

Sproglig anerkendelse som ledelsesværktøj i MUS

Jann Scheuer

Anerkendelse i ledelse er et af samtidens store dyr i åbenbaringen. Tanken er at anerkendelse er katalyserende, at medarbejderes potentialer og evner for problemløsning styrkes når de anerkendes for deres særlige indsats. Den tanke vil denne artikel ikke afvise, men den vil præsentere en mere polemisk tilgang. Gennem kvalitative analyser af lederes og medarbejderes kommunikative adfærd i konkrete samtaler, vil den demonstrere og argumentere for at fokus på anerkendelse ikke nødvendigvis understøtter samtaledeltageres løsning af problemer i arbejdet. Optagetheden af anerkendelse kan tværtimod føre til at samtaledeltagere gør strukturelle organisatoriske problemer til individuelle anliggender og skøjter hen over det faglige indhold.

Anerkendelse er et tema der er oppe i tiden. Flere retninger inden for ledelse betoner vigtigheden af anerkendelse, og nogle betragter ligefrem anerkendelse som et centralt drivende princip (Cooperrider & Whitney 2005; Cooperrider et al. 2008; Haslebo & Lyndgaard 2008). Fra socialfilosofisk hold understreger filosofen Axel Honneth at anerkendelse er en grundlæggende betingelse for menneskers sociale og mentale sundhed (Honneth 1992).

Inden for interaktionsforskning har anerkendelse i en vis forstand siden 1950'erne udgjort et stadig mere indflydelsesrigt interesseområde. Fokus er her på interaktion forstået som forhandling af social værdi og forståelighed (Goffman 1955; 1959; Garfinkel 1967; Sacks 1992). Forhandling af den art er et middel til at opnå anerkendelse, og derfor kan anerkendelse ses som et gennemsyrende motiv i interaktionsforskning.

Artiklen diskuterer anerkendelse i et interaktionistisk perspektiv. Der gøres rede

for en interaktionistisk tilgang som betoner at deltagere orienterer sig imod anerkendelse i deres gensidige bestræbelser på at fremstå forståelige og ansvarlige (Garfinkel 1967). Det demonstreres gennem analyser af uddrag af medarbejdersamtaler at forhandlingen af social værdi og forståelighed tiltrækker sig betydelig kommunikativ opmærksomhed, og den diskuterer det synspunkt at samtalerne værdi som instrument til at håndtere praktiske forhold i arbejdet dermed reduceres. De citerede medarbejdersamtaler indgår i en større undersøgelse hvis resultater er under udgivelse (Scheuer under udgivelse). Citaterne er valgt så de illustrerer typiske hændelsesforløb i det korpus af medarbejdersamtaler som undersøgelsen er baseret på.

Handlingers sociale rettethed

En forståelse af interaktionsforskningens tilgang til anerkendelse kan tage udgangs-

punkt i den antagelse at handlinger generelt er orienteret mod opretholdelse og håndtering af social orden (Garfinkel 1967; Goffman 1974; Sacks 1992). Adskillige interaktionister, sociologer og kommunikationsteoretikere har siden 1950'erne peget på denne sociale rettedhed. Et morsomt eksempel er den canadiske sociolog Erving Goffmans præsentation af et romanuddrag i bogen *The Presentation of Self in Everyday Life* (Goffman 1959). **Romanuddraget** skildrer det skuespil hovedpersonen, *Preedy*, opfører under en tur til stranden (her i norsk oversættelse fra 1992).

“Han sørget iallfall omhyggelig for ikke å vekke noen oppmerksomhet. Det gjaldt først og fremst å gjøre det klart for eventuelle feriebekjentskaber at de overhodet ikke interesserte ham. For alt han visste, var det ikke et menneske på stranden. Dersom en ball tilfeldigvis havnet i hans vei, så han forbløffet ut, så lot han et muntert smil stråle opp i ansiktet (Hyggelige Preedy), så seg fortumlet omkring og oppdaget at det faktisk var mennesker på stranden, kastet ballen tilbake med et smil for seg selv, ikke et smil til menneskene, hvorpå han fortsatte sin nonchalante granskning af det tomme rom.

Så var det Preedys forening med havet! Han skulle gi inntrykk av å være så vant til havet, Middelhavet, og denne bestemte stranden, at han like godt kunne være i vannet som på land. I så fall måtte han langsomt drive ned mot vannkanten – ikke ense at tærne ble våte, land og vann gikk ut på ett for ham! – og blikket gled alvorlig over himmelen og lette etter varsler andre ikke kunne se (Fiskeren Preedy).” (Goffman 1992, 14f)

Goffmans pointe er at enhver kan genkende den opmærksomhed der skildres her. Detaljernes art og antal og graden af bevidst refleksion kan diskuteres, men måden at være til stede, dette at man vurderer sine hand-

linger ved at se dem med hypotetiske tilskueres øjne, er fælles for alle. Pointen er ikke selvoptagethed, nærmest tværtimod. Pointen er den uhyre optagethed af den sociale orden og den plads man indtager i den.

Preedy er et komisk og karikeret eksempel som kan tjene det pædagogiske formål at pege på et fænomen i menneskers bevidsthedsliv, nemlig den sociale orientering. Men det giver også indtryk af falskhed og kalkulation, af at social væren er ren facade, et spørgsmål om at score point. Det er et radikalt og kynisk synspunkt, som Goffman ikke desto mindre faktisk forfægter (fx Goffman 1955).

Harold Garfinkel: Etnometodologi

Den amerikanske sociolog, ophavsmanden til disciplinen etnometodologi, Harold Garfinkel, byder på et nuancerende blik på sagen. Garfinkel skriver allerede på den første side i det definerende værk, *Studies in Ethnomethodology*:

“(..) the activities whereby members produce and manage settings of organized everyday affairs are identical with members’ procedures for making those settings ‘account-able.’” (Garfinkel 1967, 1)

Skrivestilen er kondenseret og upædagogisk, og der er årsag til at tygge på hvad Garfinkel egentlig mener. Med “members” menes medlemmer af et socialt fællesskab, en gruppe som fordi de deler praksis i en passende udstrækning, kan genkende betydning og mening i hinandens handlinger. ‘Accountable’ er et almindeligt adjektiv i engelsk som betyder 1) ansvarlig og 2) forklarlig (www.oxforddictionaries.com). Adjektivet refererer både til en karakteregenskab og en social forpligtelse. At være ‘accountable’ kan betyde at være ansvarlig, og det kan også betyde at stå til ansvar for

noget, at være pligtig til at forklare (Nielsen 2010a; 2010b; Garot & Berard 2011).

