



Introduktion til organisationsanalyse



Lars Bo Andersen
Center for STS-studier (sts.au.dk)
larsbo@cc.au.dk
Twitter: @larsboorg

IT og social forandring

- Kvalitative metoder
- Studier af videnskab og teknologi (STS)
- Postkoloniale studier
- Processfilosofi og ANT
- Udviklingsstudier
- Teknologifilosofi
- Idéhistorie
- ...





Tænke tænke

- **Hvad er en 'organisation'?**
 - Hierarki, fællesskab, kultur, magtspil, maskine, teknologi?
- **Hvad er et godt undersøgelsesspørgsmål?**
 - Er der noget, der har undret jer på arbejdsplads, i klubben eller lign.?
- **Hvordan kan man analysere jeres undren?**
 - Metode?
 - Teori?

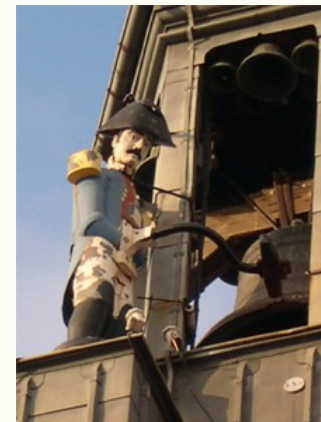
Dagsorden

- **Overblik**
 - Klassisk organisationsteori
 - Videnskabsteori (hvad er en organisation)
 - Kvalitativ metode
- **Udvalgte temaer**
 - Arbejdsgange og arbejdspraksis
 - Teknologi og digitalisering
 - Læring og brugerinddragelse
 - Styring og governmentality

Klassisk organisationsteori

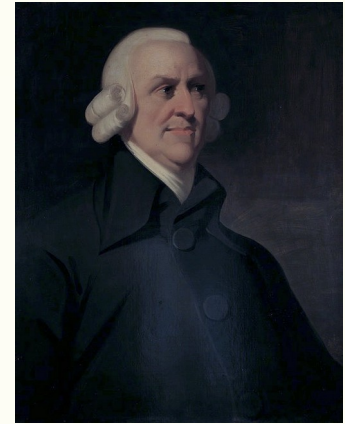
Frederik den Store af Preussen

- **Militæret er prototype på mekanistisk organisation**
 - Frederik arvede en hær af "criminals, paupers, foreign mercenaries, and unwilling conscripts—an unruly mob" (Morgan: 15)
- **Soldater som udskiftelige automats**
 - *Rangsgrader, uniformer, stærk ledelse og decentralisering(!)*



Adam Smith (1723 - 1790)

- **Værdi skabes gennem arbejde (labour) og geninvesteres i produktionsprocessen**
 - Labour Theory of Value (LTV)
- **Arbejdsopdeling = vækst og værdiskabelse**
 - Specialiseret kompetence (dexterity)
 - Tidsbesparende, arbejdet bliver ”hurtigere” profitabelt
 - Effektivisering gennem *teknologi* tilpasset opgaven
- **The invisible hand** (economic man)
 - ”It is not to the benevolence of the baker but to his self-interest that we owe bread”
 - Uintenderede (samfundsgavnlig) konsekvenser ved egoistisk handlen



Smiths pin-eksempel

- **Arbejdskraften**
 - Ufaglært
 - Fremmedgjort fra værktøj og maskiner
- **Uden arbejdsopdeling**
 - 1 pin per dag per mand
- **Opdeling i 18 operationer**
 - 4800 pins per dag per mand



Frederik Taylor (1856 - 1915)

- **Scientific management**

1. Ledere organiserer, arbejderne udfører
2. Videnskabeligt funderede best practice
3. Match job med mest kvalificerede person
4. Uddannelse af arbejderne til bestemt funktion
5. Monitorer og kontroller udførsel



- **Kul-skovling**

- Forskellige design af skovle – fra ris til kul
- En arbejder skal kunne skovle hele dagen
- Stopurs målinger
- Incitamentsstrukturer

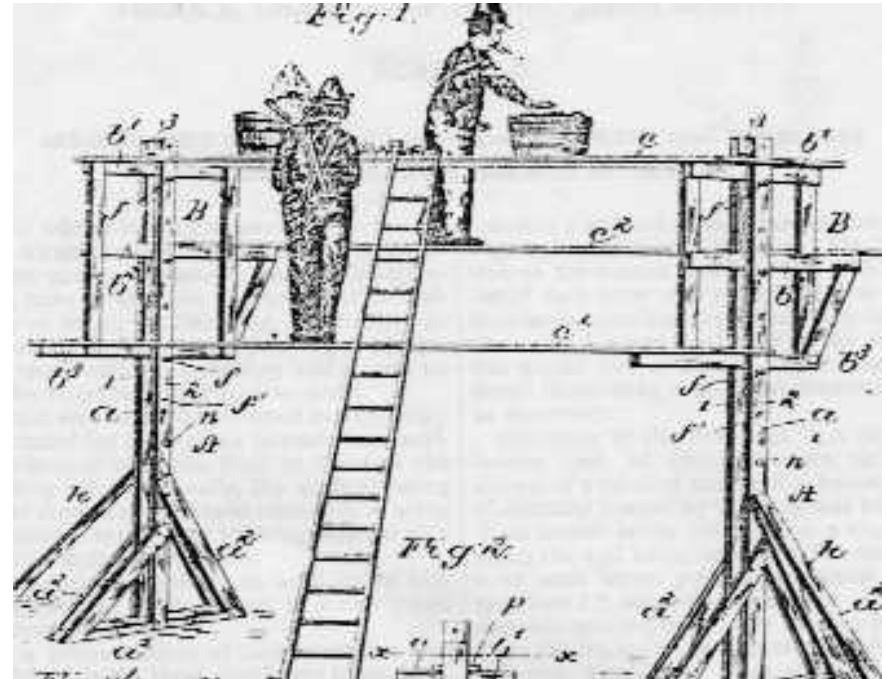


Greeting the customer	Yes	No
1. There is a smile.		
2. It is a sincere greeting.		
3. There is eye contact.		
Other:		
Taking the order	Yes	No
1. The counter person is thoroughly familiar with the menu ticket. (No hunting for items)		
2. The customer has to give the order only once.		
3. Small orders (four items or less) are memorized rather than written down.		
4. There is suggestive selling.		
Other:		
Assembling the order	Yes	No
1. The order is assembled in the proper sequence.		
2. Grill slips are handed in first.		
3. Drinks are poured in the proper sequence.		
4. Proper amount of ice.		
5. Cups slanted and finger used to activate.		
6. Drinks are filled to the proper level.		
7. Drinks are capped.		
8. Clean cups.		
9. Holding times are observed on coffee.		
10. Cups are filled to the proper level on coffee.		
Other:		
Presenting the order	Yes	No
1. It is properly packaged.		
2. The bag is double folded.		
3. Plastic trays are used if eating inside.		
4. A tray liner is used.		
5. The food is handled in a proper manner.		
Other:		
Asking for and receiving payment	Yes	No
1. The amount of the order is stated clearly and loud enough to hear.		
2. The denomination received is clearly stated.		
3. The change is counted out loud.		
4. Change is counted efficiently.		
5. Large bills are laid on the till until the change is given.		
Other:		
Thanking the customer and asking for repeat business	Yes	No
1. There is always a thank-you.		
2. The thank-you is sincere.		
3. There is eye contact.		
4. Return business was asked for.		
Other:		

