

Redaktør af Debat:
Per Michael
Jespersen

Debatredaktører
Mette Højbjerg,
Niels Nørgaard
og Tarek Omar

Analyseredaktør
Anders Høeg
Lammers

Lederkollegiet
Lars Trier Mogensen

Kronikredaktør
Christoffer Emil Bruun

Redaktionschef
Anita Bay
Bundegaard

Debat
Rådhuspladsen 37,
1785 København V

Tlf. Debat 33 47 23 31
Tlf. Kronik 33 47 23 37
Fax 33 15 41 17



VIGGO HØRUP
(1841-1902)
STIFTER AF
POLITIKEN I 1884



EDVARD BRANDES
(1847-1931)
STIFTER AF
POLITIKEN I 1884

Radio24syv er en stor skuffelse



UGENS CITAT
MALENE LEI RABEN

Jeg savner til gengæld ikke de utallige møder med PT's chefredaktion, hvor der blev efterspurgt 'noget farligt og sjovt' eller en lille 'fræk blonde', som det så tit blev kaldt. Men når det kom til stykket, så gik alle i panikangst, hvis to lyttere havde klaget over, at der var blevet klippet to sekunder ud af rådhusklokkerne, eller morgenandagten var flyttet et kvarter. Tænk at have tid til at være bange for lytterne
Mikael Bertelsen, kanalchef Radio24syv.

MEDIEDANMARK gik i selvsving i sidste uge på grund af en interessant korrespondance mellem dansk journalistiks grand old man Lasse Jensen og den ene kanalchef for Radio24syv, indie-darlingen Mikael Bertelsen. Korrespondancen blev offentliggjort på Facebook og sidenhen refereret i diverse online-medier. Det var Lasse Jensens analyse af Radio24syvs lyttertal, som havde fået Bertelsens kropsvæsker til at koge. Bertelsen forsvarede indigneringen sin kanal og rettede skarpe skyts mod DR.

Stor var spændingen omkring indholdet af den nye kanal, der gik i luften 1. november 2011. Meningen en DR-boss sad sikkert og hyggefrydede sig ved tanken om, at projektet ville slå fejl, men jeg som potentiel lytter glædede mig faktisk ved udsigten til nytænkende radio. PT er præget af mange genudsendelser og lange programmer om diverse fugle og andet eksplosivt stof.

Ved premieren lanceredes en række nye og umiddelbart interessante programkoncepter anført af den københavnske kulturelle elite.

Men jeg – en velvillig optimist – er skuffet. Programmerne kører i 2-timers slot og fremstår ikke synderligt tilrettelagte, så man som lytter føler, at værten vil bringe dig igennem et emne fra A til Z. Programmets præmis – i journalistisk tale 'et oplæg' – virker ikke, som om den er skrevet ned. Fra det første minut i en udsendelse føler man sig som lytter på usikker grund.

Der er trykket på 'ON', og snakken går – præcis som på lokalradioerne over det ganske land. Lydkvaliteten er under al kritik, og programfladens syntetiske jingles, der i hårde akkorder opdeler program og nyheder, kommer abrupt som et lyn fra det blå. Nyhedsværterne kan ikke læse op og gentager sproglige fejl fra den ene udsendelse til den næste – uden at blive rettet.

For egen regning kunne man tilføje, at Brügger og Bertelsen også kunne have valgt at bruge deres tid på at skrive manuskript til programmerne i stedet for at lancere en tøjkollektion

eventuelle fordomme om kvinder bekræftet, er disse programmer et godt sted at starte.

UD OVER AT VÆRE skuffet over indholdet og eksekveringen er jeg endnu mere skuffet over Mikael Bertelsens infantile reaktion på en saglig udlægning af radioens seertal. For hvordan reagerer Radio24syvs ledelse så på kritikken? Jo, på ægte postmoderne manér demotterer man indholdet af kritikken ved at gøre sig morsom på et metaniveau. Således har Mads Brügger og Mikael Bertelsen ladet fremstille 1.000 T-shirts påtrykt en af Lasse Jensens replikker fra korrespondancen. Lasse Jensen udtaler selv i den forbindelse, at »Brügger og Bertelsen jo (kan) lave en gimmick ud af alting. Men jeg synes, at hvis man har et chefjob i mediebranchen, må man kunne tage imod kritik«. For egen regning kunne man tilføje, at Brügger og Bertelsen også kunne have valgt at bruge deres tid på at skrive manuskript til programmerne i stedet for at lancere en tøjkollektion og forklæde dårlig kvalitet som kreativ nyskabelse.

