskrive, hvordan jeg træffer analysestrategiske valg, der kan overkomme arkivets indbyggede umulighed, og dermed målrette min analyse.

#### lagttagelsespunkt samt arkivets afgrænsning

Arkivet er den arkæologiske analyses empiriske grundlag. Som ovenfor begrundet, må jeg konstruere mit arkiv for at fokusere og muliggøre videre analyse. Etableringen af arkivet er dermed en konstruktionsproces med afsæt i problemformuleringen, som giver fokus, og mulighed for at opnå gangbare resultater. Det har imidlertid en afgørende indvirkning på den analytiske tilgang, hvor jeg igen må indtage en kritisk distance fra Foucaults tilgang.

Ideelt set skal man ikke lade sig lede af sit eget subjekt i sin analyse, men af de "rene" udsagn, der består i arkivet. Der skal altså billedlig talt anvendes en tragt, hvor man indledningsvis "hælder" hele arkivet ned i tragten, for til sidst at have opnået, at kunne påvise en afgrænset diskursformation i bunden. Min egen Foucault-kritiske tilgang *vender i stedet tragten på hovedet*, og er derfor noget anderledes, om end det samme kan opnås.

Jeg vil modsat Foucault tage udgangspunkt i at anlægge mig et *iagttagelsespunkt*, der er baseret på mine egne formodninger dannet i min indledende læsning, og derved vedstå mig nødvendigheden af at tilgå analysen med en formodning. Iagttagelsespunktet er i specialets tilfælde; *kommunikation om ledelseskommunikation*. Dermed ved jeg allerede, hvad jeg vil eftersøge – hvad, der så at sige er i tragtens smalle del. Fra dette udvalgte iagttagelsespunkt vil jeg så *udbrede* min læsning af arkivet til først og fremmest at fastslå en regelmæssighed i spredningen af udsagn om iagttagelsespunktet, for derefter undersøge, om regelmæssigheden kan findes så bredt blandt kilderne, at der med rette kan fastlægges en overordnet regelmæssighed i diskursformationen. Figuren neden for illustrerer min egen konstruktion af Foucaults tilgang.



At vende Foucault "på hovedet", involverer mit eget subjekt meget mere i analysearbejdet, hvilket strider imod Foucaults tilgang. Jeg må gå den gode Foucault i bedene, og underkende, at det overhovedet er muligt at fralægge sig sit subjekt, da det er udgangspunktet for overhovedet at have en bevidsthed. Han har da også selv have været bevidst om, hvad han eftersøgte i sine arkæologiske analyser, og har på den måde, som jeg formulerer det, selv haft vendt tragten på hovedet. En fortolkende tilgang er derfor både nødvendig og ønskelig i arbejdet med arkivet.

Det vil dog stadig være nødvendigt at afgrænse sit arkiv til en sådan undersøgelse. For at have et realistisk arkiv at arbejde inden for, har jeg valgt tre overordnede kriterier for afgrænsning: *tid*, *sted* og *relevans*.

Jeg afgrænser i *tid* ved at lægge et *synkront* snit på feltet ledelseskommunikation fra de seneste fem år. Jeg vælger denne afgrænsning, fordi det efterlader et tidsrum, der er tilpas stort til at have et betragteligt arkiv, men uden at det bliver tidsmæssigt uaktuelt. At følge andre, vedtagne snit, ville være at acceptere deres værdier og kontingens, hvorfor jeg foretrækker et neutralt tidsmæssigt snit. Det synkrone snit er desuden kendetegnende for den arkæologiske analyse, for det er i disse, der eftersøges regularitet i spredning af udsagn. Modsat de diakrone, som er udstrakte linjer i kontinuerlig tid (Andersen, 1999, s.63). Tidsrummet begrænser ikke udgivelser ældre end de fem år – så længe disse materialer stadig bruges. 'Brug' er fastslået ved indhentelse af udlåns-, brugs- og salgslister fra blandt andet forlag, biblioteker og kursusudbydere, og kan ses i bilagene. Jeg vedkender at det ikke er en garanti for, at kilderne er brugt af ledere, men jeg anser det for en acceptabel indikator på en stadig anvendelse og deraf påvirkning af diskursen.

Jeg afgrænser i *sted*, ved at holde problemfeltet til at være danske ledelsesforhold. Udenlandsk litteratur, mener jeg med rette kan inkluderes, såfremt det kan findes i oversat eller dansk publiceret form. Der er fokuseret på de danske forhold, da disse er oplagt relevante at belyse, som studerende på en dansk business school, og desuden fordi, forskellige lande har forskellige ledelsestilgange praktisk og filosofisk. Som med litteraturen kan udenlandske trends i ledelse være gængse, og i så fald skelnes der ikke, hvis de fremstår i "dansk" form.

Jeg afgrænser i *relevans* ved, først og fremmest, at indsnævre til skriftlige kilder. Det gøres igen for at mindske omfanget af et ellers uendeligt arkiv, og for ikke at skulle bevæge mig ud i for suggestive analyser af fx arkitektur og billeder, som bør tilfalde andre studieretninger. Det skal, som

iagttagelsespunktet angiver, også være kommunikation om ledelseskommunikation, og her vælger jeg igen et strategisk fokus på tre kildeformer; litteratur omhandlende ledelse, jobannoncer om ledelse og kursus- og uddannelsesbeskrivelser om ledelse. Der vil være mange mulige tekster at udvælge til analyse om ledelseskommunikation, alle med varierende indhold, kvalitet, indflydelse etc. Da jeg laver en diagnostik er det dog uden fordomme jeg må udvælge empiri, og jeg vil derfor eftersøge det mest udbredte inden for ledelseskommunikation.

Kilderne der er udvalgt til mit konstruerede arkiv, er et bredt udsnit, som, med et vist forbehold, kan vurderes til at være de hyppigst anvendte inden for ledelseslitteraturen. Udgivere, udbydere og forlag er konsulteret i forhold til, hvilke af deres materialer der oftest anvendes, og sendt til mig i lister, der kan ses under 'Bilag'. Fra disse lister har jeg udvalgt et bredt sortiment og inkluderet i mit arkiv. Ikke alle kilder er der citeret fra, men vil kun fremstå i bilagene. Der er tale om ledelseslitteratur, artikler fra portalen *Lederweb*, kurser i ledelse i- og uden for den akademiske verden og stillingsopslag.

### Diskursformation

Når man arbejder analysestrategisk med videnskæologien bliver den styrende forskel; regularitet/spredning af udsagn (Andersen, 1999, s.51), og definerer diskursformationerne. Diskursformationerne er det fremtrædende netværk af udsagn, hvis indhold skal dechifrerres. Det analysemæssige arbejde går her, simpelt udtrykt, ud på at definere den regelmæssighed, som på trods af arkivets enheders individualitet og eventuelle modsætninger, alligevel formår at relatere disse enheder til hinanden i en regelmæssig sammenhæng (Foucault, 2005, s.83). Kan man blotlægge denne regelmæssighed kan man påvise diskursformationens sammenhæng, og dermed stille spørgsmålstejn, om den ligeså vel kunne have været anderledes.

Når *enhederne* i en diskurs ovenfor nævnes, er det vigtigt at være opmærksom på, at disse enheders form og udtryk i forhold til diskursformationen er underordnet for analysestrategen. Det er altså ikke indholdet i arkivet, men *relationerne* mellem dette indhold, og måden de skabes og sammenkædes på, som er det kendetegnene for diskursformationen (Ibid., s.90 + 103). Det er derfor ikke firmabilen og hjørnekontorets egenskaber som køremaskine og lokale, der karakteriserer en topleder, men derimod det netværk af opbyggende og legitimerende instrumenter og dokumenter som de indgår i, og som omgiver topledere. Der er heller ikke nogle, på forhånd givne, "opskrifter"

på, hvordan diskursformationers indhold relateres til hinanden. Man skal her, som regel, se bort fra de store idéer, traditioner og filosofier, og i stedet aflæse sit arkivs indhold og fremtræden.

Som nævnt er forskellighed ikke en umulighed for sammen at indgå i en formation. For det særlige ved en diskursiv formation er, hvordan disse enkelte elementer *relateres* til hinanden. Ikke hvordan man kan sidestille elementerne (Ibid., s.108). Man kan udsige diskursformationen, når man kan relatere en række af disse elementer i diskursen til hinanden og etablere dem i en regelmæssighed. Disse elementer fremstår på fire niveauer, som allerede er beskrevet tidligere, nemlig formningen af; objekter, subjekter, begreber og strategier.

For objekterne gælder det om at afkode grundene til, hvorfor udsagnene fremstiller objekterne som de gør, samt den klassificering og orden de indgår i mellem hinanden. Her kan der være tale om årsags-virknings forhold, hierarkiske inddelinger, tilknytning af kendetegn etc. Kort sagt er det måden objekter kendetegner udsagnene og gør dem adskillige fra andre udsagn, som her er i spil.

For subjektpositionerne gælder det om at afkode, hvordan udsagnene former subjektpositionerne. Subjektet har en tæt tilknytning til objektet, da det er subjektet der italesætter objektet, og dermed også influerer på opfattelsen af dets fremtræden. Derfor må det afklares, fra hvilke subjektpositioner objekterne er italesat som de er. Af samme grund er det også afgørende at finde ud af, hvordan og i hvilke sammenhænge nogle subjekter kan indtage disse privilegerede talepositioner, men også hvilke regler der så er forbundet med at agere i sådan en position (Andersen, 1999, s.49-50).

Man må også udlede den sammenhæng der er mellem forskellige begreber, sådan at begrebsnetværket blotlægges. Derefter er det oplagt at undersøge, hvordan netop det pågældende begrebsnetværk er det, der træder frem, og fra hvilke andre netværk det låner- og støtter med mening. Det er grundlæggende relationen til andre udsagn og begrebsnetværk der eftersøges.

Strategien er den umiddelbart usynlige af disse niveauer. I hver af de foregående kunne andre objekter, subjekter og begrebsrelationer være dannet – men er det ikke. "Strategi handler om selektionsreglerne for de øvrige niveauers udfyldning eller aktualisering af deres acceptregler" (Ibid. s.50). Besvarelsen af dette ligger *interdiskursivt*, og drejer sig om, hvordan en diskursformation bliver til i forholdet til andre formationer. Igen er relationen afgørende. Diskurser er ikke lukkede systemer, men står i forhold til hinanden, og der er derfor en gensidig påvirkning mellem dem. At

bevidstgøre sig om strategien for en diskursformation bliver derfor, at "*beskrive enheden i diskursformationernes gensidige eksklusion*" (Ibid., s.51).

Selv om der her opgives fire niveauer, hver især med deres eget fokus, er det dog vigtigt at holde sig for øje, at de fire niveauer ikke er uafhængige af hinanden. Der er her tale om et vertikalt afhængighedssystem, hvor hvert led er afhængigt af det foregående. Hvert led fungerer derfor som en udelukkelsesmekanisme (en strategi), hvor kun noget tillades at passere af strategiens acceptregler, og dermed kan finde sin plads i diskursformationen.

Diskursens form bestemmes derfor indefra. Det skal dog bemærkes, at diskursformationer indeholder muligheden for at forandre sig over tid. Diskursformationer fastfryser ikke noget, men fastsætter en regelmæssighed for temporale processer; sammenføjningsprincipper, transformationer og forandringer (Ibid., s.127). Diskursformationens indhold har derfor muligheden for at forandre sig, så længe den gør det *inden for strategierne*. Når strategierne følges, så ændrer diskursformationen og dens kendetegn sig ikke – kun dens udtryk gør. Eksempelvis kan ledere derfor lægge beslutningskraften over på medarbejdere og kalde det 'empowerment', uden at miste deres privilegerede position som beslutningstagere. Empowerment er nemlig alment accepteret i ledelseskredse, og derfor anses denne ansvarsfralæggelse som et ledelsesmæssigt værktøj i sig selv. Den vigtige pointe at tage med sig herfra er følgelig, at diskursformationen helt grundlæggende ikke bestemmer sit indhold og form, men de regler som indhold og form indfinder sig under (Ibid., s.128).

### Opsummering

De ovenstående sider fortæller, hvad der konkret eftersøges, når jeg foretager min diskursanalyse med iagttagelsespunktet 'ledelseskommunikation'. Overordnet vil jeg sige, at det er en diskursanalyse, der vil forstå de indre dynamikker, der præger og former den ledelsesform, der bliver (og er) den gældende, og konkret hvordan BS har en rolle i dette. De fire grupper; objekt, subjekt, begrebsnetværk og strategi er uundgåeligt knyttede til hinanden, og analysen vil derfor ikke kunne opdeles præcist i fire rent adskilte dele. Alle fire er en del af det sociale netværk, der skal blotlægges for at forstå diskursformationens interne regulering, hvori magtforholdene også skal eftersøges. Arkivet der skal søges i, er konstrueret, så det kan give en diagnostik af ledelseskommunikation. Der er altså ikke fokus på opkomsten af det, men sat en 5-års grænse, der fokuserer på det aktuelle.

Min egen analytiske konstruktion skabes, som nævnt, med en basis fra Foucaults arkæologiske analyse, men udbygget, så den bliver egentlig funktionel via en indbygget fortolkningsmulighed og begrænsning af arkivet. Det vil ikke være givtigt at berette, hvordan min konstruktion adskiller sig fra Foucaults analytiske greb, da dette greb netop var bevidst foranderligt, og derfor er der fokuseret på min egen analysestrategiske tilgang. Et punkt, hvor jeg yderligere udbygger hans arkæologiske analyse, er ved at tillægge den et særligt fokus på magt, der skal medvirke til en bedre og mere præcis forståelse af de sociale dynamikker i ledelseskommunikationen. Det gøres ved at kombinere min udlægning af den "tidlige" Foucaults diskursanalyse med en "senere" Foucaults magtterminologi. Jeg vil i det følgende berette om Foucaults udvikling af et nuanceret magtbegreb.

### Foucaults magtbegreb – om analysen af magtforhold i diskursen

Magt, er for Foucault, ikke specifikt i fokus i 1960'erne hvorfra den arkæologiske analyse er hentet, og magt er et forhold han først, for alvor, beslutter at interessere sig for analytisk i 1970'erne. Som ved Foucaults kritiske stillingtagen til hans samtids historieskrivning, er også hans syn på magt på én og samme gang en kritik og en nytænkning af den gældende orden, og Foucaults bidrag er en revurdering af magtens væsen og potentiale.

Den magtopfattelse Foucault kritiserer i 1970'erne, er en magtforståelse hvis fordel er, at den er nem at forstå, men hvis ulempe er, at den derfor er for simpel. En meget udbredt forståelse af magt på daværende tidspunkt, var en forståelse der byggede på lovens retslige og repræsentative termer (Raffnsøe et al., 2008, s.30). Magten var manifest på den måde, at der tydeligt var organer og personer med ret til at udstikke retningslinjer og tvinge adlydsen af dem igennem. Havde man muligheden for at udstikke disse retningslinjer og muligheden for at gribe fysisk ind, hvis de ikke blev fulgt, da var man i besiddelse af magt. Denne forståelse er en forståelse af magt, som muligheden for at *begrænse* andres udfoldelse.

Den magtforståelse som Foucault bidrager med i 1970'erne, forskyder ovenstående forståelse fra at handle om magt, som værende simpel undertrykkelse (Foucault, 1994, s.91). I stedet præsenteres en langt mere kompleks forståelse, der tilbyder mere præcise og nuancerede muligheder i analysen af magt. Foucault foreslår, at magt ikke længere opfattes som en kvalitet man kan besidde og anvende frivilligt, men at det skal opfattes som et u håndgribeligt og komplekst netværk af gensidige

sociale relationer, mekanismer og procedurer, som i højere grad er med til at *skabe* end til at begrænse. Kun ved specifikt at analysere sådanne netværk kan man finde ud af, *hvad* de skaber, og dermed hvilken magt de indeholder.

### Udviklingen af et magtbegreb og specialets valg af samme

Som nævnt er Foucaults magtbegreb ikke et, der er konstant i hans forfatterskab. Det skal ikke forstås så firkantet, at hans magtbegreb forandres fra én yderlighed til en anden, eller at der opnås et "rigtigt" magtbegreb mod slutningen af hans karriere. Magt tildeles i stedet forskelligt fokus i Foucaults arbejde, og det varierer derfor gennem årenes løb. I 1960'erne, i Foucaults undersøgelser af galskaben, er han mindre opmærksom på magten, da den eksisterende magtopfattelse ikke kolliderer med den magtopfattelse som hans værker undersøger (Heede, 2007, s.37-38). Derimod er det en markant mere politiseret Foucault man oplever i 1970'erne, og der er i værkerne fra denne periode en tydelig fokus på magt. Foucault bliver her for alvor opmærksom på og formulerer sit eget bud på en formulering af 'magt', og det er da også fra denne periode jeg selv henter et analyseapparat. Jeg vælger at lægge mig op af et bestemt værks forståelse – *Viljen til viden* (1994), da værket præcist og afgrænset giver en definition på magtens væsen og funktion. Desuden inkluderes *The Subject and Power* (1983), da det beskriver den pastorale magtform jeg senere vil anvende i magtanalysen. 1970'erne er en periode, hvor Foucault i højere grad arbejder genealogisk, end den arkæologiske tilgang jeg i dette speciale har valgt, men selvom disse tilgange ikke er ens er de heller ikke modsætninger, og jeg ser ingen problemer i at kombinere arkæologien med en magtanalyse stammende fra *Viljen til viden* (1994). Foucault selv anså da også sine arkæologiske værker om galskab som omhandlende magt, selvom det ikke blev udsagt direkte (Heede, 2007, s.37-38). Min udlægning af den valgte magtforståelse samt min analysestrategiske anvendelse deraf vil uddybes i de følgende afsnit.

### Den socialt produktive magt

For bedst muligt at forklare magtforståelsen fra *Viljen til viden* (1994), og for at fremvise hvor anerledes den er, giver det mening at fastholde modsætningen til den mere traditionelle, begrænsende magtforståelse. Magten er nemlig ikke noget håndgribeligt, som ellers er nemt at forveksle den med, fordi, den normalt tiltænkes privilegerede, magthavere, lovudøvere etc. Det er vigtigt *ikke* at forstå magt som en kvalitet eller et privilegie man kan besidde og råde over. Magt er ikke en egenskab. Magt har ikke en sådan "fysisk" tilstedeværelse, og magt er i og for sig



fuldkommen usynlig. Magt kan derfor heller ikke *automatisk* knyttes institutioner, regler og hierarkier – ikke fordi de partout er magtesløse –, men fordi den indflydelse disse enheder kan yde, er et *resultat af magt*, der igen kan forgå, og ikke magtens udgangspunkt (Ibid., s.98). Det er derfor ikke forkert at hævde, at der i parlamenter, i militæret og i organisationers ledelser er magtfulde *positioner* at indtage, men magt skal ikke opfattes som centraliseret og udgående fra disse steder. Magt er derimod tilstede alle vegne og overalt:

*Magten er allestedsnærværende: ikke fordi det er dens privilegium at sammenfatte alt i sin uovervindelige enhed, men fordi den skabes hvert øjeblik, på alle punkter, eller snarere i ethvert forhold mellem to eller flere punkter. Magten er overalt; hvilket ikke skyldes, at den omfatter alt, men at den kommer alle steder fra.* (Ibid., s.98-9)

Magt er, som Nilsson formulerer det, en funktion uden en bestemt tilknytning og uden en indbygget eller påtaget psykologi (Nilsson, 2008, s.86-87). Man kan se magt som en etikette, der dækker over komplekse sociale netværk, der samles i en situation, og hvis helhedsvirkning afføder noget nyt socialt. Hvad der determinerer udfaldet af disse magtsituationer kan ikke alment determineres, men må undersøges empirisk. Magt er indlejret i alle sociale forhold. Den er immanent i det sociale, og der er ikke nogle forhold der er magtfri (Foucault, 1994, s.104). Magten skal dog heller ikke opfattes som "ren", da den præges af dens omgivelser og andre magtforhold. Magt præger og præges *af*, og dermed bibringer den forandring til det sociale den indgår i (Ibid., s.99-100). Magten er så at sige *produktiv*, hvilket står i skarp kontrast til den, i starten nævnte, begrænsende magtforståelse, hvis forrang på magtopfattelse Foucault gik imod.

Foucault påpeger da også, at magten kommer *nedefra*. Med det mener han, at man må opgive forudindtagelsen om 'de magtfulde' versus 'de magtede', hvor magthavere i hierarkisk orden bestemmer nedad. I stedet skal vi opfatte magten som startende i det små, og derfra udbygget med stadig flere praksisser, som etablerer sig som hegemonier og epistemer; dog uden at forankre sig som sandheder, og altid i konfrontationer for at fastholde eller udbygge deres position (Ibid., s.100). Foucault beskriver den opadstigende magt, som en gennemløbende "styrkelinje". Med tanke på de sociale, gensidige forhold ved magt, foretrækker jeg dog, at anse det som en *cirkularitet*. Jeg mener det passer bedre til Foucaults udlægning af magt, som værende et komplekst netværk, og fordi, cirkularitet bedre beskriver den konstante, uafsluttede påvirkning, end en linje gør.

Tanken om en styrkelinje af magt nedefra, tegner dog et billede af, hvordan magt opstår og fastholdes, om end i ubestemte midlertidigheder. Det er nemlig successive sammenkædninger af sociale forhold, som ender ud i en helhedsstrategi – noget ”magtfuldt” traditionelt forstået (Ibid., s.106). Det skal ikke forstås sådan, at man kan genfinde A i B og B i C som miniatureudgaver af hinanden, men at der skabes et betingelsesforhold mellem dem, sådan at B forekommer, fordi A skaber en mulighed og et grundlag for det. Foucault bruger selv det eksempel, at samfundet ikke skaber familiestrukturen, men at en familiestruktur har været nødvendig for at samfundet har fået den form det har (Ibid., s.106). Min idé om cirkularitet træder så ind der hvor fx samfundet igen influerer på familiestrukturen – eller når ledelse i teori og praksis præger hinanden.

For mit eget vedkommende er der en tydelig konnotation mellem tanken om taktik/strategi og tanken om teknik/teknologi, som Foucault, noget inkonsistent, formulerer sidst i 1970’erne, og som Kaspar Villadsen præciserer i artiklen *Foucaults teknologier: det nye ’jernbur’ eller virtuelle organisationsdiagrammer?* (2013). Her samles hverdagsagtige og uafhængige *teknikker* over tid, forbindes og modificeres, for til sidst at træde over en tærskel, hvor de derefter fremstår, som noget andet, ensartet og med en fælles rationalitet – en teknologi (Ibid., s.60+62). Fælles for henholdsvis taktik/strategi og teknik/taktik er altså, at der er tale om magtens basering i bunden frem for i toppen.

Det er Villadsens teknik/teknologi-tilgang jeg vil runde specialet af med, og som skal beskrive BS som en ledelsesteknik. Tilgangen betegner ikke konkrete redskaber, men har fokus på opståen som et netværk af praksisformer, og på, at uoverensstemmelse mellem diagrammer (idealbilleder) og konkrete praksisformer, kan anspore agens og dermed være produktiv magt (Ibid., s.59). På den måde kan der også ses konkret på magtens mikro-niveau, ved undersøge enkelte teknikker. Jeg vil i dette speciale anskue BS som en sådan teknik, og derved undersøge, hvordan det ansporer agens hos medarbejdere og opbygger magten i diskursen om ledelseskommunikation.

Som det netop er vist i magtens delvise ”ad hoc”-opståen, er det vigtigt at bevidstgøre sig, at magtforhold er *intentionelle* men ikke-subjektive. Det kan virke selvmodsigende, men giver ikke desto mindre mening. Magten er intentionel, fordi den gennemstrømmes af beregning, hensigter og mål, og fordi, den kan erkendes og opleves af individer. Men magten kan ikke besiddes, og det er derfor umuligt at kontrollere magtens virke og udfald – hvorfor den er ikke-subjektiv (Foucault,

1994, s.100). Dagligdags anerkendte *magtpositioner* kan meget vel igangsætte *taktikker* eller udøve *teknikker*, men vil ikke kunne styre de overordnede magtstrømme eller forudsige deres gang, blot præge dem.

