



Indholdsfortegnelse

Teori U skjuler magten i moderne ledelse

Da MIT-professor Otto Scharmer gæstede AOM - verdens største ledelseskonference, der netop er afholdt i Vancouver - blev han som ophavsmand til ledelsesteknologien Teori U mødt af en begejstret skare af ikke mindst danske ledere og tilhængere. Teori U er imidlertid på flere punkter et problematisk ledelsesredskab, og ledere bør være varsomme med at anvende det.

Af Joachim Meier, organisationspsykolog, Konsulenthuset Clavis, og Morten Kusk Fogsgaard, ph.d.-stipendiat, Aalborg Universitet, og partner i konsulenthuset UKON

“Et samfund uden magt-relationer kan kun være en abstraktion. Aldrig en konkret og praktisk realitet”. (Michel Foucault [1])

I de senere år er en bølge af spirituelt baserede perspektiver skyllet ind over det danske organisations- og arbejdsliv [2]. Lige så usandsynligt som det tidligere ville være at opfordre medarbejdere til at meditere; at anvende termer som karma og kærlighed i virksomhedens værdisæt samt i det hele taget at udvikle sig personligt og spirituelt i arbejdskonteksten, lige så almindeligt er det i dag.

Et af de mest populære bud på en spirituelt inspireret tilgang til ledelse og organisation finder man i Otto Scharmers Teori U. Ligesom meget andet organisationsteori har det berømte U til hensigt at skabe organisatoriske forandringer, men dens virkemåde adskiller sig væsentligt fra traditionelle tilgange hertil. U’et symboliserer den mentale bevidstheds-bevægelse, organisationens medlemmer skal gennemleve for at gribe den emergende fremtid og udvikle sig personligt og professionelt – blive bedre mennesker såvel som medarbejdere.

U’et har opnået særlig stor opmærksomhed og tilslutning i en dansk ledelseskontekst, og grundlæggeren Scharmer har flittigt gæstet Danmark [3]. I 2009 holdte han foredrag på kunstmuseet ARoS i Aarhus for omkring 900 tilhørere, og senest i 2012 var Scharmer i København, hvor han talte for 400 mennesker, der betalte en billetpris på 2.700 kr. for at høre om fremtidens (spirituelle) lederskab [3].

I den organisatoriske kontekst har spirituelle perspektiver som Teori U dog helt bestemte vilkår, eftersom de skal integreres med organisatoriske ledelsesstrategier, magtforhold samt mål for omsætning og produktivitet. Dette kunne oplagt medføre intuitiv skepsis samt afstedkomme diskussion, der angår de dilemmaer og etiske problemstillinger, som en sådan integration kan afføde. Ikke

desto mindre har spiritualitetens indtog i det organisatoriske liv snarere eskorteret begejstret optimisme, der anser spirituelle perspektiver som komplementære til organisationens interesser. En udbredt forståelse af det fremvindende spiritualitetsparadigme i ledelse finder man eksempelvis hos Peter Pruzan:

Spiritualitet er kilden, som kan forsyne ledelse, både som fag og profession, med den visdom og de retningslinjer, som kan føre os ind i en ny epoke, hvor velstand, organisationsetik, virksomheders sociale ansvar og en bæredygtig udvikling ikke opfattes som instrumenter til at fremme overskud og vækst, men som fundamentale principper og værdier i sig selv. Og hvor disse principper og værdier er forankrede i en spirituel tilgang til livet, som integrerer hjerte, sjæl og sind [4].