Exhibit 2.1. A management observation checklist used to evaluate the performance of counter staff in a fast-food restaurant

Lillian (1878-1972) & Frank Gilbreth (1868-1924)

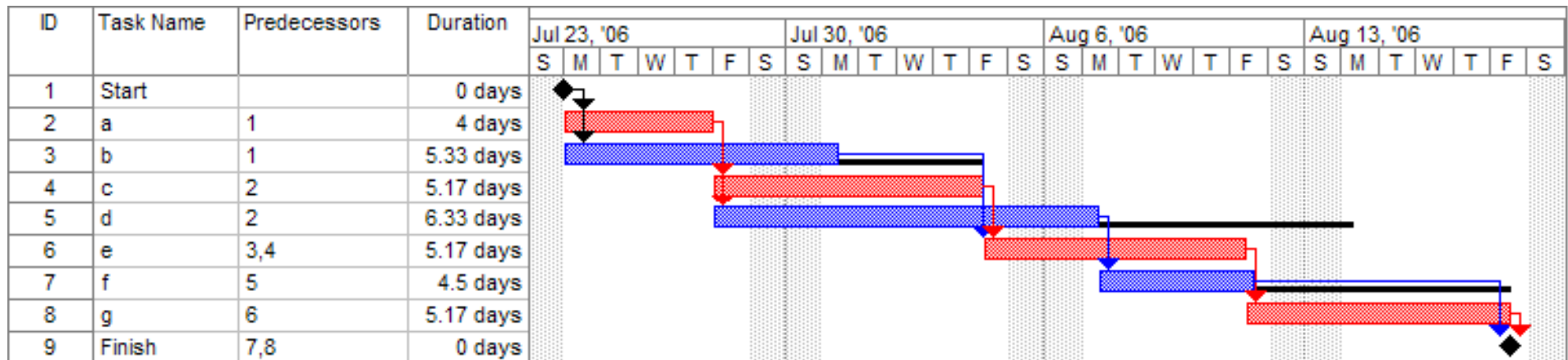
- Bevægelses-studier
- Murer-arbejde
 - Reducerede antal bevægelser i at lægge mursten fra 18 til 5
 - Fra 1000 til 2700 mursten om dagen
- "Cheaper by the dozen"



Henry Gantt (1861-1919)



- Arbejdede med konstruktion af flådeskibe under 1. Verdenskrig
- Nedbrød alle opgaver i konstruktionsprocessen og satte dem i diagram
 - Projektledelse, Prince II, osv.



Henry Ford (1863-1947)

- Fra håndværk til industri
- Fords arbejdsopdeling
 - *Hjulbyg fra én opgave til +100 opgaver*
- Første bevægelige samlebånd til biler, 1913
- Høj løn 5 US\$ / 8 timer
 - **Stor produktivitet**
 - **Stort frafald p.g.a. monotont arbejde**



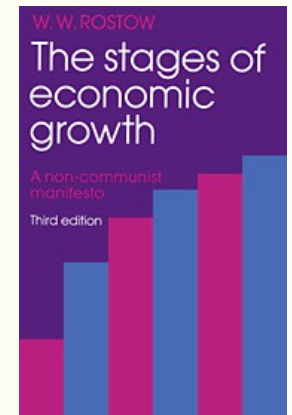


Karl Marx (1818 - 1883)

- Dialektisk forhold mellem *forces of production* og *relations of production*
 - Tribal → primitive communism → feudalism → bourgeois capitalism → socialism / communism
- **Det kapitalistiske udviklingstrin**
 - Arbejde skaber værdi hvorfra kapitalisten udtrækker merværdi (**LTV**)
 - **Diminishing returns**: Jagten på merværdi indebærer øgede geninvesteringer (i teknologi og maskineri), hvilket giver en faldende profitmargin samt faldende efterspørgsel
 - Udsulter arbejderen
 - Skaber imperialisme, da det kapitalistiske system må kolonialisere nye områder for at opretholde sig selv.
- **Kapitalismen opbygger stigende friktion til sit eget produktionssystem og muteres i et *Umschlag* - "abrupt, leap-like inversion or overthrow" (Grundrisse)**

Teknologi og social forandring

- **Teknologi effektiviserer arbejde og derved værdiskabelsen**
 - Marx og senere også liberalister: skaber friktion og derved *social udvikling*
- **Evolutionær økonomi og Schumpeter**
 - Teknologi skaber kreativ destruktion



Social relations are closely bound up with productive forces. In acquiring new productive forces men change their mode of production; and in changing their mode of production, in changing the way of earning their living, they change all their social relations. *The hand-mill gives you society with the feudal lord; the steam-mill society with the industrial capitalist.*

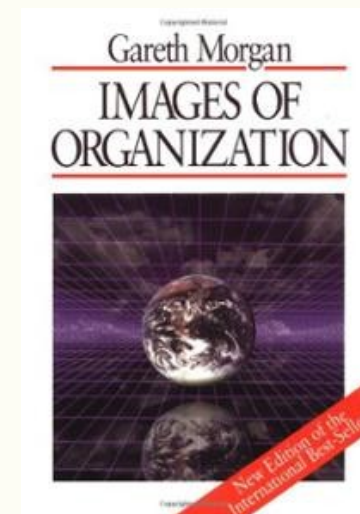
(Marx, The Poverty of Philosophy)