Men når Garfinkel bruger både gåseøjne og bindestreg, må det markere at der menes noget særligt. Hvis han kun mente "*accountable*", ville han have skrevet det. Suffixet "*-able*", der betyder *i stand til*, knyttes som regel til et verbum, og "*account*" som verbum betyder at *gøre rede for* eller *forklare* (www.oxforddictionaries.com). Så Garfinkels observation er at medlemmer gør deres handlinger *i stand til at forklare*, at det er en egenskab ved handlinger at de gør rede for deres egen betydning. Eller, simplere og måske bedre formuleret, at handlinger udføres så de er selvforklarende, transparente. Garfinkel peger på såvel et socialt rettet som et etisk eller pragmatisk rettet lag: Agenter handler socialt ved at lade deres handlinger fremvise deres egen meningsfuldhed (Malone 1997: 33f).

Umiddelbart kan det give indtryk af at være en påstand der falder for 'Occam's razor', dvs. som en forklaring der er mere indviklet end nødvendigt. Men det er det ikke, påstanden er faktisk i overensstemmelse med almen erfaring. Et simpelt og ligefremt anekdotisk eksempel kan være det nedenstående.

Alle har vel prøvet at gå af sted og pludselig blive klar over at man faktisk skal den stik modsatte vej. Man vender sig så ikke bare om og går den anden vej. Man ser på sit ur, overraskes, og vender så om. Man går hen og ser ind ad en butiksrude, og går så tilbage. Eller man tager sig til hovedet og vender så om, måske med et irriteret udbrud. Enhver kan tydeligt se at man kom i tanker om noget. Enhver kan se at man handler og reagerer følelsesmæssigt rimeligt. Der er tydeligvis en grund som man kan gøre rede for hvis nogen skulle spørge – men ingen behøver spørge, det er der sørget for.

Sammenlignet med Preedys er bestræbelsen en anden og måske mere respekabel for så vidt angår den sociale orden. Det

drejer sig om at fremstille og lægge sig ind under et fælles eksistensgrundlag: forklarlighed, tilregnelighed, praktisk fornuft. Man går ikke bare hen ad gaden. Man går hen ad gaden på en måde som forklarer – og det vil sige både gør det klart og meningsfuldt eller fornuftigt – at man gør det. Man demonstrerer hvad man gør, og fornuften i det man gør – i og med at man gør det.

De forskellige tiltag kalder Garfinkel for "*accounting practices*", og han peger på *the "reflexive, or incarnate character of accounting practices and accounts"* (Garfinkel 1967: 1). Dermed menes at det er handlinger der kommer til os umiddelbart, ofte uden bevidst refleksion. Vi gør rede for os selv uden at lægge mærke til det. Tiltagene eller *metoderne*, som Garfinkel foretrækker det, er etnometodologiens forskningsobjekt. Etnometodologi er studiet af de metoder med hvilke medlemmer gør sig til en social gruppe (gr. *ethnos* folk), eller mere populært sagt: hvad vi gør for at gøre det tydeligt at vi er sådan nogen som os. Vi bliver til gennem medlemmers fremvisning af tilregnelighed og fornuft.

Goffmans Preedy er konstant optaget af og relativt bevidst om at erobre sin position i den sociale orden. Hos Garfinkel er der i højere grad tale om et latent anliggende. 'Accounting practices' kan være mere eller mindre fremme i den sociale agents bevidsthed, som også gå-eksemplet ovenfor illustrerer. De iværksættes i særdeleshed når der opstår problemer, dvs. når der er risiko for ikke at fremstå forklaret.

I supermarkedet. En mand kører frem til kassen. I vognen er en hel kasse øl og to citronvand. Ekspedienten kigger ned i vognen. Manden siger: "Det er min kone. Hun er helt vild med citronvand."

Vittigheden herover illustrerer den mekanik der er på spil. Den kan kun forstås fordi den trækker på almen erfaring: at handlinger indimellem kræver forklaring.

Årsagen kan være at nogen spørger, eller den kan være at medlemmer oplever at befinde sig i situationer hvor de ikke fremstår forklarede, hvor der kan opstå misforståelser. I så fald bliver de eller føler de sig *draget til ansvar*, de skylder at forklare sig, de må udføre 'accounting' (Buttny 1993; Buttny & Morris 2001; Scheuer under udgivelse). Undskyldninger har denne funktion, de søger at genetablere den sociale agents udfordrede tilregnelighed (Austin 1961).

'Accounting' som middel til at opnå anerkendelse

I det følgende lægges det ovenfor beskrevne analytiske perspektiv ned over medarbejdersamtaler. Der analyseres uddrag af sådanne med det formål at vise at det, der foregår, kan beskrives som 'accounting practices'. Det demonstreres at deltagerne ikke bare taler om arbejdet, men at de sørger for at tale om det på en sådan måde at det de siger, fremstår som forklaret. Dispositioner og handlinger i arbejdet beskrives ikke kun, de beskrives på en måde så det fremgår hvorfor de er foretaget.

Der argumenteres endvidere for at denne tilrettelæggelse af beskrivelser og redegørelser kan forstås som en kamp for anerkendelse. Det er ikke en fysisk kamp, men en bestræbelse i formuleringer og ord på at beskrive handlinger og dispositioner så de træder frem som realisationer af gældende målsætninger i organisationen. På den måde gøres handlinger værdige til anerkendelse. Honneth peger på at social anerkendelse i form af prestige eller anseelse forudsætter en konkret fortolkningspraksis, og artiklens forslag er at medarbejdersamtaler er netop en sådan fortolkningspraksis. Her relateres medarbejders handlinger i og ideer om arbejdet nemlig til en i organisationen gældende "*almen værdihorison*" (Honneth 1992: 169).

Honneths konklusion er at hvert enkelt menneske med sin sundhed som indsats er nødt til at arbejde – om nødvendigt endog kæmpe – for at gøre sig anerkendelsesværdig. I artiklen vises at det arbejde har et sprogligt udtryk i medarbejdersamtaler i deltageres brug af 'accounting practices'. Så analysernes ærinde er at vise at den amerikanske pragmatisme, som Goffman og Garfinkel er rundet af, kan bringes i forbindelse med frankfurterskolens kritiske program. Forbindelsen er ikke grebet ud af den tomme luft. Honneth trækker således selv eksplicit på en af pragmatismens pionerer, George Herbert Mead, i sin argumentation for at et grundlæggende medie for formidling af anerkendelse er umiddelbar gensidig kommunikation i konkrete møder mellem mennesker (Honneth 1992). Det er ikke et overraskende synspunkt i betragtning af at det kommer fra kommunikationsteoretikeren Habermas' efterfølger.

