



GRAFISK FACILITERING

— En magtanalyse af styringen i konsulentværktøjet grafisk facilitering

En kandidatafhandling
i kommunikation af
Marianne Boholt
og **Anna Munch**

Vejleder: Iben Jensen
Roskilde Universitet 2012
Normalsider: 88

KOLOFON

2012 © Marianne Boholt og Anna Munch

2012 © Layout og design af Nicklas Skov Pape // infografiker.dk

2012 © Fotos af imagethink.net



INDHOLDSFORTEGNELSE

Kapitel 1	7		
Indledning	7		
Problemfelt	8		
Hvorfor analysere styring?	9		
Specialets ambition	10		
Specialedesign	11		
Kapitel 2: Introduktion til grafisk facilitering	13		
Viden om GF	15		
Variationer	15		
Delkonklusion	24		
Kapitel 3: Analysestrategi	37		
Analysestrategien som ramme	37		
Specialets teoretiske forankring	28		
Magt og Governmentality	29		
Dataindsamlingsmetoder i feltanalysen	31		
Præsentation af data	33		
Samlet analysestrategi	34		
Kapitel 4: Første analyseniveau	37		
Del 1: Facilitering	37		
		Facilitering som modmagt	37
		Styringens økonomiske domæne	41
		Del 2: Grafik Indledning	43
		Diskurser om grafik	44
		Grafikkens position	46
		Delkonklusion	48
		Del 3: Metodemæssig kontekst	49
		Leg i organisationer	49
		Organisationers mål med leg	51
		Koblingen mellem alvor og leg	53
		Strategisk design	55
		Grafisk facilitering — et nyt konsulentværktøj?	57
		Delkonklusion	59
		Kapitel 5: Andet analyseniveau	63
		Bearbejdning af empiri	63
		Styringsrationaler	64
		Empowermentrationale	64
		Demokratiseringsrationale	66
		Meningsskabelsesrationale	67
		Effektiviseringsrationale	69
		Delkonklusion	71

Kapitel 6: Tredje analyseniveau	75
Øvelser som styringsredskab	75
Dialog som styringsteknik	78
Grafik som styringsteknik	80
Den grafiske facilitator som styringsteknik	88
Delkonklusion	89
Kapitel 7: Diskussion	93
Indledning	93
GF — et instrument til at maskere magt	93
Dialogens karakteristika	95
GF i en neoliberal kontekst	96
Dialog og neoliberalisme	98
GF i det moderne arbejdsliv	99
Kreativiseringen af arbejdsmarkedet	101
Kapitel 8: Konklusion	105
Styring i GF	105
Handlerummet i GF	107
Endnoter	108
Litteraturliste	110
Abstract	115
Formidlingsartikel	116
Kapitel 9: Bilag	(vedlagt CD)



INDLEDNING

På væggen hænger der et stort stykke hvidt papir, som er klistret op med malertape. Papiret er ca. fire meter langt og en meter højt. I rummet står et hvidt bord med fire stole rundt om. På bordet ligger en masse tuschpenne spredt mellem tre store vandglas, en kande vand og en skål med frisk frugt. En smilende kvinde sidder ved bordet og peger op mod det store hvide stykke papir. Hun gestikulerer begejstret til en mand, der sidder afslappet i et af rummets vindueskarme. Ser man nærmere på det, der har fanget deres interesse på det hvide papir, får man øje på en tændstiklignende mand med slips, som har den ene hånd i lommen og den anden oppe ved hagen. Han skæver med et betænkeligt udtryk op mod en stor blå sky, hvor der står "MULIGHEDER". Henne ved papiret står en anden kvinde. Hun har tre forskellige tuschpenne i sin venstre hånd og en brun i sin højre. Hun skriver skiftevis på farvede post-its og nikker anerkendende til det, den anden kvinde siger. Hun giver sig nu til at tegne på det store papir. Med den brune tusch tegner hun en vej, der starter ved tændstikmanden og fører hen til tre store bjerge, hvor der med store røde bogstaver står "UDFORDRINGER". Vejen fører hun videre op mod papirets øverste højre hjørne, hvor hun

atter tegner tændstikmanden. Han har nu en glad mund og armene hævet over hovedet. Over ham skriver hun med store røde bogstaver "MÅL". Manden, der sidder i vindueskarmen, går hen til kvinden, der tegner, og peger på målet, mens han forklarer. Kvinden nikker og tegner nu en brun pengepose ved siden af den glade tændstikmand. Pengeposen ligner til forveksling dem, som vi kender fra Onkel Joakims pengeboks i Anders And. Kvinden, der sidder ved bordet, rejser sig nu også og går hen mod papiret. Hun peger på pengeposen, mens hun taler. Kvinden med tuschpennene skiftevis spørger og nikker anerkendende, tegner videre, mens hun lytter.

Ovenstående er en beskrivelse af en mødesession med grafisk facilitering. Kvinden, der tegner og nikker anerkendende, er grafisk facilitator. De andre er mødedeltagere.

Procesledelses- og kommunikationsværktøjet grafisk facilitering (i det følgende ofte forkortet til GF) er hovedemnet for dette speciale. GF har været genstand for stigende interesse i Danmark inden for det sidste par år i såvel store multinationale selskaber som Novo Nordisk, LEGO, Vestas og Mærsk som mindre, private virksomheder og kommunale afdelinger rundt omkring i landet. Grafisk facilitering har sit udgangspunkt i facilitering, som kan betragtes som et styringsredskab, der i stigende grad anvendes inden for både den offentlige og private sektor med henblik på at øge selvstyring og selvstændighed hos den enkelte medarbejder.



Møder, workshops, seminarer og konferencer er centrale begivenheder, hvor både facilitering og grafisk facilitering anvendes. Facilitering adskiller sig fra mere traditionelle ledelsesformer ved at være guidende frem for bestemmende, således at facilitatoren styrer samtalers og interaktioners form, mens det er op til deltagerne at skabe indholdet. Ved grafisk facilitering understøtter facilitatoren sin facilitering med forskellige tegneteknikker, som blandt andet skal bidrage til at give deltagerne overblik over den proces, de skal igennem. Styringen i grafisk facilitering kan derfor siges at adskille sig fra facilitering ved at tilføje et konkret værktøj, der tjener til at tydeliggøre kommunikationen. I sin substans ligner GF imidlertid andre faciliteringsmetoder til forveksling. Og dog smager det af noget andet. Sole, pile, tændstiklignende småfigurer og ikke mindst de sprudlende farver giver processen et helt særligt præg, som forekommer forfriskende nyt og spændende inden for arbejdslivets sfærer. Vi er i vores møde med fænomenet blevet forført af den frie, inddragende og legende stemning, som vi oplever skaber tydeligere kommunikation, øget forståelse og glæde. Vi er derfor interesseret i at vide mere om, hvad det er for en styring, der finder sted i en grafisk faciliteret proces. Hvorledes ligner og adskiller den sig fra andre konsulentværktøjer, der benyttes inden for arbejdslivet? Hvilken indflydelse har det grafiske element på styringen? Og er det kun autonomi og glæde eller er der også avancerede former for styring på spil? Vores interesse for fænomenet har et dobbelt fokus,

idet vi både ser potentialer og risici i denne styring. Dens virkningsmekanismer og konsekvenser er centrale spørgsmål i dette speciale

PROBLEMFELT

Grafisk facilitering er som styringsredskab interessant i et samfundsmæssigt perspektiv, fordi metoden synes at indskrive sig i de styrings- og reguleringsformer, der er kendetegnende for arbejdets organisering i det 21. århundrede. Styringen virker i højere grad gennem individets interesser, overbevisninger og ønsker end tilfældet var med tidligere tiders styringsmetoder, som mere baserede sig på autoriteter, hierarki og pligt. GF er i den forbindelse tro mod tidens syn på den moderne medarbejder som ansvarlig, innovativ, kreativ, forandringsparat og interesseret i at udvikle sig. Styringen i GF bygger derfor på nogle forestillinger om menneskets essens, hvor lyst, motivation og ejerskab til arbejdet opfattes som indre behov, der lader sig indfri gennem forskellige styringsteknikker. Ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, ikke mindst den franske tænker Michel Foucaults ideer, er dette udgangspunkt for styring særlig interessant, da der i denne optik ikke findes sandheder om selvet, idet dette betragtes som en kultur- og samfundsskabt konstruktion, som afspejler den givne samtid. Styringsmekanismerne i GF konstruerer altså bestemte handlemuligheder for delta-

gerne ud fra implicite eller eksplicite antagelser om "rigtige" eller "forkerte" måder at være menneske og medarbejder på. Spørgsmålet er, hvilke konsekvenser en sådan styring har for individets handlemuligheder? Hvordan konstituerer den GF som nyt styringsredskab? Og ikke mindst: Hvordan markerer styringen grænser for deltagelse? Dette er spørgsmål og problematikker, vi vil søge svar på i dette speciale. Først skal vi imidlertid se nærmere på, hvorfor det egentlig er interessant at analysere styring.

HVORFOR ANALYSERE STYRING?

Før vi besvarer spørgsmålet om, hvorfor det er relevant at analysere styring, må vi definere, hvad vi mener, når vi taler om styring. I denne sammenhæng trækker vi på teoretikerne Niels Åkerstrøm Andersen og Niels Thyge Thygesen forståelse, som de præsenterer i deres artikel *Styring af styringsværktøjer* (2007). Styringen beskriver de med en metafor om styrmanden og hans skib:

» Ude på havet er styringen af skibet baseret på, at styrmanden kan indsætte en forskel mellem skibets aktuelle position og skibets planlagte kurs. Det er f.eks. det der sker, når kaptajnen på sejlskibet hele tiden bevæger roret fra side til side. Så styrer han. Og det gøres ved hele tiden at korrigere mellem skibets aktuelle position

og skibets planlagte kurs. Styring af et skib består simpelthen i løbende at korrigere skibets bevægelsesretning, så forskellen mellem kurs og position mindskes. Det kan siges mere alment: At styre består i at minimere en forskel (Andersen & Thygesen 2007: 68).

Hovedsagen er altså, at styringen er rettet mod at minimere en forskel mellem to størrelser. Eksemplet kan være den grafiske facilitator, der styrer på forskellen mellem status og mål. Artiklens væsentlige pointe er endvidere, at det er styringsværktøjet, der bestemmer, hvilken forskel man kan få øje på, når man styrer. I eksemplet benytter styrmanden kort og kompas som værktøjer, der hjælper med at iagttage forskellen mellem kurs og position. Havde han navigeret efter stjernerne, sekstant eller GPS, havde processen og måske også resultatet været anderledes. Hvorledes der styres og med hvilke styringsværktøjer man iagttager forskellen mellem kurs og position, har med andre ord betydning for, hvordan det, man forsøger at styre, træder frem. Styringsværktøjer er aldrig neutrale. De former iagttagelsen og har dermed betydning for, hvordan det styrede kommer til syne (Andersen & Thygesens 2007:69). Sagt med Andersen og Thygesens ord:

» Noget bliver måleligt og dermed styrbart, mens noget andet forsvinder væk fra horisonten, som om det var uvæsentligt. Man ser det, styringsværktøjet tillader én

at se. Og mens man er i gang med at styre, ser man ikke det, styringsværktøjet ikke gør synligt (ibid.: 70).

I dette speciale analyserer vi styringen i grafisk faciliterede processer. Vi opfatter spørgsmålet om styring som et spørgsmål om, hvad facilitatorerne ud fra deres perspektiv betragter som "god" styring. Hvilke styringsredskaber anvender de i deres styring? Og hvordan kan man få øje på målene for styringen? Og dermed også: hvilke eventuelle konsekvenser af styringspraksissen bliver ikke gjort synlige og forbliver måske derfor skjulte for deltagerne?

Med dette udgangspunkt bliver det tydeligt, hvorfor det er interessant at undersøge styring: styringen er konstituerende for, hvordan vi opfatter verden. En analyse af styring i grafisk facilitering kan således være en indgang til at forstå, hvordan styringen konkret finder sted inden for en af vort samfunds nyere styringsredskaber.

SPECIALETS AMBITION

Den franske filosof Michel Foucaults tænkning er central for dette speciales ambition. Det er nemlig en bestræbelse i specialet, som det er i Foucaults analytik at afselvfølge selvfølgeligheder, eller sagt med andre ord: at vise det, vi tager for givet, så det ikke længere tages for givet (Raffn-

søe et al. 2009:13). Vores ambition er på den måde at vise, hvordan styringen i GF altid kunne have været anderledes og at styringen ikke er "uskyldig". Der er ikke tale om en normativ kritik udefra, der peger på, hvordan styringen i GF bør være, derimod er vores ambition knyttet op på en deskriptiv analytik, der har til formål at tage vores empiri på ordet og undersøge de konstitutive konsekvenser af styringen fra en position indefra. Således at specialet skaber refleksion hos praktikere over egen styringspraksis.

Med dette udgangspunkt vil vi præsentere vores problemstilling:

Hvorledes virker grafiske facilitatorers styring i et magt-perspektiv og hvilket handlerum strukturer denne styring for deltagere i en grafisk faciliteret proces?

Vi har valgt at operationalisere vores problemformulering gennem følgende underspørgsmål, som bidrager til at strukturere specialet:

- ***Hvad er grafisk facilitering?***
- ***Hvad er baggrunden for faciliteringens og grafikens opkomst i organisationer?***
- ***Er grafisk facilitering et nyt konsulentværktøj?***
- ***Hvorledes italesætter de grafiske facilitatorer målene for deres styring?***

SPECIALEDESIGN

Følgende er en gennemgang af specialets kapitler.

■ **Kapitel 2: Introduktion til GF**

Formålet med kapitlet er at give en introduktion til specialets genstandsfelt grafisk facilitering og de forskellige praksisvariationer, der forekommer i specialets empiri. Der svares således i kapitlet på første underspørgsmål.

■ **Kapitel 3: Analysestrategi**

Kapitlet har til formål at redegøre for de metodiske og teoretiske overvejelser, der har betydning for specialets udformning og analytiker. Kapitlet afsluttes med en samlet analysestrategi.

■ **Kapitel 4: Første analyseniveau**

Kapitlet er inddelt i tre dele. Første del analyserer faciliteringens tilblivelse i et samfundsmæssigt magtperspektiv. Anden del analyserer grafikkens status på arbejdsmarkedet. Første og anden del svarer således på specialets tredje underspørgsmål. Tredje og sidste del, sætter GF i relation til andre konsulentværktøjer og svarer herved på fjerde underspørgsmål.

■ **Kapitel 5: Andet analyseniveau**

Formålet med kapitlet er at få indsigt i, hvilke rationaler de

grafiske facilitatorer trækker på i deres italesættelse af deres styringsmål. Der svares således på femte underspørgsmål.

■ **Kapitel 6: Tredje analyseniveau**

I dette kapitel analyseres de forskellige styringsteknikker, der benyttes inden for GF. Der analyseres hvorledes styringsrationalerne udtrykkes herigennem, hvordan styringen virker og hvilket handlerum styringen strukturerer for deltagerne. Således svares der på specialets problemstilling.

■ **Kapitel 7: Diskussion**

Dette kapitel har til formål at opnå nye perspektiver på styringen i GF med afsæt i spørgsmål, der løbende har rejst sig gennem specialets analytiker. Diskussionen bevæger sig fra praksisniveau til et bredere samfundsniveau, hvor styringen knyttes an til generelle antagelser om styringen på arbejdsmarkedet.

■ **Kapitel 8: Konklusion**

I kapitlet konkluderes på specialets problemstilling.

■ **Kapitel 9: Litteraturliste**

Kapitlet indeholder den anvendte litteratur.

■ **Kapitel 10: Bilag**

Specialets bilag er vedlagt på en CD-rom. ■



INTRODUKTION TIL GRAFISK FACILITERING

INDLEDNING

Dette kapitel har til formål at give en indføring i specialets genstandsfelt. Vi vil gennem eksempler fra specialets empiri danne overblik over, hvorledes grafisk facilitering praktiseres, og i samme ombæring redegøre for de forskellige variationer, vi ser praktiseret på nuværende tidspunkt i Danmark.

Hvorvidt metoden skal kaldes grafisk facilitering, "visual sense making", strategisk visualisering eller noget helt fjerde, er op til den enkelte praktiker. De grafiske facilitatorer, der har været primære bidragsydere til dette speciale, bruger termen *grafisk facilitering*, hvorfor vi også betegner genstandsfeltet således. Grafisk facilitering opstod i San Francisco i USA i 1970'erne med organisationsudvikleren David Sibbet og hans firma The Grove. GF tog sin begyn-

delse, da Sibbet, konfliktmanager og facilitator Geoff Ball samt arkitekterne Davis Strauss og Michael Doyle¹ sammen forsøgte at integrere deres respektive fagområder. De så en mulighed for at anvende arkitektens store plantegninger i kombination med overskifter, tydelige farvekoder og information til formidling af komplekse forandringsprocesser i organisationer. GF kom til Danmark i 2003, da danskeren Ole Qvist-Sørensen forlod sin stilling hos The Grove for at tage tilbage til Danmark og etablere sit eget firma, "Bigger Picture", der beskæftiger sig med GF (B.1, I.1: 37.25-39.38)². Der undervises i metoden på kaospilotuddannelsen, en international lederuddannelse i Århus med fokus på projekt- og procesledelse samt forretningsudvikling. I dag er der i Danmark omkring tyve grafiske facilitatorer, der beskæftiger sig med metoden på fuld tid. Grafisk facilitering spænder over et bredt felt af praksisser og er som sådan (endnu) ikke et fast defineret felt. Vi vil i dette afsnit give en mere præcis karakteristik af de strømninger som både litteraturen og specialets empiri indikerer er typiske for praksis i dag. Med hensyn til det teoretiske grundlag må det siges, at litteraturen om GF endnu er ret begrænset. For at give indsigt i grundlaget for specialets definition af GF skal vi dog indledningsvis give et overblik over den viden om feltet, der lader sig uddrage af den dansk- og engelsksprogede litteratur.

VIDEN OM GF

Eksisterende litteratur om grafisk facilitering består hovedsagelig af bøger henvendt til praktikere. Forfatterens ærinde er primært at videreformidle illustrationer, ikoner og ”templates” (skabeloner). Herudover er der af praktikere skrevet omkring tyve kortere artikler, som berører GF’s historie, teoretiske ståsted og praksis (se litteraturliste: Inspirerende læsning). Den danske akademiske litteratur om GF er stærkt begrænset. Der eksisterer således kun en enkelt mindre artikel skrevet af en ålborgensisk studerende, der har observeret, hvad vi senere vil definere som, *grafisk recording* (Thorvang 2011). Dog har en grafisk facilitator, her anonymiseret som ”Signe Andersen”, der både er ekspert i emnet og informant til dette speciale, den første danske bog³ om grafisk facilitering på vej. Endnu er der dog hverken inden for dansk eller engelsksproget litteratur foretaget en definition af fænomenet på et dybere teoretisk grundlag. De grafiske facilitatorer, vi har talt med og observeret, har imidlertid mange meninger om, hvad GF er, hvordan det praktiseres og hvorfor der i dagens samfund er behov for dette styringsredskab. Følgende definition af GF beror således primært på specialets interviews og observationer, ikke mindst fordi GF er karakteriseret ved, at praksis er konstituerende for teorien.

VARIATIONER

Specialets grafiske facilitatorer sonderer overordnet mellem tre varianter, som vi vil præsentere i det følgende: *grafisk recording*, *strategisk visualisering* og *grafisk faciliteret præsentation*.

Grafisk Recording kan beskrives som et visuelt referat, der under et møde eller seminar, en workshop, konference eller lignende, udarbejdes på et stykke papir, der typisk er en meter i højden og to-fire meter i bredden. Papiret hænger på en væg i rummet, så det er synligt for alle. Når grafiske facilitatorer arbejder inden for denne variation, betegner de sig selv som *grafiske recordere*. Et konkret eksempel på en grafisk recording, som omtales i specialets empiri, er en todages workshop afholdt af et busselskab for tolv udvalgte chauffører i et konferencelokale på Kulturværftet i Helsingør. Formålet med workshoppen er at få input til en uddannelse, buschaufførerne skal deltage i senere på året, samt få dem involveret og skabe ejerskab over uddannelsesprojektet (B.1 - 1.10 - 03.54-04.20).

Busselskabet har hyret to facilitatorer samt en grafisk recorder til at designe og facilitere workshoppen. Inden mødet er facilitatorerne, som vi her kalder Janus Petersen og Simon Grubbe, mødtes med busselskabets forretningsudviklere, her kaldet Merethe Hansen og Pia Kjær, for at diskutere works-

hopdesignet og godkende det endeligt inden dagen. Den grafiske recorder, kaldet Nina Faber, har forinden holdt et møde med Janus og Simon, hvor hun har fået præsenteret workshopdesignet og den såkaldte "drejebog". En drejebog er et ark papir, der indeholder detaljerede tidsplaner for de enkelte øvelser og grundige gennemgange af, hvad der skal siges og gøres på de forskellige trin i workshopforløbet. Nina kan således ved hjælp af drejebogen forberede sig på, hvilke og hvor mange emner der skal gøres plads til på det store papir.

Den første workshopdag begynder kl. 9, hvor deltagerne bydes på morgenmad. Nina har klistret det tre meter lange papir op på væggen til højre for det sted, hvor de to facilitatorer skal stå. Papirets placering er bestemt ud fra deltagerne og facilitatorernes placering. Det skal nemlig ikke være på væggen lige bag facilitatorerne, da recordingen så stjæler for meget af opmærksomheden, men det skal på den anden side heller ikke være bag deltagerne, da de så slet ikke kan se praksis. Papiret placeres derfor på den ene sidevæg, således at deltagerne kan skæve til tegningen nu og da. Allerede inden deltagerne er kommet, skriver Nina med store bogstaver busselskabets navn og tegner kulturværftet oppe i venstre hjørne. Kontekst for dagen er således visualiseret på referatet. Da kl. bliver 9.30 og deltagerne så småt er ved at være færdige med morgenmaden, byder Janus og Simon velkommen. Nina præsenterer sig selv samt formålet med hendes arbejde i dag.

Resten af dagen går med forskellige øvelser, hvor deltagerne inddeles i mindre grupper og diskuterer forskellige emner. Mange af øvelserne minder til forveksling om leg. Således skal deltagerne for eksempel parvis sætte sig med ryggen til hinanden, hvor den ene deltager får udleveret en krusedulle-tegning, mens den anden får en tusch og et blankt stykke papir. Deltageren med krusedulle-tegningen skal nu guide den anden deltager til at tegne den samme krusedulle på det blanke stykke papir. Den ene kan således ikke se, hvad den anden tegner, og den anden kan ikke se, hvad der skal tegnes, men må lytte sig frem til det. Øvelsen bliver et oplæg til en diskussion om kommunikation og fejlkommunikation under den daglige kontakt over telefonen i busserne. Selv om Janus og Simon ikke er grafiske facilitatorer, er disse øvelser netop kendetegnende for den facilitering vi også ser i de andre variationer af GF.

Nina er imens hele tiden aktiv. Hun lytter og omformer det, hun hører, oplever og sanser i rummet til billeder og tekst og prøver på den måde at uddrage essensen af, hvad der foregår. Hun har struktureret indholdet ud fra forskellige overskrifter som FORMÅL, UDFORDRINGER, PROCES og MÅL, hvor deltagerne ideer og tanker illustreres med morsomme og farvestrålende ikoner og symboler. Som dagen skrider frem, forbindes de forskellige punkter med en vej, som omgives af små busstopskilte og stopkegler, der understreger referatets kontekst (se billede 1). Grafikken fremtræder

således stadig mere som et stort samlet billede, der udgør en fortælling med en begyndelse, midte og slutning. Det narrative element i grafikken er med til at give et overblik over, hvor deltagerne kommer fra, hvor de er lige nu, og hvor de er på vej hen. I pauserne går deltagerne op og kigger på plakaten, snakker og griner ad de forskellige billeder. Humor er nemlig også et væsentligt virkemiddel i grafikken. Ifølge Nina forbinder vi ofte tegninger med leg, glæde og noget ukompliceret. Nina nævner i forlængelse heraf, at en af fordelene ved den grafiske facilitering netop er humoraspektet. *"Humor... det er sjovt. Lidt sjov åbner op for hjernen"* (B.1-I.1- 25.27-25.35). Med dette mener hun, at det humoristiske aspekt gør, at vi åbner op for indlæring. Humoren kan være med til at nedbryde vores barrierer og gøre os lettere modtagelige over for ny information (B.1- I.1 – 25:35-25:48).

Grafisk recording adskiller sig ifølge de grafiske facilitatorer primært fra de andre varianter ved ikke aktivt at inddrage deltagerne i selv tegneprocessen. Grafisk recording stræber som styringsredskab efter at minimere afstanden mellem status og mål ved at give deltagerne overblik over, hvor de er i processen og hvilke temaer, ideer og problematikker, de allerede har berørt. Således bevæger deltagerne sig hele tiden tættere mod målet.

Den endelige plakat kan efter workshoppen bruges til at huske, hvad der er foregået, og til at videregive information til

kolleger, der ikke var til stede. Argumentet er, at det skaber en større interesse, hvis man går hjem og hænger en grafisk recording op på kontoret frem for et MS Word-dokument i A4-format. Plakaten inviterer til vidensdeling og skærper hukommelsen (B.1- I.1- 00:00-01:54). Styringen tager således også delvis sigte på perioden efter workshopforløbet, hvor den ved at påminde om begivenheden samt lægge op til samtale og vidensdeling søger at minimere afstanden mellem de beslutninger og handlingsplaner, workshoppen resulterede i, og den efterfølgende handling som respons derpå.

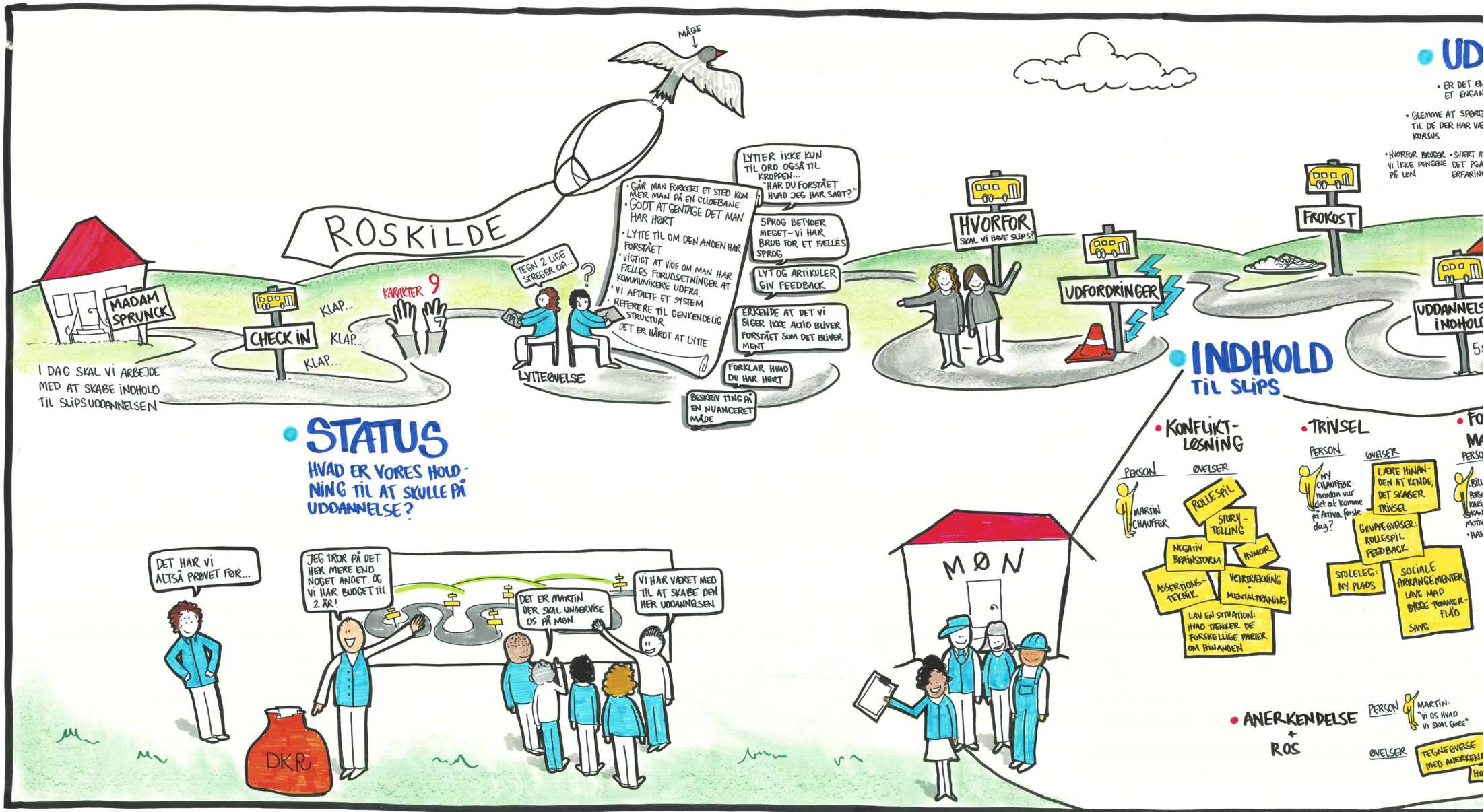
Strategisk visualisering, den anden variant af grafisk facilitering, anvender Signe Andersen i dag i en større multinational revisionsvirksomhed, hvor hun er fastansat. Ydelsen **bruges** som en tilgang til at navigere i kompleksitet. Dette opnås gennem gode spørgsmål, visualisering af svarene på disse spørgsmål samt inddragelse af konteksten, således at man kan se "the big picture" (Andersen, AP 2011).

Et konkret eksempel på strategisk visualisering, der forekommer i specialets empiri, er et kundemøde i den føromtalt revisionsvirksomhed. Mødets formål er at videreudvikle et salgsværktøj, som en konsulent, her kaldet Martin Glob, udbyder til revisorerne i virksomheden. Mødet foregår mellem Martin og Senior Manager Karsten Gråsted og ikke mindst den grafiske facilitator Signe Andersen. Signe har klistret det store stykke papir op med malertape og står

inden mødestart klar med en masse forskellige tuschpenne i hånden. Hendes rolle som grafisk facilitator indebærer her, at hun faciliterer ved at stille afklarende og ”dumme” spørgsmål i et forsøg på at frembringe nye perspektiver på sagen og samtidig tegner for at skabe overblik over processen og tydeliggøre kommunikationen. Et spørgsmål, hun efterfølgende karakteriserer som ”dumt”, er, da hun spørger Martin: ”Hvad er et salg?” (Bilag 4.3 L.56). Signe understreger i den forbindelse, at facilitering blandt andet handler om at turde spørge om de ting, vi mennesker tager for givet, for at fremkalde refleksion og åbne nye perspektiver. Det essentielle er her, at være oprigtigt nysgerrig overfor det, den anden siger: ”man skal lade være med at antage, at man ved, hvad den anden mener med det, der siges” (B.1 – I.1-13:00-13:11). Netop *antagelsernes* virke, er en central pointe hos de grafiske facilitatorer. De anskuer i den forbindelse menneskets konstante antagelser om, hvordan verden ser ud, som en af sprogets væsentligste barrierer, fordi ord kan indeholde mange forskellige betydninger afhængig af den enkeltes perspektiv. Billeder, symboler og ikoner er ifølge de grafiske facilitatorer netop styringsteknikker til at få bugt med skjulte antagelser (B.1 – I.1 – 13:16-13:31).

Karsten fungerer som repræsentant for Revisionsvirksomheden og medudvikler af det nye salgsværktøj. Han har således en faciliterende ekspertrolle. Han har fokus på indhold, hvor Signe har fokus på processen. Martin er deltager, hvorfor det

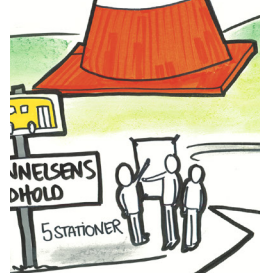
primært er ham, der er i centrum for den grafiske facilitering. Det er et tre timer langt møde, hvor Martin og Karsten brainstormer på forskellige ideer og Signe stiller spørgsmål, lytter og tegner. Det bemærkelsesværdige ved dette møde er ud over tegnepraksissen den fysiske aktivitet, der står i kontrast til situationen ved traditionelle møder, hvor deltagerne jo oftest sidder rundt om et bord. Her står man, læner sig og sidder – både på stole, armlæn og i vindueskarme. Deltagerne skifter konstant position mødet igennem og er i det hele taget energiske. Da vi efter mødet taler med Karsten, forklarer han, at al denne aktivitet skal ”smitte af” på deltageren og skabe energi, engagement og konstant aktivitet i rummet. I dette tilfælde lykkedes påvirkningen bestemt (Bilag 4.2 L. 624-656).