I denne artikel stiller vi imidlertid kritisk på Teori U's fremvindende position i samtidens arbejdsliv. Vores hensigt hermed er at sætte fokus på de problematiske aspekter, der ofte bliver overset i anvendelsen af Teori U i den organisatoriske kontekst. Vores overordnede påstand er, at ledere skal være varsomme med spirituelt inspirerede perspektiver som Teori U, idet de kan forlede os til at tro, at den organisatoriske magt helt er forsvundet og afløst af symmetriske forhold. Vi peger således på, at Teori U ikke fjerner den organisatoriske magt så meget, som den gør magten usynlig, hvorved magtens styrke paradoksalt nok potenseres. Artiklen vil i den forbindelse berøre tre udvalgte forhold:

1. Teori U styrer mennesker til at styre sig selv
2. Teori U gør mennesker fortidsløse
3. Teori U eliminerer enhver mulighed for kritik

Afslutningsvist giver vi fire konkrete anbefalinger til, hvordan man som leder kan forholde sig konstruktivt til magten i den organisatoriske kontekst.

Fra traditionel til moderne magt

Førend vi nærmere kan identificere, hvordan Teori U skjuler magten og derved fungerer som et subtilt styringsredskab, er det væsentligt at klargøre, at magtens ansigt i samtidens organisatoriske liv har ændret sit udtryk [5]. Man kan ligefrem tale om en generel overgang fra *traditionel* til *moderne* magt. Lad os kort se nærmere herpå.

I en traditionel magtoptik anskues magt som en synlig påvirkning mellem personer. En sådan tilgang til magtbegrebet repræsenteres i Robert A. Dahls hyppigt citerede definition, der bestemmer magt som noget, aktør A har over aktør B: "I det omfang A kan få B til at gøre noget, som B ellers ikke ville have gjort" [6]. Betragtet i denne optik, er magt noget som nogen har eller ejer. Nogen dominerer; andre domineres. Den traditionelle magt virker således undertrykkende og ofte imod individets interesser. Det er monarken, der regerer, diktatoren, som tyranniserer, chefen, der hyrer og fyrer. Denne magt er synlig og direkte og forvaltes gennem eksplicite incitament og sanktioner. Den traditionelle magtform kan derfor også betegnes som en *strukturel magt*, idet den beror på en formaliseret magtbase [7].

Flere forskere og analytikere har dog påpeget, at den traditionelle magtforståelse ikke i tilstrækkelig grad indfanger de magtprocesser, der gennemtrænger samtidens samfund og organisatoriske liv [7]. Betragtet i den traditionelle magts optik kan det nemlig se ud, som om magten helt er forsvundet. Organiseringen i det postindustrielle arbejdsliv har således i stigende grad bevæget sig fra vertikale hierarkier til horisontale netværk [8]. Selvstyrende grupper, uddelegering af ansvar og flade ledelsesstrukturer *humaniserer* arbejdet på en måde, der vanskeliggør en identificering af magten. Hvor er den? Hvem har den? Såfremt man skal have basis for at besvare sådanne spørgsmål, er den traditionelle magtforståelse utilstrækkelig. Magtoptikken må moderniseres; blikket opdateres.

Det er særligt den franske filosof Michel Foucault, vi kan takke for at påkalde magtens ændrede former opmærksomhed. Kogt ned til en maggiterning kan man sige, at Foucault reviderer den traditionelle magtopfattelse i to fundamentale henseender:

1. Magten går fra at være *repressiv* til at være *produktiv*. Det betyder, at magten ikke undertrykker og begrænser mennesker, men at den skaber individer, der forholder sig til sig selv på bestemte måder.
2. I stedet for at virke *imod* individet (ved for eksempel tvang og straf), virker magten *igennem* individets interesser, behov og identitet.

Den moderne magt er derfor kendetegnet ved at virke skjult, snigende og alt-penetrerende, idet den ikke styrer mennesket imod dets personlige interesser, men styrer det netop i kraft heraf. Magtens metoder har ifølge Foucault [9] bevæget sig fra eksplicitte love og trusler om korporlig straf til i dag at gå via subjektiviteten. Den moderne magtudøvelse kan således siges at have individets sjæl eller psyke som korrelat. Lidt forenklet kan man sige, at den traditionelle magt var udbredt i industrisamfundets arbejdsliv, hvor for eksempel arbejdstiden blev eksplicit kontrolleret ved, at medarbejderen skulle stemple ind og ud. Her imens er samtidens postindustrielle arbejdsliv i højere grad reguleret gennem den moderne magt, hvilket vi eksempelvis ser, når selvforvaltende vidensarbejdere har til opgave selv at styre deres arbejdstid. Overgangen fra traditionel til moderne magt er altså en overgang fra ydre til indre styring.

