

Visionen for et helt nyt vidensfelt inden for moderne industri blev præsenteret i begyndelsen af 1920'erne. I 1921 udgav John Lee bogen *Management: a Study in Industrial Organization*, som på idéplan præsenterede mange af de ledelsesprincipper, som ifølge Barley og Kunda (1992) har præget organisations- og ledelses-teori i ”bølger” indtil i dag: Management har, hævdede Lee, til opgave at omskabe arbejdspladsen til en levende organisme, ”en virkelig og levende organisme, i hvilken hver levende enhed er tvunget, og er glad for at blive tvunget, til at gøre sit bedste” (Lee 1921: 16). Kernen i ledelsestanken er gruppen og gruppementaliteten: ”Autokrati er ikke længere mulig, hverken inden for politik eller industri. Det synes indlysende, at gruppen og gruppementaliteten vil tage over fra den gamle disciplin” (Lee 1921: 16).

Denne kvasi-demokratiske tone vandt genlyd i de følgende årtiers ledelsestænkning. Således hævder Elton Mayo (en af hovedaktørerne bag bevægelsen Human Relations, som studerer menneskelig adfærd i grupper), at virksomheden, snarere end staten, bør overtage ansvaret for at skabe social sammenhængskraft; for ”staten kan ikke organisere det intime dagligdagsliv” (Mayo 1962: 8).

Denne artikel fokuserer på spørgsmålet om, hvordan og ud fra hvilke socio-antropologiske antagelser om menneskelige relationer moderne management satte sig for at organisere dette ”intime dagligdagsliv”. Fremgangsmåden har været at tage det forhold seriøst, at ledelsestænkningen – som andre samfundsvidenskaber – mere eller mindre eksplicit forudsætter en forestilling om mennesket og dets basale forhold til det miljø, det eksisterer i. Teksterne, som behandles i artiklen, er altså læst med ambitionen om at identificere disse grundantagelser og beskrive deres konsekvenser for ledelsestænkningen. Idéhistorisk fokuseres på mellem- og efterkrigstidens socialpsykologi og management-teori, herunder særligt Human Relations-bevægelsen.

Artiklen argumenterer for,

(1) at det ontologiske og etiske grundlag for den social- og kultur-kritik, som etableres i mellemkrigstiden, blev inkorporeret og videnskabeliggjort i managementteoriene som legitimitetsgrundlag og central parameter for kontrol og produktionseffektivitet i organisationen.

(2) at det er idealet om en lukket organisation konstrueret som et humant intimmiljø – ”an environment for living” (Taylor 1950: 20), der har skabt fundamentet for en stigende organisatorisk styring og kontrol med arbejdslivet.

Afslutningsvist peges på, at den essentielle forskel mellem dette organisationsideal og nutidens netværksorienterede organisationsformer skal findes i tidens og rummets betydning for aktivering af krop og sjæl, snarere end blot i det faktum, at krop og sjæl i stigende grad bliver gjort til genstand for ledelsesteknologier: I den tidlige fase, i mellem- og efterkrigstiden, forstås organisationen som et *lukket* system, der skal holdes i socialt ”ækvilibrium” for dermed at skabe trygge rammer og *varige* relationer mellem arbejdere og organisation. Nutidens organisationsidealer, derimod, knytter participation til forestillingen om den *åbne*, tilpasningsdygtige netværksorganisation og *det åbne* og projektorienterede liv.

I. Mellem menneske og miljø: Det antropologiske sted

Marc Augé har påpeget, at store dele af antropologien og sociologien har bygget på en antropologisk grundantagelse, som har rod i forestillingen om det primitive, ikke-urbaniserede liv, og som inspireres af etnologiske feltstudier af ”de primitive”. Discipliner som etnologi, antropologi og sociologi opstod alle i midten af det 19. århundrede samtidig med den voksende mistillid til industrialiseringen og den ’vilde’ kapitalisme som socioøkonomisk system. Spørgsmålet om social sammenhængskraft, om forholdet mellem formelle og uformelle mellemmenneskelige relationer, stod centralt i de nye samfundsfag (f.eks. Durkheim 1998; Mauss 2007; Tönnies 1991). Og her kom de etnologiske feltstudier ofte til at spille en central rolle, fordi spørgsmålet om forholdet mellem uformel og formel social kontrol måtte afsøges hinsides vestens avancerede sociale systemer.

