

# »Det er min egen skyld« – nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management

For at tiltrække og fastholde de bedste menneskelige ressourcer ønsker IT-virksomheden Adore 'hele mennesker' ansat, for hvem arbejdsliv og privatliv gror i sammenhæng. Selvstyrende grupper, ingen faste arbejdstider, hjemmearbejdspladser og eksklusiv take-away mad er nogle af de frihedsgrader, den i dag tilbyder. Men friheden har sin pris. Enkelte medarbejdere har haft mentale sammenbrud, og mange har kronisk dårlig samvittighed over bunker af ting, de ikke når. Hver især føler de sig personligt utilstrækkelige og mener, de står helt alene med deres problemer.

## Indledning

Da IT-virksomheden Adore i 1998 havde givet underskud fem år i træk, besluttede ledelsen at implementere en ny ledelsesstrategi med det formål at blive bedre til at udvikle, udnytte og fastholde medarbejdernes menneskelige ressourcer. I samarbejde med konsulentfirmaet Cultivator, etablerede den en central afdeling for Human Resource Management (HR-afdelingen). Afdelingen fik sin egen stab og psykolog-uddannede HR-direktør, som fra 1998 og frem har udarbejdet og implementeret en række programmer, der radikalt har forandret arbejdspladsen Adore.

I dag fremhæver ledelsen ofte overfor medarbejderne, at den ønsker »hele mennesker« ansat, som giver sig »tid til familie og venner«. Kun derved mener den at sikre, at

virksomhedens kundeløsninger bliver »de bedste i branchen«. Og når virksomheden nu offentliggør sit økonomiske årsregnskab, offentliggør den også et videnregnskab med målinger af medarbejdernes syn på ledelseskvaliteten, tilfredshed med jobbet m.m. Bl.a. derved vil den sikre, at medarbejderne får »reel indflydelse« på deres arbejdsplads, som ledelsen skriver.

I dag er skuden vendt. Både i 1999 og 2000 præsterede Adore et beskedent økonomisk overskud. Det er lykket at øge omsætningen med 41% fra 1998 til 2000, selvom antallet af medarbejdere i samme periode kun er vokset med 8,5% til 349. Adore modtog i år 2000 tilmed en pris for sin evne til at skabe jobs, underskrevet af en dansk minister. Og i dag kalder virksomheden sig selv for »IT-branchens foretrukne arbejdsplads«.

Ved at italesætte medarbejderne som *ressourcer*, der skal plejes, anvendes og inddrages i virksomhedens drift, ser ledelsen således frem til at »kunder, medarbejdere og aktionærer er stolte og tilfredse« i år 2003, som der står i Adores vision.

Men det er de ikke. Medarbejdere fortæller, at de nu ofte arbejder aften, nat og weekend, at de som regel må aflyse deres ferier, og at mange ikke ser meget til deres familier. Alligevel har de kronisk dårlig samvittighed over arbejdsopgaver, de ikke når at udføre, og de skammer sig over som regel at skulle levere halvfærdige og fejlbehæftede løsninger til kunderne. Deres arbejdsforhold og driften af Adore har de – ifølge egne udsagn – kun ringe eller ingen indflydelse på.

De kan historier om kolleger, der bliver skilt, der går ned med flaget, der får psykologhjælp, og en enkelt om en medarbejder, der en dag besvime og faldt ned af stolen under et møde med en kunde.

## Magtens transformation

En umiddelbar konklusion kunne være, at virksomheden øjensynlig ikke lever op til de idealer, den selv hylder. Men helt så enkelt forholder det sig ikke.

Tværtimod mener jeg, at medarbejderne i dag føler sig ophængte og kritiserer deres arbejdsplads netop på grund af – og altså ikke til trods for – den meget positive italesættelse af dem som menneskelige ressourcer. Det er min væsentligste konklusion i specialeafhandlingen *Da medarbejderne blev en ressource*.<sup>1</sup> På de følgende sider illustrerer jeg den og flere andre konklusioner og undersøger, hvorfor det er blevet svært for virksomhedens højtuddannede og meget efterspurgte IT-medarbejdere at søge andet arbejde eller stå sammen for at ændre på deres arbejdsforhold.

Helt konkret analyserer jeg interview med 14 nuværende og tidligere medarbejdere og ledere, båndoptagelser fra firmamøder og introduktionskurser, egne observationer, samt strategipapirer, procesbeskrivelser, skemaer og interne meddelelser fra årene 1986-2000.

Ved at anvende analytiske greb og begreber fra den franske filosof Michel Foucaults magtanalytik undersøger jeg, hvordan medarbejdernes viljer, selvforståelser og handlingen gennem de sidste 15 år er blevet og bliver ansporet af Adore. Jeg ser endvidere på, i hvilken udstrækning medarbejderne i dag hhv. modsætter sig, underkaster sig og/eller bliver subjektiveret af virksomhedens regeringsregime. Med andre ord: Jeg beskriver magtens transformation.

Afslutningsvis sætter jeg analysen i perspektiv ved at se på, hvordan Adores nyliberale styringsrationaler ikke alene kan genfindes i managementlitteraturen, men også uden for arbejdslivet, f.eks. i folkeskolen.

## Autonomisering og ansvarliggørelse

Virksomhedens arbejdsregime subjektiverer i dag på utallige måder medarbejderne som frie, autonome individer. Nu om stunder er det f.eks. ikke længere lederne, men medarbejderne, der sætter deadlines og estimerer hvor lang tid, de vil være om at gennemføre deres projekter. Og i modsætning til tidligere, tilskriver ledelsen dem f.eks. kapacitet og handlerum til selv – og kun selv – at kunne vælge, hvordan de vil have det på arbejdet. »Hvordan gider jeg at have det i dag? Det er jeres valg hver eneste dag« som HR-direktøren f.eks. siger på et kursus for nye medarbejdere.

Denne autonomisering gør det muligt i højere grad at stille medarbejderne til ansvar. Deres mange nye friheder legitimerer

derfor – og står altså ikke i kontrast til – en skærpet kontrol af det enkelte individ.

Op til deadlines lægger ledelsen f.eks. sjældent direkte pres på de selvstyrende grupper, men henviser til, at de selv har estimeret, hvor lang tid de skulle bruge på at udføre en opgave og derfor må holde, hvad de har lovet. Det såkaldte 'eskalationsprincip', der tidligere gjorde det muligt at få tildelt ekstra ressourcer til at løse uforudsete problemer, er i dag suspenderet. »I hænger på den, når I først har sagt det«, som HR-direktøren siger.

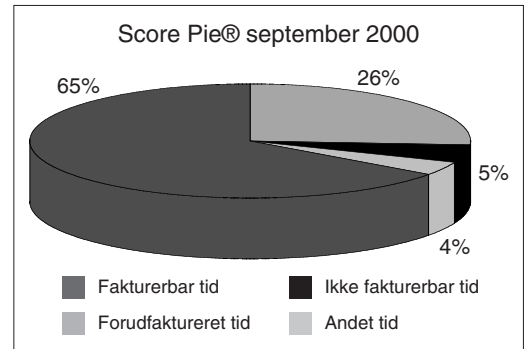
Med nye projektstyringsværktøjer som f.eks. Microsoft Project er det blevet muligt løbende at vurdere, om den enkelte lever op til vedkommendes daglige milepæle og større deadlines. Enhver afvigelse fra planen kan således ses af både ledere og kolleger, men ikke mindst også den enkelte medarbejder selv.