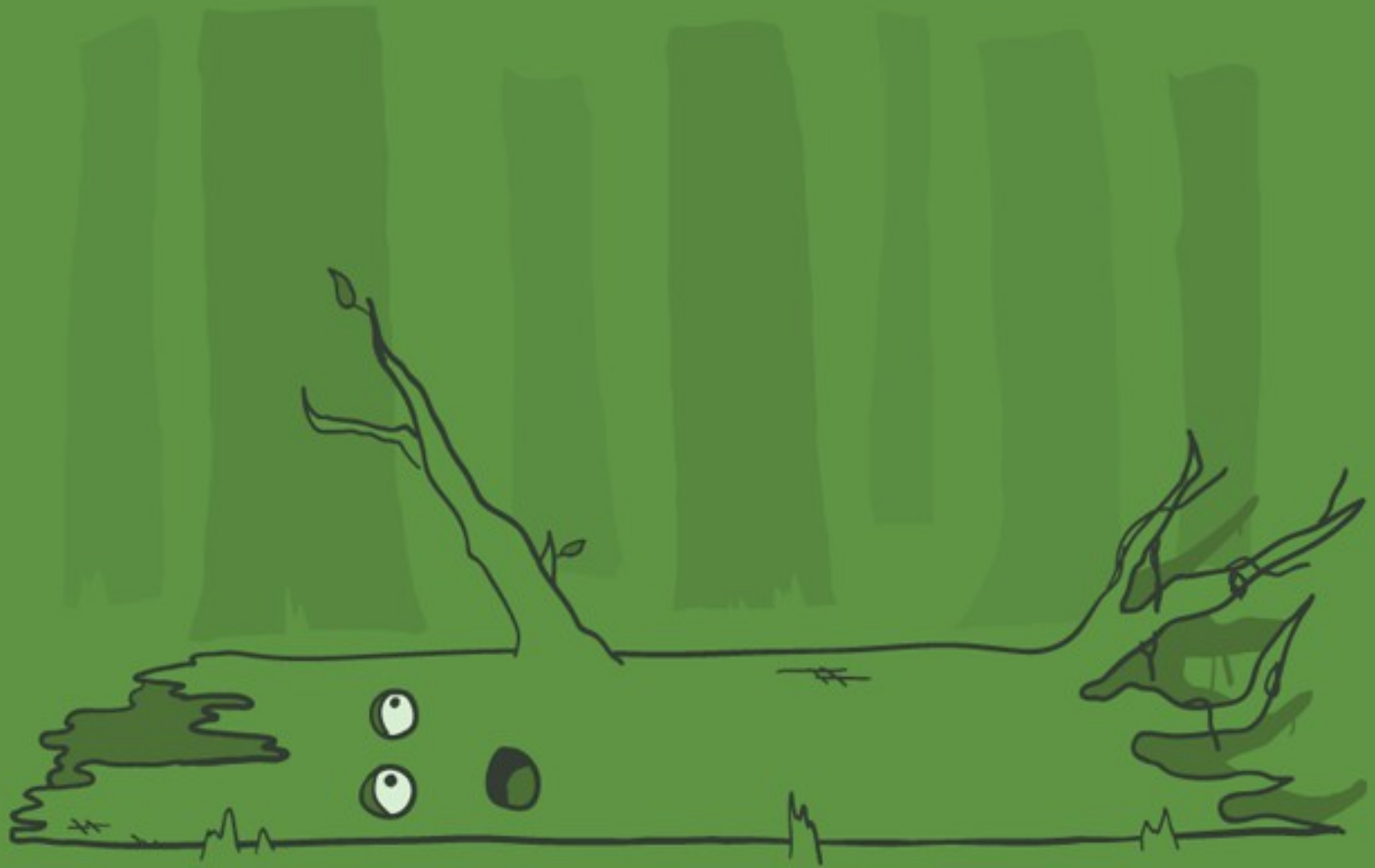
Nyere management teori

- **Human ressource (management)**
 - Betydningen af mennesker (anerkendelse, tillid, autonomi, initiativ, motivation)
- **Kultur**
 - Betydningen af værdier, normer m.m.
- **Læring & innovation**
 - Fleksibilitet, fornyelse, forandring
 - Selv-ledelse
- **Autonomi & selvstændighed i opgaveudøvelse**
 - Samtidig med fortsat automatisering & standardisering
 - Mere bliver fejl-40
- **Scientific management**
 - Evidensprogrammer, kvalitetssikring, præstationsmålinger, New Public Management
- **Inddragelse af medarbejdere i planlægning af arbejdsgange (og analyse af samme)**
 - MUS samtaler, Taylors manager smelter sammen med arbejderen

Videnskabelige verdensanskuelser

- eller hvad er en organisation?





HELLO? CAN ANYBODY HEAR ME?

Mulige svar



- **Positivisme:** ja, vi kan måle lydbølger.
 - Der findes en ideal form for organisation.
 - Universel, objektiv viden får den til at fungere
- **Fortolkende:** træet har lyd, men lyden opstår først når den rammer øret (eller måleapparatet)
 - Organisationer findes kun gennem fortolkning
 - Fortolkning medieres både af viden, teknologi, kultur, interaktion, erfaring, osv.

Mulige svar



- **Symbolsk interaktionisme (Garfinkel)**
 - Verden konstrueres gennem (symbolsk) interaktion, vi skaber træet igennem vores interaktion ([artikulationsarbejde](#))
 - En organisation er en social verden bestående af socialt arbejde
- **Etnografi og Geertz' interpretivism**
 - **Tynd beskrivelse:** Hanekampe er grotesk og barbarisk underholdning (træet væltede).
 - **Thick beskrivelse:** Hanekampe handler om ære, respekt, status, og er dybt indlejret i balinesisk kultur (den gamle eg var plantet til flåden, sidenhen...)
 - Organisation som kultur, man må nedsænke sig i

Mulige svar



- **Kritisk / feministisk:** Hvem fældede træet og cui bono?
 - En organisation er et netværk af magtstrukturer
 - Hvem har magten til at definere sandhed på et givent tidspunkt?
 - Kritisk overfor videnskabens 'God trick' – a view from nowhere (Donna Haraway)
 - Situering af alle påstande, der henviser til objektiviteten, kulturen, guderne eller andre ikke-situerede referencerammer

Mulige svar



- **Participatory X / interaktionsdesign / CSCW**
 - Vi planter et nyt træ, og opnår ny viden derigennem
- **Posthumanisme**
 - Verden skabes konstant i et samspil af både natur og kultur, de to ting kan ikke adskilles
 - Cyborgs
 - Relationer frem for entiteter
 - En organisation er et netværk af relationer mellem alle typer af aktører



Mulige svar

- **Hvad er jeres videnskabsteori**
 - Hvordan tilgår I fænomenet 'organisation'?



Kvalitativ metode

Helt kort

- **Kvalitative metoder**

- At *tælle til 1*
- Relationer og processer
- Interaktion, samarbejde
- **Metoder**: deltagerobservation og interviews
 - (løbende tilpasning ~runddans)
- **Stereotyp kritik**: *Subjektiv*

- **Kvantitative metoder**

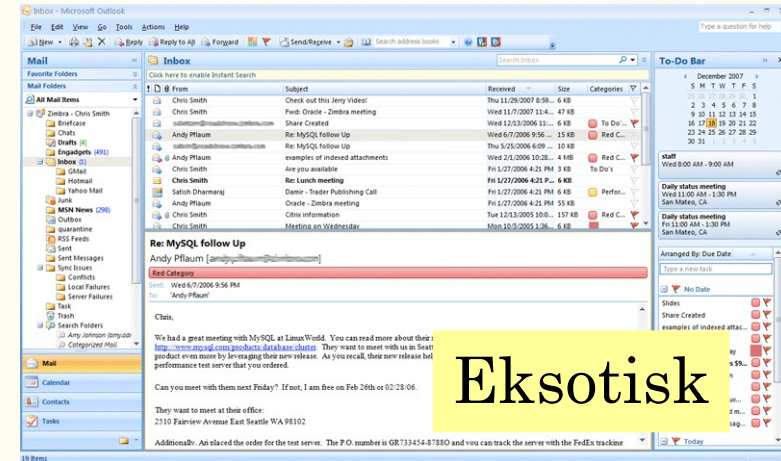
- At kortlægge udbredelse og bestemme årsager
- **Metoder**: spørgeskema, strukturerede interviews, målinger
 - På forhånd fastlåst
- **Stereotyp kritik**: *Overfladisk*

Kvalitative metoders historie

- **Opdagelsesrejser, handel, kolonier**
 - behov for at kunne forstå, kommunikere, handle med samt kontrollere andre kulturer & samfund
- **Fører til etnografi & antropologi i slutningen af 1800-tallet**
 - *Ethnos* (stamme, nation, folk) og *graphein* (at beskrive)
- **Eksistensberettigelse**
 - Verden er forskellig fra sted til sted, fra gruppe til gruppe
- **Det starter ofte med en undren, en nysgerrighed, et åbent problem...**
 - Modsat hypotese drevet forskning!

Hvor foregår kvalitative studier?

- **Feltarbejde i egen kultur**
 - At gøre det velkendte eksotisk
- **Feltarbejde i fremmed kultur**
 - At gøre det eksotiske velkendt
- **Flerstedet feltarbejde**
 - Mange fænomener går på tværs af kulturer, de hører hjemme flere steder på samme tid
- **Virtuelle og hybride**
 - Facebook, forums, etc.





