

UDVIKLING UDEN ERFARING?

Samfundet, der forsvandt: Om arbejdspsykologi og demokrati

Peter Olsén, Kurt Aagaard Nielsen, Birger Steen Nielsen

Artiklen tager udgangspunkt i et traditionelt dilemma i arbejdspsykologiens mainstream mellem på den ene side et HUMANITÆRT engagement og på den anden side TILPASNING til UDEMOKRATISKE forhold. Dette dilemma ændrer udseende op gennem den nyere historie. I artiklen forfølges dette dilemma med UDVIKLINGS-forståelsen som omdrejningspunkt, kulminerende i det nye 'vidensarbejde'. De dominerende udviklingsforståelser kritiseres og relateres til den materielle og organisatoriske udvikling i arbejde og hverdagsliv, med dets modsigelser mellem magt, disciplinering og modstand. Her får psykologien let en INSTRUMENTEL rolle, ikke mindst dér hvor den taler allermest 'SUBJEKTIVT'.

DEMOKRATISERING af arbejdet kræver andre målestokke end ekspertlogikker og abstrakt vækst. I artiklen henvises til forfatterens egne projekterfaringer med 'frirum' og alternative demokratiske samarbejdsformer mellem almindelige mennesker og eksperter. Her er begreberne erfaring, livssammenhæng og social fantasi centrale.

1. Arbejdspsykologien: humanisering, demokratisering?

For mere end tredive år siden formulerede den tyske arbejdspsykolog Walter Volpert en grundlæggende modsigelse i den dominerende arbejds- og bedriftspsykologi (Volpert 1980, opr. 1975): På den ene side havde den et *humanitært* engagement – og også praktiske resultater i form af forbedrede arbejdsforhold. På den anden side havde den en funktion som *tilpasnings-redskab* til inhumane, udemokratiske samfundsmæssige forhold, først og fremmest i produktionen selv. Denne modsigelse hænger på det praktiske plan sammen med arbejdspsykologiens tilknytning til et ledelsesperspektiv, om end denne tilknytning på ingen måde altid er direkte eller entydig. På det teoretiske plan hænger modsigelsen sammen med fraværet af et samfunds-

Peter Olsén, cand. psych., professor ved Institut for Psykologi og Filosofi, Roskilde Universitetscenter

Kurt Aagaard Nielsen, Dr. scient. soc. i sociologi (1996), professor ved Institut for Miljø, Teknologi og Samfund, Roskilde Universitetscenter

Birger Steen Nielsen, mag. art. i litteraturvidenskab, lektor ved Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde Universitetscenter

og historiebegreb; de samfundsmæssige betingelser for produktion og arbejde falder uden for synsfeltet; og de tekniske betingelser og produktivitetmæssige krav opfattes ukritisk som nødvendige rammebetingelser, man må tilpasse sig. Humanismen bevæger sig altså inden for en forståelsesramme, der reducerer samfundsmæssige betingelser, magtforhold og modsigelser til sociale og psykologiske opgaver og problemer. Interesses modsætninger og konflikter bliver til 'friktion' og afvigelse, fx arbejderes konservatisme, irrationelle 'modstand mod forandringer' etc.

Denne grundlæggende karakteristik passer fortsat for arbejds- og organisationspsykologiens mainstream. Selvom denne forskning beskæftiger sig med spørgsmål om kvalifikation, motivation og tilfredshed, deltagelse og kommunikation, sker der ikke en tematisering af et grundlæggende *demokrati* i arbejdet, dvs. et demokrati som inkluderer koblinger til arbejdets samfundsmæssige betingelser. I stedet opskrives beslægtede 'begreber' om ledelsesstille, selvstyrende grupper og 'empowerment'. På det personlige niveau er begreber om kompetence, engagement, autonomi og personlig udvikling rykket i centrum.

I teorihistorien kan der trækkes en linje fra en første beskæftigelse med afgrænsede individuelle træk ved arbejdskraften i human factor-bevægelsen over opdagelsen af 'gruppebehovene' i human relations-bevægelsen til en forståelse af medarbejderen som aktivt og ansvarligt handlende i human resources-retningen. Endelig som et sidste trin ser vi 'organisationskultur' som medium for (ledelsens forsøg på) integration og tilknytning af den aktive medarbejder til virksomheden.

Parallelt med denne udvikling i arbejdspsykologien ser vi en bevægelse i teorierne om organisationer. I en tidlig fase lå betoningen på bureaukratiske strukturer og deres 'optimering' i en bestræbelse på at finde 'the one best way' – også beskrevet i metaforen om organisationen som en maskine. I de senere faser har betoningen ligget på organisationers afhængighed af skiftende kontekster og krav, nødvendigheden af deres stadige forandring og tilpasning – udtrykt i metaforer som organisme, hjerne ('den lærende organisation') og netværk.

Arbejds- og organisationspsykologiens historie kan iflg. Volpert beskrives som den trinvis udnyttelse af stadig nye muligheder for arbejdsintensivering og -effektivisering og integration af de arbejdende. Som sådan er det historien om en social teknologi. Men den rummer dog også elementer af et 'overskud' af erkendelse om arbejdende menneskers ønsker om og evner til selvregulering, samarbejde, ansvar, kreativitet m.v. – et overskud, der ofte forbliver fragmenteret og uindløst. Denne historie er svar på stadig nye økonomiske og materielle betingelser og udfordringer i den samfundsmæssige produktion, der har åbnet nye muligheder for indflydelse og udvikling, men uden at disse muligheder er blevet realiseret i en konsekvent *demokratisk* retning.

2. Den moderne udviklingsforståelses modsigelser: Demokrati, autonomi, disciplinering

Den moderne forståelse af udvikling, både individuelt og samfundshistorisk, har rødder tilbage i oplysningstiden. I den klassiske utopi om det autonome borgerlige individ betød autonomi selvstændighed, dannelse og myndighed. I denne utopi indgik en *samfundsmæssig* dimension, hvor borgerne som formelt ligestillede deltog i en fri og oplyst offentlighed med debat om de fælles samfundsmæssige anliggender. Resultatet skulle være dannelsen af en 'almen vilje' og fornuft, der skulle forme samfundet og historien via de demokratiske institutioner og borgerlige rettigheder. Det var et radikalt brud med førmoderne magttænkning, traditionalisme, arvede privilegier, vilkårlighed osv. Dette brud er siden fastholdt og uddybet, men det betyder ikke, at oplysningsutopien om udvikling og demokrati er blevet realiseret.

I forhold til arbejdet finder vi hos Carol Pateman en art genopfriskning af en klassisk borgerlig demokrati-utopi (Pateman 1974). Hun kobler som ide arbejdernes deltagelse i produktion og arbejdsorganisering til en samfundsmæssig demokratisk dannelsesfunktion eller -myndighed, men heller ikke denne ide fik megen realitet.

Såvel kritisk teori (fx Habermas 1974 & 1985; Negt & Kluge 1974; Vester 1978; zur Lippe 1975; Honneth 2004) som Michel Foucault (fx Foucault 1978) og diskursteori, fx N. Rose (Rose 1998), har kritisk analyseret denne idé og dens historiske realisering – og peget på dens indre modsigelser, om end på lidt forskellige måder.

Foucault lægger vægten på, at der ved siden af den ovenfor nævnte klassiske udviklingsutopi opstod en anden og i praksis langt mere reelt virkende udviklingstype og forståelse, nemlig *disciplineringen*. Via samling af mennesker i nye institutioner og på nye arbejdspladser, ved opdeling af dem og deres individuelle aktiviteter, ved hierarkisk overvågning, registrering og kontrol skabtes nye hierarkiske 'rum', såvel arkitektonisk som funktionelt. I disse rum kunne der foreskrives udviklingsforløb med fastlagte mål og delmål med tilhørende afprøvninger ('eksamineringer') – og sanktioner. Og sanktionerne var anderledes tænkt end traditionel straf: ikke i betydningen hævn eller soning, men derimod *øvelse*. Sanktionerne skulle forbedre – *udvikle* – individet i forhold til den pågældende overtrædelse eller afvigelse. Derved udskiltes den enkelte som særlig, som 'casus', og han eller hun blev indordnet og forbedret i et 'effektivt apparat' sammen med andre, hvad enten det nu var i asylet eller hospitalet, i fængslet, i hærens geledder, i skolens klasser eller i arbejdspladsens hierarkiske Kooperation.