Ifølge Foucault [10] opererer den moderne magt gennem *diskurser*, eller det som han betegner for *sandhedsregimer*. Det vil sige samfundsindlejrede antagelser, der er strukturerende for, hvad der kan siges og tænkes om et givet emne på et givet tidspunkt i historien. Derfor kan den moderne magtform også betegnes som en *diskursiv magt* [11]. Magtudøvelse indbefatter, at bestemte måder at definere virkeligheden på kommer til at dominere på bekostning af andre [12]. Magten muliggør bestemte fortolkninger af og handlinger på virkeligheden. Herved kan der etableres en *herredømmetilstand*, der tager patent på bestemte udlægninger af virkeligheden, hvorved alle andre fortolknings- og handlingsmuligheder ekskluderes.

Påstanden, vi nu vil udfolde, er, at Teori U fungerer som en moderne magtform i samtidens organisatoriske liv. Først analyserer vi, hvordan Teori U styrer mennesket til at styre sig selv, dernæst ser vi på, hvilke subjekter den bidrager til produktionen af; endeligt hvordan U'et etablerer en organisatorisk herredømmetilstand, der afskriver enhver mulighed for kritik.

Det "sande jeg" som magtredskab

Inden for Teori U tages det for givet, at alle mennesker er interesseret i at udvikle sig. Antagelsen er, at udviklingstrangen ligger som en naturlig iboende kraft, der orienterer ethvert sundt menneske mod en indre rejse. U'et symboliserer den bevidsthedsbevægelse, jeg'et skal ud på for at komme i kontakt med de mere intuitive niveauer, der spirer frem, når gamle vaner og handlemønstre aflæres. Rejsen gennem U'et er ifølge Scharmer en "mindful transitionsproces" mod individets indre *sande jeg*; såfremt opdagelsesrejsen lykkes, vil man på U'ets bund komme i kontakt med "kilden" og derved være i stand til at udfolde sine personlige potentialer. På U'ets bund ligger svarene på, hvilket menneske, hvilken medarbejder eller leder man i virkeligheden er.

I den organisatoriske kontekst er medarbejdernes odysse gennem U'et samtidig et redskab for ledelsen. Teori U anvendes hyppigt til at søge nye innovative løsninger på præsentede og fremtidige problemstillinger samt til at etablere en dybere og mere personlig kontakt til medarbejderne. Således betragtet, fremstår Teori U umiddelbart som en ideel socialteknologi til at skabe mulighed for medarbejderens selvrealisering gennem arbejdet, samtidig med at organisationens produktivitet og kreativitet styrkes. Dette har forsker i spiritualitet Iben Krogsdahl [13] betegnet som *win-win-ideologien*; hjerte og bundlinje er ikke hinandens modsætninger, så meget som de bliver hinandens forudsætninger. I den "spirituelle organisation" står menneskets realisering af sig selv således ikke i modstrid til arbejdet, men forvaltes netop i kraft heraf.

Betragtet i den traditionelle magtoptik synes Teori U at være en magtneutral forandringsteori. Ingen dominerer, ingen undertrykkes; tvang og straf er uønskede motivationsmidler. En væsentlig årsag til U'ets markante udbredelse og popularitet kan således antageligt findes i dens eksplicite iscenesættelse af etableringen af magtfrie rum og symmetriske relationer på tværs af det traditionelle organisationshierarki, hvilket harmonerer med samtidens ideal om flade organisationsstrukturer.

