

# Selvteknologier – magt og styring i det ny arbejde

## En indledning

De nye ledelses- og organisationsformer sætter mennesket – eller rettere de menneskelige ressourcer – i centrum. Den moderne medarbejder er ansvarlig, innovativ og kreativ. Hun er selv i stand til at oversætte stadigt skiftende krav fra omgivelserne til håndterbare krav i eget arbejde. Og hun er forandringsparat og interesseret i stadig at udvikle sig. Virksomheden ønsker sig hele og autonome mennesker, som anvender og udvikler deres ressourcer med henblik på at gavne virksomhedens overordnede mål. Samtidig aflæses interessekonflikten mellem arbejdsgivere og medarbejdere; medarbejdernes tilbydes autonomi og selvrealisering, og virksomheden udvikler sig og profiterer af den menneskelige kreativitet.

Det er jo mildest talt en revolution set i forhold til det industrielle arbejdes fokus på kontrol og konflikt. Her udøvedes *kontrol* enten via direkte overvågning i Fayols billede, indbygget i produktionsteknologien som Braverman påpegede det, eller via forskellige former for måleteknologi. Det nye scenario er et regime, hvor tillid frem for mistillid er herskende, og hvor tidligere tiders forarmelse af arbejdet er afløst af et udviklende arbejde.

Denne meget positive vignet har været omdrejningspunkt for diskussionen om det moderne arbejdsliv i de seneste 10-15 år. Spørgsmålet er, om der reelt er tale om autonomi og myndiggørelse, eller der er en langt mere avanceret form for styring af in-

dividerne på spil? Og giver det overhovedet mening at stille et sådant spørgsmål?

At der ikke er tale om et entydigt rosenrødt billede er – med den nærmest epidemiske udbredelse af stress i arbejdslivet – uden for diskussion. Kritiske røster har peget på, hvordan selvrealisering snarere bliver en tvang end et tilbud, og hvordan den øgede individualisering også betyder, at individet i stigende gøres ansvarligt for både sin egen og virksomhedens succes. Det er blevet en pligt at realisere sit eget potentiale. En af tidsskriftets mest læste og refererede artikler er således Jesper Tynells: *Det er din egen skyld* (Tynell 2002), en artikel der stiller skarpt på den selvdisciplinering og den selvforståelse, som nye diskurser om medarbejderen er med til at skabe.

Andre peger på, at det store fokus på udvikling af egne potentialer, og den bestandige søgen i sig selv, udøver et pres på individet. De peger på, at der etableres et menneskesyn, som bygger på en fusion af nyreligiøse og managementorienterede forståelser. Karen Lisa Salamon taler om 'Markedsgørelse af kultur og kosmologi' (Salamon 2002). Og Kirsten Marie Bovbjerg påpeger, hvordan NLP (Neuro Linguistisk Programmering) teknikker anvendes i personlige udviklingskurser for alt fra rengøringsmedarbejdere og tillidsmænd til topledere (Bovbjerg 2003).

Samtidig har der hele tiden været 'konserervative' røster til at minde os om, at denne trend kun gælder små dele af arbejdsmar-

kedet. Her kan for eksempel peges på Agi Csonkas studie af udbredelsen af det fleksible arbejde (Csonka 2000). Udviklingen er meget mere modsætningsfuld, og der peges på, at nogle af de problemer, vi ser, i realiteten skyldes disse modsætninger – som når for eksempel nytayloristiske organisations- og ledelsesprincipper og udviklingsorienteret HRM praktiseres samtidig, sådan som det er tilfældet i dele af den offentlige sektor, der er underkastet New Public Management.

Dette temanummer er tænkt som et bidrag til denne diskussion. Vi ser her kritisk på de teknikker, der er med til at skabe den moderne medarbejder, og spørger hvilke konsekvenser de har for arbejdslivet. Hovedoverskriften er selvteknologier. Udtrykket er Foucaults, og i hans optik handler selvteknologier om at styre mennesker, så de kan styre sig selv. Eller sagt på en anden måde, at gøre ydre kontrol til indre kontrol. Pointen med selvteknologier er, at det er en måde at arbejde med sig selv på, som i høj grad afspejler de forventninger, der er fra samfundets side. Som Mitchell Dean (2006) imidlertid gør opmærksom, kan teknologier ikke blot reduceres til redskaber for de samfundsmæssige logikker. Teknologierne har deres egen logik og deres egne begrænsninger, og derfor må de underkastes en selvstændig analyse.

Trods overskriften trækker bidragene langt fra alle på en Foucauldiansk forståelse af selvteknologier. Vi har ved sammensætningen af temanummeret tilstræbt at få flere forskellige tilgange repræsenteret. Nummeret skal være et bidrag til at skabe et nuanceret billede af, hvordan forskellige former for styring udspænder vilkårene for det moderne arbejdsliv i Danmark.