Hvad er en computer; hvilken forskel kan den gøre?

3 grundantagelser

- **Self-reflexivity**

- Forskeren er et forskningsinstrument – dvs. ikke neutral
- Vi formulere f.eks. ofte forskningsproblemer med udgangspunkt i egen livshistorie

- **Kontekst**

- Det er ikke "in search of law" men derimod "in search of meaning" i forhold til en bestemt kontekst
- Verden som **universel** vs. verden flerhed af **kontekster**

- **Thick descriptions**

- Beskrivelser, der giver handling mening i forhold til konteksten.
- Wink vs. blink



Metoder

“I sin mest karakteristiske form indebærer det, at etnografen skjult eller åbenlyst deltager i folks daglige liv i en længere periode, iagttager hvad der sker, lytter til, hvad der bliver sagt og stiller spørgsmål. Indsamler alle mulige tilgængelige data for at kaste lys på de problemstillinger, som er i fokus for undersøgelsen.”

(Hammersley & Atkinson: What is Ethnography? s1)

Tænke tænke

- Hvilken 'organisationsforståelse' fordrer kvalitative metoder?



Analyse af arbejdsgange

<https://vimeo.com/167106522>

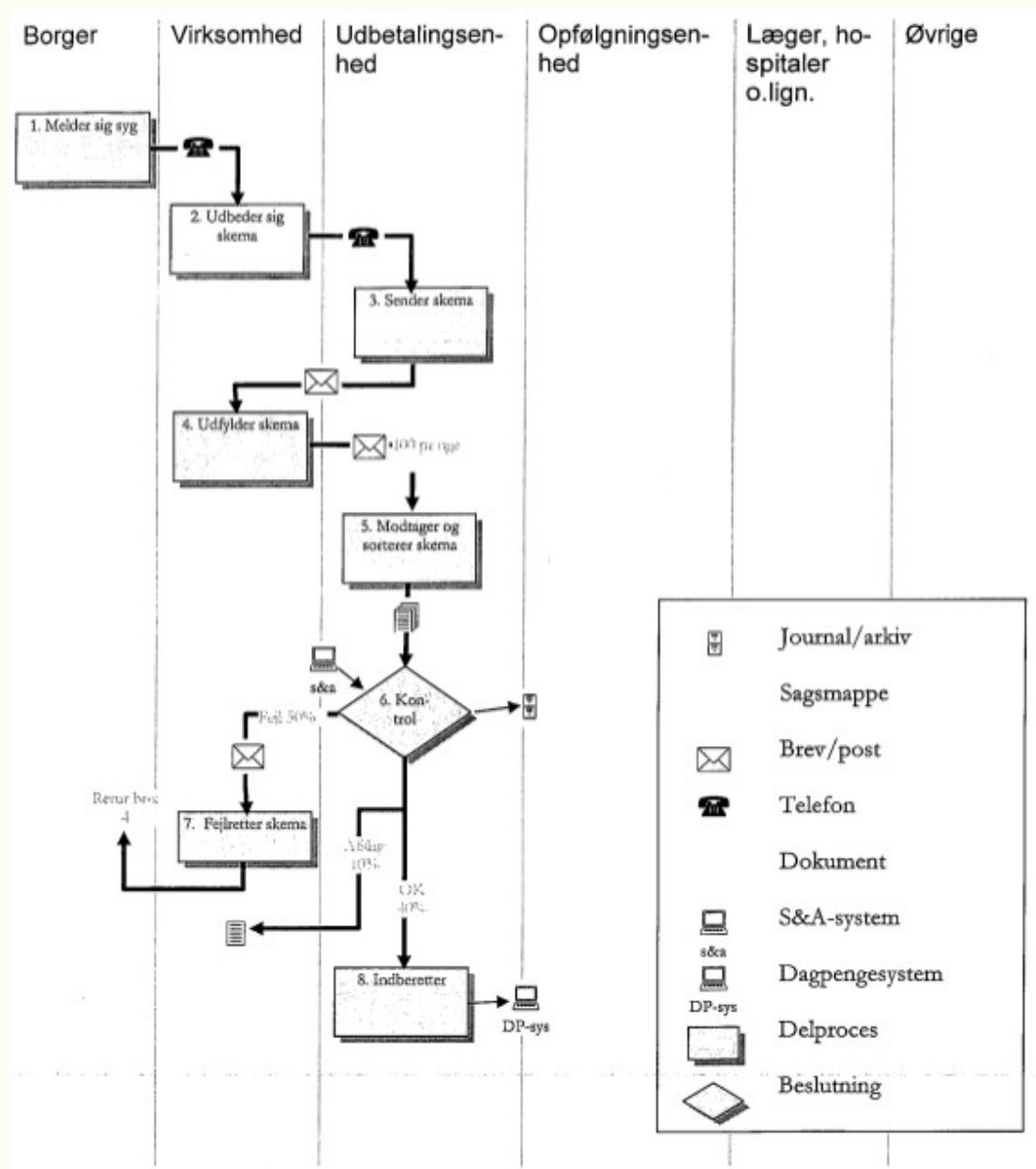
KLs arbejdsgangsanalyse

- **Formål er reorganisering**
 - Høste effektiviseringsgevinster
 - Skabe kvalitets- og resultat-forbedringer
 - Forstærke sikkerhed og systematik i myndighedsdriften
 - Forbedre borgerbetjening, herunder at reducere svartider, samt
 - Implementering af ny IT
- **Etablering af fælles kommunal arbejdsgangsdatabase**
- **Rødder i**
 - Total Quality Management
 - Business Process Engineering
 - Borgeren er analysens udgangspunkt og endepunkt
 - Fx hovedprocess: Rask → Syg → Rask igen