Med intranetkomponenten Score Pie, kan og skal hver enkelt medarbejder tilmed hele tiden se på et lagkagediagram på sin skærm, der viser hvor stor en del af vedkommendes arbejdstid, som direkte kan faktureres ud til kunder. På den måde bliver medarbejderne også gjort ansvarlige for, at de hele tiden 'tjener sig selv ind' og lever op til de personlige faktureringsmål, som de i dag hver især bliver pålagt.

Endvidere angiver Adores kunder ved de årlige kundeloyalitetsmålinger, på en skala fra 1 til 5, hvor dygtige og kompetente de mener de enkelte medarbejderne er, i hvilken grad de holder, hvad de lover og meget mere.

Lykkes det ikke for medarbejderne både at skabe sig gode arbejdsbetingelser og leve op til normerne for kvalitet og produktivitet, er det, ifølge ledelsens udtalelser, fordi de mangler personlig gennemslagskraft, er dårlige til at sige fra eller ikke »tænker selv«. »Hvis de planlagde deres ressourcer,

Figur 1: På den enkelte medarbejders personlige intranetportal viser Score Pie løbende, hvor stor en del af vedkommendes arbejdstid Adore kan fakturere ud til kunder – den såkaldte faktureringsgrad



så kunne de finde tid til al ting«, som HR-direktøren siger.

Mens ledelsen i interne meddelelser tidligere påtog sig ansvaret for medarbejdernes arbejdsbetingelser, pålægger den det således i dag næsten udelukkende den enkelte medarbejder selv ved at tilskrive vedkommende en ubegrænset frihed.

### »Brokkerøve« og andre tidligt skadede

Medarbejdere, der ikke fuldt ud påtager sig det fulde ansvar for deres egen situation, men peger på ressourcemangel, ansættelsesstop eller andre arbejdsmæssige vilkår, kategoriserer ledelsen i dag ofte som »brokkerøve«. På et kursus for nye medarbejdere siger den psykologuddannede HR-direktør f.eks., at den slags mennesker mangler nogle vigtige personlige egenskaber. Hun fortæller, at menneskets kompetencer kan opdeles i tre lag, peger på den inderste cirkel på en model og siger:

*»Der er en kerne herinde, som vi ikke kan gøre noget ved. Det er noget arv, og*

*det er noget miljø. Børn der har været udsat for svigt tidligt, kan være svært at rette op. Men det vi gør, når vi tager de nye ind, det er, at vi screener. Har de de rigtige personlige egenskaber? Er de mennesker, der er engagerede? Er de mennesker, som tager ansvar? Er de mennesker, som tager initiativer? Og er de mennesker, som er i stand til at udvise respekt for andre? Det er blandt andet nogen af de ting, der skal være på plads, fordi hvis de fire ting ikke er der, så skal det bare ikke være det her ægteskab.»*

Medarbejdernes personlige egenskaber kan HR-afdelingen objektivt konstatere, ved f.eks. at lade dem gennemføre den psykosociale test, Master Profile. På baggrund af 40 afkrydsningssvar viser et computerprogram på 16 sider med tekst, tal og grafer, hvordan deres ytringer skyldes kontekstafhængige personlige egenskaber, der ikke matcher de idealprofiler, ledelsen lægger ind i maskinen. Adore bruger ikke alene denne test, når den skal ansætte nye medarbejdere, men også til eksempelvis at forklare uoverensstemmelser mellem en nuværende medarbejder og en leder.

På den måde tillægger ledelsens psykologiserende udtalelser og videnproduktion en almægtig fri vilje til de personer, der påtager sig det fulde ansvar for deres arbejdsituation. Dem, der sætter spørgsmålstegn ved denne ensidige ansvarsfordeling, frakender den derimod en fri vilje med henvisning til, at deres personlige egenskaber determinerer deres ytringer og handlinger. Men selvom ledelsen i dag således frasorterer medarbejdere med forkerte egenskaber, bruger den dog alligevel en del energi på at demonstrere disse kategoriseringspraksisser over for de blivende medarbejdere.

HR-direktøren fortæller medarbejderne, at alle mennesker har det med at fralægge

sig ansvar. Hun peger f.eks. på sin egen brystkasse med sin ene pegefingert og siger:

*»Den kan kun pege én vej. Den her finger den har det med at gå den vej, ik. (Hun peger væk fra sig) Så det er jo, hvordan vi hver især vælger at have det på arbejdet, om vi er med til at skabe et godt arbejdsklima.«*

For at bevare deres job og selvforståelse som frie, autonome individer, bør medarbejderne derfor undertrykke en iboende trang til at rette pegefingert mod andre. De skal altså ikke alene *have*, men også løbende *demonstrere* vilje til at påtage sig arbejdsrelaterede ansvar.

Den samme dobbelthed gælder for, hvad HR-direktøren betegner som medarbejdernes »værdier og holdninger«, der udgør det andet lag i hendes model. Disse skal være »kongruente« med Adores 10 officielt nedskrevne *kerneverdier*, hvilket virksomheden også sikrer sig ved ansættelse af nye medarbejdere. Alligevel forsøger ledelsen tilmed fortløbende at »aligne« medarbejderne med virksomheden på disse områder som den administrerende direktør siger. I praksis f.eks. ved at indramme og ophænge virksomhedens 10 kerneværdier i samtlige lokaler, ved at lade dem rotere på alle medarbejders personlige intranetportaler, på samme måde som bannerreklamer roterer på Internet, og ved at gentage dem i igen og igen på firmamøderne.

Medarbejdernes vilje til at »aligne sig« med virksomhedens holdninger og påtage sig arbejdsrelaterede ansvar, bliver der bl.a. ført regnskab med ved de årlige performance- og attitudeevalueringer. Her får og giver medarbejderne sig selv point for deres handlen, holdninger og attitude og bliver på den måde ansporet til at justere sig ind efter Adores officielle normer.

Således er loyalitet, stolthed og villighed til at yde personlige ofre i dag ikke noget Adore med tiden vinder hos medarbejderne *i kraft af gode arbejdsforhold*. Det er omvendt en form for legitimation medarbejderne skal fremvise *for at opnå* og oprettholde deres ansættelse, autonomi og værdighed.

## Boundary Control

Ifølge ledelsens udtalelser på kurser og møder demonstrerer medarbejderne bedst denne ansvarlighed, hvis de aflyser ferier, ofte »sidder og arbejder til langt ud på aftenen«, »tager tingene med hjem« og i det hele taget »er parate til at yde de nødvendige indsatser og personlige ofre« for at nå deres mål, som der står i firmaets 7. kerneværdi. Hvis de omvendt ikke er indforstået med, at »det giver lange arbejdstider« at være ansat på Adore, mener den ikke, de »interessere« sig tilstrækkeligt for deres arbejde.

Fra at have en 40 timers flekstidsarbejdsuge med mulighed for at selv holde øje med overarbejde og ret til at afspadsere i forholdet 1 til 1, har medarbejderne i dag såkaldt »fleksibel arbejdstid«, hvor det »ikke er muligt at opspare arbejdstimer med henblik på udbetaling eller anden afvikling«, som der står i Adores personalehåndbog.

*»Vi arbejder ikke med stempelur. Så det er altså ikke sådan, at jeg sidder og bruger min tid på at checke, om I nu møder klokken 8.15 og går 16.15. Hvis jeg tror på, at I skal have ansvar, så tror jeg også på, at de opgaver I får, dem må I løse. Vi arbejder altså i helheder, og vi tror også på hele mennesker«,*

som HR-direktøren siger.

Mens en omfattende kontrol af den en-

kelte medarbejders handlinger og egenskaber på alle andre områder er kommet til inden for de sidste 15 år, er det således blevet stemplet som gammeldags og uselvstændigt at holde øje med sin arbejdstid – den bliver der ikke længere produceret viden om.