Imens er der helt, helt stille fra Radio24syvs øverste ledelse – ikke et pip fra direktør Jørgen Ramskov, nyhedschef Susanne Møll eller Berlingske Medias top dog, Lisbeth Knudsen.

Hvor blev lytterne af i al denne indforståede medieonani? Dem der ifølge Mikael Bertelsen ingen grund til at være bange for. Eller respektere.

Malene Lei Raben er advokat og vil hver tredje uge tage et citat fra ugen under kærlig behandling.



Der er tale om censur af, hvad der foregår på arbejdspladsen, når man kun må tale positivt



Det er altid farligt, når managementperspektiver bliver til en ny type af ideologi



De skal hele tiden omskrive de problemer, de oplever, til nogle positive udfordringer

En ny form for rosende fascisme vinder frem på arbejdspladsen

Både i offentlige og private virksomheder er den 'anerkendende tilgang' stærkt udbredt. Hensigten er god nok, men denne særlige managementvariant ender hurtigt i positivtetsfascisme, mener sociologen Rasmus Willig.

INTERVIEW

METTE HØJBJERG

Rasmus Willig, hvad er det for en dominerende filosofi, du ser på mange arbejdspladser for øjeblikket?

»Alle mener tilsyneladende, at anerkendelse er den bedste omgangsform lige nu, og det er alle steder – i alt fra koncerter til daginstitutioner. Bøgerne om anerkendende ledelse er skrevet, og det samme er bogen om anerkendelse i børnehøjde. Begge med samme budskab: Slip anerkendelsen løs. Den anerkendende tilgang er simpelthen alle vegne. Man får den fornemmelse, at det nærmest kan betale sig for ledelsen at dosere anerkendelse i metermål, eftersom de fleste vil arbejde mere af det end af mere i løn.«

Hvad er den anerkendende tilgang egentlig?

»Det er en udelukkende positiv tilgang til medarbejderne, til opgaverne, til arbejdet, til kollegerne. I HR-afdelingerne skriver man f.eks. meget direkte ind nu, at hver enkelt medarbejder skal se sig anerkendt for sin præstation og sine talenter. Det går så under den anerkendende tilgang. Og det kan være en form for narrest, for når først man har skrevet det ind i personalehåndbøgerne, får folk faktisk en forventning om, at de skal anerkendes for deres særlige unikke præstationer og evner og egenskaber. Anerkendelse betyder sådan set bare, at man tillægger noget værdi. Nu har alle en forventning om, at de også er noget unikt.«

Det er vel godt?

»Ja, det er godt, hvis man kan indfri det. Det er meget billigt at skrive ind i en personalehåndbog, men at efterleve det er tæt på umuligt. Den andet problem er, at anerkendende ledelse beror på en forventning om, at vi alle sammen har et talent, at vi alle har nogle unikke færdigheder – men det har alle ikke. Det er lidt ligesom at love alle ridderkorset, men når du får det ind ad brevsprækken, er der ikke noget ved det, når alle andre også har fået det. Der er så at sige gået inflation i anerkendelsen. Den utilsigtede konsekvens er, at man gør noget rigtig skidt, selv om

man egentlig har til hensigt at gøre noget godt.«

Men er det ikke godt med et positivt blik på medarbejderne og på arbejdsopgaverne i stedet for et negativt?

»Problemet er, at den anerkendende tilgang har en evne til udelukkende at fokusere på det positive. Præstationer, som allerede har succes, skal fremelskes mere. Hvorimod det, der ikke fungerer, problemer, bliver negligeret. Derfor opfatter mange den anerkendende tilgang som en form for 'new speak'. 'New speak' er af George Orwell karakteriseret ved, at den ikke efterlader plads til en kætersk tanke, og dermed efterlader det ikke plads til, at medarbejderne åbenmundet kan kritisere det, de er utilfredse med.«

Hvad er der galt i en positiv tilgang?