Senere kom andre sociale teknikker til og supplerede den institutionelle disciplinering. Således taler Foucault om den 'moderne pastoralmagt' – med rod i den klassiske religiøse bekendelse – hvor subjektiviteten italesættes på nye måder, ikke mindst centreret om seksualiteten. Via eksperter – og bredere: via velfærdsstatens politikker, massemedier og marked – installeres

‘selv-teknologier’, så magten kommer til at virke i selve den sociale sfære og via individet selv. Forbindelsen af ‘befolkningspolitik’ og selv-teknologier kalder Foucault også ‘gouvernementalité’, dvs. en slags regeringsmentalitet eller -rationalitet.

Her opstod det nye fænomen: *individualisering på masseplan*. Og i denne proces registreredes på det administrative og ‘videnskabelige’ niveau en statistisk fordeling og grundlaget for opfattelsen af ‘normalitet’ og afvigelse. Denne individdannelse er karakteriseret ved udvikling foreskrevet ovenfra: ‘produktivitet’ uden selvbestemmelse. Det er ifølge Foucault en blanding af disciplin og ‘gouvernementalité’; og det er kernen i den nye progressive *udviklingsmodel*, der indstiftes med det borgerlige samfund. Det indebærer fratagelse af selvstændig erfaring og en voksende ‘inderliggørelse’ af magten og står således i kras modsætning til utopien om det borgerlige autonome individ.

I kritisk teori indskrives denne udvikling i en strukturel samfundsteoretisk forståelse. Det tidlige borgerskab skaber en ny kommunikationsstruktur, hvor borgerne som formelt ligestillede ‘rationelt’ kunne diskutere, udveksle erfaringer, komme til forståelse af egen situation – og på denne baggrund formulere klassens fælles krav til statsmagten. Denne nyskabelse er den borgerlige politiske offentlighed, der opstod i et modspil til – eller kamp med – den tidligere absolutistiske stats repræsentative offentlighed. Parallelt opstod en borgerlig kulturel offentlighed, hvor erfaringerne med den nye ‘humanitet’, primært fra den nyetablerede familiære intimsfære, blev kommunikeret. I disse offentligheder skaber borgerne deres nye selvforståelse og (klasse-)identitet; her formuleres de ‘naturlige rettigheder’ som frihed og lighed, og her udbredes ideerne om fornuft, erfaring, humanitet og oplysning. Men det er også her, at embedsmænd, militærfolk, jurister og andre ‘lærde’ diskuterer ændringer i samfundsinstitutioner som skoler, tugthuse, arbejdshuse, hospitaler osv. – og arbejdslovgivning. Der kræves radikale reformer med henblik på integration af ‘befolkningen’. Der er på en måde tale om, at borgerskabet skal gennem læreprocesser til to sider: på den ene side skal man komme til bevidsthed om sig selv som subjekt. På den anden side skal man udvikle forståelse af – og strategier for – den øvrige befolkning, ‘de andre’, som objekt. Den brede befolkning er fra starten *genstand* for integration, disciplinering, pædagogik osv. og får først gradvist samme formelle demokratiske rettigheder som (mændene i) borgerskabet. Den borgerlige menneskeforståelse formulerer sig i almen-menneskelige vendinger, men er knyttet til borgerskabets særlige betingelser og formet af dets interesser. Demokratiet er således fra starten konstitueret som modsigelsesfuldt. Men det er et nybrud, og det indebærer en progressiv utopi. Med udviklingen og udbredelsen af den kapitalistiske produktionsmåde undergår dette demokrati afgørende forandringer. Den borgerlige offentlighed underordnes i praksis marked og kapitalinteresser – bliver i stor udstrækning selv en kapitalistisk sektor – og massemedierne fokuserer i stigende grad

på afsætning og 'oplevelsesforsyning'. Utopien om individualitet bliver til individualisme i en blanding af uddannelse, disciplinering og forbrug.

I de senere år har der været forsøg på en revitalisering af den borgerlige demokrati-utopi med de såkaldte governance-teorier, der lægger vægt på samspil mellem stat og NGO'er eller civilsamfund. Denne revitalisering arbejder imidlertid ikke i retning af individualitet og myndiggørelse, men snarere i retning af institutionelle ansvarliggørelser mellem individ og statsmagt.

Som modspil og kritik af den borgerlige udviklingsutopi opstod i 1800-tallet den anden klassiske moderne utopiske strømning, nemlig den socialistiske (Vester 1978). Efter arbejdernes første overvejende bagudskuende ('restaurative') modstandsformer og ideer under den industrielle revolution udvikledes fremadrettede kollektive utopier i et samspil mellem progressive borgerlige intellektuelle og arbejdernes egne organisationer og ledere. Her lå vægten på *lighed* og *solidaritet*, ikke blot som forsvar mod udbytning og undertrykkelse, men også som udvikling: den kollektive kraft i nye former for *kooperation* og teknologi. Også denne utopi var *moderne*. Den havde en udviklingsidé om individuel frigørelse, men den individuelle udvikling skulle gå gennem kollektiv *samfundsmæssig* forandring. Demokratiet skulle udvides til økonomien og arbejdet; og denne udvikling måtte gå gennem konflikt og ophæve strukturelle uligheder og undertrykkelse.

Også i disse kollektive strømninger opstod der modsætninger mellem teori og praksis. Det gælder åbenlyst de senere 'stats-socialistiske' regimer, bl.a. under sovjetisk dominans. Men også i de vestlige parlamentariske samfunds arbejderbevægelser (fagforeninger, kooperative selskaber og partier) opstod 'kompromisser' mellem på den ene side idealerne og på den anden side borgerlige dominansstrukturer. Således blev også disse bevægelser og deres kollektivitet præget af bureaukrati, konkurrence og social kontrol: disciplin. Utopien om kollektivitet har et langt stykke ad vejen fastholdt en samfundsmæssig konfliktbevidsthed, men den er gradvist blevet præget af tilpasning og forbrug. Og dermed realiseres som overgribende tendens produktivisme og konsumisme som to sider af samme sag.

Hvordan er det gået de to utopiske strømninger om demokratisk udvikling? Vores tese kan opsummeres i to forhold. *For det første*: Den klassiske borgerlige utopi om individualitet har stadigvæk en 'aura', der oplader individualiseringen i dens aktuelle former med betydning og værdi; den er fortsat identitetsgivende. Men samtidig har betydningen delvist skiftet karakter: den borgerlige utopi udtyndes og psykologiseres til individualisme, hvor individet effektiviseres, ansvarliggøres og tildeles større forbrug, men ikke nødvendigvis får del i mere demokrati eller autonomi. *For det andet*: Også den socialistiske utopi har rester af appel, men er mere trængt, på tilbagetog. Også den har skiftet betydning. Dens defensive og beskyttende dimension er i stor udstrækning forskudt over på staten, hvor beskyttelse og solidaritet varetages af eksperter og bureaukrater; og den kommer således

til at konvergere med governance-tænkningen. I et første trin skete der en klientgørelse og senere – med neoliberalismens udbredelse – en kontraktliggørelse af borgeren som enkeltstående. Den offensive, kooperative og skabende dimension forsvinder derimod i stor udstrækning i bureaukrati og professionaliseret interessevaretagelse – eller underordnes under den først-nævnte form for individualisme.

Kritisk teori forbinder i højere grad end Foucault hele denne udvikling – med dens disciplinerende og integrerende sider – med nye muligheder for emancipation. Ikke som noget, der automatisk følger med, men netop som: mulighed. Således taler Habermas om det moderne som et uindløst projekt i modsætning til post-modernismens afskrivning af samfundsmæssig frigørelse. Også andre dele af kritisk teori, der ikke er enige i Habermas' teori om den kommunikative handle, fastholder frigørelsesbestrebelse som en integreret del af industrialismen og kapitalismen. Skønt frigørelse altid i udgangspunktet er knyttet til magten og økonomien, er den ikke *nødvendigvis* i sin videre udvikling slavisk bundet til dens former.

3. Demokratisering af arbejdet?

Den borgerlige parlamentarisme omfatter ikke en demokratisering af økonomi og arbejde, hverken i den private eller den offentlige sektor. Dermed forbliver arbejdet – som en afgørende del af menneskers livssammenhæng – en heteronom sfære, hvor medarbejdere kan have meget forskellige vilkår og frihedsgrader, men ingen indflydelse på de grundlæggende forhold og deres samfundsmæssige effekter. I historiens forløb har der – siden de tidlige socialistiske bevægelser – været strømninger og bevægelser med krav om demokrati i arbejdet, men de har sjældent været magtfulde. I nyere tid opgav de skandinaviske arbejderbevægelser projektet om industrielt demokrati med store ØD-fonde i begyndelsen af 1980'erne. Man fik aldrig medlemmernes fulde opbakning; projektet var formodentlig for centralistisk og kunne ikke i tilstrækkelig grad forbinde samfundsdemokrati med demokrati i arbejde og hverdagsliv. I stedet skiftede dagsordenen til virksomhedsudvikling og medarbejderdeltagelse i den lokale organisation. De samfundsmæssige dimensioner i demokratiet blev suspenderet, og der kunne nu højst blive tale om en humanisering af arbejdsforholdene ved uddelegering af mere ansvar og kompetence til medarbejderne. Dermed var man så at sige på niveau med managementtænkningen og dens horisont; og demokratisering blev i vid udstrækning oversat til 'empowerment' og 'participation'.