'Accounting practices' i MUS

Medarbejderudviklingssamtaler (herefter MUS) er aktiviteter af samtalemæssig karakter der udføres blandt andet som led i planlægningen af arbejdet. MUS er tænkt som samtale om og strategisk redskab til styring, tilrettelæggelse og udvikling af arbejdet og medarbejderen (Larsen et al. 1995). I ledelsesteori er det et selvfølgelig udgangspunkt at samtale kan bruges som redskab til at understøtte udvikling (Lewis et al. 2006). Medarbejdere og ledere kan i samtaler forholde sig til fortid, nutid og fremtid. Man kan tale om hvordan arbejdet har været udført op til nu, om der er ønsker om eller behov for forandring og udvikling, og om hvordan fremtiden vil og skal forme sig (Scheuer 2001).

Heri ligger at deltagerne gennem samtalen forholder sig instrumentelt til arbejdet. De forsøger at tale sig frem til løsninger på

konkrete problemer. En nødvendig del er at beskrive og gengive: hvad deltagernes arbejde består i, hvilke handlinger de har udført, hvilke problemer arbejdet rummer, hvordan relationerne til kollegerne er osv.

Et eksempel kan være det følgende uddrag. Det er medarbejderens første indlæg i den pågældende samtale, og det drejer sig om at gennemgå arbejdet siden sidste samtale. I hvert fald erklærer medarbejderen at ville "fortælle om hvad der sådan er forløbet det sidste år" (1). En sådan gennemgang udføres tidligt i de fleste medarbejdersamtaler og er karakteristisk for genren (Scheuer under udgivelse).

Uddrag 1 0:29-1:36 *det første: mangelfulde oplysninger*

M (1) *Jamen altså. Jeg kan da godt øh starte med at fortælle lidt om hvad jeg synes og der sådan er forløbet her det sidste år. Øh altså hvad er der måske hvad er der sket i hvert fald og hvad jeg så synes om det.*

M (2) *Øh jeg synes øh eller jeg nåede frem til en konklusion at øh at vi har øh på grund af hvad kan man sige øh mangelfulde oplysninger fejl bedømt vurderet. Omfanget af øh det der skulle laves i testafdelingen sidst vi snakkede sammen.*

M (3) *Øh jeg havde en oplevelse eller en opfattelse af at at øh det vi overtog det var noget der fungerede. Og det må jeg erkende at øh efterhånden som året skred frem så øh holdt det overhovedet ikke stik.*

M (5) *Og det har ligesom ligget lidt til grund for for kan man sige en del af de planer vi har haft med hvad der skulle ske her i øh det år der er gået.*

L (6) *Mm.*

M (7) *Øh det er det første. Det er andet er at at øh jeg må så også sige at at øh der er sket meget.*

Medarbejderens (M) ærinde er at beskrive arbejdet i det forløbne år. Det erklærer han

indledningsvis (1: "fortælle om hvad der er forløbet det sidste år"). Og mod slutningen af sit indlæg indleder han netop en sådan redegørelse. Han fortæller at "der er sket meget" (7).

Men det er karakteristisk at han først og fremmest gør noget andet: han forklarer. Han lægger ud med at forklare sin deltagelse i samtalen. Han siger hvad han nu vil gå i gang med at gøre: at redegøre for arbejdet (1: "starte med at fortælle om"). Han sørger for at den tale der kommer efter, dvs. i (2) og fremad, fremstår som forklaret og begrundet. Han designer altså sin tale så den er 'account-able' i garfinkelsk forstand. Talen forklarer sig selv, den indeholder en redegørelse for sin egen årsag, for hvorfor den produceres. Medarbejderen oplyser hvorfor han taler, og opfylder dermed en pligtighed til at forklare sin deltagelse i samtalen: Han gør sig 'accountable'-i-samtalen.

Medarbejderen har annonceret en fortælling om årets arbejde, men det der følger i (2) og (3), er ikke en beskrivelse af noget der er sket eller af handlinger der er udført. Det er snarere en redegørelse for fejlagtige vurderinger og disses årsager. Han forklarer at "omfanget" af det der "skulle laves", blev forkert "vurderet" (2), og han forklarer desuden hvorfor (3). Der blev foretaget fejlskøn (2) og lagt uholdbare planer (5), og det var fordi man ikke vidste bedre. Man troede man "overtog noget der fungerede" (3), og det viste sig ikke at være tilfældet (3: "holdt overhovedet ikke stik"). Som Austin påpeger, er det at have handlet i god tro en klassisk retfærdiggørelse (Austin 1961), så medarbejderen opfylder dermed en pligtighed til at forklare det der gået for sig i arbejdet: Han gør sig 'accountable'-i-arbejdet.

Det første medarbejderen gør, er altså at forklare sig i to kontekster eller sammenhænge: i samtalens sammenhæng, dvs. nu og her i talesituationen, og i den fortalte, dvs. arbejdets, sammenhæng. Først derefter indleder han hvad han egentlig har annon-

ceret: fortællingen om at der er "sket meget" (7). Men det er det "andet", siger han (7). "Det første" og vigtigste er forklaringerne som gør dispositionerne ude i arbejdet forklarede og meningsfulde. Så selv om medarbejderens erklærede ærinde er at "fortælle om" er det han gør, snarere at gøre rede for mening og fornuft, for sin egen og afdelingens tilregnelighed.

Eksemplet illustrerer at det er magtpåliggende for medarbejderen at forklare, at gøre sine forehavender transparente, både som deltager i samtalen og som deltager i arbejdet. Forklaringerne er så magtpåliggende at de går forud for det instrumentelle ærinde: beskrivelsen af hvad der er foregået og sket i arbejdet, og hvordan det er blevet udført.

Hvad medarbejderen gør her, er at relatere sine handlinger i og ideer om arbejdet til værdier i organisationen. Med udgangspunkt i sådanne kunne han være blevet bebrejdet at afdelingen ikke har realiseret "de planer vi har haft med hvad der skulle ske" (7), dvs. at der åbenbart ikke har været den forventede produktivitet. En sådan bebrejdelse og krænkelse i form af mangel på anerkendelse forsvarede medarbejderen sig på forhånd imod – på forhånd fordi den ikke på noget tidspunkt har været udtalt. Lederen (L) har således ikke udtalt, endsige blot antydning, nogen kritik.

Tilregnelige samtaledeltagere

Et andet eksempel er det følgende uddrag. Lederen har spurgt efter "feedback" og "ros og ris" fra medarbejderen, dvs. tilkendegivelser af hvordan medarbejderen oplever ham som leder. Medarbejderen svarer som vist herunder.

