

Ole Fogh Kirkeby

Intimteknologiske strategier og frihedens fantom

Siden år 2000 er der sket meget på det danske arbejdsmarked. For det første nærmer vi os fuld beskæftigelse, og dermed afspejles det epokegørende i kapitalismens tohundredeårige historie at efterspørgslen på arbejdskraft overgår udbuddet for de fleste fags og professioners vedkommende. For det andet stiger den forholdsmæssige andel af immaterielt arbejde på det manuelles bekostning, den meget brede, og upræcise, betegnelse "vidensarbejde", er uden tvivl i stærk vækst, dels fordi R&D ikke længere kun foregår i separate afdelinger i virksomhederne, men bliver en del af arbejdets sociale karakter: Arbejdsfunktionernes kommunikative sider får større og større indflydelse, og dermed det eksperimenterende og improviserende moment. IT-mediet opfordrer per se til denne udvikling, da informationsbehandling er en kommunikativ aktivitet, der forudsætter en mere uformel relation til viden.

Den eksplosive vækst i HR-afdelinger, også i det offentlige, på personalefunktionens bekostning, dokumenterer, at arbejdskraften er en ressource, der spildes, hvis den ikke får de rette betingelser for at udfolde sig. Næsten absurd bliver den arbejdsgiver-ængstelse for de dyre kapitalanlæg, der allerede i 30-erne, og for alvor i 60-erne og fremefter, førte til blødere management-strategier, nu til en intens omhu for at forhindre, at human-kapital går til spilde, dels i produktionsprocessen selv, dels i manglende fastholdelse, og i umuligheden for at rekruttere den arbejdskraft, der vil gøre organisationen fuldt funktionsdygtig.

Løsningen har været uddelegering af kompetencer og ansvar primært gennem organisationsændringer, indførelse af projektgrupper og teams i alle typer af arbejdsprocesser, og skabelse af individuelle anerkendelses- og evalueringssystemer, lønforskelle, uddannelses- og udviklingstilbud, samt frynsegoder.

Den store opgave i det sidste årti har da været at gøre arbejdskraften lige så afhængig af organisationen, som den er af denne.

En afgørende faktor kommer her til: Den vægt på personlig myndighed, udfoldelse og frihed, der er produktet af socialstatens socialiseringsformer fra førskolen til universitetet, samt en voldsom nedtrapning af de klassiske partsmodsætninger på arbejdsmarkedet.

De private og offentlige arbejdsgivere møder i dag en arbejdskraft, der er formet til at stille forventninger til arbejdspladsen, fra meningsfuldhed over bæredygtighed til social ansvarlighed. Den dialogiske kultur, der er skabt i uddannelsessystemet, og som i arbejdsvirkeligheden har manifesteret sig som fokusering på konsensus, stiller organisationen og lederen overfor en ny situation. Ikke blot er et meget bredt interessenbegreb blevet styrende for organisationens opfattelse af sin omverden, men også, og især, af sine medarbejdere.

Det store problem er her, at meget få virksomheder, og ikke engang længere etaten, kan møde disse spændinger på basis af en funktionel organisationskultur. Personalestyrelsen slår om sig med opfordringer til at give medarbejderne taletid, men det er pludselig ikke længere givet, hvad man skal tale om. Det offentlige rationalitet er med strukturreformen lagt i stræk mellem et kategorisk effektivitets-imperativ på den ene side og et hypotetisk imperativ om invitation af borgeren til medbestemmelse og medskabelse af sit eget offentlige forbrug og sine egne ydelser og aktiviteter. Borgeren er defineret som skizzofren, fanget mellem identiteterne "forbruger" og "statsborger", og lidelsen forstærkes af den erodering af selve begrebet om det offentlige, som udliciteringspolitikken giver. Disse bevægelser har deres ekko i det private erhvervslivs fokus på brugerbaseret innovation.

Ledelsen i det private og i det offentlige står derfor på en uriaspost. For lederen skal på den ene side knytte medarbejderen til organisationen uden at have en generel arbejdsethos, og en specifik arbejdskultur, at falde tilbage på, og samtidig skal han opløse organisationens grænser, både mod interessenterne udenfor og mod medarbejdernes behov – det sidste for ikke at skrotte deres potentialer.