Opdaterer vi vort blik på magten, kan det imidlertid argumenteres, at Teori U indeholder et effektivt styringspotentiale. Med U'et implementeres en ny ledelsespraktik, hvor lederens forhold til sine underordnede ændrer karakter. Ledelsen skal ikke styre sine underordnede til den rette adfærd, men snarere *styre dem til at styre sig selv* i overensstemmelse med organisationen. Ved at "arbejde med sig selv" og søge kontakt til sit "sande jeg's" potentialer har medarbejderen under U'ets herredømme således til hensigt selv at styre mod målet. Magtudøvelsen i Teori U ligger derved i at give medarbejderen en oplevelse af at have kontrol, men eftersom medarbejderen er blevet selvkontrollerende, bevarer

virksomheden indirekte kontrollen. Magten "humaniseres" til usynlighed samtidig med, at den er gennemtrængende og effektiv som aldrig før [14]. Diskursen om det "sande jeg" fungerer herved som et kraftfuldt magtredskab, der skjuler magtens funktion. Og som Foucault hævder, tolererer man i dag kun magten, hvis den har held til at maskere sit udtryk. Vor tids ledelse må således, ifølge den Foucault-inspirerede Nikolas Rose [15], "*work on the ego of the worker itself*". Anskuet som magtteknologi er dette netop, hvad Teori U gør.

U'ets opmuntring til personlig udfoldelse betyder altså ikke disciplinens bortgang, men er snarere en ansporing til at disciplinere sig selv. Det kræver mindre overvågning – i bedste fald ingen overvågning – hvis kontrollen er foldet ind i individerne selv [16]. Ydre kontrol (som man i princippet kan modsætte sig, fordi den er synlig), afløses af en indre kontrol, der er langt vanskeligere at undslippe [17]. Når man ikke kan nå at løse sine opgaver, oplever man det som sit egen skyld; man må selv finde en vej til at løse problemerne – typisk ved at arbejde mere og hårdere (med sig selv).

Opdaterer vi vort blik til at indbefatte den moderne magts logik, er Teori U altså ikke en magtfri ledelsesfilosofi, men en moderne magtteknologi til at styre mennesker til at styre sig selv. Frem for som den traditionelle magt at virke *imod* mennesket ved at tvinge, straffe og *undertrykke* det, virker Teori U snarere *igennem* mennesket ved at *producere* dets interesser, ønsker og forståelse af sig selv.

Men hvad er det mere konkret for subjekter, Teori U bidrager til produktionen af?

Fortidsløse mennesker

Ifølge Scharmer er vi mennesker som udgangspunkt fængslet af fortiden. Påstanden er, at vores historie og erfaringer blokerer for, at vi med *åbent sind, hjerte og vilje* kan møde fremtiden. Vi antages konstant at benytte os af en indre *downloading-mekanisme*, hvorved vi på hæmmende vis gentager forældede tanke- og handlemønstre. Første forudsætning for at skabe forandringer er derfor ifølge Scharmer, at vi må give slip på fortiden. Først derved kan vi begynde at handle ud fra den *emergerende* fremtid. Mulighederne antages at åbne sig, når fortiden glemmes. Men hvad vil det konkret sige at give slip på fortiden og begive sig åbent ind i fremtiden?

Scharmer anvender ofte et billede fra sin barndom, hvor hans slægts- og fødegård brændte ned for øjnene af ham. Under denne episode, fortæller Scharmer, kom han for første gang i kontakt med sit indre "sande jeg". Han indså, at dette "jeg" ikke var knyttet til fortidens ulmende ruiner, der lå for fødderne af ham.

Scharmers erfaring har til formål at illustrere et idealbillede på det, han betegner som *presencing*. Når mennesket er i *presencing*, forholder det sig udelukkende til sig selv gennem fremtiden og dens emergerende muligheder. Bevidstheden har i denne tilstand bevæget sig til U'ets bund og derved frigjort sig af fortidens

fængsel. På denne baggrund er Teori U's mission ifølge Scharmer at revolutionere det organisatoriske liv ved at skabe organisationer, der møder fremtiden på nytænkende, nærværende og bæredygtige måder.