Følger vi Marc Augé’s analyse var det netop dette udgangspunkt i stammesamfundene, dvs. i små ”lukkede systemer”, som medførte en nyttig, men også problematisk antagelse om forholdet mellem kultur, samfund og individ (Augé 1995: 49). Hos teoretikere som Marcel Mauss (Augé 1995: 34, 48-49) åbnede denne antagelse om, at stammesamfund er dechifrerbare som spatio-temporalt lukkede strukturer, en ny videnskabelig platform; men antagelsen er ifølge Augé ikke desto mindre udtryk for en ”totalitetsfristelse” (Augé 1995:

48). Når de etnologiske studier identificerer den kultur, som studeres, med det landskab, det okkuperer, og det rum, det har organiseret, forudsætter de en a-historisk og lukket politisk geografi, et "antropologisk sted" (Augé 1995: 44). På denne måde fungerer "stedets konfiguration" som en totalitet, hvorfra individernes mentalitet og folkets kultur kan afkodes og beskrives.

Denne antagelse vandt udbredelse hos vidt forskellige tænkere i mellemkrigstiden. På tværs af discipliner og på tværs af politisk observans blomstrer i 1920'erne en fælles kritisk indstilling til det moderne samfund, fordi det opløser "det antropologiske sted", løsriver mennesker fra deres rødder. F.eks. genfinder vi disse idéer hos Robert E. Park, en af Chicagoskolens ledende byteoretikere, som på grundlag af økologien og etnologien (f.eks. Park 1925: 183) betragter storbyen som et "socialt laboratorium" (Park 1929) bestående af et konglomerat af sociale organismer. I 1927 præsenterede den franske filosof Levi-Bruhl (1996) sin participationsontologi, der med etnologien som empirisk fundament skulle beskrive "de primitives sjæl" og således gøre op med den vestlige *ratio*. Selv i Martin Heideggers (2007) hovedværk *Væren og Tid* fra 1927 får "det antropologiske sted" sin helt unikke fundamentalontologiske karakter qua "glemte" kategorier som "Welt", "Sorge" og "Eigentlichkeit".

Til trods for deres åbenlyse forskelligheder deler disse teoretikere en særlig sensibilitet over for *stedets antropologiske betydning*. De afsøgte et 'glemt' ontologisk terræn og vidensfelt for at eksplícitere menneskets intime involvering i dets omverden. Men dermed overtog de en teoretisk tilbøjelighed til at tænke eksistensens participation i dets miljø som *totaliteten af et stedbundet livsrum*¹.

Det vil blive klart, at denne "totalitetsfristelse" som grundlag for socialkritisk analyse også hjemsøger managementteoriene i mellemkrigstiden. Der ligger derfor en væsentlig pointe i at tage højde for denne generelle erfaring og forudsætning for mellemkrigstidens teoriudvikling.

II. 1927: Gruppedynamik

Marts 1927 holder konsulent og organisationsteoretiker Mary Parker Follett nogle forelæsninger om administrativ kontrol og menneskelig organisation. Follett taler ikke som Levi-Bruhl om den primitive kommune eller som Heidegger om bondens eksistentielle forhold til sine redskaber, men pointerne minder på flere punkter om filosofernes. Første præmis er for Follett, at social aktivitet bør studeres som en "total situation". Men for at forstå dette, må man studere denne "totalitets natur" som en "sammenvævende" proces mellem menneske og socialt miljø:

Vi omtaler en enhed, som ikke er resultatet af en sammenvævning, men *er* sammenvævning. Enhed er altid en proces, ikke et produkt [...] Vi er nødt til at blive proces-bevidste. (Follett 1957: 195)

Denne "enhed", som Follett omtaler, er hverken individ, samfund eller stat; den eneste empiriske størrelse, som kan siges at eksistere individuelt er "gruppen og gruppeenheden – det sociale individ" (Follett 1918: 21). Når denne indsigt overføres til et management-rationale, bliver det et spørgsmål om kontrol: Forskning i "koordineringen" af "helheden af organismens selvregulerende og selvorienterende karakter" (Follett 1957: 202).

Netop denne basale gruppedynamik skulle vise sig at blive opdaget som den væsentlige faktor i effektiviseringen af industriel produktion ved Western Electric Company, Chicago, hvor et videnskabeligt eksperiment blev initieret september 1927. Et eksperiment, som involverede social-psykologen Elton Mayo og socialantropologen W. Lloyd Warner, der i sine tidligere studier havde beskæftiget sig med "de primitive". Her, som indenfor filosofisk antropologi, stillede man sig spørgsmålene: Hvad stemmer og stimulerer mennesket mentalt? Hvad retningsgiver og styrer dets participation og perception? Hvad motiverer og regulerer dets engagement?

III. 1927: T-rummet

"Hawthorne-eksperimenterne" ved Western Electric Company blev udført fra 1924 til 1932 af en gruppe forskere ved Harvard University (dokumenteret af Roethlisberger & Dickson (1939) og grundigt diskuteret af Gillespie (1993)). Det var Elton Mayo (1946), som i 1933 med sine analyser af eksperimenterne gjorde dem offentligt kendte. For Mayo var det management-teoriens opgave, at forbinde de socialpsykologiske arbejdsvilkår med produktionseffektivitet. Og dette er, hvad implicit skete under et eksperiment april 1927 (Mayo 1946: kap. III): gruppen og dens "non-logiske" sociale dynamik blev opdaget som en parameter for social kontrol.