En yderligere grund til at magten er umulig at styre, er en indbygget mekanisme i magten. For; *"hvor der er magt, er der modstand, og dog, aldrig i en ekstern relation til magten"* (Ibid., s.101). Enhver situation med magt vil derfor altid også indeholde en "modmagt". Ikke nødvendigvis i form af et aktivt oprør imod magten, men som minimum i form af en passiv accept af den. Magt har altid uforudsigelige *følgevirksomheder*. Magtforsøg bør ikke overrumple og kommandere, for så ville en modmagt få meget nemt spil. Derimod er *hemmelig* magt effektiv, da den bedst muligt undgår en potentielt truende modmagt:

*For magten er hemmeligheden ikke en art misbrug; hemmeligheden er tværtimod uundværlig for magtens funktion. Og ikke bare fordi magten forpligter dem til hemmelighedsfuldhed, som den underkaster, men måske fordi hemmeligheden er lige så uundværlig for de underkastede: ville de udholde magten, hvis de ikke i den så en simpel grænse for deres begær, hvis den ikke overlod dem en uskadt, om end nok så ubetydelig del af friheden? At opfatte magten som en simpel grænse for friheden, det er, i vort samfund i det mindste, den mest almindelige måde at gøre magten acceptabel på.* (Ibid., s.92)

Den vigtige pointe at tage med fra modmagt er, at der ikke kan magtes uden en reaktion på magten. Magten har en indbygget modreaktion – en modreaktion som, uanset dens oprør imod magten, vil være en del af selve magtens fulde væsen. Uanset hvor modsat reaktionen er, vil den være en del af den pågældende magts diskurs. Hvordan modmagten udfolder sig er et empirisk spørgsmål, men ikke desto mindre et spørgsmål der skal besvares, for at kunne forstå magten i sin helhed.

Når empirien er samlet og skal analyseres, vil det være oplagt og nemt at forfalde til at undersøge, hvem der magter og hvem der magtes. Det er imidlertid et felt, der hører traditionelle magtanalyser til, og som ikke får undersøgelsesmæssigt primat hos Foucault. Magtens holdepunkter er momentane, og derfor kun et indblik til de magtende i en given periode, og ikke noget afslørende om selve magten. Det gælder derfor ikke blot om at placere magten, men i stedet om at øjne magtens *konsekvenser*, og dermed de ændringer magten medfører (Ibid., s.105). Jeg vil dog mene, at et diagnostisk kig på den nutidige magttilegnelse er afgørende for at øjne og forstå magtens

konsekvenser, og jeg vil ikke tillægge mig så ensidigt et fokus, men forsøge at give et øjebliksbillede af magtens øjeblikkelige udgangspunkter. I et sådant billede kan det være umuligt at undgå subjekter og institutioner, når magtforhold skal tegnes op. Ikke fordi jeg hermed forkaster den indledende pointe om, at magt ikke kan tilegnes og besiddes, men fordi disse subjekter kan indgå i *magtpositioner* i diskursen, og disse positioner (ikke subjekterne i sig selv) har indflydelse i udformningen af magten (Ibid., s.107).

Foucaults magtterminologi minder i den beskrevne form, om det man også kalder 'uformel magt', og som bedst kan beskrives kortfattet, som værende en magtform, der udtrykker sig mere subtilt end 'formel magt', der er mere autoritær og synlig. Mit speciale fokuserer på den uformelle magt, men, i specialets fokus på ledere, dog med en autoritær undersøgelsesgenstand. Jeg anerkender eksistensen af svage ledere og af at magten ikke altid udgår fra de(t) synlige, men også ofte fra fx embedsværket bag dem. For at opnå det generelle billede og undgå konstante forbehold, er dette dog et hensyn jeg ikke vil tage.

### Opsummering

Jeg kombinerer Foucaults arkæologiske diskursanalyse med hans tilgang til magt fra midt-1970'erne. Det gøres for at opnå en mere præcis og fyldestgørende analyse af ledelseskommunikations indretning og dynamik. Magtperspektivet kan bidrage med forklaringer og beskrivelser af magtens indretning inden for ledelseskommunikation, og derved udbygge den arkæologiske med en forståelse, der kan uddybe de arkæologiske funds sociale betydning. Magtforståelsen kan oplyse os om, hvordan magten fungerer, hvordan den vedligeholdes i sin form, og hvordan den animerer og producerer det sociale i diskursen. Den kan også bidrage med at forklare, hvorfor magtpositionerne er placeret som de er i diskursen, og at de lige så vel kunne være placeret anderledes. Magtanalysen giver også muligheden for, via teknikker, at gå ind konkret og analysere på mikro-niveau, og derved se enkeltvis på de eksempler, som er med til at skabe magten fra bunden.

### Endelig analysestrategi

Magtanalysen bidrager udmærket til den arkæologiske analyse, og der er tydelige broer og forlængelser i måden at analysere det sociale på. Jeg finder det frugtbart at kombinere de to analyser; For hvor den arkæologiske analyse kan optegne et socialt rum og udpege dynamikker deri,

så kan magtanalysen derfra overtage og udspecificere, hvorfor diskursen fungerer socialt som den gør.

Den endelige analysestrategi, jeg anlægger til besvarelsen af min problemformulering, udformes således:

- Hvordan defineres bullshit, og er begrebet analytisk anvendeligt?
  - *Begrebet 'bullshit' defineres ved brug af Harry Frankfurts værk Om Bullshit, og begrebet udbygges med Brunssons begreb om 'hykleri'. Derfra konstruerer jeg mit eget bullshit-begreb centreret omkring performative selvmodsigelser samt visioner og overbetoning af positivitet.*
- Fremstår lederrollen regelmæssigt i ledelseskommunikationens spredning af udsagn, og er bullshit en del af denne regelmæssighed?
  - *En arkæologisk diskursanalyse foretages med det formål at finde den samlende regularitet i ledelseskommunikationen. Den gældende lederrolle påvises, og jeg vurderer derefter om bullshit er indlejret i denne rolle og kommunikationen omkring den.*
- Hvordan er magtforholdene inden for den gældende ledelsesdiskurs, og hvordan er bullshit et vilkår heri?
  - *Der undersøges, hvilke magtpositioner der dominerer feltet, samt påvises den pastorale magtform der er determinerende i ledelsesdiskursen og derfor sandsynligvis i ledelse i praksis. Hvordan bullshit er et vilkår i magtopbygningen undersøges også.*
- Hvordan kan ledere bevidst anvende bullshit som en ledelsesteknik? Og med hvilke, både positive og negative, følger?
  - *Konsekvenserne af bullshit som ledelsesmæssig teknik undersøges og diskuteres, heri foreslås også en konkret anvendelse af bullshit som produktiv og begrænsende ledelsesteknik.*

## Definition og applikation af 'bullshit'

## Begrebet 'bullshit'

BS vil i de kommende analyser undersøges, som en bestanddel af den gældende ledelseskommunikation, men også af det magtnetværk, der er indlejret omkring ledelseskommunikationen. Begrebet kræver derfor en redegørelse og bearbejdning, der uddyber det til andet og mere end blot et udtryk. Den mest kendte redegørelse for begrebet 'bullshit', er udført af filosof Harry Frankfurt i bogen *Om Bullshit* (2005). Bogen bygger på en forelæsning, og er en filosofisk begrebsanalyse af det engelske begreb 'bullshit' (Ibid., s.8). En udfordring er dog, at Frankfurts værk er *om* begrebet, og at den overlader det analytiske potentiale til læseren. Et potentiale jeg vil forløse senere hen. En anden udfordring er, at BS er et engelsk begreb, som derfor bør transformeres til en dansk sammenhæng. Oversættelsen af Frankfurts bog giver os ikke en dansk oversættelse, og en sådan anser jeg heller ikke for afgørende. Bogen giver en brugbar forklaring på, hvad begrebet dækker over, og som ord er BS så velkendt i det danske sprog.

Ved læsning af Frankfurts bog dannes der et billede af, hvad BS er, og et lige så stærkt billede af, hvad BS ikke er. For Frankfurt er BS kort fortalt, *en kommunikativ fremstilling af noget, for effektens skyld og uden blik for fremstillingens sandhedsværdi*. BS er dog ikke at sidestille med 'løgn', selvom det umiddelbart er en oplagt association, da de begge er lemfældige i omgangen med sandheden. BS tager dog, modsat løgnen, *ikke* udgangspunkt i sandheden. Løgnen må derimod forholde sig til sandheden, og ergo kende til den, for at kunne konstruere sig vej uden om den. BS er altså mere fri i omgangen med sandhed, hvorimod løgnens formål er at forsøge at skabe en "sandhed" i modtagerens bevidsthed, som afsenderen selv ved og mener er usand. Det er denne bevidsthed om sandhed/usandhed og den strategiske og bevidst vildledende brug deraf, der er kendetegnende ved forholdet mellem BS og løgn (Ibid., s.30-35+70-71).

Grunden til at indlede beskrivelsen af BS, ved også at afklare løgnens væsen er, at måden de to forholder sig til sandheden på er afgørende forskellig, og medvirker til at eksplicitere BS nærmere. For hvor løgnen har sit udgangspunkt *i* sandheden, så er BS derimod indifferent med sandheden og hvordan tingene virkeligt forholder sig (Ibid., s.53). Det der er vigtigt for udøveren af BS er dermed ikke så meget det sagte i sig selv – sproget er blot et værktøj. Det der er vigtigt, er den *effekt* som det kommunikerede frembringer. BS handler om at overbevise modtageren om, at man er "ægte", eller autentisk, i sit syn på den givne sag, men ikke om selve sagen er ægte eller sand for

bullshitteren. Det er bullshitteren sådan set ligeglad med, for det er *følelser* der er målet og ikke fakta (Ibid., s.32-34 bemærk at Frankfurt her sidestiller 'humbug' med BS). Bedst beskriver Frankfurt bullshitterens forhold til sandheden i følgende citat:

*"Det som bullshitteren forsøger at skjule, er derimod at sandhedsværdien af hans udsagn ikke har nogen afgørende interesse for ham; vi må ikke opdage at hans hensigt hverken er at meddele sandheden eller tilsløre den. (...) det motiv der leder og styrer den, [er ikke] interesseret i hvordan de forhold som han udtaler sig om, virkelig er."* (Ibid., s.74-75).

Frankfurt beskriver flere motiver til brugen af BS, som jeg finder relevante at beskrive, fordi de berører væsentlige forhold ved BS' eksistens. For det første er der det rent anvendelsesmæssige ved BS. Antager vi, at der ønskes at overbevise, men at decideret sandfærdighed ikke er ønskelig, da giver BS en kreativ frihed, der er klart større end eksempelvis løgnens bånd til sandhed. Bullshitteren er ikke bundet op på noget statisk (som løgn er), og kan derfor manøvrere sin BS kreativt, og som er smidigt og kan opbygges løbende (Ibid., s.71-72). Frankfurt nævner også, at blive taget i BS er mere acceptabelt end at blive taget i at lyve (Ibid., s.69). Han uddyber ikke, hvorfor dette skulle være tilfældet, men min egen vurdering er, at BS opfattes som mindre moralsk forkasteligt end løgn, der meget tydeligt er et brud på rodfæstede religiøse og moralske regler, og som juridisk er en mere anskuelig overtrædelse.

Det tredje motiv antyder Frankfurt som værende samfundsskabt. Det er simpelthen forventet, at man har en holdning og ytrer sig, når man er deltager i et demokrati. Og da man ikke kan vide alt i vores komplekse samfund, kan man presses ud i BS, for ikke at blive opfattet som uengageret (Ibid., s.83). Denne sociale tendens hænger sammen med det sidste, og fjerde, motiv jeg læser ud af Frankfurts bog; tendensen til at skulle agere *oprigtigt*. Det skyldes den filosofiske skepticisme, som har underkendt 'de store fortællinger' i samfundet siden det 20. århundrede, og som derfor undergraver eksistensen af "sande" fremstillinger og holdninger. Som resultat af det, er oprigtighed, eller det at optræde 'autentisk' blevet det gældende i mange sociale sammenhænge, fordi, det nu er op til den enkelte at overbevise andre om værdien i ens udtalelser. Det autentiske kan blandt andet ses i ledelsessproget i organisationer, hvor det kræves at man har sin personlighed med i sit professionelle virke (se fx Brinkmanns *Stå fast*, 2014). Uden de store fortællinger gælder den *opfattede*

oprigtighed, som derved ligger i sagens oprigtige *fremstilling*. Derfor nedtones behovet for den retvisende fremstilling, og i direkte tråd øges behovet for BS (Frankfurt, 2005, s.84-85).

### Konstruktion af et anvendeligt bullshit-begreb

Jeg anvender Frankfurts definition, som grundlag for min forståelse af BS, der er; fremstillinger for effektens skyld og uden blik for sandhedsværdien i denne fremstilling, og at sociale omgivelser kan anskønne brugen af det. Men jeg står stadigvæk uden et fyldestgørende analytisk begreb, der kan give mig et præcist blik for BS' forekomst i ledelseskommunikation.

Frankfurts definition læner sig meget op af det, der ligner en almindelig fremstilling af retorik. Ikke at retorik skal forstås som noget der undgår sandfærdighed, men fordi, der i mange kommunikative situationer ikke reelt er en nødvendig "sandhed" at forholde sig til – fx i smalltalk, der ikke nødvendigvis har det sagte, men interaktionen, som det centrale. Fulgte jeg Frankfurts udlægning som en analysemodel, ville jeg utvivlsomt finde *for* mange eksempler på BS, og min analyse ville blive unuanceret. Jeg ser det derfor nødvendigt at træffe et analysestrategisk valg, der udvider mit BS-begreb fra Frankfurts, og præcisere begrebet til et mere nøjagtigt og funktionelt analyseapparat.

Jeg tager, ud over grundlaget, også en vigtig pointe med mig fra Frankfurts definition. For som det lige er nævnt, så behøves "sandhed" ikke være målet med kommunikation. Målet kan også være at åbne eller lukke *mulighedsrum* for kommunikation og handling. Eksempelvis når ledere kreerer *visioner*. De kan ofte give indtrykket af velvilligt vås, men som i virkeligheden præger i hvilke baner medarbejdere bør, kan og skal tænke og lige såvel *ikke* tænke. Ledere skal ikke kommunikere i en sand/falsk distinktion, men i stedet forsøge at *skabe* "sandhederne". På den måde kan kommunikation virke, ved at ledere italesætter *ønskede* tilstande, og dermed åbner for at visionerne overhovedet kan realiseres i organisationen. Handling udgør dog ikke en nødvendig sammenhæng i visioner, da de netop er et kommunikativt fænomen. De skal desuden tage en masse interne og eksterne hensyn, så de kan kommunikere en *effekt* frem for en konkret tilstand (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s.399). *Visioner og strategisk kommunikation om fremtidig "virkelighed"*, er derfor det eksempel på BS, jeg tager med fra Frankfurt. At bestemme denne type indeholder dog en problemstilling omkring *tidslighed*, for hvordan kan noget, der er et ønske, en vurdering, forventninger etc., vurderes som BS? Her er ingen effekt at vurdere endnu, og man overlades dermed til motivfortolkning. Jeg vil dog ikke underkende motivfortolkningen, men se den som en



nødvendighed og vedkende mig den. For det er netop denne uhåndgribelighed, der er BS' grundprincip.

Det apparat jeg vil anvende i min analyse af forekomsten af BS i kommunikationen om ledelseskommunikation, er, som vist, med et udgangspunkt i Frankfurts definition. Derudover vil det blive præciseret ved brug af Nils Brunssons definition på 'hykleri', da det tilbyder mig det klare praksis-element som Frankfurt ikke rummer, og som i sidste ende vil medvirke til min konstruktion af et funktionelt BS-begreb.

### Hykleri og bullshit

Ledere er tvunget til at hykle som en del af deres kommunikation. Behovet for at hykle er ikke et ledere har pålagt sig selv, og som de derfor kan siges at være årsagen til. Behovet er i stedet pålagt dem udefra, og er et resultat af vores samfunds forøgede kompleksitet. Udmeldingen stammer fra Nils Brunsson, forfatter til bogen *The Organization of Hypocrisy* (2002), hvor han beskriver, hvordan organisationer og deres ledere, må forholde sig til stadig flere krav fra deres omverden. Krav der endda ofte modstrider hinanden. Håndteres disse mange krav ikke, vil det skade organisationen og derfor dem selv (Ibid., s.1-2). Organisationernes ledere skal derfor håndtere disse, til tider modstridende, krav fra deres indre og ydre interessenter, og Brunssons pointe er, at dette gøres ved at hykle.

Brunsson uddyber 'hykleri' løbende gennem bogen, men dets grundform fremstår, som en ønskelig og bevidst uoverensstemmelse imellem kommunikation og handling i forbindelse med at håndtere en kompleks social situation (se fx Brunsson, 2002, s.xi-xiv). Med fortsat vinkles, doseres eller tematiseres kommunikationen, for at opnå en effekt i egen favør. Det er i denne sammenhæng jeg ser en ækvivalens mellem hykleri og BS, og dermed muligheden for at koble de to sammen i min egen konstruktion. Begge fungerer som kommunikation for effektens skyld, uden sandfærdighed for øje, og som en håndtering af en kompleks omverden. At Brunssons 'hykleri' inddrager ordene 'ønskelig' og bevidst' giver dog mulighed for en analytisk anvendelighed, modsat hos Frankfurt, fordi de gør 'hykleri' til et mere afklaret og performativt begreb. Det muliggør min konstruktion af et BS-begreb, der ikke potentielt set inkluderer alle talehandlinger, og som netop gennem sit snævrere sigte bliver anvendeligt. Da mit sigte imidlertid er at kigge på effekterne af BS, åbner jeg dog også for at inddrage *konsekvenser* ved uoverensstemmelser mellem tale og handling. På den måde opnår

jeg et BS-begreb, der kan undersøge de ubevidste, men alligevel uhensigtsmæssige, uoverensstemmelser. En udvidelse af begrebet jeg endvidere finder underbygget i Spicers behandling af Frankfurts BS-begreb (Spicer, 2013, s.655). Jeg fastholder desuden Brunssons idé om, at hykleriet forekommer på grundlag af komplekse sociale situationer.

Brunsson giver selv flere eksempler på hans hykləri-udlægning, der samtidig kan eksemplificere min konstruktion af et BS-begreb. Han beskriver fx, hvordan Volvo efter en sag om negligeringen af miljøet, poster store summer i PR-arbejde for at fremstå miljøbevidste, men aldrig afstår fra håndteringen af selve sagen, der tvang dem ind udføre PR-arbejdet. Eller eksempelvis, at politikere i stor stil foretager beslutninger i modsætning til deres politiske ideologi, simpelthen fordi det er for problematisk at være ideologisk konsekvent (Ibid., s.28-9). Min egen konstruktion, der også tillader det ikke-intentionelle hykləri, vil yderligere eftersøge arkivet for *resultater* af handlinger. Som fx når en individorienteret og følelsespræget ledelsestilgang, der ønsker at øge medarbejdernes motivation, resulterer i, at medarbejdere stresses af "intimitetens tyranni", ved sammenblandingen af privatlivs- og arbejdsfærer (Sennett, 1974, fx s.259).

Hykleriets rodfæstning som kommunikativt fænomen sker via de mange uens krav i/til organisationerne og derfra til lederne. Der kan være krav til lederne fra deres interessenter, som skal besvares, men som ikke er ønskelige for lederne eller organisationerne at følge. Enten fordi kravene ikke gavner organisationen, eller måske fordi de modstrider et krav fra anden eller tredje side. Det kunne eksempelvis være krav fra medarbejdere om at få lovet jobsikkerhed samtidig med, at investorer ønsker nedskæringer. Brunsson fanger hykleriet og dets komplekse omstændigheder, der som nævnt er betingelser, der avler BS, i følgende citat:

*"In other words hypocrisy is a fundamental type of behaviour in the [...] organization: to talk in one way that satisfies one demand, to decide in a way that satisfies another, and to supply products in a way that satisfies the third."* (Ibid., s.27)

Hykleriet ser jeg, som en reaktion inden for spektret af BS. Det er nødvendigt i håndteringen af modsatrettede krav, der skal *tilfredsstille* interessenters krav, men ikke nødvendigvis opfylde dem. Sådanne krav kan dog ikke bare bullshittes væk fra ledelsesgangene, så problemstillingen fjernes. Flere interessenter, interne som eksterne, er nemlig ikke kun krævende i forhold til organisationernes output, men kan lige så vel stille krav til *proces* som til produkt. Derfor må ledere

nødvendigt ty til BS på et meget kompliceret plan, da den hykleriske tilgang bliver del af organisationens "indverden", og ikke kun dens omverden. Interessenter vil ofte have krav til produktionsforhold, miljøhensyn, omkostninger etc., og nogle vil decideret have krav til ledelsens måde at lede organisationen på. Nok sjældent som direkte krav, men som indirekte krav manifesteret i *forventninger* til, eksempelvis, at lede efter de nyeste trends (Spicer, 2013, s.662).

*"Structures, processes and ideologies are thus more than simply ways of coordinating action; like products, they are something which should be explicitly demonstrated to the environment in order to win its support."* (Brunsson, 2002, s.5-6)

Interessenter vil se dem selv og deres værdier spejlet i organisationen, og når ledelsen presses på en sådan måde, vil BS for alvor forankres i ledelsers- og organisationers handlemønstre. På den måde kan man i mange organisationer se strukturer, der arbejder henholdsvis med organisationens interne- og eksterne linjer, for, blandt andet, bedre at kunne håndtere interessenters krav – karakteristisk set i HR- og PR-afdelinger (Ibid., s.7). Jeg trækker dog ikke en lige linje mellem sådanne afdelinger og BS, da det ville være for reducerende, men bemærker blot sammenhængen, og knytter det til Foucaults mantra om produktiv magt, da krav dermed kan virke skabende, fordi organisationerne må *agere*, og ikke kan nøjes med at reagere.

På mange måder er BS en retorisk færdighed. Som det senere vil påvises, er talepositionen afgørende for ens succes med BS, og ikke alle i en organisation kan influere interessenter med sine udmeldinger. Det er lederpositionens privilegium, også selvom medarbejderen meldte akkurat samme sætning ud. Det er derfor tydeligt, at *etos* er afgørende for bullshitterens muligheder for påvirkning. Og det der skal påvirkedes, er interessenterne, oftest medarbejderne, og deres *patos*. Appellen til *patos* vægter følelserne, og præcis som med BS, sker dette på bekostning af *logos*. Logos er simpelthen i mindre grad handlingsanvisende end *patos* er, og derfor mindre vigtigt i ledelse. Det kan ses i to typer af bullshit knyttet til teorierne der understøtter BS, samt i en tredje jeg vil tilføje udefra.

Den primære type BS jeg vil eftersøge er; *performative selvmodsigelser*, og meget lig Brunssons hykleri, bunder de i, at sige et men gøre noget andet. Den anden form er hentet fra Frankfurt, og handler om, at *skabe* logos, via *patos*, frem for at forholde sig til det, og kan bedst illustreres med *visioner*, der skal skabe en "sandhed" for at motivere i en bestemt retning. Den sidste er inspireret

af Sennett, og mødes som en overbetoning af positivitet (og derved negligeret af negativitet), der kan ses som tidens naive ledelsestilgang, der i arkivet mødes, som fuldstændigt uden en selvkritisk erkendelse (Thyssen, 2005, s.196-8). Disse tre eksempler er forskellige, men deler dog alle min nedenstående BS-definition:

BS er en enten bevidst eller uhensigtsmæssig uoverensstemmelse mellem tale og handling. Endvidere udføres BS som del af en kommunikativ handling, og har effekt og egen vinding, men ikke sandfærdig fremstilling, som formål. BS udføres på grund af, men bør ikke undskyldes med, at den bullshittende part befinder sig i en kompleks social situation, ofte med flere involverede interessenter.

Jeg vil bruge denne udlægning af BS til at undersøge dets tilstedekomst i ledelseskommunikation. Dels som en bevidst og kalkuleret del af diskursen, og dels, som kommunikation hvis udførelse opnår et ikke-intenderet og modstridende resultat. Afslutningsvis vil jeg se på BS som et paradoksalt men anvendeligt middel i ledelse.

I kommende kapitel vil den arkæologiske analyse foretages, så den senere hen kan danne rammen for eftersøgningen af BS.

## Arkæologisk analyse af kommunikation om ledelseskommunikation

Den arkæologiske analyse er en omfattende størrelse, og jeg er ikke i stand til, på skrift, at fremvise dens fulde omfang. Dertil består mit arkiv af for mange kilder, der ikke alle kan introduceres fyldestgørende. Det er dog heller ikke kilderne i deres rolle som enestående værker, der er interessante, men derimod den sociale systematik de på samme tid er en del af, skaber og skabes af. Jeg vil derfor ikke vise min analyse som en gradvist indskrænkende proces, men derimod, vende "tragten på hovedet", som jeg beskriver det i analysestrategien. Jeg vil derfor starte *fra* et punkt, fra et enkelt udsagn, og underbygge dette. Undervejs vil jeg, ud fra relevante kilder i arkivet, beskrive de mønstre jeg har kunnet afdække, og underbygge disse fund med relevante henvisninger til arkivets kilder. Det vil ikke vise alt i dets fulde omfang, men vise regelmæssigheden i spredningen af udsagn, så en diskursformation kan fastlægges. Denne er vigtigt at fastslå for, at jeg kan bevæge mig videre til den konkrete eftersøgning af BS, og til magtanalysen af den sociale systematik, som arkivet

netop er udtryk for. En inddragelse af subjektive valg og vurderinger vil være nødvendige i min proces, og jeg lægger derfor både distance til- og udbygger Foucaults arkæologiske tilgang.