Det gav stort spillerum til ledelsesstrategi og -filosofi, der selv er blevet en (eksport-)vare. Nye forandringer i arbejdet blev i disse år drevet frem af globaliseringen med ændrede kapitalstrømme, markedskrav og nye teknologier. Nye fleksible organisationsformer og aktive, ansvarlige medarbejdere var nødvendige. Fordismen som særlig industrialistisk produktionsmåde

var i krise – med dens træge autoritære og arbejdsdelte organisation og specialiserede og disciplinerede medarbejdere. Det skabte håb om en 'postfordisme' med demokratiserende effekter. Ikke blot i ledelsesfilosofien, men også i den empiribaserede arbejds sociologi var der optimistiske toner mht. den kommende udvikling. Man talte om nye produktionskoncepter, hvor arbejdskraften ikke længere skulle reduceres og kontrolleres, men tværtimod opskrives som ressource og tildeles store frihedsgrader (Kern & Schumann 1984; Piore & Sabel 1984). Denne optimisme er langt fra blevet indfriet; men det betyder ikke, at der ikke er sket forandringer eller forbedringer. I vores bog fra 2003 – *Demokrati og bæredygtighed* – opsummerede vi det sådan:

Den industrielle produktstruktur bliver mindre standardiseret; der er flere produktvarianter og hurtigere fornyelser, mere indretning på særgruppers efterspørgsel. Leveringstid nedsættes, og der er systematiske bestræbelser på at reducere fejl og spild. Rigide specialmaskiner afløses af fleksibel programmerbar teknologi. For en del af arbejdskraften sammenlægges flere funktioner i mere sammenhængende job; og der indføres forskellige former for gruppearbejde samt forsøg på at aktivere arbejdernes ansvar og ideer. En del af kernearbejdskraften opkvalificeres med højere uddannelse og mere selvstændighed.

Disse brud med eller modifikationer af fordismen er dog samtidig bundet ind i en modsigelsesfuld struktur: Masseproduktion af standardvarer afskaffes ikke, men dele af den flyttes til nyindustrialiserede lande med billig arbejdskraft. Andre dele af masseproduktionen er ganske vist blevet mere varieret ('fleksibel masseproduktion'), men variationerne er ikke nødvendigvis forbundet med bedre kvalitet. Arbejdsdelingen ændrer karakter, men hierarkier består, og nye kontrolformer udvikles. En sammenhængende integration af arbejdsfunktioner forbundet med rekvalificering og større autonomi er forbeholdt privilegerede arbejdergrupper. Andre grupper bibeholder stærkt arbejdsdelt og fremmedstyret arbejde; og store grupper trues med udstødning af arbejdsmarkedet. Dele af arbejdet intensiveres på nye måder med en relativ aftagen i traditionelle brede fysiske belastninger og en øgning af mere ensidige krav og psykiske belastninger.

Meget overordnet kan man sige, at det fortsat er en selvstændiggjort kapitaldynamik med krav om akkumulation og ekspansion, der styrer udviklingen. Men på ændrede betingelser. Gennemgående er der større krav til organisationen om forandring og tilpasning – udadtil: nye samarbejdsformer, strategiske alliancer, fusioner, outsourcing osv. – og indadtil: fladere hierarkier, hyppigere ændringer og nye forventninger og krav både fra og til medarbejderne. Fordele, risici og belastninger fordeles ulige mellem forskellige medarbejdergrupper. Flexibiliteten betyder for nogle grupper mulighed for udvikling, mens den for andre betyder omstilling og devaluering af deres kvalifikationer – ledsaget af øget risiko for udstødning af arbejdsmarkedet. Alment betyder fleksibiliseringen imidlertid en øget intensivering og 'flyg-

tighed' i arbejdet og en underminering af koopererende fællesskabers egen selvregulerede tid (jf. Drewes Nielsen & Aagaard Nielsen 2006).

4. Psykologisering af utopien om individualitet

Udvikling i arbejdet er blevet centralt – for organisationen og for den enkelte. Der er næsten udelukkende positive vurderinger, ja idealiseringer, af udviklingsbegrebet i dag. Men bag denne enstemmighed skjuler sig forskellige betydninger. En hovedtrend ses i Human Resources Management, HRM (jf. Storey 1995). Her er udviklingen hos den enkelte medarbejder teoretisk forbundet med autonomi, engagement, ansvar og fleksibilitet; og det antages at gå op i en højere enhed med organisationens udviklingsinteresser. De tidlige bestemmelser hos Abraham Maslow (Maslow 1970) lever videre i forsimplede udgaver (eksplicit eller implicit) i forbindelse med såvel HRM som Total Quality Management osv. Det er den velkendte model om et medfødt hierarki af behov, hvor tilfredsstillelsen af de basale behov aktiverer det højereliggende niveau af behov, hvis tilfredsstillelse aktiverer næste niveau osv. Det er en dynamisk teori til forskel fra ligevægtsmodeller, hvor behovstilfredsstillelse skaber stilstand. Mens de lavere behov i princippet kan tilfredsstilles (materielle, fysiologiske, sikkerhedsmæssige, sociale), gælder dette ikke for de øverste, der i princippet er uendelige: det er vækstbehovene – behovene for anerkendelse, værdsættelse og *selvrealisering*. De potentialer, ethvert menneske er udstyret med, presser sig på for at blive realiseret. Derved udvikler man sig som person, det skaber mening og 'tilfredshed' – og aktiverer nye vækstbehov: motivation. Denne tænkning er klart i opposition til fx taylorismens menneskeforståelse, der hævder, at flertallet af mennesker (arbejdere) er karakteriseret ved naturlig dovenskab og maksimering af egen nytte – og derfor bør styres og kontrolleres og kun belønnes i afmålte doser. Ifølge Maslow må man tværtimod give medarbejdere ansvar, anerkendelse og en vis grad af selvbestemmelse; gennem behovet for selvrealisering skabes dermed engagement i arbejdet. Her gøres op med underordning og ensidigt, enerverende arbejde. Denne tænkning kan derfor ved første øjekast se ud som en progressiv og demokratisk trend. Men så enkelt er det ikke.

Der er flere forskellige udgaver af denne type motivationstænkning. Mest kendt i relation til arbejdslivet er skikkelser som Herzberg (1968) og McGregor (1960). I Herzbergs såkaldte to-faktor-teori sker der en opspaltning af de lavere behov og de dertilknyttede 'hygiejnefaktorer' over for de højere behov og de dertilknyttede 'motivationsfaktorer'. McGregor sammenfattede to udbredte opfattelser af mennesket i arbejdet i det, han kaldte teori X og -Y, hvor teori X stod for den tayloristiske opfattelse, mens Y var i tråd med Maslows teori om mennesket som potentielt aktivt og ansvarligt med behov for anerkendelse og indflydelse. Vi skal ikke her gå ind i en

detaljeret diskussion af disse, men fremhæve nogle hovedindvendinger, der har mere almen karakter:

For det første er personlig udvikling i disse teorier ikke tænkt som *dannelse*, men netop som *vækst* – i plantens billede: en indre natur, der folder sig ud under de rette betingelser. Det lægger op til mystificerende forestillinger om en indre oprindelig eller ren kerne, som enten folder sig ud eller, i de negative tilfælde, er tildækket eller forvansket eller ødelagt af ydre hændelser. Med denne tankegang hindres man i at forstå mennesket som dannet i sociale og samfundsmæssige processer og med store historiske og kulturelle variationer. Dermed bliver menneskebilledet abstrakt: en menneskenatur, der står over for en ydre samfundsmæssig omgivelse. Samtidig er selve vækstforestillingen abstrakt, og den glider derfor let over i *kriterieløs forandring* – parallelt til produktivismens krav om vækst på det samfundsmæssige plan.