Eksperimenterne foregik i et dertil indrettet "testrum" – blandt arbejderne kaldet "T-rum", fordi der blev serveret te som forfriskning i pausen (Gillespie 1993, 59) – hvor en gruppe kvinder skulle producere telefonrelæer. Alle eksperimentelle forandringer, som man siden Frederick W. Taylors *Scientific Management* (1967) fra 1911 havde forsket i og gjort til determinerende faktorer for øget produktion, blev gennemført i dette rum: Justering af belysning, temperatur, pauser, arbejdstider, lønninger, aflønningsmetode, mad og drikke, faciliteter og materiel. Der blev altså udarbejdet et teknisk design for arbejdet,

for *relationen mellem adfærd og materielt miljø*, ud fra datidens ingeniør-mekaniske og psyko-fysiologiske metoder.

Det skulle imidlertid vise sig – følger man Mayos udlægning – at disse traditionelle metoder kun havde en ringe betydning. Jeg skal ikke komme ind på detaljerne i de mange forskellige eksperimenter (se Mayo 1946: 56-64),² men kun slå fast, at der ifølge Mayos opfattelse blev gjort en epokegørende opdagelse: opdagelsen af den såkaldte 'Hawthorne-effekt', som afslørede, at arbejdsmiljøets sociale forfatning er den væsentligste parameter for produktionseffektivitet. Denne opdagelse vil ifølge Mayo revolutionere organisationen og redde samfundet fra "social opløsning". Det springende punkt er for Mayo, at forholdet mellem menneske og miljø ikke skal udforskes qua et "mekanisk regulerbart sæt af arbejdsbetingelser", men som "noget mere intimt menneskeligt" (Mayo 1946: 97-98). Mennesket er intimt knyttet til det miljø, hvori det befinder sig i kraft af stemninger, emotioner, tillidsforhold, loyalitet, socialt engagement, etc. Det "mere intimt menneskelige" består altså i en form for gruppeintimitet.

For Mayo var der således to sammenhængende faktorer i eksperimentet, hvis fundamentale betydning man med den psyko-fysiologiske tilgang slet ikke havde overvejet: at forsøgsobjektet var en *gruppe*, og ikke et antal individer (Mayo 1946: 116), og at denne gruppe netop i kraft af at være et *eksperiment* blev sat i scene i en afsondret rumlig indretning, hvori et særligt socialt og normativt intimmiljø blev skabt.

Det, som virksomheden i virkeligheden gjorde for gruppen, var fuldstændig at rekonstruere hele dens arbejdsmæssige situation [...] de individuelle arbejdere og gruppen måtte tilpasse sig et nyt miljø, i hvilket deres egen selvbestemmelse og sociale velbefindende havde førsteprioritet og arbejdet var sekundært (Mayo 1946: 73).

Inspireret af Durkheim hævder Mayo nu, at man må betragte arbejdssituationen som en "helhed", og helheden som en "organisme", der stimuleres og reguleres som "social enhed" (Mayo 1946: 72). På denne måde sætter Mayo fokus på relationen mellem *organiseret rum* og *levet og erfaret rum*. Denne relation fik ikke mindst stor betydning, fordi den ansås for splittet og opløst af liberal-økonomisk tænkning, industrialisering, storbyernes massekoncentrationer og "vild" kapitalisme.

IV. Fra social opløsning til social kontrol: Den lukkede organisation

De første årtier af det 20. århundrede var, set i industriens perspektiv, ekstraordinære. Virksomhederne forandrede sig hastigt i størrelse og struktur, hvilket nødvendiggjorde en fundamental ny teoretisk forståelse af og praktisk tilgang til organisationen. Denne nye situation blev inden for de spirende managementteorier problematiseret i perspektivet af den generelle sociale og økonomiske udvikling. Således var socialt bæredygtige og produktive miljøer ifølge Mayo ildstedet i moderne tid. Samfundet bar præg af ”social opløsning” og ”kaos” (Mayo 1962: 9) med arbejdspladser, ”hvor man måske nok eksisterer og bevæger sig, men helt sikkert ikke har noget liv” (Mayo 1946: 136). Situationen tolkes af Mayo (Mayo 1962: 31ff.) i lyset af økonomernes menneskesyn, *homo oeconomicus*, rodfæstet i den liberalistiske ideologi. Ifølge Mayo er det ’naturlige’ liv ikke en hobbesiansk ’naturligtilstand’, men derimod *organiseret* liv; uden organisering, intet menneskeligt, intet samliv og samarbejde. Derfor bør genstanden for management-studierne redefineres. Det drejer sig for lederen om at ”transformere en horde af ’ensomme’ mennesker om til en social gruppe” (Mayo 1962: 58).