For at følge tankegangen om den omtalte "tragt", vil jeg indlede min analyse af regelmæssigheden af arkivets udsagn med at beskrive resultatet af min arkæologiske eftersøgning. Det vil give en bedre struktur til min arkivanalyse, og give mere mening for læseren, der ellers ville være henvist til en gennemgang af arkivets kilder. Resultatet er en ganske entydig og regelmæssig kommunikation omkring, hvad en leders rolle, ifølge arkivet, bør være, og hvilke kompetencer der skal besiddes, for at være en god leder.

Den gode, tidssvarende ledelse kan man først og fremmest adskille fra varetagelse af rutineopgaver. Rutinevaretagelsen tildeles forskellige navne som fx 'drift' (Attrup & Olsson, 2008, s.50-1), 'management' (Høpner et al., 2010, s.119) eller 'administrativ ledelse' (Danelund, 2005, s.9), og i stedet for at redegøre for disse opgaver, fremstilles de som en modstilling til "rigtig" ledelse. For rollen som 'chef' anses ikke som egentligt lederskab, selvom dets tilhørende opgaver overlapper i de fleste lederstillinger. Lederskabet tillægges andre værdier og en anden, mere ophøjet, funktion end "driftschefen", der varetager rutineopgaverne. Lederens rolle, foreslår jeg som værende en "organisationspædagog", og det er på alle måder en *social* rolle. Lederen skal først og fremmest varetage den sociale enhed en organisation eller afdeling er. Der skal udvises følsomhed over for gruppens sociale dynamikker og aflæses stemninger inden de udvikler sig negativt. Der skal skabes visioner, så medarbejderne motiveres til ledelsens ønskede handlingsmønstre, og til at underbygge det, bør en leder være i stand til at coache på individniveau og appellere til personen frem for medarbejderen. Alt sammen skal *menes* af lederen, for medarbejderens skyld – og for organisationens, selvfølgelig.

Der er derfor brug for en leder, der kan inspirere medarbejderne, men som også kan gå endnu videre, og lede på deres selv-ledelse. Motivationen er derfor lederens vigtigste redskab og opgave. Det forventes, at denne motivation skal være oprigtig, at lederen skal være autentisk, ærlig og have integritet – ellers må lederen på kursus og udvikle sig selv til at være det. Lederen forventes altså ikke bare at kunne motivere, men også oprigtigt at ville det. Indoptages denne vilje ikke, så kan det give problemer, når lederen skal møde medarbejderen på den så vigtige *anerkendende* måde, hvor

begge subjekter skal indgå i en gensidigt givende relation. Uden evnen til anerkendelse og motivation, da må lederen anses som en utilstrækkelig "driftschef".

### Den gode leder i en følelsesbetinget diskurs

Måden jeg har fundet frem til ovenstående konklusion, har været at opspore regelmæssigheden i spredningen af udsagnene om ledelse, der befandt sig i mit arkiv. Her fandt jeg, at særligt ti elementer gik igen i de forskellige kilder, og at de tilsammen gav et billede af et ledelsesfelt, med en entydig vurdering af "den gode leder" – den lederrolle, som jeg indledningsvis har beskrevet. Jeg vil i det følgende fremvise, hvordan dette ledelsesfelts regelmæssighed fremstår og dets systematik er indrettet, og uddybe hvordan denne systematik så sætter lederrollen.

Da jeg ikke kan citere og vise sammenhæng mellem alle kilder i mit arkiv, vil jeg her eksemplificere regelmæssigheden mellem udsagnene, ved at bringe udvalgte udsagn i spil. Disse udsagn skal ikke ses som mere eller mindre relevante end andre udsagn, der lige så vel kunne være valgt. For at fremvise den tidligere nævnte "omvendte tragt" vil jeg tage udgangspunkt i én kilde og udvide mit arkiv derfra.

Bogen *Anerkendende ledelse: Skab mod, engagement og bedre resultater* (2007) er, som nævnt, kun ét udsagn i en større sammenhæng. Den er dog et nærmest arketypisk eksempel for den "ledelsesdiskurs" jeg søger at fastlægge. Bogen kan, for at blive i Foucaults egen terminologi, nærmest ses som et 'diagram' på den manifesterede ledelsesforestilling; en idealfremstilling af begrebet ledelse, som 'panoptikon' er det for disciplinen. Titlen fungerer udmærket, som visende det *objekt*, der italesætter udsagnets sproglige og sociale faktum (Andersen, 1999, s.44-5). Titlen etablerer, hvad der er *meningen* i udsagnet, og den ordner også den sociale form, som ledelse bør indtage. Der udtales nemlig et tydeligt årsags/virkningsforhold i sammenhængen mellem titlen *Anerkendende ledelse* og ordene "bedre resultater" i undertitlen. Sammenhængen viser, at skal du skabe bedre resultater som leder, bør du tydeligvis anlægge dig en anerkende tilgang. Objektet er i denne form gennemgående i diskursen, og kan ligeledes findes i fx Lederwebs publikation *De første 100 dage – som leder af en fusioneret institution* (2006). Publikationen er ikke lige så tydelig i sin tilgang til den anerkendende ledelsesform, men idéen er dog afgjort manifesteret i dens overvejelser om ledelse. Dette fremstår, i sin mest udtalte form, i kapitlet om medarbejderne (fra s.17). Her kan man læse, hvordan lederen blandt andet bør lære sine medarbejderes fritidsinteresser

at kende, og have forståelse for deres følelser - her i den nye, fusionerede, arbejdssituation. Inddragelsen af følelser er en tendens, der også kan ses, tydeligt, hos Brinkmann (2014) og mere subtilt i Jacobsen & Thorsvik (2008, s.123-4). At jeg trækker disse eksempler frem om anerkendende ledelse må ikke forstås, som en underkendelse af dem – det giver kun mening at have engagerede medarbejdere. Eksemplerne bringes udelukkende for at vise, hvilken ledelsesform, der er tidens gældende episteme.

Vi har allerede, ud fra de eksemplificerede kilder, indikationen af et klart objekt, og som sådan lægges kimen også til den centrale *subjektposition* i kilderne *Anerkendende ledelse* (2007) og *De første 100 dage* (2006); lederens rolle er værkernes omdrejningspunkt, og lederen tildeles rollen, som garant for den ønskelige anerkendelse. En anerkendelse der skal skabe gode relationer til diskursens anden gennemgående subjektposition, som er 'medarbejderen', og som vel og mærket *behøver* anerkendelse for at fungere i sin rolle. At medarbejderne ligefrem *behøver* anerkendelse er en underforstået præmis i den anerkendende ledelsesform, der tegner diskursen, og kan blandt andet ses i *Innovation i hverdagen* (2008) og *Psykopater i jakkesæt* (2006). I sidstnævnte omtales den moderne leder, og deraf medarbejdernes behov, som besiddende: "(...) *følelsesmæssig intelligens, herunder empati, samt samvittighed, ansvarlighed og et vist mål af selvironi.*" (Ibid., s.76). I modsætning hertil tegnes skræmmebilledet på en overordnet - subjektpositionen "psykopatisk chef". En psykopatisk chef kan ses som klichéen på en "chef", der med sit fokus på drift og det administrative, skal være beslutningsdygtig, resultatorienteret og nøgtern i sin mandskabspleje, og som dermed bliver skrækeksemplet på en fejlende leder i den anerkendende diskurs.

Der er hermed tildelt *forståelseshorisonter* til de bestående, perceptive subjektpositioner (Foucault, 2005, 99-100). Lederen kan, ifølge *Anerkendende ledelse* (2007), desuden indtage andre, uspecificerede lederpositioner, da den anerkendende tilgang nævnes som "en mulighed blandt mange" (Haslebo & Lyndgaard, 2007, s.18). Men da disse ikke tildeles nogen uddybelse generelt i arkivet, vil jeg tillade mig at sætte distinktionen anerkendende ledelse/anden ledelse, og derfor kun forholde mig til subjektpositionerne 'den anerkendende leder' samt den tilhørende 'anerkendelsessøgende medarbejder'. I arkivet, fokuseres der utvetydigt på 'lederen', og 'medarbejderen' anvendes mest som en genstand for den anerkendende ledelse.

(...) *aktiv deltagelse og konstruktive bidrag er ikke noget, du som leder kan afkræve dine medarbejdere eller kolleger. Du kan kun invitere og inspirere, (...) det [er] en grundantagelse ved anerkendende ledelse, at alle kan og vil bidrage konstruktivt, når de bliver inviteret til det.* (Ibid., s.47)

I citatet tildeles 'lederen' en forståelseshorisont, der underbygger at medarbejderne behøver anerkendelse, og påviser samtidig denne pointe om anerkendelse i ledelsesformen. Der udtales i citatet, og gennemgående i værket, at den eneste vej til at få medarbejderne til at yde, er ved at *motivere* dem gennem anerkendelse – at tilgå dem som følende individer. Du kan som leder tydeligvis ikke forvente, at medarbejderne automatisk udøver deres job, og derfor er en tilgang udelukkende baseret på administrations/driftsledelse ikke mulig.

Flere andre udsagn i mit arkiv kan underbygge formen for den objekt og subjektposition, som der er illustreret med udgangspunktet *Anerkendende ledelse* (2007), og som derfra er underbygget. Lignende udsagn kan opleves igen i fx *Den professionelle proceskonsulent* (2009, s.247), hvor anerkendelse nævnes som en særlig populær tilgang til projektledelse. Mere tydeligt er det dog at spore i det CBS-udbudte ledelseskursus *High performance leadership* (CBS, 2015). Her har vi at gøre med et meget tydeligt objekt, der med sit navn klassificerer sig som noget ønskeligt, ja decideret uimodsigeligt – for hvem kan sige nej til at ville være en højtydende leder? –, og som med engelske låneord, højt profilerede foredragsholdere og sin markante pris, nok søger at legitimere sin position i "ledelseshierarkiet", som et særlig attraktivt og "state of the art" kursus (Foucault, 2005, s.108).

Med *High performance leadership* (CBS, 2015) introduceres vi igen til en titel, der sætter lederen som en subjektposition, der vil kunne yde god ledelse, hvis kursets anerkendende erkendelse optages og efterfølges. Heller ikke her refereres der til alternative ledelsestilgange. Der er sat fokus på lederen, men igen introduceres medarbejdernes subjektpositioner som anerkendelsessøgende i deres relation til lederens tildelte subjektposition – uden anerkendelse kan medarbejderen ikke udnytte sit fulde potentiale, hævdes det. Og lederen der deltager i kurset skal lære at gøre op med "*den vanetænkning, der får dansk erhvervsliv til at hænge i bremserne*" (Ibid.), hvilket er en udmelding, der sætter den deltagende leder som progressiv, og dermed i distinktion til andre ledertyper, der må forstås som stagnerede, ja nærmest skadelige. Eksemplerne går igen i arkivet, og kan ligeledes underbygges af *Systemisk coaching* (2009, s.22) og *Praktisk filosofi og ledelse* (2007, s.16-7). De danser ligeledes efter "forandringens pibe", og er derved ude med riven efter gængse og stagerede



ledelsesformer, der, i kursets tilfælde, får prædikatet; "*gammelt ledelsesparadigme fra 'industriperioden'*" (Ibid.).

Eksemplerne, der fremhæves i det ovenstående, er *ikke* udvalgt fordi de ligner hinanden, men fordi de fungerer til at fremvise dele af den systematik og regelmæssighed, jeg møder i læsningen af mit arkivs kilder. De er derfor også indvævet i det samme *begrebsnetværk*. Selvom de ikke henviser direkte til hinanden, indgår de i en systematisk og regelmæssig kommunikation om ledelse, hvor de behandler hver deres emne, men dog følger samme skema (Foucault, 2005, 109). Udsagnene i arkivet rækker, både eksPLICIT og implicit, bagud i tid til et tidligere ledelsesbegreb, og fralægger sig dette – i *Coaching i organisationer* beskrives nutidens medarbejdere, som værende; "fleksible, forandringsparate, selvstændige, ansvarlige og udviklende" samt mere effektive. Derved sættes også en kontrast til deres forgængere. Der lægges en afstand til fortiden, som værende ringere, og samtidig rækkes der frem i tid, ved at opstille gevinsterne, ved at tænke i den coachende og anerkendende ledelse. På den måde forekommer der en grundfæstning af ledelsesbegrebet (Jepsen et al., 2010, s.34).

Begrebsnetværket betyder, at objekterne kan række endnu videre end til blot at være dem selv, og det betyder, at de kan "fylde mening i sig selv", ved at indgå i relationer, der allerede er ladet med et vidst indhold. Udsagn kan dermed knyttes til eksisterende begrebsnetværk eller danne nye, og derfra udbygge eller sedimentere deres objekt. I kurset *High performance leaderships* eksempel inddrages organisationen bag det, CBS, samt de "ledelseseksperter", der er engageret i kurset. CBS og navne som Flemming Poulfelt og Kasper Holten bidrager til ledelseskursets indholds legitimitet, ved at tillægge sig deres *ethos*, og de opbygger ligeledes disse subjekters position i ledelsesfeltet med en sådan deltagelse (Foucault, 2005, s.104). På den måde styrker det dem, men nu i subjektpositioner som "ledelseseksperter", som dermed kan udsige noget om ledelse, der nemmere kan gøre sig gældende. Det gør også at kurset som objekt kan stå stærkere i forhold til andre ledelsesobjekter, når dets begrebsnetværk er stærkt.

Begrebsnetværk kan række enormt langt ud, og er i princippet umulige at redegøre fuldkomment for, da de og deres indholds indflydelse er dynamiske størrelser. Dog kan jeg give et indtryk af begrebsnetværkets funktion, og hvordan det i hvert fald midlertidigt, har sedimenteret den anerkendende ledelsesform som den gældende.

Artiklen *Derfor fejler du som leder* (Buch-Hansen, 2013), fra ledelsesportalen *Lederweb*, kan fungere som et eksempel på en sådan sedimentering af begrebsnetværket. Artiklen knytter sig til de foregående eksempler ved, at promovere det samme objekt og den samme subjektposition for ledere, efter et gennemgående skema, der dermed er med til at underbygge deres og sin egen berettigelse som korrekt ledelse. Artiklen fortæller ledere, at de fejler, hvis de ikke er entusiastiske og sociale individer, og den mere resultatorienterede "driftsledelse" er med god vilje kun tilstede i to af artiklens ti punkter. Driftsledelse reduceres desuden gennemgående i arkivet til en underordnet, og mere begrænset, form for ledelse. Udsagnene i begrebsnetværket fungerer derfor gensidigt opbyggende af deres egen position, både ved at referere til det samme, men også ved at samle sig imod det samme. En interessant forgrening i denne artikels eget begrebsnetværk er dog, at den inddrager evidensbaseret forskning, ved at være skrevet ud fra en større undersøgelse. Det er ikke en forgrening der er regelmæssig i arkivet, og det er iøjnefaldende, at et arkiv bygget på ledelsesområdet, der er så centralt i organisationer, ikke har en regelmæssig forekomst af evidensbaseret forskning. Flere af arkivets udsagn baserer sig på forskning, ofte med en enten psykologisk eller filosofisk baggrund, men da jeg ikke har fundet den forskningsmæssige tilknytning i en regelmæssig type eller grad vil jeg ikke vurdere det til at være en afgørende del af diskursformationens begrebsnetværk. I en anden sammenhæng, kunne det være interessant at undersøge den anerkendende ledelses forhold til forskning, men da det ikke, fremstår regelmæssigt i arkivet, er det ikke af betydning herfor.

Også som objekt passer artiklen *Derfor fejler du som leder* (Buch-Hansen, 2013) til diskursformationen, og som italesættelse af et socialt faktum, råber den nærmest til læseren. Hvis artiklens indhold passer til din måde at lede på, er du fejlslagen som leder. Subjektpositionen for den gode leder sættes samtidig, og indholdet står som bøjet i neon: sociale færdigheder og en motiverende adfærd er nøglen til god ledelse. Det er også et billede der underbygges af det næste udsagn jeg vil inddrage for at påvise regelmæssigheden af den anerkendende lederrolle.

Udsagnet er et stillingsopslag eftersøgende en "kundeservicechef" hos Metro Service A/S (bilag 9). Jeg vælger at fremhæve dette udsagn, da vi her ikke har at gøre med et objekt, der lige så tydeligt italesætter sit sociale faktum, som de andre kilder. I stedet må man gå til objektets bredere italesættelse af udsagnet, før det fremstår, hvad en ønskelig leder er. I et stillingsopslag er der ganske vist ikke en eksisterende subjektposition at undersøge, men der er dog et *ønske* om en, med

krav til dens udfyldelse, og derfor, hvilken forståelseshorisont, der anses som korrekt. I kravene til lederen kan det iagttages, at der rækkes ud mod den lederrolle, der allerede er vurderet, som den regelmæssigt forekommende i arkivet, hvilket tydeligt fremstår i de følgende krav:

- Er synlig, tilgængelig og god til relationer
- Udviser stor interesse for personaleledelse
- Er en reel og imødekommende leder, der kan skabe resultater i en travl og hektisk hverdag
- Er fleksibel og i stand til at tackle udfordringer med en anerkendende tilgang. (bilag 9)

Det skal dog siges at den regelmæssighed jeg i det ovenstående påpeger, ikke er den samme, havde jeg udelukkende inkluderet stillingsopslag i mit arkiv. I min undersøgelse af stillingsopslag er der ligeså høj grad en efterspørgsel på "chefrollen" eller den tilsvarende "managerrolle" (Kotter, 1990), som på den gennemgående lederrolle. En uoverensstemmelse jeg finder interessant, da den indikerer en uoverensstemmelse mellem efterspørgslen på- og idealet for ledere, men som det dog ikke er specialets anlæggende at undersøge nærmere. Grunden til at jeg inddrager stillingsopslag i mit arkiv er, at de ofte kommunikerer om ledelse, i den form der ideelt ønskes, og derved indgår i-, og successivt opbygger et begrebsnetværk om ledelses korrekte udførelse (Foucault, 2005, s.104). At der ikke er en fuldstændig overensstemmelse i det efterspurgt blandt alle stillingsopslagene, ser jeg ikke som en forhindring for, at de kan bidrage til den overordnede regelmæssighed i ledelseskommunikationen. For der er stadig en stor forekomst i efterspørgslen af den personligt engagerede og anerkendende *lederrolle*, og dermed *er* der en regelmæssighed inden for selve ledernes kvaliteter (se bilag 10 og 11).

Udsagnene, jeg berører i arkivet, er dog kun udsagn, hvis de også indgår i en *strategi*, der opretholder eller afvikler dem. Det mener jeg, der er tale om, med de udsagn jeg har lagt til grund for min diskursformation, og for de udsagn jeg har valgt at eksemplificere diskursformationen med. Udsagnene i arkivets kilder følger tydeligvis de samme selektions- og acceptregler, når det kommer til, hvad ledelseslitteraturen vurderer og godkender som god ledelse – nemlig den følelsesmæssige og anerkendende ledelse med stor personfiksering, som da bliver det kendetegnende ved diskursformationen. Jeg har givet flere enkelte eksempler på, hvordan objekter og subjekter i begrebsnetværket er med til at understøtte hinanden. Både når det kommer til at definere ledelse som foregående i en social relation til medarbejderne, men også når de er sammen om, at den mere

kvantitative og "industrielle" ledelse underkendes. Der er interessant nok ikke nævneværdige kommentarer til diverse ikke-personfikserede ledelsesteknikker som fx LEAN eller SWOT i arkivets kilder, og dette undrer mig, da al erfaring siger, at de anvendes i organisationerne, og måske netop er i modsætning til de kvalitative og "bløde" ledelsesværdier. Omgåelsen kan være en understregning af, hvor meget ledelse i virkeligheden er præget af det følelsesmæssige imperativ, og at forfatterne i ledelsesdiskursen, selv om de er bevidste om sådanne teknikker, ikke vælger at inkludere dem. I så fald er det et strategisk valg for diskursen, da teknikkerne så falder for diskursformationens acceptregler. Ledelsesteknikkerne kan ikke påstås at blive skubbet ud af den anerkendende ledelsesstil, for mange af teknikkerne er forholdsvis nye for ledelse, ligesom anerkendelsen er det. Det må dog ikke forveksles med den kommunikation jeg undersøger, som er kommunikationen *om* ledelseskommunikation, og derfor kan der sagtens være et skel mellem den praktiske kommunikation *af* ledere og den mere teoretiske kommunikation *til* ledere. Ikke desto mindre, er det en interessant mangel på kongruens, og mit eget bud er det simple, at den teoretiske ledelseskommunikation simpelthen indtager en idealistisk formidling om, hvordan den ser diskursformationen fungere. Det ser jeg desuden, som en indikation på diskursens opnåede styrke og sandhedsværdi.

Man kan på én gang iagttage, at ledelseskommunikationens strategis acceptregler, er mere og mindre restriktive. Mindre restriktive, fordi, at så mange sociale- og følelsesmæssige kompetencer, der tidligere har været placeret uden for organisationer, fx pædagogikken, psykologien og personlighed, accepteres som nyttige og nødvendige. Men også langt mere restriktive, fordi, at det nu ikke kun er drift og resultater, der har betydning for god ledelse, men i lige så høj grad også *processen* hen mod resultaterne. Selektionen af- og accepten af "god ledelse" er med til at bestemme, hvad der fortsættes og hvad der udfases af ledelsesformer i ledelseskommunikationen. Når nye ledelsesformer dukker op vil de straks blive mødt og vurderet af den gældende strategis *beslutningsinstanser* i fx ledelseslitteraturen og lederkurserne. Accepteres de af strategiens regler om den anerkende tilgang og lægge driftsledelse ryggen, kan de opnå en status som anerkendte ledelsesbidrag (Foucault, 2005, s.116-7). Selvfølgelig vil der også være andre influerende strategier i ledelseskommunikationen, der regulerer, hvad der kan gøre sig gældende – det kunne være forlagenes selektionsregler for, hvad de kan og vil udgive i forhold til etik eller økonomi, og dette influerer selvfølgelig på diskursformationen. Der skal derfor som en afsluttende bemærkning

påpeges, at der altid i alle sammenhænge vil være flere strategier i spil ad gangen som påvirker diskursformationers indretning og udvikling, og at fx begrebsnetværk kan eller ikke kan kobles sammen med andre begrebsnetværk. At jeg fokuserer min arkæologiske analyse på kommunikationen om ledelseskommunikation, skyldes, at det selvfølgelig er arnestedet for udformningen af ledelse, og derfor har primat i dets udvikling.

Den foregående arkæologiske analyse indtager en koncentreret form, med en omvendt tilgang, der frem for at indsnævre vælger at udvide. Det skyldes, at analysens funktion i dette tilfælde primært har været, at fastslå regulariteten i mængden af udsagn om ledelseskommunikation, så diskursformationens indretning kunne erkendes, og en platform for videre analyse anlægges. Denne platform er nu på plads, en *diskursformation* om ledelse er fastslået, og jeg vil bevæge mig videre til, på én gang at opsamle, uddybe og perspektivere indholdet af netop den fundne regelmæssighed i min arkæologiske analyse.

### Lederen som "organisationspædagog"

I min søgen efter regelmæssighed blandt arkivets udsagn, fremstod det tydeligt, at den gode og tidssvarende leder, indtager en social og vejledende rolle. Lederen skal kunne aflæse det sociale, udvikle den enkelte medarbejder, motivere og opdrage til livet som selvstændig medarbejder i organisationen. Det er en rolle, som for mig frembringer associationer til den traditionelle pædagogiske rolle, der normalt varetager børns udvikling. Jeg vil ikke argumentere for at medarbejdere i organisationer skal- eller bliver behandlet som børn, men jeg vælger at gå ind i denne sammenligning, da den tydeligt kan illustrere, hvordan vores eksisterende ledelses-episteme er indrettet.