Spørgsmålet er imidlertid, om det virkelig kan betragtes som et ideal at sætte sig fri af fortiden? Bør man søge at være i kontakt med fremtidens spirende muligheder, mens ens hjem står i flammer? Hvad sker der med mennesker, såfremt de udelukkende forholder sig til sig selv gennem fremtiden?

Følger vi den tyske filosof Martin Heidegger [18], er livet essentielt *udstrakt mellem fødsel og død*. Derfor har tilværelsen et uundgåeligt *tidsligt* vilkår, som mennesket må forholde sig til. Livets tidslighed betyder ifølge Heidegger, at mennesker har til opgave at skabe *sammenhæng* i deres tilværelse. Denne idé lever videre blandt mange senere filosoffer og psykologer, som peger på sammenhæng og kontinuitet som nødvendige forudsætninger for en meningsfuld og etisk tilværelse [19]. Svaret på, hvem vi er, er i denne forståelse uløseligt forbundet til vores fortid og til, hvor vi kommer fra; ikke til en indre kerne eller spirituel kilde, der eksisterer uafhængigt af vores tilværelse. Ifølge Heidegger er livet en eksistentiel øvelse i at forbinde fremtiden med fortiden; ikke i at glemme eller suspendere fortiden til fordel for fremtiden [20].

Sociologen Richard Sennetts [21] kvalitative studier af samtidens arbejdsliv er et studie i, hvad der sker med mennesker, når tilværelsens sammenhæng bliver nærværende umulig at opretholde. Sennetts analyser peger på, at arbejdslivets tiltagende krav om fleksibilitet og vedvarende udvikling kan resultere i en decideret *nedsmeltning af personligheden*. Med fremkomsten af moderne magtteknologier som Teori U vanskeliggøres menneskers mulighed for at binde deres fremtid og fortid meningsfuldt sammen. Ifølge Sennett er det kun mennesker, der er i stand til konstant at give slip på fortiden og leve i brud og fragmentation, som kan trives i det, han betegner som den *fleksible kapitalisme*.

Set i dette lys risikerer U'et fremtidsfokus at etablere et *fremtidsregime*, der forstærker problematiske tendenser i samtidens arbejdsliv. U'et kan således i høj grad anskues som et symptom på den gennemgående udviklingstvang, der hersker i samtidens arbejdsliv, og som fordrer fleksible og omstillingsparate medarbejdere, der konstant må give slip på fortiden for at være i stand til at gribe fremtidens potentiale.

Såfremt sammenhæng i tilværelsen er efterstræbelsesværdig, skal vi dog, i modsætning til hvad Teori U prædiker, snarere søge at have *"ufleksible begrænsninger på vores tilpasningsevne"* [22]. I så fald skal vi ikke glemme fortiden, så meget som vi skal insistere på at holde fast i den, lære af den og øve os på at forbinde den til fremtiden.

Under U'ets herredømme er det imidlertid vanskeligt at insistere på fortidens værdi, sige nej til udvikling og foretrække sit "gamle jeg" frem for det emergende. Teoriens skjulte magtudøvelse eliminerer således, som vi nu skal se, enhver mulighed for kritik og modmagt.

Kritikken gøres tavs

Den mentale udviklingsrejse mod U'ets bund og fortidens nulstilling er ikke nogen nem tur. Ifølge Scharmer møder vi undervejs modstand fra dybet af vores eget indre.

Scharmer identificerer tre stemmer, der løbende hvisker til os og derved modarbejder forandringen:

1. *den dømmende stemme*, som involverer vores fordomme og forudindtagede meninger
2. *den kyniske stemme*, med hvilken vi lægger følelsesmæssig afstand til problemer og undlader at involvere os i andre mennesker
3. *frygtens stemme*, som forhindrer, at vi giver slip på det, vi kender til og er trygge ved

Ved på denne vis at kategorisere enhver modarbejdelse som fordømmelse, kynisme og frygt bliver Teori U i stand til at afskrive enhver kritik som irrationel *modstand mod forandring*.