Det teoretiske begrebsapparat, som Mayo præsenterer i bøgerne *The Human Problems of Industrial Civilization* (Mayo 1946 (opr. 1933)) og *The Social Problems of Industrial Civilization* (Mayo 1962 (opr. 1946)) bliver altså dels anvendt som kritisk arsenal mod den herskende orden, dels sat i scene som det teoretiske grundlag for en ny organisering af arbejdslivet. Denne sammenhæng mellem kritik og ledelsestænkning leder frem til artiklens anden tese: at der ud af denne nye managementtanke skabes en forestilling om den industrielle organisation som et *lukket system*; et system, som ifølge senere kritikere (f.eks. Whyte 1956) nødvendigvis vil opløse den gamle magtfordeling, *kontraktforholdet*, mellem arbejder og arbejdsgiver, fordi kernen i ledelsestanken består i at nedbryde grænsen mellem arbejderens interesser og organisationens interesser og således omdefinere arbejderens loyalitetsfølelse.

Idet Mayo trækker på især B. Kasper Malinowskis og W. Lloyd Warners antropologiske studier af ”de primitive”, er der for Mayo to afgørende grunde til, at gruppens dynamik³ bør studeres som genstand for forskningen: 1) Den er simpelthen mindste sociale enhed (historisk og logisk), hvor betingelserne for et uformelt intimmiljø er indfrie. 2) Den er som mindsteenhed en altid allerede eksisterende ’subjektivitet’, der udover uformel selvkontrol i enhver organisation; hvilket betyder, at den er kilden til uro og modmagt, hvor den *ikke* er under kontrol, men omvendt en vigtig ressource, hvor dens potentiale udnyttes og dens loyalitet orienteres mod organisationens målsætninger.

Ledelse, i enhver fortløbende succesfuld virksomhed, er ikke baseret på individuelle arbejdere, men altid på arbejder-grupper. I enhver afdeling, som fortsat fungerer, har arbejderne – hvad enten de er klar over det eller ej – dannet en gruppe med tilhørende sædvaner, pligter, rutiner, endda ritualer. (Mayo 1946: 116)

Denne tilgang gav sig udslag i en idealistisk forestilling om nødvendigheden af et stabilt miljø for menneskelig eksistens i en kaotisk og utryg tidsalder. Og dertil måtte et nyt ledelsesvokabular introduceres med termer som velvære, mental hygiejne, gruppesolidaritet, kommunikation, motivation og loyalitet (jf. Rose 1999: 82-83). Mayo ser det som den industrielle organisations primære mål at genskabe et bæredygtigt intimmiljø, et miljø, hvori mennesker *som* mennesker kan leve, dvs. hvori de kan kultiveres som en social organisme, en selvregulerende organisme med et ”indre ækvilibrium” (Mayo 1946: 75), der skaber resistens mod eksterne forstyrrelser (så som fagforeningen eller ghettomiljøet). Hans mission var altså, at organisere virksomheden som et ”lukket system” (Child 1969: 62).

Hvor det blandt kritiske tænkere i mellemkrigstiden drejede sig om at af-dække det, som videnskab og industri havde været blind for, nemlig de eksistentielle og sociale primærforhold, så så Mayo det som sin opgave, at *stimulere* og *regulere* disse intimrelationer og dermed skabe et produktionseffektivt arbejdsmiljø.

V. ”An environment for living”

Elton Mayo var langt fra alene om dette syn på samfund og industri. Human Relations blev hurtigt et dominerende videnskabeligt grundlag for virksomhedsledelse og vedblev at være det indtil midten af 1950’erne ⁴.

Blandt den nye managementteoris frontfigurer kan nævnes Chester Barnard og Wallace Donham, hvor førstnævnte lagde vægt på et kritisk opgør med økonomisk teori, som blænder for ”forståelsen af organisationen og den menneskelige adfærd deri” (Barnard 1958: x-xi). Sidstnævnte proklamerede, at Amerikas vigtigste opgave lå i at skabe et samarbejde mellem individer orienteret mod en stærk social orden på basis af de ”menneskelige emotioners kraft” (Donham 1936; se Miller & O’leary 1989: 260).

En anden og vigtig fortæller var Kurt Lewin, en amerikansk psykolog, der i tiden omkring 2. verdenskrig udviklede en feltteori, der ifølge G. W. Allport (1948) revolutionerede den videnskabelige forståelse af gruppedynamikker. Med udgangspunkt i sin berømte ligning, $B = f(P,E)$ (”adfærd er en funktion af en person og dennes omverden”), udviklede han en ”typologisk psykologi” om ”livsrummet” (Lewin 1936). Og med begreber som ”gruppe-atmosfære”,

”gruppe-værdier” og ”vi-følelse” skabte han en indflydelsesrig teori om den sociale gruppe (Lewin 1948).