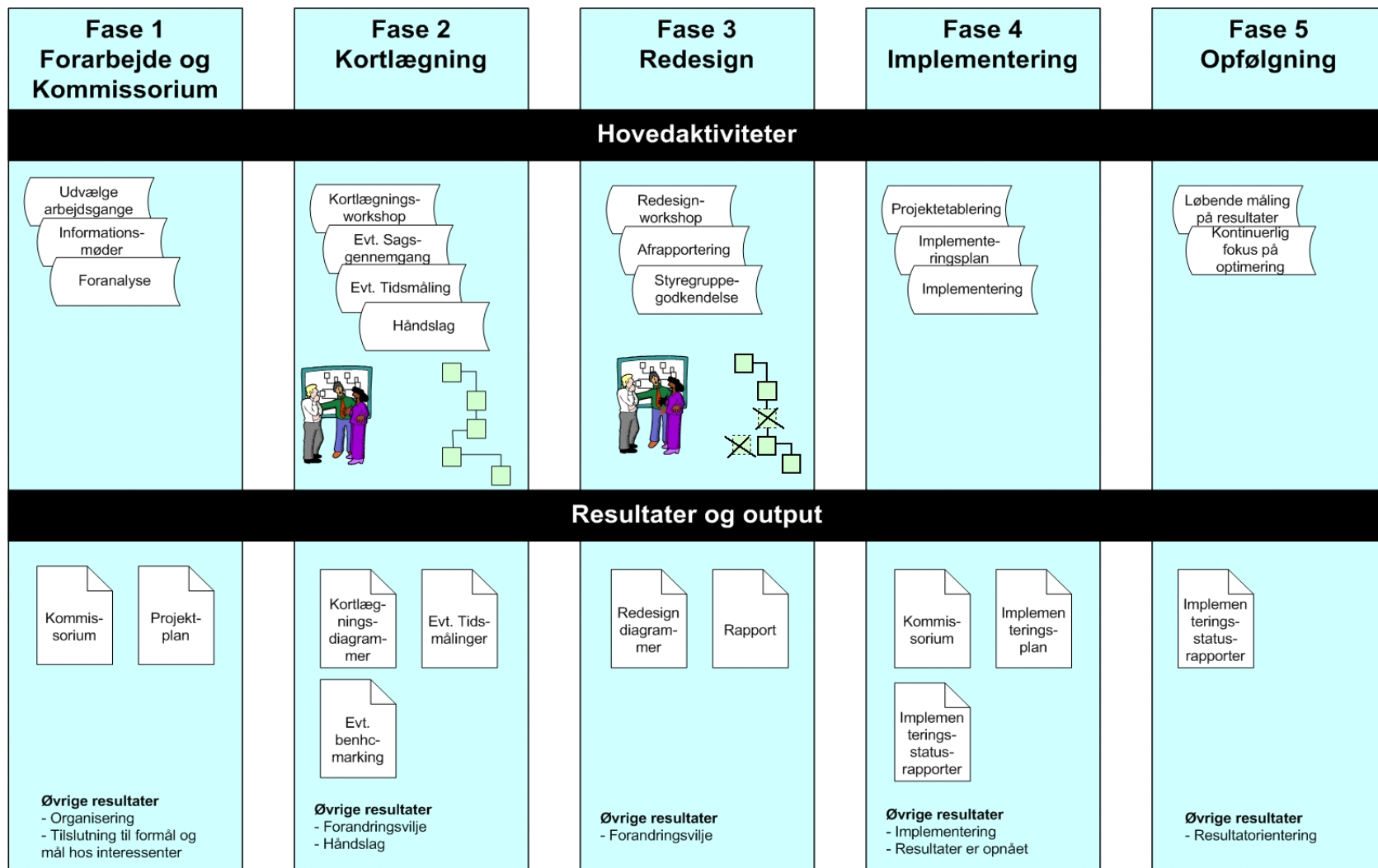
Tilgang og metoder

- **Ledelsen udvælger arbejds gange**
 - Sammen med *aga*'er (arbejdsgangsanalytikere)
- **Workshops med medarbejdere**
 - Suppleret med andre metoder
- **Fokus på brugere/borgere/kunder**
 - 'Helikopter-blik', helhed frem for detalje
- **Afrapportering**
 - Skriftlig, mundtlig, diagrammeringer

Repræsentationer af arbejdsgange (KL)



Faser (iflg. KL)



Analyse

Implementering & drift

Hvad siger I til KL?

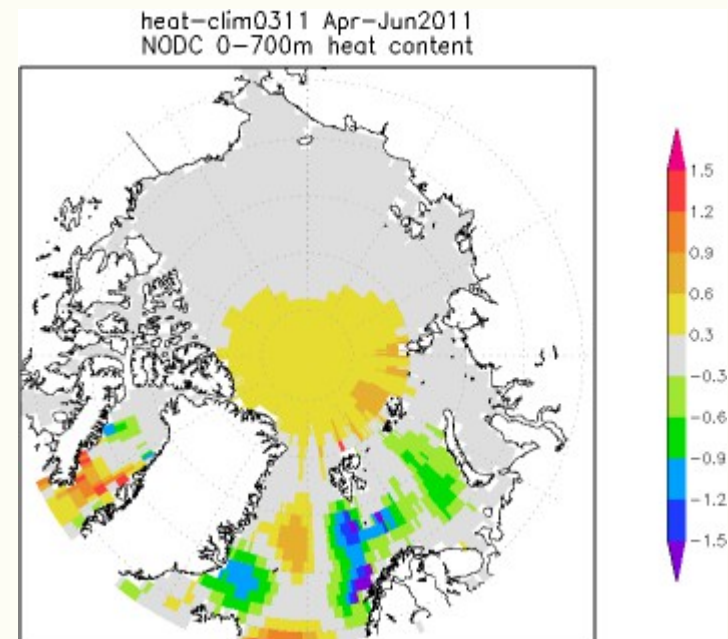
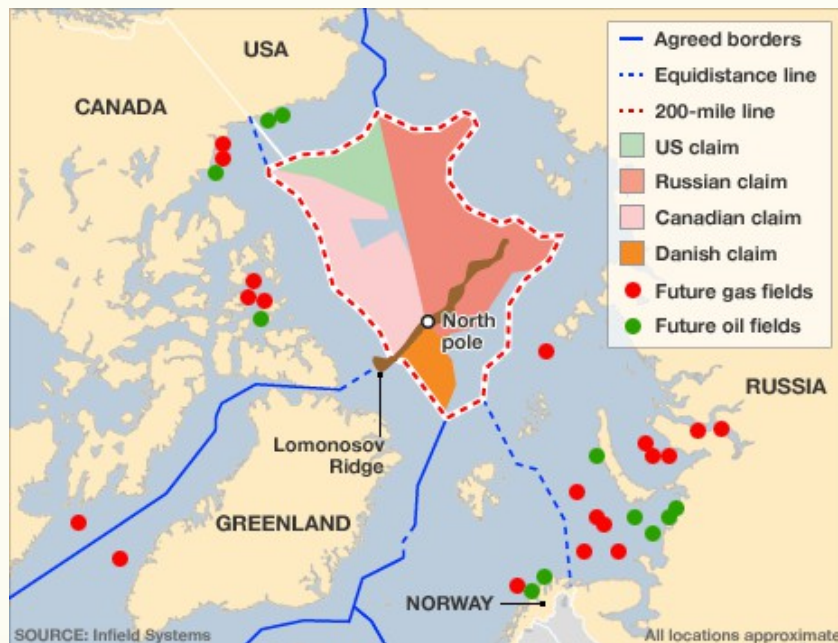
- **Styrker ved tilgangen?**
- **Svagheder?**

Kulmine paradokset

- **Eric Trist og Ken Bamforth**
- **Long wall method**
 - ”samlebåndsarbejde” - arbejderne sidder 1 og 1 langs minevæggen
 - Ingen interaktion eller koordinering
 - Teknisk overlegen – designet udefra
- **Short wall method**
 - Gruppearbejde og heterogene arbejdsopgaver
 - Teknisk underlegen, men mere effektiv!

Suchman: Making Work Visible

[arbejdsgangsanalyser er] interpretations in the service of particular interests and purposes, created by actors specifically positioned with respect to the work represented. (s. 58)



Suchman: Making Work Visible

- **Repræsentationer af arbejde tjener specifikke formål og interesser**
- **Designere af nye teknologier (og arbejdsgange) bør have et refleksivt forhold til repræsentationer**
- **Repræsentationer er ikke *transparenter* af virkeligheden**
 - De er formet af bestemte historiske, materielle, retoriske, politiske, og institutionelle praksisser
 - Gælder også hvad vi laver her
 - De kan være placeret ”in the middle of a contest over professional identities and practices within the firm” (s59)

Anvendelighed & Magt

A map or other representational device is a piece of craftwork, crafted in the interest of **making something visible**. Things are made visible so that they can be seen, talked about, and potentially, manipulated. (s. 63)

Pointe: At lave repræsentationer besidder kraft og magt-- til bedre eller værre--at kunne diskutere, håndtere og manipulere praksis.