BILLEDE 1

JDFORDRINGER

- DET ER EN UNDI ENGANGSKVALD
- SPØRGRE IND: HAR VÆRET PÅ
- SVART AT TRØ PÅ DET PÅ TILGÆNG ERFARING
- TÅBE FOKUS
- BEVARE MOTIVATION
- MADEN PÅ MON
- MANGLENDE OPFØLGNING
- DEM OG OS
- LOVE FOR MEGET



CHECK UD

FORSKELLIGHED + MANGFOLDIGHED

- PERSON
- ONVÆLSER
- BEIL CLINTON: PERSON DER ER MÅLSATTET OG MERER ENO SKAL SKABE MOTIVATION
- ROLLESPIL: ENTE TITLER
- MANGFOLDIGHED ER MERER ENO ENHED
- FOKUS PÅ FORSKELLIGE KOMPETENCER
- LÆG MAD SAMMEN PÅ MÅN
- KRØNEDRILLE: GØRSE
- SNARKEOM HØRDMAN VIER FORSKELLIGE FEA HINANDEN

SERVICE

- PERSON
- ONVÆLSER
- JAN CLERE: SERVICE FILM
- SVART: GOD SERVICE
- KOK NILSON
- REPRÆSENTANTER FRA MONIA OG ARRIVAS LEDELSE: FOKUS PÅ MINIMUM SERVICE
- INSPIRATIONSOPLEG: "DU ER VICTIC"

- TAG GODT I MOD DE PERSONER DU MØDER. ER EN VED
- ILLUSTRERER SERVICEKREDEN MED DETALJER VED HVER OPGAVE
- ROLLESPIL: ENTE KOLLER
- ALLE KALD FOR AT ANVENDER FORSINKELSE
- FILM: DET ER VIGTIGT, AT SE GODT UD

- ROS x 2
- BRØDE VANE
- ARRIVA-HILSEN
- DEN VARME STUL
- HOLD BILLEDE
- HUSE PÅ HINANDEN
- SIG NOGET PRÆMT
- FAT OM KUGLERN



VI ER EN FÆLLES ENHED HVOR ALLE YDER SERVICE

- VI MØDES VED SAMME BORD MED DE RELEVANTE INTERESSEENTER NÅR EN UDFORDRING OPSTÅR
- JEG VED MERE OM MIG SELV
- JEG KAN GIVE OG MODTAGE ROS
- VI ER ALLE LIGEVÆRDIGE
- VI TAGER ANSVAR
- JEG HAR LÆRT AT LITTE
- JEG KENDER MINE KOLLEGAER MEGET BEDRE!
- JEG HAR LÆRT AT LITTE
- DER ER SØNIGE RESULTATER
- VI KENDER MERE TIL HINANDENS KOMPETENCER

HVORFOR SKAL VI HAVE SLIPS?



ROSKILDE DANMARKS BEDSTE TRAFIKBY 2013

- LEAN
- BREVE BOI
- SKADES-TRAYLE



- INER FOR JIG ER VI GODE SAMMEN ER VI BEDRE
- RASMUS JACOBSEN
- KLAUS RYBERG
- DANIEL KOLBE
- BENT NIELSEN
- FADL PERNILLE
- ARNE GRAM
- MARIANNE FÆRCH
- JONAS PERMIN
- MAOS BJERREGAARD
- BODIL JENSEN
- HAVA ORAL
- MARTIN WIEDEMANN
- MOSKUS JENSEN
- HASMIN HAMID LAIBI
- RAMADAN ELMAZI

SLIPS AMBASSADØRER

SKABE DE BEDSTE REJSEOPLEVELSER I DEN KOLLEKTIVE TRAFIK!

- IMODEKOMMENHED
- ANSVAR
- TRIVSEL
- STØJTHED
- RESULTAT



OPFØLGNING NOVEMBER

ILLUSTRERET AF UNDEROMBYGNING.COM

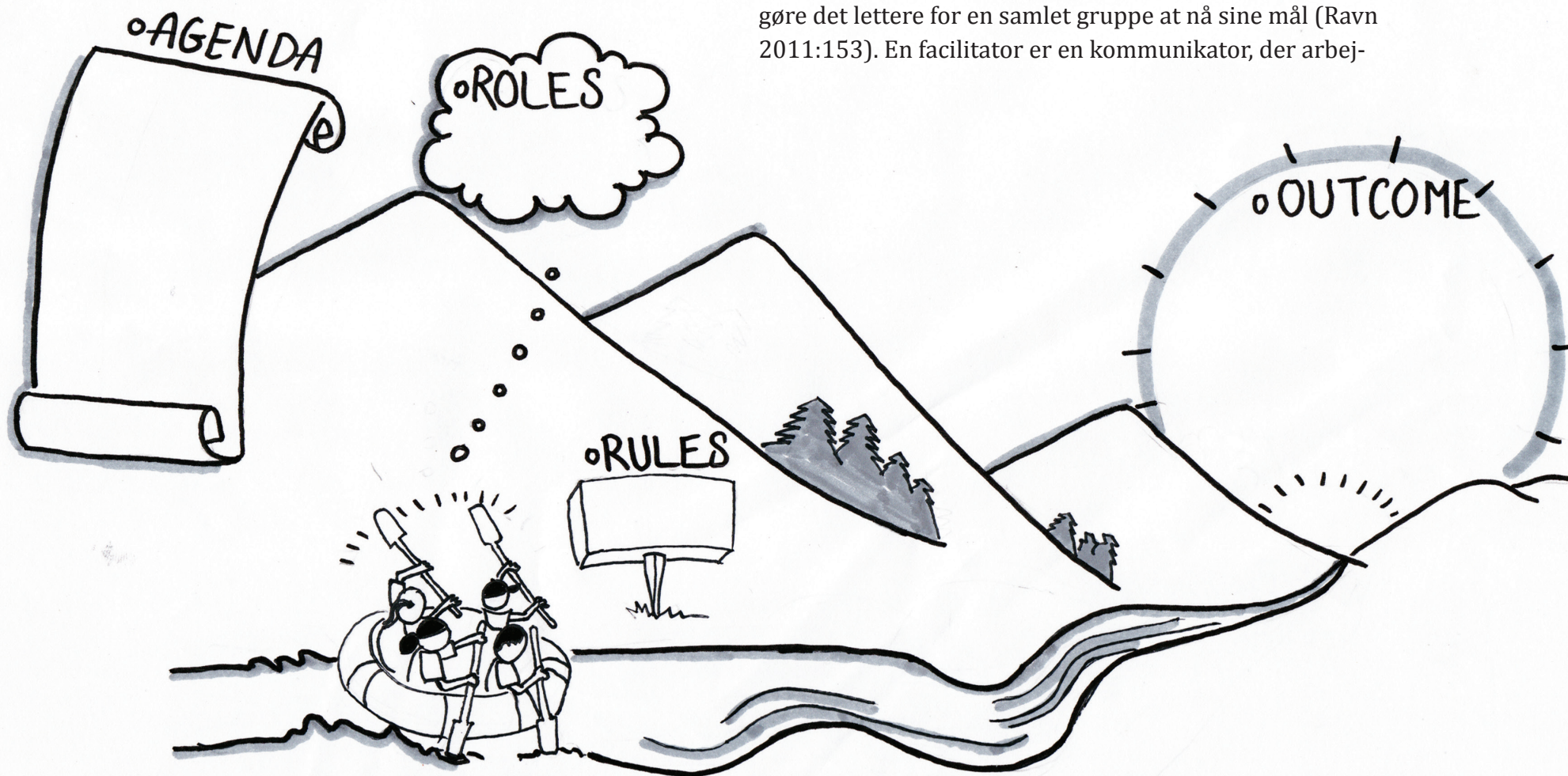
Signe har ikke som Nina en drejebog, hun kan strukturere grafikken ud fra, da mødets indhold ikke på samme måde kan planlægges. Men hun fortæller os efter mødet, at hun har mentale billeder af forskellige "templates", som hun har arbejdet med gennem tiden. Undervejs i en proces finder hun ud af, hvilken der er mest passende at tage udgangspunkt i. En "template" er en skabelon med forskellige overskrifter illustreret ved forskellige ikoner og symboler bestemte steder på papiret ud fra narrative virkemidler (se billede 2). For eksempel er "udfordringer" ofte placeret nederst i midten af papiret og symboliseres ved store bjerge, som aktørerne skal bestige for at nå målet. "Visioner" er ofte placeret øverst til højre tæt ved målet og symboliseres ved en sol. Signe forsøger hele tiden med udgangspunkt i forskellige templates, at lytte sig til, hvilken "overskrift" der samtales om – er det f.eks. målet, udfordringer eller noget helt tredje, der kræver en ny overskrift? Denne praksis kalder de grafiske facilitatorer *struktureret lytning*. Den strukturerede lytnings formål er, at gruppere informationen, så der skabes et visuelt overblik (Andersen, AP 2011:48). At Martins svar kommer op på papiret har til formål at skabe en fælles forståelse og et fælles billede af en proces, idé eller strategi, som så kan danne grundlag for yderligere diskussion eller give nye associationer. Denne praksis kan også betjene sig af ord i stedet for tegninger, men ifølge de grafiske facilitatorer kan man ikke være sikker på, at samtaleparterne tillægger ord samme betydning. Eksempelvis taler de under mødet om

værdiskabende måder at sælge på. Værdiskabende må siges at være et abstrakt begreb. Signe spørger da også netop, hvad Martin egentlig anser for *værdiskabende*. Martin forklarer, og Signe sætter et ikon på begrebet ud fra det, Martin siger. De har nu et fælles billede af, hvad værdiskabende salg indebærer i deres kontekst (Bilag 4.2 L.340-341). Grafikken har i den forbindelse yderligere det formål at skabe ejerskab over processen hos deltagerne. Argumentet er her, at deltagerne, når de får deres udsagn visualiseret på en fælles plakat, ikke blot føler sig anerkendt, men også får følelsen af ejerskab, hvilket giver motivation og engagement.

Da mødet afsluttes, er der tegnet forskellige symboler, ikoner og overskrifter. Der er en stor *procespil* i midten samt et salgsværktøj under overskriften "Mål". Tegningen er en smule rodet og der er stadig en masse post-its på, men man ser tydeligt billedets narrative præg. Signe skal efter mødet tegne plakaten ren, så Martin kan præsentere den for revisorerne. Styringen foregår således mellem den grafiske facilitator og deltageren, hvor den grafiske facilitator forsøger at minimere afstanden mellem status og mål ved hjælp af forskellige teknikker såsom: et visuelt struktureret overblik samt undersøgende og virkningsfulde spørgsmåls, der åbner op for nye perspektiver. Ikke mindst indgår templates, hvori overskrifter styrer, hvilke centrale emner, der skal berøres. Styringen handler således ikke kun om at nå målet, men også om, hvordan målet nås. Netop dette fokus på at nå målet

på en bestemt måde er knyttet til det systemiske grundlag, hvorpå de grafiske facilitatorer arbejder. For at forstå denne styring nærmere må vi dykke lidt mere teoretisk ned i, hvilke tanker der ligger til grund for den systemiske facilitering.

Starter vi med at kaste et blik på den faciliterende del, må vi først slå ned på ordets konkrete betydning. Ordet "facilitering" kommer af det latinske adjektiv "facilis" som betyder "nem" (let). Adjektivet er afledt af verbet "facere", som betyder "at gøre". Således betyder facilitering altså "at gøre let". Brugt om mennesker og samarbejde betyder "facilitere" at gøre det lettere for en samlet gruppe at nå sine mål (Ravn 2011:153). En facilitator er en kommunikator, der arbej-



der med decentraliserede netværk, små teams og på tværs af afdelinger, hvor man lægger vægt på en ikke-hierarkisk struktur i virksomheden (Hogan 2002:49). Facilitator, procesleder eller coach er de uddannelsesmæssige baggrunde, der hyppigst ses hos grafiske facilitatorer. I Danmark arbejdes der overvejende ud fra den systemiske tankegang i et systemisk regi, hvor det bliver konsulentens opgave at øge muligheden for dialog og input. Systemisk tænkning er en tilgang, der fokuserer på at forklare, hvordan forskellige elementer fungerer sammen og påvirker hinanden. Som tilgangens navn også lægger op til, er der en antagelse om, at alting er systemer, fra biologiske og økologiske systemer til maskinsystemer. Præmissen er, at alting hænger sammen og er betinget af hinanden, hvorfor det ikke giver mening at se på de enkelte dele isoleret. Man kan ikke tage en enkelt del ud af helheden, konteksten må med (Andersen, AP 2011:19). Således bliver det for problemindehaveren muligt at komme i en *metaposition* til sit problem. Inden for denne tilgang bruges "*meta*" til at beskrive en position, hvor en person hæver sig over problemet. Udgangspunktet for den grafiske facilitators arbejde er de problemstillinger, han/hun præsenteres for (Andersen, AP 2011:12). Facilitatoren må altså kortlægge, hvilke personer og organisatoriske enheder, der er involveret i de præsenterede problemformuleringer. I den forbindelse er det vigtigt for den systemiske facilitator at se på, hvad der karakteriserer relationerne mellem disse personer og enheder. Det er vigtigt, da *forståelsen* af problemet og

der ved muligheden for løsningen på det er indlejret i disse relationer (Haslebo & Nielsen 1997:23-24).

Ifølge Andersen giver den systemiske tilgang således mulighed for at se situationen og systemet ovenfra – "vi ser, så at sige, tingene 'fra helikopteren' – med det formål at finde fælles forståelser og løsninger" (Andersen, AP 2011:22). Styringen fokuserer således på at få helheden med for at undgå, at man senere i processen støder ind i uforudsete udfordringer, barrierer eller muligheder, som man har overset under udarbejdelsen af målet. Denne styring hen imod at minimere afstanden mellem fokus på del og helhed er en af de væsentligste forskelle mellem styringen under mødet i Revisionsvirksomheden og det, man ser ved traditionelle møder, hvor der ikke er inviteret en grafisk facilitator med. Denne styring udfolder sig konkret i praksis ved, at der bruges langt mere tid på at tale om det, der "ligger rundt om" formålet, og processen, end om det endelige mål. Fokus på styringen mellem del og helhed understøttes hele tiden af grafikken, som skaber et overblik over samspillet mellem de forskellige dele. Ifølge Signe er denne vægtning en udfordring for de fleste, fordi vi lever i et resultatorienteret samfund. I grafisk facilitering, bruges 75 % af tiden på at diskutere formål og proces og de sidste 25 % på målet. Vægtningen er ifølge Signe omvendt i andre processer (B.1 - I.2 – 16:40-16:50).

Endnu et centralt styringselement, der ikke ses ved Revi-

sionsvirksomhedens traditionelle møder, er den grafiske facilitators fokus på dialogisk kommunikation. Dialog som styringsredskab betyder, at fokus er skiftet fra at informere kunden om dennes muligheder ud fra en ekspertviden om revision til i stedet at have en dialogisk tilgang til kunden, hvor det centrale er, hvad kunden har behov for. Den dialogiske tilgang er tæt forbundet med en anerkendende tilgang, som er inspireret af "appreciative inquiry"⁴. I praksis betyder dette, at spørgsmålenes karakter bygger på en antagelse om, at de spørgsmål, vi stiller, retter vores fokus mod en bestemt retning. I stedet for at spørge, hvad problemet er, skal der hellere spørges til, hvad der går godt, således at styringen bliver positiv og fremadrettet.

I det netop diskuterede eksempel på strategisk visualisering, var den grafiske facilitator meget tæt på deltageren og styringen var centreret om konstant dialog, lytten og spørgsmål. Men styringen i strategisk visualisering kan også udfolde sig anderledes, hvis det er en større proces der skal faciliteres, og den grafiske facilitator ikke kan sidde med i de givne grupper. Et eksempel herpå, som også indgår i speciallets empiri, er, at en offentlig styrelse afholder en konference for sine 250 medarbejdere, som faciliteres af en grafisk facilitator, her kaldet Charlotte Rosenberg. Den strategiske visualisering handler her om at designe faciliteringen ved hjælp af de såkaldte templates. De 250 deltagere er inddelt i forskellige grupper med 8-10 personer ved hvert bord, der er

dækket af en stor template (Bilag 3.2) med forskellige overskrifter, ikoner og områder, som bestemmer, hvilke emner deltagerne skal komme ind på under forløbet (se Bilag 3.3). Templateen er her et redskab, hvormed den grafiske facilitator uden at være fysisk til stede søger at minimere afstanden mellem status og mål hos en gruppe. Templateen er synlig for alle, og strukturen er fastlagt på forhånd og kan ikke ændres. Styringen gennem templateen adskiller sig derved fra det første eksempel, hvor templateen havde sit udspring i mentale billeder hos den grafiske facilitator og hun overførte disse til papiret i en slags dialog med dialogen. Modsat tilfældet med de på forhånd tegnede templates ved konferencen var der her hele tiden mulighed for at foretage ændringer.

Grafisk faciliteret præsentation, den tredje variant, kan betragtes som det grafiske resultat af en strategisk visualiseret proces. Udarbejdelsen af en grafisk faciliteret præsentation sker i samarbejde mellem en grafisk facilitator og en eller flere deltagere på samme måde som ved mødet i Revisionsvirksomheden. Når den grafisk faciliterede præsentation skal anvendes til f.eks. at skabe engagement, ejerskab eller nysgerrighed omkring en ide, et projekt eller en strategi, overlades styringen til oplægsholderen og foregår mellem denne og modtagerne. Et konkret eksempel på en grafisk faciliteret præsentation, der også indgår i dette speciallets empiri, foregår i samme revisionsvirksomhed, hvor en revisor, her kaldet Kasper Grønne, til sine kolleger skal videre-

formidle komplekse måder at forstå salg på. Signe Andersen har faciliteret præsentationens indhold sammen med Kasper og givet ham instruktion i, hvordan han skal præsentere fortællingen fra start til slut. Kasper, der ellers er en stor tilhænger af *PowerPoint*-præsentationer, ser med spænding frem til at præsentere på en helt ny måde. Han gennemfører fra start til slut præsentationen sådan, som han har fået besked på, og det virker efterfølgende til, at præsentationen lige efter hensigten bliver et samtaleværktøj mellem Kasper og modtagerne. I praksis foregår det ved at modtagerne peger og taler ud fra præsentationen, hvorved det fælles billede bliver centrum for samtale og forståelse. Styringen i en grafisk faciliteret præsentation bliver således en styring hen imod at minimere afstanden mellem afsenderens og modtagerens respektive perspektiver.

Da præsentationerne i grafisk faciliteret præsentation i modsætning til strategisk visualisering og grafisk recording fremstilles på forhånd, stilles der ifølge de grafiske facilitatorer ofte spørgsmålstegn ved, hvorfor de er håndtegnede og ikke udarbejdet i et grafisk tegneprogram. Signe argumenterer i den forbindelse for, at "[a]udiences respond better to hand-drawn images" (Andersen, AP 2011:13). Denne påstand hviler på et argument om, at de håndtegnede præsentationer er mere indbydende, mindre intimiderende og derfor mere inddragede. Dette hænger sammen med, at tegninger og symboler som f.eks. Anders And-pengeposer, som

er flittigt brugt inden for GF, er noget, vi forbinder med barndommen. Derfor forbinder vi ofte tegninger med leg, glæde og noget ukompliceret. Styringen tager således også sigte på at minimere afstanden mellem glæde og alvor eller leg og arbejde, hvilket Signe underbygger således: "i vores samfund ligger der en grundlæggende forestilling om, at arbejde, skal være seriøst. Men i GF gøres der en dyd ud af netop, at have '*Serious Fun*'" (Andersen, AP 2012:11). Antagelsen er, at vi bliver motiveret, når vi har det morsomt, og at dette vil påvirke en given proces i en positiv retning og derved fremme det endelige mål. Herudover argumenterer Signe med, at jo simplere et ikon er, jo større er fortolkningsmulighederne for dem, der ser. Dette er også svaret på, hvorfor tegningerne ikke er "flottere" og mere detaljerede, f.eks. som den slags man ser i tegnefilm eller lignende. Grafikkens udtryk bliver således også en styring mod at minimere afsenderens valg af ikoner under indtryk af modtagerens tolkning, således at modtageren også kan genkende sig selv i ikonet, da det kun udgør et hoved, to prikker som øjne og en mund. Alle kan således være figuren, tyk eller tynd, krøllet eller skaldet, mand eller kvinde.

Delkonklusion

Vi har nu set, hvordan GF overordnet kan inddeles i tre forskellige praksisser, som lader styringen udfolde sig på hver sin karakteristiske måde. I grafisk recording drejer styringen sig om at minimere afstanden mellem status og mål ved at

give deltagerne overblik over, hvor de er i processens forløb og hvilke temaer, ideer og problematikker, de allerede har berørt, således at de hele tiden kommer nærmere målet. Efter workshopen, når den grafiske "recording" er hængt op på den givne arbejdsplads, er styringen rettet mod at minimere afstanden mellem på den ene side de beslutninger og handlingsplaner, der blev vedtaget på workshopen, og på den anden side de handlinger, der skal foretages som opfølgning herpå for at nå det endelige mål. Styringen virker ved at styrke hukommelsen og invitere til vidensdeling. Styringen i strategisk visualisering handler ligeledes om at minimere afstanden mellem status og mål ved at kombinere systemisk facilitering, virkningsfulde spørgsmål, dialogisk og anerkendende kommunikation samt hånd tegnede virkemidler, som styrer mod at skabe overblik, klar kommunikation, ejerskab, involvering og morskab hos deltagerne. Endelig er styringen i en grafisk faciliteret præsentation rettet mod at minimere afstanden mellem afsenderens og modtagerens perspektiv, således at det skaber engagement, ejerskab og forståelse for afsenderens budskab. ■

3



ANALYSESTRATEGI

INDLEDNING

I dette kapitel udfoldes specialets forskningsdesign. Det betyder, at vi vil diskutere og operationalisere de teoretiske og metodiske elementer, som er bærende for, hvordan vi analytisk vil besvare problemformuleringen. Vi vil således redegøre for det videnskabelige domæne, specialet indskrives i, og på baggrund heraf forklare, hvad vores valgte perspektiv kan bidrage med.

ANALYSESTRATEGIEN SOM RAMME

Analysestrategi som begreb henviser til de valg og fravalg, man har foretaget og som muliggør et bestemt fokus og afgrænser sig fra andre (Knudsen 2009:11). Først og fremmest er en analysestrategi imidlertid betinget af forskerens videnskabssteoretiske perspektiv, hvorfor vi begynder med dette.

Den epistemologiske tænkning, der ligger bag dette spe-

cialt, sætter parentes omkring spørgsmålet om ontologi. En ontologisk tilgang bygger på en forståelse af videnskab, som noget der kan erkende, hvordan virkeligheden rent faktisk er. Det vil sige, at man med et ontologisk udgangspunkt kan designe sin forskningsproces på en måde, der sikrer, at man metodisk kan indsamle sand viden (Fredslund & Dahlager 2005: 237). Ifølge epistemologisk orienteret videnskab er forskerens viden om virkeligheden formet af, hvordan denne viden er opnået. Det betyder, at der kan være forskellige fortolkninger af den samme genstand, og dermed findes der heller ikke en enkelt sandhed om virkeligheden (ibid.). Det betyder dog ikke, at der ikke findes en virkelighed, men blot at vi som forskere hævder, at vi ikke kan få adgang til denne sande virkelighed (Rennison 2003: 6). Det epistemologiske afsæt har dermed konsekvenser for, hvordan vi iagttager virkeligheden. Det betyder, at virkeligheden er *"kompleks og konstrueret"*. Og videre:

- ” Den har ikke bare en bestemt betydning, men får det uundgåeligt gennem en konstruktiv konstitutionsproces. Betydning er en konstruktion, ikke en egenskab ved verden. Det er ikke essens, men emergens, der er på spil i virkelighedskonstruktionen (ibid.).

Med udgangspunkt i denne tænkning afdækker specialet, hvordan grafisk facilitering som socialt fænomen emergerer på en bestemt måde, hvordan det konstrueres ud fra be-

stemte samfundsmæssige og kontekstbaserede opfattelser, som netop ikke er statiske sandheder om mennesket og dets "essens". At sand viden er et socialt fænomen, er også det grundlæggende udgangspunkt for socialkonstruktivistisk erkendelse (Esmark et al. 2005:11). Socialkonstruktivistiske analyser har altså ikke som formål at bekræfte, hvordan virkeligheden reelt er, men benytter begreber til konstruktion af virkeligheden, så denne kommer til syne på en bestemt måde (ibid.). Dette fører frem til en redegørelse for, hvad analysestrategi i grunden handler om.

Analysestrategi er et begreb der forklarer, hvordan "den sociale virkelighed" formes af det perspektiv, iagttageren fastlægger genstandsfeltet ud fra (Knudsen 2009:12). Det betyder, at sociale fænomener ikke blot er på en bestemt måde, men at iagttagere – i denne situation specialets forfattere – bestemmer, hvordan denne virkelighed kommer til syne. Dermed kommer vi frem til den centrale pointe; nemlig at vores genstandsfelt formes af det, vi vælger at gøre vores blik følsomt overfor, men vores blik formes ligeledes af de begreber, vi vælger at iagttage gennem. Vi vil i denne analysestrategi forklare, hvilke metodiske værktøjer og teoretiske begreber vi har valgt at iagttage grafisk facilitering ud fra og hvilke problematikker vi har indstillet vores blik efter i bestræbelserne på at få øje på det, vores problemstilling søger svar på (Knudsen 2009:13). Kapitlet afsluttes med et afsnit om analysetekniske overvejelser og en konkret præsentation

af analysens opbygning.

SPECIALETS TEORETISKE FORANKRING

I dette afsnit præsenteres den teoretiske ramme for specialets analytiker. Michel Foucaults magtanalytik er det grundlæggende udgangspunkt for de begreber, der former vores blik på genstandsfeltets analytiker. Det vil være gennemgående for vores anvendelse af Foucaults teori, at vi supplerer og underbygger hans begrebsapparat med tanker hentet fra flere af hans prominente efterfølgere, heriblandt Mitchell Dean og hans bidrag til governmentality-analytiken, som spiller en central rolle for dette speciale. Videre kan nævnes sociologen Nikolas Rose, hvis udvikling af Foucaults begreber om styring inddrages og endelig på nationalt plan blandt andre sociologen Niels Åkerstrøm Andersen, hvis begrebsliggørelse af styring vi finder særdeles væsentlig. Herudover benytter vi løbende andre forfatters operationalisering af Foucaults begreber til at håndgribeliggøre Foucaults analytiker om magt, subjekt og samfund, idet han ikke selv udviklede stringente begreber eller en generel samfundsteori (Otto 2009:5).

Analysen trækker på Michel Foucaults begrebsapparat, særligt hans magtanalytik samt hans senere arbejde om det moderne samfunds styringsmentalitet, *governmentality*. Det er

disse begreber, der bliver determinerende for vores analytiske blik på *styring* i grafisk facilitering. Vi vil her præsentere Foucaults magtbegreb, da det er udtryk for en anskuelse, der er grundlæggende for vores iagttagelse af genstands-feltet. I samme ombæring berører vi kort governmentality og gør rede for, hvorledes de nævnte begreber operationaliseres i analysen.

MAGT OG GOVERNMENTALITY

Foucaults magtbegreb adskiller sig fra andre mere traditionelle forståelser af magt ved ikke at fokusere på magt som noget, en person kan være i besiddelse af og udøve på andre. Foucault mener således ikke, at magt er noget, nogen kan besidde:

- ” The exercise of power is not simply a relationship between partners, individual or collective; it is a way in which certain actions modify others. Which is to say, of course, that something called Power... which is assumed to exist universally in a concentrated or diffused form, does not exist. Power exists only when it is put into action (Foucault 2000: 219).

Magt er ifølge Foucault tæt knyttet til relationen, og magten udøves ikke direkte over andres handlinger, men indirekte:

- ” What defines a relationship of power is that it is a mode of action which does not act directly and immediately on others. Instead it acts upon their actions: an action upon an action, on existing actions or on those which may arise in the present or the future (Foucault 2000: 220).

Med denne type magt kan man heller ikke styre direkte. Derimod handler udøvelsen af magt om at guide adfærdsmulighederne i en bestemt retning, og styring bliver dermed et spørgsmål om at strukturere det mulige handlerum for frie subjekter (Foucault 2000:221). Moderne magtudøvelse, som den eksempelvis finder sted i en grafisk faciliteret proces, er altså ikke repressiv, men produktiv. Det vil sige, at magten virker ved at påvirke ”frie individer med henblik på at forme eller sikre deres handlingsudfordringer” (Villadsen 2006:11). Den væsentligste hensigt med dette speciales anvendelse af dette magtbegreb er at forstå, hvordan de magtrelationer, der er på spil i en grafisk faciliteret proces, netop ikke er magt *over*, men magt *til*.

Ifølge Foucault er det ikke muligt at udøve magt uden også at producere sandheder. Magt er derfor ikke i opposition til de normaliserede sandheder, men som viden uadskillelig herfra:

- ” We are subjected to the production of truth through power and cannot exercise power except through the production of truth (...) we are forced to produce the truth of power that our society demands, of which it has need, in order to function: we must speak the truth; we are constrained or condemned to confess or discover the truth (Foucault, 1976:93).

Når magt udøves gennem en produktion af viden, bliver det centralt at se på Foucaults forståelse af viden. Viden udfolder sig i et vidensregime, der konstitueres ud fra videnskabens ord og råd. Vidensregimet kan siges at være et sæt af regler, som er strukturerende og regulerende for, hvad der kan tænkes og siges som sandt inden for diskursen: "(...) at vi i vor omgang med viden altid er underlagt det, som vi kalder et vidensregime, der fungerer som et implicit tvangssystem for vor snakkelighed og måde at vide noget på" (Heede 2007:75).

Dette syn på magt/viden-relationer som værende rettet mod at forme individers adfærd, hvor styringen forudsætter, at individet har frihed til at handle og tænke, er grundlæg-

gende for vores perspektiv på styringen i GF. Specialets definition af magt skal således knyttes sammen med en definition af styring i og med, at styringen er central for specialets problemstilling. Forståelsen af styring læner sig ligeledes op ad Foucault og ikke mindst Dean ved at tage udgangspunkt i styring som en "conduct of conduct" (Dean 2006: 43). I udtrykket "conduct of conduct" har de to forekomster af navneordet hver sin betydning, idet det første "conduct" betyder "styring" eller "dirigering", mens det andet betyder "opførelse" eller "adfærd". Det vil sige, at styring som "conduct of conduct" handler om at styre egen adfærd (ibid.). Mitchell Dean supplerer dog definitionen således:

- ” 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 med henblik på specifikke, men skiftende mål og har relativt uforudsigelige konsekvenser, effekter og resultater (Dean 2006: 44).

Det er netop disse karakteristika ved den moderne styring som Foucault betegner som *governmentality* (Dean 2006: 50). Governmentality-begrebet dækker mere specifikt over den særlige styringsrationalitet i velfærdsstaten, hvor styring

principielt altid må rette sig mod individernes selvstyring (*conduire des conduites*). Styringen virker dels gennem diskursive sandheder, der styrer, former og regulerer individer på afstand, dels gennem et væld af styringsteknologier, der ligeledes styrer individer, blot på nært hold. Det er en pointe i specialet, at grafisk facilitering netop kan anskues som en styringsteknologi til at fremme governmentale logikker. Governmentality-begrebet giver os således mulighed for at forstå, hvordan styringen på afstand virker overfor de diskursive sandheder, som vi i de kvalitative interviews ser, at de grafiske facilitatorer abonnerer på og styrer sig selv og deltagerne på baggrund af. Samtidig fungerer de governmentale styringsteknologier i teoretisk forstand som *begrebsleverandører*⁵ til anlæggelsen af et perspektiv på de grafiske facilitatorers procesværktøjer som værende styringsredskaber. Dette teoretiske perspektiv muliggør en analyse af den nære styring, vi ser udfoldet i specialets observationsstudier. Operationaliseringen af empiri og teori fører videre til spørgsmålet om, hvilket perspektiv vores empiriindsamling er valgt ud fra.

DATAINDSAMLINGSTEKNIKKER I FELTANALYSEN

Analysen af styringen i GF tager afsæt i to forskellige indsamlingsteknikker: kvalitative interviews og observationsstudier. Valget af data hænger ligeledes sammen med det spørgsmål, vi ud fra problemstillingen søger svar på (Knudsen 2009:20). Valget af disse indsamlingsteknikker er truffet ud fra en erkendelse af kompleksiteten i specialets centrale spørgsmål om magt og styring. Observationsstudier og kvalitative interviews er nemlig indsamlingsteknikker med et detaljeorienteret perspektiv, der med fordel kan anvendes på komplekse sammenhænge, dog på bekostning af generaliteten, der bedre tilgodeses ved anvendelse af f.eks. spørgeskemaer (Knudsen 2009:20). Vi har foretaget i alt ni kvalitative interviews, som vi supplerer med fire interviews fra et tidligere semesterprojekt af den ene af specialets forfattere. Tidligere indhentet og anvendt empiri inddrages, fordi faglitteraturen om emnet er så begrænset og fordi der her i landet er så få GF-praktiserende at interviewe og følge i felten. I øvrigt sætter vi den allerede anvendte empiri i spil på en ny måde og med nye perspektiver, der så at sige frigør den fra determineringen af det tidligere projekts konklusioner. Kort sagt var omdrejningspunktet i det tidligere projekt en analyse af, hvordan GF praktiseres. Det havde praksisteorien som metode og teori, hvor nærværende speciales analyser,

som allerede nævnt, er centreret omkring styringens virke set i et foucaultsk magtperspektiv.

Vi benyttede os af semistrukturerede interviews. Inden gennemførelsen af interviewene udarbejdede vi en interviewguide (Bilag 1), der tjente som strukturel ramme for spørgsmålene inden for forskellige temaområder (Kvale 1997:137). Specialet opererer overordnet med to forskellige interviewguides med hver sit formål. Den første, der tager sigte på *informationsinterviews*, har vi fulgt i interviews med to informanter. Det at grafisk facilitering fremtræder som et noget heterogent felt har ført os til at supplere dataindsamlingen med denne type interviews, idet vi herigennem blandt andet har søgt at tilegne os viden om praksisser, der er beslægtede med GF uden helt at falde ind under definitionen. Den anden type strukturerede samtaler, *repræsentationsinterviews*, er en bærende del af specialets dataindsamlings-metodologi og adskiller sig fra førstnævnte type ved at anskue de interviewede som analyseobjekter, hvorfor det er de interviewedes egne beskrivelser af deres livsverden, der er i centrum. Interviewene med de grafiske facilitatorer samt deltagerne i deres faciliteringer fungerer som repræsentantinterviews, der skal give indblik i deres oplevelser og erfaringer med GF. Dog har visse temaer i interviewene med de grafiske facilitatorer også karakter af informantspørgsmål, da vi også her har haft fokus på at tilegne os information om genstandsfeltet med henblik på specialets definition af det.