Arbejdstid eksisterer i dag derfor ikke som en størrelse, det er muligt at registrere, evaluere og regulere, og er dermed det eneste hul i det net af synligheder, hvormed Adore i dag regerer medarbejderne.

På den måde ansporer Adores produktion af viden altså medarbejderne til primært at udvide arbejdstiden, når de skal leve op til aftalte tidsfrister, personlige indtjenings- og kvalitetsmål. En måde at optimere brugen af de menneskelige ressourcer, som Leslie A. Perlow kalder 'boundary control' (1998). Dvs. en strategi, der sigter mod at få medarbejderne til at flytte eller helt nedbryde grænsen mellem arbejde og ikke-arbejde ved at 1) opstille en række individuelle mål, 2) løbende holde medarbejderne op mod disse mål og 3) udvise og fremhæve konstant arbejde som ideel adfærd.

På Adore opstiller medarbejderne tilmed selv deres mål og milepæle under hensyntagen til projekternes salgbarhed. Dermed er den enkelte medarbejder både blevet ansvarlig for sin egen 'boundary control' og for firmaets økonomiske udbytte heraf. En arbejdsforpligtelse, der er langt mere omfattende end den, den tid- og rummæssige opdeling af livet i hhv. arbejde og fritid pålagde Adores medarbejdere indtil for få år siden.

## Dobbeltbindende normer

Ifølge ledelsens udsagn har virksomhedens nye arbejdsregime medført, at medarbejdere og ledelse således i dag har sammenfaldende interesser på en lang række områder:

Optimal livskvalitet fører til optimal produktivitet. Plads til at producere de bedste kundeløsninger fører til størst muligt økonomisk afkast. Og indflydelse på arbejdsforhold fører til størst mulig motivation og fravær af konflikt. Ifølge ledelsen er det derfor, i modsætning til tidligere, blevet svært at gå på arbejde.

Medarbejderne oplever derimod interessekonflikter på netop de punkter, hvor ledelsen mener, de har sammenfaldende interesser. De mener, der i dag er et udpræget misforhold mellem deres lyster og de handlerum, de har på Adore.

I figur 2 har jeg kort skitseret, hvilke interesser *medarbejderne* fortæller mig, de har i dag. Og hvilke interesser, de mener, ledelsen har.

Mens ledelsen i sine udtalelser tildeler medarbejderne kapaciteter og handlerum til at tilgodese mål og midler i begge kolonner under ét, oplever medarbejderne det som en praktisk umulighed at kombinere de to: De kan ikke tage på ferie med kæresten og ungerne og samtidig aflyse den for at arbejde.

De kan ikke levere en kundeløsning, der både er optimal og samtidig med overlæg er lavet, så den senere skal optimeres, således at Adore kan tjene penge på et konkurrencefrit eftersalg. Og de kan ikke både debattere og samtidig have forbud mod at ytre sig kritisk indbyrdes.

Tilmed oplever de ikke, at en indre *arbejdsgiver* har erstattet en kontrollerende *arbejdsgiver*. Deres arbejde er i dag ikke kun kreativt og svært, men består stadigvæk af en stor del benarbejde, som nødvendigvis skal udføres for at gennemføre projekterne og leve op til deres individuelle mål. De oplever, at de løbende bliver overvåget og kontrolleret, ikke mindst af sig selv og kollegerne, som sammen har forpligtet sig på hyppige milepæle og store deadlines.

På den baggrund mener en stor del af medarbejderne, at ledelsens italesættelse af dem som virksomhedens vigtigste ressource er en slags PR-strategi og personalepolitisk sminke, som virksomheden blot bruger til at tiltrække nye medarbejdere.

Jeg mener dog, at Adores modsatrettede

Figur 2: *Medarbejdernes definition på egne og ledelsens interesser*

	<b>Medarbejdere</b>	<b>Ledelse</b>
<b>Tid</b>	<i>Optimal livskvalitet.</i> Mulighed for at få arbejdsliv og et rigt ikke-arbejdsliv til at hænge sammen	<i>Optimal produktivitet.</i> At få medarbejderne til at arbejde mest muligt på alle tider af døgnet, ugen og året
<b>Kvalitet</b>	<i>Optimale kundeløsninger</i> og gode arbejdsprocesser. Fagligt selvværd i kraft af nyttigt arbejde, tilfredse aftagere og økonomisk rentabilitet	<i>Godt købmandskab.</i> Størst mulige økonomiske afkast, vha. minimumsleverancer og konkurrencefrit eftersalg, samt proforma-kvalitetscertificering som markedsføringsredskab
<b>Indflydelse</b>	<i>Indflydelse på arbejdsforhold</i> og på valg af teknologier, løsningsmodeller m.m. gennem fælles debat	<i>Motivation og fravær af konflikt</i> gennem decentralisering af ansvar vha. styrede individuelle valg, pseudo-demokratiske og objektive beslutninger, samt forbud mod at ytre sig kritisk indbyrdes

subjektivering af medarbejdere i dag tjener som mere end sminke og PR. Medarbejdernes *viljer* bliver nemlig ansporet af de ledelsesudsagn, jeg har opstillet i venstre kolonne ovenfor. Men de *handler* – ifølge egne udsagn – i overensstemmelse med dem i højre kolonne. Ved at opstille dette dobbeltbindende normsæt adskiller ledelsen altså medarbejdernes viljer fra deres handlinger på en lang række punkter. Og når den samtidig subjektiverer dem som frie, autonome individer, der selv – og kun selv – har ansvaret for deres egen arbejdsituation, giver den dem udelukkende sig selv at takke for, at de ikke kan honorere alle de modsatrettede krav på en og samme tid.

Mange medarbejdere mister selvværd og forklarer hver især deres eget og navngivne kollegers arbejdspress med personlig utilstrækkelighed, mangel på gennemslagskraft eller evne til at sige fra. »Det er selvfølgelig min egen skyld«, som en af medarbejderne f.eks. siger om sine problemer med at nå tingene.

Ved at ansvarliggøre, autonomisere og samtidig dobbeltbinde medarbejderne på modsatrettede normer, får ledelsen altså gjort dem *usikre* på egen formåen og derved også på deres jobsikkerhed på Adore og på arbejdsmarkedet som helhed.

## Flexploitation

Hvis man mener, at et stort selvværd hos den enkelte medarbejder er en forudsætning for høj produktivitet, kunne man ud fra et ledessynspunkt betragte denne gennemgående usikkerhed som en *dysfunktion* ved Adores arbejdsregime. Jeg ser den derimod som en helt grundlæggende forudsætning for, at disse ellers eftertragtede medarbejdere ikke forlader deres stillinger, men i stedet accelererer arbejdstempo, udvider ar-

bejdstiden og undlader at kritisere virksomheden, selvom de overfor mig helt tydeligt tilkendegiver, at de er stærkt utilfredse med deres arbejdsforhold. Altså omvendt som en *betingelse* for høj produktivitet og fravær af konflikt.

Medarbejderne på Adore har nemlig blik for mange af magtens mekanismer. De mener, at projektstyring er et middel til at accelerere arbejdstempoet, at ledelsen har skabt kerneværdierne for at presse dem, at udnævnelsen af Månedens Medarbejder er et forsøg på at indgyde dem en knoklementalitet, osv. osv. Men de underkaster sig alligevel regimet på alle disse punkter.