Synligt og usynligt

- **Synlighed er en måde at stå til regnskab på**
 - Synlighed udvider mulighederne for belønning, sanktioner, overvågning, anerkendelse
 - Bruges aktivt inden for management teori – f.eks. præstationsindikatorer
- **Desto længere den (sociale) afstand er fra et stykke arbejde desto oftere fremstår det stereotypisk og des mere gøres usynligt**
 - F.eks. service arbejde: "the better the work is done, the less visible it is to those who benefit from it" (s58)

Agenda

- **Repræsentationer af arbejde skal kunne rumme forskellige perspektiver og logikker**
 - Ingen uskyld og ingen neutralitet i arbejdsbeskrivelser

...freed from the notion that normative representations are a flawed approximation of working practice, we can begin to build representations that are, in Watson-Verran's terms, aimed at working **disparate** knowledges together. (s61)

Tænke tænke

- **Hvordan ville I kortlægge en arbejdspraksis – f.eks. en I kender fra et tidligere arbejde?**

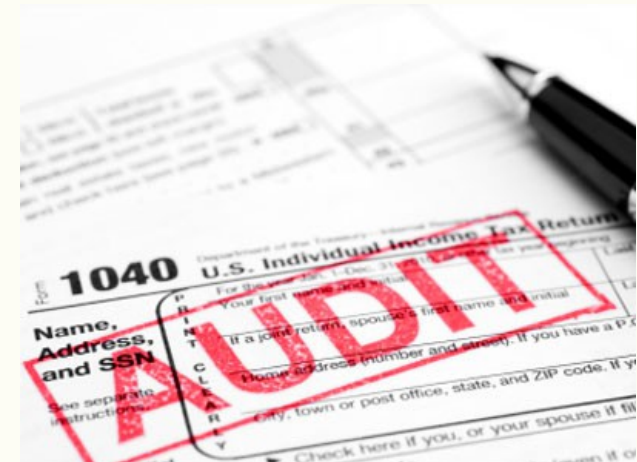
Teknologi og digitalisering

https://www.youtube.com/watch?v=J-G-_s5h1xQ



Workflow i trykkeri

- Et trykkeri indgår aftale med *The Department*
 - Som led I aftalen indføres et Management Information System (MIS)
 - Bruges til at generere rapporter til f.eks. Audits
- Nogle forskere bruger *feltarbejde* og *kvalitative metoder* til at studere arbejdsgange



Om trykkearbejdet

- Man kender ikke ordrer (eller deres størrelse) før de afgives (**not known-in-advance**)
- Det har affødt et **smooth flow of work** (**workflow from within**)
- Arbejde udføres i flows frem for i operationer!

Flow 1: Prioritising

- **Administrativ medarbejder giver jobbet til en medarbejder, som har tid/evner**
- **Trykkerne tager *ikke* ordrerne i rækkefølge**
 - Kører lange ordrer i pauser
 - Scanner mens de trykker

Flow 2: Anticipating

- Faste job, print-on-demand...
- Produceres **mod forventning** om at ordren følger

Flow 3: Co/Tech Support

- **Administrativ personel går omkring, holder fingeren på pulsen**
- **Ecology of shop floor**
 - *Lines of sight*
- **Man holder hinandens maskiner kørende**



Flow 4. Interruptible Work

- **Nogle opgaver er space-fillers**
 - Kan hurtigt afbrydes og startes igen

PrintFlow 2

- **Administration:** opgaver opdeles og struktureres i systemet
- **Udførelse:** Indsamler data om den faktiske udførsel ved at trykkerne fortløbende registrerer hvad de arbejder på
 - PrintFlow kan monitorere og generere rapporter
 - *PrintFlow hjælper Taylors videnskabelige manager!*
 - Systemet kan således bære bevisbyrden ved audits
- **Workflow from Without**

Flow 1: Prioritising

- Administrativ medarbejder giver jobbet til en medarbejder, som har tid/evner
- Trykkerne tager ikke ordrene i rækkefølge
 - Kører lange ordrer i pauser
 - Scanner mens de trykker
- **From Without (Indskrevet i IT systemet)**
 - Systemet tillader ikke, at samme operator kan starte mere end ét job ad gangen

Flow 2: Anticipating

- Faste job, print-on-demand...
- Produceres mod forventning om at ordren følger
- **From Without (Indskrevet i IT systemet)**
 - En ordre kan ikke eksistere uden job-nr
 - En ordre kan først produceres når den er oprettet

Workflow from Within vs. Workflow from Without

- **Workflow from within**
 - Smooth
 - Masser af *skjult arbejde*!
- **Workflow from without**
 - Orden via rutiner, der er ekstern for selve produktionen, men interne for e.g. TQM
 - PF2 letter måske arbejdet hos The Department
- **Hvorfor?**
 - Grunden kan ligge imellem organisationer – F.eks. trykkeriet og deres kunde-audits
 - **Fordi systemerne skal servicere flere dagsordener – ikke kun dem der tilhører selve arbejdsgangen**

Overvejelser

- **Workflow within**

- ”Workflow indefra karakteriserer de metoder, der bliver brugt ’på gulvet’ og som understreger de lokale og interne bestræbelser på at skabe orden i arbejdet. Arbejdere jonglerer med indkomne opgaver, tyvstarter, kigger sig omkring i lokalet, lytter til lyde fra maskinerne, genfordeler arbejdet her og nu således at udfordringen i af vide, hvad efterfølgende skal gøres, kan løses”. (Bower et al 1995: s63. [Min oversættelse])

- **Workflow without**

- ”...workflow udefra søger at ordne arbejdet med metoder, der ikke udspringer af de metoder, der bruges i selve arbejdet”. (Bowers et al 1995: s63 [Min oversættelse])
- En formel model; ikke nødvendigvis forkert, men anderledes

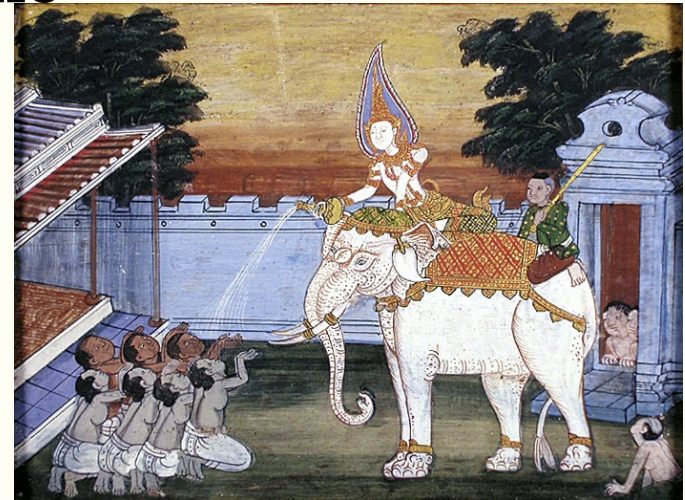
Tænke tænke?

- **Hvad er I nysgerrige på ved digitalisering?**
 - Hvad gør teknologi ved arbejde og organisationer?
 - Hvad er teknologi i det hele taget?

Læring og brugerinddragelse

Når viden ikke virker?