Med Foucault kan man sige, at Teori-U eliminerer enhver mulighed for modmagt. Herved risikerer U'et at skabe en *herredømmetilstand*, det vil sige, at bestemte måder at tænke, tale og handle på legitimeres, mens alle andre marginaliseres. Under U'ets herredømme kan man ikke være imod fremtidens forandringer, insistere på fortidens værdi eller sige nej til at finde kilden i sig selv.

Med målet om at udstille, hvordan Teori U gør enhver modstand tavs ved at klassificere den i negative termer, vil vi nu genfortolke de tre stemmer og illustrere deres kritisk konstruktive potentiale:

- Den *dømmende stemme* formidler vores værdier og centrale erfaringer. Når den taler til os, bør vi lytte godt efter, for den fortæller os, når noget værdifuldt og vigtigt risikerer at gå tabt. Den dømmende stemme er også den etiske stemme, der kvalificerer mennesket som det eneste væsen, der kan skelne mellem godt og ondt, rigtig og forkert. At give køb på denne stemme er således at give afkald på vor særligt menneskelige moralske dømmekraft.

- Den *kyniske stemme* er den nyttige og præventive stemme, der beskytter os mod det fortravlede og stressende moderne arbejdsliv. Når den kyniske stemme taler, skal vi være opmærksomme, for den hjælper os til at holde en sund distance til vores arbejde. Herved undgår vi at blive overinvolverede og udbrændte, ligesom vi sikrer, at arbejdet ikke overtager hele vores identitet.

- *Frygtens stemme* er en livsvigtig stemme, som sikrer, at vi ikke glemmer vores fortid og det, vi står for. Selvfølgelig kan den være irrationel, men ofte er den faktisk ganske rationel. Derfor er den en væsentlig stemme i vores arbejdsliv og tilværelse i det hele taget. Hos stærkt stressede mennesker ser man for eksempel, at nogle af de samme psykologiske mekanismer kan være aktiveret, som hos mennesker der er i livsfare [23]. Måske meget lidelse kan undgås, hvis vi bliver bedre til at lytte til og handle forbyggende på frygtens

stemme frem for at afskrive den som irrationel modstand.

Som her skitseret kan Teori U's tre modarbejdende stemmer rumme væsentlig information, der kan være farlig for ledelsen at tilsidesætte og afskrive som modstand, som skal overvindes. Det er endvidere værd at bemærke, at innovation, kreativitet og udvikling trives dårligt i organisationer, hvor der ikke er plads til kritik, konflikt og uenigheder [24]. Enhver magt skal sikre plads til modmagt for ikke at eliminere en konstruktiv organisationsdynamik.

Forhold dig til magten

Analysen af Teori U som moderne magt peger på, at man ikke kan komme af med magten i den organisatoriske kontekst. Underordnet hvilke former magten tager, bløde eller hårde, synlige eller usynlige, er magt et uafviseligt vilkår, der må accepteres og håndteres. Afslutningsvist giver vi derfor fire anbefalinger, som kan hjælpe denne proces på vej:

1) Vær opmærksom på magtforståelsen i enhver teori, du overvejer at anvende eller implementere i organisationsregi

Forhold dig skeptisk, hvis ikke teorien har et begreb for magt. Forhold dig decideret kritisk, såfremt teorien antager, at man kan komme af med eller uden om magten, sådan som det for eksempel er tilfældet i Teori U (samt i mange andre spirituelle og humanistiske perspektiver på organisation og ledelse).