Uddrag 2 42:10-42:46 *god til at iværksætte*

M (8) *Det altså jeg har skrevet sådan par ting altså. Altså jeg har skrevet sådan plus. (ban-*

ker i bordet) Skal altid starte med plus.

L (9) *Ha ha ha ha.*

M (10) *He he he he. At du er god til at iværksætte sådan nogen altså innovative projekter og gode ideer og sådan noget. Det er sådan set også det jeg har brug for til det jeg skal lave. At at vi har noget nogen ting vi kan snakke om og. Og på den måde få tingene styret i den rigtige retning.*

Svaret er en redegørelse for medarbejderens oplevelse af lederen, men det er mere end det. Medarbejderen indleder det med at forklare sin kommende tale. Han gør opmærksom på at han "har skrevet" det han vil sige (8). Og han fortæller at han vil "starte med plus", for man "skal altid starte med plus" (8). Hermed oplyser medarbejderen at hans svar vil falde i to dele – "plus" forudsætter jo "minus" – og at det han efterfølgende vil sige, forholder sig nøje til lederens spørgsmål i og med at det vil bestå i både positiv og negativ respons. Dermed er vejen banet for første halvdel af svaret, som består i at medarbejderen oplever lederen som "god til at iværksætte ... innovative projekter ... og gode ideer" (10).

Medarbejderen sætter lederens forcer i relation til sit eget arbejde. De er hvad han selv "har brug for" (10). Han giver dermed en god årsag til og dermed en forklaring af hvorfor de nævnte egenskaber ved lederen er relevante, dvs. værdige til at blive nævnt.

Så medarbejderen arbejder på flere niveauer i sit svar. Han giver lederen den efterspurgte information, men han gør det samtidig klart:

- at det han siger, er et svar – i og med at svaret er formuleret så det med stor tydelighed handler om hvad lederen har spurgt om
- at det han siger, er et forberedt svar – i og med at det præsenteres som gengivelse af hvad han har "skrevet"

- hvordan han svarer – positivt, med *“plus”* først, som man *“altid skal”*
- hvorfor svaret er relevant – i og med at det relateres til medarbejderens behov i arbejdet

Medarbejderens svar er gennemsyret af ‘accounting’. Han bruger betydelige kræfter på at tydeliggøre hvad han gør, og hvorfor han gør det – mens han svarer. Medarbejderen gør sig ‘accountable’-i-samtalen, dvs. han forklarer sin deltagelse så den fremstår helt tydelig, motiveret, fornuftig.

I begge de ovenstående uddrag er det påfaldende at det er magtpåliggende for medarbejderne at forklare sig, at gøre deres forehavender transparente, som deltagere i arbejdet, men bestemt også som deltagere i samtalerne. Ved at designe talen så den er ‘account-able’, dvs. så den gør rede for sin årsag, demonstrerer medarbejderne at de er tilregnelige og fornuftige deltagere i samtalen. Og den fremtrædende plads talens forklaring af sig selv gives, viser det hensyns prominens.

Anerkendelsesværdige medarbejdere

Den ovenstående samtale, hvor medarbejderen har talt om *“plus”*, fortsætter som vist herunder. Medarbejderen fortsætter med *“minus”*.

Uddrag 2 42:46-43:13 *lidt svær at få fat i*

M (11) Og så har jeg skrevet minus eller. (banker i bordet med kuglepen) Du er somme tider lidt svær at få fat i altså.

L (12) ja.

M (13) På fornemmelsen at du. Altså du har mange. Det du er også personaleleder ik så. Det må være en utrolig stor del af din din hverdag altså. Og det går selvfølgelig også ud over hvis man vil diskutere tekniske ting og

sådan noget så. Så er du der ikke særlig meget. L (14) Mm. (skriver)

Medarbejderen indleder igen med en forklaring af hvorfor han vil sige hvad han gør. Nu er det *“minus”*, og han har igen *“skrevet noget”* (11). Pointen er at lederen er *“svær at få fat i”* og ikke *“er der særlig meget”* (11, 13). Medarbejderen giver også her en forklaring af hvorfor det anførte er relevant: Det forhindrer at man løbende kan *“diskutere tekniske ting”* (13). Medarbejderen gør sig igen ‘accountable’-i -samtalen. Han forklarer hvorfor han siger det han gør.

Medarbejderens svar handler også om hans tilgang til arbejdet. Han nævner under *“plus”* at han har *“brug for at vi har nogen ting vi kan snakke om og på den måde få tingene styret i den rigtige retning”* (10). Under minus beklager han at lederen er *“svær at få fat i når man vil diskutere tekniske ting og sådan noget”* (13). Han taler om at bruge samtale som redskab til refleksion i det daglige arbejde, og dermed fokuserer han faktisk på en af virksomhedens centrale værdier. I denne virksomhed lægger man nemlig vægt på den levende dialog; det er ligefrem et fremtrædende forhold i virksomhedens offentlige selvprofilering. Virksomheden kalder sig selv *papirløs* og hylder mundtlighed. Organisationsstruktur er overvejende noget man ikke har; der tales om *spaghetti-organisation* og stadigt skiftende *projektorienterede teams* når talen falder på det. At sætte pris på og at efterspørge muligheden for umiddelbar dialog med sin teamleder er derfor i høj grad anerkendelsesværdigt. Ved at gøre det demonstrerer medarbejderen at hans holdninger ligger i forlængelse af virksomhedens værdier. Så han gør sig ‘accountable’-i-arbejdet.

I de ovenstående uddrag er det derfor karakteristisk at medarbejderne gør sig ‘accountable’-i-samtalen og ‘accountable’-i-arbejdet, og at de gennem det sidstnævnte

gør sig værdige til anerkendelse i henhold til virksomhedens værdier – eller i hvert fald imødegår en potentiel krænkelse.

Medarbejders forpligtelse

MUS handler om medarbejders arbejde og udvikling. Man kunne overveje om MUS i særlig grad er en 'accounting practice' (Buttny 1993). Projektet er at tale om arbejdet så det fremstår forklaret, styret af visse forhold og motiver, forhindret eller vanskeliggjort af visse objektive modstande, rettet mod visse mål. Medarbejderens opgave er at fremstå meningsfuld i den sammenhæng over for leder og organisation.