- **Contingency theory**
 - Science was not working – contingent upon factors
- **Problemer ifølge posthumanisme**
 - Viden er distribueret
 - Viden er situeret
 - Viden er i nogle tilfælde tavs
 - Osv.



We were amazed to find that even though “we knew all of the answers,” very few of them worked. Initially we were simply insensitive to the (1) cultural differences, (2) indigenous motivating forces, and (3) different value systems. (Development official quoted in Seely, 2003, p. 13)

Den videnskabskabende organisation

- **Nonaka: På et marked, præget af basal usikkerhed, er *viden* den eneste sikre konkurrencefordel**
 - Problem: virksomheder misforstår hvad viden er, at den kan **kodificeres** (kortlægges, beskrives, modelleres, systematiseres)



According to this view, the only useful knowledge is formal and systematic- hard (read: quantifiable) data, codified procedures, universal principles [...] increased efficiency, lower costs, improved return on investment.

Nonaka, p. 96

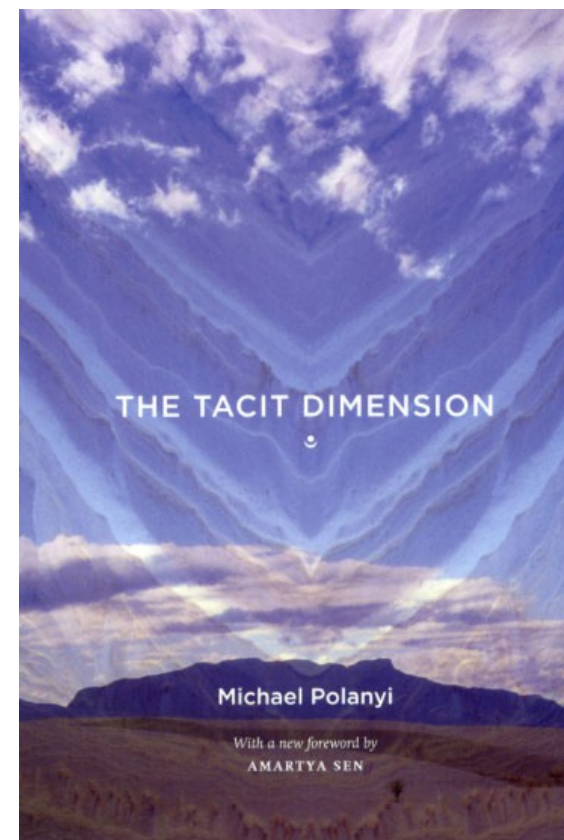
Michael Polanyi

- Læste fysik, kemi, økonomi, filosofi
- Videnskabsteoretisk kritik af positivisme
- Ved siden af eksplicit viden eksisterer tavs (tacit) viden



[Praksis] A master craftsman after years of experience develops a wealth of expertise "at his fingertips"

[Kognition] It consist of mental models, beliefs, and perspectives so ingrained that we take them for granted... (Nonaka, 98)



Vidensspiralen

- **Tavs til tavs viden**
 - Observation, mesterlære, socialisering, internalisering
- **EksPLICIT til EksPLICIT**
 - Kombination, sammenlægning, syntese.. (finansrapport)
- **Tavs til eksPLICIT**
 - **Artikulation** af tavs viden, så den kan kombineres og deles med andres viden
- **EksPLICIT til tavs**
 - Internalisering og anvendelse af eksPLICIT viden i praksis (~**standard operating procedures**)

Links til symbolsk interaktionisme

Vidensspiralen

- 1) *Socialisering* hos bageren
- 2) *Artikulation* hjemme på konteret
- 3) *Kombination* og standardisering i fysisk produkt
- 4) *Internalisering* af viden i fremtidig handlen





Cohen & Levinthal - organisationers absorberende kapacitet

At absorbere ny viden

- **Tade-off mellem *diversity* and *commonality***

If all actors in the organization share the same specialized language, they will be effective in communicating with one another, but they may not be able to tap into diverse external knowledge sources [NIT syndromet]

(133)

- Des bedre man er til noget, des svære er det at se alternativet
- Organisations læringssevne afhænger af gatekeepers mellem intern og ekstern viden
 - Gatekeepers, boundary spanners, receptors, interfaces
- **Kritisk med styrkelse af **awareness****
 - Cross function expertise (fx produktion og design)

Brugerinddragelse

- Manufacturer-centred (den klassiske)
 - **(For)brugere har behov, som producenter opfylder**
- User-centred
 - **Brugere udvikler selv nye produkter**
- Bruger? Boeing!
 - **En bruger har direkte gavn af innovation**

Eric von Hippel

Consumer (n): early 15c., "one who squanders or wastes,"

Use (v): c. 1200, "employ for a purpose," from Old French user "employ, make use of, practice, frequent,"



ADAM SMITH, LL.D.

Edinburgh, Published by Adam Black & William Tait.

AN
INQUIRY
INTO THE
NATURE AND CAUSES
OF THE
WEALTH OF NATIONS.

By ADAM SMITH, LL.D.

WITH A LIFE OF THE AUTHOR,
AN INTRODUCTORY DISCOURSE, NOTES, AND
SUPPLEMENTAL DISSERTATIONS.

By J. R. M'CULLOCH, Esq.
PROFESSOR OF POLITICAL ECONOMY IN THE UNIVERSITY OF LONDON.

IN FOUR VOLUMES.
VOL. I.

EDINBURGH:
PRINTED FOR ADAM BLACK, AND WILLIAM TAIT;
AND LONGMAN, REES, ORME, BROWN, AND GREEN,
LONDON.