2) Overvej, hvordan magten ser ud i din organisation

Er den knyttet til titler og rang, personligheder eller bestemte værdier? Hvis ikke du kan få øje på den, skal du ikke konkludere, at den ikke findes, men snarere at den er blevet usynlig. Det kræver, at du gør den synlig. Men hvordan? Forsøg at *synliggøre det selvfølgerlige* i din organisation: Hvad gøres der, hvad tales der om og hvorfor? Men prøv også at *synliggøre det skjulte*: Hvad er det, der ikke bliver gjort, hvad tales der ikke om og hvorfor?

3) Tag magten på dig

Magt er næved blevet et tabu i moderne demokratiske kontekster og associeres alt for ofte med diktatoriske tilstande. Det er problematisk, for så vidt det resulterer i, at ledere i frygt for ikke at blive opfattet som tyranner, undlader at tage deres magt på sig [25]. Magt er i udgangspunktet et neutralt fænomen, som først kan tillægges normativ værdi, når den gives en retning. Det er lederens ansvar at give magten en etisk retning, som varetager organisationen og dens medlemmer på bedst mulig vis.

4) Skab rum for modmagt

Selvom du skal tage magten på dig, skal du samtidig sikre dig, at der er mulighed for kritik, uenighed og modstand. Ellers ender du som den tyran, du ikke vil være, ligesom du skaber et fattigt fundament for innovativ og udviklende organisatorisk dynamik. Vær opmærksom på, at modmagt ikke kun elimineres ved brug af hård og synlig magt, men også ved subtil magtudøvelse, sådan som vi har set, det er tilfældet i Teori U.

Noter

1. **Foucault, M. (1982)**. *The Subject and Power*. *Critical Inquiry*, Vol. 8, No. 4, side 791
2. **Magaard, T. (2009)**. Ledelse og spiritualitet: en antologi om nye veje i arbejdslivet. Redaktør: Tina Magaard. Udgave, 1. oplag. Kbh.: Gyldendal Business (ScandinavianBook). & **Barker J.R. (1993)**. Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, siderne 408-37, (29 sider)
3. **Heiman, B. & Lind-Hansen, J. (2013)**. *U'et - kritik og perspektiver*. København: Gyldendal Business.
4. **Pruzan, P. (2009)**. Ledelse og spiritualitet : en antologi om nye veje i arbejdslivet. Redaktør: Tina Magaard. Udgave, 1. Oplag. Kbh. : Gyldendal Business (ScandinavianBook), side 63
5. **Fogsgaard, M.K., Elmholdt, C. (2014)**. Hård og blød magt I ledelse. I M. K. Fogsgaard & C. Elmholdt (red.) *Magt i Organisationer*. Aarhus: Forlaget Klim. & **Rose, N. (1996)**. *Inventing Our Selves: Psychology, Power and Personhood*. Cambridge: Cambridge University Press. & **Rose, N. (1999)**. *Governing the soul: The shaping of the private Self*. (Anden udgave). London: Free Association Books.
6. **Thompson & McHugh (2002)**. *Work Organizations* (3rd ed.). New York: Palgrave. Kap. 9: Power, conflict and resistance, side 119
7. **Brinkmann, (2014)**. Magt og Etik: To sider af samme mønt? I M. K. Fogsgaard & C. Elmholdt (red.) *Magt i Organisationer*. Aarhus: Forlaget Klim. & **Fogsgaard og Elmholdt (2014)** - se [5]. & **Sennett, R. (1999)**. *Det fleksible menneske eller Arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*. Oversat af Ole Lindegård Henriksen. Højbjerg : Hovedland, 1999 (Ej Offset, Beder). & **Rose (1996)** - se [5]. & **Rose (1999)** - se [5]. & **Foucault, M. (1982)**. *The Subject and Power*. *Critical Inquiry*, Vol. 8, No. 4, pp. 777-795. & **Foucault, M. (1988)**. *Technologies of the self*. In L.H. Martin, H. Gutman & H. Hutton (Eds.), *Technologies of the self: A seminar with Michel Foucault* (pp. 16-49). Amherst, MA: University of Massachusetts Press.
8. **Sennett (1999)** - se [7]
9. **Foucault, M. (1994)**. *Seksualitetens historie, bd. 1 – Viljen til viden*. Frederiksberg: Det lille forlag. & **Foucault (1982)** - se [7]
10. **Foucault, M. (1980)**. *Power/Knowledge*. New York, side 131
11. **Fogsgaard & Elmholdt (2014)** - se [5]
12. **Glegg, Courpasson & Phillips, 2006**. *Power and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