Nyere bidrag til en tegning af status qua fra grænselandet mellem filosofi og sociologi, som italieneren Lazarattos arbejder, bestemmer den nye vidensarbejder ud fra forestillingen om, at virksomheden er en "verden", som medarbejderen skal være medskaber af, således at ledelse handler om at usurpere dennes liv, lidenskab og intellektuelle kunnen, fordi virksomheden ikke producerer genstande, men betydning.

Dette er åbenlyst overdrevet, for så vidt hovedparten af konsumtionsvarer ikke adskiller sig nævneværdigt m.h. på kvalitet, når bortses fra de store økologiske segmenter. Samtidig er medarbejderen udmærket klar over, at han ikke tilhører virksomheden på

samme måde, som funktionærer, mellemledere og højere ledere, gjorde det tidligere. Han har nemlig ikke længere nogen forpligtelse til loyalitet. Man kan her sige, at solidaritet og loyalitet hører sammen i en kompleks relation. Der kan knyttes loyalitetsbånd på tværs af horisontal solidaritet i organisationen, og hierarkier har altid benyttet denne mulighed, men samtidig udgør solidariteten, i alle dens aspekter (faglig, professionel, fagpolitisk, lokal, kønslig, etc.) basis for en virksomhedskultur, der overhovedet kan fokusere på loyalitet. I det øjeblik solidariteten hos den enkelte ligger i forholdet til hans eget cv, er loyalitet reduceret til et rent strategisk anliggende.

Ledere ser sig således næsten skakmatte overfor organisationens og deres eget behov for at kunne regne med et fungerende fællesskab på den ene side, og de individualiseringsstrategier, som de selv dagligt forstærker, og her bakket gevaldigt op af medarbejderne selv, på den anden. Organisationer er ikke længere mål i sig selv, ikke engang for topledere og departementschefer, men kun midler. I den forstand er arbejdskraften atter blevet samlere og jægere på jagt efter position, giffengoder og arbejdsmening.

Den jagt, som vi nu er vidne til på arbejdsmarkedet, er mere en jagt på den mest gunstige identitet, end en jagt på identiteten selv – hvor den sidste jagt kunne imødekommes af stærke, sociale fællesskaber med tilhørende hierarkier i organisationerne.

Der er en umiskendelig parallel-bevægelse mellem udviklingen i parforholdet og udviklingen i arbejdsforholdet. Begge kendetegnes af kravet om indfrielse og imødekommelse af passion, og varer kun passionen ud.

Mod dette virker kun – som de græske filosoffer så som de første – fornuft, for alene fornuften kan styre lidenskaberne.

Lederne og deres organisation må altså blive fornuftig. Men der er flere slags fornuft. Den strategisk-instrumentale fornuft mestrer vi alle i dette samfund. Den aksiologiske fornuft derimod, den, der har med grundholdninger, normer og værdier at gøre, den praktiske fornuft, mestrer ingen. Alligevel er det den, der sætter betingelserne for alle andre fornuftsformer.

I den strategisk-instrumentale fornufts regi vil arbejdsrelationen være en "transaktion", baseres på et lige bytte af fordele og ulemper omkring en historisk differentieret

artikulation af interesser på mange niveauer af kapaciteter. Under den aksiologiske fornufts regime vil transaktionsbegrebet være meningsløst, fordi det drejer sig om at handle af overbevisning, og ud fra hensynet til andre. Sagen og mennesket er i centrum. Historisk kender vi den aksiologiske fornufts virke fra de bevægelser, der voksede op omkring religiøse og politiske ideologier, og herfra har virksomhederne overtaget deres begreber om vision og mission.

Det problem, som lederen står overfor lige nu er, at han skal gøre en organisation til en ideologisk bevægelse. Men enhver bevægelse kræver en sag, og den kræver meningskoder. Dette gælder også for det offentlige, der i stigende grad mangler begge dele.

Enhver sag er altid blevet spredt fra mund til mund, og gennem koder, der udgjorde dens forankring i netop dens perspektiv på "sandheden". At sprede et budskab fra mund til mund kræver budskabets betydning og talens intensitet, forkyndelse altså. Det er i ordets fulde betydning en *intimteknologi*, fordi den både er overgribende og omfavnende.

At lede er at hverve proselytter. Men det ord, som lederen forkynder, må være ikke være i uoverensstemmelse med den strategisk-instrumentale rationalitet. Det må være båret af en argumentatorisk logik, der i sidste instans kan begrunde, at medarbejderens omvendelse er til hans eget bedste.