MUS er asymmetriske samtaler. Deltaerne indtager forskellige positioner i virksomhedernes hierarki og har forskellige forpligtelser og beføjelser (Drew & Heritage 1992). Man kunne derfor også overveje om forpligtelsen til at forklare sig især påhvilede medarbejderne, at de var særligt forpligtede til at forklare sig over for lederne. Uddragene støtter indtil videre den tanke. I dem er det medarbejderne der forklarer sig over for lederne. Man kan derfor argumentere for at MUS i realiteten fungerer som en styring af medarbejderne. De må i MUS kæmpe for anerkendelse i henhold til en på forhånd givet værdihorisont, nemlig den som gælder i virksomheden. De er nødt til ikke bare at beskrive, men også at forklare deres handlinger og dispositioner i henhold til virksomhedens værdier.

Strukturelt problem versus individuel løsning

I betragtning af den pågældende virksomheds værdigrundlag er medarbejderens anke i uddrag 2 ingen ubetydelig sag. At han ikke har umiddelbar adgang til dialog med sin teamleder, er i åbenlys modstrid med virksomhedens erklærede mål og værdier.

Så der opstår i og med anken et forklaringsproblem. Lederens deltagelse i arbejdet kræver nu forklaring. Og dermed opstår også et problem i samtalen. Lederens deltagelse er blevet mangelfuld, han skylder noget. Men faktisk er medarbejderen den første til at reagere på den mangel. Han foreslår nemlig en undskyldning af lederens fravær: at det skyldes lederens mange forpligtelser (13). Medarbejderen taler altså ikke bare for sin egen forklarlighed, men også for at lederen bliver 'accountable'-i-arbejdet.

Medarbejderens forslag til lederens undskyldning peger på et strukturelt problem i organisationen. At lederen har for mange forpligtelser til at kunne være til stede, er et problem i organiseringen af arbejdet. Data giver ikke noget indblik i det, men det kan være en årsag til at lederen vælger en anden løsning på forklaringsproblemet.

Uddrag 2 43:13-44:08 *book mig simpelthen*

L (15) der gør jeg det at øh jeg jeg ved at at det er der også det er du ikke den eneste der siger. Øh jeg vil simpelthen foreslå at du gør det at du hvis hvis du vil have fat i mig så book mig simpelthen i yellowplanteren. (banker i bordet med kuglepen)

L (16) Det det er sådan den ting jeg holder fast i den.

M (17) Mm.

L (18) Det er meget meget meget sjældent jeg jeg svigter det.

M (19) Mm. Selvfølgelig.

L (20) Øh der bliver booket i yellowplanteren.

M (21) Okay.

L (22) Så så hvis du vil have fat i mig og det skal du ikke tøve med at gøre så så book mig.

M (23) Ja. Mm.

L (24) Ja og så tager vi simpelthen tiden til det. Fordi at at at det der med sådan lige at prøve at rende mig op det kan godt være være svært.

M (25) *Mm. Det er sommetider ja. He he he.*

L (26) *Hvad for noget.*

M (27) *Hø ja det er sommetider lidt vanskeligt ja.*

L (28) *Ja så så så hvis du hvis du vil ved simpelthen at. Og der behøver såmænd ikke at være en en øh meget øh sådan du behøver ikke at have hobet meget op.*

M (29) *Nejnej.*

L (30) *Så bare book mig op.*

M (31) *Godt bare tage. Tage tage.*

L (32) *Fordi at at i virkeligheden så så så er jeg også selv altid meget glad for at for at få øh den status på tingene som man får når man gør den her MUS altså.*

M (33) *Mm.*

L (34) *Og det skal du gøre hvis hvis der er noget der øh brænder på.*

M (35) *Ja. Ja.*

Lederen giver en instruks: Medarbejderen skal booke ham til møder i den elektroniske kalender (15, 22, 30, 34). Instruksen formuleres tre gange, og lederen begrundes den ligeledes et antal gange. Begrundelserne er at han overholder de elektroniske aftaler nøje (16-20), at det kan være svært at "rende ham op" (24), at han sætter pris på gennem sådanne møder at få en "status på tingene" (32). Det er altså ikke bare en instruks, men en begrundet og dermed transparent instruks (jf. formuleringen *fordi at* i 24 og 32). Medarbejderen svarer som vist herunder.

Uddrag 2 44:08-44:17 *så har jeg ikke mere*

M (36) *Så ellers så har jeg ikke mere sådan. Altså øh jeg har ikke sådan nogen nogen klagepunkter sådan.*

Han stiller sig tilfreds med lederens instruks. Samtalen bevæger sig derefter videre til et andet punkt på dagsordenen. Der tales ikke yderligere om medarbejderens adgang til dialog med lederen.

Dermed er status quo genoprettet. Lederen og medarbejderen har sammen udført en 'accounting practice': de har talt sig frem til en forståelse af at lederen faktisk er til rådighed for dialog. Han er endda særdeles meget til rådighed: medarbejderen kan "simpelthen" booke ham til møde ved mindste foranledning (15-34). Lederens deltagelse i arbejdet fremstår nu igen forklaret. Og medarbejderen har stillet sig tilfreds, han behandler efter lederens svar spørgsmålet som udtømt (36). Lederen er derfor også forklaret som deltager i samtalen, hans løsning er blevet anerkendt som tilstrækkelig.

Gode løsninger?

Samtalens deltagerer behandler det der foregår, som løsningen af et problem. Men der er årsag til at overveje sagen mere kritisk. Man kan spørge hvad problemløsningen retter sig mod: forhold i arbejdet eller forhold i samtalen? Svaret må nok være både-og. Deltagerne udfører problemløsning i arbejdet ved at tale sig frem til hvordan arbejdet skal udføres, eller mere præcist: hvad medarbejderen skal gøre. De udfører samtidig problemløsning i samtalen ved at tale sig frem til en tilstand hvor de fremstår forklarede. Det sidstnævnte foregår ved at lederen anviser en løsning som medarbejderen godtager.

Men løsningernes kvalitet er svingende. Løsningen på problemet i samtalen er simpelthen tilstrækkelig. Lederen fremstår forklaret i og med at han og medarbejderen behandler instruktionen som en passende løsning, dvs. en løsning der gør yderligere diskussion unødvendig (36). Men om løsningen er adækvat ude i virkeligheden, burde imidlertid alt taget i betragtning være til diskussion. To forhold er interessante. Det ene er at løsningen ikke fører til at lederen bliver til rådighed for umiddelbar dialog. At booke møder er ikke en erstatning for

uformel lejlighedsvis dialog, og det synes at være muligheder for en sådan medarbejderens efterspørger – hvad der giver god mening virksomhedens værdier og arbejds-metoder taget i betragtning. Det andet er at løsningen får lov til at passere helt uden kritisk prøvelse. Som nævnt begrundet lederen den, men begrundelserne står ikke i forhold til medarbejderens anke. Lederen siger at medarbejderen skal booke ham fordi han er *“svær at rende op”* og *“i virkeligheden”* er *“meget glad for at få den status”* (24, 32). Medarbejderen har imidlertid ikke beklaget at lederen er svær at rende op – selv om han giver lederen ret i det (24-26) – men at lederen *“ikke er der særlig meget”* (13), og det er noget andet. Men om løsningen nu også forholder sig til det problem medarbejderen rejser, bliver aldrig diskuteret. Medarbejderen accepterer den slet og ret.