F.eks. ser medarbejderne det som en bevist strategi fra ledelsen side, når de i dag skal estimere deres projekter selv. Som en teknik til at gøre dem ansvarlige for den notoriske underestimering, de mener, de er nødt til at lave for at vinde projekterne i konkurrence med andre medarbejdere, afdelinger og virksomheder. En medarbejder siger f.eks.:

*»Når man estimerer, så er man bange for at estimere for højt, fordi så bliver det måske ikke solgt. Og hvis de ikke får solgt det projekt, så har du måske ikke noget arbejde mere, vel. Så man sidder sådan lidt som en lus mellem to negle. Estimerer er meget sjældent noget, der bliver påduttet ovenfra. Altså det er nok sådan lidt smart fra ledelsens side.«*

Men alligevel opstiller medarbejderne disse estimater selv og bruger derefter nætter og weekender på at overholde de overlagt urealistiske deadlines. De underkaster sig så at sige regimet mod til gengæld nu og her at fremstå som autonome individer og *sikre* deres job.

Hvad de imidlertid ikke har blik for er, at de derved også *skaber* usikkerhed for sig

selv og deres kolleger på Adore og i resten af branchen. Deres omfattende ekstraarbejde er nemlig med til at overflødiggøre arbejdskraft og presse priserne. De ser altså ikke, at de former det marked, de mener styrer dem.

Til at karakterisere denne indirekte form for dominans, hvor medarbejdere i fleksibilitetens navn optimerer virksomhedens udnyttelse af dem og samtidig forstærker deres egen usikkerhed, bruger Pierre Bourdieu (1998, 85) udtrykket »*flexploitation*«:

*»The word evokes very well this rational management of insecurity which, especially through the concerted manipulation of the space of production, sets up competition between the workers.«*

### **Angstdrevet entusiastisk komediespil**

Medarbejderne har tilmed blik for, at ledelsens politik forsøger at tabuisere kritik af kerneværdierne, at få dem til at lade være med at tale sammen om arbejdsforhold, at få dem til at tro, de har indflydelse på dens beslutninger osv. Når de over for kolleger og ledere i hverdagen alligevel entusiastisk bakker beslutningerne op og foregiver at være begejstrede, er det hovedsageligt for ikke at skille sig ud. Men det giver dem også en oplevelse af autonomi, fordi de mener, de har gennemskuet regimet, og derfor *selv vælger* at underkaste sig det.

Det irriterer f.eks. en af medarbejderne, at ledelsen tror, han ikke kan gennemskue legitimeringsteknikken, når den på firmamøderne opfordrer medarbejderne til at huje og klappe af sine beslutninger. Han klapper derimod gerne med, som han siger, fordi »jeg har gennemskuet mekanismen bag, ik, så derfor generer det mig ikke et hammerslag«.

Når jeg taler med medarbejderne, sidder mange således hver især og er forvisede om, at de står helt alene med deres holdninger. Og det er til trods for, at de over for mig kritiserer Adores regeringsregime på præcis de samme punkter som deres kolleger.

»Jeg stiller nok spørgsmål ved flere ting end andre gør, og tænker lidt mere over tingene«, siger en medarbejder. En anden: »Folk der hører mig sige det, de vil blive dybt rystede, ik. Jeg tror, jeg står meget alene med de her holdninger.« En tredje: »Og der kan du være fuldstændig sikker på, at det er alle mulige andre mennesker uenige med mig i«, osv.

Oplevelsen af at skille sig ud får dem således til også at rette deres kritiske blik mod sig selv. To af de medarbejdere, der for nylig har forladt Adore, fortæller f.eks., at de langt hen ad vejen regnede med, at de ville få lignende problemer, hvis de arbejdede i andre firmaer, fordi de mente, de selv var skyld i dem. Da de en fredag talte sammen over en øl på en bar, gik det imidlertid op for dem begge, at de ikke var de eneste, der var utilfredse med arbejdsforholdene. Umiddelbart efter begyndte de at overveje at sige deres stillinger op. Og efter de har forladt Adore, oplever de tilmed til deres forbløffelse, at tidligere kolleger, de ellers troede var begejstrede for deres arbejde, ringer til dem for at dele deres kvaler.

Meget tyder altså på, at de paradoksalt nok undergraver netop deres autonomi på Adore og i deres øvrige liv, når de bestræber sig på at opretholde et billede af sig selv, som frie autonome individer. De spiller et selvforstærkende maskespil, der gør det endnu sværere at rejse alternative spørgsmål, og får kollegerne og sig selv til hver især at tro, de skiller sig ud og står alene med deres kritik. En adfærd Stanley Deetz kalder »anxiety driven enthusiastic



play acting« (1998, 167) – angstdrevet entusiastisk komediespil.

### **Magtesløs modmagt**

Ligeledes understøtter det som regel mere regimet, end det udfordrer det, når medarbejderne ikke underkaster sig, men *mod-sætter* sig dets normer – dvs. betjener sig af forskellige modmagtstrategier.

Nogle medarbejdere modarbejder ledelsens påbud om at indberette alle deres arbejdstimer i tidsregistreringssystemet. Enten fordi de vil sikre kundetilfredsheden ved at holde prisen nede og samtidig højne kvaliteten, eller fordi de vil opnå en høj personlig faktureringsgrad. Men i begge tilfælde forbedrer de samtidig både firmaets konkurrencedygtighed og sørger selv for deres egen 'boundary control'. Igen er her tale om en form for 'flexploitation', hvor medarbejdernes modmagtstrategier nærmest forekommer at være indkalkuleret i arbejdsregimet.

På samme måde synes de forskellige måder, hvormed medarbejderne sarkastisk omtaler arbejdsforhold eller parodierer ledelsesudsagn ikke rigtig at udfordre regimet. Dels har sarkasmen helt tydeligt en opdragende effekt på nye medarbejdere, der af den vej bliver præsenteret for de spilleregler, der gælder på Adore. Dels fører den aldrig til egentlige diskussioner af arbejdsforhold. Og dels synes den i hovedsagen at blive brugt medarbejderne imellem til at markere, at de har gennemskuet magtens mekanismer, men strategisk underkaster sig regimet. Dvs. en måde at pleje sit eget billede som frit, autonomt subjekt. Det billede, der i sidste ende placerer alt ansvar på vedkommende selv og altså er grundlaget for magtens virke på nutidens Adore.

Den eneste modmagtstrategi, der på nogle punkter væsentligt bryder med Adores

regeringsregime, er medarbejdernes private videnproduktion om arbejdstid. Alle, jeg har talt med, har nemlig før eller siden lavet sig en slags elektronisk stempelur eller skrevet timer ned i en kalender. Dermed bliver det muligt for dem at måle, evaluere og regulere den tid, de bruger på at arbejde. På den måde (re)konstruerer de altså arbejdstid – og dermed også fritid – som regerbare felter.

Nogen medarbejdere bruger denne viden til at skaffe sig god samvittighed, når de endelig går hjem, dvs. til at svække den selvovervågning, som projektstyringen installerer i dem. Andre forsøger med viden om arbejdstid i hånden at forhandle sig frem til private afspadseringsaftaler med deres nærmeste leder. Sådanne aftaler er afhængige af den enkelte medarbejders status, uundværlighed og goodwill hos ledelsen og er derfor med til at dele medarbejderne i en slags stjerner og vandbærere, med vidt forskellige arbejdsbetingelser. Yderligere hindrer disse aftaler kritisk debat og fælles krav til arbejdsforhold i og med, at 'enthusiastic play acting' alt andet lige stiller den enkelte medarbejder bedre i individuelle forhandlinger om afspadsering.

Det gælder nemlig for denne som for stort set alle de øvrige modmagtstrategier, at de er strengt personlige. Og dermed støtter de den individualisering af ansvar for egne arbejdsforhold, der karakteriserer Adores arbejdsregimes transformation over de sidste 15 år.