Artiklerne viser, hvordan styringsteknologier sætter sig igennem både på overordnet politisk niveau og i dagligdagen på arbejdspladser. Fra det officielle Danmarks fokus på udvikling af disciplineret kreative

medarbejdere, som kan sikre konkurrencefordele på det globale marked, til de sammenstød mellem kontrol-/styringslogikker og 'den ansvarlige medarbejder', som bl.a. finder sted i dele af den offentlige sektor. Artiklerne tematiserer, hvordan ændringer i arbejdets primære genstand fra at være noget materielt til i højere grad at være viden, information og kommunikation har betydning for forståelsen af relationen mellem leder og medarbejdere og for de styringsformer, der bringes i spil. Dannelsesidealer og kompetencebegreb er til diskussion, fordi de etablerer en tæt, nærmest ubrydelig kobling mellem kompetenceudvikling og selvudvikling – det første kan ikke ske uden det andet. Coaching som fænomen sættes ligeledes til debat. Men selv om der er stærke diskurser og aktører på banen, peger flere af artiklerne også på lommer af 'civil ulydighed', som er med til at pege på sprækker i de generelle tendenser og nuancere billedet. Ligeledes beskriver specielt en af artiklerne, hvordan man kan udfordre individualiseringen ved at opstille alternative muligheder for kollektive organiseringer – i dette tilfælde i unges valg af uddannelse.

*Mikkel Risbjerg & Peter Triantafillou* har set på coaching, som er et af de klareste eksempler på selvteknologi. De begynder med coachings opkomst i USA i 1970'erne og giver en beskrivelse af fænomenets betydelige udbredelse i dagens Danmark. De spænder fænomenet ud mellem en optimistisk vurdering af coaching som en magtfri dialog, hvor coachen udelukkende er der, for at du kan udvikle dit selv på dine egne betingelser, på den ene side; og på den anden en pessimistisk, hvor coaching er en del af et fordækt magtspil, hvor medarbejderen er udsat for manipulation og uetisk adfærd fra coaches, som nogle gange oven i købet samtidigt er chef for vedkommende. Deres pointe er, at en sådan udspænding mellem optimistiske og pessimistiske positioner

overser, hvordan coaching ikke handler om kontrol i modsætning til frihed, men kontrol og frihed – kontrol gennem frihed – og at det er i dette tilsyneladende paradoks, man skal finde nogle af coachingens særlige problemer. Risbjerg & Triantafillou peger på, at opfordringen til selvudvikling bliver en tvang; en tvang, som gør dem, der ikke kan eller vil selvudvikle sig, til tabere. De peger også på, at coachingen som en del af en stigende individualisering gør den enkelte ansvarlig for de nederlag, vedkommende møder. Og endeligt peger de på, at coaching og dens løfte om selvudvikling kan blive næsten vanedannende.

*Claus Elmholt* præsenterer et casestudie af implementering af videnledelsessystemer i en IT-virksomhed. For at sikre fastholdelse af viden i organisationen, undgå afhængighed af enkeltpersoner og styrke videndelingen internt forsøgte virksomheden at etablere et teknologibaseret system, hvor relevant viden om produkter, arbejdsprocesser, strategier mv. skulle være tilgængelig for hele organisationen. Det viste sig imidlertid, at det ikke havde den ønskede effekt – medarbejderne havde svært ved at se ideen med systemet og brugte det ikke. Artiklen analyserer baggrunden for medarbejdernes modstand ud fra to perspektiver. En funktionalistisk tolkning peger på, at medarbejderne grundlæggende ikke troede på modellen, fordi den opererede med et elitært vidensbegreb, som var defineret ovenfra. De ønskede i stedet en tilgang til viden som noget, der skabes fra neden gennem praksis og med udgangspunkt i praksisfællesskaber. En diskursiv tolkning fremhæver de trusler, systemet potentielt indeholdt for medarbejderne i form af, at den enkelte lettere kunne erstattes, og at systemet kunne bidrage til at internalisere selvovervågning og selvdisciplinering. Artiklen illustrerer således, hvordan praksisfællesskaber i det

små kan fungere som små 'øer af modstand' mod disciplineringen.

*Peter Khallash Bengtsen* diskuterer i sin artikel, hvordan vore dages dannelsesidealer og forståelse af udvikling i arbejdslivet er stærkt præget af vidensøkonomiske interesser. I en diskursanalyse af erhvervs- og arbejdsmarkedspolitiske udspil fra regering og markante tænketanke fokuserer han på det udviklingsimperativ, som præger materialet. En ansvarlig medarbejder og medborger har ikke bare pligt til, men er også først fri i det øjeblik, han indgår i løbende at udvikle sig for at kunne bidrage konstruktivt til et konkurrencedygtigt samfund. Den kompetenceudvikling, som både fylder meget og hyldes meget, når talen falder på arbejdsmarkeds- og arbejdslivsforhold, kan ikke lade sig gøre uden selvudvikling. Faktisk er de to alen ud af ét stykke. Artiklen fremhæver fire idealer for selvudvikling: fleksibilitet, omstillingsparathed, succesansvarlighed og udviklingsolidaritet og peger på de risici, som de ud fra et bredt dannelsesperspektiv indeholder. Fx fremhæves idealet om fleksibilitet og omstillingsparathed som værende i modsætning til en dannelsesforståelse inspireret af Lars Henrik Schmidt, der lægger vægt på selvformning og selvets mulighed for stabilisering og selvstændiggørelse. Det kan skabe risiko for flygtighed i erfaringsdannelsen og således forstyrre udviklingen af personligheden.