»Alene adskillelsen forekommer falsk. Hvorfor er der ikke bare nogen umiddelbar tilgang til tingene? Hvad skete der med den? Hvorfor skal alting pakkes ind i en bestemt type gavepapir? Det forekommer mig ret underligt. Det her har en tendens til at blive en form for tvangsmekanisme. Hvis man på arbejdspladsen udelukkende skal formulere udfordringer og problemer på en positiv måde, kommer man i nogle mærkværdige situationer.«

Har du et eksempel på det?

»Jeg talte for nylig med en pædagog, der efter eget udsagn har sygemeldt sig på grund af denne såkaldt anerkendende tilgang. Hun kunne fortælle mig, at efter hun fik en ny leder, var det blevet forbudt at sige noget kritisk, endside bruge negativt ladede ord. Alle pædagoger på institutionen skulle tilegne sig den anerkendende tilgang over for børn, forældre og ledelse.«

Hvad er hendes problem med det?

»Pædagogen kunne ikke være glad på kommando. For hende var det vigtigt at kunne sige fra over for forældre og børn, som var urimelige. Det måtte hun imidlertid ikke. Efter pædagogens udsagn gik hendes leder så vidt som til at forbyde personalet at benytte faglige begreber, der var negativt ladede, såsom at børnene var 'grænsesøgende' eller 'kravafvisende'. Selv sådanne centrale begreber kunne nemlig opfattes som negative.«

Hvorfor er det et problem – er det ikke bedre at tale positivt om tingene end negativt?

»Der er tale om censur af, hvad der foregår på arbejdspladsen, når man kun må tale positivt. Der er tale om tilsidesættelse af faglige hensyn, når perspektivet kun må være anerkendende, og der er yderligere tale om censur af medarbejderes identitet, når de ikke må udtrykke deres utilfredshed, men i stedet – som pædagogen kunne fortælle – 'skal finde på positive ord for problematiske situationer'.



Hvis den udfordring, man står over for eksempel er nedskæringer i virksomheden, så er det da højst mærkværdigt, at man partout skal forholde sig positivt til det

Det er det, at man ikke må kalde en spade for en spade, som er virkelig farligt.«

Hvordan farligt?

»Det er altid farligt, når managementperspektiver bliver til en ny type af ideologi – det er, ligesom når politisk ideologi bliver til propaganda.«

Mener du, at den anerkendende tilgang decideret er blevet en ideologi?

»Ja, det gør jeg, for testen for ideologier er, om man kan svare nej til den eller diskutere den. Og her er der tilsyneladende ikke særlig meget at diskutere. Det handler om at se udfordringer i stedet for problemer. Det handler om at kunne se en fremtid i stedet for at være bagudskuen, og det betyder, at man kapper det vigtige forbindelsesled til ens egen historik, når man bliver bedt om at være manipulerbar. Og mens man bliver det, bliver man også bedt om at se positivt på det samtidig. For ellers er man en af dem, der ikke vil være omstillingsparat.«

Kan der ikke også være noget om det – det er jo dødsygt kun at have medarbejdere, der er bagstræberiske ...

»Jo det er det nok, men er det ikke også dødsygt kun at have folk, der ser positivt på tingene? Og spørgsmålet er: Hvorfor skal folk forholde sig så positivt, hvis tingene faktisk er skidt? Det er ikke et spørgsmål om, at folk har mulighed for det her, det er nu blevet en tvangsting, og det er her, kæden er hoppet af. En ting er, når det bliver en mulighedsbetingelse – altså at man kan tage bogen ned fra hyl den og lade sig inspirere – noget andet er, når det er noget, man skal efterleve. Det er her, der sker en radikal ændring. Det er derfor, jeg mener, den anerkendende tilgang efterhånden er blevet til positivtetsfascisme.«

Ligefrem fascisme?

»Ja. Den anerkendende tilgang er intimt positivtetsfascisme, når den er værst. Folk, der reagerer mod det her, taler jo om, at de føler sig tvunget til at marchere i samme takt. Og det er vigtigt, at de forholder sig positivt til alt. Men hvis den udfordring, man står over for eksempel er nedskæringer i virksomheden, så er det da højst mærkværdigt, at man partout skal forholde sig positivt til det. Vi får et falsk sprog, vi kommer ikke til at tale om tingene, som de faktisk er, dvs. sådan som folk oplever dem.«

Hvor kommer den her ledelsesfilosofi fra?