Jeg anvender, som grundlag for sammenligningen, folderen *BUPL's pædagogiske profil* (2007), der beskriver pædagogens rolle. Folderen omtaler pædagogens vigtigste funktioner, værdierne og formålet ved arbejdet, og selvom der ikke kan sættes lighedstegn ved barnets- og medarbejderens rolle i henholdsvis institution og organisation, så er der tydelige overlap mellem pædagogens og lederens funktioner og forståelseshorisonter. For at underbygge denne sammenligning kan man tage udgangspunkt i de hyppigste, regelmæssige beskrevne ledelsesfunktioner, som jeg har kunnet klarlægge i arkivet, og sammenligne dem med indholdet fra BUPL-brochuren.

En leder skal ifølge arkivet:

1. Motivere,
2. Optræde autentisk (være ærlig og oprigtig),
3. Kunne aflæse det sociale rum på arbejdspladsen,
4. Personlig pleje for professionel gevinst,
5. Anerkende medarbejderen som individ,
6. Sætte- og inspirere til en fælles kurs,
7. Styre på selvstyring/ledelse af selv-ledelse.

(Baseret på alle arkivets kilder)

Disse er de kernekompetencer en leder skal besidde ud fra kilderne i mit arkiv, i en prioriteret rækkefølge efter hyppighed. Andre kompetencer forekommer, men i et omfang jeg finder for småt til at erklære dem regelmæssige. Alligevel er det tydeligt, at lederrollen her tegner sig som en social facilitator. Lederen skal få gruppen til at fungere som en enhed, der går i samme retning, men ligeså vigtigt er det, at den enkelte medarbejder føler sig set, hørt og imødekommet af en leder i øjenhøjde. Alt dette skal foregå så medarbejderen kan indgå i- og agere selv-ledende i organisationen, som et mere givende aktiv.

Den pædagogiske opgave er, ifølge BUPL, at opdrage, udvikle og danne børn, blandt andet ved at yde støtte, engagement og tryghed til dem (Ibid. s.4). Jeg ser her samme facilitator-rolle hos pædagogen, som jeg ser lederen have for medarbejderens udvikling og selvstyring. "Modtagerne" af de dannede subjekter er forskellige (henholdsvis samfund og organisation), men jeg anser den socialiserende rolle som rimeligvis ensartet. Specielt tilgangen til rollen finder jeg meget nært beslægtet, og det er klart, at både lederen og pædagogens rolle er sat ud fra en *anerkendende* tilgang. Det baserer jeg på, hvor mange af de, ifølge BUPL, pædagogiske *værdier*, som kan genfindes i arkivets ledelsesrolle. BUPL indleder værdigrundlaget således:

*Det pædagogiske arbejde bygger på etik, et socialt engagement og et udviklingsperspektiv.* (Ibid. s.6)

Hvilken 'etik' der er tale om er ikke afklaret af BUPL, og ordvalget fremstår uovervejende. Som del af den hele ordlyd i værdigrundlaget, der er ladet med anerkendende karaktertræk, som "empati" og "nærvær", mener jeg dog, at "etik" i denne sammenhæng bliver anvendt, som en forventning om oprigtig følt, personlig involvering i arbejdet med andre mennesker. Pædagogen skal, som lederen, *mene* sin ledelse og være oprigtig i sin fremtoning, hvilket coaching-tilgangen er bevis for (se fx Jepsen et al., 2010, s.265-6, 2010 eller Moltke & Molly, 2014, s.54-55). Det *social engagement* er som

nævnt meget centralt for lederens funktion, og måske dér lederen kan adskilles tydeligst fra chef-rollen. At skabe motiverede medarbejdere er det hyppigst mødte regelmæssige træk i arkivet, og er på sin vis summen af lederrollen. I praksis mødes det tit i *visionen*, som skal formuleres, og skabes et engagement omkring den, så den udtrykker en retning medarbejderne bør ønske at gå (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s.47). På samme måde skal pædagogen engagere og opmuntre børn til at blive socialt bevidste og udvikle sig i en demokratisk vision (BUPL, 2007, s.4). Dette udviklingsperspektiv er også et de to professioner deler, og ligesom pædagogen udvikler børnene, skal lederen også arbejde på, at få det optimale ud af sine medarbejdere (se fx Attrup og Olsson, 2008, s.313). For medarbejdernes skyld, selvfølgelig, i anerkendelsens navn, men i ligeså høj grad for organisationens skyld, som det ses illustreret i *Center for Ledelse*-kurset *Ledelseskommunikation*, hvor det at skabe mening for medarbejderen er vejen til resultater (Bilag 12).

Man kan på dette tidspunkt, undre sig over min sammenligning af de to professioner, og spørge; "*og hvad så?*", men jeg ser sammenhængen, som et markant tegn på, *hvor* personfikseret og følelsespræget et ledelsesparadigme, der er gældende i samtidens ledelsesdiskurs. En diskursformation som er enormt optaget af 'medarbejderen' (selv begrebet er ladet med anerkendelse i modsætning til fx 'den ansatte', som bruges i mindre grad) i modsætning til den tidligere "industriledelse", som det nedladende er refereret til i en tidligere kilde (CBS, 2015). Det bør også bemærkes, at udviklingen for lederrollen både er *mod* anerkendende ledelse, men også *fra* resultater og kvantitative hensyn. Et skifte vis forklaring, jeg selv forestiller mig, ligger i en kynisk sammenblanding af de to elementer. Der er en øget fokus på at inkludere personen i professionen, simpelthen fordi, det kan give bedre ydende medarbejdere. En pointe jeg senere vil komme ind på.

Når ledelses-epistemet ændrer sig, så er det ikke kun sprog og handlemønstre, der ændrer sig. Det gør også måden, hvormed magt udfoldes. Som nævnt er magt både socialt produktivt og restriktivt, og vil derfor medføre ændringer i den sociale indretning. Jeg vil, senere i specialet, anvende denne opnåede erkendelse om ledelsesdiskursens "føleri", til at analysere og aflæse magtens type og tilstedeværelse i denne anerkendende ledelsesform.

Er man velbevandret i ledelseslitteraturen kommer ovenstående lederrolle og diskursformation måske ikke som en overraskelse. Jeg vil dog mene, at da kun få ledere kan tænkes at have en decideret sociologisk tilgang til- eller ligefrem uddannelse i ledelse, vil mit resultat ikke fremstå lige

så selvfølgelig for ledere i bred forstand. Jeg mener, at min "pædagog-sammenligning" kan være med til at illustrere, hvor dybt den anerkendende tilgang har forankret sig, og som analyseres senere, konsekvenserne deraf. Viden vil kunne anvendes til at tilgå "føleriet" mere kritisk, og til at stille spørgsmålstejn ved, om det måske går for vidt – særligt når det kommer til kravet om oprigtige følelser i arbejdslivet.

Den arkæologiske analyse handler om at bevidstgøre sig om en diskursformations tilstand og indretning, og det er jeg nået frem til. Ikke før en sådan bevidstgørelse er opnået har man reel mulighed for et kritisk indblik. Et blik, der i den arkæologiske analyse er påvisningen af *kontingens* i de sociale konstellationer, vi normalt ser som selvfølgelige. Denne kontingens er ikke fremstillet endnu, men følger i en senere analyse.

Afslutningsvis skal det nævnes, at jeg er opmærksom på fænomenet 'erhvervspædagogisk ledelse', som fx set i Claus Madsens bog *Erhvervspædagogisk ledelse* (2015). Jeg ser dog ingen umiddelbar kobling mellem mit speciale og denne ledelsesmæssige tilgang andet end i ordlyden. Ikke overraskende understøtter bogen dog den gældende diskurs i mit arkiv.

## Bullshit og ledelse

Når det kommer til iagttagelsen af BS i diskursformationens følelses- og personfikserede indhold, lægger jeg Foucaults ideal om ikke at fortolke kilderne, på hylden. BS er nemlig, som det er blevet beskrevet tidligere, ikke dets umiddelbare udtryk, men i stedet den *effekt*, der opstår i kølvandet på det. Jeg må derfor gå dybere ind i, og fortolke de enkelte udsagn, for at finde ud af, om de kan betegnes som BS, og derved, om BS da kan siges at have en regelmæssig tilstedeværelse i diskursformationen. Det skal samtidig nævnes, at jeg ikke nødvendigvis ser denne diskursformation have et unikt forhold til BS sammenlignet med andre diskursformationer, men at jeg, for at undersøge BS' effekt på magtforholdene i diskursen, følgelig først må bevidstgøre mig om deres eksistens.

Ved første øjekast er BS ikke det, der fanger opmærksomheden i diskursformationen omkring ledelse. Det italesættes ikke som den *nødvendige* håndtering af kompleksitet, Brunsson argumenterer for, og der kan ligefrem læses en modstand imod effektorienteret opførsel i kravene om autentisk og ligefrem opførsel (se fx Buch-Hansen, 2013). Som fortalt er BS dog effekt og intentioner, og jeg mener derfor at kunne argumentere for dets tilstedeværelse på trods af, det ikke



nævnes eksplicit. Det vil være enten som *intentionelt* "sminket" kommunikation, fordrejet i forhold til dets sandfærdighed, eller som uhensigtsmæssige *resultater* af kommunikationen om god ledelse, som diskursformationen kræver. Netop som de tre typer af BS jeg tidligere har fastlagt (s.35-6). Spørgsmålet er så, om det er noget, der optræder regelmæssigt i diskursen. Det er det jeg undersøger i følgende afsnit. Min fremgangsmåde er, i arkivet, at undersøge kravene til den gode leder for iboende *paradokser* og *urealistiske krav*, og undersøge, om denne tale om anerkendende ledelse, også reelt er en anerkendelse af medarbejderne som individer.

#### Bullshits skjulte regelmæssighed og konsekvenser i samtidens ledelse

Ledelsesdiskursen er i sit umiddelbare indtryk fri for en regelmæssig tilknytning til BS. Sprogbrugen kan ofte blive noget plat, og enkelte formuleringer have karakter af decideret vås (se fx kommentaren om mental kontra fysisk formåen i: Attrup & Olsson, 2008, s.57), men, som min egen konstruktion af et analytisk BS-begreb selv understreger, så er det da heller ikke på det overfladiske og synlige plan, at BS skal eftersøges. I stedet vil jeg argumentere for, at der på et mere subtilt og refleksivt krævende niveau kan opdages en regelmæssig sammenhæng mellem sproget i ledelsesdiskursen og BS-typerne. Det er en sammenhæng, der må etableres ved brug af fortolkning, og som i sidste ende inkluderer hele diskursens tilgang til ledelse.

Koblingen mellem BS og ledelsesdiskursen finder jeg indlejret i den *anerkendende ledelsesforms* paradoksale modsætning imellem tale og handling. Det er i mange tilfælde uforlignelige og paradoksale forventninger, som diskursen henholdsvis opstiller rammerne for og giver mulighederne for at opnå. I flere tilfælde er der også uhensigtsmæssige uoverensstemmelser imellem, hvad der kommunikeres som ønskeligt eller forventet, og hvad resultatet af handlingerne, som søger at tilfredsstille disse, bliver. Ikke nødvendigvis fordi ledere eller medarbejdere bevidst presses ud i sådanne situationer, men fordi, der er en forventning om, at situationerne er de rigtige at handle- og befinde sig i. I tråd med BS-typen at *overbetone positivitet*, er der nemlig ikke et kritisk blik fra diskursen på sig selv. Intet sted har jeg kunne finde et blik på anden orden, og som det kan udlæses af fx *Derfor fejler du som leder* (2013), er det kun lederen, og ikke den anerkendende ledelse i sig selv, der kan fejle. Der er dog flere eksempler i arkivet på, at den erklærede, anerkendende ledelsesdiskurs, netop er koblet til BS.

Kravene til ledere er, at de skal agere anerkendende og autentiske over for medarbejderne, men samtidig lede dem på den måde, der er mest udbytterig for organisationen. Lederen står derfor i en paradoks situation, der kun er mulig, så længe medarbejdernes og organisationens ønsker og behov er ens – en situation der nok nærmere høre hjemme i ledelseslitteraturen end i praksis. Løsningen på dette paradoks, er det jeg ser som koblingen, og dermed, som regelmæssigheden, mellem anerkendende ledelse og BS. Lederen må simpelthen *skabe* en situation, hvor der foretages en *performativ selvmodsigelse* mellem udmelding og handling, for at afveje uens eller modsatrettede ønsker og forventninger fra henholdsvis medarbejdere og organisation. På den måde skjules paradokset ved at bruge BS.

Det mødes flere gange i arkivet, at den anerkendende tilgang i virkeligheden er en, der er til for at gavne organisationen. Det er sådan set ikke bemærkelsesværdigt, at organisationen varetager sig selv og sin egen vinding, da dens formål er overlevelse, og det er da heller ikke organisationen selv, der kan eller skal udføre anerkendelsen. Ansvar lægges i stedet på lederen, som dermed indsættes i en paradoks situation mellem at skulle optimere medarbejderen som både individ og som ressource for organisationen. Ikke at det er en umulig harmoni, men sandsynlig er den bestemt ikke. Et eksempel på denne fokus på organisationens egen vinding illustreres i *Coaching i organisationer*, hvor der anbefales at lederen lægger en *strategi* for, hvilken rolle han/hun indtager, og derfor hvordan der skal ageres som samtalepartner, i den coachende samtale (Jepsen et al., 2010, s.286). Det kan virke oplagt og som ganske almindelig planlægning. Det kolliderer dog med den grundlæggende tanke om, at coaching er en anerkendende tilgang, hvor fokus bør være på den coachede og med dennes udvikling for øje – det nævnes endda tidligere i samme bog (ibid., 264). Jeg anser ikke den coachende samtale, som om medarbejderen bevidst føres bag lyset og udnyttes. Men den stiller dog lederen i en situation, hvor to interesser skal jongleres samtidig, og hvor en selvmodsigende håndtering derfor bliver nødvendig. Paradoksalt nok er løsningen ikke at afsløre afhængigheden af BS, men i stedet en korrekt dosering af den. For indrømmes brugen af BS overfor "offeret" som værende BS, så fremstilles dets fordækte væsen netop, og bullshitten mister sit potentiale som en produktiv magt, der kan skabe – potentielt en rent faktisk udbytterig coachende samtale –, og frem trækkes i stedet, at medarbejderen føres bag lyset. BS' livsbetingelse er følgelig dets fordækte form, hvor sandfærdighed viger for effekt, og derfor må lederens løsning på den paradoksale situation være en afbalanceret og agtpågivende dosering af BS.

Det kan også mødes i arkivet, at lederen skal være oprigtig, ærlig, forstående, medfølelse og andre *personlige* og individuelle kvaliteter, som jeg vil samle i en kategori, omkring det at handle *autentisk*, og have sin personlighed med sig på job (se fx Langenge, 2008 og bilag 13). En sådan privat-personlig inddragelse af lederen skaber et behov for hykleri på et mere komplekst plan. Lederen skal i et sådant tilfælde engagere sig personligt, så medarbejderne og deres følelser kan mødes *oprigtigt* anerkendende, og så de kan motiveres til at engagere sig dybere og mere helhjertet i organisationens velbefindende. Der skal på den måde hykles over for tre parter, hvoraf den ene endda er lederens forhold til sig selv. Det er svært at forestille sig, at dette skal kunne foregå uden at lederen vil være bevidst om sin paradoksale position i situationen, og man må forvente, at lederen da vil håndtere situationen pragmatisk og ved hjælp af et afbalanceret brug af BS. For visse følelser kan ikke udføres på kommando, og selv om skuespilleren kan simulere følelser, kan man ikke afkræve oprigtighed – man enten er det eller ej. For at omgå en sådan performativ selvmodsigelse må følelser og oprigtig interesse i denne sammenhæng forventes at være simulerede. Kunsten ligger i så fald i, at give efter for kravene og indgå i diskursen på dens vilkår, og agere som en skuespiller på organisationens scene, og dette må betyde, at bullshitten *uundgåeligt* bliver en del af diskursen.

Man kan også se på involveringen af følelser i ledelsesdiskursen, som et oprigtigt ønske om, at have mere tilfredse medarbejdere. Nok kan der være en forventning om, at anerkendelsen af medarbejderne som *hele* mennesker eksempelvis vil øge produktiviteten, men det kan ligeså vel være at se som en positiv sideeffekt, som det egentlige mål. Man fristes da også, til at anse mange organisationers *visioner* om trivsel, som havende denne bagtanke. I så fald vil det foregående argument i mine øjne stadig stå, men bullshitten vil da også være at finde i en anden facon, som uhensigtsmæssige konsekvenser af effektorienteret kommunikation. For i involveringen af følelser på arbejdspladsen rækkes der over tærsklen mellem det professionelle og det private og to generelt set uforlignelige scener sammenblandes. Konsekvenserne af dette kan belyses med Richard Sennetts værk *The Fall of Public Man* (1974), som blandt andet forholder sig til denne sammenblanding af sociale scener. Den følelsesmæssige indblanding af det hele menneske, kan have den uhensigtsmæssige konsekvens for medarbejderne, at de forventer følelser fra de forkerte steder (Ibid., s.263). For den følelsesmæssige involvering kan organisationen ikke gengælde eller forholde sig til, da den ikke, i sig selv, har følelser. Derfor må lederen være den der forholder sig til medarbejdernes følelser. Men, udover at der ikke kan forlanges ægte følelser på kommando, så er

det at være "autentisk" og helt og intimt tilstede for lederen, også at risikere sig selv. Da bliver det personen og ikke rollen som leder eller medarbejder, der står på spil i interaktionen. Slås der skår i denne intime tilstedeværelse, fx i form af kritik, kan professionelle problemer blive til personlige problemer, og psykiske problemer udvikle sig. Ønsket om den 'autentiske' tilstedeværelse mindsker incitamentet til indtagelsen af 'roller', da kun den oprigtige oplevelse af personen gælder. Sennett mener da også, at roller er *nødvendige*, fordi, de mindsker kulturers kompleksitet og tydeliggør hvad, hvorfor og hvordan der bør ageres i specifikke situationer (Ibid., s.267). Bortlægges de sociale medarbejder- og lederroller kan det altså resultere i kaotiske organisationer, hvor tidligere irrelevante sager kan opnå samme status som organisatoriske kerneopgaver og omvendt.

Som en indskydelse kan det siges, at bullshit-typen positiv overbetoning ikke har vist sig i arkivet. Dog kan man sige, at den positive overbetoning fremstår som funktion, i og med kritik af diskursen fuldstændig udebliver. Visioner er heller ikke fremgået så tydeligt som de performative selvmodsigelser, men kan dog mødes som et positivt ladet fyldord. Blandt andet i *Guide til god ledelse* (2012), hvor dets tydelige effektfokuserede og "sandheds"-skabende væsen er italesat. Visioner skal pirre fantasien, og ifølge publikationen, er det fantasien der skal bære læsset, når arbejdet bliver svært. Ikke medarbejderne eller lederen, men den fælles vision de orienterer sig efter.

### "Organisationspædagogen", anerkendelsen og bullshit

Jeg er ikke overrasket over, at have fundet den anerkendende lederrolle regelmæssigt i min analyse af det konstruerede arkiv. Man hører dagligt om MUS-samtaler, coaching, "at brænde for sit arbejde", storladene visioner, og andre indikationer på, at det er et følelsespræget arbejdsliv, der er gældende i de danske organisationer. Det er dog bemærkelsesværdigt, at den anerkendende lederrolle kan findes så regelmæssigt i litteraturen, især fordi den ikke i samme grad var at finde i de undersøgte stillingsopslag. Der kan derfor siges at være en diskrepans litteraturen og den reelle efterspørgsel i mellem. Ledelseslitteraturen kan dog sagtens handle om disse driftsmæssige ledelsestilgange, men da om tekniske ledelsesredskaber som fx Lean eller 'new public management' og ikke specifikt om lederrollen (se fx Bicheno, 2004).

Ledernes kerneopgave er, at få medarbejderne til at yde bedst muligt for organisationen, og som det fremgår i foregående kapitel, er det i den gældende ledelsesdiskurs en kvalitativ udfordring og

vurdering. Jeg opfatter måden den gældende anerkendende og kvalitative tilgang omtales på, nærmest som om, at magtforholdene bør "pakkes ind" og skjules for medarbejderne, hvilket igen indikerer en overbetoning af det positive i anerkendende ledelse – hierarkiet er der jo stadigvæk. På den måde kan der fremvises et symbolsk frirum med plads til 'det hele menneske', sådan at medarbejderen kan opfatte sig selv friest muligt, og deraf ideelt set yde bedre for organisationen. Som jeg vil vise senere hen, kan magten dog ikke bare gemmes væk. Den anerkendende tilgang tilbyder givetvis, for mange, en holdbar illusion om mere selvstændige arbejdsroller og dermed en åbning for mere motivation i arbejdslivet. På den måde kan anerkendelsen fungere som en produktiv magt, der både tilbyder medarbejder, leder og organisation noget. Man fristes, med Maslows behovspyramide in mente, til at tegne situationen større op, og anse arbejdets rolle i danskernes liv, som nu at være mere for selvrealiseringens end for overlevelsens skyld. Man skal arbejde med sin passion og gå efter sit "drømmejob". Konsekvensen af dette følelsesbaserede arbejdsliv, hvor der, især af ledere, kræves en *autentisk* tilstedeværelse er, at det vil betyde en sammenblanding af privat- og arbejdsliv med mulige uhensigtsmæssige konsekvenser.

Jeg vedkender mig at optegne et skarpt billede af leder-medarbejderforholdet i de danske organisationer, men står dog ved, at min beskrivelse som diagnose på den aktuelle ledelsessituation, holder stik. Der er en regelmæssig forekomst af den følelses- og personfikserede lederrolle; "organisationspædagogen", enten som efterstræbt idealfigur i ledelseslitteraturen, som eftertragtede kompetencer i mange stillingsopslag, eller, som formål i bekostelige lederkurser. Jeg er ingenlunde i tvivl om, at det er den anerkendende leder, der er idealbilledet i den danske ledelseslitteratur. "Chefen" eksisterer stadigvæk, og er som sådan ikke truet i de danske organisationer, men kun i sin egen afgrænsede rolle – som administrator – og betragtes reelt set ikke som en leder i litteraturen.

## Magt i ledelsesdiskursen

I gennemgangen af arkivet beskrev jeg henholdsvis begrebsnetværk og strategier, som afgørende indflydelser på diskursformationens udformning. I forlængelse heraf kan der indtages nogle privilegerede positioner i diskursformationen, som netop betyder, at diskursen kan udfolde sig. Disse positioner er *magtfulde* – ikke som punkter hvorfra magten besiddes –, men som *resultat* af

den vej magten strømmer i diskursen. Jeg vil i det følgende se nærmere på, hvilke privilegerede *magtpositioner*, hvortil magten er tilflydende, der er at finde i ledelsesdiskursen (Foucault, 1994, s.98-9). Da jeg fokuserer mit speciale i en diagnostisk retning, fokuseret på den øjeblikkelige situation i ledelsesdiskursen, har jeg ikke, via en analyse af diskursens opkomst og tilblivelse, mulighed for at påvise, *hvordan* diskursen er blevet, som den er. Men, jeg vil, ved at opstille en alternativ indretning af ledelsesfeltet, påvise, at diskursen i dens nuværende indretning, i hvert fald er *kontingent*. En påvisning af ledelsesdiskursens kontingens vil udfordre den anderkendende og personfikserede ledelses status som den 'korrekte' ledelsesform, og derved åbne op for alternative tilgange til ledelse.

Jeg vil også udnytte mig af muligheden for at undersøge, hvilken *magtform*, der er den determinerende i den eksisterende ledelsesdiskurs. På den måde forventer jeg at opnå forståelse for, *hvordan* magten i diskursen fungerer, og for de egenskaber det kræver at være leder i overensstemmelse med diskursen. Det vil samtidig kunne give et blik for relationen mellem de centrale subjektpositioner, der er i diskursen – lederen og medarbejderen (Ibid., s.102). Afslutningsvis vil jeg diskutere, hvordan BS kan fungere som ledelsesteknik.

### Ledelsesdiskursens manglende ledere

I gennemgangen af arkivet har der tegnet sig et interessant billede af, at magten i diskursen har samlet sig i afgrænsede *magtpositioner*. Disse magtpositioner er ikke de eneste steder, hvor der er magt i diskursen, magt er sådan set overalt i sociale relationer, men de er steder, hvorfra der besiddes en særlig privilegeret position at udtale sig fra. De er gerne støttet, som i et netværk, af andre lignende positioner i diskursen, og kan derfor i særlig grad være determinerende for diskursens indhold (Foucault, 1994, s.98). Det ligner på mange måder en udbygning af de arkæologiske begreber 'begrebsnetværk' og 'strategi', jeg har beskæftiget mig med i *arkæologiens analysestrategi*, og der ingen forhindring i at se denne analyse i en forlængelse deraf.