Således bliver ledelse pædagogisk og terapeutisk. Intimteknologierne må operere omkring kommunikative parametre som anerkendelse, tillid, empati og sympati, basisholdninger og omsorgen for medarbejderens indre univers. Lederen må igen og igen fortælle medarbejderen, hvor god han er FORDI han arbejder på netop denne virksomhed, og hvor god virksomheden er, FORDI han arbejder på den.

Men dette krav til lederens pædagogiske evner bakkes altid i baghånden op, af den forudsætning, at medarbejderen kun er på virksomheden, så længe han er god. Intet har ændret sig, hvad dette sidste vilkår angår, tværtimod.

Det, der er nyt ved lederens praksis er, at han i langt højere grad end tidligere, går tæt på medarbejderen som person. Det gør han ved at tage ansvaret på sig, for at medarbejderen hele tiden bliver bedre. Og det gør han ved at vide meget mere om medarbejderen, end ledere tidligere gjorde. Dette gælder hele hierarkiet, men denne opgave bliver lige nu i stigende grad en del af mellemlederens opgaveportefølje. Han må vide, hvor meget bedre den enkelte medarbejder ville kunne blive.

Til denne opgave er der udviklet en teknik, der kaldes "coaching". Begrebet er afskyeligt, fordi det etymologisk har med transport og fragtning at gøre, og fordi dets nyere rødder er amerikansk sportskultur tilsat en god portion new age, psykodynamisk terapi, og totalitære hjernevask-teknikker. Men problemet er, at coaching dækker over fremvæksten af en helt ny dialogisk kultur i virksomhederne, hvor personen ikke konfronteres som medarbejder, men som individualitet. Dette måtte jo komme, for så vidt medarbejderfunktionerne ikke ligger fast, for så vidt talent og kunnen er en ressource, og fordi kompetencer spiller mellem det reelle og virtuelle: Du kan ikke nøjes med at kunne det, du kan, men du må kunne det, du skal kunne i morgen.

Det intrikate er, at dialogisk ledelse kommer medarbejderens frihedstrang i møde, fordi en voksende, dialogisk kultur må orientere sig mod legitimation af beslutninger, store som små, og mod personlig tillid, anerkendelse og gensidig forståelse. Når dialogisk ledelse da bliver coaching, og indenfor en kort årrække er alle ledere formodentligt "coachende ledere", så formaliseres dialogen. Men den formaliseres ikke nødvendigvis symmetrisk, for den inddrager medarbejderens intimere rum, og dens logik handler om at artikulere, hvad medarbejderen kan gøre for en virksomhed, der er i den position, alle modsatte påstande til trods, at kunne sætte betingelserne for, hvordan den enkelte udleverer sig selv.

Mange medarbejdere ønsker coaching, dels fordi det opleves som et privilegium, en anerkendelse, og en mulighed for at sætte sit eget mål af frihed i centrum, og dermed fanges de i en frihedens fælde.

I en vis forstand kan ledelsesbaseret coaching opfattes som en samtale med en parterapeut, hvor klienten selv er gift med terapeuten. Kun i de tilfælde, hvor medarbejderen accepterer coachens dagsorden, koder og værdier, kan samtalen give mulighed for at medarbejderen kan italesætte sine egne behov. Under skriftet diskuterer man kun religiøse spørgsmål, under den forudsætning, at man har accepteret institutionen. Man kan ikke stille sig udenfor, men vil altid være en troende eller en frafalden. Den eneste anerkendelse, der gives, er syndsforladelse.

Nu vil man kunne indvende, at mange coaches behandler problemer i den enkeltes liv, som denne selv følger påtrængende og måske står magtesløse overfor. Og der findes uden tvivl coaches, der vil deres klient det bedste, og som også lykkes med det, selv sub specie aeternitatis, altså ud fra klientens eget udsagn. Men i en organisatorisk kontekst

bliver coaching uvægerligt udtagning af stikprøver på hin enkeltes vej. Det skyldes, at ingen organisationer i nogen fornuftig mening længere kan have en egentlig sag, endsiges en stærk ideologi, således, at ingen ledere kan regne med, at proselytterne også er troende i morgen. For der er ingenting at tro på.