For det andet forstås vækstprincippet idealistisk som *modsetsnings-* og *konfliktløs* hos individet. Udvikling bliver normen, og stilstand bliver afvigelse eller mangeltilstand. Dette punkt hænger sammen med det første punkt, nemlig at samfundsbilledet er udvendigt og abstrakt i forhold til individet, og at samfundsmæssige modsætninger og udviklingskrav ikke relateres til subjektets dannelse. Her ses bort fra den almene erfaring, som fx både psykoanalysen og den eksistentielle psykologi har peget på og undersøgt, nemlig at udviklingen har en 'anden side', psykiske omkostninger, ikke blot i form af anstrengelse, men også angst, ubehag og forsvar. Man ser bort fra, at vi samtidig med at ønske udvikling også har sider, der ønsker gentagelse, stilstand eller endda regression. Karakteren af denne dobbelthed er naturligvis helt afhængig af den pågældende situation, konteksten, betingelserne, opgaven osv. Hos subjektet opleves det som ambivalens, indre konflikt og modstand. At se bort fra denne side betyder, at man idealistisk etablerer udvikling *som norm* – eller *imperativ*. Dermed åbnes der for udviklingskrav uden begrundelser.

For det tredje er der en potentiel problematik i forhold til praksis, når der er tale om et ansættelsesforhold – og dermed som regel et magtforhold. Her kan der ske en glidning i ordenes betydning. Således er det fx ikke ualmindeligt, at medarbejderen får ansvar – og måske en vis frihed til at udføre sin arbejdsopgave – men til gengæld udelukkes fra indflydelse og kontrol over rammerne for arbejdet. Med *autonomi* som selvforståelse og subjektiv drivkraft hos den enkelte kan det føre til en stærk individualisering og en accept af grænseoverskridende krav, herunder såvel direkte præstationskrav som krav til '*personlig udvikling*' – der begge i sidste ende sigter mod effektivisering: Personlig udvikling kan således omfatte et meget bredt spektrum af retninger – fra spirituelle eller psyko-religiøse til mere håndfaste øvelser i eller sociale teknikker til 'at sætte sig igennem', udholde stress osv. (Bovbjerg 2001; Salamon 2005). 'Personlig udvikling' instrumentaliseres let til personlige færdigheder og paratheder: *udvikling uden erfaring*. Konflikter

mellem krav og ressourcer vil som tendens blive vendt indad mod personen selv, hvis der ikke er et fælles modbillede, en kollektiv forståelse og interessevaretagelse blandt medarbejderne. Dermed kan man sige, der sker en internalisering af magten hos medarbejderen.

Den her beskrevne udviklingsforståelse låner værdi og prestige fra den klassiske utopis forståelse af individualitet. Men den er en *psykologisering* og forvrængning af denne klassiske forståelse. Inden for en magtrelation, i en konkurrence- og vækstorienteret praksis, ligger denne tænkning åben for et pres i retning af *individualisme* i betydningen *afgrænsning* gennem *udelukkelse* ('ud-grænsning'): dels udad: i en konkurrence med andre (isolation), dels indad: i en undertrykkelse af egne behov og evner til afbalancering (selv-instrumentalisering og præstationstvang). Dermed sker der en af-tematisering af demokrati. Det samfundsmæssige er ikke længere på dagsordenen.

5. Psykisk arbejdsmiljø: beskyttelse eller udvikling?

En grundlæggende anden tilgang til det arbejdende menneske er repræsenteret i forskningen i psykisk arbejdsmiljø. Denne tilgang havde i udgangspunktet rødder i den traditionelle arbejdsmiljøforståelse, der var præget af en tænkning i faktorer ('påvirkninger'), kausalitet og en interesse i *beskyttelse* af arbejdskraften via kontrol. Beskyttelse af arbejdskraften var i udgangspunktet arbejderbevægelsens projekt; men det blev herhjemme i løbet af det 20. århundrede via konflikt, forhandling og kompromisdannelser *institutionaliseret* i lovgivning, regeldannelse og institutioner til overvågning og kontrol – samt forskning i årsager til nedslidning, sygdom og fravær – og mulige modforholdsregler. Dermed blev det 'løftet' over i statsligt regi og delvist bureaukratiseret.

Til forskel fra ledelsessynspunktet om produktivitet var der her tale om et arbejder- og arbejds synspunkt. Men selvom der i Danmark forblev en partsorienteret sikkerhedsorganisation, blev arbejds synspunktet præget af en *eksperttilgang*, hvor arbejde og arbejdere blev *genstand* for beskyttelse: undersøgelse, kontrol, regulering og rådgivning. Spørgsmålet blev 'videnskabeliggjort' og afpolitiseret. Udvikling og initiativ lå så at sige på eksperternes niveau, ikke hos de arbejdende. Derved skabtes defensive abstrakte modeller af et passivt eller re-agerende arbejdende menneske.

Inden for *psykisk arbejdsmiljø*, der i Danmark siden fornyelsen af lovgivningen i 1970'erne har vundet mere og mere frem på arbejdsmiljø-dagsordenen, var disse forståelser utilfredsstillende. Blandt de mest avancerede og fremtrædende var svenskeren Bertil Gardells og amerikanerne Karasek og Theorells modeller om krav og kontrol i arbejdet (Gardell 1986; Karasek & Theorell 1990). Disse modeller pegede på indflydelse og kontrol til de arbejdende i selve arbejdsprocessen som afgørende for arbejdsmiljøet og viste

dermed tendentielt hen mod et behov for øget demokrati. Men modellernes erkendelser var begrænsede pga. empiriens binding til et positivistisk (eks-pert-)design, hvor kontrol reduceredes til en eksperimentel faktor. Denne forskning viste – og viser – således hen til behovet for en mere erfarings-mættet viden om alternative, selvregulerede måder at tilrettelægge og styre arbejdet på. Men den kunne ikke selv imødekomme dette behov.

Til gengæld kan man sige, at dette behov bliver søgt imødekommet via omformulering eller 'forskydning' til den nærliggende problemstilling: behovet for udvikling. Den 'gamle' beskyttelsesforståelse virker i dag træg og utidssvarende i forhold til den accelererende udvikling i arbejdet og til-godeser som sagt kun i begrænset omfang behovet for demokrati. Behovet for indflydelse og egenkontrol hos medarbejderne imødekommes derimod *tilsyneladende* via nye ledelsesformer; og derigennem loves indirekte en samtidig overvindelse eller kompensation af belastninger. Dermed 'opsuges' beskyttelsesinteressen i et relativt abstrakt krav om *udvikling*, der synes at falde sammen med ledelsens udviklingskrav – en såkaldt 'win-win situa-tion'. Der er således tendenser til, at det psykiske arbejdsmiljø glider over i et udviklingsparadigme (Limborg, 2003), der risikerer at farves stærkt af managementforståelsen af udvikling. Dermed er der risiko for, at udviklin-gen sker på bekostning af beskyttelse og demokrati.

6. De nye vidensarbejdere og det grænseløse arbejde

Catherine Casey beskriver succeshistorien om en amerikansk multinational mønstervirksomhed med Total Quality Management, virksomhedskultur og højtuddannede, flittige, engagerede og succesfulde medarbejdere (Casey 1995, s. 89-182). Virksomheden ynder at fremstille sin kultur som et fæl-lesskab ('familie') med åbenhed, samarbejde ('team') og stor lighed, frihed og plads til initiativ. Der er ingen statusforskelle begrundet i uddannelse og anciennitet; stive afdelingsgrænser er fjernet osv. Kun præstationen tæller. Under den pæne overflade skjuler sig imidlertid en negativ side blandt med-arbejderne i form af tvangsmæssig adfærd, skjult kritik, kriser i familierne og mellem kolleger, 'kontrolleret alkoholisme' m.m. Hvad er baggrunden for denne modsigelse?

I den nye struktur er der fortsat en ledergruppe. Den optræder mindre formelt og pynter sig ikke med magtens traditionelle attributter; men alle kender den. Uanset lighed, frihed og åbenhed er det den, der i sidste ende tager de afgørende beslutninger. Samtidig er der blandt medarbejderne indbyrdes en dobbelthed af samarbejde og konkurrence. Præstationstvng blandt medarbejderne sætter sig igennem som en intensiv, om end tilsløret og raffineret, konkurrence – som en 'civiliseret' alles-kamp-mod-alle, hvor det gælder om at gøre sin effektivitet og loyalitet *synlig*! Der opstår ufor-melle hierarkier; og der dannes i hverdagen en dobbelthed af overflade og

underliggende motiver og strategier. Mange aktiviteter har i realiteten ikke noget produktivt formål eller resultat, og den lange arbejdstid svarer ikke til udbyttet. Omgangsformerne bliver præget af et højt angst- og aggressionsniveau – med tilhørende regressive adfærdsformer (rivalisering, intriger, jalousi, mistro osv.). Hjælpsomhed og solidaritet belønnes ikke, og gruppen yder reelt ingen beskyttelse af den enkelte – stik imod kulturens slagord.

I en vis forstand foretager medarbejderne i denne case en slags overidentifikation med arbejdet og virksomheden. Og selvom alle ønsker at begrænse virksomhedens krav og omklamring, er der ingen, der yder synlig modstand. Der er ubehag, ja ulykke, men ingen alternativ kritisk bevidsthed. Casey betegner denne kultur en 'simuleret kultur', en 'surrogat-kultur', der ødelægger sociale relationer og personlig integritet.