At interviewene er semistrukturerede har på den ene side i kraft af den anvendte interviewguides struktur været med til at sikre, at vi har fået afdækket bestemte emner og spørgsmål, idet vi f.eks. i interviewene med de grafiske facilitatorer søgte at indfange deres oplevelse af GF, deres praksis og deres styring, mens den halvt åbne struktur på den anden side også har betydet, at vi undervejs kunne forholde os åbne, når interviewene tog andre interessante drejninger end de forudsete (Kvale 1997:129). Vi valgte således semistrukturerede interviews da vi gennem vores tidligere undersøgelser i RUC-sammenhænge har erfaret, hvorledes afstikkere i samtaler ofte fører til nye spændende spørgsmål om genstandsfeltet og analyseobjekterne.

Vi har foretaget fire observationsstudier og her igen med samme begrundelse som ved interviewene genbrugt et observationsstudie fra det tidligere RUC-projekt. Observations-teknikken er deltagende observation og bevæger sig mellem det, der betegnes som indirekte og direkte observation. Vores observationer er direkte i den forstand, at de udforskede vidste, at de blev observeret og at omdrejnings-punktet for observationen var GF. De vidste imidlertid ikke, at vi tillige skærpede vores blikke for magt-relationer, hvorfor observationerne også havde indirekte karakter (Andersen 2008:55). Dette leder os videre til de overvejelser, vi har gjort os med hensyn til de specifikke data, der samlet udgør specialets empiriske grundlag.

PRÆSENTATION AF DATA

I vores indhentning af empiri har vi kontaktet alle de grafiske facilitatorer, vi har haft kendskab til i Danmark. Vi har foretaget dybdegående interviews med fire af dem, idet vi har udvalgt repræsentanter, der kunne tilbyde os at være observatører under en "session". Styring som specialets omdrejningspunkt har endvidere været bestemmende for disse valg, idet observation af og interview med samme facilitatorer i højere grad muliggør slutninger fra empiri til teori i analysen, da vi således kan sammenligne den styring, vi ser i observationerne, med måden hvorpå de i interviewene italesætter egen styring. Desuden har vi tilstræbt en empirisk repræsentation af de tre forskellige variationer, der sondres mellem hos de grafiske facilitatorer, for så vidt muligt at dække fænomenets bredde. Vi har valgt at anonymisere virksomhederne, da de ønsker anonymitet. Vi har i samme ombæring anonymiseret informanter og repræsentanter, da deres identitet som sådan ikke er relevant for specialet. Observationsstudierne, som vi præsenterer i det følgende, har fået betegnelser valgt på baggrund af den pågældende virksomheds branche eller produkter, da dette har relevans for vores diskussion. Introduktion af interviewpersonerne findes i Bilag 1.

Observation A) *En offentlig styrelse* afholdt en konference for deres 250 medarbejdere. Formålet var at skabe indhol-

det til et katalog med borgerservice og arbejdsmiljø som omdrejningspunkt. Charlotte Rosenberg fungerede som grafisk facilitator.

Observation B) *En multinational revisionsvirksomhed* afholdt et strategisk visualiseret møde med konsulenten Martin Glob. Formålet var i fællesskab at videreudvikle et af Martins salgsværktøjer til revisorer i virksomheden. Signe Andersen fungerede som grafisk facilitator og Senior Manager Karsten Gråsted var co-facilitator og ekspert. Som den første virksomhed i Danmark fastansatte Revisionsvirksomheden i november 2011 en grafisk facilitator, Signe Andersen, med det formål at effektivisere sine møder. Vores observation er fra det tidligere RUC-projekt.

Observation C) *et busselskab* afholdt en workshop for tolv ansatte for at få input til en uddannelse, chaufførerne skulle deltage i senere på året, og for at få dem involveret og skabe ejerskab over uddannelsesprojektet. Der medvirkede to systemiske facilitatorer, Janus Petersen og Simon Grubbe, begge uddannet hos Kaospiloterne, samt en grafisk recorder, Nina Faber.

Observation D) *HUBBEN* er et kontorfællesskab, der afholdt en workshop om Grønne Byrum og lokal fødevarerproduktion for alle interesserede. Formålet var at diskutere og præsentere projekter og ideer til at fremme bæredygtig-

hed, netværke og skabe fokus på problematikker inden for temaet. To canadiske systemiske facilitatorer faciliterede og Anni Mortensen, nyuddannet fra Kaospiloterne, fungerede som grafisk recorder. Fokus i denne observation er kun på øvelserne og ikke den grafiske recording.

Specialets problemstilling har været styrende for vores bearbejdning af empirien. Vi vil først i indledningerne til specialets anden og tredje analyseniveauer komme nærmere ind på, hvorledes vi har grebet bearbejdningen af empirien an. Bearbejdningen er særlig knyttet til første teoretiske analyseniveau, hvorfor den mest meningsfuldt kan behandles herefter. De tre forskellige analyseniveauer præsenteres i det følgende.

SAMLET ANALYSESTRATEGI

Analysen består af følgende tre niveauer:

Første analyseniveau kan betegnes som en *konstitutionsanalyse*. I konstitutionsanalyse er vi således optaget af, hvordan grafiske facilitatorer som samfundsaktører og disses givne interesser dannes. Den analytiske bevægelse i første analyseniveau bliver derfor en blanding af forståelse og forklaring, fordi vi forsøger at *forstå* genstandsfeltet ud fra dets opståen, således at afsnittet bliver en *forklaring* på fænomenets

tilblivelse (Knudsen 2009:16). Vores valg af en konstitutionsanalyse skyldes inspiration fra Foucaults vidensproducerende tilgang, hvor fænomener forstås i deres relation til andre fænomener og ikke i deres essens:

- ”Bag” tingene finder man derimod blot ”helt andre ting” - altså ”ikke deres essentielle og udaterede hemmelighed, men den hemmelighed, at de er uden essens, eller at deres essens blev konstrueret, stykke for stykke, ud fra figurer, som var fremmede for denne.” (Foucault 2001:59).

Foucault kalder denne tilgang til sit arbejde for sit *genealogiske projekt*. Genealogien er her en historisk analytik, der anskuer fænomener i deres afsæt i og relation til forskellige mikroelementer, som ikke er dirigeret fra et centrum, selv om de udvikler sig som retningsbestemte strategier: ”Power relations are rooted in the whole network of the social” (Foucault, i Rose & Rabinow 2003:141). For at forstå grafisk facilitering som socialt fænomen synes det derfor centralt at dissekere dens tilblivelse, så at vi netop bliver i stand til at løfte vores analytiske blik ”op over” dens aktualitet, således at definitionen ikke begrænser sig til blot at afspejle GF’s selvbeskrivelse. Konstitutionsanalysen deler grafik og facilitering op, således at de forstås og forklares adskilt, for til sidst at samles til det, der i dag karakteriserer deres aktualitet. Afsnittet efterfølges af en præsentation af andre

konsulentværktøjer, der synes at stå i relation til GF. Endnu en gang er der tale om et forsøg på at forstå genstandsfeltet i relation til andre og ikke i dets essens.

Andet analyseniveau er en *forklarende* analyse. Her er vi optaget af, hvorfor grafiske facilitatorer styrer som de gør. Vi vil trække på første analyseniveau, når vi forsøger at forstå, hvad der ligger bag deres italesættelse af styringen. Den analytiske bevægelse går altså her ud på, at føre styring tilbage til samfund, magtstrukturer, historicitet og aktører, som vi i første analyseniveau har set står i relation til styringen i GF (Knudsen 2009: 16). De kvalitative interviews er omdrejningspunktet for denne del af analysen, hvor vi er interesserede i italesættelserne af deres mål med styringen.

Tredje analyseniveau er ligeledes en forklarende analyse. Denne analysedel tager afsæt i første og andet analyseniveau, men vi er her optaget af, hvordan styringen virker. Resultaterne fra de første to analyseniveauer bliver bestemmende for, hvornår vi drager slutninger fra empiri til teori. Observationerne er den bærende empiri for sidste analyseniveau. Det centrale er at se, hvorledes de forskellige styringsteknikker virker og hvilket handlerum, de sætter for deltagerne. Således svarer vi i analysens sidste del på specialets hovedproblemstilling. ■



FØRSTE ANALYSENIVEAU

INDLEDNING

Første analyseniveau er inddelt i tre dele. Vi begynder analysen med en undersøgelse af fænomenets tilblivelse i en foucaultsk optik. Vi griber det an ved at dissekere fænomenet, således at vi i første del adskilt undersøger faciliteringens tilblivelse og aktualitet på arbejdsmarkedet, for herefter at gentage samme proces med grafikken i anden del. Disse deles ærinde er således at undersøge faciliteringens og grafikkens status som styringsteknologi inden for arbejdslivets sfære. I tredje og sidste del vil vi sætte fænomenet i relation til andre konsulentværktøjer, som ligner GF til forveksling. Kapitlet giver samlet set indsigt i, hvilke diskurser fænomenerne skal fremme og hvilket samfund fænomenerne skal understøtte. Vi sætter med dette afsnit scenen for, hvilke mulige handlerum grafisk facilitering som samlet

fænomenet kan styre og bliver styret inden for. Vi begynder første analyseniveau med at undersøge facilitering.

DEL 1: FACILITERING

Facilitering som modmagt

I et foucaultsk magtperspektiv kan faciliteringens opkomst og udbredelse anskues som resultat af en spirende modmagt til de magtinstanser, som lå i normerne og strukturerne i det 20. århundrede. Inden vi ser på magtens virkemåde på det tidspunkt, slår vi ned der, hvor Foucault selv begynder i *Viljen til viden – Seksualitetens historie 1 (Surveiller et punir og La volonté de savoir)*, hvori han peger på nogle overordnede ændringer i magtens karakter og virkemåde. Dette gør vi for at forstå, hvilken historicitet magten opererer ud fra i dag og ikke mindst, hvordan den opererer.

Oplysningstiden i 1700-tallet skabte forskellige former for frihed, til at tale, tro, tænke, flytte etc., hvilket betød at samfundene bevægede sig mod det som Foucault betegner som "moderne magt". Før 1700-tallet var magt ifølge Foucault centreret omkring død og fysisk straf på kroppen. Han peger her på fyrstens og andre herremænds magt til at råde over undersåtternes fysiske straf i form af død og tortur. I moderne tid, efter 1700-tallet i Foucaults optik, er *liv* magtens centrum, hvor kapitalismens indtog betyder fokus på indi-

videts produktivitet, værdiøgning og akkumulering. Med teknologien, industrialiseringen og videnskabens fremgang mindskes truslen fra katastrofer som hungersnød og epidemier. Det betyder, at individets liv generelt forlænges. Samtidig bliver individet også langt mere overvåget, fordi viden i stigende grad knyttes til magt. Magten udfolder sig gennem videnskaber som eksempelvis økonomi, statistik, medicin og psykologi, der alle tager form gennem vidensinstanser⁶ som ordner, omformer og kontrollerer individet eller, sagt med andre ord, oplyser de underkastede. Det vil sige, at hvor magten før ca. 1750 virkede gennem pomp og pragt, manifestation, usystematiske, voldelige, ofte grusomme og temmelig vilkårlige afstraffelser, bliver magten med teknologien, industrialiseringen og videnskabens fremgang mere anonym, overvågende, kohærent og præcis i et straffesystem med disciplinfængsel i centrum (Heede 2007:42, 100). Magtens ændrede virke er det, Foucault betegner som governmentaliseren af staten. Det centrale i denne styring er et ændret syn på befolkningen, hvor det bliver klart, at befolkningens måde at agere på har specifikke økonomiske virkninger. Fokus bevæger sig væk fra familien som enhed og over til at centrere sig om det enkelte individ. Målet med styring ændrer sig fra at undertrykke befolkningen til at fremme individet. Individets velfærd, sikkerhed og tryghed bliver således centrale for styringen (Foucault 2008: 112, Dean 2006: 44), og befolkningen bliver her regeringens endemål, hvilket netop adskiller *regeringskunsten* fra tidligere

tiders magtformer. Målet er netop ikke længere at regere, men at forbedre befolkningens vilkår.

Som allerede nævnt udvikler Foucault begrebet "conduct of conduct" til at beskrive individets styring af egen adfærd (Dean 2006: 48). Foucault betegner i denne forbindelse liberale styringsregimer som værende et af de mest fremtrædende styringsrationaler i den vestlige verden. Det basale i denne styring er det handlende og frie individ. Styringen former individers handlingsfelt gennem diskurser og teknologier, som giver friheden form. Liberal styring har fokus på myndiggørelse af de styrede, således at de kan agere som handlekraftige samfundsaktører. Facilitering som en styreform, der har sit udgangspunkt i det selvstyrrende og deltagende individ og herved retter styringen mod at guide individet, frem for at lede det, kan netop opfattes som en operationalisering af liberale styringsrationaliteters forfølgelse af styringsmål. Styringen mod myndiggørelse af individet er knyttet sammen med velfærdsstaten, som i den governmentale logik er afhængig af frie, handlekraftige samfundsaktører (Dean 2006:48). Således kan facilitering anskues som løsning på nogle af de samfundsproblematikker, den governmentale ledelsesform føler sig forpligtet til at løse.

For her at forstå facilitering i relation til andre størrelser og ikke i dets essens kaster vi et blik på, hvad der var kendeteg-

nende for tidligere ledelses- og undervisningsformer, som facilitering står i opposition til. Ser vi på subjektiveringsprocesserne i skolesystemet og på arbejdsmarkedet, var de i det 20. århundrede præget af ideer om autoritær disciplinering med tydelige magtforhold mellem læreren og eleven og medarbejderen/lederen. Læringsstilen i skolerne var didaktisk og medarbejderen var under streng overvågning, da de generelt blev anset for at være umotiverede og dovne.

Disse objektive og statiske sandheder om individet begyndte langsomt at møde modstand i takt med den vestlige verdens økonomiske opsving, som betød forbedrede levevilkår, en voksende middelklasse, stigning i uddannelsesniveaet og opløsning af traditioner. Magten er hos Foucault nemlig ikke statisk, men en dobbeltsidig størrelse, idet magten altid vil avle en eller anden form for modstand og derved skabe modmagt:

- Noget af oprøret (...) indgår i talen (...) At tale magten imod, at sige sandheden og give løfte om nydelsen; at forbinde oplysningen, befrielsen og de mangfoldige former for vellyst; at opretholde en diskurs hvori videbegærligheden, viljen til at lave loven om og håbet om lystemnes have forbindes (Foucault 1998:19).

Modmagten, der i 1960'erne blev eksplicit gennem ungdomsoprøret og kvinde- og fredsbevægelser, kan således

opfattes som et udtryk for, hvordan millioner af mennesker verden over talte magten i mod og derved fik viljen til at ændre, forme og rykke ved de etablerede samfundsstrukturer.

Den eksplicite magt accepteres således ikke længere i samme grad i samfundets institutioner, hvilket har nødvendiggjort nye metoder til at organisere arbejdet og undervisningen i uddannelsesinstitutionerne, som netop har bidraget til faciliteringens opblomstring og udvikling. Det skal nemlig nu være lyst frem for tvang, der driver individet, hvorfor elementer som ejerskab, deltagelse, dialog og humor pludselig bliver relevante i organiseringen af arbejdet. Facilitering som socialt konstrueret fænomen er således fremkommet og konstrueret som et led i modstanden mod tidligere tiders måder at lede på, blive ledet på, undervise på og undervises på.

Udviklingen har betydet, at individet disciplineres og indlejres i diskurser med et mere humanistisk udtryk end tidligere. Governmentality er således ikke blot styring, der foregår fra statens centrum. Det er en magtudøvelse, der virker ved at forme, stimulere og fremelske bestemte fænomener og egenskaber. På den måde er individer indlejret i diskursive sandheder om, hvad der f.eks. "gør god medarbejder", "god mor", "god elev" "god samfundsborger" etc. som strukturerer til afgrænsede handlemuligheder, som individet kan positionerer sig inden for og styre sig selv ud fra. Styringen med afsæt i det frie subjekt har betydet et væld af nye

teknologier, som facilitering netop indskriver sig i. Foucault beskriver teknologier således:

- ” The games of truth which make up the history of our relation to our selves should not be studied in terms of ideas, but of technologies: the intellectual and practical instruments and devices enjoined upon human beings to shape and guide their ways of “being human”. (Rainbow & Rose, 2003:16)

Teknologierne bliver dermed en indgang til ikke kun at forstå sandhedspillenes kampe, men også hvordan de skaber vores relation til os selv. Teknologierne styrer og regulerer således subjektivering af individet. Hos Foucault er subjektiveringsprocesser en dialektisk relation mellem etik og politik, idet subjektet på den ene side selv er formende og konstituerende og på den anden side formes af forskellige objektgørelser. Det vil sige, at den dialektiske relationsproces forudsætter en governmental styring og regulering samtidig med individets egen aktive selvdannelse, idet individet stræber efter at ”reformere sig selv for at opnå en vis tilstand af lykke, renhed, visdom dannelsen eller perfektion” (Otto 2009:2).

Objektgørelserne, der styrer og regulerer formningen af subjektet, kaldes selvets teknologier og er afgørende for individets konstruktion af dets etiske selv (Otto 2009: 2). Foucault

beskriver det etiske selvforhold således:

- ” Denne relation er ikke blot ‘selvbevidsthed’, men konstitueringen af selvet som et ‘moralsk subjekt’, hvori individet afgrænser den del af sig selv, som udgør objektet for denne moralske praksis; definerer dets stilling i forhold til den forskrift, som det følger; fastsætter en måde at være på, som gælder som dets egen moralske fuldbyrkelse, og for at gøre dette, påvirker det sig selv, forsøger at kende sig selv, styre sig selv, afprøve sig selv, perfektionere sig og omforme sig (Foucault, 2004:38).

Subjektet søger altså at reformere sig selv med forskellige teknikker eller selvteknologier. Det er netop koblingen mellem magt- og selvteknologier, som er kendetegnende for den governmentale styring af subjekters selvstyring på afstand. Magtteknologier bliver således formende for handlerummet, idet den ydre styring, her facilitering, kobler sig til individers selvstyring, indre styring, og derved giver form til subjekternes selvforhold (Foucault 1997:47). Sociologen Jørgen Danelund konkretiserer, hvordan denne styring virker:

- ” Ifølge Foucault er selvteknologierne karakteriseret ved, at de strategisk sikrer en diskursiv stabilitet ved at minimere afstanden mellem selvstyring og fremmedstyring som sin egen selvstyring (Danelund 2005:293).

Det vil sige, at når individet gør omverdenens diskurs, fremmedstyring, til sit eget perspektiv, ophæves ustabiliteten mellem individets egen diskurs og den fremmede diskurs, hvilket medfører, at individet tager diskursens dominans for givet (Danelund 2005:293).

De nye teknologier tilbyder i magtrelationer forskellige grader af frihed og herved forskellige grader af mulige modstandsformer. Det varierer fra de synlige ydre magtrelationer med minimal frihed i den ene ende til den frivillige underkastelse under maksimal frihed, selvledelse, i den anden ende. Begge typer magtrelationer findes i vort samfund, om end i forskellige sammenhænge. Den første type fængselssituationslignende magtrelationer kalder Foucault *magtteknologier*, mens den anden, som facilitering placerer sig inden for, kaldes selvteknologier. Der er her f.eks. tale om ledelsesforhold på arbejdspladser. Foucaults mere præcise definition på *selvteknologi* er:

- ” (...) permits individuals to effect by their own means, or with the help of others, a certain number of operations on their own bodies and souls, thought, conduct, and way of being, so as to transform themselves in order to attain a certain state of happiness, purity, wisdom, perfection, or immortality. (Foucault 1997:47).

Mange argumenterer for, at styringsteknologierne i de mo-

derne velfærdsstater i stigende grad har karakter af selvteknologier, hvor man søger at installere organisationens mål og værdier i individet, således at dette kan lede sig selv ud fra ”egne” værdier, der, hvis styringen er succesfuld, vil være i overensstemmelse med organisationens mål og værdier (Nielsen 2008:2). Styringsteknologierne skal i den governmentale logik forstås som midler til at finde løsninger på samfundsmæssige problemer, som den governmentale ledelsesform føler sig forpligtet til at løse (Otto 2009:2). Derfor bliver det relevant at se nærmere på, hvilke problematikker i arbejdslivet, (grafisk) facilitering som styringsredskab er møntet på at løse.

Styringens økonomiske domæne

Befolkningen som statsstyret mål står ikke alene hos den governmentale ledelsesform. En økonomisk styring bliver nemlig også nødvendig i bestræbelserne på at udøve god styring, der fremmer lykke og velfærd. Økonomien bliver således et særligt styringsdomæne (Dean 2005: 56), som vi i det følgende vil vise at facilitering indskrives i.

Det, der særligt kendetegner arbejdets organisering i det 21. århundrede, er en nedtoning af bureaukratiske processer til fordel for en mere fleksibel organisering og dermed et mere fleksibelt arbejdsliv, særligt på vidensintensive virksomheder. Årsagerne hertil er som sagt ikke entydige, men sammensatte. En central faktor synes dog blandt andet at

være en fortløbende teknologisk udvikling, der i dag tillader nye produktions-, distributions- og samarbejds måder på tværs af hidtidige tidlige og rumlige grænser. Tidligere efterspurgtes primært fysiske produkter, mens der i dag i stigende grad efterspørges kundespecifikke, immaterielle produkter, ydelser og løsninger. Desuden skal virksomhederne tilpasse sig stadig mere turbulente omgivelser i den globaliserede verden, og der stilles større krav til service og kvalitet (Piore & Sabel 1984: 27). Det betyder, at medarbejderen går fra at være en ressourcemæssig udgift på lige fod med materielle ressourcer såsom maskiner til at blive en strategisk ressource, der skal evne at omstille og udvikle sig i overensstemmelse med det hastigt skiftende marked. I managementlitteraturen betegnes dette som en udvikling, hvor mennesket er kommet i centrum – en diskurs der umiddelbart befinder sig helt rigtigt i den humanistiske drejning.

Som et led i denne udvikling har managementfilosofien Human Resource Management (HRM) siden 80'erne vundet stærkt frem på vidensintensive virksomheder og har desuden fungeret som grundlæggende inspirationskilde for nye managementformer⁷, der gør sig gældende i dag. Grundideen i disse filosofier er, at anskue mennesket som en ressource. Det er nemlig produktivkraften i de fleste vidensvirksomheder i dag, hvorfor ledelsesdisciplinerne i vid udstrækning går ud på at pleje medarbejderne. Filosofien fremlægges følgelig som en fordel for både medarbejderen

og virksomheden, en såkaldt win/win-situation. Denne tænkning opfatter ikke relationen mellem ledelse og medarbejdere som et modsætningsforhold, men antager eller tager for givet, at medarbejdere og ledere har sammenfaldende interesser. Her lyttes der til medarbejdernes ønsker om mening og identitet i arbejdet, samtidig med at organisationen bibeholder sine mål. Fokus er på decentralisering af arbejdet, ansvarliggørelse, værdier og "empowerment" samt at medarbejderen samlet set får frihed til at træffe egne beslutninger på arbejdspladsen (Rasmussen 2006:6).

Disse nye ledelses- og organisationskrav synes således at fordre en særlig type medarbejder, der adskiller sig fra tidligere tiders måde at relatere sig til arbejdet på. Socialpsykologen Douglas McGregor opstiller med sin *X og Y-teori* et idealtypisk billede på, hvordan diskursen om medarbejderen radikalt ændrer karakter i arbejdslivets udvikling (Csonka 2000:80). I det første perspektiv, teori X, anses medarbejderen principielt som værende umotiveret og som havende en iboende modvilje mod arbejdet. Medarbejderen er i bund og grund fremmedgjort i forhold til det, der produceres, og motivationen for at arbejde er af instrumentel karakter. Denne tilgang abonnerer således på det passive arbejdsbegreb og kendes bedst i praksis fra den tayloristiske og fordiske ledelsesstil inden for de mere traditionelle produktionskoncepter. I det traditionelle arbejde har det ofte haft ringe eller ingen betydning, hvad medarbejderen følte og tænkte. Det centrale

var derimod den produktion, medarbejderen leverede. Det fremmedbestemte arbejde giver kun medarbejderen få muligheder for at leve sig ind i sit arbejde og skabe en mening med det (Csonka 2000:80).

I det andet perspektiv, teori Y, har medarbejderen en fundamental lyst til og engagement i arbejdet. McGregor pointerer med inspiration fra den amerikanske psykolog Abraham Maslows behovs- og motivationspyramide, at mennesker har et selvaktualiseringsbehov, som er det mest betydelige behov og drivkraften i udviklingen af ethvert menneskes personlighed. Medarbejderne ønsker ifølge McGregor at realisere sig selv gennem arbejdet og vil derfor også tage ansvar og udvikle sig personligt, hvis de får muligheden for at gøre det (Csonka 2000:80). Vi har her at gøre med et aktivt arbejdsbegreb, hvor medarbejderen skaber sin identitet gennem arbejdet. Ledelsesfilosofier med dette medarbejderperspektiv ser en prioritering af de menneskelige ressourcer som en måde at motivere medarbejderne på. Samtidig giver denne optik mulighed for at forene virksomhedens organisatoriske mål med medarbejdernes personlige mål (Larsen 2006:169).

Diskursen om den gode medarbejder synes således at abonnere på en essenstænkning, hvor individet ønsker at realisere sit indre potentiale og opnå lykke og autonomi gennem arbejdet. Governmentale selvteknologier virker altså gen-

nem produktion af diskursive sandheder om, hvad der gør god medarbejder. En god medarbejder anser arbejdspladsen som en platform for at udvikle det etiske selv, som bliver mål og værdier for individet, der stemmer overens med virksomhedens, da arbejdet med det etiske selv opleves som frihed til at kompetenceudvikle sig, tage ansvar og have autonomi i jobbet.

Som vi har set i det indledende afsnit, fordrer facilitering netop deltagelse, dialog og ejerskab, hvorfor det kan opfattes som en selvteknologi, der styrer (ydre styring) og understøtter individet i at danne sit etiske selv (indre styring) gennem ansvarliggørelsesprocesser som inddragelse, glæde, dialog og ejerskab. Det forekommer som om facilitering nemt kan implementeres i arbejdssituationer, da det fremstår som en reproduktion af en allerede eksisterende samfundsdiskurs.

DEL 2: GRAFIK

Indledning

Da grafikken er et langt mere diffust begreb end facilitering, blandt andet fordi det udfoldes i utallige afskygninger gennem mangfoldige praksisser, vil vi ikke i samme omfang, som i foregående afsnit dykke ned i dets tilblivelse på arbejdsmarkedet. Derimod vil vi pege på forskellige tendenser, der synes at have banet vejen for den stigende interesse for

grafik, der ses i organisationer i dag. Efterfølgende vil vi med Foucaults teknologibegreb demonstrere grafikens modstandsformer, der på en og samme tid fordrer og begrænser dens udbredelse som legitim kommunikationsform.

Diskurser om grafik

Det grafiske element i grafisk facilitering mødes ofte med forundring, glæde og begejstring. Den såkaldte wow-effekt, grafikken skaber, synes at være årsagen til, at grafisk facilitering skiller sig ud og tiltrækker opmærksomhed på en mere bemærkelsesværdig måde end facilitering i sin rene form gør. Årsagen hertil synes umiddelbart at være, at brug af hånd tegnede billeder normalt er et sjældent syn i "de voksnes verden", en verden der næsten udelukkende beskæftiger sig med skrift og verbalsprog. Vi vil ud fra diskurser inden for forskning om perception og billeder se nærmere på, hvordan vi som mennesker bruger og forstår billeder, grafik, symboler og tegn. Dette gøres med henblik på at forstå, hvilke diskurser der strukturerer handlemuligheder for praksisser med grafik.

Forskningsdiskursen om visuel tænkning trækker på en del af gestaltpsykologiens kognitionstænkning, idet visuel tænkning opfattes som rodfæstet i kognitive processer hvor perceptionen af billeder er en måde at processere visuel information på. Ifølge den tyske teoretiker Rudolf Arnheim er perceptionen således intelligent (Arnheim 1969:5).

I det følgende ser vi nærmere på forskningsdiskurser om visuel tænkning med afsæt Arnheims forskning, idet han revolutionerede vores forståelse af relationen mellem de billeder, vi skaber igennem vores perception, og de billeder, vi dernæst kan udtrykke, enten verbalt eller grafisk.

Tager vi Arnheims forskning for pålydende, er dette interessant, fordi det peger på, hvorledes det grafiske element både styrker og udfordrer sin egen styring i grafiske faciliteringsprocesser, da det enkelte individs perception er subjektiv. Et billede, der tegnes af en grafisk facilitator med et bestemt mål for øje, kan således udløse forskellige fortolkninger hos deltagerne. Denne pointe vil vi vende tilbage til i specialets analytiske del.

Arnheim argumenterer for, at al perception er tænkning, al ræsonnement er også intuition og al observation er opfindelse (Arnheim 1969:5). Han nedbryder således den ellers gængse opfattelse af adskillelse mellem perception og tanker såvel som mellem intellekt og intuition. Det var banebrydende i 1970'erne, hvor den generelle opfattelse var, at ord var den primære komponent i tænkning og at sproget gik forud for perceptionen. Arnheim gjorde op med denne opfattelse og gjorde rede for, hvordan perception beror på sanserne, specielt synet, og dermed de billeder som vi skaber:

” Inversely, there was much evidence that truly pro-

ductive thinking in whatever area of cognition takes place in the realm of imagery.” (Arnheim 1969:V).”Our thoughts influence what we see and vice versa (Arnheim 1969:15).

Følger man denne antagelse, muliggøres en forståelse af menneskets tilgang til billeder og grafik på en mere basal måde: vi tænker i billeder og formulerer os ud fra disse, vi bliver påvirket af, hvad vi ser, og vi ser, hvad vi bliver påvirket af.

Andre fremtrædende forskere i 70’erne hævdede ligeledes, at den menneskelige hjerne tænker visuelt. Robert Horn, Professor ved Stanford Universitet og forfatter til bogen Visual Language (1998), proklamerede i slutningen af 90’erne fremkomsten af det 21. århundredes nye sprog, som alle kunne drage nytte af ved så at sige at tage billedet i sin magt.

- ” Visual language is a new language composed of tightly integrated textual and visual elements. Its emergence is a result of such driving forces as globalization, increasing complexity both in commerce and technology, and the convergence of vocabularies from many previously distinct fields (Horn 1998:1).

Han pegede ligeledes på, at størstedelen af os er visuelt tænkende:

- ” 80% of the population are visual learners – visual images combined with text increases memory retention up to 89% (Horn 1998:10).

Der har således i en del år inden for forskningen været tendenser til at fokusere på billedsprog og hævde, at vores hukommelse har gavn af ikke blot at blive tilbudt ord, men også billeder. Der kan drages flere paralleller fra disse forskningsdiskurser om visuel tænkning til de udsagn om GF’s eksistensberettigelse, vi ser i interviewene med de grafiske facilitatorer.

De grafiske facilitatorer benytter sig dog ikke udelukkende af visualiseringsdiskursen, men trækker også på diskursen om forskellige læringsstile. Den amerikanske psykolog Howard Gardner dannede med sin læringsteori om menneskets syv intelligenser⁸ grundlag for en ny måde at anskue intelligens og læring på. Kort sagt gør Gardner op med ideen om en matematisk-logisk intelligens som værende den eneste parameter for lav eller høj intelligens. Han argumenterer for, at vi er i besiddelse af mange forskellige intelligenser, f.eks. musikalsk intelligens, visuel intelligens og social intelligens (Gardner 1993:48). Læringsteorien dannede grundlag for videre forskning om læringsstile, hvor der indirekte stilles spørgsmål ved samfundets generelle opfattelse af læring, som ud fra denne optik fremstår noget ensidig.

Vi har nu set forskningsdiskurser, der argumenterer for grafikens virke, men også andre domæner i individets sfærer befordrer grafikens udbredelse. Mange peger på, hvordan digitaliseringen har åbnet op for nye måder at formidle og tilegne sig viden på uden for samfundets uddannelsesinstitutioner. Grafisk designer Ute Kraidy er optaget af, hvordan den vestlige verdens vældige forbrug af computere og Internettet har betydet, at vi konstant bombarderes med visuel information, der medfører at vi bliver mere visuelt orienterede (Kraidy 2002:102). Det synes især at være med overskuelighed for øje, at visualisering af information i byrummet, virksomheden, familielivet og den generelle dagligdag, er blevet en voksende del af vores verden. Argumentet går nemlig ofte på, at denne udvikling er opstået i takt med en stigende kompleksitet i samfundet, som medfører behov for mere overskuelige og ikke mindst hurtigt aflæselige kommunikationsformer. Den stigende interesse for visuelle kommunikationsformer, heriblandt grafisk facilitering, synes således at være en løsning på en af de samfundsmæssige problemstillinger, den governmentale ledelsesform føler sig forpligtet til at løse.