Medarbejderen har påpeget et strukturelt problem, og lederen anviser et fix som ikke adresserer årsager, men retter sig imod at afbøde problemet. Den form for problem-løsning er velbeskrevet og kritiseret i ledelsesteoretisk litteratur (Argyris 2003). Et problem med den er at der ikke finder læring og forandring sted på et organisatorisk niveau (Argyris 2000). Det er omgåelse og ikke optimering.

En konklusion kan være at deltagerne øjensynligt først og fremmest forholder sig til at de er ‘accountable’-i-samtalen. De fremstår forklarede som deltagere i samtalen i og med at de løser den opgave det er at stille et spørgsmål om *“feedback”* og *“ros og ris”*, besvare det, og reagere på svaret. De løser, i hvert fald for en overfladisk betragtning, den opgave det er at pege på et problem i arbejdet og formulere en løsning af det. De udfylder deres institutionelle roller som deltagere i en institutionel begivenhed, en MUS, og også de klassiske roller som leder og medarbejder hvor lederen anviser løsninger på medarbejderens proble-

mer. Men de forholder sig ikke grundigt til virkeligheden ude i arbejdet. At gøre det er åbenbart ikke et afgørende projekt. Det er tilstrækkeligt for deltagerne at fremstå som forklarede.

Symbolisk disciplinering

Der tegner sig et billede af at MUS på grund af deltagerens bestræbelser på at gøre sig værdige til anerkendelse får en symbolsk og disciplinerende frem for en instrumentel og reflekterende karakter. I det første uddrag ser vi en medarbejder der forsvarer sig på forhånd mod mulige krænkelse. Hans kamp for anerkendelse fører til en defensiv og undskyldende adfærd. I det andet uddrag ser vi en leder der giver en medarbejder ansvaret for at kompensere for mangler i organiseringen af arbejdet, og vi ser en føjelig medarbejder der anerkender lederen ved at acceptere dette individualiserende perspektiv på problemer som er strukturelle. Medarbejdernes vej til anerkendelse er øjensynligt at bøje sig for organisationens autoritet og lederen som dens repræsentant. De dukker sig for udtalt kritik og applauderer halve løsninger.

Løsninger som ‘account-able’ diskurs

Et sidste illustrativt eksempel kan være det nedenstående. Lederen har spurgt medarbejderen hvad denne ser som sine tre vigtigste opgaver i arbejdet fremover. Medarbejderens første svar falder som vist herunder.

Uddrag 3 7:55-8:22 Svar: rekrutterings flow

M (37) *men noget jeg jeg tror øh at kunne være vigtigt og som jeg også tror jeg kunne bidrage med til noget fornuftigt ik. Det er jo det der med øh med rekrutterings flow.*

L (38) *Ja ja.*

M (39) *Ik og og og alt det der hører til der.*

L (40) *Ja ja.*

M (41) *Fra start til slut ik. Inklusiv øh kritiske jobkrav og øh.*

L (42) *Ja.*

M (43) *Ja. Test og.*

L (44) *Men jeg sy- jeg synes faktisk også at.*

M (45) *Implementering af nye medarbejdere eller ledere.*

Også denne medarbejder indleder med en forklaring af hvorfor hun siger hvad hun siger (37). Derefter foreslår hun "rekruttering", og herunder afklaring af "kritiske jobkrav" og "implementering af nye medarbejdere" (37-45).

Lederen reagerer øjeblikkeligt, og meget positivt. Han begrundes entusiastisk medarbejderens forslag.

Uddrag 3 8:22-8:45 *Reaktion: ingen tvivl*

L (46) *Der der er ingen der er ingen tvivl om at at hele hele øh at få lavet et et rekrutteringssetup.*

M (47) *Ja.*

L (48) *Det er. Det er et kæmpe behov. I øh ikke alene i filialerne men i øh i øh i (virksomhedens navn). Fordi det er der meget uklarhed omkring ik.*

M (49) *Ja.*

L (50) *Så det synes jeg også det synes jeg godt kunne være et øh et hovedmål.*

Der er et "kæmpe behov" i hele virksomheden for at "få lavet et rekrutteringssetup" (46, 48). Lederen giver med de ord en forklaring af medarbejderens forslag. Der vises kun et uddrag af lederens reaktion, men han taler i nogen tid om hvorfor medarbejderens forslag er fornuftigt. Linjerne trækkes hele vejen op til de mest overordnede strategiske sfærer, som uddraget herunder illustrerer.

Uddrag 3 9:20-9:36 *Begrundelse: det handler om*

L (51) *Det handler om lederroller. Det handler om HR's rolle.*

M (52) *Mm.*

L (53) *Og og det handler i virkeligheden også om øh. Om måske det aller aller vigtigste for os. Det er at få øh at få de rigtige mennesker ind i øh i (virksomhedens navn) fremover ik.*

M (54) *Ja.*

Medarbejderens forslag sættes i relation til hvad det er at være leder, at være en HR-afdeling, og rekruttering i hele virksomheden bredt anskuet (51, 53). Svaret tales ind i afdelingens og virksomhedens overordnede strategi "fremover" (53). Lederen gør medarbejderens svar til et i allerhøjeste grad forklaret og fornuftigt svar. Lederen taler som 'accountable'-i-samtalen på medarbejderens vegne. Han løfter en forpligtelse til at forklare medarbejderens deltagelse.

Men det er karakteristisk at arbejdets faktiske praksis: detaljerne, fremgangsmåderne, selve udførelsen, henstår relativt udfoldede. Medarbejderen taler om "rekrutteringsflow, kritiske jobkrav, test" og "implementering af nye medarbejdere og ledere", og det er hvad medarbejderen siger om sit konkrete arbejde. Det er tale i overskrifter. Lederen er endnu mindre specifik, han bruger opsummerende termen "rekrutteringssetup" (46).

Samtalen vender aldrig tilbage til hvad der nøjere menes; deltagerne taler videre om andre vigtige arbejdsopgaver fremover. Så deltagerne bruger alt i alt ikke så mange kræfter på at formulere hvad svaret består i som på at sørge for at det fremstår som et fornuftigt og forklarligt svar. De er ikke så orienterede mod at være 'accountable'-i-arbejdet som de er mod at være 'accountable'-i-samtalen.