Den industrielle psykologi arbejdede videre med gruppeidealet ud fra Mayo’s analyser og Lewins principper. På grundlag af psykoanalysen blev The Tavistock Institute of Human Relations etableret i England mod slutningen af krigen, i nær tilknytning til Lewins center. Særligt bemærkelsesværdige er socialpsykologerne J. A. C. Brown og G. R. Taylor. Førstnævnte på grund af udgivelsen *The Social Psychology of Industry* fra 1954, som måske er det mest indflydelsesrige værk inden for sin genre med et utal af genudgivelser mellem 1955 og 1980. Bogen advokerer for værdien af den ”intime primærgruppe” som ”fundamental enhed for kontrol”: Brown hævder således, at ”i bestræbelser på at ændre menneskelig adfærd må angrebet foretages gennem gruppen som medium og ikke individet” (Brown 1980: 126). Sidstnævnte, G. R. Taylor, skal her citeres, fordi hans forestilling om den ideelle arbejdsplads understreger artiklens tese:

Snarere end at betragte fabrikken som et sted, hvor ting produceres, må vi forstå den som et sted, hvor mennesker lever deres liv: et levedygtigt miljø [an environment for living]. Arbejdssituationen imødekommer mange basale menneskelige behov på en måde ingen andre situationer kan [...] Kort sagt: det problem, vi står ansigt til ansigt med, er *humaniseringen af arbejdet*. (Taylor 1950: 20)

”An environment for living” skabt på grundlag af en ”humanisering af arbejdet” reciteres her som slagordet for den managementideologi, der så det som sin fornemste opgave at omskabe virksomheden til en lukket selvregulerende organisme funderet på et humant intimmiljø. Hvor denne managementforestilling sedimenterer sig, mister den traditionelle, upersonlige kontrakt mellem arbejder og arbejdsgiver betydning. I stedet skabes en anden implicit kontrakt: I bytte for anerkendelse af menneskets ’livsverden’ på arbejdspladsen, overlader medarbejderne deres intimsfære – følelser, tanker, intentioner, sociale nærrelationer – til videnskabelig observation og kontrol. Som Brown formulerer det:

Alle individets dybeste følelser finder sted inden for primærgruppens sfære [...] den er den fundamentale kilde til disciplin og social kontrol. (Brown 1980: 125-26)

VI. *Åben/lukket: Rummets organisering*

Mod slutningen af 1950’erne indledes en tiltagende kritik af Human Relations. I 1956 publicerer William H. Whyte med bestselleren *The Organization Man* et slagkraftigt opgør med Human Relations, hvor et centralt punkt i kri-

tikken netop er bevægelsens legitimeringsgrundlag: nødvendigheden af et stabilt nærmiljø i en kaotisk verden, dvs. nødvendigheden af et ”antropologisk sted”. Sarkastisk rekonstruerer Whyte det socialkritiske argument hos Mayo og de andre såkaldte ”prophets of belonging”:

I en verden, som bestandigt forandrer sig, i hvilken individet konstant må være på farten, er det desperat efter at finde rødder, og hvad er mere logisk end at udvikle dem i Organisationen. (Whyte 1956: 161)

I en sådan organisation købes imidlertid ikke længere arbejdskraft, men arbejderens sjæle, hævder Whyte. Arbejdsmarkedets klare opdeling af interesser mellem arbejdstager og arbejdsgiver opløses. Kun én interesse står tilbage, og det er organisationens (Whyte 1956: 397).

Det har imidlertid vist sig, at fremtidens organisation formåede at kombinere Whyte’s mere individualistiske frihedsideal med et intensiveret fokus på styring af de dynamiske effekter, som uformelle sociale relationer producerer. ”I en verden, som bestandigt forandrer sig, i hvilken individet konstant må være på farten” – denne samfundsudvikling, som Mayo ville værne mennesket imod, gentages i dag alle steder i verden, hvor man har nydt godt af industrialiseringen, men nu som en hyldest til globaliseringen og dens krav om forandring og innovation. I managementlitteraturen iagttages således et nyt og mere kulturliberalt menneskeideal, et socialkonstruktivistisk syn på identitet og værdier, et nyt spatio-temporalt koncept om medarbejderparticipation og projektorganisering, samt en forestilling om innovative processer som produkt af decentraliserede og åbne netværksrelationer (jf. f.eks. Alvesson 2001; Boltanski & Chiapello 1999; Hagedorn-Rasmussen 2003; Jacques 1996).

Denne overgang fra ”organisationsmennesket” til ”netværksmennesket”, som tog fart i begyndelsen af 1980’erne, kan der ikke redegøres for her. Men for at præcisere og anskueliggøre det særegne ved det beskrevne organisationsideal, vil jeg afslutningsvist forsøge at optegne organisationsformernes væsensforskelle som hhv. ”den lukkede organisation” og ”den åbne organisation”.