Netop argumentet om billeders kompleksitetsreducerende effekt hørte vi hos Revisionsvirksomheden, hvor vi indhentede en del af vores empiri. Lignende begrundelser for at benytte sig af grafisk facilitering kan man møde hos andre store multinationale virksomheder som Novo Nordisk,

Mærsk og Vestas⁹. Alligevel gør grafisk facilitering og brugen af visuelle virkemidler i almindelighed sig kun sjældent gældende på uddannelsesinstitutionerne og arbejdsmarkedet. Det faktum, at det er variationen grafisk recording som på samfundsplan til stadighed er den mest sete praksis inden for GF, antyder at GF (endnu) ikke har status som anerkendt formidlings- og procesmetode i det omfang, de grafiske facilitatorer kunne ønske sig. Dog kan det nok hævdes, at det kan tages som udtryk for, at GF er i fremgang, når store multinationale selskaber af den kaliber så småt er begyndt at benytte metoden. Til trods herfor tegner afsnittet et billede af grafikken som et fænomen, der endnu ikke helt har vundet fodfæste som anerkendt formidlingsform. Det er relevant at undersøge årsager hertil nærmere, da det giver en dybere indsigt i, hvordan diskursive sandheder om grafik strukturerer handlemulighederne i en grafisk faciliteret proces.

Grafikkens position

Digitaliseringens indtog afspejler sig inden for markedsføring, hvor mange virksomheder forsøger at følge med denne udvikling gennem stigende anvendelse af visuel kommunikation¹⁰ som markedsføringsvideoer og grafiske udtryk. Udbredelsen af visuelle virkemidler i virksomhedsregi, eller andre læringsstile for den sags skyld, lader dog til at begrænse sig til markedsføring. I daglige organisatoriske arbejdsgange som møder og håndteringen af diverse arbejdsopgaver er procedurerne her lige som på uddannelsesinstitutionerne

stadig centreret omkring tekst i form af mødereferater, rapporter, *PowerPoint*-præsentationer m.m. Ser vi på det faktum, at vidensvirksomheder, som er præget af krav om problem-løsning, innovation, læring, kompetenceudvikling og idégenerering, ikke tager andre kommunikationsformer i brug, til trods for at vi lever i en teknologisk tidsalder og at forskning viser, hvordan vi forstår og tilegner os viden på forskellige måder, kan vi i en foucaultsk ramme tage det som et resultat af sociale og kulturelle sandheder produceret hos vidensinstanser. Det er tydeligt, at de visuelle virkemidler må vige for det lineære alfabetiske skriftsystem, der i dag gennemsyrrer alle samfundets institutioner.

De sociale og kulturelle sandheder, som er forbundet med at læse og skrive, kan anses for at være en generel sandhedspolitik, der udspiller sig gennem bestemte resonante regler i et kulturelt og historisk specifikt sandhedsspil (Foucault 1988: 19,44). Det er i en foucaultsk ramme et sandhedsspil, og ikke en sandhed, at forbinde vores alfabetiske lineære skriftsystem med en nødvendighed og magtfuldhed (Hassett 2006:28).

Vores alfabetiske skriftsprog kan i Foucaults terminologi forstås som en *tegnteknologi*. Som vi har set, hænger Foucaults teknologibegreb tæt sammen med hans magtbegreb, hvor teknologier er en særlig form for diskursiv eller social praksis, der ansporer individet til at skabe en relation til sig selv,

hvorigennem subjektet kan forme sig selv. Den diskursive praksis, her diskursen om det lineære alfabetiske skriftsystem, producerer teknologier såsom tegnteknologier, der gensidigt konstitueres af tegnteknologiens sociale praksisser, således at de forstærker og reproducerer tegnteknologiens magt, altså magt med hensyn til hvilke tegnsystemer der er legitime. Tegnteknologien indordner således individet i specifikke adfærdsmønstre i produktionen af viden. Tegnteknologien er på den måde både betvingende for individet, men også produktiv i den forstand, at den skaber et alfabetisk lineært tekstbaseret objekt, som gennem vidensinstanser producerer videnskabelige diskurser (Foucault 1988:17-18). Således er det et produktivt værktøj, individer anvender til at forstå sig selv og verden med. Samtidig betyder tegnteknologiens indordning af individet i organisationsregi, at det lineære skriftsprog bliver dominerende i *PowerPoints*, mødereferater og rapporter og således udelukker andre kommunikationsformer.

Den mest gængse måde, hvorpå de nævnte præsentations- og fremlæggelsesværktøj produceres, knyttes an til magt med Foucaults begreb om *produktionsteknologier*. Disse tillader os at producere, transformere og manipulere ting (Foucault 1988:18). Her kan der argumenteres for, at den nu adækvate praksis for måden, de produceres på, forekommer at være ved hjælp af computerteknologien. Produktionsteknologierne ansporer således individer til at opfatte dette

som passende praksis, hvorved praksisser der inkluderer eksempelvis håndskrevne ord og billeder begrænses. Dog er billeder omvendt mere tilgængelige på *PowerPoints* i dag, og det anses i stigende grad for upassende kun at nøjes med skrift, da det så fremstår som "kedeligt". Der er således andre tendenser, der lige som GF forhandler om tegn- og produktionsteknologiernes dominans.

Produktions- og tegnteknologiernes magtposition inden for arbejdslivet ser vi i vores empiri har betydning for, hvordan de grafiske facilitatorer oplever, at de bliver mødt blandt kolleger. Eksempelvis fortæller Signe Andersen, informant og fuldtidsansat hos Revisionsvirksomheden, at hun som oftest bliver bedt om at lave plakaterne i mindre størrelse, da det for mange opleves som grænseoverskridende at anvende en præsentation i de størrelser, det er kutyme at benytte inden for GF. Det til trods for, at plakatstørrelsen netop, som det nævnes i GF-litteraturen, skal befordre klarere kommunikationen. Tegn- og produktions-teknologiernes dominans i skolesystemet udfordrer ydermere grafikkens legitimering, idet der kan argumenteres for, at vi så at sige, aflæres i at tegne, når vi begynder i folkeskolen. Tegnepraksisser opfattes her som fritidsbeskæftigelse og senere i livet som noget, der hører barndommen til. Grafikkens barnlige udtryk i GF forekommer derfor at understøtte tegnepraksissers tilknytning til børns leg. Denne udfordring fremstår for de grafiske facilitatorer som aktuel i forhold til at blive anerkendt for

deres arbejde. Eksempelvis fortæller Signe Andersen om sin fortørnelse over, at hun og en kollega blev omtalt som "tegnepigerne" i et internt referat vedrørende en konference i Revisionsvirksomheden. Hun opfatter denne mærkat som en negligering af deres arbejde.

Tager vi atter udgangspunkt i Foucaults syn på magt og viden, kan der argumenteres for, at sandheden om det lineære alfabetiske skriftsprog synes at være en af de mest magtfulde sandheder i vores samfund, da skriften er bærende for alle diskursive sandheder, der produceres i vidensinstanser. Grafikken alene forekommer altså ikke, at kunne inddrages i arbejdssituationer med samme smidighed som facilitering, da tegn- og produktionsteknologierne er stærkere positioneret i samfundet end diskurser om grafikkens muligheder. Samtidig synes grafikkens udbredelse netop i høj grad at fordre den omtalte wow-effekt, der i første omgang skaber interessen for værktøjet. Grafikkens tvetydige position vil vi komme nærmere ind på i specialets analytiske del.

Delkonklusion

Vi har nu set, hvordan facilitering og grafikken i GF er et udtryk for en samfundsmæssig udvikling. Facilitering er opstået som et led i en modmagt rettet mod tidligere tiders autoritære måder at organisere arbejdet og undervisningen på. Grafikken har ikke i samme omfang markeret sig inden for arbejdsmarkedet, da det tilsyneladende er underlagt

tegn- og produktionsteknologiernes magt, men den møder trods alt interesse hos organisationer, der efterspørger kompleksitetsreducerende og effektivitets-befordrende redskaber. Vi har således besvaret vort andet underspørgsmål: "Hvad er baggrunden for faciliteringens og grafikkens opkomst i organisationer?" I forlængelse heraf bliver det klart, at facilitering kan anskues som en selvteknologi, der forsøger at minimere afstanden mellem på den ene side de liberale styrings-rationaliteters fremmedstyring, som er rettet mod at indordne subjektet i adfærdsmønstre karakteriseret ved selvledelse, selvudvikling og en optagethed af arbejdet som selvrealiseringsprojekt, og på den anden side subjektets selvstyring, som er rettet mod stræben efter lykke, velfærd, tryghed, meningsfuldhed etc. Faciliteringen og grafikken kan derfor begge forstås som løsninger på samfundsmæssige problemer, som den governmentale ledelsesform føler sig forpligtet til at løse. Dog er grafikken ikke på samme måde som facilitering indlejret i herskende samfundsdiskurser, hvorfor den også møder modstand som ny styringsform. GF er således konstrueret ved en sammenknytning af to overordnet set forskellige samfundsmæssige problemstillinger. Dette syn bliver oplægget til, hvordan GF som konstrueret fænomen kan forstås i relation til andre aktuelle fænomener, der ligner praksissen til forveksling.

DEL 3: METODEMÆSSIG KONTEKST

Indledning

I dette afsnit vil vi beskæftige os med, hvorledes GF kan placeres inden for en metodemæssig og konsulentfaglig praksis. I præsentationen af disse metoder og værktøjer søger vi at demonstrere, hvordan grafisk facilitering ligner og adskiller sig fra andre metoder, for herved at forstå GF i relation til andre og ikke i dets essens. I samme ombæring svarer vi således på tredje arbejdsspørgsmål: "Er grafisk facilitering et nyt konsulentværktøj?"

Afsnittets inddelinger tager fokus i to forskellige fænomener: *leg i organisationer* og *strategisk design*. Disse værktøjer og metoder forekommer at stå i nær relation til GF. Vi begynder med leg i organisationer, der til forveksling ligner de øvelser, der finder sted i GF.

Leg i organisationer

Vi befinder os på Scandic Hotel i København ved den årlige Styrelsesdag for den offentlige styrelse anno 2012. Ombudsmanden er indbudt til at tale om klagesager, erfaringer, fremtidigt arbejde og i sidste ende mest af alt for, som forholdsvis nytilkommen ombudsmand, at give medarbejderne i styrelsen et klap på skulderen. Det omkring en time lange foredrag, akkompagneret af ca. 20 *PowerPoint*-slides med nok tekst på til at fylde et halvt kladdehæfte, er med til at udløse

endeløse gab i den fyldte konferencesal på Scandic Hotel. Da ombudsmanden er færdig, klapper alle høfligt, hvorefter de bliver gennet ud i en forhal med klirrende kaffekopper. Efter endnu et foredrag af mere livlig karakter fra Kitte Wagner, direktør for Nørrebro Teater, fortsætter dagen med frokost. Derefter er det blevet tid til at lege.

Grafisk facilitator Charlotte Rosenberg er blevet hyret til opgaven af Human Ressource-afdelingen i den offentlige styrelse. Charlotte har fået til opgave at facilitere dagen og i sidste ende være medskabere af et idekatalog, der skal fungere som huskehæfte for medarbejderne i fremtiden. Store skabeloner, templates, er formet som duge til bordene. Personerne omkring hvert bord har fået til opgave at finde på en ide, der i sidste ende skal blive en del af et samlet idekatalog. Fokus for tegningerne, der skal indgå i dette idekatalog, er, tiltag til at skabe bedre arbejdsmiljø i styrelsen. Dugene er inddelt i forskellige "rum", hvori der med tegninger og skrift kan udtrykkes tankemylder og brainstorming, et enkelt mere veldefineret forslag, samt endelig den ene ide, der skal i det endelige katalog. Dugen havde allerede påtegnet nogle små entusiastiske mennesker, der hopper op og ned. Den ene siger:

- ” Ja, det er dig og mig, som skal tage ansvar for, at den konkrete ide, vi vælger, kan bruges enten af os selv eller af vores kollegaer (Bilag 3.2).

Tuschpenne, papir i forskellige farver, viskelæder og figurer tegnet på dugen giver associationer til en børnehave. Arbejdsmetoden er iscenesat af humor og morskab, og stemningen forbliver rar, underholdende og legende under hele styrelsesdagen. Nu er det tid til at slippe kreativiteten løs og "...lege sig vej frem" (Bilag 3.1 L. 19), opfordrer den ledende facilitator Charlotte.

"Legen" i grafisk facilitering bliver netop interessant i relation til sociolog og forfatter Niels Åkerstrøm Andersens bog om leg i organisatorisk kontekst, fordi han foretager en kobling mellem beslutninger, leg og magt. Der kan drages en direkte sammenhæng mellem Åkerstrøms definition på leg og de øvelser, der finder sted i grafisk facilitering. I Åkerstrøms optik er øvelserne nemlig leg, og leg er ifølge Åkerstrøm en måde at facilitere på (Åkerstrøm 2008:88).

Han nævner, at brugen af leg er eksploderet de seneste 15 år i organisationer, private såvel som offentlige og frivillige. Han sætter den legende kommunikationsform ind i et større organisationsperspektiv og påpeger, at det ikke er hans mission at udrede, hvorvidt lege i organisatorisk sammenhæng er gode eller dårlige, ej heller hvorvidt de beforder kreativitet, innovation eller læring, men derimod at give et bud på, hvorfor lege er blevet så brugt en metode i organisatorisk sammenhæng (Åkerstrøm, 2008:17). Ved at overføre Åkerstrøms diagnosticering af legenes rolle i organisationer til

GF-øvelserne opnår vi større indsigt i hvilke organisatoriske mål GF skal understøtte.

Organisationers mål med leg

Det er en pointe hos Åkerstrøm og i dette speciale, at det er de ændrede betingelser for praktisering af magt, der er afgørende for leges virke og eksistens i organisationer.

- Leg er i dag en teknologi til selvledelse i organisationer, hvor magt kommer til kort. (Åkerstrøm, 2008: 19)

Åkerstrøms diagnosticering af leg stemmer således overens med specialets diagnosticering af facilitering. Åkerstrøm peger ligeledes på, at behovet for lege er et udtryk for, at organisationer udfordres af et omstillingspres i en stadig mere kompleks verden, hvori den enkelte organisation i højere grad skal håndtere diverse former for integration. Åkerstrøm påpeger videre, at organisationen her kan ende som en præmismaskine, hvor beslutninger og leg må forenes for at opnå en organisationsstruktur, der kan håndtere disse konstante omvæltninger (Åkerstrøm 2008:192-193).

Åkerstrøm udvider således vores forståelse af GF i en samfundsmæssig kontekst, da han gør opmærksom på, hvorledes legen giver organisationen mulighed for at gøre sig fri af sig selv. Han udtrykker således, at legen indeholder en fordoblingslogik: "Man fordobles når man involverer sig i

leg. Man får mulighed for at lege en anden, mens man forbliver den samme. Man kan lege med sit selv" (Åkerstrøm 2008:110). Med denne frigørelse kommer muligheden for at lege organisationens elementer frem, "... lige fra visioner og strategier over interne og eksterne partnerskaber til team for medarbejderattituder, samarbejds- og vindermentalitet" (Åkerstrøm 2008:193). Legen giver altså rum til, at organisationen kan lege sig til situationer, der ikke er gældende for dens reelle praksis, og dermed afprøve muligheder for fremdrift og produktivitet.

Åkerstrøm analyserer legens virkning i styringen ud fra sociologen Niklas Luhmanns begreber om *pædagogikkens form* og magt. Niklas Luhmanns forståelse af magt ligger på linje med Michel Foucaults, således hævder de begge, at der i magtrelationer på begge sider må være mindst én sikker form for frihed (Åkerstrøm 2008:167). Åkerstrøm forklarer ud fra Luhmann, hvordan legen virker igennem pædagogikkens form, som inddeler verden i en positiv kommunikationsværdi og en negativ refleksionsværdi, der henviser til bedre/dårligere rent læringsmæssigt. Når der kommunikeres pædagogisk, kommunikerer der med henblik på at forme et subjekt, der betegnes som *barnet*, fordi medarbejderen, den studerende, kursisten etc., behandles som et barn, altså som noget formeligt. I den pædagogiske kommunikation betragtes alt ud fra dikotomien bedre/dårligere læringsmæssigt, hvor man f.eks. kan knytte den posi-

tive kommunikationsværdi til *barnet* med overvejelser om, hvordan det kan bliver bedre til det ene eller andet. Eller der kan tilknyttes den negative refleksionsværdi i betragtninger om, hvorfor det ikke går bedre i betragtning af de pædagogiske indsatser, der er gjort (Åkerstrøm 2008:170). En central pointe er her, at formningen af barnet ligger uden for pædagogikkens rækkevidde, fordi den pædagogiske kommunikation kun kan iagttage, hvad medarbejderen siger, men ikke hvad medarbejderen tænker. Derfor drager pædagogikkens kommunikation et yderligere skel mellem pædagogik og undervisning på den ene side og socialisering på den anden side (Åkerstrøm 2008:171). Socialisering er barnets naturlige dannelse i samfundet, som pædagogikken stræber efter at give en bestemt retning, men samtidig "kan socialiseringen ikke være andet end pædagogikkens konstitutive ydreside" (Åkerstrøm 2008:171). Pointen er her i forhold til leg, at børn socialiseres ved at lege, og leg er i pædagogiske teorier en kobling mellem pædagogik og socialitet. Det vil sige, at selvom pædagogikken ikke kan forme barnet, mener den, at kunne forvandle socialiseringsmekanismer til teknikker, som gør, at barnet bliver mere modtageligt overfor undervisningen.

Vi knytter her an til Foucaults tænkning og forstår pædagogik og undervisning på den ene side som fremmedstyring og på den anden side socialisering som subjektets selvstyring, hvor legen er selvstyringsteknologier, der minimerer afstan-

den mellem fremmedstyringen og selvstyringen, idet subjektet allerede er socialiseret til at lege og herved nemmere overtager fremmedstyringens perspektiv og gør dette til sit eget. Muligheden for styring igennem leg forekommer altså at være oplagt, da medarbejderen synes modtagelig heroverfor, idet leg gennem socialiseringsprocesser er en genkendelige praksis for subjektet.

Den systemiske teoretiker Stephen Nachmanovitch peger på, hvorledes legen kan komme til kort i mødet med det useriøse og i frygten for at skille sig ud. Problematikken kan altså her være, at den enkelte ikke udfolder sit potentiale i forbindelse med det såkaldt sjove arbejde:

- To play is to open our eyes to different possibilities, and that is terrifying for some people (...) Fear of other people's play cannot be unrelated to fear of one's own play – to emancipation anxiety, to fear of standing out and making a fool of oneself (Nachmanovitch, 2009:12).

Ovenstående kan eksemplificeres ved konferencen for den offentlige styrelse, hvor facilitatoren beder alle deltagerne om at stille sig op med en armlængde til deres sidemand. Det er nu blevet tid til at vågne lidt op. Facilitatoren beder deltagerne om at sige som det dyr, der som symbol på, hvilken gruppe de hver især tilhører, figurerer på deres bord. De

fleste ser lettere flove ud og en del undlader at følge instrukserne fra facilitatoren (Bilag 3.1 L. 33-34).

Styringen i legen synes således at være tvetydig, fordi den på den ene side beror på subjektets socialiseringsprocesser, hvorved subjektet gøres modtagelig overfor styring, mens legen på den anden side forbindes med barndommen, hvorfor styringen kan møde modstand, fordi de selvsamme socialiseringsprocesser lægger vægt på forskellen mellem barn og voksen, passende og upassende opførsel. Det kan således godt besluttes, at der skal leges, men det kan ikke i organisationen besluttes hvordan. Denne ufuldstændighed i kontrollen bør en organisation være forberedt på, hvis den ønsker at gøre brug af den legende kommunikationsform:

- » En organisation kan godt beslutte at der skal leges, men kan altså ikke beslutte om der kommer leg ud af beslutningen. Beslutningen kan også udsige regler og rammer for legen. Men igen har legens kommunikation sit eget liv. Kun legen kan ramme sig selv ind (Åkerstrøm, 2008:108).

Leg er således en kommunikationsform, hvis påbegyndelse nok kan bestemmes af organisationen, men hvis indhold er ukontrollerbart. På samme måde kan den grafiske facilitator godt opfordre til leg, men der kan ikke nødvendigvis leges på kommando, der kan allerhøjest tvinges til at efterligne leg. Et

af de vigtigste kendetegn ved leg er jo ellers netop, at den er fri og frivillig (Åkerstrøm 2008: 96).

Koblingen mellem alvor og leg

Som vi allerede har nævnt, er styring gennem leg rettet mod at fremme selvledende adfærd (Åkerstrøm, 2008:182-183). Ifølge Åkerstrøm foregår selvstyringen ved at legen i organisationer skifter natur fra den lærende form til at handle om selvsocialisering. Det drejer sig altså ikke længere om at lære en given kompetence, men om at se sig selv som en kompetence. Således gøres den enkelte til formgiver af sig selv og bliver opdrager og barn på samme tid (Åkerstrøm 2008:183).

- » Den centrale kompetence ligger altså ikke længere i forholdet mellem det enkelte menneske og en ydre genstand, der skal bemestres, men i det enkelte menneskes forhold til sig selv og bemestringen af dette forhold (Åkerstrøm 2008:183).

Her bliver det således klart, hvordan styringen fremmer selvledende adfærd, således at lege kan anskues som en operationalisering af liberale styringsrationaliteters forfølgelse af specifikke styringsmål. I forhold til GF ser vi et interessant perspektiv i sammenkoblingen af denne optik.

Det særlig ved koblingen mellem leg og organisationer er, at

leg kan rumme begrebet alvor i sig. Kulturhistorikeren Johan Huizinga beskriver forholdet mellem leg og alvor således: "Leg er noget ganske for sig selv, og begrebet leg er af højere orden end begrebet alvor. For alvor forsøger at udelukke leg, mens leg meget vel kan optage begrebet alvor i sig." (Huizinga i Åkerstrøm 2008:96). Åkerstrøm sondrer mellem Alvorens og legens rolle ved at betragte leg som en kommunikationsform, der er den modsættende spiller til beslutningens kommunikationsform, da der i sidstnævnte fokuseres på Alvorens rolle, som er beslutningens centrale parti. Koblingen mellem leg og beslutninger bliver afgørende for, hvordan legene kan have forskellige roller i organisationer: En mulighed kan være, at legen er et kortvarigt opbrud med organisationen, hvor der leges muligheder frem, og derpå afsluttes og lukkes med beslutninger (Åkerstrøm 2008:111). Den offentlige styrelses konferencen er et eksempel herpå. Medarbejderne samles uden for organisationens domicil under andre rammer, hvor der lægges op til at lege sig frem til det indhold, der skal integreres i et idékatalog, der i fremtiden skal fungere som huskehæfte for medarbejderne selv. Legen skal således munde ud i at fikse bestemte forventninger om nye og bedre løsninger til arbejdsmiljø og bedre service til borgerne. En anden mulig rolle er, at man aldrig ved om legen forbliver i legens kommunikationsform eller om den kobler sig til beslutningens kommunikationsform. Beslutningerne i legen kan nemlig senere iagttages som leg – "der blev ikke besluttet noget, men det var en god

proces, hvor vi fik leget mange muligheder frem" (Åkerstrøm 2008:111), eller at legen iagttages og senere omsættes til beslutninger. Et eksempel herpå er busselskabets workshop, hvor formålet var at lege sig frem til at fikse bestemte forventninger omkring indholdet i en uddannelse, chaufførerne senere skulle deltage i. Det er ikke givet, at deltagernes ideer og beslutninger faktisk integreres i det uddannelsesforløb, de senere skal gennemgå. Således fikserer workshoppen bestemte forventninger, men om de kobles til beslutningens kommunikationsform eller forbliver i legens kommunikationsform vides først, når uddannelsen begynder.

Åkerstrøms analyser af leg, beslutninger og magt er interessante i forbindelse med GF, fordi de sætter refleksioner i gang om, hvorledes der i vores empiri kan sondres mellem de grafisk faciliterede processer, hvor øvelser er den bærende del af faciliteringen, og dem, hvor der ikke indgår nogen former for øvelser. Vi ser her, hvordan denne sondring peger på beslutningens karakter som parameter for, hvornår de grafiske facilitatorer vælger at basere deres facilitering på øvelser og hvornår de tager dem helt ud af faciliteringen. Faciliteringen på styrelsesdagen (Bilag 3) og workshoppen for buschaufførerne (Bilag 5) var centreret omkring øvelser, som netop havde til formål, at den enkelte skulle gøres til formgiver af sig selv. Formålet var at reflektere over egne (udviklings)muligheder i arbejdet. I modsætning hertil står det strategisk visualiserede kundemøde og den grafisk

faciliterede præsentation i Revisionsvirksomheden. Ingen af sidstnævnte processer var faciliteret med øvelser; legen var således taget ud af beslutningen. Men formålet her var netop heller ikke at arbejde med deltagerens selvforhold, derimod skulle deltagerne træffe beslutninger, der vedrørte andre, som ikke deltog i møderne. Målet med kundemødet var at videreudvikle et salgsværktøj, og processen skulle faciliteres grafisk, således at det kunne kommunikeres til de revisorer, der skulle anvende værktøjet. Processen omkring præsentationen er ligeledes udarbejdet med henblik på videreformidling til andre, ikke til deltageren selv.

Ud fra Åkerstrøms blik på øvelserne, der finder sted i GF, kan vi fastslå, at målet for styringen både med GF og andre konsulentværktøjer, der benytter leg, er, at fremme en selvledende adfærd hos deltagerne. Det, der adskiller GF fra andre konsulentværktøjer, der benytter faciliterede lege, er, at der ikke implicit i disse lege indgår grafiske elementer, der optegnes som en integreret del af faciliteringen. Inden for andre konsulentmetoder bliver legen altså den primære styringsteknik til at fremme selvledelse.

Det andet fænomen, der står i relation til GF, er strategisk design, som tager udgangspunkt i arkitektens visuelle proceshåndtering. Som vi tidligere har været inde på, er inspirationen til grafisk facilitering i høj grad hentet fra den arkitektfaglige verden. Det interessante er her, hvordan der

er ved at opblomstre en ny praksis kaldet strategisk design, som ligner GF til forveksling. I det følgende vil vi belyse forskelle og ligheder mellem disse.

Strategisk design

Bent Møller er arkitektuddannet og ansat på et ph.d.-stipendiat, hvor han sammen med en organisationsfaglig samarbejdspartner skal belyse og udvikle en praksis, der kaldes for strategisk design. Hans afhandling vil forholde sig til, hvordan man kan bruge visuelle redskaber og design til at *sensemake* på nye forretningsmodeller imellem virksomheder. Strategisk design ligner strategisk visualisering til forveksling, ikke mindst fordi den ligeledes fokuserer på, hvordan visualisering kan være et produktivt værktøj for brancher, der ellers ikke er vant til at inddrage kreative værktøjer.

Bent beskriver, hvordan man på arkitektskolen bliver uddannet til at "...arbejde med den åbne kreative proces selv, som i høj grad er en visuel skitseringsproces." (B.1 – I.14 -10:50-11:10). Fokus for Bents afhandling er, hvorvidt og hvordan man kan bruge visuelle kreative metoder på strategisk niveau. De praktiske færdigheder skal altså her spille sammen med den analytiske sans i arbejdet med at designe nye forretningsmodeller:

- ” ” Jeg har kunnet se at designvirksomheder er begyndt at kunne arbejde mere strategisk og får lov til at komme i

dialog med ledelsen. Så er det de leverer i høj grad ikke løsningsforslag, det er derimod denne her framing af hvad problemet egentlig er, og der er det den kreative kompetence de typisk tager med ind dér- det er den visuelle, fordi man er så vant til at konkretisere ting, og på den måde lave en fælles reference. (B.1 I.14 - 9:15-10:00)

Bent forklarer, hvordan han i sin beskæftigelse med visuelle værktøjer arbejder mod mere klar kommunikation og lægger vægt på samspelet mellem de faglige grupper. I den forbindelse er han inspireret af den amerikanske virksomhed Humantific¹¹, som Bent mener, har fundet en løsning på, hvordan man arbejder med balanceforholdet imellem en proces, der er tilpas analytisk og stadig arbejder med den åbne kreative proces. Dette balanceforhold er baseret på to tilgange til en given case: 1) *Sensemaking* repræsenterer den indledende proces, hvor det kortlægges, hvilke udfordringer man står overfor. Det er den røde tråd igennem en proces, ligesom det er den konstante søgen efter mening i det uforståelige eller efter retning i det komplekse. 2) *Changemaking/strangemaking* er processen at skabe ny forståelse og nye prototyper på en mulig løsning. Det er således resultatet af en sensemaking proces. I virksomhedsregi kæder både Bent og Humantific dette sammen med en værdiforøgelse for virksomheden selv.

- ” Jo større proces man står overfor, jo mere tid skal man bruge på sensemaking delen. Hvad er situationen vi står i? Hvilke aktører er indblandet? Hvad har vi af viden, etc? Og derfor kan man sige, hvornår er forretningsmodellen designet? Er den designet fordi man har haft en dialog og har sagt: det her er jeres nye forretningsmodel, værsgo. Det er den selvfølgelig ikke. Så det med at sige at man designer forretningsmodellen, det er en meget meget lang proces, derfor er det mere dialog der er i centrum her fordi man har fået sat gang i de her erkendelser (B.1 I.14 – 08:25-08:50).

Måden at gribe problemstillinger an på forekommer at lægge sig tæt op ad den systemiske facilitering, både i forhold til sensemaking/changemaking-processen, fokus på del og helhed og den dialogiske tilgang. Strategisk design synes således at koble den systemiske facilitering sammen med det grafiske på samme måde som strategisk visualisering. Vi spørger i interviewet, hvor han ser en forskel mellem GF og strategisk design. Bent peger på det grafiske udtryk, som forekommer mindre legende i strategisk design. I forlængelse heraf ses, hvordan der heller ikke anvendes øvelser. Med Åkerstrøms termer forbliver strategisk design således i beslutningens kommunikationsform. Styringen er ikke rettet mod deltagernes selvforhold, det er derimod produktet, der er i fokus; det er det, der skal udforskes og ”leges” med. Som vi allerede har været inde på, ser vi hos Revisionsvirksom-

heden eksempler på grafisk facilitering, der også forbliver i beslutningens kommunikationsform. Bortset fra det grafiske udtryk er forskellen mellem strategisk visualisering i denne kontekst og strategisk design vanskelig at få øje på.

Revisionsvirksomheden har i skrivende stund netop oprettet en ny afdeling, der kaldes *Strategic Visualisation*. Grafisk facilitering er dermed ikke længere et flygtig fænomen i virksomhedens struktur, men en blivende autonom afdeling. Strategisk design og strategisk visualisering, der forbliver i beslutningens kommunikationsform, er således det samme. Der kan på baggrund heraf foretages en yderligere sondring inden for GF, udover de tre varianter, vi præsenterede i speciallets begyndelse: 1) Grafisk faciliterede processer, der er i beslutningens kommunikationsform. Her er styringen centreret omkring udviklingen af det grafiske produkt. 2) Grafisk faciliterede processer, der foretager en kobling mellem beslutningens og legens kommunikationsform, hvor styringen både er rettet imod udvikling af deltagerne og udvikling af et endelig produkt. 3) Grafisk faciliterede processer som forbliver i legens kommunikationsform. Styringen er her kun rettet mod udvikling af deltagerne selv, hvor grafikken forbliver en styringsteknik, der udelukkende er rettet mod processen.

Det bliver herved muligt at drage et skel mellem den styring, der finder sted i øvelser, og styringen i grafikken: øvelser

som styringsteknik er centreret om medarbejdernes *selv*. Grafikken er i højere grad centreret omkring effektivisering af processen. Det vil vi demonstrere i det følgende.

Grafisk facilitering – et nyt konsulentværktøj?

For at besvare underspørgsmålet, om GF er et nyt konsulentværktøj, må vi igen betragte de tre varianter hver for sig:

Grafisk recording forekommer at være et referat, der adskiller sig fra andre referater ved at blive visualiseret i koblingen mellem ord og billeder. Herudover adskiller udarbejdelsen af grafisk recording sig fra traditionelle referater ved at være synlig for alle. Endvidere refereres eksakte ytringer ikke direkte, men omtolkes til billeder. Styringen i grafisk recording adskiller sig således fra traditionelle referater ved at give deltagerne overblik og måske glæde dem samt i øvrigt appellere til deltagere, der er visuelt tænkende. Selvfølgelig faciliteringen undervejs adskiller sig umiddelbart ikke fra andre "lege", der finder sted i organisationer i dag. Derfor kan der argumenteres for, at grafisk recording ikke er et nyt konsulentværktøj, men snarere en ny referatpraksis, der kan anskues som en ny styringsteknik, som indskriver sig i den lange række af faciliteringsteknikker, en facilitator kan benytte sig af.

Ser vi på *strategisk visualisering*, hvor der indgår øvelser som i den offentlige styrelses konference, fremstår det heller ikke

som et nyt konsulentværktøj, idet anvendelsen af templates er det eneste, der adskiller sig fra Åkerstrøms "lege". Template-ene kan derfor på samme måde som den grafiske recording opfattes som en ny styringsteknik blandt utallige konsulentstyringsteknikker. Formen og styringen er herudover ens.

Strategisk visualisering og den processuelle udarbejdelse af *grafisk faciliterede præsentationer*, som vi ser i Revisionsvirksomheden, adskiller sig fra andre konsulentværktøjer ved ikke at anvende øvelser, men i stedet benytte grafikken i samspil med dialogen og stærke spørgsmål som primære styringsteknikker. Dog ved vi fra Charlotte Rosenberg (B.1 - I.7), at en proces med strategisk visualisering, som vi har set i Revisionsvirksomheden, sagtens kan foregå i samspil med øvelser, hvor der i processen veksles mellem øvelser og strategisk visualisering. Charlotte arbejder ofte med ledere i multinationale virksomheder, hvor processen er centreret omkring at definere virksomhedens strategier, værdier og produkter på denne måde.