De magtpositioner jeg udpeger, er valgt fordi, de besidder muligheden for at *afsende* kommunikation om ledeskommunikation fra særligt privilegerede positioner, med legitimitet og til et forholdsmæssigt stort publikum – og fordi de samtidig udnytter sig af muligheden. I praksis fungerer det, ved at positionerne sætter sig igennem i et *usikkerhedsfelt*, og på den måde, pragmatisk, formår at influere omgivelserne med deres kommunikation. De "nudger" så at sige en

”sandhed” frem. Magtpositionerne vurderer jeg til at være; forlag, forfattere, kursusudbydere, eksperter/guruer, uddannelsesinstitutioner, videntcentre (som fx lederweb.dk) og organisationer. Alle i relation til ledelse, og alle i et vist omfang relateret til hinanden. De har alle opnået deres toneangivende positioner på ledelsesområdet, ved at indskrive sig i de gældende strategier vedrørende ledelsesdiskursen, og påvirker den derfor også med deres egen tilstedeværelse. Foucault forklarer sammenhængen således:

*Intet »lokalt brændpunkt«, intet »transformationsskema« kunne fungere, hvis ikke det ved hjælp af en række successive sammenkædninger indskrev sig i en helhedsstrategi. Og omvendt, ingen strategi kunne sikre sig altomspændende virkninger, hvis ikke den støttede sig til præcise og subtile relationer, som ikke fungerer som anvendelse og følge, men som støttepille og forankringspunkt.* (Foucault, 1994, s.105-6)

Der er derfor tale om en synkron underlægning af- og en skabelse af diskursen, og dermed en fortsat sedimentering af magtpositionernes placeringer. En afkodning af hele netværket mellem de ovennævnte magtpositioner kunne være interessant at afdække, men i mine øjne ikke nødvendigt for at fremstå som et legitimt argument. Et meget aktuelt eksempel på dette netværks sammenhæng kan vises med bogen *Fremtidens organisation* (2015), som netop nu, finder sin vej rundt i ledelsesdiskursen. Den har et sammenspil mellem forfatter og forlag, der selvfølgelig er nødvendigt. Ingen af dem, henholdsvis Frederic Laloux og I AM er dog at finde i mit arkiv over ledelse, og derfor er det interessant, at de har fået ledelsesekspert Steen Hildebrandt til at forfatte forordet. Det kobler to ukendte aktører sammen med en kendt aktør, der kan indføre dem og værket i ledelsesdiskursen, og giver samtidig Hildebrandt muligheden for at fremstå proaktiv inden for ledelsesdiskursen, ved at tillægge sig værkets indhold. Der er herfra ikke langt til at forestille sig artikler på fx lederweb.dk om værket (bogen er allerede nævnt i artikler uden for arkivet; fx Phillipsen & Dall, 2015), der har en radikal tilgang til ledelse, og at den herfra opnår opmærksomhed på ledelseskurser og lederuddannelsers pensumlister. Bogen er ny og situationen delvist et tænkt eksempel, men fungerer dog som bud på magtpositioners opståen, indbyrdes opbygning og påvirkning.

Hvad jeg særligt finder interessant ved magtpositionerne er, at jeg *ikke* regelmæssigt finder ledere indtage disse positioner. Det indikerer en interessant manglende rolle som indflydelsesrig faktor i

ledelsesdiskursen. Lederne har ganske vidst en stemme lokalt i organisationerne, men dog også begrænset dertil. Dem der udfører ledelse er altså ikke dem, der definerer ledelsesdiskursen. Og overordnet set er det akademikere, der står som forfattere, er ledelseseksperter, sidder som redaktører i forlagene og udformer og udbyder kurser (se fx bilag 14). Jeg ser ikke ledelseserfaring som diskvalificerende i magtpositionerne, forlagenes redaktører er fx også ledere, og stillingsopslagene fra organisationerne peger desuden generelt på et ønske om ledelseserfaring. Alligevel forekommer der dog en begrænsning af lederne, der henviser dem til den praktiske håndtering af ledelse, og ikke udviklingen af det. De er så at sige "kun" ledere på første orden, og ikke på den reflekterede anden orden.

Det, der i mine øjne, gør denne opdagelse af ledernes manglende indflydelse på diskursen interessant er, at det da ikke kun er medarbejderne og organisationerne, der bestemmer, hvad en god leder skal være og kunne. Det er i høj grad også diskursen der bestemmer det. En konsekvens heraf er, først og fremmest, at der rykker eksterne krav til ledelse ind i den enkelte organisation, der stiller krav til håndteringen af medarbejdere, interne processer med videre, som det sås i Brunssons beskrivelse af hykleriets nødvendighed (s.33). Der lægges på den måde en ekstra dimension ind i forholdet mellem leder og medarbejder, og som sådan også ledelsesniveauer imellem. Det *kan* gøre ledelsessituationen ekstra kompleks, at der skal opfyldes eksterne krav, der potentielt set kan være irrelevante for den enkelte leder, eller at BS bliver nødvendigt, fordi kravene nødvendiggør en håndtering, eksempelvis i en gennemtvunget vision eller værdiledelse. Som sagt tidligere, er magten i denne indflydelse dog også produktiv, og der er uden tvivl kommet en bevidstgørelse og opkvalificering af ledelse og ledere siden industrialiseringen og dens mere maskinelle ledelsestilgang. Det har medført en større bevidsthed om menneskers motivation og trivsel, og er, som dette speciale påpeger, måske endda kommet *for* langt i forhold til denne landvinding. Et eksempel på diskursens indgriben, og produktive side, kan ses i medarbejderudviklingssamtaler (MUS). Disse samtaler kan overskride privatlivets grænse med dens spørgsmål, men også være med til at skabe et indblik i de ansattes idéer, bekymringer etc., og derved højne deres trivsel og udnytte dem bedre som både medarbejder og person.

### En kontingent ledelsesdiskurs

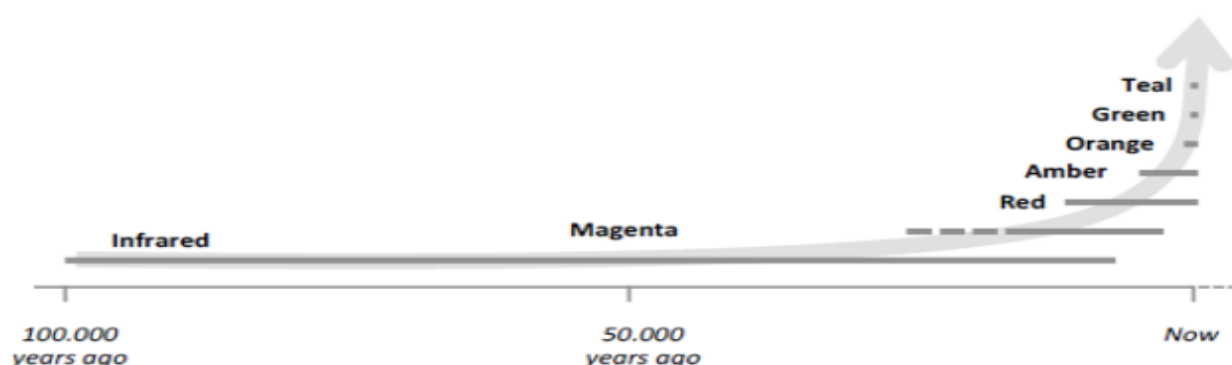
Jeg har i det foregående beskrevet indretningen af ledelsesdiskursens magtpositioner og deres fælles opbygning og afhængighed i diskursen. At ledelsesdiskursen nødvendigvis må være indrettet



i og omkring disse magtpositioner, er dog ikke uforanderligt. Det er en tilstand, der er opstået over tid, og som i sin nuværende form er blevet det gældende. Normalt ville det kræve en genealogisk analyse af denne indretnings opståen, for at undersøge, *hvordan* det var gået til, at netop denne indretning, er blevet den gældende. En sådan genealogisk analyse vil jeg dog ikke begive mig ud i. I stedet, vil jeg påvise dette *kontingente* forhold, ved at se *fremad* i tid, mod en realistisk set, kommende indretning af ledelsesdiskursen – det måske næste skridt i den ledelsesmæssige "evolution". Det er ikke en indretning, der underkender ledelse som et nødvendigt foretagende i organisationer, men derimod en indretning, som vil betyde, at de gældende strategiske positioner udfordres, og at magtpositionerne og deres virke da må være kontingente, og derfor mister deres sandhedsværdi.

Det er forfatteren Frederic Laloux, der i *Fremtidens organisation – Fra ledelse til selvledelse – fra organisation til organisme* (2015) foreslår det næste trin i den ledelsesmæssige evolution. Han anvender idéen om at inddele ledelses historiske udvikling og udformning i et farvespektrum, hvor spektret følger menneskers sociale udvikling fra røde nuancer over orange og nu grøn (se figur neden for, fra Ibid. s.54). Stadiernes kendetegn kan illustreres med metaforer, som 'ulvekobbel', 'hær', 'maskine', og 'familie', og skal ses som evolution, og ikke nødvendigvis afvikling af tidligere stadier (Ibid., s.55). Laloux vurderer vi befinder os i det grønne stadie, kendetegnet ved metaforen 'familie', og beskriver tre gennembrud i den grønne ære, henholdsvis 'empowerment', værdi- og kulturbaserede organisationer samt en orientering mod flere interessenter. De stemmer alle overens med den anerkendende ledelsesdiskurs jeg har kunne påvise (Ibid., s.50-3). Det er dog også Laloux' påstand, at vi er på vej videre ind i den, i praksis endnu ukendte, *blågrønne* del af spektret. Den blågrønne del beskrives som havende et endnu mere holistisk menneskesyn, og dermed ledelsessyn, der på nærmest buddhistisk manér fordrer afstand til eget ego, og anlægger sig et verdenssyn på "anden orden", hvor andres værdi er så høj som ens egen, en visdom hinsides rationalitet. Det adskiller sig derfor fra den grønne del af spektret, som vi nu befinder os i, ved, i endnu højere grad, at have et fokus ud over organisationsbehov. Begge dele af farvespektret kan siges at have en anerkendende tilgang til medarbejderen, som værende et helt, selvstændigt menneske, og ikke blot et arbejdsmæssigt aktiv for organisationen, som tidligere perioder har forestillet sig. Når vi i vores samtids grønne farveperiode, som påvist, har en anerkendende tilgang, og ser denne som gældende og "sand", ja så må den blågrønne del af spektret anses som *endnu*

mere "sand". Og skulle det blågrønne spektre blive virkelighed, så burde det automatisk føre til en accept af denne udvikling fra de gældende magtpositioner, og føre til en indarbejdelse af det blågrønne spektre i deres kommunikation om ledelse. Ellers vil de, med rette, kunne anklages for at bullshit. Blot at omlægge diskursen efter en ny "sandhed", ville fremvise, at den tidligere kurs ingen værdi havde udover i sin opretholdelse, og 'anerkendelse' blive reduceret til en overstået tendens.



Det er dog ikke sikkert, at udviklingen ind i den blågrønne periode vil føre til en fortsættelse af kommunikationen, bare i nye "klæder". For hvis Laloux' opdagelser bliver gældende, så vil diskursens magtpositioner risikere deres plads, da skift i epistemer må forventes at medføre strukturelle forandringer. Bogen beskriver flere interessante eksempler, hvor organisationer, selv af betydelige størrelser, på vej ind i det blågrønne spektre, fjerner flere eller alle ledelseslag, og lægger beslutningskraften over til medarbejderne, der udøver dem i teams. Endda med gode resultater, og med forbedret trivsel, da medarbejderne vises anerkendelse, ved at betragtes som reelt kompetente og beslutningsdygtige individer (se fx *Ibid.*, kapitel 6 og s.256-9).

Et sådant skifte, der potentielt set kan ende med at fjerne det ledelseslag, som den nuværende diskurs roterer omkring, vil uden tvivl ryste diskursens indretning og magtpositionernes privilegerede pladser. Den genstand, lederen, der er diskursens fælles referencepunkt for kommunikation vil være radikalt ændret. Fokus ville i stedet være på medarbejdere i teams og deres beslutningskraft, og litteratur, kurser, kompetencerne organisationer efterspørger etc. vil ikke længere kunne omhandle det samme. Desuden vil medarbejderne, som så ville være en ny, udefinerbar og omskiftelig magtposition, muligvis få indvirkning på diskursens indretning, ikke kun som modtagere for kommunikation, men også influerende via deres forventninger til de andre

magtpositioners kommunikation. Det vil tvinge diskursen til en ny og alternativ indretning, hvilket jeg mener, er tilstrækkeligt til at påvise, at diskursen er kontingent i sin nuværende form.

Jeg mener dog ikke, at Laloux' bebudede forandringer vil betyde ledelsesdiskursens endeligt. Der vil altid være behov for, og derfor kommunikation om, ledelse. Om det så er ledelse ud fra teams eller mere traditionel hierarkisk ledelse, så er ledelse at skabe en fælles sandhed, og det vil der altid være brug for. Flere af de nuværende magtpositioner, som fx forlag og videntcentre, er heller ikke pålagt et sandhedskriterium i forhold til deres kommunikation, men kan kommunikere ud fra efterspørgsel, og derfor tidsånd, uden at risikere deres egen legitimitet fuldstændigt. Det skyldes deres *refleksive* kulturelle væsen, som er indstillet på forandring, og derfor ikke forgår på grund af forandringer, men i stedet indoptager dem og udvikler sig med dem (Thyssen, 1994, s.92-4). Dog ville visse eksperter og forfattere muligvis kunne hænges op på tidligere udmeldinger, da disse nemmere kan tilknyttes en identificérbar magtposition.

Eksemplet med basis i Laloux' bog *Fremtidens organisation* (2015), mener jeg, påviser at ledelsesdiskursen er kontingent. Nok er der et gældende syn på, hvordan ledelse, i hvert fald i litteraturen, skal kommunikeres, men som bogen argumenter for, er dette en enighed, der kan rystes af den generelle udvikling omkring ledelse. Ledelsesdiskursens kontingens kan man forholde sig pragmatisk til, og efterleve i den form, den nu en gang indtager. Dermed sørger man for ikke at træde ved siden af, og kan håbe, men ikke forvente, at fortsætte i sin position som hidtil. Men man kan også anvende påvisningen af kontingens som en platform for kritik, og dermed rykke sig fra det udlagte spor, og udfordre de privilegerede magtpositioner og deres herredømme over kommunikationens sandhedsværdi. For, ved at fratage fænomenet dets sandhedsværdi, åbnes der op for at høste nye erkendelser, og dermed mulighed for individuel eller social forandring i form af udvikling eller afvikling af den gældende orden. Det er denne mulighed for udvikling og nytænkning, som *Fremtidens organisation* (2015) er et eksempel på, om man så er enig eller uenig i bogens prognoser, håb og forventninger til fremtiden.

Selvom jeg mener, at kontingensen er vigtig at afsløre, så ser jeg det ikke have umiddelbare konsekvenser for specialets gennemgående tema 'bullshit'. BS vil altid være at finde i ledelseskommunikation, fordi BS er efterstræbelsen af en effekt og ikke af en sandhed, og når man ikke er bundet op på en "sandhed", så er ens eksistensgrundlag mindre skrøbeligt og man kan bedre

følge udviklingen. Det der i stedet kan diskuteres er *vilkårene* for BS, og den form det vil vise sig i, når den sociale situation ændrer sig. For følger vi igen eksemplet med farvespektret, så understreger det, at jo mindre hierarkisk den sociale indretning er, desto mere kompleks er den, og det vil derfor umiddelbart kræve mere BS for at håndtere presset fra de flere interessenter. Den anerkendende ledelsesdiskurs kan med rette siges at være den mest komplekse til dato, og jeg har da også påvist, at BS er fast indlejret deri. Det vil derfor være interessant at følge fremtiden for ledelseskommunikation, om den bliver "blågrøn" eller ej, og undersøge, om graden af BS stadig vil følge diskursens kompleksitet. Er det to forhold, der kan siges at være gensidigt influerende eller ligefrem afhængige, vil det kunne anvendes som en målestok for forholdet mellem social kompleksitet og manipulerende kommunikation. På en måde vil der potentielt set kunne forudsiges et udviklingsstadium, hvor de to forhold krydser hinanden, så man dér ville kunne udpege et mætningspunkt for BS' tilstedeværelse, og en derfor helt uhensigtsmæssig social kompleksitet.

### Pastoral magt i ledelsesdiskursen

Som det netop er påvist, kan der findes en kontingens i magtpositionernes placering i ledelsesdiskursen. Ikke desto mindre er denne kontingens ikke udfordret, hvilket betyder, at det "organisationspædagogiske" ledelsessyn diskursen formidler, er gældende, og på den måde påvirker og afretter lederne i de danske organisationer. Det er netop denne påvirkning jeg nu vil belyse *magtaspektet* af. For i skiftet fra den forhenværende, industrielle, ledelsesdiskurs til den nuværende, er der et interessant og afgørende skifte i den *magtform*, der anlægges. Jeg vil i det følgende påvise, den *pastorale magtform* som gældende i ledelsesdiskursen, og med udgangspunkt i min anlagte magtforståelse fra *Viljen til viden* (1994), diskutere, hvad denne magtform indebærer, og de følger og konsekvenser den har. Afsnittet vil derfor bidrage med en analyse af den påvirkning, som diskursen har på forholdet mellem leder og medarbejder.

Den pastorale magtform har sit fundament i den kristne religion, som var dybt forankret i Europa indtil for få århundreder siden. Kristendommen lagde sig ind i samfundet, som et ekstra magtmæssigt lag ved siden af suverænen, og indførte med 'kirken' en institution, der kunne tildele mennesker en særlig tilstand. Denne tilstand består i at blive indlemmet i kirkens ånd, gennem 'frelsen', og kan tildeles af 'pastoren', som dermed lægger navn til magtformen. Den pastorale magt

indførte noget unikt på sin tid. Nok krævede den *opofrelse*, men modsat suverænen, *tilbød* den også denne opofrelse – og dette til det enkelte menneske, der dermed blev ophøjet til et individ i magtformen. Den pastorale magt kræver dog at kende til den enkeltes indre tanker, samvittighed og følelser, og som derfor må gå til *bekendelse* hos pastoren, for at høste den pastorale anerkendelse (Foucault, 1983, s.783). Den kristne, pastorale magt indtager dermed en paradoksal position, ved både at tilbyde en individualitet; at være andet end blot sin stand, men også at kræve individualiteten tilbage; den "frie" vilje skal efterleve Guds vilje.

Der opstår et paradoks for kirken imellem både at *give* og at *tage*, og selvom det tilsyneladende kan lade sig gøre i praksis, indtager det dog en ufuldendt form. Det er nemlig et paradoks der ikke muliggør *gavmildhed* i sin rene form, men som derimod, kynisk set, er at betragte som en studehandel mellem de to parter. En studehandel som i katolicismen udtrykte sig tydeligt i handlen med afladsbreve. Dette uløselige paradoks mener jeg stadig forefindes i dag, men nu i en organisatorisk form relateret til ledelse. I sin nutidige udgave er paradokset, set fra et ledelsesperspektiv, opbygget omkring modsætningen mellem, på den ene side, *anerkendelse* og *medfølelse* for medarbejderne, og på den anden side *udnyttelsen* af dem. Der er også tale om en handel her, man giver noget for at få noget. Men i modsætning til det kristne forhold, som man indgår i for evigt, så besidder arbejdet en *midlertidighed*, der er med til at udstille paradokset; for det gensidige forhold stopper samtidig med et ansættelsesophør.

Det personlige forhold til den anerkendende og medfølende leder er derfor kontraktliggjort, og kan med rette påstås at være for effektens- og egen vindings skyld, og uden en umiddelbar sandfærdighed for øje. Altså BS. Nok kan et leder-medarbejder-forhold indebære oprigtige følelser, men det vil i så fald *ikke* være ilagt af den professionelle relation, og derfor være et ikke-professionelt, men privat forhold. Jeg vil derfor påstå, at den pastorale magtform i organisationer, som også er den gældende i ledelsesdiskursen, reelt er BS. Endda i høj grad, da det indeholder alle tre typer; det er en performativ selvmodsigelse, påvist i det opstillede paradoks om at give og tage; det er en vision, som forsøger at *skabe* en sandhed, der kan afrette medarbejderen, ved at denne skal kunne se sig selv i organisationens billede, og; så har det en positiv overbetoning i fremhævelsen af den arbejdsmæssige lise frem for det personlige offer, der kræves i betaling. Anskuelsen er ganske vidst kynisk og i forhold til praksis noget unuanceret, men ikke desto mindre et princip jeg anser for nødvendigt at fastslå.

Foucault erklærer selv, at den pastorale magtform ikke er forsvundet med kristendommens vigende betydning i nyere tid, men at den har forgrenet sig til andre til dele af samfundet, dog i en ikke-kristen form (Ibid., s.783-4). Jeg ser også den pastorale magts tilstedeværelse i den gældende ledelsesdiskurs, netop i en ny form. Den kræver "oversættelse" for at fremstå i sin organisatoriske sammenhæng, men besidder de samme bekendelsesmæssige træk som den kristne. Vi har ikke længere at gøre med 'kirken', som rummet for skabelsen af mening og bekendelse, og i stedet er trådt 'organisationen'. I stedet for 'pastoren' finder vi nu den, af diskursen, italesatte lederrolle. Foucault gennemgår fire kendetegn ved den pastorale magt, der i en oversat form kan genfindes i en organisatorisk sammenhæng:

*"1. It is a form of power whose ultimate aim is to assure individual salvation in the next world" (Ibid., s.783).*

Organisationer kan ikke siges generelt at arbejde med et "næste plan" i form af en overjordisk frelse. Jeg har dog kunne aflæse i ledelsesdiskursen, at den klart tillægger ledelse et element af "frelse". En frelse fra det forældede, umotiverende og upersonlige arbejdsliv fra den industrielle periode. Organisationen og lederne skal ville, og kunne, tilbyde et *meningsfuldt* arbejde for den enkelte medarbejder, der ellers ikke vil kunne indfri sit professionelle potentiale, og opnå sin "frelse" i organisationen, der videre skal berige det personlige liv. Hvorfor det er sådan, er ikke direkte at udlæse i arkivet, men der er flere omgivende udsagn, der peger i samme retning – at det simpelthen er et krav fra medarbejderne, at deres arbejdsliv også er personligt indfrieende. De skifter job og forlader organisationen, hvis de mister "troen" (se fx Berlinske Business og Friis Andersen et al.).

Der ligger et ansvar hos organisationen selv, og nærmere bestemt hos lederen, for at undgå "fortabte sjæle" blandt de ansatte:

*"2. Pastoral power is not merely a form of power which commands; it must also be prepared to sacrifice itself for the life and salvation of the flock (...)." (Ibid., s.783).*

Det at ofre sig selv, finder jeg i påvisningen af, at der stilles krav til lederen om autentisk opførsel i dennes ledelse (s.37). Lederen skal lede med sin personlighed som en styrke, eller ændre denne personlighed *til* en styrke, ved at deltage i kurser. Lederen lægger derfor, i en stringent udførelse af ledelsesdiskursens mening, sin personlighed som indsats, og risikerer dermed sin private uafhængighed fra arbejdslivet. For at sikre sig, at lederen lever op til disse krav, er der mange steder

endda indført såkaldte 360°s-evalueringer, hvor også medarbejderne kan evaluere på lederne. Dermed ofrer lederne endvidere deres privilegerede position, og inviterer andre holdninger inden for professionelt – og potentielt set privat –, hvis lederen ikke udfylder sin stilling tilfredsstillende.

Medarbejderne, og lederne, der som sådan også fungerer som medarbejdere, får til gengæld for deres hengivenhed også noget tilbage af organisationen, eller 'kirken' i magtens oprindelige form:

*"3. It is a form of power which does not look after just the whole community but each individual in particular, during his entire life" (Ibid., s.783).*

Dette tredje kendetegn er et, hvor organisationen ikke kan tilbyde det samme som 'kirken'. For hvor 'kirken' kan tilbyde individet støtte og frelse hele livet (og i efterlivet), så er medarbejderen kun "i live" for organisationen, så længe det betragtes som et medlem, eller eksisterer som en strategisk overvejelse, fx som konkurrent eller kommende medlem. Organisationen vil nok kunne tilbyde og give udtryk for et lignende forhold, ved at udtrykke oprigtig interesse i medarbejderne, flere ledere vil endda kunne tænkes at have et oprigtigt forhold til deres ansatte, men kun så længe der indgås i et organisation/ansat-forhold. Det betyder, at organisationen aldrig vil kunne indgå i et oprigtigt følelsesmæssigt forhold med medarbejderen. For det vil altid være et forhold der er betinget af dennes tilknytning, udtryk for andet vil medføre tidligere nævnte paradoksale, BS-krævende opførsel. Ophører samarbejdet ophører hengivenheden. En medarbejder vil måske være savnet både personligt og professionelt, men der vil ikke længere være tale om et medlem, og koblingen til organisationen være afsluttet. Dermed har vi igen understregningen af, at diskursens krav om oprigtige følelser i arbejdslivet, eller visioner om det samme, grundlæggende er BS.