Forsvarlige strategiske løsninger

Lederen bruger kræfter på at gøre medarbejderens svar fornuftigt i en bestemt kontekst:

Det gøres til et fornuftigt strategisk svar. Medarbejderens foreslåede mål omtales som rettet mod et behov i hele organisationen i nutiden, mod rekruttering af kompetent arbejdskraft i fremtiden og mod HR-afdelingens rolle i organisationen. Medarbejders svar bliver på den måde gjort fornuftigt i organisationens strategiske perspektiv. Det er denne fornuft – at svaret lader sig forstå som strategi i organisationen – lederen taler frem. Svaret er forsvarligt i organisationen, for det ligger i forlængelse af dens behov og strategier: sådan fører lederen svarets sag. Det siger noget om lederens ansvarlighed i samtalen. Han tager i praksis på sig at forsvare og forklare samtaleens indhold over for organisationen. At være 'accountable'-i samtalen er øjensynligt for lederen at gøre dens resultater forsvarlige i organisationen. I samme moment giver han anerkendelse til medarbejderen. At gøre medarbejderens svar til en realisation af virksomhedens strategi og målsætninger er at give medarbejderens ideer værdi og dermed per definition at anerkende medarbejderen.

Det afgørende for samtaleens deltagere synes dermed at være andet og mere end det at formulere løsninger for arbejdet. Det er ikke så meget løsningernes duelighed som løsninger på konkrete problemer i arbejdet der bruges ord på, som det er løsningernes egnethed til at få deltagere til at fremstå forklarede i samtalen og, som en del heraf, løsningernes forsvarlighed i et organisatorisk strategisk perspektiv. Det afgørende synes derfor også at være at sikre medarbejderens engagement og loyalitet. En medarbejder der anerkendes på denne måde, må formodes at komme fra samtalen med styrket selvværd og en oplevelse af at have en mission i arbejdet, og eksemplet demonstrerer medarbejdersamtaleens anvendelighed som socialpsykologisk metode til at knytte medarbejdere til og forpligte medarbejdere over for arbejdspladsen.

'Accounting' som middel til anerkendelse

'Accounting', at forklare sig, må forstås som et middel. Målet er at fremstå forklaret, at få kommunikeret eller talt på en måde så omtalte handlinger og også selve deltagelsen i samtalen fremstår forklaret, dvs. fornuftig, forsvarlig, ansvarsfuld osv. Det er givet at deltagere forklarer sig over for nogen, forklaringerne er rettet mod en offentlighed af en art, hvad enten der er tale om konkrete nærværende andre eller organisationens mere abstrakte tilstedeværelse. 'Accounting' er med andre ord et middel til at gøre sig værdig i andres øjne, og dermed også til at give andre lejlighed til at vurdere og evaluere – og naturligvis helst positivt, det må være målet (Goffman 1955). I den forstand knytter diskussionen af 'accounting' an til et dominerende tema i nutidig ledelse og arbejdsmiljø, nemlig anerkendelse. 'Accounting' er et middel til at give andre lejlighed til at anerkende (Buttny 1993).

Anerkendelse er et modeord inden for ledelse, og det anvendes i en række betydninger. I den mest simple forståelse opfattes anerkendelse som letkøbt ros, som kosmetisk, retorisk sukker som ledere kan strø ud med lind hånd over medarbejderes hoveder (se Thyssen & Dahl 2006 for en kritisk polemisk tilgang). I mere kvalificerede udlægninger lægges der vægt på at anerkendelse skal have en bund, at positiv respons skal gives når der er en reel årsag til det, og at kritik skal gives hvis der er årsag til det. Det perspektiv anlægges ofte inden for *anerkendende ledelse*, hvor anerkendelse tænkes brugt som en generel motivationsfaktor. Her gives anerkendelse i form af åbent demonstreret tillid: uddelegeret ansvar til medarbejderne, omhyggelighed med positiv feedback og positiv beskrivelse af opgaver og mål i arbejdet – hvor der skal tales om udfordringer og læringsmuligheder frem for problemer og forhindringer

(Haslebo & Lyndgaard 2008). At medarbejdere skal anerkendes, bliver også ofte gjort til et spørgsmål om at fokusere på medarbejdernes positive erfaringer i arbejdet, om at skabe læring og planlægge ud fra succeshistorier. Den indfaldsvinkel finder man under betegnelser som 'appreciative inquiry' (Cooperrider & Whitney 2005; Hornstrup & Loehr-Petersen 2007; Cooper-rider et al. 2008).

Fra akademisk forskningsmæssigt hold har socialfilosoffen Axel Honneth argumenteret for at anerkendelse er et grundlæggende menneskeligt behov, en betingelse og et mål for det sociale individ (Honneth 1992; Brink & Owen 2007). Anerkendelse er en betingelse for den sociale agents sundhed og selvrespekt. Uden anerkendelse mister den sociale agent tiltro til sine muligheder for at deltage i det sociale liv. Anerkendelse er desuden målet med den sociale agents livsudfoldelse, som tilrettelægges sådan at agenten kan anerkendes for sin særlige og individuelle udmøntning af de generelt accepterede mål og værdier (Honneth 1992).

Fra mange sider lyder altså et enslydende synspunkt: Anerkendelse er central. I analyserne af MUS-samtalerne ser man en mulig konsekvens heraf, nemlig at deltagerne konstant udfører 'accounting', at de indretter deres tale sådan at den bliver forklarende, og at en mulig konsekvens bliver at de modtager anerkendelse. Medarbejderens forklaring af fejlbedømmelser i uddrag 1 kan føre til en positiv evaluering fra lederen af forklaringens fornuft. Medarbejderens forklaring af lederens fravær i uddrag 2 kan ligeledes føre til lederens positive evaluering – om end det ikke er hvad der sker. Lederens forslag til kompensation for fraværet efterfølges til gengæld af medarbejderens accept. Og medarbejderens forslag til mål i arbejdet i uddrag 3 efterfølges til overmål af lederens positive evaluering.

Et uomgængeligt og overgribende aspekt

Interessen for anerkendelse i ledelse kan ses som en bestræbelse på at rette ledelsen mod både individets og de sociale relations motor. Her følger udviklingen inden for ledelse en almindelig og bred konsensus om menneskers grundlæggende sociale behov. I de analyserede MUS bekræfter deltagerne adfærd betydningen af anerkendelse i social interaktion: Deltagerne synes meget optaget af at forklare sig, og det kan tages til indtægt for at de orienterer sig imod anerkendelse. Vurderet ud fra analyserne forekommer det helt rimeligt at se anerkendelse som et generelt fokusområde.