Det, der adskiller strategisk visualisering (eller i Charlottes termer: *Visuelle Strategier*) fra de andre varianter og konsulentværktøjer, er således ikke, hvorvidt der indgår øvelser eller ej, men derimod det særlige samspil, der er mellem deltagerne, den grafiske facilitator og grafikken. Denne måde at gribe processen an på visuelt er dog ikke ny, da det, som vi har set, er en gængs praksis inden for arkitektfeltet og i

andre kreative brancher. Det nye i strategisk visualisering er således først og fremmest den grafiske facilitators visuelle styring af processen og det faktum, at hun/han ikke har aktiver i mål og indhold. Herudover synes værktøjet at blive nyt i koblingen mellem forretningsverdenen og den kreative verden. I overførsel fra arkitektverdenen til forretningsverden synes det nemlig at transformeres til en anden variant, der adskiller sig fra arkitektens. Dette fordi processerne her ikke nødvendigvis er centreret omkring et specifikt produkt som i arkitektverdenen; snarere er der mere abstrakte og komplekse processer på spil, hvori der netop kan være behov for øvelser og de muligheder, de giver for at "lege" med organisationen og selvet. Dette især fordi forretningsmodeller, projektidéer eller andet er centreret omkring et væld af aktører, interessenter, værdier, konkurrenter m.m., der kan øge kompleksiteten og behovet for øget styring. Og det er netop styringens karakter, der ligger til grund for en argumentation om værktøjets nyhedsværdi. Grafikkens styring forklarer Charlotte således:

” ...hvis der er nogen der begynder at diskutere lanceringen af nye produkter, men jeg er ved at lave en template med dem omkring visionen, så er det meget let at sige, vi er ved at tegne visionen her, og kunne vi lige parkere den der omkring produktet. Og det er meget tydeligt for alle, der hænger et billede med visionen, så det er faktisk det vi vil. Så det styrer processen helt

vildt (B.1, I.7 – 47:54 – 48:12) ...det er meget styrende og dirigerende på en meget venlig og let måde (B.1, I.7 – 48:28-48:35).

Der kan på baggrund heraf argumenteres for, at strategisk visualisering inden for forretningsverdenen er et nyt konsulentværktøj fordi grafikken giver muligheder for nye måder at styre på. Styringen er på samme tid *strammere* og "let" og "venlig".

Endelig er der selve præsentationen af de udarbejdede grafisk faciliterede præsentationer. Som vi har set, kan processen i at udarbejde en grafisk faciliteret præsentation indskrives under strategisk visualisering. Men når resultatet skal præsenteres, er der da tale om en ny praksis? Ser vi på præsentationer inden for forretningsverdenen, forekommer sammenligningsgrundlaget at være *PowerPoints*. Brug af billeder er umiddelbart ikke en ny måde at kommunikere på, men sammenspillet mellem billeder, ord, det narrative og det systemiske overblik synes alligevel at adskille metoden radikalt fra *PowerPoints*. Præsentationerne relaterer sig mere til storyboards, som benyttes i kreative brancher. Præsentationerne har lige som *PowerPoints* til formål at formidle viden til og/eller påvirke medarbejdere på en ofte handlingsanvisende måde, hvilket ikke er formålet i storyboards¹², men de deler udtryk med storyboards, hvad angår billeder og narrativitet, som har til formål at strukturere et

overblik. Igen ser vi altså, hvordan grafisk facilitering kobler den kreative verden og forretningsverdenen sammen ved at lægge sig mellem *PowerPoints* og storyboards uden at være hverken det ene eller det andet. Der kan derfor argumenteres for, at grafisk faciliterede præsentationer kan anskues som en ny type præsentationsværktøjer.

Som en sidste observation hæfter vi os ved den umiddelbart forskellige praksis, der synes at forekomme i det, grafiske facilitatorer samlet kalder "strategisk visualisering". I forbindelse med strategisk visualisering med templates ser vi i specialets empiri ikke det samspil mellem facilitator, grafik og deltager, som netop er det, der gør strategisk visualisering til et nyt konsulentværktøj. Vi argumenterer derfor for, at en grafisk faciliteret proces med templates som primært styringsredskab ikke bør indbefattes under strategisk visualisering, men i stedet bør anses for en styringsteknik inden for facilitering på lige fod med grafisk recording.

Delkonklusion

Vi har i dette afsnit set, hvordan GF-øvelserne giver organisationer mulighed for, at lege sig til situationer og herved afprøve strategier, visioner eller lignende uden at det nødvendigvis er/bliver gældende for deres reelle praksis. Øvelserne handler samtidig om selvsocialisering, hvorigennem medarbejdere kan afprøve forskellige situationer og roller, der fordrer selvtillid og selvledelse i organisationen. Endvi-

dere ser vi med Åkerstrøms optik, hvordan styringen gennem øvelser på den ene side er en styring, som individet er modtagelig overfor, da det er en praksis, der er velkendt for barndommens socialiseringsproces, men på den anden side kan dette netop skabe en barriere for styringen, da øvelser eller lege forbindes med barnlighed, hvorfor det kan være en grænseoverskridende praksis for individet. Endelig får vi mulighed for at sondre mellem den grafiske facilitators styringsteknikker. Her ser vi at øvelserne er centreret omkring deltagerens selv, mens grafikken er centreret omkring effektivisering af processer.

I vores kontakt med informanten Bent bliver det klart, at strategisk visualisering og strategisk design i grunden er det samme. Samtidig er det den del af GF, der virker til at være et nyt konsulentværktøj. Vi ser nemlig, hvordan grafisk recording og strategisk visualisering med templates som primær styringsteknik synes at degraderes til kun at være nye styringsteknikker inden for konsulentbranchen, men at praksisserne som helhed ikke kan anskues som nye konsulentværktøjer, da styringen af processen grundlæggende er den samme. Derimod argumenteres der for, at strategisk visualisering er et nyt konsulentværktøj, da grafikken muliggør en strammere styring på en let og venlig måde.

Afslutningsvis argumenteres der i afsnittet for, at grafisk faciliterede præsentationer kan siges at være en ny version af

præsentationsværktøjer, hvor det i koblingen mellem *PowerPoints* og *storyboards* fremstår som nyt. ■



5



ANDET ANALYSENIVEAU

INDLEDNING

Grafisk facilitering er et styringsredskab, hvori der indgår forskellige styringsteknikker, som former et handlerum for deltagerne med afgrænsede muligheder, betingelser og begrænsninger. Inden vi ser nærmere på styringsteknikkerens virke på tredje analyseniveau, vil vi først analysere os frem til, hvilke rationaler de grafiske facilitatorer abonnerer på i deres italesættelse af egen styring. De grafiske facilitatorer er her repræsenteret af Charlotte Rosenberg, som vi har observeret i den offentlige styrelses konference, Signe Andersen, som vi har observeret i et kundemøde i Revisionsvirksomheden (benævnes herefter RV), hvor hun også er fastansat grafisk facilitator, Mia Sørensen, som er deltidsansat grafisk facilitator i RV og Nina Faber, som vi har observeret som grafisk recorder i en workshop for Busselskabet.

Nina har ligeledes været deltidsansat i RV. Det er interessant at analysere de grafiske facilitatorers mål for styringen som et led i en undersøgelse af magtens virke, da vi antager, at de grafiske facilitatorers etiske selvforhold er konstituerende for, hvordan de udfolder styringsteknikkerne i praksis. Denne viden bliver derved konkretiserende for, hvordan de grafiske facilitatorer konstruerer GF som nyt styringsredskab og deres rolle som grafiske facilitatorer.

BEARBEJDNING AF EMPIRI

Vi har grebet anden analysedel an ved at gennemgå interviewene og på baggrund heraf skabt sammenhæng ud fra de rationaler, der går igen hos facilitatorerne. Efterfølgende har vi lokaliseret temaer, der går på tværs af empirien, og fundet frem til de forskellige mål med styring, de grafiske facilitatorer direkte eller indirekte har italesat gennem interviewene. Rationaler i empirien er således lokaliseret ud fra de grafiske facilitatorers redegørelse for GF på et værdimæssigt plan – og altså ikke når de taler om hvordan de i praksis udfører GF. Der analyseres på, hvordan deres italesættelser af egne mål med styringen har grobund i rationaler, som skal understøtte forskellige former for samfundsudvikling. Ved at afdekke, hvilke rationaler de trækker på i den sammenhæng, optegnes den meningshorisont, som grafisk faciliteringen kan finde sted inden for.

STYRINGSRATIONALER

De grafiske facilitatorer italesætter deres bevæggrunde for at arbejde med GF med et væld af begreber såsom deltagelse, klarere kommunikation, bedre processer, dialog, livsglæde, bedre verden, ejerskab, flow, "sammenskabelse", empowerment og involvering. I det følgende gør vi rede for, hvilke rationaler de grafiske facilitatorer i interviewene trækker på i deres direkte og indirekte italesættelse af, hvilke mål de styrer efter. Vi har igennem tematiseringen lokaliseret følgende fire rationaler, der markerer grænserne for grafisk facilitering: *empowerment*, meningsskabelse, demokratisering og effektivisering.

EMPOWERMENTRATIONALE

Empowerment er ikke et begreb, de grafiske facilitatorer i udpræget grad selv bruger, men det synes at være et dækkende begreb for de diskurser, de trækker på, når de taler om deres mål med styring. Lad os først kaste et blik på, hvordan empowermentbegrebet defineres inden for den videnskabelige verden. Sociolog John Andersen definerer begrebet således:

- » Empowerment er et af tidens plusord og betyder direkte oversat bemyndige eller sætte i stand til. Det er altså et begreb, der sætter fokus på processer, hvor

igennem mennesker bliver i stand til at modvirke afmagt og afhængighed. Målet er det selvstændige og myndige menneske (Internetreference 4).

Elementerne i Andersens definition af empowerment kommer gentagende gange til syne i både Charlotte, Signe, Mia og især Ninas italesættelser af styringernes mål. Nina trækker eksempelvis på empowermentdiskursen, når hun siger:

- » Passion – det er primært det, jeg er styret af og jeg tænder ret meget på uddannelse. Men det er egentlig mest fordi, at det er der, der findes så mange unge mennesker – og jeg synes, de skal arbejde meget mere med mod – mod til at turde, at tage ansvar og vælge og sådan nogle ting (B.1- I.1 – 52:58-53:14).

Nina abonnerer her på et empowermentrationale, hvor hun i arbejdet med grafisk facilitering blandt andet styrer efter at "empower" unge mennesker til at tage ansvar for eget liv. Signes retorik ligner Ninas til forveksling:

- » Mit mål er bare, at man bare skal have nogle andre metoder ind i de her skoler. Det med empowerment er meget vigtigt – at man selv har en oplevelse af, at man kan ændre sit eget liv, og "*jeg kan prototype og jeg kan designe ting for mig selv, og jeg kan skabe*" – altså at man bliver et skabende menneske (B.1 - I.2 – 24:18-24:46).

Denne betoning af autonomi og selvbestemmelse har grobund i governmentale ledelsesformer, som netop er at finde inden for især liberalistiske styringsmentaliteter. Dean peger i denne sammenhæng på, hvordan politiske organisationers værdi i dag måles på, i hvilken udstrækning borgerne får lov til at deltage i beslutningsprocesser (Dean 2006:123). De grafiske facilitatorer måler på samme måde deres styringsværdi ud fra deres evne til at "empower" deltagerne til at *tage ansvar* for deres liv og *blive et skabende menneske*. Eksempelvis understreges empowermentrationalet af deres sondring og vurdering mellem de forskellige variationer inden for GF. Grafisk reocording tillægges mindst værdi, fordi det er et mere *passivt* redskab, der i mindre grad åbner for deltagelse end de andre varianter af GF (B.1- I.1 – 10:30-10:37).

Empowerment er centralt i konstruktionen af GF som styringsredskab, da det netop er måden, hvorpå de grafiske facilitatorer adskiller sig fra traditionelle ledelses- og styringsformer, og derved markerer grænserne for GF som nyt styringsredskab. En faciliterende styring handler om at styre formen og interaktionen blandt deltagerne, men ikke indholdet sådan som en traditionel leder typisk ville gøre det. Den grafiske facilitator frasiger sig ekspertrollen med sin tiltro til deltagerne: "...jeg er ikke klogere, end de mennesker der er i rummet" (B.1 – I.6 – 07:14–07:35) og konstruerer derved rollen som grafisk facilitatorer og afgrænser egne

handlemuligheder. Empowermentrationalet bliver synligt som formende for styringen i GF i de grafiske facilitatorers valg af metoder og procesværktøjer, da de gennemgående er empowerment-orienterede. Vi kan med baggrund i sociologen Nikolas Roses tanker betegne de grafiske facilitatorers procesværktøjskasse som en samling *styringsteknikker*, som de anvender til at udtrykke empowermentrationalet gennem (Rose 1999:52). Empowermentrationalet som grobund for de grafiske facilitatorers styring kan ud fra Dean anskues som et eksempel på, hvordan de liberale styringsrationaler "søger at operationalisere de styredes selvstyrende kapaciteter i forfølgelsen af styringsmål" (Dean 2006: 123). Med dette forstår vi, at empowerment netop kan anskues som en løsning på nogle af de samfundsmæssige problemstillinger, som den governmentale ledelsesform føler sig forpligtet til at løse. Empowerment af individet skal nemlig ses i forlængelse af et selvledelsesrationale, som vi i første analyseniveau så være gennemsyrende for den liberale styringsmentalitet. Det ses både i velfærdsstaten, hvor borgeren i stigende grad anråbes som selvansvarlig og selvstyrende – og i arbejdslivet, hvor man igennem forskellige ledelsesteknikker forsøger at fremme selvledelse for at undgå overdreven styring (Sløk & Villadsen 2008:19). Følgende citat demonstrerer, hvordan Nina kæder selvledelse og empowerment sammen:

- ” Med et billede kan du hele tiden se hvor du skal hen – så kan det godt være chefen snakker om alt muligt

strategi, men du ved hvor du skal hen (B.1 – I.1 - 24:35 – 25:16).

Styringsteknikker til at fremme empowerment bliver således samtidig midlet til at fremme selvledende deltagere, hvilket vi tidligere har været inde på i forbindelse med Åkerstrøms analyser af leg. Empowerment- og selvledelses-rationalerne understøtter således den liberale styringsrationalitet. Magten virker gennem minimering af afstanden mellem de grafiske facilitatorers selvstyring og den governmentale fremmedstyring. Konkret opererer magten gennem diskursive sandheder om empowerment, som produceres og re-produceres af de grafiske facilitatorer igennem sproglige og kropslige praksisser. Dermed antager deres *selv* den governmentale fremmedstyring som deres egen selvstyring. Empowermentrationalet kan altså betegnes som en diskursiv selvteknologi, der styrer de grafiske facilitatorers selvstyring af adfærd, som bliver formende for styringspraksissen i GF.

Når empowermentrationalet bliver formende for de grafiske facilitatorers valg af styringsteknikker, betyder det, at styringsteknikkerne bliver en måde, hvorpå det liberale empowermentrationale søger at operationalisere deltagerens styring af selvstyring i forfølgelsen af styringsmål, som her er ”empowerede” og selvledende samfundsborgere. Forudsætningerne for, at de grafiske facilitatorers etiske selvforhold er vellykket i deres styring, er således betinget

af, hvorvidt styringsteknikkerne fremmer en selvstyrende adfærd hos deltagerne. Vi ser altså her, hvordan de grafiske facilitatorer fungerer som liberale styringsrationaliteters forlængede arm, der forsøger at styre andre individers selvstyring af selvledende adfærd.

Empowerment forekommer at være det bærende rationale for de grafiske facilitatorers styring, ikke kun fordi den er central i deres styringsteknikker, men også fordi den er et gennemgående element i de andre rationaler, som vi har lokaliseret i empirien, hvilket demonstreres i det følgende.

DEMOKRATISERINGSRATIONALE

De participatoriske aspekter, empowermentrationalet indebærer, trækker samtidig på en demokratisk tradition (Dean 2006:123), hvis slægtskab også er aktuel i de grafiske facilitatorers styringspraksis. Empowerment af deltagerne i en grafisk faciliteret proces handler nemlig også om på demokratisk vis at skabe plads til forskellighed:

- [øvelsen] Open space skaber både rum til dem der er sprudlende af energi og vil – og der er også rum til dem som har lyst til at være passive, lyttende, altså aktiv deltagende, som en del af det – men kan være passiv så det er sådan en ting hvor man tager hensyn

til de læringsstile der er, læringstilgange der er i et rum (B.1 – I.6 -14:15 – 14:35)

Demokratiseringsrationalet bliver altså en styring mod at give plads til forskellige måder at deltage på. I italesættelsen af øvelsens rummelighed ser vi samtidig en markering af bestemte grænser for måder at deltage på – passivitet bør nemlig være en aktiv og lyttende passivitet. Sammenkædningen af demokratiserings- og empowermentrationalet understøtter de liberale diskursive sandheder om selvets indre behov for deltagelse og selvstyre, der igen omkranses af arbejdslivets humaniseringsdiskurs, hvor mennesket er kommet i centrum. Samtidig kan der argumenteres for, at øvelsen "Open space" som styringsteknik strukturer handlemuligheder, der forsigtigt udfordrer disse diskurser med hensyn til, hvad der "gør" god medarbejder. Der kan nemlig argumenteres for, at synlig aktivitet ofte bliver parameter for deltagelse inden for den liberale styringsmentalitet institutioner, fordi *aktiv* passivitet (som i Signes opfattelse er at lytte) ikke kan måles med det blotte øje. Demokratiseringsrationalet er således formende for GF, som udtrykkes gennem styringsteknikker der strukturer handlemuligheder for deltagelse på flere niveauer. Som vi allerede har set i første analyseniveau i afsnittet *Grafik*, er demokratiseringsrationalet ligeledes knyttet til Gardners teori (1993) om forskellige intelligenser, hvor deltagerne søges "empowerede" ved at appellere til flere intelligenser, således at det ikke kun er de

verbalsproglige intelligenser, der stimuleres.

MENINGSSKABELSESRATIONALE

Vi ser i interviewene, hvordan flere af de grafiske facilitatorer uopfordret italesætter en dybere mening med grafisk facilitering. I det følgende demonstreres, hvordan de danner meningsfuldhed omkring deres arbejde på mikroniveau ved at sætte dets virkning i et makroperspektiv.

Både Mia, Signe og Nina italesætter uopfordret, hvorledes de har en mission med at skabe en bedre verden i deres arbejde med GF. Mia siger eksempelvis:

- ” Det jeg i bund og grund brænder for er mennesker – hvad der sker imellem mennesker og hvordan vi kan være kollektive intelligente sammen, som jeg kalder det eller skabe magi. Jeg tror det er det, der er behov for hvis vi skal overleve som verden – hehe – for at starte i de helt store (B.1 – I.6 – 02:29-02:47).

Signe fastholder verdensperspektivet, når hun i det følgende taler på alle tres vegne:

- ” ...og det er jo egentlig det vi alle sammen brænder for – dem jeg kender i feltet – både [Nina] og [Mia], det er

jo sådan en helt ny fornyet praksis og med en mission – altså mit overall purpose altså det er både mit virke og det er, at børn aldrig holder op med at tegne.. at vi aldrig holder op med at bruge den der højre hjernehalvdel (B.1 – I.2 – 22:50-23:22).

Signe uddyber efterfølgende, hvordan de alle tre følger denne mission ud fra forskellige vinkler – Mia gennem empowerment af kvinder, Nina gennem empowerment af unge i folkeskolen og hun selv gennem erhvervslivet (B.1 – I.1 – 23:45 – 24:01). Nina underbygger dette: ”Mit arbejde bliver at få det ind i uddannelsessektoren, [Signes] arbejde bliver at få det ind i erhvervslivet” (B.1 – I.1 – 50:27-50:39). Charlotte er mere fokuseret på at koble forretningsverdenen med den kreative verden, således at sidstnævnte kan opnå mere anerkendelse ”så den højre hjernehalvdel får mere indflydelse” (B.1 – I.7 – 56:55- 57:08).

Meningsskabesrationalet går på samme måde som empowerment- og demokratiserings-rationalet hånd i hånd med liberale styringsrationaliteter. Meningsskabesrationalet kan nemlig opfattes som objektiverende fremmedstyringslogik – i form af managementlitterære og psykologiske fortællinger om meningskabelse i arbejdslivet som normativ opførsel og som værende et indre behov i subjektet – der retter sig mod styring af selvstyring. Dette ved at koble sig op på de subjektiverende selvteknologier i form af forplig-

telsen af friheden til skabelse af det etiske selv (Danelund 2005:111). De grafiske facilitatorers selvstyring af meningsfuld adfærd ser vi i interviewene blive konstituerende for deres styring. Styringen forekommer nemlig at blive rettet mod at leve op til specifikke normative idealer om, hvad der karakteriserer en succesfuld proces. Som vi har set, måles styringen ud fra empowerment- og demokratiseringsparametre, således at deltageres adfærdsmæssige reaktion på styringsteknikkerne er determinerende for, hvorvidt styringen bliver succesfuld og derved meningsfuld for de grafiske facilitatorer. Meningsskabesrationalet konstruerer specifikke idealer for ”god” grafisk facilitering, hvor de med deres italesættelser markerer grænserne for legitime og illegitime processer. Meningsskabesrationalet som selvteknologi demonstreres her af Signes fortælling om en episode, hvor hun følte sig snydt ved at have deltaget i en proces, hvis mål ikke stemte overens med hendes idealer:

- ...nogen af de værste opgaver jeg har været med til, det er chefen der siger ”hey vi skal lave det her inkluderende og (...)vi skal lave sådan en dag og du skal tegne” og så står man der og tegner og så siger chefen, ”hvor var det hyggeligt og fedt vi kunne få alle de her ideer op, men chefgruppen har besluttet, det er lidt noget andet, men der er nogle overlap”. Bare sådan lidt – ”har jeg været med til det!? – jeg har bare lyst til at brænde det! (B.1 I.4 – 32:54 33:19).

Italesættelserne af legitime og illegitime processer bliver centrale for at skabe mening og realiserer sig selv gennem arbejdet med GF. Vi kan med Rose betegne dette som en psykologisering af etikken, hvilket vil sige, at forskellige liberale magtpraksisser bedømmer individet ud fra, om den enkelte er sandfærdig over for sin indre identitet. Den governmentale magt virker her ved at knytte folk til et identitetsprojekt, hvor arbejdslivet bliver den centrale platform, og herved knyttes den enkeltes livsførelse til samfundets liv (Otto 2009:16). En positiv dannelse af det etiske selvforhold gennem GF forudsætter således at styringen succesfuldt understøtter empowerment- og demokratiseringsrationalerne.

I det følgende vil vi præsentere et rationale, der ikke i samme omfang italesættes som afgørende for konstruktionen af den grafiske facilitators identitet, men i højere grad bærer præg af liberale rationalers selvteknologier, som legitimeres gennem meningsskabelsesrationalet.

EFFEKTIVISERINGSRATIONALE

Effektivisering som konkret mål for styringen i GF italesættes sporadisk af de grafiske facilitatorer. Det synes at ligge implicit i deres styring, da denne som udgangspunkt er centreret omkring at minimere afstanden mellem status og mål. Styringen er på den måde rettet imod at nå et specifikt

mål inden for et afgrænset tidsrum, hvilket blandt andet fremmes af styringsteknikkerne: visuelt overblik og klarere kommunikation. Men vi har også i specialets indledende afsnit om GF set, at styring hovedsagelig har sit fokus på, *hvordan* målet nås, og ikke hvor hurtigt. Derfor bliver det interessant, at RV har fastansat Signe på fuldtid samt Mia og Nina på deltid med henblik på at effektiviserer deres kundemøder. I interviewene ser vi, hvordan Signe, Mia og Nina tillægger RV bestemte værdier, som de antyder, at de tager afstand fra. De formår dog samtidig at legitimere deres virke i virksomheden, som efterfølgende legitimerer et øget fokus på effektivitet.

Flere gange i interviewene italesætter Mia og Signe RV ud fra en "os" og "dem"-relation ved blandt andet at referere til virksomheden som "den blå verden" og "en stor hierarkisk dinosaurer" (B.1 – I.2 - 29:50–30:01). I samme ombæring giver Signe, Nina og Mia gentagne gange udtryk for, hvordan virksomheden som arbejdsplads ikke har personlig værdi for dem. De forklarer, hvordan de har andre missioner med deres virke der. Signe siger eksempelvis:

- ” Jeg er i [RV]- og det ved de også godt – jeg er i [RV] fordi det åbner nogle døre som gør at jeg kan bevæge mig på et højere plan nogle større scener, nogle større – altså få mere indflydelse. Hele tiden komme at sige, det her kan faktisk bruges som en platform til at få

nogle bedre løsninger i den her verden, der bare går helt af helvede til. (B.1 – I.2 – 21:56-22:18) Det som [RV] gør, er at snakke om hvad det kan i kroner og øre – og det åbner mange døre (B.1 – I.2 – 12:50-13:01)... gennem økonomiske udregninger og procent kan man så – det er ikke noget jeg nødvendigvis synes er interessant, men det gør at det åbner dørene (B.1 – I.2 – 12:50-13:01).

Signe legitimerer således sit virke i RV, der i modsætning til hende selv repræsenterer kroner-og-øre-tænkning. Hun forklarer i forlængelse heraf, hvordan en udbredelse af GF i toppen af samfundet vil føre til en vertikal spredning ned gennem samfundets institutioner, heriblandt skolerne, hvorved missionen om at børn aldrig skal stoppe med at tegne kunne tænkes at blive gennemført (B.1 – I.2 – 22:26-22:11).

Nina forklarer, hvordan hun arbejder i RV og andre private virksomheder, for at tjene penge til at arbejde i folkeskolen, det som hun virkelig brænder for. RV er således et springbræt til noget andet, som Nina tillægger mere værdi, og således legitimerer hun sit arbejde i virksomheden (B.1 – I.1 – 52:45-52:40). Det er værd at gøre opmærksom på, at Nina kun arbejdede kort i RV, før hun takkede nej til at vende tilbage. Nina antyder, at der var for mange værdimæssige kompromisser (B.1 – I.1 – 08:45-09:02). Signe fortæller i forlængelse heraf, at det er vanskeligt for hende at rekrut-

tere flere grafiske facilitatorer til RV, da de har mange betænkeligheder ved at indgå i "en blå verden" (B.1 – I.5 – 12:35-12:49).

Meningsskabelsesrationalet legitimerer deres arbejde i RV ved at betragte det som døråbner for missionen at udbrede GF. Dette er interessant i forhold til konstruktion af GF, fordi det som sagt samtidig legitimerer et effektiviseringsrationale:

I vores interview med Mia og Signe henvender Mia sig pludselig til Signe med en indskudt sætning: "Vi blev også en halv time hurtigere færdige i går" (B.1 – I.7 – 41:05-41:09). Signe smiler og nikker anerkendende. Senere i interviewet afbalancerer Mia et humaniseringsrationale med et effektiviseringsrationale:

” (...)og så får vi altid den samme feedback: "hold kæft hvor er det bare en levende måde at komme frem til noget der er 10 gange bedre end det vi havde i forvejen. Hvor er det dejligt med sådan et frit rum med hvor vi kan, vi står op, vi sætter posts-its på og vi leger", så altså der en den der respons af, hold kæft hvor er det en god atmosfære samtidig med at vi når mega meget og er mega effektive, legende og let stemning omkring (B.1 – I.6 – 41:20-41:42).

Mia anerkender her, at RVs mål om mere effektive møder sagtens kan fungere side om side med hendes egne idealer om, hvad der karakteriserer gode processer. Denne kobling mellem et humaniseringsrationale og et effektiviseringsrationale er endnu en gang genkendelig i den governmentale ledelsesform, hvor managementfortællinger om subjektets trang til autonomi, ansvar og deltagelse i arbejdet går hånd i hånd med krav fra det omskiftelige marked. Som et eksempel kan nævnes indledningen til LO og DAs samarbejdsaf-tale, hvor et effektiviseringsrationale afbalanceres med et humanistisk rationale:

- Hovedorganisationerne er enige om, at en stadig forbedring af virksomhedernes konkurrencedygtighed samt de ansattes arbejdstilfredshed er en forudsætning for virksomhedernes fortsatte udvikling og for større trivsel og tryghed for medarbejderne (Interne-reference 10).

De to rationaler går her hånd i hånd, lige som det også er tilfældet hos vore GF-praktiserende. Governmentale selvteknologier formår at mindske afstanden mellem selvstyring og fremmedstyring, så de grafiske facilitatorer accepterer effektiviseringsrationalet i RV, fordi det formår at legitimeres igennem et humaniseringsrationale.

Da vi taler med Signe igen, tre måneder efter hun er startet

i RV, bider vi mærke i, at hun i større udstrækning taler om kunderelationer og effektivisering som succeskriterier:

- Jeg er også blevet meget mere struktureret. Det betyder at vi er blevet meget mere effektive, det betyder at vi har kortet møderne væsentligt ned – minimum en time. Halvanden- to timer i stedet for tre (B.1 – I.4 – 40:15-40:37).

Citatet antyder, at Signe har gjort effektiviseringsrationalet til sit eget perspektiv og på sin vis tager dets dominans for givet. Effektiviseringsrationalet er således blevet formende for styringen i GF, hvor Signe peger på et øget fokus på struktur i hendes styring. Hvordan effektiviseringsrationalet mere præcist kan siges at forme styringen i GF vil vi vende tilbage til i specialets diskuterende del.

Delkonklusion

Vi har nu set, hvordan grafisk facilitering konstrueres ud fra specifikke liberale styringsrationaler i form af empowerment, demokratisering, meningsskabelse og effektivitet. Disse bliver formende for de grafiske facilitatorers valg af styringsteknikker, som søger at fremme de forskellige rationaler, hvor empowerment står centralt. At empowerment er formende for teknikkerne betyder, at styringen søger at virke som selvteknologier hos deltagerne. Teknikkerne søger nemlig at "empower" deltagerne, således at de agerer selve-

dende i processerne og herved bliver handlingsorienterede og ansvarlige aktører. Demokratiseringsrationalet står i nær relation til empowerment, da styringsteknikkerne udtrykker demokratiseringsrationalet ved at styre mod at rumme forskellige måder at tilegne sig viden og være deltager på, som i sidste ende på demokratisk vis fordrer at *alle* kan blive empowerede. Meningsskabesrationalet er styrende for, hvilke processer og "verdener", der er legitime og illegitime at indgå i som grafisk facilitator. Samtidig betyder rationalet, at illegitime verdener som RV legitimeres, når det bliver et skridt på vejen til meningsskabelse. Arbejdet i RV bliver konstituerende for grafisk facilitering som nyt styringsredskab, da effektivitet legitimeres ved at afbalancere det med et humaniseringsrationale. Grafisk facilitering får således karakter af at være operationaliseringer af liberale styringsrationaliteters forfølgelse af specifikke styringsmål, som her er centreret om at fremme den handlende og ansvarsfulde samfundsborger. ■



TREDJE ANALYSENIVEAU

INDLEDNING

Vi har nu set, hvordan forskellige rationaler former de grafiske facilitatorers styringsteknikker. Vi vil her analysere, hvordan styringsteknikkerne virker og hvilke handlemuligheder det konstruerer for deltagerne. På baggrund af empiri og litteratur har vi identificeret følgende styringsteknikker: øvelser, templates, dialog, grafik, humor og den grafiske facilitator, som alle konstruerer og afgrænser GF som nyt styringsredskab. Sidste del af analysen vil især være centreret om observationerne.

ØVELSER SOM STYRINGSREDSKAB

Principper

Inden vi dykker konkret ned i de enkelte øvelser og deres virke som styringsteknikker, er det relevant først at kaste et blik på de overordnede *principper* for roller og regler, som fungerer rammesættende for øvelserne. Vores empiri viser os nemlig en gentagende praksis hos de grafiske facilitatorer, der indebærer en italesættelse af principper for dagens forløb. Italesættelsen af disse ser vi generelt blive præsenteret i begyndelsen af en given workshop, konference eller seminar. Principperne er en række regler for, hvordan det forventes deltagerne opfører sig overfor hinanden og hvordan de tager del i arrangementet. Principperne indebærer ofte elementer som anerkendelse, dialog, åbent sind etc. Det gængse er, at disse retningslinjer foreligger på skrift for deltagerne, f.eks. som et opslag der hænger på væggen under hele forløbet. De fungerer på den måde som en *reminder* for deltagerne. I busselskabets workshop udtrykkes principperne som følger over for deltagerne:

- Deltagerne tager del i dagen på samme vilkår – man har kun én titel i dag – workshopdeltager. Alle deltager! Man forholder sig åbent til dagen og stiller spørgsmål, hvis der er noget man er i tvivl om. Vi skal have det sjovt og arbejde hårdt (Bilag 5.3).

Princippet fungerer som ramme for de forskellige øvelseselementer, deltagerne skal igennem på workshopdagen, og på den måde sættes scenen samtidig for, hvad der "gør" god deltager. De principper, der gør sig gældende i busselskabets workshop, trækker på empowerment- og selvledelses-rationaler – *alle deltagere forholder sig åbent og stiller spørgsmål samt demokratiseringsrationaler – man har kun én titel; alle deltager på samme vilkår*. Vi vil i det følgende demonstrere, hvordan principperne fungerer som en styringsteknik til at fremme empowerment, selvledelse og demokratisering gennem øvelserne.