En række andre undersøgelser, også i Skandinavien, bekræfter flere af pointerne i ovenstående case (Kunda 1992; Tynell 2002; Rasmussen & Johansen 2002). Den stærke fokusering på organisationskultur og lærende organisationer afspejler et voksende ledelsesbehov for at mobilisere medarbejdernes tilknytning til virksomheden med tilhørende ansvar, engagement og fleksibilitet. Den afspejler en arbejdsverden, der bliver stadig mere omskiftelig og kompleks – og derfor også kræver større fleksibilitet og selvstændighed blandt medarbejderne. En tendens, der også rækker ind i mere traditionelle arbejdsområder, hvor standardisering ikke længere slår til. Forsøgene på kulturdannelse 'fra oven' er imidlertid ikke forbundet med demokratisering, og de bør snarere ses som forsøg på mere indfølelse former for styring og disciplinering (Volmerg 1993).

Med udgangspunkt i en række empiriske undersøgelser af tyske ingeniørfirmaer opregner Moldaschl en række typiske årsager til psykiske belastninger i de nye typer af arbejde og organisation (her refereret fra: Flecker & Hofbauer 1998):

- 1) Der sker en øget integration af opgaver, modsat den traditionelle specialisering med faste faggrænser. Dermed skal der løbende fortolkes og trækkes nye grænser. Gevinsten i en større helhed i arbejdet har sin bagside i en manglende tilpasning af 'bemandingen', hvilket giver øget arbejdsbyrde og risikoadfærd.
- 2) Omkostningerne ved fleksibliseringen betales af medarbejderne, fx i form af omstillingstid. Når dette ødelægger viljen hos medarbejderne til jobrotation, fremtræder de for lederne som ufleksible og uvillige til at lære.
- 3) Ansvar delegeres i stigende grad til medarbejderne, men disse får ikke i tilsvarende grad indflydelse på eller magt i forhold til rammerne eller betingelserne for opgavernes udførelse. Det øgede selvstyre i grupper ledsages ikke af passende træning og uddannelse eller systematisk jobrotation. Derved skabes der hakkeordener, og arbejdere med lavest status får det mest ubehagelige arbejde.
- 4) Uklare og modsigelsesfulde kompetencer skaber stress, især hvis princippet om ansvar og selvstyre tit brydes af overordnede indblanding.

Den virkelige udvikling i det samfundsmæssige arbejde, også det såkaldte vidensintensive arbejde, er således langt fra den éntydige udviklingsoptimisme, der præsenteres i managementtænkningen – og den er langt fra en demokratisering. Lad os i teseform sammenfatte nogle generelle tendenser i det nye samfundsmæssige arbejde. Disse tendenser kan beskrives som ændrede grænser i arbejdet; de er udbredt i forskelligt omfang i forskellige brancher og typer af arbejde og har forskelligt indhold; men det er tendenser, der må antages at influere på store dele arbejdslivet.

– Organisationer forbinder sig med hinanden på nye og mere omskiftelige måder i en blanding af samarbejde og konkurrence. *Hierarkierne* bliver fladere på det decentrale niveau, men ofte suppleret med større afstand til topledelsen. Dermed skifter *autoritetsrelationerne* i organisationen karakter. Autoriteten bliver oftere uafhængig af specifik faglighed, dvs. lederen kan ikke altid rådgive den underordnede rent fagligt. Flere beslutninger i det daglige arbejde må tages af den, der udfører arbejdet eller opgaven. Kontrollen med arbejdet og styringen af medarbejderen flyttes fra direkte forskrifter og overvågning og over til vurdering af præstationsresultater og selvfremsstilling. Karriere styres i mindre grad af faste størrelser som anciennitet og uddannelse. Der sker en spaltning mellem på den ene side øget ansvar hos medarbejderen for opgavens planlægning og udførelse (der kan indebære umiddelbare frihedsgrader) – og på den anden side beslutninger om rammerne for arbejdet og dets udvikling (der ofte bliver mindre gennemskuelige og påvirkelige). Relationerne til den nærmeste ledelse bliver mere uformelle, men også mindre klare.

– Integrationen af flere funktioner i større helheder går sammen med, at opdeling og *fordeling af opgaver og faglighed* bliver mindre klar og mere flydende. Den er ikke længere tæt bundet til faglig (grund-)uddannelse, afdelinger og veldefinerede opgaver. Den ‘forhandles’ og fastlægges løbende i forhold til skiftende opgaver eller projekter. De større frihedsgrader giver mulighed for større engagement, men stiller også større krav til direkte Kooperation, teamwork, fleksibilitet eller omstilling. Samtidig skabes større intern konkurrence mellem medarbejderne, og der dannes uformelle hierarkier og flere uklare roller og kompetenceforhold. Konkurrence og konflikt rykker mere ind i medarbejdergruppen og ind i den enkelte selv – bliver til ‘varme konflikter’ (Sørensen & Grimsmo 2001).

– At være på højde med disse krav kræver løbende videreuddannelse eller omskoling og *‘personlig udvikling’*. Medarbejderen forventer selv, eller kræver, løbende videre kvalificering med henblik på fortsat ‘employability’, hvilket også omfatter muligheden for skift og ansættelse uden for organisationen. Samlet set sker der en forskydning af *identitetsholdpunkter* hos medarbejderne. Den traditionelle fagidentitet knyttet til grunduddannelse, faglig organisering og kollektivitet får konkurrence – dels af en identificering med virksomheden eller virksomhedsspecifikke opgaveområder, understøttet af ‘virksomhedskultur’, dels af mere individualiserede orien-

teringer. Dermed ændres også betingelserne for *interessevaretagelse*, idet den kollektive orientering instrumentaliseres eller svækkes til fordel for individuelle og karrieremæssige orienteringer.

– Øgede krav fra virksomheden til medarbejderne kan således i større omfang knytte an til individualisering, intern konkurrence og ansvarliggørelse af medarbejderne. Dermed rykkes også arbejdets *grænser i tid og rum*. Der er en generel tendens til *intensivering* af arbejdet, og denne intensivering sker for nogle gruppers vedkommende samtidig med en *udvidelse* af arbejdstiden. Mere generelt er det måske, at grænserne i tid og rum bliver mere uklare; flere har flekstider, hjemmearbejdspladser og kan 'nå' alle steder via nye teknologier. For nogle grupper griber arbejdet i stigende grad ind over familieliv og det øvrige liv, der kommer til at præges af markeds-lignende relationer og instrumentalisering af sociale relationer og gøremål (Hochschild 1997, 2004). Stresskategorien bliver stadig mere udbredt – ofte som en upræcis forståelse af det ubehag, undertiden lystblandet, der ledsager pres og intensivering. Også for de 'succesfulde' og mobile, der er i stand til at bruge arbejdet og de skiftende ansættelser eller kontrakter som midler i deres egne individuelle karrierer, kan der være omkostninger: rodløshed, manglende kontinuitet og vanskeligheder med at danne og bevare moralske målestokke (Sennett 1999).

Som en slags 'mega-trend' formulerer Castells en ny transformation af vores tidsstruktur og tidsbevidsthed og dermed vores udviklingsforståelse (Castells 2003). Den er drevet frem først og fremmest af den økonomiske globalisering. Den klassiske industrialistiske tidsform var *abstrakt og lineær*, fordi den blev drevet af en løsrevet økonomisk logik, der underordnede alle konkrete aktiviteter under sit éndimensionale effektivitetsskema (Thompson 1967). Aktiviteter blev komprimeret og ensartede, symboliseret i produktionens samleband og tidsstudier – i bredere forstand: 'hverdagen' med dens monoton i rytme og indhold (Laermann 1975). Denne tendens betød i sit ekstrem en berøvelse af erfaringsevne, da erfaring kræver variation og muligheden for at sætte spor i verden. Dette var naturligvis kun den ene side af sagen, nemlig bagsiden af den moderne tidsalder med dens ekspansion, hvor 'forsiden' var det materielle overskud og utopierne om fremskridt, som tidligere beskrevet. Således viser fx ét af Sennetts arbejderportrætter, hvordan arbejderekssistensen trods fattigdom, usikkerhed og disciplin også rummede et, om end begrænset, udviklingsperspektiv, hvor det var muligt ved hårdt arbejde og målrettethed at forbedre livsvilkårene for en selv og ens familie (Sennett 1999, kap. 1).