Det fjerde og sidste kendetegn formulerer Foucault således:

*"4. (...) [pastoral] power cannot be exercised without knowing the inside of people's minds, without exploring their souls, without making them reveal their innermost secrets. It implies a knowledge of the conscience and an ability to direct it." (Ibid., s.783).*

Dette er kernen i den pastorale magt, og selvom det er at finde i mindre udtalt grad i organisationerne end i 'kirken', er der tale om samme forhold. Det er her, at udvekslingen af gavmildhed bytter rundt, så nu 'kirken', og organisationerne, stiller krav til modtageren af deres "gaver". For frelsen og støtten der tilbydes, tilbydes kun, hvis modtageren er parat til at fremvise

dem sit indre – at berette om sine private tanker og følelser –, og dermed indgå *personligt* i forholdet. Lederne skal udføre den pastorale magt, og understøttes af den herskende, anerkendende ledelsesdiskurs. Coaching, MUS, positiv psykolog, med videre, er alle teknikker, der er populære, og som fungerer, ved at hjælpe, støtte, vise omsorg og interesse i medarbejderens person. Det giver medarbejderen et incitament til at sænke paraderne, og involvere sig privat, da der til gengæld tilbydes en mulighed for at præge arbejdet i den personlig indfrieende retning, der så tydeligt efterspørges. Når dette sker bliver medarbejderen mere "formbar". Drømme, planer, styrker og svagheder er blevet formuleret, og lederen har da et kendskab til vedkommendes *personlige* motivation og "sandheder" (Nilsson, 2008, s.136-7). Forstår ledere at udnytte denne pastorale magtform og dens teknikker, vil de besidde en magtfuld position i håndteringen af medarbejderne. Pastoral magt leder nemlig via individets egne ønsker, og er dermed en oplagt indgang til medarbejdernes *selv-ledelse*. En ledelsesform der er baseret på medarbejderens egen motivation, men præget udefra, sådan at der velvilligt handles i en retning, der er ønskelig for organisationen.

Jeg anser den pastorale magt for den gældende magtform i ledelsesdiskursen. Der er afgjort andre magtformer tilstede, men ingen i et så betydeligt forhold. På mange måder lader diskursen endda til at have defineret sig omkring flere af disse pastorale teknikker, hvilket ses tydeligt i den anerkendende tilgang og det coaching-baserede forhold mellem leder og medarbejder. Det er dog ikke en kristen pastoral magt, der foregår i organisationerne, men en omskrivning til en erhvervsorganisatorisk sammenhæng. Foucault antyder selv, hvordan den pastorale magtform har ændret sig, så den kunne forgrene sig i samfundet, og det underbygger min inddragelse af det i en organisatorisk sammenhæng. For det første, påpeger han, skal 'frelse' nu forstås bredere, til generel forbedring af forhold for individet. Her er det vigtigt ikke at se den pastorale magt jeg optegner, som konspiratorisk, men også se den som produktiv, eksempelvis som opbyggende for fx trivsel på arbejdspladsen. For det andet ser Foucault, at den pastorale funktion kan indtages af andre end kun pastoren. Selv nævner han 'familien', som et sted, hvor man nu kan gå til bekendelse omkring sine følelser, og jeg nævner 'lederen', som en pastoral figur med samme funktion. Som det tredje og sidste, nævner Foucault, at fokus er forøget til også at rumme 'populationen', hvilket han antyder er forankret i samfundet i magtformen 'biomagt', der søger at øge hele befolkningers frelse, om end via andre teknikker end den pastorale magt (Foucault, 1983, s.784).



Foucault giver muligheden for at forstå den pastorale magt i en organisatorisk sammenhæng, men formulerer det ikke selv direkte. Jeg vil derfor, inden jeg går videre til at beskrive pastoralmagtens mulige konsekvenser, selv formulere den pastorale magt i en organisatorisk sammenhæng, der er relevant for dette speciale. De fire punkter lægger sig desuden meget nært op ad ledelsesdiskursen, hvilket er med til at bekræfte magtformens og diskursens gensidige afhængighedsforhold. Der kan siges om pastoral magt at:

1. Det er en magtform vis mål det er, at frelse medarbejdere fra umotiverende arbejde. Men det er ikke et ultimativt mål.
2. Pastoral magt er ikke blot en magt der kommanderer; den er også parat til at ofre sine ledere for medarbejdernes velbefindende.
3. Det er en magtform, der ikke blot er opmærksom på den hele arbejdsstyrke, men på hver enkelt medarbejder, så længe ansættelse eller strategiske hensyn består.
4. Pastoral magt kan ikke udføres uden et kendskab til medarbejdernes sind, uden at udforske deres styrker og svagheder, uden at få dem til at vedkende deres ønsker og idéer. Der kræves et kendskab til individet for at lede på dets selv-ledelse. (Inspireret af; Ibid., s.783)

Med denne omskrivning af Foucaults pastorale magt, vil jeg gå videre til at beskrive de mulige konsekvenser i dette pastorale magtforhold på arbejdspladsen.

#### Konsekvenser for leder-medarbejderforholdet i den pastorale magt

I ingen sociale forhold, heller ikke dette pastorale, organisatoriske leder-medarbejderforhold, er magt et 1:1 forhold at udføre, og det kan ikke tilgås med en behavioristisk forventning. Dertil er magtens væsen alt for kompliceret, og desuden heller ikke en egenskab der kan håndteres og kontrolleres bevidst (s.24). Der vil derfor altid være konsekvenser og følgevirkninger, når man, bevidst eller ubevidst, forsøger at præge sociale forhold. Ligeså er det med tilgangen om pastoral magt og de teknikker, der opbygger magtformen. For at behandle de mulige konsekvenser når organisationer via deres ledere, og medarbejdere, indgår i en pastoral magtsituation, vil jeg i det følgende beskrive to afgørende aspekter; at magt er socialt produktivt, og at magt avler modmagt.

At den pastorale magt har en afgørende effekt på ledelse og dets vilkår burde nu fremstå klart. Dog er de forventelige konsekvenser ikke beskrevet nærmere. Til det har Ole Thyssen dog formuleret en række forventelige følger, da han i bogen *Værdiledelse: om organisationer og etik*, beskriver skiftet

fra en mere suveræn magtform til den nutidige pastorale, jeg også selv påviser (Thyssen, 2005, s.194). Bogen og mit speciale aflæser det samme skifte i arbejdslivet og lederens funktion, fra den tidligere mere "industrielle" form til den nuværende anerkendende og personlige ledelse. Lederen skal nu ikke kun være en faglig ekspert, nogle gange slet ikke, og ofte er ledelsesevnerne det afgørende for ansættelse. Dette skifte kan være katalysatoren for den store ledelsesindustri vi ser trives i dag, og som ledelsesdiskursen viser en del af. Den pastorale ledelse har også produceret et socialt skifte i organisationerne, og Thyssen peger konkret på skiftet fra hierarki til heterarki, hvilket afgjort har ændret arbejdslivet for mange, både almene medarbejdere og ledere, da det er mindre dominerende. Et arbejdsliv jeg ydermere selv har påvist har en stor indflydelse på privatlivet. Den pastorale magts sociale produktion af leder-medarbejderforholdet, er blevet til, at lederen skal kunne balancere medarbejdernes private og professionelle tilfredshed, men nu som en del af systemet og samtidig som symbol på systemets helhed. Lederen kan derfor ikke længere stå uden for systemet, fx medarbejdergruppen, og bestemme ind, men skal befinde sig i "skidtet", så der kan ledes på medarbejdernes selv-ledelse, og af den vej sikre deres personligt engagerede og professionelle arbejdsindsats (Ibid., s.199-201).

Den pastorale magt, som al anden magt, fordrer dog frie subjekter, og i dét ligger åbningen for, at forsøget på at præge eller følge den pastorale magt kan mislykkes. Den væsentligste årsag til det er, at al magt avler "modmagt". Modmagt er, ifølge Foucault, "magtens irreduktible modstykke", og kan vise sig enten som store revolutionære brud, eller som mindre lokale forandringer (Foucault, 1994, s.102). Retrospektivt er disse brud til at få øje på, fx kan den pastorale ledelse i organisationer ses som resultatet af en række ændrede praksisser funderet i et opgør mod industriæraens hierarkiske og udnyttende organisationer. Fremadskuende er øvelsen dog langt sværere, på grund af fremtidens altid ubestemmelige væsen. Det man kan gøre, er derimod, at aflæse og tolke de begyndende, og stadig lokale, brud, der er at finde i forhold til den organisatoriske pastorale magt, og som med tiden måske samler sig i et revolutionerende brud. Selv ser jeg flere tegn på, at magtformen i begyndende grad mødes af modmagt.

Det jeg ser, er flere italesættelser, flere *udsagn*, der kobler den gældende ledelsesdiskurs, og dermed en stor del af arbejdsmarkedets indretning, sammen med fænomenet 'stress'. Stress er en stigende problematik for særdeles mange mennesker, og et stort dansk og vestligt problem (Illema et al, kap. 2.2, 2012). Et tydeligt udsagn i denne modmagt er bogen *Nye perspektiver på stress* (2013),

som med sine forskellige kapitler, alsidigt og videnskabeligt forholder sig kritisk til den følelsesmæssige involvering i arbejdslivet. Jeg påstår ikke at bogen alene kan ændre situationen, men den kan anskues som tegn på en tendens. Den kan desuden være afgørende for dannelsen af et begrebsnetværk, der med tiden kan udvikle sig til en reel diskurs, og som vil kunne stå i opposition til den gældende ledelsesdiskurs. Jeg vil fremhæve to kapitler i bogen, hvis pointer kan blive betydende for en mulig modmagts forankring. For det første Friis Andersens kapitel *Når omfavnelser bliver til kvælertag* (2013), da det kritiserer netop den pastorale magt (dog uden benævnelse) ledelsesdiskursen ønsker, og måden følelser og identitetsskabelse er blevet en integreret del af at løse sine arbejdsopgaver på. Hun betegner tendensen "kognitiv kapitalisme" (Ibid., s.27+34), og netop en sådan begrebsliggørelse kan have betydning, da tendensen da fremstår som et diskursivt objekt, og dermed er mere "synligt" og forståeligt for eventuel anknytning. Det andet eksempel, kapitlet; *Du skal kende dig selv! Nej, du skal kende din forretning!*, er mere direkte i sin kritik af den pastorale magt. Der er igen ikke en direkte benævnelse, men sammenfaldet mellem pastoral magt og kapitlets "føleledelse" (Ibid., s.101), er ikke til at overse. Kritikken er både filosofisk og praktisk. Internaliseringen af arbejdslivet er skidt, fordi vi ikke skal forvente at finde professionelle svar i vores personlige rum, der desuden er en foranderlig størrelse, og hvis svar derfor er kontingente. Og desuden skidt fordi, det reelt er en ansvarsfralæggelse fra lederen som beslutningstager over for medarbejderen, og derfor en overladning af ansvar til en subjektposition, der ikke besidder samme beslutningskraft.

Bogen og de fremhævede kapitler er kun eksempler, men de tegner sig som en del af et større billede. Et billede på en modmagt der vil gøre op med den gældende diskurs omhandlende arbejdsmarkedets indflydelse på privatlivet, som fx den påviste ledelsesdiskurs. Det er endda et billede jeg, i skrivende stund, vil erklære i medvind, og som blandt andet kan ses i Svend Brinkmanns bog *Stå fast : et opgør med tidens udviklingstrang* (fx s.45-6, 2014), der kritiserer den følelsesmæssige indblanding i det professionelle, og som har været i toppen af bestsellerlisterne siden dens udgivelse. Eller i partiet Alternativets succes ved seneste folketingsvalg, der er et parti, der i hvert fald delvist, er baseret på et opgør mod det gældende arbejdsmarkedets negative indvirkning på menneskers privatliv. Jeg anser denne modmagt, som en mulig modbevægelses spæde start, men forholder mig dog besindigt til dét. Som nævnt, kan de store brud nemlig først for alvor erkendes, når de netop er brud, og ikke blot tendenser.

Konsekvenserne ved pastoral ledelse, er indtil nu beskrevet, som potentielt både negative og positive. Det er slået fast at den pastorale ledelse nødvendiggør BS, men også, at det har medført en større fokus på den "hele" medarbejder. Det kommende afsnit vil beskrive, hvordan det er muligt, at benytte BS bevidst i sin ledelse, og dermed udnytte dets retoriske muligheder til at skjule de føromtalte paradokser i BS.

### Bullshit i ledelse – "pastoral bullshit" i praksis

Jeg har indtil nu påvist ledelsesdiskursen samt, på forskellig vis, analyseret, hvilke konsekvenser tilstedeværelsen af den pastorale ledelsesform har – og jeg har forklaret, at det er en ledelsesform, der indtager en paradoksal form mellem siderne; at udnytte og medføle, og kan betegnes som BS. Jeg har også givet eksempler på, hvordan den pastorale magt, igennem organisatoriske former for "skriftemål" virker på medarbejderne. Jeg vil dog gerne gå videre, og fremvise en række BS-teknikker, der kan anvendes strategisk af ledere i organisationer. Jeg påstår ikke, at mine forslag er sympatiske eller i den anerkendende ånd, men som *ledelsesteknik*, mener jeg, at de følger den beskrevne virkelighed i ledelsesdiskursen, og besidder et potentiale for praktisk anvendelse.

Min definition på BS er afledt af Frankfurt og Brunsson; og fra Brunsson henter jeg også inspirationen, til min konstruktion af håndteringen af komplekse situationer, som kræver BS, og som fastholder det pastorale magtforhold. Måden jeg denne gang bringer Brunsson i spil på, er i hans råd til håndtering af konfliktende krav (Brunsson, 2002, s.33-8). I stedet for blot at følge dem, tilpasser jeg dem til at være en håndtering af forholdet til medarbejderne i forskellige komplekse situationer, som kan afhjælpes med BS. Det er en tilgang, der udøves med forsæt, da den indsætter et skel imellem tale og handling, og som derfor vægter effekt og egen vinding samtidig med, at der gives udtryk for, at efterleve en anerkendende ledelsestilgang. Opsplitningen af tale og handling kan foregå på fire måder, hver for sig eller som samlet strategi, og forekommer således:

*Opsplitning i tid.* Ledere kan opnå muligheden for en mere fleksibel ledelse, ved at give dem selv muligheden for, ikke konstant at befinde sig i den anerkendende tilgang over for medarbejderne. Foretages der en flerfacetteret ledelse, hvor der på nogle tidspunkter indtage andre lederroller, kan lederen få mulighed for at intonere forskellige situationers prioritet og vigtighed. Det kunne eksempelvis være, at lederen i hverdagen er anerkendende i sin tilgang til medarbejderne, og med sin pastorale ledelsesform tilskynder til selv-ledelse; men også at der fx kan skiftes tilgang op til

kvartalsregnskaber eller andre kritiske perioder, hvor detailstyring og kontrol kan være nødvendigt. Den pastorale tilgang er tidskrævende og på sin vis afventende medarbejderen, og derfor kan den i en idealistisk og ukritisk efterlevelse, blive en hæmsko.

Fordelene ved denne opsplitning i tid, er en fleksibel tilpasning af ledelse efter situationen, der, hvis lederne formår at skabe forståelse hos medarbejderne, kan give det bedste af begge verdener, sådan at organisationen kan "skifte gear" i afgørende situationer. Ulemperne derimod, hvis en forståelse ikke opnås hos medarbejderne, kan være følelsen af en uberegnelig og utroværdig ledelse, da deres kommunikation bliver inkonsistent. Derudover kan der skabes usikkerhed blandt medarbejderne om friheden i arbejdets udførelse, og at medarbejderne kan føle en grundlæggende mistillid til sig, hvis deres selv-ledelse underkendes i de kritiske perioder.

*Opsplitning i emner.* Ledelser kan lade nogle emner stå åbne for diskussion, ønsker og selv-ledelse hos medarbejderne. Det kan fx forekomme i den fysiske indretning af arbejdspladsen, mindre kunder eller andre sammenhænge, hvor organisationen og ledelsen ikke føler, der er meget på spil. Selv har jeg, som ung, ageret prøveklud for en nyuddannet bankrådgiver, der skulle øve sig, da et lån alligevel var urealistisk at opnå. Store beslutninger kan dog også delvist overdrages til medarbejderne, for at skabe empowerment og medvind i organisationen. Er det et emne med meget på spil, kan ledelsen skifte over i en mere hierarkisk styring, så organisationens top er i nærmere kontakt og kontrol med emnet – fx store kunder, retssager eller fyringsrunder – og dets eksekvering.

Fordelen ved dette er, at topledelsen på den måde kan høste kredit for at lade et, potentielt, afgørende emne bestemmes af medarbejderne selv og derved anerkende deres beslutningskraft og følelser angående sagen. Eller modsat; at ledelsen kan undsige sig dele af skurkerollen i tilfælde af en dårlig situation, ved at overlade beslutningerne til medarbejderne og på den måde inddrage dem i beslutningens konsekvenser. Den generelt kyniske vurdering i opdelingen af emner er selvfølgelig forbundet med en række ulemper, og udelukkelsen af medarbejdere i visse emner kan få dem til at miste det professionelle selvværd. Det kan derfor være vigtigt, at man i sin pastorale ledelse ikke bare *taler* om at anerkende medarbejderne, men at ledelsen også lader denne anerkendelse komme til udtryk i praksis, så de flotte ord og den "oprigtige" tilgang også opfattes som oprigtig af medarbejderne.

*Opsplitning i sociale miljøer.* Denne opsplitning er hos Brunsson en opsplitning efter hvilke miljøer organisationen er i kontakt med, fx industrielle selskaber eller lokalpolitikere, der kræves håndteret på specifikke måder. Sådanne makroniveauer passer ikke godt i forhold til pastoral ledelse, men idéen om opsplitning kan dog alligevel appliceres. Ved at opsplitte sine medarbejdere eller afdelinger som sociale miljøer, der kræver en specifik håndtering, kan man dosere den pastorale ledelse, hvor den forventes at virke. Det betyder, i teorien, at alle ikke tilbydes den samme anerkendelse, at nogle så, firkantet set, underkendes. Alle motiveres dog ikke ens, og nogle reagerer bedst på den pastorale facon, der tiltaler de *indre* motiverede, og andre motiveres tilsyneladende bedst med mere håndgribelige, fx kontante, belønninger (Christensen, 2010, s.151-3). Reelt set ligger der også en anerkendelse i, at undgå pastoralsk motivation af dem stilen ikke passer til, men; på den måde risikeres også en afgivelse af et potentielt magtforhold, og skal derfor overvejes nøje før det slippes.

Fordelen ved denne opsplitning efter forventet output er, at ledere kan motivere medarbejdere på den måde der passer medarbejderen bedst, men stadig fastholde det overordnede anerkendende udtryk som ledelsesdiskursen foreskriver. Ulemperne ved en sådan opdeling er dog meget umiddelbare, og det kan hurtigt skabe misundelse i en medarbejdergruppe, at nogle behandles anerledes – også selvom man behandles hensigtsmæssigt, efter det man bedst responderer på (Ibid. s.78-9). Der er også risikoen for, at man med tid falder ud af den anerkendende gænge, hvis man ikke er konsekvent omkring den, da det er mindre ledelsesmæssigt krævende blot at belønne kvantitativt. Anvendes denne model, må der altså kunne holdes tæt med forskelsbehandling eller yde en indsats for at få medarbejdergruppen til at forstå de forskellige muligheds værdi.

*Opdeling i ledelsesmæssige afdelinger.* Denne opsplitning er hos Brunsson en opsplitning i *afdelinger*, der kommunikerer henholdsvis internt og eksternt. Jeg vælger, at følge denne opsplitning af funktioner, men ved at splitte i ledelsesmæssige afdelinger. Mit forslag er, at organisationers ledelse opdeles alt efter tilhørsforhold til medarbejderne, ikke nødvendigvis efter faglige funktioner, men efter diskursens opdeling imellem leder- og cheffrollen. På den måde undgår man sammenblandingen af ledere, der både skal yde pastoral ledelse og organisatorisk drift på samme tid, og får derfor ledere, der har et afklaret forhold til de medarbejdere, de er i kontakt med. Der er dog ikke tale om en traditionel "personaleleder", men i denne form en mere specifik

lederrolle, hvis primære opgaver er motiverende og coachende ledelse uden reference til medarbejderens faglige arbejde.

Fordelen af denne opsplittning er, at overordnede får defineret deres roller skarpere, og kan indgå i en mere koncentreret rolle og ekspertpræget og ærligt forhold til medarbejderen. Desuden undgår lederen den utroværdige splittelse, der giver risiko for, at redskaber som den coachende samtale ikke udvikler sig med negative konsekvenser for den ansatte, når lederen både skal tage stilling til den enkeltes følelser og den driftsmæssige konsekvens deraf. Det kan simpelthen blive svært for lederen at holde "stien ren", og derfor opnå og tilbyde den pastorale "erkendelse". Ulemperne er dog også til at få øje på. Man risikerer i organisationerne at få "de gode" vs. "de onde" ledere, da det personlige og det professionelle ved arbejdet opsplittes på enkelte personer, hvilket vil kunne give interne opgør, eller et oprør mod den upersonlige chefgruppe. Der er selvfølgelig også omkostningen ved at opdele én stilling i to, men kan man omgå dette på en kreativ, mindre omkostningstung måde, er jeg overbevist om, at der kan opnås positive effekter. Det skal dog siges, at nogle ledere fint klarer håndteringen af begge roller, men skal der indgås oprigtigt, eller mere ligeværdigt, i det pastorale forhold, så bør en leder uden andre hensyn foretrækkes. (Brunsson, 2002, s.33-8)

Der sættes på sin vis et dobbelt paradoks, hvis ledelsen vil implementere disse opsplittninger. På den ene side indeholder den pastorale magt paradokset om, både at *udnytte og kræve* hengivenhed og at *give og medfølge*, på én gang. Det ses i sit kristne tilfælde i opdelingen mellem at kræve troskab for at frelse, og organisatorisk ved kun at anerkende så længe, der er et professionelt forhold. På den anden side, når man agerer bevidst om paradokset, og forsætligt vil bullshitte dette forhold til medarbejderne, da bliver lederne rent faktisk *nødt* til at anerkende dem. For kun ved en anerkendelse, og forståelse, af deres tanker, kan bullshitten planlægges og doseres på en sådan måde, at ledelsen udnytter medarbejderne uden at forholdet til dem skades. Man kan derved konkludere, at nok er det pastorale forhold baseret på en paradoksal BS-konstruktion om medfølelse for egen vindings skyld, men kun ved at anerkende medarbejderne kan denne konstruktion fungere i praksis. Man kan så forholde sig til dette paradoks som dogmatiker eller pragmatiker, alt efter om man ser konspirationen eller mulighederne i forholdet.

Selv er jeg overbevist om, at man ikke bør se udelukkende negativt på den anerkendende ledelsesdiskurs, da den medfører generelt bedre arbejdsforhold og et hensyn til det hele menneske. Også på trods af, at disse hensyn kan indeholde bagtanker om blandt andet øget produktivitet. Det er et dilemma, der, hvis det håndteres dygtigt, kan gavne begge parter. For på mange måder er ovenstående situation den virkelighed, der foregår i organisationerne. Det handler så om, som leder, at håndtere sin BS talentfuldt og dosere den korrekt. Lederen bør anse BS som en nødvendighed, da den fuldstændige ærlighed blot vil give problemer. Men, respekten over for medarbejderne må vedholdes, når der udøves et pastoralt magtforhold og medarbejderne anerkendes trods tilhørende bagtanker. En gensidig gevinst må indarbejdes i det pastorale magtforhold, der ellers vil tage karakter af grov manipulation, og hurtigt blive gennemskuet. Man bør som leder være reflekteret over den påvirkning ens ledelse har, og først når man er det, kan man tale om reel at kunne kontrollere den.