Icebreaker-øvelsen

Med Åkerstrøms kategorisering af og sondring mellem forskellige lege og deres formål kan vi drage en parallel til øvelserne, der indgår i specialets empiri. Under Busselskabets workshop bliver dagen eksempelvis indledt med en *icebreaker-øvelse*. Icebreaker-øvelsen kan kategoriseres under øvelser, hvis strategiske formål er *sjov og attitude*. Det overordnede formål med denne type øvelse er ifølge Åkerstrøm "at skabe den rette atmosfære, hvor medarbejderne har det sjovt, hvor der præsteres, og hvor medarbejderne har vinderattituder" (Åkerstrøm, 2008:69). Icebreaker-øvelsen foregår under workshoppen ved, at deltagerne stiller sig i en rundkreds og facilitatorerne, Simon og Janus, instruerer dem i at holde hænderne bag ryggen og med fingrene angive et tal, som er udtryk for, hvilke forventninger de har til dagen.

Skalaen går fra et til ti. Deltagerne viser derefter alle på en gang, hvilket tal de har valgt. Janus og Simon tæller sammen og regner gennemsnittet ud. Gennemsnittet bliver ni. Simon spørger herefter, hvad der skal til, for at det bliver ti. Et par af deltagerne svarer "nok frokost" og "bedre lokale" (Bilag 5.1 L. 180-182).

Målet med icebreaker-øvelsen er ligeledes ifølge Åkerstrøm, at fastlægge bestemte forventninger samt at skabe dedikation, engagement og energi. I den forbindelse lægger øvelsen i workshoppen principielt op til, at det står deltagerne frit for, hvilke forventninger til dagen, de vil give udtryk for. Imidlertid har vi set, hvordan principperne, der fungerer som styringsteknik, allerede før øvelsen har skabt et handle- rum for, hvad der opfattes som legitime og illegitime deltagerhandlinger. Forestiller vi os en deltager, der er negativt indstillet til dagen og ytrer sine lave forventninger, sætter deltageren som opponent principperne til forhandling. Hvorvidt forhandlingen fører til nye mulige subjektiverings- positioner for opponenter og de andre deltagere eller til en positionering af opponenter som værende en dårlig deltager, er betinget af utallige faktorer. Her iblandt må opponenterens position i gruppen og facilitatorens reaktion herpå siges at være centrale faktorer.

Ser vi på, hvordan teknikkerne specifikt virker, får vi øje på et interessant samspil mellem principperne og icebrea-

ker-øvelsen. De understøtter hinanden. Icebreaker-øvelsen bliver nemlig en teknik til at minimere afstanden mellem deltageres selvstyring og princippernes fremmedstyring. Principperne har til formål at styre individernes selvstyring hen imod et specifikt perspektiv. Lykkes styringen og efterfølges den af icebreaker-øvelsen, hvor deltagerne skal italesætte dette perspektiv, da internaliseres principperne her ved som deres eget perspektiv, hvorved ustabiliteten mellem selvstyringen og fremmedstyringen ophæves.

Med deres gennemsnit på ni er deltagerne i workshoppen generelt positivt stemte overfor dagen. Man kan dog ikke uden videre konkludere, at det er principperne og icebreaker-øvelsen, der har styret deltageres selvstyring hen imod en positiv indstilling til workshoppen, for som Foucault gør gældende, skal man ikke forestille sig diskursens verden opdelt i tilladt og udelukket. Icebreaker-øvelsen kan derimod opfattes som værende formende for deltageres handlerum med en række forskellige og også modsatrettede diskurser, som deltagerne kan vælge mellem at positionere sig inden for. Princippernes og icebreaker-øvelsens succesfulde styring er betinget af, om chefen f.eks. er workshopdeltager og i hvilken udstrækning deltagerne er indlejret i samme governmentale diskurser om selvledelse, empowerment og demokratisering som de grafiske facilitatorer selv, altså hvor stor afstanden er mellem facilitatorens fremmedstyring og deltageres selvstyring.

Disse styringsteknikker virker således ved at abonnere på allerede dominerende samfundsdiskurser om den moderne medarbejder, der opfatter arbejdet som meningskabende og en platform for udvikling. Styringsteknikkerne markerer samtidig de grænser, deltagerne bør holde sig inden for, hvis de vil opfattes (og opfatte sig selv) som gode deltagere.

Open space

Hubben-workshoppen blev indledt med en icebreaker-øvelse, og herefter var resten af dagen centreret om øvelsen Open space. Vi har set i første analysedel, at Open space som styringsteknik blandt andet har til formål at styre mod at rumme forskellige former for deltagelse. Drager vi en parallel til Åkerstrøms kategoriseringer, indskriver Open space sig under øvelser, hvis strategiske formål er *Teamdannelse*. Målet er ifølge Åkerstrøm "at omskabe en gruppe løst koblede teammedlemmer til et produktivt og dynamisk team, der kan lede sig selv, skabe egne målsætninger og strategier og forme egen identitet og gensidigt ansvar" (Åkerstrøm 2008:69). At Open space er en gruppeøvelse, der hviler på principperne om selvorganisering, kommer i vores empiri til udtryk ved, at facilitatorernes styring træder i baggrunden for deltageres selvstyring. Scenen for øvelsen bliver sat fra starten ved at deltagerne bliver bedt om, at tage ansvar for, hvilke emner der skal diskuteres i løbet af dagen. Deltagerne præsenterer de forskellige emner, hvorefter et givent emnes "talsperson" sætter sig ved et

bord, som de andre deltagere så kan vælge at sætte sig ved, hvis de er interesseret i at diskutere emnet nærmere. Det er et grundlæggende princip, at hvis man keder sig eller ikke bidrager til gruppen, har man selv et ansvar for at bevæge sig et andet sted hen (Bilag 6.1 L. 7-37). Deltagerne har undervejs selv ansvar for at "høste" den viden, der skabes, på store papirark, der ligger på bordene. Øvelsen, der typisk varer fra en halv til flere dage, styres altså af deltagerne selv, da facilitatorernes rolle kun er at indlede og forklare øvelsen samt samle op til sidst. At Open space er en succesfuld styringsteknik er således betinget af, at deltagerne er vant til at agere selvledende, eksempelvis i kraft af den arbejdskultur de til daglig bevæger sig i. I workshoppen virkede styringen efter hensigten, hvor rummet emmede af engagement og passion, og deltagerne var selvkørende fra start til slut. Den succesfulde styring i Open space kan anskues ud fra governmentaliseringen af arbejdsmarkedet, som netop betyder, at den moderne medarbejder er modtagelige overfor denne type styringsteknikker, fordi vi i kraft af den liberale styringsmentalitet virke oplever at have et indre behov for selvstyre og deltagelse. Individet vurderer derfor sig selv som god eller dårlig deltager, medarbejder eller samfundsborger, ud fra evnen til at tage ansvar og agere selvstyrende. Dette peger endvidere på, at de grafiske facilitatorer vælger deres øvelser på baggrund af de forventninger de har til deltagerne som selvledende individer.

Det er i forlængelse heraf værd at bemærke, hvordan der i Busselskabets workshop ikke blev anvendt en sådan type øvelse. Her var øvelserne i højere grad centreret omkring strategier, som havde til formål at skabe den føromtalt *sjov og attitude*. Øvelserne lagde her generelt op til at skabe den rette atmosfære, og igennem disse praktiske lege at sætte refleksion i gang om ting i dagligdagen, som så blev udgangspunktet for en videre diskussion, der var styret af facilitatorerne. Øvelserne i Busselskabets workshop sætter således rammerne for facilitatorernes styring, hvor Open space sætter rammerne for deltagernes styring af selvstyringen. De grafiske facilitatorers udvælgelse af forskellige øvelser synes således at være betinget af de forestillinger, de har om deltagernes evne til at agere selvledende, hvorved der konstrueres forskellige handlerum for forskellige grupper af deltagere.

DIALOG SOM STYRINGSTEKNIK

Dialog i øvelser

Den succesfulde anvendelse af Open space og templates som styringsmekanismer er dybt afhængig af dialogen som styringsteknik. Som nedenstående citat illustrerer, har dialog som styringsteknik til formål at "empower" deltagerne og fremme demokratisering.

- Mit job er at lade alle stemmer komme til orde – at synliggøre alt hvad der er i rummet. Det er deres egne erkendelser – men det sker ved, at jeg skaber en struktur for at få det frem (B.1 – I.2 – 47:20-47:36).

Under den offentlige styrelses arrangement henvises der til dialog som aktivitet, når grupperne på egen hånd skal diskutere med udgangspunkt i spørgsmål og templates (Bilag 3.2). Den grafiske facilitator Charlotte har i samarbejde med HR-afdelingen udpeget ”ambassadører”, hvis opgave er at føre pennen ved bordet, skabe flow i samtalerne og bruge deres evner til at mediere og finde fælles kompromiser i grupperne. Disse ambassadører bliver i samspil med de udleverede templates facilitatorens forlængede arm. Når samtalen går i stå, er det disse udvalgte job atter at få en dialogisk samtale i gang ved at holde gruppen fast på problemstillinger eller udtalelser. Dialogen som forventet samtaleform rejser spørgsmålet: hvad indebærer dialog konkret? Inden for dialogisk kommunikationsteori betegnes dialog som en samtale mellem to ligeværdige, der begge oprigtigt er interesseret i den andens perspektiv og ikke stræber efter at pådutte denne sit eget (Broome 2009:301).

Med denne forståelse af dialog bliver det her relevant at minde om Åkerstrøms påpegning af, at ”man ser det, styringsværktøjet tillader én at se. Og mens man er i gang med at styre, ser man ikke det, styringsværktøjet ikke gør

synligt” (Andersen & Thygesen 2007:68). Fokuserer vi på, hvad der ikke er synligt, når man styrer med dialog, får vi med et foucaultsk perspektiv øje på, hvordan det umiddelbart overses, at alle relationer er en magtrelation. Der er i GF-øvelserne en antagelse om, at deltagerne på baggrund af styringsteknikker som templates, spørgsmål og principper, evner at praktisere dialogisk kommunikation baseret på ideen om ligeværdige parter, hvor empowerment og demokratisering og processens overordnede mål fremmes. Hermed usynliggør styringsværktøjerne imidlertid de forskellige magtpositioner blandt deltagerne (køn, titel, alder, retoriske evner etc.), som netop har indflydelse på demokratisering, empowerment og det endelige resultat. Dialogens succesfulde styring forudsætter derfor, at de grafiske facilitatorer er sig magtrelationerne meget bevidst. Ellers risikerer de, at magtrelationerne stik imod styringsteknikkens hensigt fastholdes, hvorved de svagest positionerede i mindre grad eller slet ikke bliver ”empowerede” og demokratiseringen svækkes. Dialogen som styringsteknik strukturerer således et handlerum, der kan skabe en illusion om, at alle har lige muligheder for at indgå i dialogen, magtpositioner opretholdes i værste fald, og det bliver vanskeligere for deltagerne at opponere imod magten.

Styringens negligering af magtpositioner, er ligeledes central, når den grafiske facilitator selv anvender dialog som styringsteknik. Dette vil vi komme nærmere ind på i afsnittet

om *De grafiske facilitatorer som styringsteknikker*.

GRAFIK SOM STYRINGSTEKNIK

Grafikken er en styringsteknik, der både fremmer effektivisering-, empowerment- og demokratiserings-rationaler. Grafikken som styringsteknik, og heriblandt templates, søger at "empower" deltagerne med flere forskellige grafiske virkemidler. Virkemidlerne fungerer som en form for hjælperedskaber, der giver deltagerne bedre forudsætninger for at deltage aktivt i processen og dermed blive empowerede. De grafiske facilitatorer italesætter følgende virkemidler i grafikken: at skabe et *visuelt overblik*, befordre *humor og glæde*, og få *bugt med skjulte antagelser*.

Visuelt overblik

Sammenkædningen af det *visuelle overblik* og empowerment italesætter Nina således:

- Når man tager noter på en plakat så deles den med alle, hvorimod hvis det er på computeren, så er det kun dig der ved hvad der står. Agenda, formål, osv. er således i spil for alle, og det gør også at alle kan tage lederskab og ansvar (B.1 – I.1 - 46:58-47:16).

Det visuelle overblik dannes med hjælp fra den narrative

fortælling i billedet, som strukturerer de forskellige aktiviteter og fakta på overskuelig vis ved hjælp af simple ikoner, genkendelige symboler og et landskab, der ofte gennem en vej forbinder de forskellige punkter og angiver deres rækkefølge. Deltagere, der har sværere ved at danne et overblik, måske fordi de ikke i samme grad er inde i emnet som deres kollegaer, eller måske fordi de som sådan har sværere ved at danne helheder, eller blot fordi de primært er visuelt orienterede og derfor ofte tabes i verbalsproglig aktivitet, bliver således empowerede til at kunne deltage og tage aktiv del i processen på lige fod med andre. Grafikken fremmer således et demokratiseringsrationale med henblik på så vidt muligt at skabe lige muligheder for, at alle kan deltage og blive empowerede.

Det visuelle overblik er både produktivt og indordnende for deltagerne; produktiv fordi det skaber bedre forudsætninger for at deltage og følge med; indordnende fordi grafikken konstruerer forestillinger om, hvordan muligheder for lederskab og ansvarstagen demokratiseres. Forestillinger om grafikens demokratiserende virke medvirker således i lighed med dialogen til at maskere magt, hvorved magtrelationerne overses. Det bliver derfor vanskeligt for deltagerne at frasige sig denne ansvarliggørelse, da det bliver et spørgsmål om egne evner til deltagelse og selvstyre frem for ydre faktorer, som blandt andet konstitueres af magtrelationer. Dette skal ses i sammenhæng med, hvordan muligheder for,

hvad der kan deltages i og tages ansvar for, afgrænses af, *hvilket* overblik der synliggøres. Grænserne for mulige visuelle overblikke determineres først og fremmest af målene for workshoppen, der fastsættes af en ledelse.

Glæde og humor

Empowerment og demokratisering er i GF tæt forbundet med de grafiske facilitatorers bestræbelser på at skabe rammer, der åbner for læring. Ud over at grafikken imødekommer overvejende visuelt tænkende deltagere, er humor ifølge de grafiske facilitatorer også et vigtigt virkemiddel til indlæring: "...og humoren er også vigtig fordi så åbner du op og husker og lærer bedre" (B.1 – I.1 – 26:15-29:19). Humoren opstår blandt andet igennem ikonerne og symbolerne, som vi i observationerne har set generelt skaber smil og grin (B.5.2 L. 18-19). Imidlertid handler det ifølge Signe ikke kun om indlæring, men også om at skabe glæde omkring de ting, man som menneske beskæftiger sig med:

- ” Det er simpelthen så glædesskabende, det er også derfor jeg snakker om hjernen og flowteori selvom det som sådan ikke har noget med det at gøre – men det handler om at få to hjernehalvdele til at flyde sammen, man kan simpelthen måle at der er en cirkulation på en helt anden måde mellem de to hjernehalvdele – og det er lidt det der sker (knipser med fingrene) ”wow hvor gik den dag hen” (B.1 – I.2 – 50:17-50:38).

Humor som virkemiddel i grafikkens styring strukturerer et handlerum, hvor glæde og grin er legitime handlemåder. Negativitet får i højere grad karakter af illegitim opførsel. På samme måde som de andre styringsteknikker virker styringen her ved at abonnere på allerede herskende diskurser om arbejdslivet, der har afsæt i forestillinger om at rumme det *hele* menneske, hvor fritid og arbejdsliv flyder sammen.

Få bugt med skjulte antagelser

At *få bugt med skjulte antagelser* er et virkemiddel i grafikken, som virker forskelligt i de tre variationer, der overordnet opereres med i GF. Vi begynder med varianten strategisk visualisering:

Inden for **strategisk visualisering** henviser det *at få bugt med skjulte antagelser* til den proces, hvor deltagere diskuterer bestemte begreber, hændelser og synspunkter, som kan tillægges forskellige subjektive betydninger, der i kraft heraf, kan skabe miskommunikation blandt de involverede. Grafikken bliver her et virkemiddel til at få bugt med skjulte antagelser om, hvordan verden ser ud, fordi der sættes et ikon eller symbol på det givne fænomen. Der skabes herved et fælles billede og en fælles definition på dette, hvor grafikken i samspil med faciliteringen skaber muligheder for, at deltageren konkret kan pege på, hvordan denne forstår og tolker et givet ord, begreb eller hændelse anderledes end det, tegningen repræsenterer. Vi ser eksempelvis under mø-

det i RV, hvordan konsulent Martin hæfter sig ved en figur, Signe har tegnet og som han tolker anderledes. Dette medfører, at de i fællesskab får forhandlet sig frem til et andet ikon, hvis betydning de er enige om (Bilag 4.3 L. 20-22). Grafikken afgrænser herved den grafiske facilitators fortolkningsmuligheder, da denne proces sætter hendes valg af ikoner og symboler til forhandling. Den æstetiske stolthed kan her blive en udfordring for den grafiske facilitator, hvilket Signe er bevidst omkring:

- ” Hvis jeg forbereder mig for meget så har jeg allerede en idé om hvordan det skal se ud, inde i mit hoved: *”Det ville være fedt at få med, og det ville være fedt at få med”* – og så overtager den der forfængelighed, så overtager æstetikken, så får den lov at fylde mere. Men så er jeg jo ikke tro imod dem der er i rummet. Jeg kan jo reelt ikke vide hvor det er de vil hen (B.1 – I.3 - 17:00-17:22)

Grafikkens virke som styringsteknik til at få bugt med skjulte antagelser forudsætter således, at den æstetiske stolthed ikke dominerer. Signes fokus på at være ”tro” overfor det, der sker i rummet, ser vi i observationerne bliver udfordret af, at hun konstant er nødsaget til at selektere i, hvilke udsagn der skal tegnes og hvilke der ikke skal. Papirets afgrænsede størrelse og den ofte korte tid mellem udsagnene er kendsgerninger, der markerer grænser for, hvor

mange og hvilke udsagn der kan få en plads på papiret. Der kan her drages en parallel til dialogens skjulte magt. Dialogen som styringsteknik er nemlig ligeledes central i praksisen omkring grafikken, da man må antage, at den grafiske facilitators selektionsproces i høj grad er betinget af magtrelationer. For der synes at være større sandsynlighed for, at udsagn fra de stærkest positionerede får forrang i selektionsprocessen, da den grafiske facilitator naturligvis, på samme måde som deltagerne, er indlejret og underlagt magtrelationer, som blandt andet opererer ud fra forestillinger om køn, alder, sociale egenskaber og titel. Dialogens fastholdelse af magtrelationer understøttes således ikke kun af grafikken, men forstærkes også, da de stærkest positioneredes position stadfæstes af selektionen, fordi grafikken synliggør for alle, hvilke udsagn der er ”værd” at tegne op. På den anden side kan man også argumentere for, at grafikkens tydeliggørelse af magtrelationerne kan have karakter af en ”afsløring” i den forstand, at det kan sætte refleksion i gang hos deltagerne om, *hvorfor* nogle udsagn vægtes højere end andre.

Grafikkens evne til at få bugt med skjulte antagelser er således på den ene side produktiv, fordi den kan komme miskommunikation til livs og synliggøre magtrelationer. På den anden side kan grafikken styrke magtrelationer gennem antagelser om ligeværdig dialog, fordi det der tegnes, i større udstrækning vil repræsentere de stærkest positionerede. De

oversete magtrelationer markerer således grænserne for, hvilke ikoner der overhovedet er på spil i den givne proces. Det vil sige, stiller en given deltager sig som opponenter til et udsagn fra en stærkt positioneret deltager, sættes magten til forhandling.

Grafikkens evne til at få bugt med skjulte antagelser i strategisk visualisering bygger således på en række faktorer, der veksler med deltagergruppernes karakter og sammensætning. Centrale faktorer synes både at være magtkonstellationer og givne organisationskulturer, der blandt andet er determinerende for måder at samtale på. Den grafiske facilitatorer synes ligeledes at være en central faktor, da grafikens opretholdelse eller udfordring af givne magtrelationer er afhængig af, om den grafiske facilitator har magtrelationer for øje og om hun evner at inddrage det i sin praksis, vel vidende at hun aldrig kan være objektiv. Selektionsprocessen og øje for magtrelationer er således faktorer i strategisk visualisering, der konstituerer hinanden gensidigt og bliver afgørende for, hvilket handlerum der skabes for deltagerne.

I en **grafisk faciliteret præsentation** står grafikken ikke på samme måde til forhandling som i en strategisk visualiseret proces. Ikoner eller symbolers repræsentation af fænomener, forestillinger og processer er fastsat af de medarbejdere, der i samarbejde med den grafiske facilitator har udarbejdet præsentationen. Alligevel har grafikken her den funktion, at

få bugt med skjulte antagelser, fordi afsendernes budskaber og antagelser, der ligger heri, bliver tydeligere med grafikens virke.

Empowermentrationalet udtrykkes i grafiske præsentationer ved at handlingsanvisende kommunikation tydeliggøres og deltagerne derved i større udstrækning bliver i stand til at handle herpå. I præsentationen hos RV ser vi, hvordan modtagerne med det samme inddrager grafikken i deres talepraksis, da det bliver deres tur til at kommenterer oplægget. Eksempelvis stiller en af modtagerne spørgsmålet: "...når ham der går fra implementeringsprocesserne over til ham, der er, ved de fastlagte processer – hvad sker der så med de overordnede kontrol-mål?" (Bilag 4.1 L.17-19). Modtagerne bruger således aktivt grafikken som fælles referencepunkt for kommunikationen, lige som grafikken endnu engang medvirker til at afhjælpe miskommunikation, idet den bevirker, at alle i lokalet er klar over, hvilket punkt i oplægget der nu er under diskussion. Det grafiske i en præsentation markerer tydeligt grænserne for, hvad der er relevant i samtaleemnet og hvilke antagelser der ligger i de forskellige fænomener. Den produktive styring virker ved at fastholde diskussionens fokus og gør herved kommunikationen mere effektiv.

Magtens virke i grafisk faciliterede præsentationer rummer flere muligheder, sådan som vi også så det i strategisk visu-

alisering. At grafikken kan få bugt med skjulte antagelser er igen betinget af mangfoldige faktorer, f.eks. hvordan oplægget præsenteres. Lægges der op til diskussion af budskabet eller har det mere karakter af at være en ordre? Og hvordan er magtrelation mellem afsender og modtager, er afsender f.eks. medarbejder, leder eller ekspert, og er deltagerne medarbejdere, ledere eller eksperter? – Disse forhold må bestemme, hvorledes det grafiske strukturerer muligheden for at opponere mod afsenderens budskab. Grafikken har således potentiale til at synliggøre skjulte magtrelationer, fordi fænomener tydeliggøres i større udstrækning. Dog er der andre væsentlige magtrelationelle faktorer, der markerer grænserne for, hvilke handlemuligheder denne synliggørelse kan afføde.

Grafikkens styring i **grafisk recording** får ikke i samme grad bugt med skjulte antagelser. Grafikken repræsenterer nemlig den grafiske recorders subjektive tolkning af det, der sker og siges i lokalet. Det bliver således ikke klart, om visualiseringen af en udtalelse stemmer med antagelserne bag denne. Signe berører netop den subjektive tolkning i sin webblog om GF:

- ” I recreate the messages with my own imagery. “This is manipulation”, some would say. Others, like me, would argue that we can never be neutral and to cover our own objectivity is a bigger crime than showing it. Here,

at least, people can say: “Look what she drew – I don’t agree at all (Internetreference 5).

I en magtoptik giver det synlige papirark med visualiseringer ud fra Signes argument således mulighed for, at deltagerne kan forhandle om det indhold, der visualiseres, og derved forhandle om magten. Dette argument forekommer da også plausibelt, idet det står klart for deltagerne, at det er den grafiske recorders subjektive holdning og ikke universelle sandheder om dagens forløb, der er på spil. Grafikken i grafisk recording er på den ene side strukturerende for, hvilke situationer, informationer, personer og stemninger, der bliver fremtrædende, når deltagerne skal genkalde dagen, men på den anden side har vi også i afsnittet *Grafik* i første analysedel set, hvordan perception af billeder rummer forskellige subjektive tolkningsmuligheder, hvorfor grafikken åbner for, at deltageren i et vist omfang kan lægge egne tolkninger ind i grafikken.

Styringen mod at ”empower” deltagerne til at få bugt med skjulte antagelser synes ikke at lykkes i grafisk recording i samme grad som i de andre varianter. Det er i kombination med facilitering at grafikken bliver en succesfuld styringsteknik, idet inddragelse af deltagerne i tegnepraksissen er afgørende for at få bugt med skjulte antagelser.

Ejerskab

Ejerskab er en central dimension i styringen mod at deltagerne bliver empowerede. Rationalet er, at ejerskab er motiverende for individer og derfor bliver afgørende for deres deltagelse og indsats i en given proces. Grafikken er en styringsteknik, der styrer efter at fordre ejerskab ved at deltagerne får egne ideer og udsagn op på en fælles plakat "Jo mere ejerskab de har over billedet, jo mere aktivt vil de også bruge det efterfølgende når de kommer hjem" (B.1 – I.1 - 13:10-13:20). Målet er, at deltagerne herigennem føler sig anerkendt og som medskabere af processen. Dette ansvarliggør samtidig deltagerne i tråd med det liberalistiske dogme "frihed under ansvar", som er grundtanken for de moderne ledelses- og managementformer. Deltagerne får altså indflydelse på og medbestemmelse over processen, men denne gevinst forudsætter samtidig en øget ansvarliggørelse.

Grafikkens styring mod at fordre ejerskab synes dog at løbe ind i en udfordring med hensyn til ejerskab over visualiseringerne, da det er den grafiske facilitator der fører pennen. Ejerskabet over plakaten synes derfor at blive diskuterbart. Det er bemærkelsesværdigt, at deltagerne kun sjældent inviteres til at tegne selv. Dette især i betragtning af, hvordan de grafiske facilitatorer taler med stolthed i stemmen om de sessioner, hvor deltagerne selv er begyndt at tegne (Bilag 4.2 L.115-117). De grafiske facilitatorers italesættelser af egne tegnekundskaber er alle centreret omkring, hvordan de fak-

tisk *ikke* kan tegne, men blot har lært nogle simple teknikker, så det kan se ud, som om at de kan. Signe skriver eksempelvis på sin blog om GF:

- ” I can’t draw. I have learned tips ‘n tricks along the way that makes (most) people *think* I can draw but if you look at my drawings they lack perspective, proportion and gravity. Many Graphic Facilitators can’t draw. Of course you can be so bad at drawing that people are not able to recognize a dog from a plane, which is a problem if you are a visual thinker and want to convey your messages (Internetreference 6).

Æstetikken er altså ikke det afgørende for, hvorvidt man er en dygtig facilitator eller ej, derimod handler det om, at grafikken skal understøtte faciliteringen således at målene med styringen indfries. Signe forklarer det således:

- ” Excellent Graphic Facilitators are not defined by the ability to draw with great finesse but to be able to 1. listen for meaning 2. the ability to visualize thoughts and ideas and 3. to be able to convey these thoughts in a structured way (Internetreference 7).

I samme ombæring peger Signe og Nina på, at alle kan tegne. Det handler bare om at turde – en barriere de netop forsøger at nedbryde med deres erhverv. Spørgsmålet er så, hvorfor

det er gennemgående for vores empiri, at de grafiske facilitatorer generelt ikke opfordrer deltagerne til at tegne mere end vi ser dem gøre? I det følgende vil vi for at se nærmere på dette spørgsmål slå ned på konkrete eksempler i empirien, der sætter ejerskab over grafikken til diskussion.

Konsulenten Martin, der er deltager i mødet hos RV, ser vi flere gange i observationen gå op til et *whiteboard* og skrive forskellige ting, som han bruger til at understøtte sine forklaringer med. Halvvejs inde i mødet er Martin ved at forklare noget om salg, da han tager initiativ til at tegne. Situationen udspiller sig således:

Signe står nu ved whiteboardet sammen med Martin og de tegner sammen på det papir, som hænger her [Det er ikke det store papir, men en tavle med flipovers, som står ved siden af whiteboardet]. Martin forklarer. De står hver især med en tusch i hånden. Martin tegner en telefon [for at illustrere] noget med at ringe til kunderne.

” Signe siger: ”Hold kæft en grim telefon.”

Martin siger: ”Det er en gammeldags telefon.”

Signe griner, og siger: ”Vi gør lige sådan her (hun tegner en ledning ud fra Martins telefon), så kan jeg se, at det er en telefon”, hun griner lidt.

Martin siger: ”Det er nok bedre, at du tegner.”

Signe griner (Bilag 4.2 – L.562-570).

Eksemplet illustrerer, hvordan Signe her modarbejder sin egen styring ved at nedgøre Martins forsøg på at tegne. Hvorvidt det er den æstetiske stolthed, en manifestation af sin rolle, eller andre forhold, der får hende til at reagere sådan, kan der kun gisnes om. Det interessante er, at der opstår uoverensstemmelse mellem hendes egne idealer om styringen og selve styringspraksissen med hensyn til det at inddrage deltageren i at tegne. Styringen mod at fremme meningsskabelsesdiskursen mislykkes her for så vidt angår grafikken. Denne styring mod at engagere deltagerne i at tegne selv forekommer ligeledes at mislykkes i den offentlige styrelses konference.

På denne konference opfordrer den grafiske facilitator, Charlotte, deltagerne til at tegne på templatene. Hun henviser i samme ombæring til, at man kan få hjælp fra den professionelle tegner (som står i hjørnet og tegner oplægsholderne og deres budskaber), hvis man ikke er tryk ved at tegne selv. Invitationen til at tegne henviser således samtidig til, at tegnepraksisser er uvante og derfor kan kræve professionel hjælp. Vi observerede ikke nogen, der tegnede selv, men i stedet var der intensivt bud efter tegneren. (Bilag 3.1 L.21-24). Deltagerne synes her at være underlagt tegn- og produktionstek-

nologiernes dominans over tegnepraksisser, som Charlotte uoverlagt understøtter med sin styring. Styringen mod ejerskab og deltagelse synes altså at blive svækket af Charlottes egen ageren. Hun går på kompromis med sin styring, fordi hun ikke ønsker at presse deltagerne ud i noget, de ikke har lyst til, hvormed hun samtidig kommer til at understøtte en samfundsmæssig æstetisk dominans, der markerer grænser for smukt og grimt, kunst eller ej, idet dette netop synes at ligge til grund for forestillinger om, hvorfor den menige mand ikke har lyst til at tegne – fordi han ikke kan.

Empowermentrationalets styring udfordres således af tegntechnologiernes magt, hvor grafikens styring forekommer mindre succesfuld med hensyn til at skabe ejerskab, fordi deltagerne ikke inddrages i skabelsen af det visuelle resultat. En central pointe er her, at grafikens styring mod empowerment og demokratisering får mere indirekte karakter, da grafikken har til formål at positionere deltagerne stærkere til at tage ejerskab og ansvar i øvelserne og dialogen, men ikke i selve tegnepraksissen. Styringen i grafikken fremstår derfor tvetydig, idet de grafiske facilitatorer giver udtryk for, at de ønsker at deltagerne skal tegne, mens deres praksis viser noget andet. Hvorvidt det drejer sig om hensynstagen til deltagerne i henhold til tegntechnologiernes magt eller manifestation af egen rolle afslører empirien ikke, men grafikens styring synes under alle omstændigheder ikke at blive udnyttet til fulde.

Templates som styringsteknik

Styringen i den offentlige styrelses konference tager udgangspunkt i en template formet som en dug på hvert bord og specifikke spørgsmål, der skifter fra runde til runde (Bilag 3.2). Brugen af templates og spørgsmål fungerer som styringsteknik til at skabe fokus på de definerede emner, der af konferencens arrangører anses for at være relevante for at nå konferencens mål. Da konferencens endelige mål er et visuelt idekatalog baseret på deltagernes noter og med den professionelle tegners illustrationer, er der brug for, at grupperne når til enighed om nogle scenarier, der skal visualiseres. Templaten løser denne opgave og bliver en produktiv styringsteknik ved at markere en specifik afgrænsning for mulige ideer, samtaler og mål, hvilket konkretiserer opgaven. Samtidig smidiggør templaten kommunikationen i kraft af det fælles referencepunkt, som kombinationen af billeder og tekst skaber med den fysiske placering i midten af gruppen. Det bliver en styringsteknik, der muliggør en effektivt facilitering af 250 mennesker, samtidig med at deltagerne bliver empowerede ved, at de selv er ansvarlige for at bestemme indholdet inden for de givne rammer.

Templates er således både produktive og betvingende for deltagerne. Produktive er de i den forstand, at de skaber referencepunkter for dannelse af fælles viden og strukturerer samtalen, så deltagerne kan udvikle et idekatalog med henblik på at skabe bedre service til samfundets borgere.

Indordnede er templates, idet de afgrænser mulige perspektiver på emnet, hvorfor kreativitet og det at "tænke ud af boksen" synes at måtte vige for prædefinerede retningslinjer. Der kan dog argumenteres for, at magten forekommer mindre skjult end ved de styringsteknikker, vi allerede har set, fordi templatens åbenlyse afgrænsning af muligheder positionerer deltagerne stærkere til at navigerer i magten.

DEN GRAFISKE FACILITATOR SOM STYRINGSTEKNIK

Vi har hidtil betragtet styringsteknikker, der bliver instrumenter for den grafiske facilitators styring, men facilitatoren selv er lige så meget et instrument, der indeholder kvaliteter og kompetencer, som kommer i spil i processen på forskellige vis.