I den forbindelse peger analyserne på problematiske forhold. Problematisk er det at deltagerne behandler passager i samtalen som tilfredsstillende gennemført når de fremstår forklarede, dvs. når deres positioner som ansvarlige og fornuftige sociale medlemmer er formuleret. Når der på den måde er opnået ligevægt, behandles den pågældende del af samtalen som afsluttet. Det betyder at succeskriteriet for afviklingen af samtalen ikke er at der formuleres løsninger i arbejdet. Samtalerne handler ganske vist om løsninger i arbejdet, men løsningerne indgår i en større sags tjeneste, og det har den effekt at de undertiden ikke diskuteres, udfoldes, specificeres, konkretiseres – tales om på en måde så samtalen forholder sig nogenlunde præcist og detaljeret til virkeligheden ude i arbejdet. Hvad angår formuleringer af løsninger i arbejdet, bliver deltagerne hurtigt færdige. Den større sag er fordelingen af anerkendelse.

Et problem i deltagerne optagethed af forklaring og anerkendelse er desuden at den fører til en bestemt form for – føjelig – tilstedeværelse (sml. Hay 2009). Deltagerne ærinde bliver at stille sig, og hinanden, frem til anerkendelse. Medarbejderen stiller sig frem til og arbejder for at være værdig

til lederens anerkendelse, og lederen arbejder for at samtalen og dens resultater bliver af en karakter som organisationen kan anerkende. Problemet er at det motiverer deltagerne til at fokusere individuelt; MUS bliver et spil mellem individer der gør sig værdige i hinandens og andres øjne, og

ikke samtaler som producerer og opsamler kritisk viden om arbejdet og organisationen (Kirkeby 2008). Man kan diskutere om den autonome og selv-ledende medarbejder, der på mange måder er et ledelsesteoretisk ideal, kan være motiveret af at gøre sig værdig til anerkendelse.

REFERENCER

- Argyris, Chris (2000): *Flawed Advice and the Management Trap*, Oxford, Oxford University Press.
- Argyris, Chris (2003): A Life Full of Learning., i *Organization Studies* 24 (7), 1178-1192.
- Austin, John L. (1961): A Plea for Excuses, i Urmson, J. O. & G. J. Warnock (red.): *Philosophical Papers*, Oxford, Oxford University Press, 175-204.
- Brink, Bert van den & David Owen (2007): Introduction, i Brink, Bert van den & David Owen (red.): *Recognition and Power. Axel Honneth and the Tradition of Critical Social Theory*, Cambridge, Cambridge University Press, 1-32.
- Buttny, Richard (1993): *Social Accountability in Communication*, London, Sage Publications.
- Buttny, Richard & G. H. Morris (2001): Accounting, i Robinson, W. Peter & Howard Giles (red.): *The New Handbook of Language and Social Psychology*, New York, Wiley, 285-301.
- Cooperrider, David L. & Diana Whitney (2005): *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*, San Francisco, Berrett-Koehler.
- Cooperrider, David L., Diana Whitney & Jacqueline M. Stavros (2008): *Appreciative Inquiry Handbook. For Leaders of Change*, Brunswick, Ohio & San Fransisco, Crown Custom Publishing & Berett-Koehler Publishers.
- Drew, Paul & John Heritage (red.) (1992): *Talk at Work. Interaction in Institutional Settings*, New York, Cambridge University Press.
- Garfinkel, Harold (1967): *Studies in Ethnomethodology*, Cambridge, Polity Press.
- Garot, Robert & Tim Berard (2011): *Ethnomethodology and Membership Categori-*
- zation Analysis, i Wodak, Ruth, Barbara Johnstone & Paul Kerswill (red.): *The SAGE Handbook of Sociolinguistics*, Los Angeles, Sage, 125-138.
- Goffman, Erving (1955): On Face-Work: an Analysis of Ritual Elements in Social Interaction, i *Psychiatry* 18, 213-31.
- Goffman, Erving (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York, Doubleday Anchor.
- Goffman, Erving (1974): *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience*, New York, Harper & Row.
- Goffman, Erving (1992): *Vårt rollespill til daglig*, Oslo, Pax Forlag A/S.
- Haslebo, Maja Loua & Danielle Bjerre Lyndgaard (2008): *Anerkendende ledelse. Skab mod, engagement og bedre resultater*, Virum, Dansk Psykologisk Forlag.
- Hay, Thorkild Holmboe (2009): Hvordan synes jeg selv det går? Magttechnologier i medarbejderudviklingssamtalen, i *Tidsskrift for arbejdsliv* 11 (3), 78-93.
- Honneth, Axel (1992): *Kamp om anerkendelse. Sociale konflikters moralske grammatik*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Hornstrup, Carsten & Jesper Loehr-Petersen (2007): *Appreciative Inquiry. En konstruktiv metode til positive forandringer*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Kirkeby, Ole Fogh (2008): Det svære, nye lederskab, i *Tidsskrift for arbejdsliv* 10 (1), 89-96.
- Larsen, Henrik Holt, Jeanette Nielsen & Tom Helmersen (1995): *Medarbejdersamtaler, et strategisk udviklingsværktøj*, København, Teknisk Forlag.

- Lewis, Laurie K. m.fl. (2006): Advice on Communicating During Organizational Change: The Content of Popular Press Books, i *Journal of Business Communication* 43 (2), 113-137.
- Malone, Martin J. (1997): *Worlds of Talk. The Presentation of Self in Everyday Conversation*, Cambridge, Polity Press.
- Nielsen, Mie Femø (2010a): *Fortolkningsledelse. Mellemlederes kommunikative arbejde med værdier og kulturskabelse*, Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Nielsen, Mie Femø (2010b): *Positionering. Mellemlederes kommunikative arbejde med at skabe ledelsesrum og ledelsesret*, Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Sacks, Harvey (1992): *Lectures on Conversation*, Cambridge, Blackwell.
- Scheuer, Jann (2001): Ledelsesmæssige idealer og sproglig virkelighed i medarbejdersamtaler, i *Tidsskrift for Arbejdsliv* 3 (4), 27-48.
- Scheuer, Jann (under udgivelse): *Deltagelse og mægtiggørelse? En kritisk undersøgelse af samtale som ledelsesredskab*, Odense, Syddansk Universitetsforlag.
- Thyssen, Ole & Henrik Dahl (2006): *Krigeren, borgeren og taberen*, København, Gyldendal.

Jann Scheuer, ph.d., lektor, Nordisk Forskningsinstitut, Københavns Universitet
 e-mail: scheuer@hum.ku.dk