### **Medarbejdernes blinde plet**

Foucault (1998, 92) skriver om magten, at »Dens heldige udfald står i forhold til den grad, hvori det lykkes den at skjule sine mekanismer«. Helt så entydig er min analyse altså ikke på det punkt.

Som det fremgår har medarbejderne

nemlig på mange punkter blik for, at magtens mekanismer er styrende for deres tale og handlen. Når de i kraft af – og ikke på trods af – denne indsigt oplever, at de selv vælger at underkaste sig regimet, har de derimod ikke blik for, at de samtidig skaber utryghed og mindsker deres egen autonomi.

Og hvad der er endnu mere afgørende: De har ikke blik for, at de bliver subjektiveret til at forstå deres egne og deres kollegers arbejdsforhold som et resultat af egne frie valg, der igen er manifestationer af deres individuelle, kontekstuafhængige egenskaber.

Det gælder både, når de internaliserer HR-afdelingens sandhedsproduktion om deres særegne personligheder på bekostning af deres erfaringsbaserede viden, der bl.a. siger dem, at det er svært at få indflydelse på Adore. En medarbejder, der siger »det er umuligt at få indført noget her i firmaet«, fortæller f.eks. samtidig helt eksplicit om sin indflydelse på Adore:

*»Altså jeg tror generelt, at jeg ikke har haft så stor indflydelse. Fordi jeg tror generelt, at jeg er for dårlig til at sælge mine ideer. Altså jeg er meget sådan blå ifølge en af de der test. Og så har jeg også det problem, når jeg skal overbevise nogen om noget, at jeg kan altid selv se det fra den anden side. Altså det har jeg fået at vide adskillige gange på sådan nogle test og kurser – at jeg har et problem, og det må jeg nok bare lære at leve med, ik. Altså jeg har ikke den der gennemslagskraft.«*

Men det gælder også, når medarbejderne – i fuld overensstemmelse med ledelsens opfattelse – generelt mener, at hver medarbejder er ansvarlig for sine egne arbejdsforhold. F.eks. ser de deres eget arbejdspress og sågar nogen af deres kollegers psykiske og fysiske sammenbrud som konsekvensen af

en individuel mangel på evne eller vilje til at sige fra. Det er således skamfuldt at have problemer, hvilket også kan være årsag til, at de ikke taler sammen om dem, de hver især har.

Medarbejderne på nutidens Adore vil altså gerne *fremstå* som, *handler* som og *forstår sig selv* og hinanden som frie, autonome subjekter med ansvar for egen situation. Det er her, magten magter at skjule sine mekanismer og fremkalder nærmest hegemoniske effekter. Den samtidige autonomisering og ansvarliggørelse af det enkelte individ, er så at sige medarbejdernes blinde plet.

### **Cementering af magtens asymmetri**

Ansvarliggørelsen af medarbejderne betyder imidlertid ikke, at de har fået mere indflydelse på driften af virksomheden. Snarere tværtimod. Det er i dag ledelsen, der suverænt har ressourcer og position til at følge udviklingen på det ledelsesteoretiske vidnefelt, til løbende at rekonstruere Adores regeringsregime og til at opstille indtjenings- og kvalitetsmål for de enkelte medarbejdere og afdelinger. Medarbejderne har ansvaret for at leve sig ind i og op til dem.

Hvor en lang række økonomiske og personalemæssige beslutninger før hen blev truffet decentralt i enheder på maksimum 15 personer, er det i dag topledelsen, der primært træffer dem. Ofte enten med henvisning til dens eget videnskabelige grundlag eller til eksterne Human Resource-konsulenters viden. F.eks. fortæller HR-direktøren om den store fyringsrunde, hvor direktionen udskiftede omkring halvdelen af virksomhedens ledere, umiddelbart efter hun blev ansat:

*»Altså den lederudskiftning jeg har været med til... Jeg kom og introducerede begrebet »synlig ledelse« og »op på ølkas-*

sen«. Og derfor blev det meget tydeligt og klart... Det var ikke mig, der sagde »Erik duer ikke«. Men det er blevet tydeligt og klart, at med det ledelsesbegreb så duede han ikke. Så... Og så havde vi en dialog med ham, og det endte så med, at han forlod huset, ik.«

Ledelsen ligger tilmed inde med omfattende viden om de enkelte medarbejdere, mens medarbejderne ingen viden har om f.eks. ledelsens psykosociale profiler og løn- og ansættelsesforhold.

Som en metafor for denne ensidige blikretning mod medarbejderne er det nærliggende at bruge Adores eget kontormiljø. I foråret 2000 blev alle kontorvægge nemlig revet ned og væggene ind til mødelokalerne erstattet med glas. Kun divisionslederen har bevaret sit lukkede kontor i den ene ende af det store åbne lokale.

Foruden ledelsens og kundernes punktvisse resultatbedømmelser kan alle medarbejdere således i dag rent fysisk holde kontinuerligt øje med hinandens arbejdsindsats og -attitude, på samme måde som de f.eks. i kraft af projektplaner løbende kan betragte hinandens bidrag til fælles mål og forpligtelser. Ledelsens viljer, væren og handlen er derimod mindre gennemskuelige for medarbejderne. Mens medarbejderne med tiden således er blevet mere synlige og pålagt mere ansvar, er topledelsen i dag mere magtfuld og har i vid udstrækning fralagt sig sine ansvar ved på forskellig vis at fremstille beslutninger som objektivt indlysende.

De nye ledelsesstrategier cementerer altså magtens asymmetri. Om end den er blevet transformeret på fire helt afgørende punkter:

- 1) Ledelsen gør i stigende grad brug af en rationel styring af usikkerhed, bl.a. ved

at fremme intern og ekstern konkurrence og opstille dobbeltbindende normer, som det er praktisk umuligt at leve op til på samme tid.

- 2) Kritik af arbejdsforhold bliver i dag individualiseret og sygeliggjort bl.a. vha. psykologiske personlighedsmodeller, psykosociale test, tilbagevendende attitude-evalueringer og andre eksaminations- og bekendelsesteknikker.
- 3) Strategiske mål og beslutninger er blevet centraliserede samtidig med, at ledelsens ansvar næsten er forsvundet, fordi dens dispositioner nu i høj grad bliver legitimeret af Human Resource-konsulenter og objektive kriterier.
- 4) I modsætning til tidligere er medarbejderne i dag udelukkende selvstyrende på et taktisk plan. De er blevet autonomiserede og gjort ansvarlige for deres egne arbejdsbetingelser, for kundernes tilfredshed og for deres personlige økonomiske rentabilitet, bl.a. i kraft af en intensiveret, individuel (selv)kontrol og løbende monitorering.

### Nyliberal styringsrationalitet

Som jeg ser det er den sidstnævnte autonomisering afgørende for, at medarbejderne ikke smækker med døren og går, men i stedet villigt underkaster sig adfærdsregulerende selv-kontrol. For når præstationer bliver betragtet som et udtryk for den enkeltes kapaciteter, bliver jagten på høje karakterer fra kunder, kolleger, ledere og HR-afdeling således ikke kun en vej til kontinuerlig genansættelse, men frem for alt til *værdig væren*.