Det er min påstand, at organisationsidealene med fordel kan afkodes på basis af de vidt forskellige normative og spatio-temporale miljøer, mennesket siges at orientere, socialisere og organisere sig i. I forlængelse af Whyte’s kritik kan vi stille spørgsmålet: hvordan tænkes og organiseres forholdet mellem menneske og miljø ”i en verden, som bestandigt forandrer sig”? Vigtigheden af dette perspektiv understreges af, at krop og sjæl som primærgenstand for styringsrationalerne går igen i begge organisationsformer. Det gør konstruktionen af det sociale rum og dets temporale egenskaber derimod ikke.

Vi kan tage udgangspunkt i antonymet *åben/lukket*. Som det er blevet illustreret, vendte organisationen sig indad og lukkede sig om sig selv i første halvdel af det 20. århundrede. Ifølge det nuværende organisationsideal remoderniseres organisationen bedst ved at vende *vrangen ud*. I store dele af managementlitteraturen bliver det således fremhævet, at de globaliserede virksomheder bør kunne tilpasse sig og åbne sig mod det konkrete miljø, de befinder sig i (geografisk, kulturelt, økonomisk, teknologisk) (f.eks. Ghoshal & Bartlett 1997; Hildebrandt & Brandi 2000); de bør være rustet til forandring som sådan, dvs. være åbne i deres organisations- og forretningsstruktur (Hagedorn-Rasmussen 2003). Det traditionelle billede af virksomhedens organisationshierarki erstattes af *det åbne netværk*.

Følgende Boltanski og Chiapello kan dette ideal beskrives på tre niveauer: *Strukturen* bør være *åben* som et netværk af projekter (kontinuerlig tilpasning til omverden og situation, udvikling gennem etablering af netværksrelationer, projekternes succes afhænger af effektiv eksekvering og afslutning). *Kommunikationen* bør være åben (alle skal have adgang til og deltage i informations- og idéudveksling). Endelig bør *livet selv være åbent*, fordi ”fremtiden er for dem, som skaber den”: Livet skabes som en følge af projekter, karriere udvikles under stadig forandring, privatliv og profession forstås som sammenfaldende elementer i livsprojektet.

Følger vi denne kategorisering i åben og lukket organisering, kan vi beskrive organiseringen af praksis gennem *konfigurationen af rummet*. Hvor den tidligere organisationsform forudsætter idéen om organisationsmiljøet som et ”antropologisk sted”, der værner mod den kaotiske omverden, så synes organisationsidealet i dag at forudsætte idéen om et ’stedløst rum’, dvs. et rum, hvis organisatoriske base består af de netværk og projekter, som organiseringen iværksætter (se også Fogh Jensen 2009: 149ff.). Rummet, som vi agerer i, står og falder med de sociale aktiviteter, som finder sted i det. I modsætning hertil kan den ovenfor beskrevne lukkede organisationsform betragtes som et eksempel på det, Foucault (2002) kaldte det disciplinerende rum (fængslet, sygehuset, fabrikken), hvor rummet er veldefineret, afgrænset og minutøst indrettet for at disciplinere det enkelte individs adfærd. Her er fokus lagt på det totale rum for aktivitet og enheden af de sammenhænge, som bestemmer det. Det ligger derimod nutidens ledelsestænkning fjernt at ville styre ”det intime dagligdagsliv” (Mayo) indenfor et fastdefineret og lukket miljø.

Boltanski og Chiapello har præsenteret en meget anvendelig ramme for identificering af overgangen fra det såkaldte ’industrisamfund’ til nutidens organiseringsideal, den ”projektive polis”. *Polis* signalerer en normativ sfære, gennem hvilken livet og dets sociale aktiviteter konciperes, vurderes og organiseres, dvs. i hvilke betingelser for inklusion og eksklusion, anerkendelse og anonymi-

tet, succes og fiasko defineres. Som normativt orienterende handlingsramme præger denne organisering samfundslivet generelt, ikke mindst vores forestilling om ”identitet”. Da den sted- og traditionsbundne orienteringsramme, som vi tidligere rodfæstede vores identitet i, i dag har mistet sin indflydelse på borgerens selvforståelse, er identitet nu noget, man skal ”arbejde på” i relation til det sociale miljø, man interagerer med, f.eks. ”virksomhedskulturen” og dens ”identitet” (Alvesson 2001; Kunda 1992). Således forstås livet som åbent, og det forudsætter dermed i stor udstrækning ”identitetsarbejde” (Watson 2008), det være sig *organisationens identitetsarbejde* eller *personligt* og *socialt identitetsarbejde* (Alvesson 2001; Alvesson and Willmott 2002; Dean 1994; Deetz 1994; Kärreman & Alvesson 2004). I dag giver vi altså vores liv og organisation mening ved at gøre, som eksistentialisterne anbefalede: at forstå livet som en kontinuitet af projekter, der kastes ud i fremtiden, forfølges og afsluttes.