Bruges man som et redskab ligger det også implicit, at man bliver styret af noget. Vi har i anden analysedel været inde på, hvordan grafiske facilitators etiske selvforhold, som er knyttet an til specifikke liberale styringsrationaler, er konstituerende for, hvordan de udfolder styringsteknikkerne i praksis. Vi har nu imidlertid gennem tredje analyseniveau set, hvordan en del af rationalernes intentioner "går tabt" i

oversættelsen til praksisser (Rose 1999:54), således at der forekommer uintenderede virkninger, som f.eks. fastholdelse af magtrelationer og forhindring af deltagerne egne tegnepraksisser. Pointen har gennemgående været, at styringens faldgruber især er betinget af den enkelte grafiske facilitators subjektive styring.

Kaster vi et blik tilbage på deres italesættelser i anden analysedel, ser vi da også, hvordan de hver især trækker mere på nogle rationaler end andre. Mia abonnerer primært på et demokratiseringsrationale, hvor *sammenskabelse* og kollektivitet bliver italesat som essentielle for hendes styring. Nina synes mest at være optaget af at empower deltagerne, mens Signe og Charlotte hovedsageligt trækker på meningsskabelsesdiskursen. Disse rationaler må antages at være formende for deres subjektive styring. Dog er det i et governmentality perspektiv dannelsesprocessen og ikke subjektet i sig selv, der er interessant. Subjektet er nemlig ikke det samme i forskellige sammenhænge, men underlagt en række subjektiveringspraksisser (magtteknologier), hvori det formes af de relationer, det indgår i, samt de diskurser og sandheder, der produceres. "Det frie subjekt er et situeret subjekt" (Dean, 2006:263). Informanternes egen selvstyring som grafisk facilitatorer dannes og reformeres på forskellige måder afhængig af kontekster og menneskelige relationer. Mia forklarer i den forbindelse, hvordan hun styrer mere i RV, fordi:

- Vi er en forskel fra de mennesker der er i det her hus, så for at få dem til at have tillid til os, eller til mig, så er jeg gået ind og har vist at jeg også kan tage styringen, fordi det gør dem trygge (B.1 – I.6 - 20:05-20:35).

Mias italesættelse af styring bliver indledningen til en samtale mellem hende og Signe om, hvordan de styrer forskelligt. Mia oplever, at jo mindre hun styrer, jo mere sker der: "Der hvor der sker mest er dér hvor jeg tør at give mest slip på styringen" (B.1 – I.6 - 09:48-09:59). Signe fortæller, at hun i modsætning til Mia er meget styrende: "Jeg styrer benhårdt!" (B.1 – I.6 - 11:28-11:30). Det centrale for hende er, at deltagerne ikke opdager styringen: "Jeg er ret sikker på at deltagerne ikke føler at der bliver styret. Usynlig facilitering, så de siger: *hov, hvordan kom vi her hen?*" (B.1 – I.6 – 11:18 – 11:22). Signe taler altså om skjult styring til at empower deltagerne, således at de oplever, at de har styret sig selv hen imod de ideer og resultater, de når frem til, hvor Mia i højere grad *forsøger at give slip*, så de i større udstrækning styrer sig selv. Således synes handlerummet at blive forskelligt for Mias og Signes deltagere. Styringen i grafisk facilitering vil således altid være betinget af subjektet der styrer, samtidig med at subjektet altid er betinget af den kontekst det styrer i og styres af.

Delkonklusion

Tredje analyseniveau har vist os, hvordan styringsteknikker-

nes styring virker ved at abonnere på allerede dominerende samfundsdiskurser om den moderne medarbejders indre behov for deltagelse og selvstyre. Således formes specifikke handlemuligheder for at "gøre" god eller dårlig deltager, der er i tråd med liberale styringsrationalers styringsmål om empowerede og selvansvarlige samfundsborgere. Endvidere bliver det klart, at styringsteknikkerne både er produktive og indordnende. De er produktive i den forstand, at de afhjælper miskommunikation, fordrer empowerment, fremmer indlæring, skaber glæde, holder et fokus og strukturer en given samtale. Alle teknikkerne objektiverer subjektet ved at styre og regulere dets formnings- og dannelsesproces i samspil med dets egen aktive selvdannelse. Styringen og reguleringen bliver på samme tid indordnende i den forstand, at teknikkerne reproducerer diskursive sandheder om menneskets essens, der tvinger subjektet ind i specifikke adfærdsmønstre og herved vanskeliggør muligheder for at navigere, og ikke mindst opponere, imod magten, idet magten skjules i sandhedernes statiske og objektive karakter. Det bliver således svært for deltagerne at frasige sig deltagelse, aktivitet og selvledende adfærd.

Grafikkens styring mod ejerskab fremstår tvetydig, da de grafiske facilitatorer på den ene side italesætter et ønske om at deltagerne tager del i tegnepraksissen, mens deres praksis på den anden side peger på noget andet. Det synes at være tegntechnologiernes dominans over grafikken, der konstru-

erer forestillinger om tegnepraksisser som uvante og med æstetiske retningslinjer, der markerer handlemuligheder for både at tegne og opfordre til det.

Endelig peger styringsteknikkernes forfølgelse af specifikke styringsmål med Åkerstrøms syn på, hvorledes magtrelationers betydning for empowerment og demokratisering skjules gennem antagelser om dialog, som værende en ligeværdig praksis. De oversete magtrelationer udfordrer styringsmålene, samtidig med at magten i grafisk facilitering bliver endnu skjult, hvorved deltagernes muligheder for at navigerer i magten indskrænkes yderligere. I samme ombæring peger analysen på, at grafikken som styringsteknik potentielt kan fungere som modmagt til teknikernes skjulte styring, da grafikken kan bringe magtrelationer frem i lyset. Dette synes dog i høj grad at være betinget af den enkelte grafiske facilitators øje for magt og specifikke måde at styre på. I den forbindelse bliver det klart, at det ikke kun er subjektet, der influerer på styringen i GF, men også den givne kontekst. Dette bliver hermed oplæg til en nærmere diskussion af, hvad det betyder for konstruktionen af GF som styringsredskab og for de givne deltagere, når denne styring placeres i en neoliberal kontekst. ■

7



DISKUSSION

INDLEDNING

I problemfeltet stillede vi spørgsmålet, om GF er lig med autonomi og glæde eller om der er mere avancerede styringsformer på spil. Vi har i analysen set, at der finder en høj grad af styring sted i GF. De avancerede styringsformer har igennem analysen rejst nye interessante spørgsmål, heriblandt: hvordan dialogen mere konkret maskerer magten og om denne maskering er uundgåelig i GF. Herudover har vi hæftet os ved det stigende fokus på effektivisering, der synes at forekomme i GF, når det placeres i RV. Vi ønsker her at diskutere, hvilken betydning effektivitet har for styringen i GF og hvilket handlerum det sætter for deltagerne. Endelig har vi øje for, hvordan RV indskriver sig i neoliberale styringsformer, hvorfor vi afslutningsvis stiller spørgsmålet, hvilken interesse neoliberalismen¹³ har i GF.

GF – ET INSTRUMENT TIL AT MASKERE MAGT

Som vi har set i specialets analyser, er grafisk facilitering et styringsredskab, der tro mod den governmentale ledelsesform er baseret på værdier og styringsteknikker med en humanistisk og demokratisk klang. Det er her interessant at drage en parallel til kommunikationsforskeren Louise Phillips' nyeste bog, *The Dialogical Turn*, hvori hun påpeger, hvordan der implicit i begrebet "dialog" ligger antagelser om værdier som deltagelse, involvering, demokrati, samarbejde, lighed og partnerskab (Phillips 2001:11). Phillips problematiserer dette i et foucaultsk perspektiv og argumenterer gennem empiriske feltstudier for, at dialogbegrebets positive konnotationer betyder, at magtpositioner overses (Phillips 2001:13). Den dialogiske tilgang er blandt andet betinget af en antagelse om, at når kommunikative tilgange, såsom envejskommunikation, erstattes af dialog, skabes viden sammen, hvor modtager erstattes af deltager og rollefordelingen mellem "afsender" og "modtager" tilsløres eller opløses i den gensidige vidensproduktion (Phillips 2011:3). Magtforholdene forsvinder imidlertid ikke, men bliver ofte mindre åbenbare. Vi har tidligere i analysen af dialogiske styringsteknikker berørt dette i forbindelse med diskussionen af Åkerstrøms styringsterminologi, der peger på hvordan, det, der forsøges styret, træder frem, hvorved

noget andet samtidig forsvinder fra horisonten eller skjules. Det interessante, Phillips bidrager med i forhold til dette, er hendes påpegning af, hvorledes dialogens positive konnotationer ikke blot *maskerer* magten, men også kan bruges som et skalkeskjul for andre dagsordener, end dem, der fremstår for de involverede. Phillips opfordrer i den forbindelse til at være opmærksom på, at de personer, institutioner etc., som i kraft af deres dialogiske tilgang virker til at inddrage marginaliserede grupper, er dem der til at starte med har sat den pågældende dagsorden. På den måde bliver top-down beslutningsprocesser maskeret som dialogiske bottom-up-processer (Phillips 2011:13).

Årsagen til at dialog udnyttes og anvendes på andre måder end de konnotationer begrebet tilskrives er forårsaget af, at der er forskellige dagsordener på spil, når vi mennesker interagerer. I GF har den grafiske facilitator i kraft af sin rolle hverken indflydelse på udgangspunktet for dagsordenen, udgangspunktet for processen, hvem der involveres eller hvordan det færdige produkt anvendes. Der er således væsentlige rammesættende elementer i en given proces, som ikke er under den grafiske facilitators indflydelse. Styringen mod at skabe demokratiske processer, der befordrer empowerment og ejerskab, kan således i værste fald blive et instrument til at maskere top-down beslutninger som dialogiske *bottom-up*-processer. Den grafiske facilitator bliver således centrum for maskering af magten uden nødvendigvis

at være klar over det.

Vender vi igen tilbage til specialets begyndelse, så vi som udgangspunkt også et potentiale i GF som styringsredskab. Dette potentiale må man have in mente, når man karakteriserer GF som et instrument til at maskere magt. Vi hæfter os ved det forhold, at den grafiske facilitator som oftest er ekstern konsulent, hvorfor mål og værdier som udgangspunkt ikke (nødvendigvis) er internaliseret hos denne. Som vi har set i andet analyseniveau, har de grafiske facilitatorer egne stærke mål og værdier omkring deres virke, som synes at være dybt rodfæstede i humanistiske overbevisninger. Skønt både deltagerne og den grafiske facilitator arbejder ud fra mere eller mindre fastsatte og *maskerede* mål, kan der argumenteres for, at processernes relativt store frihedsgrader, der skal tjene til at fremme læring, glæde og demokratisering, også kan muliggøre refleksioner, diskussioner og vidensdeling. Dette kan give deltagerne bedre muligheder for at navigere i magten end processer af langt mere resultatorienteret karakterer, som styres af interne ledere. Selv om der er risiko for, at GF degraderes til at blive en operationalisering af en virksomheds givne styringsmål, der skjuler magt, ligger der trods alt et potentiale i den måde at skabe processer på, fordi den grafiske facilitators egne værdier kan muliggøre et modspil til en given virksomheds dominans. Modspillet afhænger således både af den givne grafiske facilitator som subjekt og hvorvidt denne er tilknyttet virksom-

heden som ekstern konsulent eller er fastansat der.

Denne diskussion om styring og mål rejser endnu et spørgsmål i forbindelse med dialog, for kan man overhovedet tale om dialogisk kommunikation, når dialogen er determineret af specifikke styringsmål?

DIALOGENS KARAKTERISTIKA

Dialogen i GF forekommer i analysen særlig interessant i forbindelse med styringens virke, og vi kan da heller ikke helt lægge den fra os endnu. For at se nærmere på spørgsmålet om hvorvidt dialog og styringsmål kan gå hånd i hånd, må vi få en dybere forståelse for, hvad der markerer grænserne for dialog og ikke-dialog.

Dialogpraktikere, heriblandt facilitatorer og grafiske facilitatorer, trækker teoretisk på filosofferne Martin Buber og Mikhail Bakthin som har dannet grundlag for mange af de kommunikationsteorier, der eksisterer i dag (Pearce & Pearce 2001). Som andre konsulenter inden for området trækker dialogpraktikere på dele af forskellige dialogteorier og tolker dem ind i en given praksis. Dette vil demonstreres i det følgende.

Den centrale forskel mellem Buber og Bakthin er deres

ontologiske syn på dialog. Buber har et præskriptivt syn på dialog, hvor han anser dialog for en særlig kvalitet ved kommunikation. Bakthin mener derimod, at alle samtaleformer og al kommunikation er dialog. De grafiske facilitatorer, og dialogpraktikere generelt, deler Bubers ontologiske udgangspunkt, om dialog som værende et element i kommunikation. Dog mener Buber ikke, at dialog er noget, man kan facilitere eller organisere sig til, men momenter der opstår flygtigt (Black et al. 2004:33). At dialog fremmes gennem forskellige spørgeteknikker og anerkendende tilgange er således praktikerens videreførelse af Buber. Buber forekommer at være den primære inspiration til praktikerne, hvor omdrejningspunktet er at forstå den andens verden og, hvad der er væsentligst, at være oprigtig interesseret i denne anden. Buber bruger i den forbindelse begrebet *I-thou*, hvorved hans pointe er, at subjektivering opstår i I-thou relationen, som står i modsætning til *I-it* relationen, hvor den ene påtvinger den anden sit eget perspektiv og den anden dermed gøres til genstand for objektgørelse (Broome 2009:302). I-thou relationen er altså ifølge Buber forudsætningen for, at der er tale om dialog. Steinar Kvale kritiserer dialogiske interviews med afsæt i Buber, idet han påpeger, at interviewet er en I-it relation, fordi interviewet har til formål at fremme forskerens egne mål, hvorfor man som sådan ikke er interesseret i at opnå en dyb erkendelse af den anden, men derimod snarere at indsamle de kvalitative data, man har sat sig for. Ifølge Kvale, kan dialog i værste fald være med

til at opretholde magtrelationer ved en illusion om et rum for ligeværdig samtale (Kvale 2006:483). Med afsæt i Kvales kritik bliver spørgsmålet så, om al dialog i grafisk faciliterede processer egentlig er en I-thou relation, der maskerer magt?

Som udgangspunkt må vi ud fra deres italesættelser af, hvordan de "lytter helt ned i hvad der bliver sagt" (B.1 – I.6 – 33:45-34:45), antage at de grafiske facilitatorer er interesseret i den andens perspektiv. Hvorvidt dialogen og den strukturerede lytning også er betinget af at nå bestemte mål, således at relationen bevæger sig over i en I-it relation, må siges at være afhængig af den enkelte grafiske facilitator og hendes evne til at fastholde sig selv i dialogen uden at fokusere på, hvorvidt det, den anden siger, er relevant for hendes egne og virksomhedens mål med processen. Dette synes umiddelbart at fremstå som ikke blot en næsten umulig opgave, men også som uhensigtsmæssig facilitering med hensyn til at hjælpe en gruppe mod et fælles mål. Ud fra Kvale kan der argumenteres for, at dialogen bliver en styringsteknik, der objektiverer deltageren og således fastholder magtrelationer gennem en illusion om I-thou relationer, der egentlig mere har karakter af I-it relationer. Dialogen mellem facilitator og deltager er således ifølge Kvale ikke dialog. På den anden side kan der vel argumenteres for, at den grafiske facilitator trods alt kan muliggøre dialog deltagerne imellem. Dette argument hviler på en antagelse om, at I-it relationer

ofte opstår, når den ene ikke føler sit eget perspektiv forstået af den anden. Der er med andre ord bedre mulighed for I-thou relationer i processer med mindre miskommunikation, fordi samtaleparterne i højere grad føler sig hørt af den anden og derfor ikke behøver at centrere deres energi om at overbevise den anden om eget perspektiv, hvilket jo ofte sker, når man "taler forbi hinanden". Grafikken synes således som fælles referencepunkt at give bedre mulighed for dialog, da de samtalende parter ikke i samme grad skal koncentrere sig om, hvorvidt den anden forstår, hvad der tales om. Herudover kan der argumenteres for, at deltagere, der går ind til processen med et I-it-mål, det vil sige har et ønske om at påtvinge andre eget perspektiv, på sin vis tvinges til at overgå til en I-thou relation, da styringen i GF er centreret om at målet nås i fællesskab.

Diskussionerne sætter indtil videre målene som centrale i styringens virke, der som vi har set, kommer til udtryk ved, at dagsordener kan maskeres samt at dialogens ærinde kan udvandes. For at fuldende diskussionen om målene vil vi i det følgende diskutere, hvad målenes konkrete indhold kan betyde for dialogen og styringen i GF.

GF I EN NEOLIBERAL KONTEKST

Som vi har set i analysen, synes Signe efter sin fuldtidsan-

sættelse i RV i stigende grad at trække på et effektiviseringsrationale. Det forekommer os, at effektivisering bliver et mål i GF-praksissen i RV, hvilket understreges af, at RV netop har ansat Signe, fordi de kan spare betydelig tid på kundemøder. RV kan betegnes som en virksomhed med neoliberal virksomhedsorganisering. Neoliberalisme er kendetegnende for mange af de nye regulerings- og ledelsesformer, som de nye vilkår på arbejdsmarkedet har medført. Neoliberalisme er blandt andet en managementtænkning, der er funderet i en økonomisk rationalitet, som samtidigt har en fundering i en liberalistisk ideologi. Virksomheden anskues i denne forbindelse som et marked, hvor medarbejdernes værdi skal kunne afgøres ved at måle deres produktivitetstal. Styring efter markedsværdier er ikke et nyt fænomen i virksomheder, men det interessante i tænkningen er, hvordan markedsværdier breder sig til alle sociale handlinger (Nielsen 2008:4). Eksempelvis blotlægges individer og institutioner for inspektion ved at produktivitetstallene offentliggøres, f.eks. ved publiceringslister på intranettet eller ophængt på tavler. Inden for forskningsverdenen kan der peges på den bibliometriske forskningsindikator¹⁴ som et aktuelt eksempel på, hvordan enhver aktivitet anskues som en vare, således at forskning og uddannelse, i en neoliberal optik ikke adskiller sig fra en hvilken som helst anden form for produktion. Den enkelte ansøres ved hjælp af neoliberal regulering til at tænke sig selv som en vare og derfor arbejde med at optimere sig selv med henblik på øget markedsværdi (Petersen

og O'Flynn 2007:198,200). Empirien indskriver gentagne gange RV som en neoliberal virksomhed. Signe siger f.eks. om sin oplevelse af, at arbejde i RV: "... man bliver målt, målt på sin viden, målt på sine resultater ... Fordi vi går ind i en virksomhed, hvor ting bliver målt på omsætning. Færdigt arbejde!" (B.1 – I.6 – 21:24-21:47). Med Åkerstrøms karakteristik af øvelser som en styringsteknik til at arbejde med potentialet i det ufærdige selv synes GF netop at indskrive sig i neoliberale styringsmål.

Vi ser dog uoverensstemmelser mellem den neoliberale optik i RV og GF. Det kan eksemplificeres ved Mias betragtninger over, hvordan bundlinjetænkning markerer grænser for handlemuligheder i arbejdet med GF:

- [RV] er opbygget efter bonusordninger. En hierarkisk virksomhed ... som er... sådan the old way. Altså, hvad kan man sige, som ...faktisk nærmest umuliggør et tværfagligt samarbejde herinde. For hvilken kasse skal det så tages af? Det er umuligt (B.1 – I.6 - 1:00:01-1:00:14).

Citatet illustrerer, at Mia opfatter de individuelle bonusordninger som en barriere for at organisere arbejdet ud fra egne idealer om samarbejde og vidensproduktion. Det er altså konsekvenserne for tværsamarbejdet og ikke det øgede fokus på effektivitet, der bekymrer Mia og Signe. Vi ønsker

imidlertid at diskutere nærmere, hvorledes effektiviseringsrationalet er formende for styringen i GF, da styringsteknikker som dialog og glæde umiddelbart ikke kan vejes og måles i en neoliberal optik.

DIALOG OG NEOLIBERALISME

Ser vi endnu engang på styring i forhold til dialog som styringsteknik, må vi igen tage fat på de generelle teoretiske pejlemærker, som dialogpraktikere agerer ud fra, når de *åbner op* og *lukker ned* for dialog. Hvad angår denne praksis, er de inspireret af Bakhtins begreber om centrifugale og centripetale kræfter. Det vil sige, at de behandler modsætninger og konflikter som dynamiske positive elementer i menings-skabelse (Phillips 2011:86). I den forbindelse er *spændinger* et centralt begreb hos Bakhtin og skal forstås som det, der ligger i menings-skabelsen og bliver et produkt i kampen mellem de centripetale og centrifugale kræfter: "our social life is the product of a contradiction-ridden, tension-filled unity of two embattled tendencies, the centripetal and the centrifugal" (Barge and Little 2002:384).

Til sammenligning opererer grafiske facilitatorer ud fra ideen om 'kaordisk lederskab', en oversættelse af det engelske "chaordic leadership", en sammentrækning af "chaos" og "order". Denne faciliteringstilgang handler om, hvordan

man: "navigerer i territoriet mellem for meget kaos og for meget kontrol, som er nøglen til at lede sig selv og andre i en konstant forandring" (Internetreference 9 & Dee Hock 1999). Opfattelsen tager afsæt i en forståelse af verden som værende fyldt med modsætninger, hvorfor det er i stadiet mellem kaos og orden, at innovation og udvikling finder sted (Internetreference 9). Grafiske facilitatorer opfatter således *forskelle* som en dynamisk kraft samtidig med, at de søger at skabe enighed for at gruppen i fællesskab skal nå det givne mål. Det er dette samspil mellem de centripetale og centrifugale kræfter og et fælles mål, der er styrende for, hvordan de grafiske facilitatorer åbner og lukker ned for dialog. Det interessante er her i forhold til effektiviseringsrationalet, hvordan effektivitet spiller ind på denne praksis. Vender vi tilbage til Åkerstrøms skibsmetafor, må en styring mod øget effektivitet betyde, at skibet nu skal bruge mindre brændstof for at nå samme mål. Kaptajnen skal altså styre afstanden mellem kort og kompas endnu mere præcist. Kaptajnen kan nu blive nødsaget til at tage genveje eller, om ikke andet, sløjfe små omveje, som Kaptajnen måske tidligere tog for udsigtens skyld. Spørgsmålet er så, hvilke konsekvenser det har for styringen, at kaptajnen ikke længere ser de smukke udsigter på sin færd eller hvilke konsekvenser genvejene har for sejlturen som helhed?

Med Skibsmetaforen peger vi på en antagelse om, at effektiviseringsrationalets styring mod at nå målet på kortere

tid kan have betydning for, hvordan der åbnes op og lukkes ned for dialog. I empirien ser vi, hvordan samtaler ofte tager nye drejninger, som enten kan føre til nye spændende perspektiver eller løbe af sporet. Det kræver altså en balance, hvor der på den ene side kan åbnes op, således at der skabes rum til at tage afstikkere, eller omveje om man vil, og på den anden side på et tidspunkt kan lukkes ned, hvis disse viser sig ikke at bidrage til, at man kan nå målet. Derfor kan der argumenteres for, at effektivitet som centralt styringsmål kan betyde en nedprioritering af dyrkelsen af dynamikken mellem de centripetale og centrifugale kræfter. Således vil der i højere grad lukkes ned for de kræfter, der udfordrer vejen eller målet ved f.eks. at stille nye kritiske spørgsmål, der kan forlænge diskussionen yderligere. Styringen tager altså genveje for at nå målet, hvor processer, der netop skaber den refleksion, diskussion og videndeling, som kan skabe bedre muligheder for at navigere i magten i værste fald går tabt. Dette sker især fordi neoliberal styring ekskluderer alt andet end effektivitet og produktivitet som vigtige komponenter for den succesfulde aktør i den neoliberale organisation (Nielsen 2008:5).

Med dette anlagte perspektiv på diskussionen indskrives vi os i en større debat inden for arbejdslivsforskningen, hvor der rettes kritiske blikke på neoliberale styringsteknologier i arbejdslivet og de konsekvenser, disse har for individet. Vi vil i det følgende drage paralleller hertil for at diskutere,

hvilke konsekvenser GF som styringsteknologi kan have for subjektet og hvorfor GF er et interessant styringsredskab i en neoliberal optik.

GF I DET MODERNE ARBEJDSLIV

Neoliberale styringsteknologier inden for arbejdslivet tager først og fremmest afsæt i en større diskussion om den stigende individualisering og vægt på mening og identitet i arbejdet, som sætter flere udfordringer for regulering af forskellige forhold i arbejdet. I tråd med de liberale styringsrationaliteter er det en pointe hos etnolog Kirsten Marie Bovbjerg, at ledelsen ikke længere kan tvinge den underordnede til en bestemt adfærd. I stedet skal medarbejderen gennem arbejdet med det etiske selvforhold kunne styres mod målet (Bovbjerg 2005:27), på samme måde som styringen i GF. Det forventes, at arbejdet bliver et personligt projekt, hvor den enkelte skal se sig selv som ufærdig, men med potentiale til at udvikle sig gennem arbejdet. Ledelsen skal facilitere beslutninger på en måde, så medarbejderne selv føler sig ansvarlige (Bovbjerg 2005:31). Teamwork er særlig kendetegnende for denne moderne ledelsesform, hvor den amerikanske sociolog Richard Senneth peger på denne organisering som problematisk, fordi den gør lederne ansvarsfri ved at forskyde magtrelationerne mellem medarbejderne i teamet. Medarbejderne bliver nu hinandens ledere i be-

stræbelserne på at overholde deadlines (Bovbjerg 2005:33). Styring i teams kan overføres til GF, hvor den umiddelbare forskel er, at facilitatoren i GF ikke er leder, men ekstern konsulent. Magten synes på den måde at blive endnu mere omkostningsfri for lederne, fordi deres styring usynliggøres yderligere. Det centrale i denne kritik er, at styringen lokker med termer som medarbejderinddragelse, autonomi og udvikling. Men når ledelsen fratages ansvaret for egne dispositioner, bliver disse medarbejdernes egne problemer til trods for, at ledelsesretten er intakt (Bovbjerg 2005:38). De inddragende og frigørende tiltag, som vi ser få smag af autonomi og selvbestemmelse i GF, maskerer magten i den forstand, at medarbejderne oplever medbestemmelse og ansvar i arbejdet. Men som vi allerede har set, inviteres hverken den grafiske facilitator eller medarbejderne nødvendigvis med til bords, når selve rammerne for det, der skal besluttes i en given proces, skal fastlægges. Der sættes derfor ikke spørgsmålstejn ved de grundlæggende præmisser for arbejdslivet, hvilket vanskeliggør navigation i magten. Styringen i GF er altså synonym med den styring, der umiddelbart synes at være gældende for arbejdsmarkedet som sådan i dag.

Ifølge psykolog Svend Brinkmann kan denne styring især have konsekvenser for subjektet i form af både stress, udbrændthed og utilstrækkelighedsfølelse. Det er en følge af vores konstante jagt efter at udvikle os fagligt og person-

ligt i bestræbelserne på at leve op til arbejdslivets krav om omstillingsparathed, fleksibilitet og konstant ansvarstagen. Arbejdets identitetsprojekt lægger ydermere vægt på *work-life* balance, hvilket er en yderligere udfordring, da det ofte kniber gevaldigt med at få arbejds- og familieliv til at hænge sammen; det første har en tilbøjelighed til at brede sig på bekostning af det sidste. I forlængelse heraf problematiserer Brinkmann netop, at arbejdet skal være samfundsmæssig arena for identitetsdannelse, da dets konstant foranderlige karakter betyder, at det ikke byder på et langsigtet perspektiv og derfor måske ikke kan leve op til det, vi søger (Brinkmann 2009:1-2). Det omskiftelige marked betyder nemlig, at individet ikke når at få anerkendelse for de nye kompetencer, det har tilegnet sig, før markedet atter kræver nye kompetencer.

Som vi har været inde på, har den usynlige ledelsesform medført et væld af nye neoliberale styringsteknologier, som underkaster medarbejderen til evaluering og overvågning, således at det hele tiden kan afgøres, om han lever op til virksomhedens mål. Marie Lykke Nielsen, der forsker i psykologi og pædagogik, peger i sin afhandling på, hvordan man i en ingeniørvirksomhed med neoliberal virksomhedsorganisering udelukkende måler medarbejderne på, hvor mange timer de kan kontere hos kunderne. Det vil sige, alle andre handlinger og aspekter, f.eks. kvaliteten i samtalen med kunden, ekskluderes som værdiløst (Nielsen 2008:3). Signe Andersen ytrer til sammenligning sin bekymring over,

hvorledes hendes arbejde i RV skal kunne måles, da hun hver måned skal bevise sin eksistensberettigelse ud fra bundlinjelogikker (B.1 – I.6 - 22:15-22:40). Det er derfor interessant at skærpe blikket på, hvorfor en neoliberal virksomhed vælger at inddrage en styringsform som GF, der er betinget af praksisser som dialog, anerkendelse og humor, der netop ikke kan måles og vejes og derved ikke kan underkastes en vurdering af om de er profitable. Her synes grafikken at blive en afgørende faktor, for der forekommer ikke umiddelbart at være særlige interesser i at ansætte en systemisk facilitator uden grafiske virkemidler til at styre kundemøderne i virksomheder som RV. Denne observation peger i retning af, at det er grafikken, der i første omgang har vækket den neoliberale optiks interesse. Vi ser i specialets analyser, hvordan grafikken i strategisk visualisering særlig er rettet mod strammere og hermed mere effektiv styring. Ydermere giver grafikken mulighed for at ekspliciterer resultater tydeligere. I praksis vil det sige, at grafikken efter et kundemøde øjeblikkeligt stadfæster processens resultat. Resultatet bliver her ikke kun synligt, men også overskueligt for alle. Man kan således argumentere for, at grafikken legitimerer umålbare sociale handlinger, fordi grafikken viser et tydeligt og håndgribeligt resultat af disse mere eller mindre værdifulde handlinger.

På den ene side kan der således argumenteres for, at ”humanistiske” og umålbare processer og værdier som dialog og

glæde accepteres, fordi grafikken *taler* ind i det neoliberale sprog med synlige resultater og effektivisering af processer. GF kan derfor potentielt blive en modmagt til den neoliberale eksklusion af alt, der ikke kan måles og vejes. På den anden side har vi argumenteret for, at det øgede fokus på effektivitet netop kan betyde, at disse processer nedprioriteres i styringen efter effektivitet. Det er således sammenspillet mellem den grafiske facilitator og virksomheden, der er afgørende for, hvorvidt GF bliver et instrument til at maskere magt eller til at opponere mod den neoliberale tænkningens dominans.

Afslutningsvis ønsker vi at kaste et blik på grafikken som kreativ styringsteknik. Drager vi en parallel til neo-liberalismens behov for en humanisering af arbejdslivet, rejser spørgsmålet sig nemlig: Hvad er det, kreativitet i GF lover medarbejderen, og hvad får virksomheden til gengæld?

KREATIVISERINGEN AF ARBEJDSMARKEDET

Richard Florida, professor ved Columbia University, brugte første gang begrebet Den Kreative Klasse i sin bog *The Rise of the Creative Class* (2002). Heri argumenterer Florida blandt andet for, at markedets behov for at revidere og ud-

vikle allerede eksisterende produkter, har betydet et øget fokus på den menneskelige kreativitet (Florida 2002:4-5). De, der før blev set på som de udenforstående kreative "tosser", er i dag helt inde hvor beslutningerne træffes og pengene skifter hænder.

- ...taking people who would once have been viewed as bizarre mavericks operating at the bohemian fringe and setting them at the very heart of the process of innovation and economic growth. (...)The creative individual is no longer viewed as an iconoclast. He – or she – is the new mainstream (Florida, 2002:6).

Florida henviser altså her til, at kreativitet i organisationer udfolder sig gennem kreative individers arbejde med innovative processer. GF ses netop anvendt til denne type processer, men kreativiteten i GF bliver endnu mere eksplicit på grund af det visuelle udtryk. Vi har allerede været inde på, at det er grafikken, der har vækket den neoliberale tænknings interesse, men med Florida får vi altså ydermere øje for, at grafikken ikke kun handler om effektivisering af processer, men også om en generel *kreativisering*¹⁵ af arbejdsmarkedet. Vi vil i det følgende se nærmere på kreativitetens rolle i GF.

I specialets empiri har der gennemgående været indikationer for, at GF er et værktøj, der kobler kreativitet med forretningslivet. Charlotte Rosenberg fortæller i denne forbin-

delse, hvordan hun oplever at kunst og kreative processer opnår mere værdi, når det sælges gennem en virksomhed frem for gennem den enkelte kunstner. Charlotte brænder derfor i sit arbejde for, at udbrede en større accept af den kreative klasse (som hun indskriver sig selv i), hvilken hun ikke mener tillægges samme værdi, som den intellektuelle klasse (B.1 – I.7 – 52:49-54:02).

Vi ser ligeledes den samme kobling mellem de to klasser i informantinterviewet med Mikael Skov, som er uddannet i biblioteks- og informationsvidenskab. Mikael arbejder i en større medicinalvirksomhed, hvor han er begyndt at tegne til møder, en praksis der ligner grafisk recording til forveksling.

- For mig har det også fungeret som personlig branding i forhold til hvad min rolle er nu og hvad jeg godt kunne tænke mig min rolle kom til at være. Det er med til at brande mig som at være kreativ og anderledes tænkende, osv. Så på den måde har jeg brugt det strategisk i forhold til min egen udvikling i virksomheden (B.1 – I.8 - 22:26–23:02).

Mikael foretager altså her koblingen mellem de to verdener med omvendt fortegn. Hvor Charlotte benytter den intellektuelle klasse til at promovere sig selv og herigennem den kreative klasse, benytter Mikael sig af instrumenter fra den kreative klasse til at bevæge sig op ad den arbejdsmæssige

rangstige inden for den intellektuelle klasse.