Medarbejdernes vilje til at kende sig selv som vellykkede mennesker virker på den måde selvforstærkende og gør den enkelte afhængig af de diagnoser Adores vidensregime stiller på samme måde, som Nikolas

Rose (1999, 193) generelt beskriver det moderne subjekt:

*»The norm of autonomy produces an intense and continuous self-scrutiny, self-dissatisfaction and self-striving to live our autonomous lives, to discover who we really are, to realize our potentials and shape our lifestyles, we become tied to the project of our own identity and bound in new ways into the pedagogies of expertise.«*

Selvom medarbejderne i dag er spundet ind i et – på Adore – hidtil uset finmasket net af synligheder, er det altså ikke regimets såkaldt *panoptiske disciplinering* (Foucault 1980a, 154) af deres kroppe, der gør magten acceptabel for dem (Foucault 1980b, 119). Det er derimod dets virke som – hvad Foucault kalder – *selvets teknologier* (1988, 18). Dvs. som medarbejdernes redskaber til hele tiden at forbedre deres væren og handlen for at sikre egen identitet.

Men regimet fungerer i kraft af begge styringsformer, og dermed indskriver det sig i, hvad Rose (1999, 230-31) kalder en nyliberal regeringsrationalitet:

*»Neo-liberal rationalities of government may revive the old nineteenth-century liberal themes of freedom, the market and choice. However, they become possible bases for a technology of government only in the presence of a population of personal, social and economic actors who will reason and calculate their freedom. They require a numericized environment in which these free, choosing actors may govern themselves by numbers. And they depend upon the elaboration of an expertise of numbers, (...) which render existence numerical and calculable.«*

I dag dominerer ledelsen altså ikke medarbejderne ved direkte at pålægge dem opgaver, men ved at pålægge dem frihed til at skabe sig selv ud fra et ganske bestemt udvalg af styringsredskaber. Det er ikke lydige og føjelige kroppe, men 'selv-aktive' entreprenører, Adore i dag producerer. Autonomiserede medarbejdere, der i jagten på identitet og jobsikkerhed f.eks. selv sørger for at tiltrække kunder nok til at skabe et individuelt økonomisk overskud, selv forpligter sig til at levere løsninger på et bestemt tidspunkt, og selv sørger for at tage aftener, nætter og weekender til hjælp for at levere en kvalitet, de vil lægge navn til. Altså medarbejdere, der selv optimerer virksomhedens konkurrenceevne, produktivitet og 'Earnings Per Share' ved at optimere udnyttelsen af deres menneskelige ressourcer.

## En større management-bølge

Vender jeg blikket mod managementlitteraturen, står det klart, at Adores ledelse ikke egenhændigt har opfundet virksomhedens nuværende arbejdsregime. Virksomhedens HR-direktør har bl.a. gennemført Organisations-Psykologisk Uddannelse og er velbevandret i managementlitteraturen. Herfra har hun og andre ledere på Adore gentagne gange anbefalet mig at læse specielt to bøger, som de – ifølge egne udsagn – henter særlig meget inspiration i.

Det drejer sig om bøgerne *The Dream Society* (Jensen 1999) og *Tør du kysse frøen? – fra værdier til resultater* (Hauen et al. 1999). Populære trendsætterbøger, hvor den førstnævnte foreløbig er solgt i over 16.000 eksemplarer alene i Danmark og flittigt bliver brugt ikke alene på private, men også på mange offentlige arbejdspladser.

Af bøgerne fremgår det, at Adores regi-

me indskriver sig i en managementtradition, der rækker ud over firmaet, IT-branchen og landets grænser. I *Tør du kysse frøen?* genfinder jeg f.eks. hele 'alignment'-tanken og 'logiske niveauer', der modsvarer den opdeling af personligheden i tre lag, som Adores HR-direktør opererer med. På det punkt synes forfatterne at være ganske enige i min analyse af de nye magtformers virke:

*»At lede gennem kongruens og alignment er at opfatte kontrol som en proces. Det er at forholde sig til de logiske niveauer bag adfærden – for derigennem at påvirke adfærden i processen. Det baserer sig på »bio-logik« og ikke en deterministisk »årsag/virkning« relation. (...) Hvis man vil arbejde med dette på en effektiv måde, må man være i stand til at tænke på kontrol på nye måder« (Hauen et al. 1999, 63-66).*

Altså nærmest en instrumentalisering af Foucaults magtanalytik, der bl.a. omfatter begrebet *bio-politik*. Et begreb han anvender om styringsformer, »hvor livet og dets mekanismer træder ind på den eksplicite beregnings område og derved gør vidensmagten til en transformationsfaktor i menneskets liv« (Foucault 1998, 145-147).

Ifølge Hauen m.fl. »er visioner, information, teamarbejde, den årlige medarbejdersamtale, ansættelse og forfremmelse [således] områder, hvor modellen for organisatorisk alignment kan anvendes med stor styrke« (van Hauen et al. 1999, 46), præcis som på nutidens Adore.

Ligesom Foucault mener Hauen m.fl. endvidere, at det ikke kun handler om magten over livet, men også over døden – dvs. blokken med fyresedler – når medarbejdernes holdninger og viljer viser sygdomstegn:

*»Når alt kommer til alt handler det om, at folk må rejse, hvis de ikke kan støtte organisationens kerneværdier. Der er mere spillerum på de andre værdiniveauer. Folk kan måske tilslutte sig nogle af forretningsmålene og være dygtige medarbejdere, selvom de ikke er enige i alle målene. Men et mismatch i forhold til kerneværdierne ville gøre relationen så uforenelig og uholdbar, at konsekvensen ville blive som hvis organisationen havde fået virus – en »organisatorisk forkølelse!« (Hauen et al. 1999, 49).*

Det gælder derfor også ifølge Hauen m.fl. om at udvælge og ansætte »mennesker, der tager ansvar« og bl.a. er indforstået med, »at de gældende regler for arbejdstid ikke har samme mening, som de havde tidligere« (Hauen et al. 1999, 180).

På det punkt, udtrykker forfatteren af *The Dream Society*, Rolf Jensen (1999, 120), sig endnu mere klart, når han skriver, at: »Arbejde i døgndrift er blevet det nye indtrædelsesritual« på arbejdsmarkedet. På linje med Adore, taler han også begejstret om nødvendigheden af stakeholder-hensyn, ufravigelige kerneværdier, »hele mennesker« og samtidig om »en beskidt hemmelighed«:

*»Folk inden for »human resources« er klar over dette. Det samme [er] en masse virksomhedsledere, skønt de ikke tør at tale højt om det. Familier er ikke længere et stort plus for virksomhederne; tværtimod udgør de et problem« (Jensen 1999, 109).*

Således har jeg været vidne til, hvordan to interne HR-konsulenter på Adore valgte at vrage den eneste kvalificerede kandidat og genopslå en stilling, alene fordi den kvindelige ansøger havde børn, og de to konsulenter

ter derfor mente, at »hendes engagement nok ikke ville være helt perfekt«.

Enten vælger man at få børn, eller også vælger man at have et arbejde: »Under alle omstændigheder er muligheden for at kunne prioritere mellem familie og arbejde en af udviklingens gaver til denne generation«, som Jensen skriver (1999, 121). Og bryder man sig ikke om denne udvikling, som han selv er varm fortaler for, anbefaler han ligefrem en form for 'angstdrevet entusiastisk komediespil', når han som afslutning på sin bog opstiller »enkle regler for personlig succes«:

*»I et omskifteligt forretningsmiljø kan det være svært at hilse enhver forandring velkommen. Gør det alligevel – ellers risikerer du at få fremtiden som fjende. Og det er farligt at have fremtiden som fjende. (...) Det gode råd: lad være med selv at starte nedtællingen til alderdommen. (...) Hvis vi vil undgå at få klistret betegnelsen 'gammel' på ryggen, så må vi enten lære at forstå de nye værdier, og hvis vi ikke kan det, så må vi lære det udenad. (...) Viljen til at være kreativ er man selv herre over« (Jensen 1999, 127-129)*

Adores nuværende regeringsregime synes altså blot at være en del af en større bølge af management-rationaliteter, der ikke alene rammer såkaldte videnintensive arbejdspladser, men også manuelt ufaglært arbejde som f.eks. i PostDanmark (Duun 1998, 20). En bølge, hvis hovedstrømme og modstrømme forgrener sig og flyder mellem handelsskoler, erhvervspsykologiske uddannelser, offentlige og private universiteter og forskningsinstitutioner, konsulenthuse, erhvervmesser, forlag, konferencer, virksomheder osv.