13. **Krogsdahl, I. (2009).** Ledelse og spiritualitet: en antologi om nye veje i arbejdslivet. Redaktør: Tina Maggaard. Udgave, 1. Oplag. Kbh. : Gyldendal Business (ScandinavianBook)
14. **Foucault, M (2002).** *Overvågning og straf.* København: Det lille forlag
15. **Rose, N. (1999),** side 113 - se [5]
16. **Foucault, M (2002)** - se [14]
17. **Barker J.R. (1993).** Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, siderne 408-37, (29 sider)
18. **Heidegger, M. (1962).** *Being and Time.* New York: Harper and Row. (Udgivet første gang 1927).
19. **Polkinghorne, D.E. (1996).** Explorations of narrative identity. *Psychological Inquiry*, 7(4), siderne 363-367. & **Ricoeur, P. (1992).** Oneself as another (K. Blamey, Trans.). Chicago, IL: University of Chicago Press. (Original work published 1990). & **Taylor, C. (1989).** *Sources of the Self.* Cambridge: Cambridge University Press.
20. **Atkins, K. (2005).** *Self and subjectivity.* Ed. with commentary by Kim Atkins. Oxford, UK, Malden, MA : Blackwell Pub.
21. **Sennett (1999)** - se [7]
22. **MacIntyre, A. (1985).** *After Virtue.* (Andenudgave med efterskrift). London: Duckworth., side 317.
23. **Friis Andersen, M. (2013).** Når omfavnelser bliver til kvælerter: Hvordan kan arbejdet blive et spørgsmål om liv og død? I *Nye Perspektiver på stress.* Redaktør: Andersen, M.F. & Brinkmann, S. Aarhus: Klim.
24. **Jehn, K.A. (1995).** A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), siderne 256-282 (26 sider)
25. **Sennett, R. 2006.** *The Culture of the New Capitalism.* New Haven: Yale University Press.



Joachim Meier er cand.psych. fra Aarhus Universitet samt cand.public. fra Danmarks Medie- og Journalisthøjskole.

Hans fokus i det organisationspsykologiske felt er centreret omkring at forstå og håndtere de modsatrettede krav og udfordringer, som ledere og

medarbejdere er udspændt imellem i det senmoderne arbejdsliv. Han er kritisk over for psykologiske mirakelkure og fastholder, at ledelse, ligesom tilværelsen i det hele taget, er en vedvarende kamp, hvor tvivl, angst og ansvar er menneskets uomgængelige følgesvende.

Joachim Meier er tilknyttet det erhvervspsykologiske konsulenthus Clavis, hvor han varetager organisationspsykologisk konsultation, undervisning og individuelle samtaleforløb.

Mail: Joachim@clavis.dk



Morten Kusk Fogsgaard er cand. psych. og erhvervs-ph.d.-stipendiat i ledelse- og organisationspsykologi ved Aalborg Universitet og chefkonsulent og partner i konsulenthuset UKON.

Han arbejder med forskning og konsultation i ledelse af tværgående samarbejdsprocesser, udvikling af ledergrupper samt magt og indflydelsesprocesser i organisationer. Morten Kusk Fogsgaard underviser på masteruddannelsen i Ledelses- og Organisationspsykologi (LOOP) ved Aalborg Universitet samt Master of public Governance ved Copenhagen Business School.

Mail: mf@u-k.dk