Denne abstrakte tidsform med dens dobbeltkarakter overlejres i dag af en ny, som Castells og andre kalder *tidløs tid*. Denne har også sin rod i den kapitalistiske dynamik, men på nye vilkår, hvor ikke mindst informations-, kommunikations- og transportteknologierne er centrale. Denne tidsform er stadigvæk abstrakt, men ikke længere lineær, den har mistet sin retning eller 'sekventialitet'. På arbejdsmarkedet sker der en tilbagetrængning af

den klassiske ansættelsesform – med fast fuldtidsansættelse over lange tidsrum – til fordel for diskontinuitet i form af flekstid, midlertidige ansættelser, deltid, kontraktansættelser, arbejde uden for organisationen osv. Mangfoldige arbejdsrytmer blandes på samme tid. I et livsperspektiv skifter ansættelsesformer, arbejdets indhold og geografi; og uddannelse, arbejde og evt. frie perioder afløser hinanden, uden at de konstituerer et egentligt udviklingsperspektiv for den enkelte. En række andre tendenser, der ikke er direkte knyttet til arbejdet, virker sammen med disse. Heriblandt er de biologisk-medicinske videnskabers muliggørelse af, at fødsel og død kan manipuleres og udskydes i øget omfang, hvilket er endnu et skridt i distanceringen af de sociale rytmer fra de biologiske. Og den virtuelle verden, først og fremmest de elektroniske medier i stadig nye former og hybrider, blander tidsformer og forløb i diskontinuerte mønstre. Samlet ser Castells her en begyndende opløsning af det, vi hidtil har forstået som *livscyklus*. Tiden forvandles tendentielt til to former: samtidighed og tidløshed. (Det er det, postmodernismen ophøjer til ideologi: 'historiens død'). Det er en udvikling, der fremtræder som rig på muligheder, stadig variation, nyheder og tilbud, men det er en heteronom udvikling, der har sit dynamiske centrum uden for individets indflydelse eller kollektive demokratiske beslutninger. Den giver derfor ikke oplevelsen af noget organisk med rødder, kontinuitet og retning. Derfor bliver vækstmetaforen på ironisk vis misvisende: ikke organisk udvikling, men brud og ekspansion.

Denne tendens er som sagt ikke enerådende. Den står i et dialektisk forhold til mere konkrete, sociale og biologisk relaterede tids- og udviklingsformer. Men det er en tendens, der i tiltagende grad kan vanskeliggøre kritisk udviklings- og fremskridtstænkning, såvel individuelt som samfundsmæssigt. Det nødvendiggør en fokusering på alternative former for erfaringsmættet udvikling, med andre tids- og lærerytmer, mulighed for tilknytning og social fantasi. Det vender vi tilbage til.

7. Forandring: forsvar og modstand – eller erfaring

Det voksende forandringspres på organisation og arbejde har givet anledning til udviklingen af disciplinen: *forandringsledelse* (Beer & Nohria 2000). Den dominerende strømning er her fokuseret på økonomi og 'teknisk rationalitet', men andre fokuserer på den sociale og psykologiske side af forandringsprocesser. De mere avancerede af de sidstnævnte har udviklet forståelser af organisationen som system og de psykiske mekanismer og dynamikker, der udvikles som svar på systemændringer eller *forventede* ændringer (Visholm 2004): Enhver organisationsændring indebærer – ved siden af potentielle gevinster – såvel tab af (dele af) 'det gamle' som trusler fra 'det nye' og udløser derfor potentielt angst. Samtidig udgør det ukendte et 'projektionsrum' for fantasier. Ved mere grundlæggende organisationsæn-

dringer undergraves de hidtil fungerende forsvarsmekanismer; og nye skal etableres. Angsten kan nu imødegås eller 'håndteres' på forskellig måde, enten ved bevidst konfrontation og bearbejdning eller ved omgåelse og forsvar, men man vil aldrig helt kunne undgå sidstnævnte.

Man taler om *sociale forsvarsformer* (Menzies-Lyth 1975; Jacques 1971), der fungerer på systemniveau i form af særlige måder at lave arbejdsdeling på, at samarbejde og interagere, fordele beslutningskompetence og ansvar osv. De tjener til at dæmpe eller fjerne angst og fungerer i stort omfang på det ubevidste plan. Sociale forsvar indeholder individuelle forsvar, men er ikke blot summen af disse. De individuelle forsvar virker sammen i særlige kombinationer og har særlige effekter på systemniveau. Samlet kan de tage sig ud som 'rationelle' måder at samarbejde på, men deres begrundelser er ved nærmere eftersyn (overlejret af) 'efterrationaliseringer'.

Forsvar kan være primitive eller mere sofistikerede (Krantz 2001). Eksempler på primitive forsvarsmekanismer på systemniveau er såkaldt splitting, projektion og fornægtelser, ledsaget af såvel grandiose som paranoide forestillinger. Negative følelser, impulser eller 'objekter' afspaltes og forskydes over på andre grupper eller forhold, eksternaliseres. Derved sker der *umiddelbart* en psykisk aflastning for nogle, men også et tab af realitets-evne – og en belastning af andre grupper, der kan blive syndebugke og som konsekvens yde aktiv modstand mod forandring. I længden virker sådanne forsvar destruktive for *hele* organisationen, de forgifter atmosfæren og får de enkelte til at fungere på mere regressive måder.

I modsætning hertil er de mere sofistikerede forsvarsformer kendetegnet ved mere realitetstestning. Man anerkender og forsøger at imødekomme såvel de objektive udfordringer og krav som de subjektive usikkerheder, behov og ubevidste reaktionsmåder. Man taler om, at de sociale relationer har større 'rummelighed', de kan 'containe' angst og behov på måder, der 'afgifte' dem. Det er mere modne måder at fungere på; de anerkender negative følelser og tåler mere sammensatte forhold, hvor frustration ikke straks udageres. Dermed kan håb forbindes med mere realistiske tiltag.

At arbejde for sådanne mere modne måder at fungere på i en organisation kræver imidlertid, at der afsættes tid og fornødne ressourcer til forandringsprocessen. Man kan fx oprette en decideret støttestruktur, der seriøst behandler uforudsete spørgsmål og problemer. Og man kan bevidst arbejde med den erkendelse, at angst og skade rammer medarbejdere (i forskelligt omfang) og give mulighed for, at følelser, herunder vrede og sorg, kan udtrykkes og bearbejdes. Der er endvidere behov for, at der skabes et fælles realistisk billede af fremtiden og en forståelse af brud og kontinuitet. Endelig er det vigtigt at anerkende, at læreprocesser naturligt indebærer fejl. Fejl, der ikke skyldes sjusk og uansvarlighed, må kunne begås uden negative sanktioner. Ellers hindres engagement og friheden til at eksperimentere og tænke kreativt.

I virkelighedens verden er organisationer kendetegnet ved en blanding af (mere eller mindre) sofistikerede og primitive forsvarsformer – og ved skift eller ‘svingninger’ mellem disse. Men i de fleste organisationsændringer er det i praksis fortsat den økonomiske og tekniske side, der helt dominerer ledelsens opmærksomhed og ressourceindsats. Den psykodynamiske tilgang repræsenterer her en radikalt anden indsigt og korrektion til denne praksis. Den undersøger det subjektive niveau på en dyberegående måde end mainstream organisationspsykologi og ligger langt fra Human Resource, retnings idealiserede billede af den selvrealiserende medarbejder. Den viser, hvordan bestemte ledelses- og organisationsmåder blokerer erfaring – og dermed også blokerer potentialer for deltagelse og demokrati. Den er opmærksom på, at der er forskellige interesser og ‘politik’ i organisationen, hvilket – sammen med dens insisteren på en større *erfaringsdannelse* i forandringsstrømmen – gør den relevant i forhold til demokratispørgsmålet. Men dens horisont er stadigvæk den enkelte organisations horisont, med tilhørende traditionelt ledelsesforhold. Samfundsmæssige spørgsmål om demokrati og bæredygtighed tematiseres ikke som grundlæggende for udviklings- og læreprocesser i arbejdet.

8. En demokratisk, bæredygtig psykologi?

Den voksende ‘subjektivering’ og brugen af psykologi i det samfundsmæssige arbejde bærer ikke i sig selv i retning af demokrati. Det skal ikke forstås sådan, at forskellige aktuelle ledelsesstrategier, organisationsformer, ‘produktionskoncepter’ osv. er ét fedt. De kan tværtimod have meget forskellige konsekvenser for arbejdsmiljø, herunder indflydelse og personlig udvikling. Men som samlet tendens er der ikke tale om en konsekvent demokratisk retning.