Med mindre lederen har mod til at konfrontere sine egne værdier med medarbejderens, og hertil inddrage og konfrontere organisationens, bliver coaching en raffineret, quasi-humaniserende måde at manifestere magt, alene fordi der i coachingens pas de deux ikke eksisterer nogen habermask, bedre-arguments-logik. Der er simpelthen ikke noget pragmatisk kriterium for, at et argument er bedre end det andet, bortset fra, at der er mere magt bag det ene end bag det andet.

I den forstand kunne man sige, at coaching i virkeligheden er en måde, hvorpå ledelse og medarbejdere hyppigt og i ransagelsens og selvransagelsens ånd kan tage de gensidige transaktionsomkostninger op til forhandling og revision ved at artikulere ulemper og fordele.

Måske vil virkningen af ledelsesbaseret coaching da på længere sigt blive organisationens opløsning, fordi ledelsen ikke længere bliver i stand til at argumentere for transaktionsomkostningernes retfærdighed, ja for selve perspektivets relevans på en strategisk-instrumentale fornufts principper: Det er umuligt at finde ud af, hvad hver part faktisk bidrager med, og ønsker af bidrage med, fordi produktivitet bliver – så at sige – "så relationsbetinget" og "situationel", at den bliver uoverskuelig.

Men man skal ikke undervurdere dialogens civilisationskabende kraft. Dialogen som form indeholder en sej logik, der tvinger de enkelte dialoger ud over deres indbyggede, kontekstuelle og konkrete begrænsninger, hvis mulighed overhovedet gives. Dialogen "skaber" personer for at virkeliggøres ifølge sit væsen, og personen på sin side bliver kun virkeliggjort gennem udfoldelsen af den reflektive praksis. Fra dette perspektiv kan den anden fornuft komme os til hjælp, den aksiologiske, fordi dialogerne kan begynde at udfoldes på dens betingelser.

Princippet for den dialog, hvis mål OG midler er at konfrontere den enkelte med de væsentlige holdninger og værdier i sit liv, og i livet, ER udviklet i den klassiske, græske disciplin, "protreptikken", "kunsten at anspore og vende et menneske mod det betydningsfulde i dets liv". Protreptikken kendetegnes ved at forudsætte at dialog og magt

hører sammen, den udvikles nemlig på de græske "executive akademies" for topledere, og kaldes "at mildne tyrannen" eller "fyrstespejlet" og senere "kongens vej". Skriftlige og mundtlige appeller til magthaveren om at styre og udvikle sig selv etisk for sin egen, undersåtternes og samfundets skyld vælder frem i renæssance, barok og oplysningstid, hvor biskoppen af Paris, opdrageren af Ludvig d.XIV's barnebarn, Fénelon, skriver sin bog om Mentor (L'aventures de Telemeaque), der skulle blive 1800-tallets mest genoptrykte – og koste ham hans karriere.

Den mulighed, at coaching tages ud af transaktions-regimet og i stedet bliver et altafgørende moment i en fælles eksistentiel dannelsesvej er ikke utænkelig. For coaching må opløses til fordel for en dialog, der tematiserer samtalens institutionelle asymmetrier og dermed de reelle muligheder for gensidighed i lyset af det fælles projekt, at gøre værdier klare og virkelige: Vort liv.

Det er ikke utænkeligt, at dialogen kan sættes i et formelt regi (i begyndelsen), hvor den forvandles til et centrum i organisationer, hvor de eksistentielle problemer, der i stigende grad presser sig gennem oplevelsesøkonomiens og den overfladiske politiks fernis, kan være et direkte tema. For det ER faktisk muligt at diskutere eksistentielle og humanistiske værdier selv i funktionelle og ultrapragmatiske omgivelser – kirken, militæret og de politiske partier er opbygget herpå, al totalitær sindelagskontrol til trods.

I den protreptiske dialog vendes et menneske mod det væsentlige i sit liv, men den kan kun ske, hvis den, der bidrager til denne omvending, selv både har gennemgået og løbende gennemgår den. I virkeligheden gentages transaktions-figurens pragmatiske balance-model på et andet plan: Det eksistentielle. Her kan vi da netop forestille os, at et nyt fællesskab vil kunne vokse frem, og en ny "general intelligence" – Marx' begreb fra "Grundrisse" – der som meta-plattform for praksis er det sted, hvorfra samfundets historisk konkrete sum af kunnen, viden og kompetencer fordeles på individer og organisationer, altså på liv, i og udenfor arbejdet.