VII. Afrunding

Vi lever midt i en individualistisk revolution, som medfører, at mennesker for fremtiden vil søge deres immunologiske optimum i små grupper og personlige arrangementer. Man forsikrer sig bedre, mere bevidst og selektivt. Man dyrker mere sport, forfølger en diætisk linje, man tager sin fitness som opgave seriøst, hvilket i sidste ende betyder, at man ikke længere simpelthen blot arbejder, men derimod arbejder på optimeringen af sin arbejdsduelighed. (Peter Sloterdijk 1999: 70)

Mellemkrigstiden var præget af en skepsis over for den rationalistiske tankegang og af såvel en klassekamp som en intellektuel kamp mod instrumentaliseringen af menneskelig adfærd. Forestillingen om en glemt intimitet mellem menneske og miljø havde den spirende managementtænkning til fælles med discipliner som etnologi, socialantropologi og eksistensfænomenologi. For førstnævnte blev forestillingen imidlertid gjort til fundament for den moderne industris udvikling, altså den udvikling, som kritikken rettede sig mod. I en moderne turbulent verden kunne Human Relations tilbyde et socialt intimmiljø med trygge rammer og varige relationer mellem arbejdere og organisation, et ”antropologisk sted”, der blev konciperet som et lukket system i socialt ”ækvilibrium”.

Således har videnskaben om de uformelle normative styringsmekanismer blandt organiserede teams siden slutningen af 1920’erne til i dag vundet indpas inden for den industrielle organisation. En ”humanisering af arbejdet” har været målet, både hvad angår organisationsidealet knyttet til Human Relations,

og hvad angår nutidens ideal om netværksorganisationen. Den første lukkede sig mod omverdenen for at konstruere det ideelle miljø af humane ressourcer, ”an environment for living”, og nedbrød dermed ikke de forholdsvis klare grænser mellem privatliv og arbejde, organisation og omverden. Den sidste åbner organisationen mod omverdenen. Alt i organisationen skal være åbent og vende vrangen udad. Den ideelle medarbejder er ’helt ude’ ved kunden, plejer sine netværksrelationer, er disponibel og online, har en tilgængelig personprofil, coaches i alle livets facetter, udvikler sig og kan omstille sig socialt og kulturelt. Projektorganisationen er altså ikke kun kendetegnet ved at ”humanisere arbejdet” og dermed ”kapitalisere det humane” (Christiansen & Thorup 2006): selve livet er nu noget man arbejder på for at øge arbejdsevnen og realisere livsprojektet. Der skabes altså et potentielt ’environment for work’ på alle livets områder.

Noter

¹ Således synes det historiske – ”åbningen” af et menneskes eller folks verden – hos Heidegger at være forankret i en idealisering af stedet, f.eks. forestillingen om et folks ”for-prægede” skæbne (Heidegger 1994: 62) bundet til den muld, det bebygger og beboer. Og på samme måde betragtede Park bysamfund som totale organismer, hvor delene går op i helheden.

² De *materielle* forandringer var allerede fuldt ud gennemført mellem *april 1927 og september 1928*. Men fra september 1928 påbegyndte man en undersøgelsesperiode, hvor eksperimenterne nulstilledes, dvs. man genetablerede de traditionelle arbejdsvilkår, og indførte til gengæld et interviewprogram. Mod forventning *øgedes produktionen* af relæer i denne periode, hvor man ellers turde forvente en brat nedgang. Og da man i en efterfølgende periode i 1929 forbedrede de materielle vilkår, gav det blot desto større output.

³ I centrum for bestemmelsen af denne gruppedynamik står begrebet om de ”non-logiske”, dvs. uformelle normative, styringsmekanismer (Mayo 1946: 164). Et begreb, som Mayo henter fra biologen og psykologen Jean Piaget. Mennesket omgås som handlende væsen først og fremmest sine omgivelser ved hjælp af før-teoretisk indlevelse og færdighed (Mayo 1962: 16).

⁴ Nikolas Rose har beskrevet gruppeidealets udvikling og udbredelse i mellem- og efterkrigstiden (Rose 1998: 136-149). Man får her et udmærket overblik over, hvor udbredt og afgørende Human Relations og gruppekonceptet har været.