Ud fra ovenstående forekommer det altså, at den kreative og intellektuelle klasse gensidigt har brug for hinanden ud fra rationalet om, at man ikke kan *være* kreativ uden at sælge og ikke kan sælge uden at være kreativ. Begge verdener kapitaliserer således på hinandens tilstedeværelse i værktøjet. Denne kapitalisering ses, når idéer og alternative løsninger bliver resultatet af en grafisk faciliteret proces og disse idéer og løsninger bliver fundamentet for innovation og produktivitet. Ud fra Florida kan GF således anskues som et udtryk for en stigende kreativisering af arbejdsmarkedet.

Vender vi tilbage til spørgsmålet, hvad er det, kreativitet i arbejdet lover subjektet, og hvad får virksomheden til gengæld, bliver det klart, at medarbejderen opnår et eftertragtet imageprædikat og virksomheden får mere innovative og kreative processer til gengæld. Således får kreativitet på samme måde som selvledelse karakter af at være en win-win situation for virksomheden og medarbejderen. Dog har vi set, at dette ikke altid er tilfældet, da denne styring kan have negative konsekvenser for individet, blandt andet fordi den selvledende adfærd afgrænses til spørgsmålet om, hvordan opgaverne skal løses, men ikke hvornår, hvor mange og under hvilken organisering. Derfor rejser spørgsmålet sig i forhold til kreativitet: Hvorvidt giver et kreativt image i virkeligheden deltageren mulighed for aktivt at være kreativ? I

specialets analyser ser vi, hvordan deltagere sjældent opfordres til at tegne selv, men med Floridas definition af kreativitet udvider vi vores forståelse heraf til også at omhandle de innovative processer og ikke kun tegnepraksissen, der finder sted i GF. Der kan med dette perspektiv argumenteres for, at det grafiske bliver katalysator for innovativ tænkning og processer. Selv om deltageren ikke aktivt får del i den kreative tegneproses, tyder det på, at GF strukturerer handlemuligheder for innovativ og hermed kreativ proceshåndtering. Dog vil der på samme måde som inden for selvledende adfærd være grænser for kreativitetens og innovationens udfoldelser, som markeres af den pågældende virksomheds rammer og styringsmål.

GF er således et håndgribeligt produkt af liberale styringsrationaliteters forsøg på at koble arbejdsmarkedet med humanisering og kreativitet. Analysen af styringen i GF viser på den ene side, at de tre verdener formår at spille sammen, hvor grafikken står som det afgørende bindeled. På den anden side ser vi et paradoks i GF, idet individets frihed og de økonomiske styringsmål gensidigt udfordrer hinanden. ■

ainer Marker

8



KONKLUSION

Vi har i vores analyser vist, hvorledes grafiske facilitatorers styring virker i et magtperspektiv og hvilket handlerum, denne styring strukturerer for deltagere i en grafisk faciliteret proces. Specialets ambition er at skabe refleksion over den måde, hvorpå der styres med et af samfundets nye organisatoriske styringsredskaber samt hvilken betydning styringen har for deltagerne. Denne ambition understøttes af en kritisk tilgang, der fokuserer på kontingens, således at specialet bidrager til refleksion over egen praksis hos grafiske facilitatorer. Her menes i særdeleshed, hvorvidt måden der styres på, er hensigtsmæssig, eller om styringen med fordel kan organiseres på anden vis. Refleksionen kan ske ud fra det synspunkt, at den måde, hvorpå vi tænker, altid kunne være anderledes og at det, vi normalt opfatter som selvfølgeligt, ikke nødvendigvis behøver være en selvfølge.

STYRING I GF

Den overordnede styring i grafisk facilitering konstrueres ud fra specifikke liberale styringsrationaler i form af empow-

erment, demokratisering, meningsgørelse og effektivitet. Disse bliver formende for de grafiske facilitatorers valg af styringsteknikker til at fremme de forskellige rationaler. I specialet identificerede vi følgende styringsteknikker: grafik, templates, humor, øvelser, dialog, stærke spørgsmål og en anerkendende tilgang. Styringsteknikkerne søger at virke som selvtæknologier hos deltagerne, således at de agerer selvledende i processerne og herved bliver handlingsorienterede og ansvarlige aktører. Deltagere i en given proces er modtagelige for denne form for styring, fordi styringsmålene er indlejrede i herskende samfundsdiskurser om, hvad der "gør" god medarbejder, deltager og samfundsborger.

Styringsteknikkerne er hver især rettet mod dele af de forskellige styringsmål og virker på forskellig vis. Styringen i dialogen og den anerkendende tilgang er rettet mod demokratisering og empowerment, som virker ved at få alle stemmer "frem i rummet", således at processen skabes i fællesskab og alle opmuntres til at tage ansvar og ejerskab. Styringen i de stærke spørgsmål er rettet mod at effektivisere processer ved at skabe refleksion og nye perspektiver, således eventuelle barrierer, udfordringer eller muligheder ikke overses. Styringen i øvelserne er rettet mod empowerment, som virker gennem at arbejde med deltagernes selv og give dem rum til at deltage, tage lederskab, ejerskab og have det sjovt. Grafikken som styringsteknik skiller sig ud fra de andre styringsteknikker, idet de forskellige varianter,

der praktiseres i GF, er forskellige med hensyn til karakter og styringsmål.

Styringen i **grafisk recording** er rettet mod effektivisering af processen ved at skabe overblik og fælles referencepunkt, som virker gennem den narrative, visualiserede fortælling, simple ikoner og symboler. Styringen er endvidere rettet mod at deltagerne bliver empowerede ved at skabe ejerskab. Dette virker gennem visualisering af deltageres udsagn, således at de føler sig hørt og anerkendt. Styringen mod empowerment virker herudover også gennem de humoristiske ikoner og grafikens barnlige udtryk, således at der åbnes op for læring.

Styringen i **templates** er rettet mod at effektivisere processen ved at fastholde et fælles fokus og styre en given samtale. Styringen virker gennem kombinationen af billeder og tekst, som markerer en specifik afgrænsning af mulige emner, samtaler, formål og mål. Endvidere er styringen rettet mod, at deltagerne bliver empowerede, hvilket virker gennem friheden til at bestemme indholdet inden for de afgrænsede handlemuligheder, som templatens opstiller.

I **strategisk visualisering** er styringen rettet mod at effektivisere den proces, der finder sted mellem den grafiske facilitator, deltagerne og grafikken. Styringen virker gennem den grafiske facilitators mulighed for at holde samtalen

på sporet. Der kan således styres effektivt på en venlig måde. Endvidere er styringen rettet mod effektivitet ved at afhjælpe miskommunikation. Styringen virker ved at deltagerens udsagn visualiseres og pointer og meninger bliver tydelige for alle. Således får man bugt med skjulte antagelser og miskommunikationen afhjælpes. De øvrige styringsteknikker i strategisk visualisering, at skabe overblik, et fælles referencepunkt, ejerskab, humor og klarere kommunikation, kan sammenlignes direkte med styringens virke og mål i varianten grafisk recording.

I **grafisk faciliterede præsentationer** er styringen rettet mod at skabe effektiv formidling. Dette sker ved at skabe et overblik, som virker gennem fortællinger og billeder. Styringen gennem overblikket er rettet mod empowerment, som virker ved at medarbejdere kan se deres egen rolle i den større sammenhæng, hvorved de bliver klar over hvilke opgaver, de må påtage sig for at nå det fælles mål.

Fælles for de fire varianter er, at grafikens styring mod at skabe demokratisering og deltagelse virker gennem dens appel til visuelt tænkende deltagere. Herudover kan grafikken i alle fire varianter videreføre styring efter processen afsluttes. Dette foregår ved at grafikken fungerer som huskeseddel og dialogværktøj til vidensdeling. Endelig er det fælles for de fire varianter, at styringen er betinget af den enkelte grafiske facilitators subjektive styring og selve den kontekst, der styres i.

HANDLERUMMET I GF

Handlerummet, der struktureres for deltagerne, er afhængigt af, hvilken variant af GF, der praktiseres. I strategisk visualisering har deltagerne indflydelse på udarbejdelsen af grafikken og herved den grafiske facilitators fortolkningsmuligheder. Dette er ikke muligt i de øvrige varianter, hvor fortolkningen er overladt til den grafiske facilitator.

De liberale styringsrationaler strukturerer i samspil med styringen i GF specifikke muligheder for at handle som en god eller dårlig deltager. Styringen er således både produktiv og indordnende for individet. Den er indordnende i den forstand, at teknikkerne reproducerer diskursive sandheder om, at deltagelse, selvstyre og ansvarlighed er indre behov for individet, hvilket tvinger det ind i specifikke adfærdsmønstre, der er rettet mod at leve op til at "gøre" god deltager. Magten i styringen er således skjult, da styringen virker gennem individets egen selvstyring. Herved gøres det vanskeligere at navigere og ikke mindst opponere mod magten, idet magten skjules i sandhedernes statiske og objektive karakter. Det bliver således vanskeligt for deltagerne at frasige sig deltagelse, aktivitet og selvledende adfærd.

Styringen er produktiv i den forstand, at den afhjælper mis-kommunikation, beforder empowerment og demokratisk deltagelse, effektiviserer en proces, får bugt med skjulte an-

tagelser, fremmer indlæring, skaber glæde, holder fokus og strukturerer en samtale. Den produktive styring i GF strukturerer således et handlerum for effektive processer, hvor deltagelse, selvstyre og ansvarstagen muliggøres. I specialet bliver det dog klart, at den produktive styring udfordres gennem antagelser om dialog som værende en ligeværdig praksis, der maskerer givne magtrelationer. Magten bliver derved med grafisk facilitering endnu mere skjult, hvorved deltagerens muligheder for at navigere i magten indskrænkes yderligere.

I diskussionen peges der på, at GF er et styringsredskab, der medvirker til at fremme forestillinger om medarbejderinddragelse, ansvar og autonomi i jobbet. Dette strukturerer et handlerum, der markerer grænser for at kritik af arbejdets organisering og udgangspunktet for en GF-proces. Handlemuligheder herfor indskrænkes, fordi fokus på medarbejderens frihed skjuler, at der ikke er muligheder for indflydelse på selve organiseringen af arbejdet eller GF-processen. På længere sigt kan denne styring have negative konsekvenser for individet i form af overansvarlighed, stress, udbrændthed og lavt selvværd.

Endelig peger specialets diskussion på, at GF som en fast implementeret funktion i en virksomhed, kan give dens medarbejdere et kreativt image, som samtidig strukturerer handlemuligheder for kreativ og innovativ proceshånd-

tering. Handlemulighederne for kreativitet og selvledelse afgrænses af den givne virksomheds rammer og styringsmål. GF er således som styringsredskab et produkt af vor tids reguleringsformer, hvorfor styringen afspejler allerede eksisterende paradokser i arbejdslivet. ■

ENDNOTER

1) Internetreference 1.

2) Ved henvisninger til bilag har vi visse steder valgt at forkorte ordene "bilag" og "interview" til henholdsvis "B" og "I" efterfulgt af tidspunktet i interviewet, udtrykt i minutter og sekunder, hvor citatet forekommer. I indikationer af linjetal i henvisninger til feltnoter anvendes forkortelsen "L".

3) Vi har fået tilladelse til at gøre brug af Signe Andersens arbejdspapirer. Vi henviser fremover til disse som "AP". Når vi henviser til citater eller information fra arbejdspapirerne, henvises således til "Andersen". Når vi henviser til udsagn i forbindelse med hendes rolle som repræsentant i specialet, benævnes hun "Signe".

4) "Appreciative Inquiry" er udviklet i organisationsregi af David Cooperrider. Metoden er baseret på ideen om at fokus på hvad organisationen gør godt frem for dårligt, fører mere positiv fremgang med (Haslebo 2004:91-92).

5) Dette begreb er hentet fra Morten Knudsen (Knudsen 2009).

6) Vidensinstanser er dem, der giver ordrer, omformer og kontrollerer individet, som herved indlejres i et kontrolområde.

7) Eksempelvis Den lærende organisation, Det meningsfulde arbejde og Det udviklende arbejde.

8) Gardner har senere udvidet sin læringsteori til at indbefatte ni intelligenser.

9) Se litteraturliste: Inspirerende læsning.

10) Visuel kommunikation er i de senere år blevet synonym med interaktive medier og online kampagner (Horn, 1998). Feltet drager derfor associationer til markedsføring og reklameverdenen, men visuel kommunikation er i sig selv langt mere omfattende, da det henviser til kommunikation med visuelle virkemidler af enhver form, f.eks. forsiden på et personaleblad, mærkater på varer, logoer, piktogrammer m.m.

11) Internetreference 2

12) Et storyboard er en visuel repræsentation af hvordan en færdig film skal se ud, som giver muligheden for at rette scener eller andre detaljer inden filmes skydes (Internetreference 3)

13) Karakteristisk for neoliberalistiske styringsformer er på et overordnet plan, at de fungerer på baggrund af et ideal om at genindskrive markedets strukturer og værdier i den offentlige sektor, som fordrer skabelsen af kvasimarkeder og netop ikke er baseret på det klassiske liberale ideal om en tilbagerulning af velfærdsstaten. Denne udvikling i den offentlige sektor betegnes også andre steder som New Public Management (Dean 2006:239).

14) "Den bibliometriske forskningsindikator formål er at afspejle universiteternes forskningsaktivitet. Dette gøres ved at måle antallet af publikationer. Den bibliometriske forskningsindikator belønner de forskningspublikationer, der publiceres i de mest anerkendte kanaler inden for faget" (Internetreference 8).

15) Dette begreb er specialets eget og dækker over en forståelse af, at GF ikke kun er et symbol på den såkaldte humanisering af arbejdet, men også af en tiltagende efterspørgsel på kreativitet i arbejdet, som er en udvikling vi benævner: "kreativisering" ■

LITTERATURLISTE

BØGER OG VIDENSKABELIGE ARTIKLER

- Andersen, N. Åkerstrøm & Thygesen, N. Thyge (2007) *Styring af styringsværktøjer*, i Greve, Carsten (red.): *Offentlig ledelse og styring*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København
- Andersen, N. Åkerstrøm (2008), *Legende magt*: Hans Reitzels Forlag, København
- Andersen, S. (2011) *Working Paper* – (Bogen er endnu ikke udgivet)
- Arnheim, R. (1974) *Visual Thinking*, University of California Press, London, England
- Bovbjerg, K. M. (2006) *Selvrealisering i arbejdslivet*, i "Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur", Klim, Århus
- Broome, B. (2009) *Dialogue Theories*, i Shepherd, G.St. John, J., Striphos, T. *Communication as... Perspectives on The-*
ory, SAGE, London
- Csonka, A. (2000) *Ledelse og arbejde under forandring*, KU. Ph.d.-serien 00:02, Danmark
- Dean, M. (2006) *Governmentality – Magt og styring i det moderne samfund*, Forlaget Sociologi, Frederiksberg
- Dahlager, L. (2001) *I forebyggelsens magt*, i *Distinktion*, Nr. 3 2001.
- Danelund, J. (2005) *Ledelse med mening, netværksledelse og styring af selvstyring på afstand*, Danmarks Forvaltningshøjskoles forlag 2005, 1 udgave
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2008) *Når medarbejdere skal lede sig selv – nye styringsformer og arbejdsmiljø*
- Esmark, A., Bagge Laustsen, C. & Andersen, N. Å. (2005) *Socialkonstruktivistiske analysestrategier – en introduktion*, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg
- Foucault, M. (2000): *The subject and power*, i Faubion, J.D.: *Michel Foucault, essentiel works of Foucault 1954-1984*, vol. 3 Power, Allen Lane The Penguin Press.

- Foucault, Michel (1998): *Viljen til viden – seksualitetens historie 1*, 2. oplag, Det lille forlag, Frederiksberg,
- Foucault, M. (1995) *Discipline & Punish – The Birth of the Prison*, 2. udgave, New York, Random House
- Foucault, M. (2008) *Sikkerhed, territorium, befolkning*, Hans Reitzels Forlag, København
- Foucault, M. (1982); *Technologies of the self*, i Rabinow & Rose; *The Foucault essential*. The New Press. New York, 2003.
- Foucault, M. (2001) *Talens forfatning*. Hans Reitzels Forlag, København,
- Foucault, M. (2004) *Omsorgen for sig selv – seksualitetens historie 3*, Det lille forlag, Frederiksberg,
- Fredslund, Hanne & Dahlager, Lisa (2005) *Kvaliteten – Fem krav til kvalitativ forskning*, i Baarts, C. & Fredslund, H. (2005) *Perspektivet – Kvalitativ forskning i arbejdsmiljø og arbejdsliv*, Arbejdsmiljøinstituttet, København
- Gardner, H. (1993) *Frames of Mind – The Theory of Multiple Intelligences*, 1. udgave, Basic Books, USA
- Heede, D. (2007) *Det tomme menneske, Introduktion til Michel Foucault*, 2. udgave, 3. oplag Museum Tusulanums Forlag.
- Hock, D. (1999) *Birth of the Chaordic Age*, First Edition, Berrett-Koehler, San Francisco, USA
- Haslebo, G. (2004) *Relationer i Organisationer – en verden til forskel 1*. Udgave, Dansk psykologisk Forlag
- Haslebo, G. & Nielsen K. (1997) *Konsultation I Organisationer*, Dansk Psykologisk Forlag, 1. Udgave, 3 oplag
- Hassett, D. Dawnene (2006) *Technological difficulties: a theoretical frame for understanding the non-relativistic permanence of traditional print literacy in elementary education*, J. CURRICULUM STUDIES, 2006, VOL. 38, NO. 2, 135–15
- Hogan, C. (2002) *Understanding Facilitation: Theory and principles*, Kogan Page, London
- Horn, R. (1998) *Visual Language – Global Communication for the 21st Century*, 1. Udgave, Macro VU Press
- Kvale, S. (1997) *En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, 1. udgave, 13. oplag, Hans Reitzels Forlag, København

- Kraidy, U. Journal of Educational Media, Volume 27, Number 3, OCTOBER 2002, pp. 95-106(12)
- Larsen, H.H. (2006) *Licence to work – Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?*, Forlaget Valmuen, Danmark.
- Nielsen, M. Lykke (2008) *Fortællinger om neoliberal virksomhedsorganisering i Far, mor og ingeniør – Tilblivelser af hverdagsliv mellem arbejds- og familieliv*, Ph.d.-afhandling fra Forskerskolen i Livslang Læring, Institut for Psykologi & Uddannelsesforskning, Roskilde Universitetscenter, Roskilde
- Otto, L. (2009) *Foucaults "governmentalitetsteori". Styringsteknologi og subjektivitet*, Arbejdsrapport 1. udkast
- Knudsen, M. (2009) *En guide til litteratur om metode, analysestrategi og videnskabsteori*, Working paper, Institut for organisation, Copenhagen Business School
- Pearce, W. B. & Pearce, K. A. (2004) *Taking a Communication Perspective on Dialogue*, i Andersen, R., Baxter, L. & Cissna, K. Dialogue: Theorizing Difference in Communication Studies, SAGE, London
- Phillips, L. (2011) *The Promise of Dialogue. The dialogic turn in the production and communication of knowledge*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Piore, M. J. & Sabel, C. F. (1984) *The Second Industrial Divide – Possibilities for Prosperity*, Basic Books, cop., New York, USA
- Ravn, I. (2011) *Facilitering – Ledelse af møder der skaber værdi og mening*, 1. Udgave, Gyldendal Akademisk
- Rabinow & Rose; *The Foucault Essential*. The New Press, New York, 2003.
- Rose, N. (1999) *Governing the Soul. The shaping of the private self*, Free Association Books, London.
- Rasmussen, P. H (2006) *Nye ledelsesformer, stress og det hele liv*, FTF
- Raffnsøe, Rosenberg, Beauleau, Binkley, Kristensen, Opitz, Rabinowitz, Vilstrup Holm (2009) *Neoliberal Governmentality*, Foucault Studies, 6, 1-4
- Rennison, B. Wolfgang (2003): *Offentlig ledelse i tekst, tal og tale – en konstitutionskamp i tid og rum*, Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Sløk, C. & Villadsen, K. (2008) *Strategisk ledelse i folkeskolen*, Center for Skoleledelse, Copenhagen Business School og Professionshøjskolen UCC 2010

- Villadsen, K. (2006) Forord til den danske udgave, i Dean, M. (2006) *Governmentality – Magt og styring i det moderne samfund*, Forlaget Sociologi, Frederiksberg

INTERNETREFERENCER

Internetreference 1: [http://www.davidsibbet.com/GF%20Retrospective\(Updated\).pdf](http://www.davidsibbet.com/GF%20Retrospective(Updated).pdf)

Internetreference 2: www.humantific.com (03/02-2012)

Internetreference 3: http://www.larkin.net.au/024_podcasting/02_vodcast/02_Storyboarding.pdf (03/07-2012)

Internetreference 4: <http://www.leksikon.org/art.php?n=5018> (02/03-2012)

Internetreference 5: www.graphicfacilitation.dk (02/02-2012)

Internetreference 6: <http://graphicfacilitation.dk/?p=347> (08/08-2012)

Internetreference 7: <http://graphicfacilitation.dk/?p=347> (08/08-2012)

Internetreference 8: www.fi.dk (30/08-2012)

Internetreference 9: www.aoh.com (02/03-2012)

Internetreference 10: <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/nyheder/resumeer/presentationer/~media/Presentationer/abo-201008.pdf> (08/08-2012)

INSPIRERENDE LÆSNING

- Foucault, M. (1980) *Power/Knowledge, Selected interviews and other writings 1972-1977*; Gordon (ed.); Harvester press, New York.
- Foucault, M. (1976) *Two Lectures i Power/Knowledge* (Sessex 1980, opr. Holdt januar 1976)
- Foucault, M. (1994) The Subject and Power, i Faubion, James D. (ed.), 1994: *Power. Essential works of Foucault 1954-1984. Vol.3*. The Penguin Press.
- Hyerle, D. (2009). *Visual Tools for Transforming Information into Knowledge*. 2. udgave, London, Corwin Press
- Kastberg, L.(2012) *Trenden er at tegne ved modern*, Børsen, København <http://www.avt.dk/news/trenden-er-at->

tegne-ved-moderne/ (1/3-2012)

- Margulies, N. & Valenza, C. (2005) *Visual Thinking. Tools for Mapping Your Ideas*. Berkeley, Crown House Publishing Company LLC
- Roam, Dan (2009) *The Back of the Napkin. Solving Problems and Selling Ideas with Pictures*. London, Marshall Cavendish Limited
- Thorvang, S. (2011) *Grafisk facilitering som bidrag til organisatorisk læring – Hvordan har grafisk facilitering bidraget til læring i en større dansk organisation?* http://vbn.aau.dk/files/52696263/Artikel_til_upload.pdf (06-12-2011)
- Tyler C., Valek, L., & Rowland, R. (2005) *Graphic Facilitation and Large-Scale Interventions: Supporting Dialogue Between Cultures*, Global Journal of Applied Behavioral Science, Multicultural, Interfaith Event ■

ABSTRACT

The topic of this thesis is the relatively new consultancy tool of graphic facilitation (GF). GF is a method that combines hand-drawn images and big picture thinking. A graphic facilitator leads a group through a process that results in visual output. The thesis analyses this management tool from a power perspective in an attempt to determine the power relations inherent in its practice. Our theoretical basis is French philosopher Michel Foucault's theory of power/knowledge, individualism and governmentality as interpreted by sociologist Mitchell Dean.

The discussion is based on field studies of GF practitioners through qualitative interviews and observation. This becomes the fulcrum of the analysis and forms the empirical basis of the thesis. The analysis is carried out on three levels. The first level examines graphic facilitation as a social phenomenon from a power/societal perspective in order to determine the origins of the tool, which discourses it promotes and what kind of society it supports. A comparative study of other consultancy tools serves to determine its position within the field. This shows that in some respects this tool is simply a modification of pre-existing techniques, while there are arguably aspects of its actual use that can be regarded as innovative.

The second level of analysis is centred on the graphic facilitators' articulations of the rationalities on which they draw. This makes it clear that the GF practitioners employ liberal management rationales to which the freedom of the individual and economic growth are axiomatic.

On the third level of analysis we focus on the management techniques the graphic facilitators utilize and the way in which they manifest power and control through them. Central to these styles of management is their subscription to certain discourses about what constitutes a good participant, employee or citizen, effectively making the individual subject of his governance of self. This defines the manoeuvre enabling participation, ownership and self-governance, in the process rendering the governance ambiguous as it is aiming at these various elements of freedom at the same time, which in turn tends to obscure power relations, making it difficult for the individual to navigate between independence and commitment.

The thesis concludes that graphic facilitation is a palpable product of an attempt on behalf of liberal rationales of governance to connect the labour market to the humanities and creativity in an effort to create welfare and economic growth for the individual and society. The analysis of graphic facilitation affords a concrete example of how these goals of governance mutually challenge each other. ■

FORMIDLINGSARTIKEL

Formål

Med en journalistisk vinkel søger vi at skabe fokus på potentialet i grafisk facilitering, som en metode der kan skabe kreative, humane og optimerede processer. Samtidig anlægger vi en kritisk vinkel, hvormed vi søger at skabe refleksion hos læseren over, hvorfor noget i samfundet tillægges mere værdi end noget andet. Herved forsøger vi at skabe fokus på en af de centrale pointer i specialet.

Målgruppen

Artiklen er rettet mod den samfundsinteresserede læser, der arbejder i virksomheder, som potentielt har behov for grafisk facilitering. På baggrund heraf har vi valgt Politikens læsere, som beskrives som veluddannede, konsumstærke og veletablerede på arbejdsmarkedet. Avisen har aldersmæssigt en bred appel og størstedelen af avisens læsere befinder sig i hovedstadsområdet. Politiken er populært kendt for at være mere "rød" – og dermed mere politisk venstreorienteret end eksempelvis Børsen eller Berlingske Tidende. Der kan argumenteres for, at mennesker der bevæger sig i kreative brancher har en tendens til at være mere venstreorienteret, hvorfor artiklens formål særligt synes at interessere denne målgruppe.

Medie

Artiklen er rettet mod Politikens erhvervssektion. Politiken havde i sidste kvartal af 2011 et oplag på lidt over 95.000. Avisen er traditionelt set blevet opfattet som "den levende avis", der gør en dyd ud af at afbilde de kulturelle strømninger i det danske samfund.

Virkemidler

Artiklens overskrift (også kaldet headline) forsøger at fange læserens opmærksomhed med en titel der i sin form taler direkte til denne, og herigennem forsøger at pirre dennes nysgerrighed ved ikke at afsløre hvem og hvorfor noget skal tegnes for læseren. Manchetten opsummerer historiens hovedpunkter og gør brug af lettere bombastiske ord som "trend" og "multinationale virksomheder", i håbet om at give læseren lyst til at læse nærmere for at orientere sig om disse vigtige begivenheder.

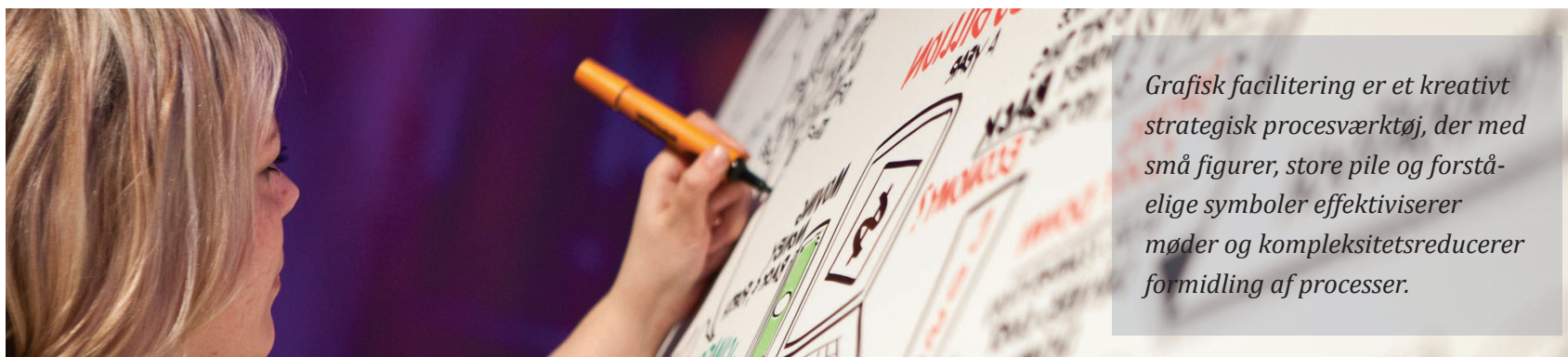
Med en beskrivende indledning i brødteksten sættes scenen for dette nye konsulentværktøj, således at læser bliver klar over hvad der refereres til. Herefter bruges informanten Charlotte Rosenberg til at gøre historien personlig og inddragende for læseren.

Læseren møder historien

En 35-årig kvinde, der bor i hovedstadsområdet, med en lille datter og en kæreste, læser denne historie til morgenkaffen.

Hun sætter sig i Rosenbergs sted og drager en parallel til sit eget arbejdsliv. Hun arbejder hos ingeniør, design- og rådgivningsvirksomheden Rambøll. Her føler hun ofte at chefen afviser hendes ellers kreative ideer, fordi han ikke er åben for alternative løsninger. Hun læser derfor med interesse hvordan værktøjet kan spare tid og dermed penge. Det er hun helt sikker på hendes chef vil sætte pris på.

Kvinden bevæger sig i kreative miljøer, hvorfor hun tit ærgrer sig over, at hun ikke kan kategoriserer sig selv som kreativ. Derfor sætter drømmene i gang da hun læser, at alle kan lære dette tegneværktøj, for så vidt hun husker, var hun en udmærket tegner som barn. Hun ser situationen udspille sig imellem venner og bekendte, hvor hun fortæller om sin nye rolle i Rambøll. ■



Grafisk facilitering er et kreativt strategisk procesværktøj, der med små figurer, store pile og forståelige symboler effektiviserer møder og kompleksitetsreducerer formidling af processer.

LAD MIG TEGNE DET FOR DIG

Af Marianne Boholt & Anna Munch

Alskens moderne teknologi er kastet ud af vinduet – i stedet prydes mødelokaler i større multinationale virksomheder af tuscher, store stykker papir og farverige post-its. Dette scenarie og nye trend kaldes grafisk facilitering, og det lover med sit sprudlende og farverige udtryk en bredere anerkendelse til kreative metoder på strategisk niveau.

Ifølge grafisk facilitator, Charlotte Rosenberg, er grafisk facilitering et procesværktøj, der har potentiale til at bane vejen for en større accept af kreative metoder i erhvervslivet.

”Det er grafikken i facilitering, der gør at jeg som

facilitator kan styre meget mere effektivt og optimere processer” – *Charlotte Rosenberg, grafisk facilitator*

Rosenberg forklarer hvordan grafikken gør værktøjet effektivt i kraft af sin kommunikative forsimpning og opsummering af en ellers kompliceret præsentation. Det store billede, som en grafiske facilitator tegner løbende gennem en proces, danner rammen om en visualiseret narrativ: En fortælling der, ved hjælp af opsamlende illustrationer, præsenterer et fælles overblik over hvor processen startede, hvad der er blevet diskuteret, hvor i processen man befinder sig og hvor man er på vej hen. Rosenberg forklarer, at billedet bidrager

til et fælles referencepunkt, hvorved det skaber overblik for deltagerne, der holder samtalen på sporet og muliggør en navigering i kompleksitet.

Grafisk facilitering med corporate i ryggen

For Rosenberg er erhvervet som grafisk facilitator mere end bare et arbejde.

- ”i mit arbejde med grafisk facilitering, brænder jeg virkelig for at udbrede værktøjet, så kreative metoder opnår større anerkendelse i erhvervslivet” – *Charlotte Rosenberg, grafisk facilitator*

Rosenberg har inden sit møde med grafisk facilitering altid bevæget sig i kreative brancher, lige fra teater til kunst. Men det var først med hendes ansættelse i en etableret virksomhed, der udbyder grafisk facilitering, at hun fik anerkendelse for sin kreativitet inden for det traditionelle erhvervsliv.

- ”Jeg leverer det samme kundeprodukt – lige meget om jeg er selvstændig eller tilknyttet en virksomhed, men kunden betaler det dobbelte, når jeg er ansat i en virksomhed der repræsenterer en ’corporate tankegang”.

Rosenberg forklarer videre, at det derfor både er en personlig sejr og professionelt banebrydende, at grafisk facilitering ikke længere bruges som gimmick i en workshops, men at

det har bevæget sig op på et strategisk niveau blandt nogle af de mest toneangivende virksomheder i Danmark – på trods af dets spraglede udtryk.

Alle kan tegne

Charlotte Rosenberg argumenterer videre for, hvordan interessen for et kreativt image i traditionelle virksomheder længe har været eftertragtet. Men i modsætning til at hyre en kunstner til at pryde virksomhedens ydre, er grafisk facilitering en appellerende og ikke mindst effektiv måde til at aktivere kreativitet blandt medarbejderne selv. Og det at medarbejderne selv er kreative, er centralt for Rosenberg:

- ”For mig er det vigtigt, at folk skaber selv”.

Undervisning er blandt andet et af de redskaber Charlotte tager i brug, for at hjælpe interesserede til at overkomme frygten for at tegne. Faktisk er det helt centralt i hendes virke, da hun mener, at alle kan tegne – de skal blot genopfriske det fra barndommen.

Med tuscherne i hånden og papiret under armen er Charlotte klar til at vise verden hvordan grafisk facilitering kan hjælpe til mere engagement, effektivitet og klarere kommunikation - og det lader til at verden er klar til at se.