Set i det perspektiv fremstår Adore blot som et magtens endepunkt eller måske snarere

et magtens relæ. På Adore udvikler og sælger medarbejderne nemlig selv computerbaserede regeringsteknologier som *Score Pie*, *Work Faster*, *Key Performance Indicator* m.m., der gør det muligt for andre virksomhedsledere, at

*»klikke sig ned på alle niveauer i virksomheden og konstatere, hvem der ikke lever op til standarden. [En] ordning, hvor de ansvarlige medarbejdere hver måned skal kommentere situationen i tilfælde, hvor standarden ikke er overholdt«,*

som Adore skriver i sit salgsmateriale. Således fungerer de medarbejdere, jeg har talt med, altså også selv som magtens ambassadører og teknokrater.

### **Professionel ledelse øger arbejdspress**

De to bøger tyder på, at Adores ledelse er bevidst om både magtens og modmagtens mekanismer og effekter. Den lægger endvidere ikke skjul på, at den primært tilvejebringer magtens mulighedsbetingelser med økonomisk vinding for øje. F.eks. siger en af lederne, at Adore »jo ikke skal have sådan nogle daglejere, der kommer ind og så sige til dem: »I dag skal du lave det, i morgen skal du lave det««, når virksomheden, ved at give dem »nogle rammer og så få placeret ansvaret«, skaber medarbejderne, der »arbejder for fire, fordi de er motiverede og tager et helt ansvar, ik. Og den faktor er der! Og det er helt vildt. Og det er DEN effekt, der er vigtig for den totale produktivitet«.

Set i det perspektiv forekommer ledelsens italesættelse af medarbejderne som virksomhedens vigtigste ressource at være beregnende og kynisk.

På den anden side står det også klart, at

Adores ledelse i et forsøg på at gøre virksomheden konkurrencedygtig blot griber ud efter økonomisk effektive styringsrationaliteter og fanger nogle af dem, der for tiden er tilgængelige på den internationale management-scene. De enkelte ledere er tilmed hver især underlagt disse rationaliteter, ikke mindst fordi de – som en del af virksomhedens såkaldte alignment-strategi – selv bør eksemplificere ideel medarbejderadfærd og synliggøre, at de går »på arbejde mange aftener, nætter og weekender«, som HR-direktøren fortæller medarbejderne, at hun selv gør. Set i det perspektiv synes ledelsen ligeså underkastet og styret som medarbejderne.

Og meget tyder på, at det ikke kun gælder for ledere og medarbejdere på Adore. Mens managementkonsulentbranchen i Danmark i løbet af 1990'erne, ifølge Erhvervsfremmestyrelsen, har mere end fordoblet sit omfang og indtjening (EFS 1999), konkluderer Det Europæiske Institut til Forbedring af Leve- og Arbejdsvilkårene i rapporten *Ti års arbejdsmljø i EU*, at

*»Arbejdsintensiteten [i Europa] er steget i løbet af det seneste årti. (...) I 2000 rapporterer over halvdelen af alle arbejdstagere, at de arbejder i et højt tempo og med stramme tidsfrister i mindst en fjerdedel af arbejdstiden (...). Meget betegnende anfører mere end to ud af fem arbejdstagere, at de ikke har tilstrækkelig tid til udførelsen af arbejdet. (...) I perioden 1995-2000 blev arbejdstempoet i stigende grad dikteret af kravene fra andre mennesker (krav fra eksterne personer, såsom kunder, passagerer, brugere, patienter osv.) og af det arbejde, der udføres af kollegerne. Samtidig har industrielle krav som f.eks. produktionsmål og en maskines automatiske tempo samt bureaukratiske krav som f.eks. direkte*

*ordrer fra en overordnet mistet i betydning« (EU 2001).*

Denne beskrivelse af generelle tendenser i Europa ligner på mange punkter min beskrivelse af udviklingen på Adore, hvor professionaliseringen af personalearbejdet har haft afgørende indflydelse på arbejdsintensiteten og -identiteten.

Den praktiserende psykolog Nadja Prætorius fortæller ligeledes, at hun i løbet af de sidste 10 år er begyndt at behandle en helt ny form for udbrændthed i sin konsultation:

*»Der sker det, at personen selv synes, at det bare gælder om at tage sig sammen og klare det opskruede arbejdstempo, som de plejer. De ramte har samvittighedskvaler over at tage sygeorlov. De tager det på sig, det er faktisk en del af sygdomsbilledet« (Syberg 2001).*

Hun peger på, at hun specielt behandler mennesker, der har været »udsat for moderne management«:

*»Her lærer de at identificere sig med mentale skabeloner, der kaldes kompetence- eller personprofiler. Dét er noget der piller ved selve oplevelsen af identitet!« (Syberg 2001).*

Meget tyder altså på, at det ikke alene er på Adore, at professionalisering af ledelsen øger det fysiske og psykiske arbejdspress. De senere års italesættelse af medarbejderne som en vigtig ressource har altså ikke nødvendigvis gjort dem mere privilegerede. Snarere tværtimod.

## **Det nyliberale subjekt**

Men Human Resource Management-tek-

nikker forekommer ofte harmløse og selvfølgelige, hvis ikke ligefrem emanciperende. Og for at forstå hvordan det kan lade sig gøre, mener jeg, det er afgørende at se på, hvor udbredte og indarbejdede mange af de nye styringsrationaler egentlig er.

Det er nemlig ikke alene på arbejdspladserne, men også på helt andre felter, at nyliberale regeringsrationaliteter slår igennem i disse år. Både på individ- og på institutionsplan sker der mange steder en ansvarsforskydning nedad, mens beslutninger om ressourcer og overordnede mål rykker opad. Strategi og taktik bliver adskilt.

Kommunale daginstitutioner bliver f.eks. pålagt selvforvaltning og samtidig underlagt forskellige former for kontraktstyring med centralt fastlagte mål og løbende selvevalueringer. I folkeskolen gør en lignende udvikling sig gældende både på skole-, lærer- og elevniveau. Eleverne bliver pålagt ansvar for egen læring (AFEL), mens læseplanerne bliver fastlagt centralt med *Klare Mål* og evaluering af den enkelte elev på flere og flere områder.

Med Undervisningsministeriets projekt »Kvalitetsudvikling i Folkeskolen« (KIF) får lærere og elever på alle klassetrin i dag en række regeringsteknologiske 'værktøjer', der på utallige punkter modsvarer Adores. F.eks. tilbyder KIF projektplanlægningsredskabet »Kvalitetstrappe« med milepæle og tidsfrister:

*»en faglærer i et fag, f.eks. i dansk, kan opstille en »Kvalitetstrappe«, som viser progressionen for eksempelvis elevernes læsefærdigheder på givne tidspunkter. I højre kolonne af »Kvalitetstrappen« kan læreren angive tidspunkter, f.eks. klassetrin for, hvornår eleverne skal besidde givne færdigheder« (UVM 2001).*

Ved individuelle *elevsamtaler* bør både

lærer og elev sideløbende vurdere den enkelte elevs faglige »progression«, men også vedkommendes »arbejdsvaner«. Undervisningsministeriet anbefaler her, at eleven både får og giver sig selv point på en skala fra 1 til 6 på områderne: opmærksomhed, koncentrationsevne, selvstændighed, idérigdom, selvhjulpenhed, mod til at sige sin mening, samarbejdsevner og pligtopfyldenhed. Dvs. på punkter, der minder meget om dem i Adores Performance- og attitudeevaluering, hvor pointskalaen dog går fra 1 til 9.