*Lasse Liebst og Merete Monrad* tager fat i den paradoksale udvikling, vi ser inden for især serviceområdet, hvor taylorismen med dens opsplnitning og standardisering af arbejdet har fået en reprise som middel til rationalisering. De diskuterer på baggrund af et casestudie af omsorgsarbejdet inden for hjemmeplejen de følelsesmæssige konsekvenser for medarbejderne og deres relationer til borgerne. Forfatterne er inspireret af eksistentialistiske tilgange inden for følel-

sessociologien og diskuterer dem op imod andre, kulturorienterede tilgange. Og de påpeger med baggrund i casestudiet, at der ikke, som det ofte antages i forbindelse med diskussioner om udbrændthed i arbejdet, er tale om en depersonalisering, hvor medarbejderne distancerer sig og udvikler et instrumentelt forhold til arbejdet og dermed til omsorgen for borgeren. Tværtom bliver den usvækkede empati grundlaget for forskellige mestrings- og modstandsstrategier, der tillader hjemmehjælperne at udøve arbejdet uden at slække afgørende på egne idealer om omsorg, men som samtidig også fører til en selvintensivering af arbejdet.

*Krøjer & Hutters* ser på unges uddannelsesvalg og viser, hvor vanskeligt, hårdt og skæbnesvangert det opleves af de unge. Iscenesættelsen af de unges uddannelsesvalg er markant eksempel på en selvteknologi. Det er et valg, der handler om friheden til at gøre, hvad du finder bedst for dig selv – artiklen beskriver, hvordan selv beskedne interventioner fra de unges forældre af både unge og forældre opleves som urimelig indgriben i den unges valg; og det til trods for, at valget opleves så svært, som det gør. Valget er et individualiseret valg; og det er et valg, hvor friheden optræder som en tvang – du skal vælge, for din egen og samfundets skyld. Artiklen beskriver således med en eksPLICIT Foucault-inspiration uddannelsesvalget som (endnu) et eksempel på selvteknologi og neoliberal styring. Men artiklen tager samtidigt med udgangspunkt i kritisk teori fat på at overskride individualiseringen i uddannelsesvalget. *Krøjer & Hutters* har i det projekt, som danner grundlag for artiklen, arbejdet med at udvikle og bruge fortællerværksteder som en metode til konkret at gøre uddannelsesvalget mindre ensomt for de unge og i en forsknings-

sammenhæng at kunne blotlægge uddannelsesvalgets problematiske processer og mekanismer. Forskningen er i sig selv en 'lomme af civil ulydighed'.

Rækken af artikler afrundes med *Ole Fogh Kirkebys* kronik, som peger på de vanskelige betingelser og etiske udfordringer, som samfundets udvikling i almindelighed og opkomsten af selvteknologier som ledelses-coaching i særdeleshed sætter ledere i. En organisation i vor tid og fornuftig adfærd i en sådan organisation skal på samme tid fremtræde kalkuleret og rationel og drives af engagement og passion. Hvis coachingens og selvteknologiernes løfte om frihed og magtfri dialog tages for pålydende, står organisationen, som vi kender den, måske for fald, når dialogen gør det klart, at medarbejderens indsats og loyalitet ikke kan begrundes. Men først skal lederen tage sin nye rolle alvorligt, det er her lederskabet møder sin udfordring; tyrannen skal tøjles, ikke af andre, men af ham eller hende selv; fyrsten skal se sig selv i spejlet. På den måde ender Ole Fogh Kirkeby ikke sin *tour de force* gennem lederskabets udfordringer med 'beskedne lommer af modstand', men med, at vi måske kan *forestille os*, "at et nyt fællesskab vil kunne vokse frem", og at Marx ideal om det alsidige menneske kan virkeliggøres.

Vi håber, at vi med dette temanummer kan stimulere den fortsatte udforskning af, hvordan magt og styring i arbejdslivet ændrer karakter, og hvordan det sætter nye muligheder og betingelser for individer og fællesskaber.

God læselyst

Temareaktionen  
*Pernille Bottrup, Annette Kamp og  
Klaus T. Nielsen*

## REFERENCER

- Bovbjerg, Kirsten Marie (2003). Selvets disciplinering – en ny pagt i arbejdslivet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3, 42-57.
- Csonka, Agi (2000). *Ledelse og arbejde under forandring*. København, Socialforskningsinstituttet og Københavns Universitet.
- Dean, Michell (2006). *Governmentality. Magt og styring i det moderne samfund*. København, Forlaget Sociologi.
- Salamon, Karen Lisa (2002). *Beåndet ledelse – en antropologisk analyse af managementkonsulenters nyåndelige diskurs og netværker*. København, Samfundslitteratur.
- Tynell, Jesper (2002). Det er min egen skyld. Nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2, 7 – 24.