Denne erkendelse, er dog ikke en specialets undersøgelser, har givet mig bevis på, er herskende i ledelsesdiskursen, og magtpositionerne kunne med rette tillægge sig denne erkendelse. Specialets indledende undersøgelser af den relevante litteratur, indikerer en relativt ukritisk tilgang til anerkendende ledelse. Der ses det som måden at bedrive ledelse på, og det endda i mindre grad i mit konstruerede arkiv, end i den brede ledelseslitteratur. Mange titler er fravalgt grundet de opstillede lødighedskriterier for arkivet, og de fravalgte kilder har ofte en lettere og mere ukritisk tilgang til ledelsesfaget. De fravalgte værker er dog derude, og det tyder på, at der er en efterspørgsel. Man kan derfor frygte, at der er en overfladisk og unuanceret tilgang til den anerkendende ledelse og dens pastorale magt i mange organisationer. Hertil håber jeg, at mit speciale kan bringe lidt lys, så både ledere og medarbejdere kan få et mere frugtbart samarbejde i de danske organisationer.

### Bullshit som ledelsesteknik

Som det fremgår af ovenstående afsnit, kan BS anses som en ledelsesteknik indlejret i den pastorale magtteknologi. BS er derfor ikke en magtform i sig selv, men en *teknik*, der sammen med andre teknikker kan "smelte" sammen og danne teknologien 'pastoral magt' (Villadsen, 2013, s.60-62). Teknologier er som diskurser ikke rigide og uforanderlige størrelser, men indeholder dog alligevel det determinerende imperativ, der findes i teknikkerne, og som derfor er beviset på, at magten



opstår *nedefra*. BS er derfor ikke en handling, der kræves af den pastorale magt, men er, blandt andre teknikker, en del af grundlaget for dens op- og beståen.

Måden den pastorale magt består på, kan beskrives ved hjælp af opfattelsen af magten, ikke som hos Foucault i form af en "styrkelinje", men ved den cirkularitet jeg selv har foreslået (**s.22 RET TIL**). For den pastorale magtteknologi skaber en normativitet i sammenhænge, som de implicerede individer socialiseres til at indgå i. Folk "trænes" simpelthen til at indgå i den gældende magtstrategi, ved at magtstrategien henholdsvis åbner- og lukker et mulighedsfelt for tilgængelig kommunikation og handling, og der forekommer dermed en sammenblanding af det tekniske og det sociale element (Ibid. S.63+65). Resultatet er dog ikke ren undertrykkelse, men den så oftest omtalte sociale produktivitet, magten medfører, og som medskaber det organisatoriske system, folk, på godt og ondt, arbejder i i dag. Medarbejdere anspores til agens af teknikkerne i magtteknologien, og da organisationerne i vores samtid er bundet meget op på tekst og tale (Spicer, 2013, s.654), er det oplagt at disse teknikker også tager en kommunikativ form, som det netop ses med BS.

I afsnittet ovenfor blev der givet fire eksempler på, hvordan man som leder konkret kan anvende BS i forholdet til sine medarbejdere, og det bør dermed stå klart, at BS ikke kun er et sprogligt fænomen, men en konkret praksisform møntet på anvendelse. Det bør dog også stå klart, at disse fire bud er mit eget bidrag til pastorale magtteknikker, og derfor ikke er de eneste eksisterende. MUS, evalueringer, efterspørgslen på personligt engagement, etc., er alle eksempler på pastorale magtteknikker. Fælles for dem er, at de, i en kommunikativ form, ansporer til, at det implicerede individ skal bekende sine personlige tanker til modparten, så disse kan bruges som et stærkt incitament til at lede den implicerede via dennes selv-ledelse. Den pastorale magtteknologis sigte er derfor en internalisering i den impliceredes *psyke*, og muligheden for at lede på psyken, er det der gør magtformen så potent.

## Konklusion

Dette speciale har, med sin tilpassede konstruktion af Michel Foucaults arkæologiske analyse, påvist tilstedeværelsen af den gældende ledelsesdiskurs i Danmark. Det er en diskurs, der på trods af lederes manglende indflydelse, yder en afgørende indvirkning på deres arbejdsbetingelser og muligheder for at lede. Ledelsesdiskursen er en diskurs sat af magtpositioner *omkring* lederne, der fra deres privilegerede positioner kan yde indflydelse på diskursens udformning og indhold, og

definere *korrekt* ledelse. Disse positioner indtages blandt andet af forlag, kursusudbydere og eksperter, og selvom disse ikke er ophavet til diskursen, så medvirker de til at opretholde den, ved at fungere som sorteringsmekanismer for udefrakommende inputs til diskursen. Diskursen de opretholder, er en diskurs, der dyrker en idé om ledelse, der anerkender og inddrager individet, og som ligefrem dyrker involveringen af medarbejderens personlige "jeg" i den professionelle tilværelse. Nøglebegrebet i diskursen er *motivation*, og dets mantra handler om, at skabe mulighed for at medarbejderen kan opfylde sine ambitioner og sin selvrealisering på arbejdet. Noget der fordrer en internalisering og engagering i diskursen af både leder og medarbejder.

Bullshit optræder regelmæssigt i diskursen, og er en, oftest, bevidst uoverensstemmelse mellem tale og handling. Det udøves på grund af komplekse og modstridende sociale omgivelser, der alle skal tilfredsstilles, og uoverensstemmelsen udøves for egen vindings skyld. Det er oftest mødt i praksis som *performative selvmodsigelser*, men kan også ses i *visioners* skabelse af sandhed, eller, i *positiv overbetoning* af medfølgende konsekvenser. Bullshit optræder i diskursens regelmæssigt forekommende lederrolle, fordi det, for lederen, bliver den nødvendige håndtering af et uløseligt paradoks, iboende i diskursen. Diskursen baserer *god* ledelse på et anerkendende grundlag. Men, medarbejderen kan ikke både anerkendes som et helt menneske, samtidig med at det anses som en arbejdsmæssig ressource. Derfor splittes lederen mellem et pædagogisk, anerkendende hensyn og et organisatorisk hensyn til output. Så længe diskursen fordrer denne anerkendelse, da sætter den lederen, og derigennem sig selv, i en situation, hvor bullshit er nødvendigt, og dermed er bullshit et integreret vilkår for både ledelsesdiskursen og lederrollen.

Diskursen nødvendiggør udførelse af bullshit, men ikke kun via sin struktur. Lige så vel er der i diskursens gældende magtforhold en nødvendig bullshit-konstruktion. Magtformen er påvist, igen, med en foucaultsk magtforståelse, og der er ingen tvivl om, at den *pastorale* magtform er den gældende i diskursen. Den pastorale magt tilbyder frelse, men forventer hengivenhed i retur. Et lignende forhold har jeg kunne fastslå i ledelsesdiskursen. Her har jeg kunne påvise paradokset om, henholdsvis at medføle med- og udnytte medarbejderen. Det viser, at den pastorale magt ikke er gavmild, som den giver udtryk for, men, at der reelt set er tale om et økonomisk bytteforhold. Også heri ligger der et bevis på, at den anerkende ledelsestilgang har bullshit indbygget i sig. Magtforholdet bør dog ikke udelukkende anses som skadelige. For som al magt er den pastorale magt produktiv, og skaber derfor sociale tilstande – på godt og ondt. Nok har det negative

konsekvenser, når krav til medarbejdere blander deres private følelser ind i arbejdslivet, som organisationerne ikke kan gengælde. Men den pastorale magt medfører også en større fokus på medarbejderne og deres mentale trivsel, hvilket har forbedret de generelle arbejdsvilkår.

Som det fremgår af konklusionen så langt, er bullshit et vilkår i ledelsesdiskursen, grundet dets konstruktions paradoksale og uforlignelige forhold til medarbejderen. Men, når nu bullshit er et vilkår i diskursen, er der ingen grund til at lade sig afskrække deraf som leder. Det bør i stedet anvendes strategisk, så diskursens paradoksale forhold skjules, og der kan indgås i et mere reflekteret forhold til medarbejderne. Jeg foreslår dette føres ved *opsplitninger* af tale og handling i; tid, emner, sociale miljøer og afdelinger. Derved kan man som leder dosere den pastorale ledelse, som diskursen foreskriver, hvor den giver bedst mening, og på den måde agere reflekteret, og genvinde mere kontrol med sin ledelse. Det kræver talent og overblik, og kan stadig medføre uønskede konsekvenser, men ligeså kan ske, hvis man *ikke* er bevidst om de uløselige paradokser i sin ledelse.

Specialet påviser, at der er en særegen ledelsesdiskurs, der sætter personlig involvering som krav, men at denne målsætning tvinger lederne, som den udøvende part, til at anvende bullshit. Ledelsesdiskursen og dens pastorale magtforhold fordrer ledernes anvendelse af bullshit, som dermed bliver en integreret del af ledelsesdiskursen. Det er dog for reducerende blot at stemple det som en forkastelig sammenhæng, at bullshit er en nødvendighed. For bullshit er en del af en produktiv magt, og derfor medfører den lige så vel positive som negative ting. Det er negativt, at der kan forekomme en blanding af privat- og arbejdsfærer, som skaber en internalisering af arbejdslivets nedture. Men fokus på det hele menneske i organisationerne har også medført bedre arbejdsvilkår. Bullshit og ledelsesdiskursen bør derfor ikke ses som firkantet som dårligdomme, men anses som socialt skabende elementer. Ledelseslitteraturen og dens anerkendelse er derfor heller ikke *bare* bullshit, men åbner magtforholdet i organisationer, så der kan skabes et frirum for medarbejdernes initiativer og følelser.

Jeg forventer, at specialet kan bruges i de danske organisationer, til at åbne for en mere reflektiv tilgang til anerkendende ledelse. Specialet beretter om både den negative effekt og den bevidste anvendelses muligheder, men det kræver en bevidsthed om tingenes tilstand for at kunne gribe

velovervejet ind i dem. Opnås denne bevidsthed, er jeg overbevist om, at der i den anerkendende ledelse kan findes en frugtbar balance mellem medarbejderen som menneske og ressource.

## Litteraturliste

Værkerne er 1. udgaver såfremt andet ikke er angivet.

Kildehenvisninger kan forekomme til bilagssektionen, og skal søges der. Flere kilder bidragende til arkivet, der ikke er direkte citerede, kan også findes i bilagssektionen.

Andersen, Malene Friis. et al. (2013). *Nye perspektiver på stress*. Forlaget Klim. Århus.

Andersen, Niels Åkerstrøm (1999). *Diskursive analysestrategier*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne. Handelshøjskolen. København

Attrup, Mette L. & Olsson, John R. (2008). *Power i projekter & portefølje*. 2. udgave. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. København.

Berlingske Business (2013). *Generation Y kræver mening på jobbet*. Berlingske Business. Berlingske Media. København. Senest aktiv 15/11 2015 på: <http://www.business.dk/ledelse/generation-y-kræver-mening-paa-jobbet>

Bicheno, John (2004). *Den nye Lean værktøjskasse : mod hurtigt og fleksibelt flow*. Oversat af Jacob Austad & Bjarke Blöndal. Id-tribe leanteam.

Bjerg, Ole & Villadsen, Kaspar (2006). *Genealogi som metode : fornuftens tilblivelseshistorier*. Forlaget Samfundslitteratur. Frederiksberg.

Borch, Christian & Larsen, Lars Thorup (2003). *Luhmann & Foucault til diskussion*. Hans Reitzels Forlag. København.

Brinkmann, Svend (2014). *Stå fast : et opgør med tidens udviklingstrang*. Gyldendal Business. København.

Brunsson, Nils (2002). *The Organization of Hipocrisy*. 2. udgave. DJOEF Publishing/DBK. Danmark.

Buch-Hansen, Esben (2013). *Derfor fejler du som leder*. Lederweb. Væksthus for ledelse.

BUPL (2007). *BUPL's pædagogiske profil*. 2. udgave. BUPL. København. Senest aktiv 15/11 2015 på: [http://www.denstoredanske.dk/Sprog,\\_religion\\_og\\_filosofi/Filosofi/Logik/udsagn](http://www.denstoredanske.dk/Sprog,_religion_og_filosofi/Filosofi/Logik/udsagn)

CBS (2015). *High Performance Leadership*. Copenhagen Business School. Frederiksberg. Kan findes online på: <http://cbs-executive.dk/hpl> Senest set aktiv 12/11 2015.

Christensen, Peter Holdt (2010). *Mere videndeling*. Hans Reitzels Forlag. København.

Dahl, Kristian & Granhof Juhl, Andreas (2009). *Den professionelle proceskonsulent*. Hans Reitzels Forlag. København.

Danelund, Jørgen (2005). *Ledelse med mening : netværksledelse og styring af selvstyring på afstand*. Danmarks Forvaltningshøjskoles Forlag. Frederiksberg.

Den Store Danske (2015). *Udsagn*. Gyldendal. København. Søgeterm: *Udsagn*. Senest aktiv 15/11 2015 på: [http://www.denstoredanske.dk/Sprog,\\_religion\\_og\\_filosofi/Filosofi/Logik/udsagn](http://www.denstoredanske.dk/Sprog,_religion_og_filosofi/Filosofi/Logik/udsagn)

Foucault, Michel (1983). *The Subject and Power*. I *Critical Inquiry*, Vol. 8, No. 4, 1982, s.777-795. The University of Chicago Press. Chicago. USA.

Foucault, Michel (2005). *Vidensarkæologien*. Oversat af: Mogens Chrom Jacobsen. Forlaget Philosophia. Aarhus Universitet. Aarhus.

Foucault, Michel (1994). *Viljen til viden*. Oversat af: Søren Gosvig-Olesen. Det lille Forlag. København.

Frankfurt, Harry G. (2005). *Om bullshit*. Oversat af: Christian Kock. Gyldendal. København.

Haslebo, Maja L. & Lyndgaard, Danielle B. (2007). *Anerkendende ledelse : skab mod, engagement og bedre resultater*. Dansk Psykologisk Forlag. København.

Heede, Dag (2007). *Det tomme menneske : introduktion til Michel Foucault*. 2. udgave. Museum Tusculanums Forlag. København.

Høpner et al. (2010). *Modstillinger i organisations- og ledelsesteori*. 2. udgave. Hans Reitzels Forlag. København.

Illemann, Anne et al. (2012). *Sundhed og sygelighed i Danmark 2010 : og udviklingen siden 1987*. Statens institut for folkesundhed. Syddansk Universitet. Odense.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hvordan organisationer fungerer : en indføring i organisation og ledelse*. 2. udgave. Hans Reitzels Forlag. København.

Jepsen, Birgitte et al. (2010). *Coaching i organisationer*. Academica. Århus.

Kotter, John (1990). *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review. May-June 1990. Boston. USA.

Laloux, Frederic (2015). *Fremtidens organisation : Fra ledelse til selvledelse – fra organisation til organisme*. Oversat af: Poul Henrik Westh. I AM. Silkeborg.

Langenge, Mette Marie et al. (2006). *De første 100 dage : som leder af en fusioneret institution*. Lederweb. Væksthus for ledelse. København. Senest aktiv 15/11 2015 på: [http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id\\_41317/scope\\_0/ImageVaultHandler.aspx](http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id_41317/scope_0/ImageVaultHandler.aspx)

Langenge, Mette Marie et al. (2008). *Ledere der lykkes*. Lederweb. Væksthus for ledelse. København. Senest aktiv 15/11 2015 på: [http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id\\_41623/scope\\_0/ImageVaultHandler.aspx](http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id_41623/scope_0/ImageVaultHandler.aspx)

Larsen, Michael Højlund (2007). *Praktisk filosofi og ledelse*. Børsens Forlag. København.

Madsen, Claus (2015). *Erhvervspædagogisk ledelse : ledelse af læring og kompetenceudvikling*. Dafolo. Frederikshavn.

Moltke, Hanne V. & Molly, Asbjørn (2014). *Systemisk coaching : en grundbog*. Dansk Psykologisk Forlag. København.

Nilsson, Roddy (2008). *Michel Foucault : en introduktion*. Oversat af: Ole Thornye. Hans Reitzels Forlag. København.

Phillipsen, Thomas & Dall, Mads Ole (2015). *Fremtidens firma har ingen leder*. Djøfbladet.dk. Djøf. København. Senest aktiv 15/11 2015 på: <http://www.djoefbladet.dk/nyheder/2015/10/fremtidens-firma-har-ingen-leder.aspx>

Poulsen, Jan S. et al. (2008). *Innovation i hverdagen*. Lederweb. Væksthus for ledelse. København. Senest aktiv 15/11 2015 på: [http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id\\_41339/scope\\_0/ImageVaultHandler.aspx](http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id_41339/scope_0/ImageVaultHandler.aspx)

Raffnsøe, Sverre et al. (2008). *Foucault*. Samfundslitteratur. Frederiksberg.

Sennett, Richard (1976). *The Fall of Public Man*. Faber and Faber. London. England.

Spicer, André (2013). *Shooting the shit : the role of bullshit in organisations*. I: M@n@gement. 16 (5) : 653-666. Monreal. Canada.

Steffensen, Lis L. (2012). *Guide til god ledelse*. Væksthus for ledelse. København. Senest aktiv 15/11 2015 på: [http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id\\_43058/scope\\_0/ImageVaultHandler.aspx](http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id_43058/scope_0/ImageVaultHandler.aspx)

Thyssen, Ole (1994). *Kommunikation, kultur og etik*. Handelshøjskolens Forlag. København.

Thyssen, Ole (2005). *Værdiledelse : om organisationer og etik*. 4. udgave. Nordisk Forlag A/S. København.

Udsen, Sanne (2006). *Psykopater i jakkesæt : Når chefen er psykopat*. Aschehoug Dansk Forlag (nu Lindhardt & Ringhof). København.

Villadsen, Kaspar (2013). *Foucaults teknologier: det nye 'jernbur' eller virtuelle organisationsdiagrammer? I: Nordiske Organisasjonsstudier 15 (2) : 55-77, 2013. Fakkbokforlaget. Bergen. Norge.*

## Bilag

### Bilag 1

Meddelelse fra Thomas Hanssen, salgschef hos Center for Ledelse, vedrørende min forespørgsel om deres oftest besøgte kurser. Svaret er tolket, som var alle deres kurser af relevans for min analyse.

Thomas Hanssen <tha@cfl.dk>

til mig ▾

16. sep. ☆



Hej Emil

Det korte svar er at vi kun udbyder de kurser som har interesse i markedet – Vi justerer vores udbud flere gange om året og lancerer nye titler, og samtidig tager vi hurtigt kurserne af igen hvis de ikke sælger. Dermed fanger vi også tendenser over tid.

Det vil være lidt misvisende at kigge på det ud fra en "antal deltagere" tilgang fordi målgruppen bliver mindre og mindre op igennem ledelseshierarkierne. Derfor ser vi klart flere som vælger et forløb for nye ledere, end vi ser på vores topledersprogrammer. Samtidig udbyder vi en række "fordybelseskurser" hvor målgruppen er relativt lille

Figuren på linket her illustrerer meget godt hvilke kurser og kompetencer vi mener bidrager til god ledelseskvalitet, og de fleste kurser er godt besøgte.

<http://www.cfl.dk/kompetenceudvikling/leadership-pipeline>

vh

Med venlig hilsen  
Thomas Hanssen  
Salgschef Leadership Pipeline

#### CfL

Folke Bernadottes Allé 45

DK-2100 København Ø

Tlf. + 45 70 23 00 22

Mobil + 45 20 98 39 11

Skype: thomas.hanssen1

web [www.cfl.dk](http://www.cfl.dk)

## Bilag 2

Trine Hornemanns, marketingskoordinator for Hans Reitzels Forlag, besvarelse på min forespørgsel af de mest solgte titler vedrørende ledelse de seneste 5 år.

|   | 2010                                  | 2011                                  | 2012                                  | 2013                                  |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 1 | Hvordan organisationer fungerer       | Hvordan organisationer fungerer       | Hvordan organisationer fungerer       | Hvordan organisationer fungerer       |
| 2 | Organisation - videregående udd.      | Organisation - videregående udd.      | Organisation - videregående udd.      | Organisation - videregående udd.      |
| 3 | Ledelse og læring i organisationer    | Modstillinger i org. og ledelsesteori | Modstillinger i org. og ledelsesteori | Coaching i organisationer             |
| 4 | Ledelsesspecialisering                | Den professionelle proceskonsulent    | Coaching i organisationer             | Modstillinger i org. og ledelsesteori |
| 5 | Den professionelle proceskonsulent    | Motivation                            | Den professionelle proceskonsulent    | Den professionelle proceskonsulent    |
|   | 2014                                  |                                       |                                       |                                       |
| 1 | Hvordan organisationer fungerer       |                                       |                                       |                                       |
| 2 | Organisation - videregående udd.      |                                       |                                       |                                       |
| 3 | Modstillinger i org. og ledelsesteori |                                       |                                       |                                       |
| 4 | Facilitering                          |                                       |                                       |                                       |
| 5 | Offentlig styring                     |                                       |                                       |                                       |

## Bilag 3

Resultat af forespørgsel på Københavns kommunes Hovedbibliotek vedrørende deres oftest udlånte materialer de seneste fem år, inden for DanBib-opstilling 60.1 (inklusive undergrupper), der omhandler organisation og ledelse. Kontaktperson; Inger Gyldenkærne.

15.09.16 16:14

Mest udlånte titler 20100917-20150917

| Kort titel                                            | Idnr     | Antal |
|-------------------------------------------------------|----------|-------|
| 60.1 Følelsesfabrikken                                | 25835034 | 175   |
| 60.1 Power i projekter og porteføljer                 | 25769937 | 106   |
| 60.1 Det gennemsnitlige menneske                      | 29995281 | 102   |
| 60.1 Borum, Finn: Strategier for organisationsændrin  | 21113565 | 96    |
| 60.1 Det sku' vær' så godt                            | 22498576 | 95    |
| 60.1 Udsen, Sanne: Psykopater i jakkesæt              | 26393272 | 92    |
| 60.1 Bicheno, John: Den nye Lean værktøjskasse        | 25475542 | 89    |
| 60.136 Systemisk coaching                             | 27959172 | 86    |
| 60.1 Anerkendende ledelse                             | 27022685 | 85    |
| 60.1 Luhmann og organisation                          | 27450008 | 81    |
| 60.102 Organisationsteori                             | 28389396 | 77    |
| 60.11 Erhvervsøkonomi - videregående voksenuddannelse | 26836956 | 76    |
| 60.1 Christensen, Søren: Projektledelse i løst koble  | 07198485 | 75    |
| 60.1 Schultz, Majken: Kultur i organisationer         | 07105088 | 74    |
| 60.1 Brug dit brand                                   | 27878474 | 72    |
| 60.11 Schack, Bent: Regnskabsanalyse og virksomhedsbe | 27858996 | 71    |
| 60.1 Schein, Edgar H.: Organizational culture and le  | 43536524 | 71    |
| 60.1 Danelund, Jørgen: Ledelse med mening             | 25955455 | 71    |
| 60.1 Kousholt, Bjarne: Projektlederbogen              | 26820308 | 69    |
| 60.1 Blue ocean strategy                              | 25662121 | 69    |

#### Bilag 4

Tanja Verbiks, salgschef ved Djøfs Forlag, besvarelse på deres mest solgte værker de seneste fem år.



**Tanja Verbik** <lav@djof.dk>

23. sep. ☆

til mig ▾

Hej Emil

Jeg tror det bedste jeg kan gøre er at pege på et par af vores bestsellere:

Bakka & Fivelsdal: Organisationsteori

Per Darmer m.fl. : Paradigmer i praksis

John Ryding Olsson: Power i projekter og portefølje

Leon Lerborg: Styringsparadigmer i den offentlige sektor

Held og lykke med opgaven.

Vh Tanja

**Fra:** Emil Madsen [mailto:[emilxmadsen@gmail.com](mailto:emilxmadsen@gmail.com)]

**Sendt:** 16. september 2015 12:51

**Til:** Tanja Verbik

**Emne:** Re: Ønske om oplysninger fra Organisation og Ledelse

#### Bilag 5

Liste over de fem mest solgte kurser det seneste år udbudt af CBS Executive.





**Ninna Vatnhamar** <nv@cbs-executive.dk>

23. sep. ☆

til mig ▾

Hej Emil

Beklager det sene svar, men her har du en liste over vores ledelsesprogrammer.

[High Performance Leadership](#)

[Himalaya Executive Leadership Program](#)

[Leading Women](#)

[World Class Leadership](#)

[Strategisk selvledelse](#)

[Forandringsledelse](#)

Ønsker dig alt det bedste med dig speciale.

Hilsen

Ninna

Med venlig hilsen / Sincerely,



**Ninna Vatnhamar**

Marketing Manager

Direct [+45 3815 6030](tel:+4538156030) | Mobile [+45 2711 6018](tel:+4527116018)

Porcelænshaven 22 | 2000 Frederiksberg | Copenhagen | Denmark

Phone [+45 3815 6000](tel:+4538156000) | [info@cbs-executive.dk](mailto:info@cbs-executive.dk) | [www.cbs-executive.dk](http://www.cbs-executive.dk)

## Bilag 6

Besvarelse fra Akademisk Forlag angående deres mest solgte titler vedrørende ledelse for 2015.