Ligesom på Adore, er det erklærede mål at ansvarliggøre det enkelte subjekt – vel at mærke overfor de centralt fastlagte mål:

*»Det at eleven får sine arbejdsvaner vurderet kan bidrage til, at eleven systematisk lærer at tage ansvar for egen læring« (UVM 2001).*

Derfor anbefaler Undervisningsministeriet også, at den enkelte elev sammen med læreren skuer indad og løbende stiller sig selv spørgsmålet »Hvad kunne du blive bedre til?« Og for at forpligte den enkelte elev på vedblivende at forbedre sig, bør lærer og elev indgå aftaler, der skal etableres efter en procedure, som helt ned i punkt-opstillingen modsvarer Adores jf. figur 3:

På Adore bliver PU-samtalen fulgt op af en lønjustering. I skolen ligger elevsamtalerne ofte umiddelbart før forældrekonversationerne.

Meget tyder på, at hvad enten man studerer magtrelationer mellem leder og ansat eller lærer og elev – eller for den sags skyld arbejdsløse og socialrådgiver, NGO og 3.-verdens folk, Verdensbanken og forgældede stater – finder man i dag ofte nøjagtig den samme nyliberale styringsrationalitet. Hvad enten overskriften er »personaleudvikling« som på Adore, »medbestemmelse« som i



Figur 3: Fra UVM 2001 og Adores procesbeskrivelse af personaleudviklingssamtaler (PU-samtaler)

Undervisningsministeriet om elevsamtaler	Adore om personaleudviklingssamtaler
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Samtalen bør munde ud i, at lærer og elev indgår gensidigt forpligtende aftaler om hvad man forventer af sig selv og hinanden</li> <li>2. Eleven eller læreren kan tage referat af samtalen og skrive aftalerne ned</li> <li>3. Samtalerne skal berøre kompetencer, som kan trænes eller som der kan følges op på i undervisningen</li> <li>4. Samtalen følges efter en passende periode med en ny samtale, der gør status over det mellemliggende forløb</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Individuelle mål for det kommende år. Målene skal tage udgangspunkt Adores overordnede mål</li> <li>2. Individuel udviklingsplan etableres eller tidligere plan ajourføres, hvis nødvendigt</li> <li>3. Kompetencebehov identificeres og kompetenceplanen ajourføres i forhold til de aktuelle mål</li> <li>4. Gensidig tilbagemelding mellem medarbejder og leder</li> </ol>

folkeskolen (UVM 2001), aktivering, empowerment eller liberalisering, handler det om de magtfuldes regering af de mindre magtfulde i de sidstnævntes lykkes, friheds og jordiske frelses navn.

Dermed ikke sagt, at de regerende altid forhindrer de regerede i at varetage deres egenformulerede interesser, sådan som Adores medarbejdere oplever det – det kræver selvfølgelig empiriske studier for sig. Dermed blot sagt, at konstruktionen af mennesket som et frit, autonomt subjekt rækker langt ud over Adores nuværende regeringsregime. Og det er givetvis derfor, at det netop er på det punkt, regimet fremkalder hegemoniske effekter: Dér medarbejderne ikke har blik for magtens mekanismer. Som Rose (1999, 87) skriver:

*»Through the transformation of all these institutional presuppositions, modern individuals are not merely 'free to choose', but obliged to be free, to understand and enact their lives in terms of choice. They must interpret their past and dream their future as outcomes of choices made or*

*choices still to make. Their choices are, in their turn, seen as realizations of the attributes of the choosing person – expressions of personality – and reflect back upon the person who has made them« (original fremhævning).*

Det nyliberale subjekts karakterer afslører altså dets unikke karakter. Men ironisk nok er der stort set ingen, der bemærker, hvor identiske og uoriginale ordene, der kommer ud af munden på os frie, autonome subjekter, er – jævnfør min sammenligning af Adores og folkeskolens styringsregimer ovenfor. Og jævnfør at mange virksomheder, politikere og fagforeningsfolk temmelig samstemmigt italesætter medarbejdere som 'ressourcer', der kun som 'hele mennesker' kan gøre en virksomhed til 'branchens bedste' og derved sikre økonomisk overlevelse og vækst.

Nutidens rationelt styrede individualisering synes altså paradoksalt nok at ensrette menneskers viljer, væren og handlen – og samtidig overbevise os om, at vi er frie og almægtige. Så magtfuld kan magten være.

## Note

1. Min specialeafhandling og det tilhørende radioprogram fra Danmarks Radio P1, »Human Resources«, findes på adressen [www.tynell.dk/magt](http://www.tynell.dk/magt)

## Litteratur

- Bourdieu, Pierre (1998): *Acts of Resistance – Against the New Myths of Our Time*, Cambridge, Polity Press.
- Deetz, Stanley (1998): Discursive Formations, Strategized Subordination and Self-surveillance, i Alan McKinlay & Ken Starkey (eds.): *Foucault, Management and Organisation Theory*, London, Sage Publications.
- EU (2001): *Ti års arbejdsmiljø i EU*, Dublin, Det Europæiske Institut til Forbedring af Leve- og Arbejdsvilkårene.
- Duun, Rie (1998): Det er din familie, i *Delta – HK-magasinet*, dec. 1998, nr. 4.
- EFS (1999): *Managementkonsulenter – kortlægning af en branche i vækst*, Erhvervsfremme Styrelsen.
- Foucault, Michel (1980a): The Eye of Power, i Colin Gordon (ed.): *Power/Knowledge – selected interviews and other writings 1972-1977 by Michel Foucault*, Hertfordshire, The Harvester Press Ltd.
- Foucault, Michel (1980b): Truth and Power, i Colin Gordon (ed.): *Power/Knowledge – selected interviews and other writings 1972-1977 by Michel Foucault*, Hertfordshire, The Harvester Press Ltd.
- Foucault, Michel (1988): Technologies of the Self, i L.H. Martin, H. Gutman & P.H. Hutton (eds.): *Technologies of the Self*, London, Tavistock.
- Foucault, Michel (1998): *Viljen til viden – Sexualitetens historie 1*, Frederiksberg, Det lille Forlag.
- Hauen, Finn van, Bjarne Kastberg & Arlene Soden (1999): *Tør du kysse frøen? – fra værdier til resultater*, Viborg, Peter Asschenfeldts nye Forlag.
- Jensen, Rolf (1999): *The Dream Society – hvordan det kommende skift fra facts til følelser vil påvirke erhvervslivet og vor hverdag*, Viby J., Jyllands-Postens Erhvervsbøger.
- Perlow, Leslie A. (1998): Boundary control – The social ordering of work and family time in a high-tech corporation, i *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, issue 2.
- Rose, Nikolas (1999): *Powers of Freedom – reframing political thought*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Syberg, Karen (2001): Udbændthed kan kureres, i *Information*, d. 5. november 2001.
- UVM (2001): Undervisningsministeriets hjemmesider d. 4. april 2001.

**Jesper Tynell** er cand. comm. & hist. fra Roskilde Universitetscenter og arbejder som programmerarbejder i Danmarks Radio.  
e-mail: [jesper@tynell.dk](mailto:jesper@tynell.dk)