Vores overordnede påstand er, at arbejds- og organisationspsykologiens hovedstrømninger har hjælpefunktioner i retning af mere forfinet og indlevende *instrumentalisering* og effektivisering af de arbejdende. Dermed ikke være sagt, at der ikke også skabes et overskud, en øget erkendelse, der også kunne være frigørende. Men dette mulige overskud forbliver fragmenteret og underordnet. Dermed videreføres det gamle dilemma mellem humanisering, tilpasning og instrumentalisering af de sociale relationer i arbejdet, som vi – med Walter Volpert – henviste til i indledningen.

En demokratisk og bæredygtig produktion må have konkrete målestokke: Produktion og udvikling må altid gendanne og forny *livssammenhængen*. Derfor må en demokratisk orienteret psykologi tænkes og udvikles efter en anden logik end den abstrakte vækst- eller ekspansionslogik. Den må udvide horisonten og forbinde arbejdslivet med den bredere livssammenhæng og menneskers orienteringer – og fokusere på individuel og kollektiv *erfaringsdannelse*. Ved denne udvidelse af horisonten skabes der mulighed for

en 'afbalancering', hvor hensyn til forskellige dele af livet får plads, og prioriteringer kan afvejes. Det er et modtræk mod produktivismens primat – og dens følgesvend: konsumismen. Men det er på ingen måde en generel afvisning af effektivitet eller produktivitet – eller for den sags skyld en plædering for forsagelse eller puritanisme. Det er en insisteren på behovsrelaterede og afbalancerede prioriteringer i en konkret helhed, hvor livssammenhænge er grundlaget, ikke selvstændiggjorte ekspertlogikker (økonomiske, tekniske, administrative osv.). Dermed konstitueres mening og tilfredsstillelse på en anden og subjektivt mere sammenhængende måde. For teori og forskning betyder det to ting. For det første er det afgørende for udviklingsprojekter, at forståelserne af arbejdets subjektivitet på denne måde gøres konkrete. For det andet må forskningen påtage sig den vanskelige opgave at bidrage til at skabe praktiske betingelser eller rum for en udvikling fra neden.

Erfaringsdannelse og indflydelse 'nedefra' er således afgørende for udvikling og udbredelse af demokratiske målestokke. Men disse erfaringer må samtidig relatere sig til et samfundsmæssigt niveau og forbinde det lokale med de fælles samfundsmæssige anliggender. Heri ligger også nødvendigheden af at forbinde sig med, lære af og virke ændrende på den voksende og i tiltagende grad specialiserede produktionsmæssige, tekniske og samfundsmæssige viden og kunnen, der i dag har selvstændiggjort sig som ekspert- og magtviden. En sådan forbindelse er vanskelig i de hierarkiske systemer, som definerer rammerne for virksomhedsforandringer. Men netop her kan forskerne træde ind med en særlig forpligtelse til at skabe rum for læreprocesser, der kan åbne de arbejdende menneskers hverdags erfaringer mod overgribende, almene – netop *demokratiske* – perspektiver. Det kræver en fagkritisk reorientering af videnskaberne og beslægtede vidensformer.

Hverdags erfaringer har mange elementer. De rummer forskellige former for viden, men også ønsker, angstforestillinger, nysgerrighed, æstetiske orienteringer, forestillinger om verdens indretning og mening osv. Men de er ikke bare summen af disse elementer. De udgør en dynamisk og modsigelsesfuld enhed, centreret omkring spændingsforholdet mellem ønske og realitet. Defensivitet og åbenhed ligger ofte tæt op ad hinanden. Til daglig og måske over lange stræk kan defensiviteten dominere. Det er det, der forsøges indfanget af det kritiske begreb om 'hverdagsbevidstheden' (Leithäuser & Volmerg 1994) – og det bringes måske op på et nyt niveau med fremvæksten af det, Castells kalder den 'tidløse tid'. Horisonten lukkes, og fremtiden fremtræder som en forlængelse eller optimering af nutiden. Men den defensive, reducerende tids- og hverdagsbevidsthed er ikke konstant og ikke enerådende. Der skal undertiden kun få signifikante situationsforskydninger til, før den sammenhængende, defensive hverdagsbevidsthed begynder at åbne sig. Når de enkelte egenskaber, erfaringer, kundskaber, fantasier løsner sig fra hverdagens (tvangs-)sammenhæng og identitet, kan de begynde at forbinde sig friere med hinanden og med andre(s) egenskaber og erfaringer osv. Og det er forudsætningen for *social fantasi*.

Social fantasi er et programmatisk begreb. Det repræsenterer en slags modpol til hverdagsbevidsthedens defensive former og rummer både en evne og en orientering: *evnen* til at skifte perspektiv, at se forbindelser mellem det personlige og sociale, det lokale og det almene osv. – og *orienteringen* mod muligheder, alternativer, udvikling. Social fantasi kræver – eller *udgør* i en vis forstand – en form for ‘afstand’ til hverdagens realitetsprincip hos den enkelte. At arbejde bevidst med dens dannelse og udvikling kræver tilsvarende en ‘afstand’ – i form af *frirum og fri tid* – men også nye former for Kooperation og offentlighed. Frirum må ikke løsrive sig, de må bevare forbindelsen til hverdagslivet, dets erfaringer og perspektiver. I dette arbejde – det er vores påstand – må der arbejdes på at udvikle en *utopisk horisont*, der kan stå i et spændingsforhold til hverdagsbevidsthedens horisont (B. S. Nielsen 1997). Og det kræver plads til improvisationer, fejltagelser, gentagelser, omveje – så erfaringer kan forbinde sig på uvante måder, indgå i nye konstellationer. Først derigennem kan der udvikles nye orienteringer, der er erfaringsbaserede.

I dette arbejde må der være indbefattet en ny form for Kooperation mellem almindelige mennesker og eksperter. Samspillet mellem permanente fremtidsværksteder (Jungk & Müllert 1980) og forskningsværksteder har for os udgjort en model for en sådan Kooperation (Olsén, Nielsen, Nielsen 2003, del II). Her etableres et socialt møde mellem forskellige samfundsmæssige grupper, der bryder op i sociale og uddannelsesmæssige arbejdsdelinger og hierarkier og i forskellige vidensformers ensidighed og selvtilstrækkelighed. Et sådant møde har visse forudsætninger for at lykkes. I tilfældet med arbejdere og eksperter: På den ene side må *arbejderne* skabe sig et tilstrækkeligt selvbevidst og konkret grundlag for deres deltagelse. Det kan de ikke som isolerede enkeltindivider, de er henvist til gennem kollektive læreprocesser at skabe sig et stykke autonomi i forhold til mødet med eksperterne og de ekspertkulturelle vidensformer. Dette er ikke et spørgsmål om psykologi i snæver forstand: selvtillid osv., men om hvad der kan aftegne den fælles horisont for mødet. Og til den anden side: *eksperterne* må for deres del have eller skabe sig et selvbevidst forhold til deres ekspertviden og -kultur, så de kan undlade at fetichere den. De må gøre sig dens ensidigheder klart og være parate til at bryde op i den. Først på den baggrund kan de finde *deres* demokratiske andel i mødet – og give plads for lægfolkenes.

I det langvarige Industri og Lykke projekt fra den første halvdel af 1990erne (samlet fremstilling i Olsén, Nielsen, Nielsen 2003) foregik der en praktisk udvikling af arbejdsformer – med omdrejningspunkt i den nævnte kombination af fremtids- og forskningsværksteder – som viste sig frugtbar med henblik på et sådant opbrud og sådanne reorienteringer i samspillet mellem arbejdere og eksperter. Det skal ikke forstås som en enkeltstående teknik eller metode, men som etableringen af en kulturel og politisk arena, der forudsætter et vedvarende forløb, der både rækker bagud og fremefter – et forløb som vi fra forskningssiden har kaldt kritisk utopisk aktionsforsk-

ning. Et senere projekt har med et andet udgangspunkt, 'demokratisk naturforvaltning', bekræftet frugtbarheden i denne tilgang (Nielsen & Nielsen 2006).

En afgørende pointe er: Et arbejde for demokrati må finde sted gennem demokratiske arbejdsmåder. Det kan ikke instrumentaliseres eller vilkårligt effektiviseres. Det må tage udgangspunkt i de deltagendes forudsætninger, behov og lærerytmer. Målet er ikke 'at lave deltagerne om', ændre deres holdninger, give dem mere selvtillid e.l. Udgangspunktet er de deltagendes hverdagsliv, og erfaringer og målet er konkrete forandringer i det samfundsmæssige liv. Gennem arbejdet med demokratiske opgaver eller projekter udvikler deltagerne deres viden, kunnen, orienteringer osv. Det er resultatet af den demokratiske (arbejds-)proces, ikke dens forudbestemte mål. Det er samtidig den mest sandsynlige vej til at skabe øget ansvarlighed som en vigtig forudsætning for bæredygtighed. At udvikle social fantasi og ansvar er således ikke, i traditionel forstand, et pædagogisk eller psykologisk mål, men snarere den subjektive side af den demokratiske arbejdsmåde og interesse.