**Justesen, Anne Dalsgaard DK - LRI** <adj@akademisk.dk>

24. sep. ☆

til mig ▾

Kære Emil

Jeg beklager det noget sene svar.

Herunder ser du de ti ledelsestitler fra Akademisk Forlag Business, som har solgt bedst i år indtil nu:

Karsten Engmann Jensen: Boost din opsparing med aktier

Thomas B. Christiansen: LEAN – implementering i danske virksomheder

W. Chan Kim & Renée Mauborgne: Blue Ocean Strategy, 2. udgave

Michael Højlund Larsen: Praktisk filosofi og ledelse

Anders Stahlschmidt: Lyt mens du taler

Peter Hasle m.fl.: Ledelse med social kapital

Leif Pjetursson: Når ledelse er kommunikation

Mie Femø Nielsen: Strategisk kommunikation

Jesper Klit: Personlig gennemslagskraft

Michael Møller & Niels Christian Nielsen: Din økonomi

Bedste hilsner

Anne

Anne Dalsgaard Justesen

Redaktionsassistent

Akademisk Forlag

Lindhardt og Ringhof A/S

Vognmagergade 11, 4. sal

DK-1148 København K

CVR. 76351910

Direct: +45 33 43 40 93

[adj@akademisk.dk](mailto:adj@akademisk.dk)

[www.akademisk.dk](http://www.akademisk.dk)

## Bilag 7

Optagelsestal på efter- og videreuddannelser vedrørende ledelse på VIA University College de seneste fem år.



**Lene Wehl (LEWE) | VIA** <LEWE@via.dk>

24. sep. ☆

til Josefine, mig ▾

Hej Emil

Jeg fremsender hermed en oversigt over antal personer, der har deltaget på vores forskellige lederuddannelser indenfor de seneste 5 år. Jeg håber, du kan bruge oversigten, og har du spørgsmål hertil, skal du være velkommen til at kontakte mig.

|                                                 | 2014           | 2013           | 2012           | 2011           | 2010           |
|-------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                 | Antal personer | Antal personer | Antal personer | Antal personer | Antal personer |
| Akademiuddannelse i ledelse                     | 430            | 479            | 462            | 172            | 58             |
| Diplomuddannelse i ledelse                      | 2.041          | 2.251          | 2.555          | 2.528          | 2.303          |
| Diplomuddannelsen Ingeniørernes lederuddannelse | 66             | 63             | 79             | 120            | 158            |
| Teknologisk Diplomuddannelse i projektledelse   | 393            | 449            | 483            | 419            | 421            |

Med venlig hilsen / Best regards

**Lene Wehl**

Projektleder / Administrativ controller

**VIA Efter- og videreuddannelse**

Campus Holstebro



VIA University College  
Gl. Struervej 1  
DK-7500 Holstebro

## Bilag 8

Følgende skemaer viser de mest læste artikler og publikationer fra siden lederweb.dk. De præsenteres efter faldende årgang 2015-2010, og derefter forefindes publikationer som det afsluttende skema.

Kontaktperson; Esben Buch-Hansen.

## 2014-15

| Side                                                                                                              | Unikke sidevisninger | Gns. tid på side |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|
| /Strategi/Organisationskultur/Artikel/112835/10-introverte-tip---til-den-ekstroverte-leder1                       | 14.258               | 0:04:05          |
| /Strategi/Maling-og-Evaluering/Artikel/103142/Sadan-skriver-du-en-god-anbefaling                                  | 13.019               | 0:05:53          |
| /Strategi/maling-og-evaluering/artikel/103142/sadan-skriver-du-en-god-anbefaling                                  | 10.166               | 0:06:16          |
| /Personale/Ansættelser-og-rekruttering/Artikel/79605/Sadan-gennemfører-du-en-god-ansættelsessamtale               | 9.966                | 0:04:23          |
| /Personale/arbejdsmiljø/artikel/115695/ting-du-bor-vide-om-dine-ekstroverte-medarbejdere                          | 8.428                | 0:05:46          |
| /Strategi/forandringsledelse/artikel/111713/kotters-8-trin-til-forandring                                         | 8.292                | 0:04:30          |
| /Personale/ansættelser-og-rekruttering/artikel/79605/sadan-gennemfører-du-en-god-ansættelsessamtale               | 8.211                | 0:04:35          |
| /Strategi/Organisationsudvikling/Artikel/79543/Systemisk-tankning---at-forstå-systemet-monsteret-og-sammenhangene | 7.988                | 0:05:19          |
| /Personale/Medarbejdersamtaler-MUS/Artikel/79492/Skema-til-medarbejder-udviklingsamtale                           | 7.985                | 0:02:27          |
| /Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/79540/Motivationsteoriene----en-kort-beskrivelse                    | 7.746                | 0:04:24          |
| /Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/114178/Mening-med-jobbet-motiverer-mere-end-løn                     | 7.738                | 0:03:12          |
| /Dig-Selv/Lederrollen/artikel/116171/5-ting-du-aldrig-må-undlade-at-handle-på                                     | 7.637                | 0:02:37          |
| /Strategi/Forandringsledelse/Artikel/111713/Kotters-8-trin-til-forandring                                         | 7.528                | 0:04:10          |
| /Strategi/organisationsudvikling/artikel/79543/systemisk-tankning---at-forstå-systemet-monsteret-og-sammenhangene | 6.497                | 0:04:36          |
| /Personale/medarbejdersamtaler-mus/artikel/116393/mus-varktøj-inspirationsspørgsmål-og-kompetencehjul             | 6.395                | 0:02:28          |

## 2013-14

| Side                                                                                     | Unikke sidevisninger | Gns. tid på side |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|
| /Strategi/Maling-og-Evaluering/Artikel/103142/Sadan-skriver-du-en-god-anbefaling         | 21.549               | 0:05:34          |
| /Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/79540/Motivationsteoriene----en-kort-bes   | 15.972               | 0:04:44          |
| /Personale/Ansættelser-og-rekruttering/Artikel/79605/Sadan-gennemfører-du-en-god-ans     | 15.966               | 0:04:04          |
| /Strategi/Organisationsudvikling/Artikel/79543/Systemisk-tankning---at-forstå-systemet-m | 15.783               | 0:05:10          |
| /Personale/Medarbejdersamtaler-MUS/Artikel/79492/Skema-til-medarbejder-udviklingsar      | 14.248               | 0:02:32          |
| /Dig-Selv/Stress-og-ledelse/Artikel/110990/Bo-Netterstrøm-afliver-myter-om-stress        | 8.050                | 0:03:18          |
| /Personale/Konfliktbehandling/Artikel/110867/Sadan-leder-du-gnavpot                      | 6.913                | 0:02:27          |
| /Strategi/Forandringsledelse/Artikel/105377/Accelerer-Sat-farten-op-i-spidsen-for-forand | 6.705                | 0:04:11          |
| /Dig-Selv/Lederrollen/Artikel/111551/Derfor-er-sensitive-ledere-dygtige-ledere-          | 6.702                | 0:03:53          |
| /Personale/Ansættelser-og-rekruttering/Artikel/108691/Sadan-ansætter-du-den-rigtige-led  | 6.470                | 0:03:19          |
| /Strategi/Kommunikation/Artikel/109871/Kropssproget-afslører-din-lederstyrke             | 6.092                | 0:03:49          |
| /Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/79541/Hvad-er-motivation                   | 6.040                | 0:03:43          |
| /Personale/Medarbejdersamtaler-MUS/Artikel/106957/Udviklingssamtaler-som-strategisk      | 5.795                | 0:02:45          |
| /Personale/Medarbejdersamtaler-MUS/Artikel/80170/Lederwebs-guide-til-MUS                 | 5.383                | 0:01:27          |
| /Dig-Selv/Effektivitet/Artikel/110971/Afsløring-Du-har-ikke-så-travlt-som-du-selv-tror   | 5.381                | 0:03:55          |

## 2012-13

| Side                                                                                 | Unikke sidevisninger | Gns. tid på side |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|
| /Strategi/Organisationsudvikling/Artikel/79543/Systemisk-tankning---at-forsta-system | 16.698               | 0:04:15          |
| /Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/79540/Motivationsteoriene---en-kor     | 12.518               | 0:03:50          |
| /Personale/Medarbejdersamtaler-MUS/Artikel/79492/Skema-til-medarbejder-udviklir      | 12.169               | 0:02:10          |
| /Personale/Ansættelser-og-rekruttering/Artikel/79605/Sadan-gennemfører-du-en-god     | 10.554               | 0:03:59          |
| /Strategi/Maling-og-Evaluering/Artikel/103142/Sadan-skriver-du-en-god-anbefaling     | 7.693                | 0:04:53          |
| /Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/100784/10-motivationsdrabere           | 7.472                | 0:02:49          |
| /Personale/Medarbejdersamtaler-MUS/Artikel/100904/MUSEn-afslører-dig                 | 7.276                | 0:02:18          |
| /Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/79541/Hvad-er-motivation               | 7.251                | 0:03:21          |
| /Personale/Ansættelser-og-rekruttering/Artikel/106611/De-5-mest-almindelige-fejl-ve  | 6.241                | 0:02:27          |
| /Personale/Medarbejdersamtaler-MUS/Artikel/86506/De-8-største-MUSE-falder            | 5.709                | 0:02:07          |
| /Dig-Selv/Lederrollen/Artikel/102794/Derfor-fejler-du-som-leder                      | 5.689                | 0:03:02          |
| /Strategi/Organisationsudvikling/Artikel/79524/Det-systemiske-perspektiv             | 5.683                | 0:03:54          |
| /Personale/Organisering-af-arbejdet/Artikel/97633/7-bud-til-mere-effektive-moder     | 5.499                | 0:02:27          |
| /Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/104911/6-myter-om-at-motivere          | 5.438                | 0:03:42          |
| /Strategi/Forandringsledelse/Artikel/101193/7-rad-til-mere-strategiske-medarbejdere  | 5.080                | 0:02:40          |

## 2011-12

| Side                                                                          | Unikke sidevisninger | Gns. tid på side |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|
| /Strategi/Organisationsudvikling/Artikel/79543/Systemisk-tankning---at-forsta | 15.218               | 0:03:11          |
| /Personale/Medarbejdersamtaler-MUS/Artikel/79492/Skema-til-medarbejder        | 12.594               | 0:01:54          |
| /Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/79541/Hvad-er-motivation        | 10.729               | 0:02:40          |
| /Personale/Ansættelser-og-rekruttering/Artikel/79605/Sadan-gennemfører-du     | 9.215                | 0:03:02          |
| /Personale/Medarbejdersamtaler-MUS/Artikel/86506/De-8-største-MUSE-falder     | 9.069                | 0:01:44          |
| /Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/79540/Motivationsteoriene---    | 9.045                | 0:03:09          |
| /Strategi/Organisationsudvikling/Artikel/79524/Det-systemiske-perspektiv      | 6.407                | 0:03:23          |
| /Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/96010/De-5-varste-former-for-   | 6.020                | 0:01:45          |
| /Personale/Konflikthandtering/Artikel/96340/Sadan-overlever-du-at-arbejde-    | 5.344                | 0:03:39          |
| /Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/93495/Spot-ildsjalene-der-gor-  | 4.915                | 0:02:38          |
| /Strategi/Organisationsudvikling/Artikel/84450/Strategi-ifølge-Mintzberg      | 4.591                | 0:02:46          |
| /Strategi/Organisationskultur/Artikel/79536/Kulturperspektivet-pa-organisati  | 4.525                | 0:03:07          |
| /Strategi/Organisationskultur/Artikel/79770/Hvad-er-en-organisationskultur1   | 4.492                | 0:02:16          |
| /Strategi/Kommunikation/Artikel/79406/Skema-til-en-kommunikationsplan         | 4.311                | 0:01:26          |
| /Strategi/Kommunikation/Artikel/92058/Domaneteorien---i-teorien-og-til-bru    | 4.248                | 0:02:42          |
| /Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/97696/10-måder-du-kan-motiv     | 4.124                | 0:02:35          |

## 2010-11

| Side                                                                                   | Unikke sidevisninger | Gns. tid på side |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|
| /Strategi/Organisationsudvikling/Artikel/79543/Systemisk-tankning---at-forsta-systeme  | 12.840               | 0:01:50          |
| /Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/79541/Hvad-er-motivation                 | 8.800                | 0:02:03          |
| /Personale/Medarbejdersamtaler-MUS/Artikel/86506/De-8-storste-MUSE-falder              | 8.299                | 0:01:27          |
| /Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/79540/Motivationsteorierne---en-kort     | 7.005                | 0:01:58          |
| /Personale/Medarbejdersamtaler-MUS/Artikel/79492/Skema-til-medarbejder-udviklin        | 6.579                | 0:01:42          |
| /Strategi/Organisationsudvikling/Artikel/79524/Det-systemiske-perspektiv               | 6.501                | 0:02:17          |
| /Personale/Ansættelser-og-rekruttering/Artikel/79605/Sadan-gennemfører-du-en-god-      | 6.206                | 0:02:05          |
| /Strategi/Kommunikation/Artikel/79393/Tank-i-forskellighed-når-du-kommunikerer---      | 6.143                | 0:02:08          |
| /Dig-Selv/Lederrollen/Artikel/86596/10-trak-hos-den-succesfulde-leder                  | 5.986                | 0:01:37          |
| /Strategi/Kommunikation/Artikel/83364/Domaneteori---en-guide-for-ledere-som-kont       | 5.601                | 0:01:49          |
| /Dig-Selv/Stress-og-ledelse/Artikel/85336/De-giver-chefen-hovedpine                    | 5.303                | 0:02:17          |
| /Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/88581/Ros-der-rammer-og-ros-der-lam      | 5.051                | 0:01:08          |
| /Personale/Medarbejdersamtaler-MUS/Artikel/80170/Lederwebs-guide-til-MUS               | 5.030                | 0:01:07          |
| /Dig-Selv/Effektivitet/Artikel/85309/Slip-af-med-de-5-storste-tidsrovere-som-ingen-tal | 5.020                | 0:01:34          |
| /Strategi/Organisationskultur/Artikel/79536/Kulturperspektivet-på-organisationen       | 4.756                | 0:02:18          |
| /Strategi/Kommunikation/Artikel/88837/Fem-fatale-feedback-fejl                         | 4.662                | 0:01:46          |

## Publikationer 2010-15

| Side                                                                 | Unikke sidevisninger |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------|
| /Dokumentarkiv/Publikationer/Ledere-der-lykkes/                      | 16.204               |
| /Dokumentarkiv/Publikationer/De-skjulte-velfærdsreserver/            | 15.379               |
| /Dokumentarkiv/Publikationer/Kodeks-for-god-ledelse/                 | 13.324               |
| /Dokumentarkiv/Publikationer/Guide-til-god-ledelse/                  | 11.463               |
| /Dokumentarkiv/Publikationer/Ledelse-er-en-holdsport/                | 10.893               |
| /Dokumentarkiv/Publikationer/Innovation-i-hverdagen/                 | 10.368               |
| /Dokumentarkiv/Publikationer/De-forste-100-dage1/                    | 7.577                |
| /Dokumentarkiv/Publikationer/Strategisk-ledelse-i-en-brydningstid/   | 7.517                |
| /Dokumentarkiv/Publikationer/Find-den-riktige-leder/                 | 7.382                |
| /Dokumentarkiv/Publikationer/Ledere-der-lykkes---hvad-er-det-de-kan/ | 6.497                |
| /Dokumentarkiv/Publikationer/Sammenhangskraft---i-virkeligheden/     | 5.972                |
| /Dokumentarkiv/Publikationer/Vejledning-Ledelse-af-ledere/           | 5.867                |
| /Dokumentarkiv/Publikationer/Narvarende-ledelse-på-afstand/          | 5.672                |
| /Dokumentarkiv/Publikationer/Ledelsesrum/                            | 5.477                |
| /Dokumentarkiv/Publikationer/Fa-mere-ud-af-trivselsmalingen/         | 4.936                |
| /Dokumentarkiv/Publikationer/talent/                                 | 4.456                |

## Bilag 9

Stillingsopslag fra Metro Service eftersøgende en chef for deres kundeservice. Opslaget er udløbet og findes kun i denne form.



Brænder du for at skabe resultater gennem mennesker, er du serviceminded med fokus på resultater og høj faglighed og kan du li' at sætte kunden i centrum, så er du måske vores nye kollega og Kundeservicechef.

Vi søger en effektiv Kundeservicechef med sans for god ledelse og kundefokus.

### **Om Jobbet**

Med mere end 170.000 passagerer i metroen om dagen, kræver det god og effektiv kundeservice. Stillingen som Kundeservicechef kræver en struktureret person, der kan opstille klare mål og forventninger. Du skal have en anerkendende og motiverende tilgang til at lede et dygtigt team på 25 medarbejdere og medvirke til at skabe trivsel i en hverdag i et højt tempo.

### **Dine ansvarsområder som Kundeservicechef hos Metro Service**

- Lede og motivere et dedikeret kundeserviceteam
- Opstille kravspecifikation, udvælge og implementere et nyt CRM system
- Udvikle, effektivisere og optimere daglige processer for kundesager, vagtplanlægning, afgiftshåndtering
- Opbygge god dialog og relationer til vores samarbejdspartnere
- Følge op på KPI'er, budget og ledelsesrapportering
- Rekruttere og sammensætte det mest optimale team i samarbejde med HR

Du indgår i et tæt samarbejde med det øvrige ledelsesteam i Metro Service og du refererer til den administrerende direktør. Vores virksomhedssprog er engelsk.

### **Vores forventninger til dig**

Du motiverer dine medarbejdere til at yde god kundeservice i en travl hverdag. Du står for struktur, kvalitet, høj faglighed og fornyelse. Derfor er det nødvendigt, at du har

- Minimum to års relevant ledelseserfaring gerne fra en administrativ funktion
- Indgående kendskab til Call Center eller kundeservicefunktion
- Stærke analytiske evner, god proces forståelse og er resultatorienteret
- Indgående kendskab til og erfaring med CRM systemer
- Gode kommunikationsevner og er flydende i dansk og engelsk både mundtligt og skriftligt.

### **Bilag 10**

Stillingsopslag fra Brinch & Partners, der eftersøger en HR manager. Opslaget er udløbet og findes kun i denne form.

# HR Manager

## Strategisk udvikling – Operationel implementering

Til vores kunde i København søger vi en stærk HR Manager, der kan sikre HR udvikling og support til en veletableret vidensvirksomhed

### Overordnet strategisk og operationelt HR ansvar som support til forretningen

Vores kunde har de seneste år været gennem en spændende udvikling og har fra ledelsens side lagt en ambitiøs strategi for, hvordan virksomheden skal udvikle sig de kommende år. Din opgave som HR ansvarlig bliver at levere og sikre udvikling til og support af organisationen – både på operationelt og strategisk niveau. Din reference vil være direkte til direktionen og du bliver en del af en specialiseret vidensvirksomhed med en stor andel af højtuddannede blandt de ca. 100 medarbejdere, der opererer på et internationalt marked.

Som HR manager vil du være ansvarlig for at detailformulere og implementere vores nye HR strategi, der understøtter virksomhedens overordnede strategi og supporterer lederne i organisationen. Strategien vil omfatte områder som performance management, kompetenceudvikling, lederudvikling, coaching etc. Du vil også være ansvarlig for rekruttering og fastholdelse af de rette kompetencer til organisationen. Samtidig vil du i din dagligdag være ansvarlig for hands-on HR-opgaver f.eks. i forbindelse med ansættelseskontrakter, lønbehandling, fraværsordninger, bonusbehandling, koordinering af introduktionsprogrammer, klimamålinger, budgetter inden for området etc.

### Solid fagligt funderet ildsjæl med gennemslagskraft

Du har sandsynligvis en uddannelse på kandidatniveau el. lign. og har minimum 5 års erfaring fra en lignende rolle enten som HR Partner eller HR Manager. Du har en solid og bred viden på området og er vant til at håndtere HR juridiske spørgsmål. Samtidig har du erfaring med og trives i at understøtte en vidensvirksomhed. Du er vant til at sparre med og udvikle ledere og er ikke bange for at sætte retning, arbejde med kulturforandringer eller at udfordre status quo. Som person er du engageret og tillidvækkende samtidig med at du har høj gennemslagskraft, er innovativt tænkende samt kan skabe resultater selvstændigt og gennem andre. Du arbejder målrettet og struktureret og har stærke kommunikative evner både på dansk og engelsk, og du kan lytte når det kræves.

### Vidensvirksomhed i positiv udvikling med ambitiøs strategi = spændende udfordringer

Du bliver en del af en ambitiøs virksomhed, der er præget af høj faglighed og mange specialiserede og højtuddannede medarbejdere. Virksomheden er inde i en positiv udvikling og ønsker behersket, men målrettet vækst. I rollen som HR Manager vil der være rig mulighed for at sætte sit præg på og bidrage til succes i virksomhedens forretningsstrategi og være en stærk og synlig understøtning til organisationen.

### Kontakt os

Ansættelsesforløbet gennemføres i samarbejde med Brinch & Partners. Vil du vide mere om stillingen, kan du kontakte Kristine Busch på tlf. +45 21192382.

Send din ansøgning og CV snarest via e-mail til [mail@brinchpartners.dk](mailto:mail@brinchpartners.dk) - skriv "11.452- HR Manager" i emnefeltet. Bemærk at vi indkalder til samtaler løbende

SØG STILLING

PRINT

## Bilag 11

Stillingsopslag fra Sofakompagniet, der eftersøger en ny direktør.

## Driftsdirektør/COO

*Ansvarlig for daglig ledelse af medarbejdere og virksomhed •  
Sjælland/Fyn*

### **Dynamisk ledelse, optimering, lønsomhed og vækst**

Du refererer til den administrerende direktør/ejer og bliver overordnet ansvarlig for virksomhedens daglige ledelse og drift.

Som driftsdirektør og ejerens højre hånd i en dynamisk vækstvirksomhed rummer jobbet mange spændende professionelle udfordringer, unikke muligheder og alsidige facetter. Dit ansvar spænder således både bredt og dybt, men handler i bund og grund om dygtig og effektiv ledelse af mennesker, virksomhed og forretning. Du vil derfor få ansvar for ikke blot de nuværende ca. 20 lokale medarbejdere og samarbejdet med de udenlandske partnere, men også for salg, kampagner, indkøb/logistik, lager, kalkulationer/ROI, kundeservice, levering, projekter, showroom(s), webshop, IT, kommunikation og budgetter. Herudover vil du selvfølgelig være kraftigt involveret i virksomhedens fortsatte udvikling, herunder ikke mindst ekspansion til nye lande, og du har derfor ikke blot din gang i hovedsædet i Korsør, men i perioder også på rejser i forbindelse med f.eks. partnerbesøg, markedsundersøgelser og lignende.

### **Dygtig leder – af mennesker og forretning**

Du har nok en kommerciel uddannelsesmæssig baggrund, men vigtigere er det, at du har den rette erfaring og personlighed til at kunne lede virksomheden og medvirke til at bringe den mod nye højder.

Du har nogle års solid erfaring som leder i dynamiske salgsorganisationer inden for BtC-segmentet og gerne erfaring med retail og e-handel – helst, men ikke nødvendigvis, fra møbelbranchen eller sammenlignelige brancher. Du har også god allrounderfaring med områder som salg, logistik, drift, projekter, kundeservice, forhandlinger, e-handel og forbrugeradfærd. Det vigtigste er dog, at du er top professionel, har passion og brænder for ledelse og forretningsudvikling og ikke mindst evner at se perspektiver og udviklingsmuligheder i en vækstvirksomhed. Sprogligt er du naturligvis flydende på både dansk og engelsk.

### **Unikt e-handelskoncept og kæmpe potentiale**

Du tilbydes en spændende, alsidig og bred lederstilling i en vækstvirksomhed med et unikt e-handelskoncept og kæmpe potentiale. Ejerne vil naturligvis have deres daglige gang i virksomheden, hvor du vil opleve dem arbejde engageret med det, de især brænder for – nemlig koncept- og designudvikling. Firmaet er ungt, men vokser kraftigt. Mulighederne er dermed til stede for at skabe en større virksomhed med internationalt snit og en ambition om mangedobling af omsætningen inden for en kortere årrække.

Finder du jobbet interessant, kan du uploade ansøgning og CV på [www.mercuriurval.dk](http://www.mercuriurval.dk) (referencenummer: **DK-119-55430**).