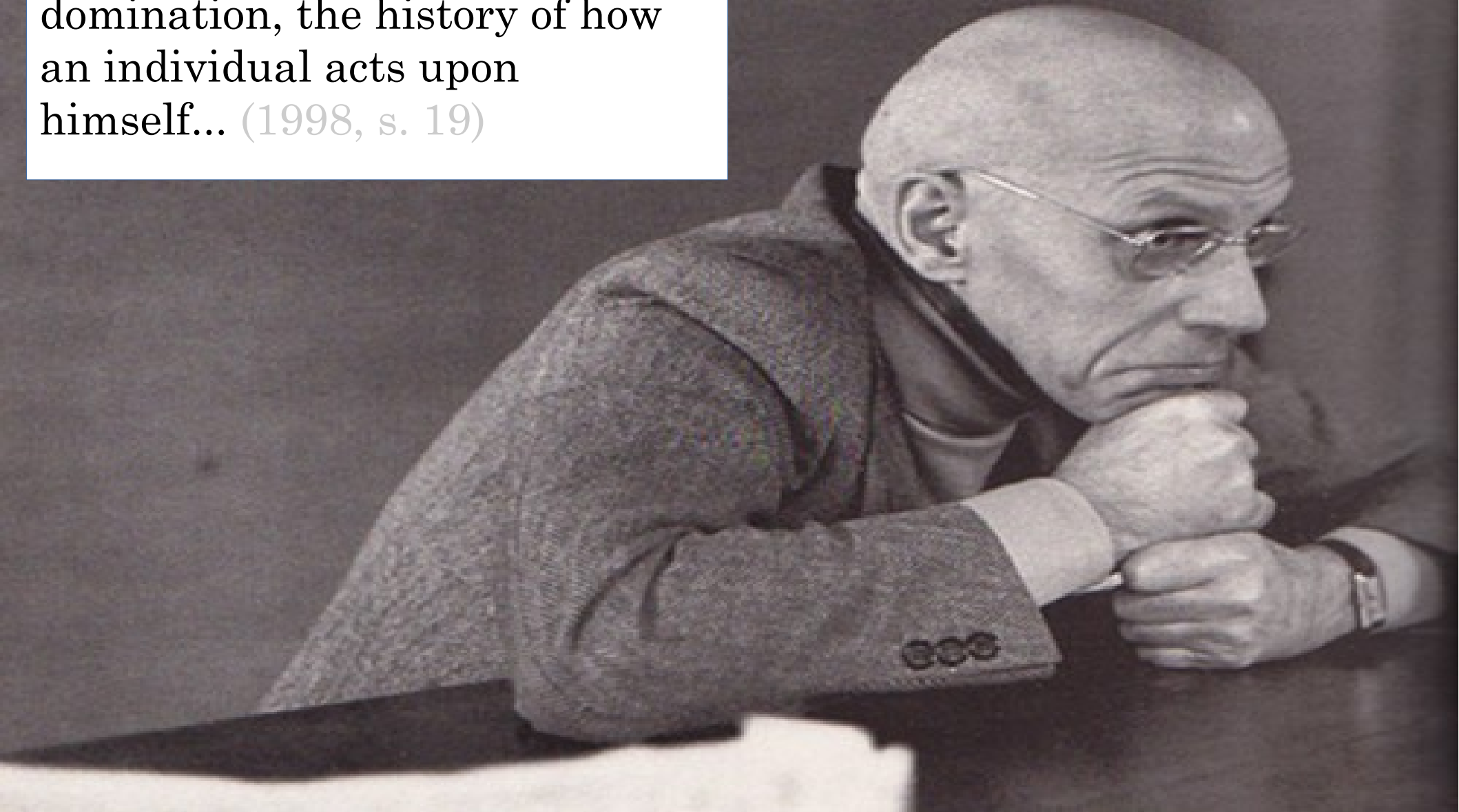
M.DCCC.XXVIII.

...a great part of the machines made use of in those manufactures in which labor is most subdivided, were originally the invention of common workmen...

(Smith, 1776)

Styring og governmentality

I am more and more interested
in the interaction between
oneself and others and in the
technologies of individual
domination, the history of how
an individual acts upon
himself... (1998, s. 19)



Foucaults Magtbegreb

- Der findes ikke en binær, a priori opdeling mellem de herskende og de beherskede
- Magten, og magtens modstand, former et tæt væv på tværs af institutioner, sociale stratifikationer, individer....
- Magten er allestedsnærværende fordi den skabes hvert øjeblik i alle punkter
- Magten determinerer os ikke, men giver is dispositiver
 - **Tilbøjeligheder, dispositioner..**

...magt er ikke en institution, og det er ikke en struktur, det er heller ikke en bestemt kraft, som visse udvalgte skulle være begavet med: det er det navn, man giver en kompliceret strategisk situation i et givet samfund. (1994A, s. 99)

Governmentality

75

- **Disciplinære mekanismer fordrer subjektiv selv-styring**
- **Governmentality indfanger styringens kompleksitet, da den inkluderer styringen af denne selvstyring.**
- **Begrebet blev introduceret i Foucaults seneste værker, og er senere taget op og videreført af andre bl.a. Nikolas Rose og Mitchell Dean.**

Styring -

25

‘conduct of conduct’

”Styring kan være en hvilken som helst form for kalkuleret og rationel aktivitet. Den udføres af en mangfoldighed af autoriteter og organer, benytter sig af en mangfoldighed af teknikker og vidensformer og søger at forme vores adfærd ved at operere gennem vores ønsker, interesser og overbevisninger. Styring udøves mhp. specifikke men skiftende mål og har relativt uforudsigelige konsekvenser, effekter og resultater.” (Dean s 44)

Det er min egen skyld



Jesper Tynell – læs hans speciale på tynell.dk/magt
Eller artiklen: Det er min egen skyld... i *Tidsskrift for arbejdsli*

Nyt ledelsesregime på Adore

- **Når magten bliver anerkendende**
- **Medarbejderne sætter deadlines, laver estimer, og vælger selv hvordan de vil have det**
 - Der er dog detailkontrol med alt andet end arbejdstid
 - Panoptisk disciplinering!
 - Selv personligheder bliver nøje kortlagt, adfærd observeret, etc..

Hvis de planlagde deres ressourcer, så kunne de finde tid til alting!

Hvordan gider jeg have det i dag? Det er jeres valg hver eneste dag!

Asymmetri mellem det sagte og det gjorte

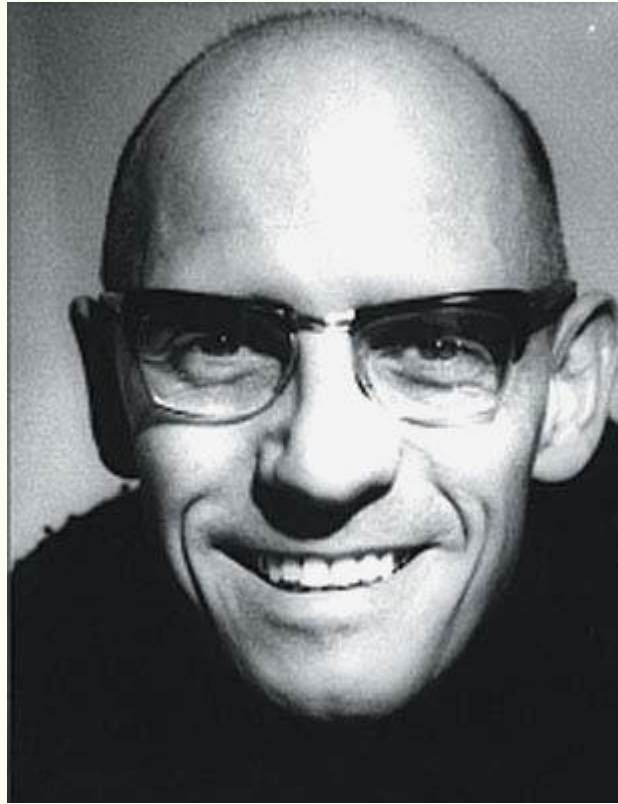
Dobbeltnorm – Vilje og Handling

- **Gode muligheder for at få arbejdsliv og fritid til at hænge sammen**
 - At arbejde mest muligt, også uden for arbejdstid
- **Faglig selvværd**
 - Størst mulig økonomisk afkast
- **Indflydelse på arbejdsforhold, fælles debat**
 - Forbud mod kritik (anerkendelse), dårlig fælles vidensgrundlag, stor individuel frihed

At underkaste og støtte magten

- **Medarbejderne underkaster sig, og støtter, magten??**
 - Det er *min* egen skyld ELLER det er *deres* egen skyld
 - Jeg har gennemskuet deres spil, men spiller med alligevel
 - I firmaer med individuel lønforhandling
 - Hvorfor ved vi ikke hvad de andre får i løn?

Det er umuligt at få indført noget her i firmaet! [bliver til] jeg er for dårlig til at sælge mine ideer. Altså jeg er meget sådan blå ifølge en af de der test...



Er det underligt, hvis fængslet ligner
fabrikkerne, skolerne, kaserne,
hospitalerne, som alle ligner fængslerne?
(1994A, s. 244)