Litteratur

- Alvesson, Mats (2001): "Knowledge work: Ambiguity, image and identity", *Human relations*, vol. 54, s. 863-886.
- Alvesson, Mats & Hugh Willmott (2002): "Identity Regulation as Organizational Control", *Journal of Management Studies*, vol. 39, nr. 5, s. 619-643.
- Augé, Marc (1995): *Non-Places. Introduction to an Anthropology of Supermodernity*, London: Verso.
- Barley, Stephen & Gideon Kunda (1992): "Design and Devotion", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, nr. 3, s. 1-30.
- Barnard, Chester. I. (1938): *The Functions of the Executive*, Harvard: Harvard university Press.
- Boltanski, Luc & Ève Chiapello (1999): *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Gallimard.
- Brown, James Alan Calvert (1980, [1954]): *The Social Psychology of Industry*, Middlesex: Penguin.
- Child, John (1969): *British Management Thought*, London: George Allen & Unwin.
- Christiansen, Christian Olaf & Mikkel Thorup (2006): "Den Humane Virksomhed", *Turbulens.net*, april 06, nr. 8: *Kapitalisme og Humanisme*, tilgængelig på: <http://www.turbulens.net/temaer/kapitalismeoghumanisme/?article=222>, [besøgt 1/2-2010].
- Dean, Mitchell (1994): "A Social Structure of Many Souls: Moral regulation, Government, and Self-formation", *Canadian Journal of Sociology*, vol. 19, nr. 2, s. 145-168.
- Deetz, Stanley A. (1994): "The Micro-Politics of Identity Formation in the Workplace: The Case of a Knowledge Intensive Firm", *Human studies*, vol. 17, nr. 1, s. 23-44.
- Donham, Wallace B. (1936): "Training for Leadership in a Democracy", *Harvard Business Review*, vol. 14, nr. 3, s. 261-271.
- Durkheim, Émile (1998, [1893]) *De La Division Du Travail Social*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Fogh Jensen, Anders (2009): *Projektsamfundet*, Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Follett, Mary Parker (1918): *The New State*, New York: Longmans Green.
- Follett, Mary Parker (1946, [1926/27]): *Dynamic Administration*, London: Pitman.
- Foucault, Michel (2002, [1975]): *Overvågning og Straf*, Frederiksberg: DET lille FORLAG.
- Hagedorn-Rasmussen, Peter (2003): *Forandring som være. Ledelseskoncepter, konsulenter og forandringer i arbejdslivet*, Frederiksberg: Forlaget Sociologi.
- Heidegger, Martin (1994, [1950]): *Holzwege*, Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann.
- Heidegger, Martin (2007, [1927]): *Væren og Tid*, Aarhus: Klim.
- Hildebrandt, Steen & Soren Brandt (red.) (2000): *Kompetenceguldet: Medarbejderen og arbejdet i den nye økonomi*, København: Børsens Forlag.
- Ghoshal, Sumantra & Christopher A. Bartlett (1997): *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, Harper Collins Publishers.
- Jacques, Roy S. (1996): *Manufacturing the Employee. Management Knowledge from the 19th to 21st*

- Centuries*, London: Sage publ.
- Kärreman, Dan & Mats Alvesson (2004): "Cages in tandem: Management control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm", *Organization*, nr. 11, s. 149-174.
- Kunda, Gideon (1992): *Engineering Culture: Control and Commitment in a high-tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Lee, John (1921): *Management: a Study in Industrial Organization*, London: Pitman.
- Levi-Bruhl, Lucien (1996, [1927]): *L'Aime primitive*, Paris: Alcan.
- Lewin, Kurt (1936): *Principles of Topological Psychology*, London: Mcgraw-Hill.
- Lewin, Kurt (1948): *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*, New York: Harper & Row.
- Mauss, Marcel (2007, [1923-24]): *Essai sur le don*, Paris: Presses Universitaires France.
- Mayo, Elton (1946, [1933]): *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Boston: Harvard.
- Mayo, Elton (1962, [1946]): *The Social Problems of an Industrial Civilization*, London: Lowe & Brydone.
- Miller, Peter & Ted O'leary (1989): "Hierarcies and American Ideals, 1900-1940", *The Academy of Management Review*, vol. 14, nr. 2, s. 250-265.
- Roethlisberger, Fritz & William Dickson (1943, [1939]): *Management and the Worker*, Cambridge: Harvard University Press.
- Rose, Nikolas (1998): *Inventing our Selves*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Rose, Nikolas (1999): *Governing the Soul*, London: Free Association Books.
- Sloterdijk, Peter (1999) „Philosophische Aspekte der Globalisierung“, i: *Symposium: Deutsche Fragen*. Bundesverband deutsche Banken, tilgængelig på: www.bankenverband.de/html/pg/download/rede-sloterdijk-s.pdf, [besøgt 10/2-2010].
- Taylor, Frederick W. (1967, [1911]): *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper & Row.
- Taylor, Gordon R. (1950): *Are Workers Human?*, London: Falcon Press.
- Tönnies, Ferdinand (1991, [1887]): *Gemeinschaft und Gesellschaft: Grundbegriffe der reinen Soziologie*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Watson, Tony (2008): "Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances", *Organization*, vol. 15, nr. 1, s. 121-143.
- Whyte, William H. (Jr.) (1956): *The Organization Man*, New York: Simon and Chuster.