»Det er en uskon blanding af new public management, positiv psykologi, nyliberal økonomisk teori og værdibaseret ledelse. Hvis man ser på den anerkendende tilgang, så er der anerkendelse både i børnehøjde, i ældrehøjde over voksenhøjde og på mikromakroniveau – det er også derfor, at den tilgang nødvendigvis nu får kritikere, som begynder at forhol-

Siden er redigeret/layoutet af:
Niels Nørgaard/Peter Dollerup
Forside: Niels Nørgaard/Peter Dollerup

de sig til den. Når perspektivet er så udbredt, som det er nu, så får det det her tvangspræg. Det er nu i alle livets faser.«

Hvorfor kommer det lige nu?

»Den anerkendende ledelsesstil fylder et tomrum. Hvor vi er gået fra stærkt hierarkiske organisationer og arbejdspladser, så oplever vi nu omskiftelige, omstillingsparate og fleksible ditto. Dvs. når man som almindelig medarbejder oplever skiftet fra hierarki til flad struktur, netværksstruktur, så oplever man, at man ikke kan orientere sig. Man kan ikke se præcist, hvad det er for præstationer, der kan give anerkendelse. Hvis jeg gør sådan her, udløser det ikke bare materiel anerkendelse, men også et skulderklap af chefen. Du ved simpelthen ikke, hvad toppræstationen er i hierarkiet, for der er ikke længere et hierarki.«

Bestræbelser på at anerkende medarbejdere er så god nok? Det er mere udførelsen, du angriber?

»Ja. Man kan også sige, at en succesfuld organisation er den, der udstikker nogle klare mål for, hvad der tæller som gode præstationer, og hvor medarbejderne også har en fornemmelse af, at hvis de gør det, så får de også en behørig anerkendelse. Så er der balance i regnskabet. Problemet er jo, at den måde, organisationer er bygget op på i dag, strider stik mod den type. Det er svært at vide, hvordan markedet arter sig i morgen, hvad der er udbud og efterspørgsel. Det er, ligesom man taler om, at den højeste fordring er at være omstillingsparat. Men anerkendelsen stiller sig også hen et nyt sted hele tiden. Og der mister man orienteringen som medarbejder. Så bliver narresutten indført – den anerkendende ledelsesstil. Men så viser det sig oven i købet, at det egentlig er lidt småfalsk, for der er gået inflation i anerkendelsen – og det skal man så forholde sig positivt til.«

► BLÅ BOG

► RASMUS WILLIG



Er ph.d., lektor ved Institut for Samfund og Globalisering, Roskilde Universitet. Han er tidl. fmd. for Dansk Sociologforening. Har skrevet flere bøger, bl.a. 'Umyndiggørelse', hvori han beskriver processer, der afmonterer moderne medarbejderes kritik.

Interview: Man kan aldrig være for anerkendende

Anna Margrethe Wegeberg Nebel, du er organisations- og ledelseskonsulent. Har Willig ikke ret i, at der er gået inflation i den anerkendende ledelsestilgang?

»Nej – hvis anerkendelse handler om, at vi ikke må sige de ting, der er svære, højt, så er det den direkte vej til stress, udbrændthed og meget frustrerede medarbejdere. Anerkendelse handler om, hvor-

dan vi indgår i relation til hinanden. Det er altså ikke så meget, hvad vi gør – det er måden, vi gør det på. Det er ekstremt vigtigt at forholde sig til og reflektere over i sit lederskab.«

Kan man ikke blive for anerkendende?
»Anerkendelse er et helt grundlæggende behov, vi har som mennesker. Vi har brug for, at der er nogen, der ser og hører



ANNA MARGRETHE WEGEBERG NEBEL

os og forsøger at forstå baggrunden for vores handlinger og ord. Det er ikke ensbetydende med konfliktskyhed. Det er ikke et incitament til, at man skal lade være med at lede som leder.«

Kan en overdreven positiv tilgang til medarbejdere ikke skabe et manglende incitament for den enkelte medarbejder til at yde en ekstra indsats?

»Du sammenkæder anerkendelse med en overdreven positiv tilgang. Der ligger en meget stor misforståelse af begrebet anerkendelse. Anerkendelse handler om forståelse og respekt for hinanden, og det betyder ikke, at man nødvendigvis behøver at være enige. Det handler ikke om at feje de svære ting ind under gulvtæppet«. mathias.s.holm@pol.dk