En sådan arbejdsmåde kan være vanskelig at etablere, fordi den afviger fra udviklingsprojekter, der umiddelbart er mere affirmative i forhold til instrumentelle udviklinger i arbejdslivet. Den tager længere tid og kan føre til ideer og orienteringer, der ikke passer til de strategiske satsninger i en given virksomhed eller organisation. Den sætter 'griller' i hovedet på folk. Men hvis man vil overvinde nedslidning og stress – netop også i deres nye former – og udvikle en både subjektivt og samfundsmæssigt bæredygtig produktion, går der ingen vej uden om en sådan demokratisk nyorientering. I praksis kan den kun fremmes systematisk med involvering af samfundsmæssige sociale bevægelser – fagbevægelser, bæredygtighedsbevægelser, universitetsbevægelser osv. Det er således også en arbejds- og erkendelsesmåde, der har svært ved at blive omsat i praktiske former i perioder, hvor sådanne bevægelser står svagt og måske endda har mistet en sikker samfundsmæssig orientering. Men det betyder ikke, at initiativer til at stimulere social fantasi og sociale eksperimenter med demokrati i arbejdslivet må vente. Der er et spillerum, sådan som vores påpegning af modsigelserne i de aktuelle tendenser henviser til; og sådanne initiativer kunne på deres side netop også udfordre og inspirere de sociale bevægelser.

REFERENCER

- BOVBJERG, K. M. (2001): *Følsomhedens etik*, Hovedland, Højbjerg.
- BEER, M. & N. NOHRIA (2000): Resolving the Tension between Theories E and O of Change, i: M. BEER & N. NOHRIA (eds): *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston.
- BURCHELL, G., C. GORDON & P. MILLER (eds.) (1991): *The Foucault Effect. Studies in Governmentality*, Harvester Wheatsheaf, London.

- CASEY, C. (1995): *Work, Self and Society*, Routledge, London & New York.
- CASTELLS, M. (2003): *Netværksamfundet og dets opståen*, Reitzel, Kbh.
- FLECKER, J. & J. HOFBAUER (1998): Capitalizing on Subjectivity: The 'New Model Worker' and the Importance of Being Useful, i: P. Thompson & C. Warhurst (eds.): *Workplaces of the Future*, MacMillan, London.
- FOUCAULT, M. (1978): *Seksualitetens historie, bd 1: Viljen til viden*, Rhodos, Kbh.
- FOUCAULT, M. (1978): *Overvågning og straf*, Rhodos/Norsk Gyldendal, Kbh.
- FOUCAULT, M. (1973): *Galskapsens historie i oplysningens tidsalder*, Norsk Gyldendal.
- GARDELL, B. (1986): *Arbetets organisation och människans natur*, Arbetsmiljöfonden, Stockholm.
- HABERMAS, J. (1974): *Borgerlig offentlighed*, Fremad/Norsk Gyldendal.
- HABERMAS, J. (1985): *Die neue Unübersichtlichkeit*, Suhrkamp, Frankfurt/M.
- HABERMAS, J. (uden år): *Teorien om den kommunikative handlede*, Ålborg Universitetsforlag.
- HERZBERG, F. (1968): *Work and the Nature of Man*, Stables Press, London.
- HIRSCHHORN, L. & T. GILMORE (1992): The New Boundaries of the 'Boundaryless Company', i: *Harvard Business Review*, May-June 1992.
- HOCHSCHILD, A. R. (1997): *The Time Bind*, Metropolitan Books, New York.
- HOCHSCHILD, A. R. (2004): Gennem sprækker i tidsfælden, i: M. H. Jacobsen & J. Tonboe (red.): *Arbejdssamfundet*, Reitzel, Kbh.
- HONNETH, A. (2004): Organized Self-Realization. Some Paradoxes of Individualization, i: *European Journal of Social Theory*, Vol. 7 No 4.
- JACQUES, E. (1971): Social Systems as Defence against Persecutory and Depressive Anxiety, i: M. KLEIN, P. HEIMANN & R. MONEY-KYRLE (eds.): *New Directions in Psycho-Analysis*, Tavistock Publ., London.
- JUNGK, R. & N. MÜLLERT (1984): *Håndbog i fremtidsværksteder*, Politisk Revys forlag, Kbh.
- KARASEK, R. & T. THEORELL (1990): *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books New York.
- KERN, H. & M. SCHUMANN (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung?*, Verlag C. H. Beck, München.
- KRANTZ, J. (2001): Dilemmas of Organizational Change: A Systems Psychodynamic Perspective, i: L. J. Gould, L. F. Stapley, M. Stein (eds.): *The Systems Psychodynamics of Organizations*, Karnac, New York.
- KUNDA, G. (1992): *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press, Philadelphia.
- LAERMANN, K. (1975): Alltagszeit. Über die unauffälligste Form sozialen Zwangs, i: *Kursbuch 41*, Berlin.
- LEITHÄUSER, T. & B. VOLMERG (1994): Arbejde og socialisation, i: B. S. Nielsen m.fl. (red.): *Arbejde og subjektivitet*, EVU gruppen, RUC.
- LIMBORG, H. J. (2003): *Den risikable fleksibilitet*, Frydenlund, Kbh.
- LIPPE, R. ZUR (1975): *Bürgerliche Subjektivität: Autonomie als Selbsterstörung*, Suhrkamp, Frankfurt/M.
- MASLOW, A. (1970): *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York.
- MCGREGOR, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- MENZIES-LYTH, I. (1975): A Case-Study in the Functioning of Social Systems as a Defence Against Anxiety, i: A. D. Colman & W. H. Bexton (eds.): *Group Relations Reader 1*, A. K. Rice Institute, Washington.
- NEGT, O. & A. KLUGE (1974): *Offentlighed og erfaring*, GMT og Nordisk Sommeruniversitet.
- NIELSEN, B. S., K. AA. NIELSEN & P. OLSÉN (1999): *Demokrati som læreproces*, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg.

- NIELSEN, B. S. (1997): Det eksemplariske princip, i: K. Weber, B. S. Nielsen & H. S. Olesen (red.): *Modet til fremtiden*, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg.
- OLSÉN, P., B. S. NIELSEN, K. AA. NIELSEN (2003): *Demokrati og bæredygtighed. Social fantasi og samfundsmæssig rigdomsproduktion*, Roskilde Universitetsforlag.
- OLSÉN, P. (1986): Tid, udvikling, historie, i: Lunn & Kristjansen (red.): *Psykologi*, Reitzel, Kbh.
- OLSÉN, P. (1979): 'Sjælen er kroppens fængsel', i: *Kontext 39: Lyst og Nød*, Modtryk.
- PATEMAN, C. (1970): *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press.
- PIORE, M. & CH. SABEL (1984): *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York.
- RASMUSSEN, B. & B. JOHANSEN (2002): Kunnskapsarbeidere i dot.com-økonomien, i: *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4. årgang nr. 2.
- ROSE, M. (1975): *Industrial Behaviour. Theoretical Development since Taylor*, Penguin, London.
- ROSE, N. (1998): *Inventing Our Selves*, Cambridge University Press, Cambridge.
- SALAMON, K. L. G. (2005): Et nyt verdensbillede? – om realisering af selvet som aktie, i: S. Brinkmann & C. Eriksen (red.): *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*, Klim, Århus.
- SENNETT, R. (1999): *Det fleksible menneske*, Hovedland, Højbjerg.
- STOREY, J. (ed.) (1995): *Human Resource Management*, Routledge, London & New York.
- SØRENSEN, B. Å. & A. GRIMSMO (2001): *Varme og kalde konflikter i det nye arbejdslivet*, Tiden Norsk Forlag, Oslo.
- THOMPSON, P. (1967): Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism, i: *Past and Present* 38, Kendal.
- TYNELL, J. (2002): 'Det er min egen skyld' – nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management, i: *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4. årgang nr. 2.
- VESTER, M. (1978): *Proletariatets opståen som læreproces*, GMT, Århus.
- VISHOLM, S. (2004): Organisationspsykologi og psykodynamisk systemteori, i: T. Heinskou & S. VISHOLM, S. (red.): *Psykodynamisk organisationspsykologi*, Reitzel, Kbh.
- VOLMERG, B. (1993): Unternehmenskultur – der neue Geist des Kapitalismus und seine sozialpsychologischen Folgen, i: W. Fricke (Hg): *Jahrbuch Arbeit und Technik*, Dietz Verlag, Bonn.
- VOLPERT, W. (1980): *Lønarbejdets psykologi*, Reitzel, Kbh.