

Forpligtelse på selvledelse: Frihedens sociale bånd



AF SVERRE RAFFNSØE

Sverre Raffnsøe (f. 1959) er dr.phil. og professor i filosofi ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School. Mag.art. i filosofi fra Aarhus Universitet og Aarhus Universitets guldmedalje i 1989. Tidligere ansættelser som ph.d.- og seniorstipendiat, finansieret af Carlsbergfondet, ved Institut for Filosofi, Københavns Universitet, og som adjunkt og lektor ved Roskilde Universitetscenter.

VELUX FONDEN tog i 2007 initiativ til en særlig humanvidenskabelig satsning med bevillinger til kollektive kernegruppeprojekter. Blandt det første års bevillinger blev 6.399.682 kr. doneret til forskningsprojektet ”Ledelse af Selvledelse (LAS) – Selvledelsens betydning for subjektivitet, værdiskabelse og social sammenhæng i det moderne arbejdsliv”. Foruden Sverre Raffnsøe, der leder projektet, deltager professor Niels Aakerstrøm Andersen, adjunkterne Anders Raastrup Kristensen, Michael Pedersen og Rasmus Johnsen samt ph.d.-stipendiat Thomas Lopdrup Hjorth. Projektet rummer konkrete empiriske undersøgelser af, hvordan ledelse og selvledelse gør sig gældende i danske virksomheder, og hvilke muligheder, udfordringer og lidelser der dermed viser sig. Disse undersøgelser skal resultere i en klarlægning af, hvad vi overordnet forpligter os på, når det selvledende menneske udgør en grundbetingelse i vores arbejdsliv. Hvordan skaber vi værdi? Hvilken form for social eksistens bliver nødvendig for den enkelte, og hvilken form for social sammenhæng må man tage hensyn til og bidrage til at etablere? Ud over at belyse et centralt forhold i det moderne arbejdsliv bidrager en sådan humanvidenskabelig forskning til afdækning af og refleksion over humanvidenskabernes rolle og muligheder i dagens samfund.

I dag er det vores gensidige menneskelige forpligtelse på hinanden, der binder os sammen. Det er ikke længere i samme grad et tilhørsforhold til religion, klasse eller politisk overbevisning. Vi ser det tydeligst i vores moderne arbejdsliv med udbredelsen af selvledelse.

Selvledelse overalt

Det er efterhånden blevet et mantra, at viden og innovation er afgørende for at hævde sig i en globaliseret verden. Men hvad er innovationens drivende kraft? Vi kender svaret på forhånd. Medarbejderne er virksomhedens væsentligste aktiv; og nyskabende kan medarbejderne først være, hvis det nye ikke overtages udefra, men er noget, de selv skaber indefra. De må med andre ord kunne lede sig selv på selvstændig vis på arbejdet.

Selvledelse indebærer, at vi som medarbejdere tager ansvar for os selv, når vi arbejder. Vi må lede os selv og vores arbejdsliv, idet vi samtidig selvstændigt tager højde for, hvordan vi bedst bidrager til og skaber værdi for den organisation eller virksomhed, som vi indgår i.

At selvledelse er til stede overalt, både i den private og den offentlige sektor, er åbenlyst, hvis man betragter de aktuelle ledelsesformer. Coaching, performance management, auditering og benchmarking forudsætter alle, at medarbejderne er i stand til at lede sig selv. Igennem dem søger man ikke alene at påvirke, hvordan de gør det, men også at forpligte dem på at gøre det. Kan man forestille sig en MUS-samtale, hvor medarbejderen siger nej til at udvikle sig og tage vare på sig selv og sine opgaver?

Frihed som forpligtelse

Selvledelsen giver medarbejderne ny selvstændighed og udfoldelsesmuligheder. Men samtidig gi-

Det fremhæves ofte, at de sociale bånd og faste værdier er under nedbrydning i vores tid, og det er blevet en udbredt fortælling, at vi som mennesker kommer til at stå stadig mere alene over for hinanden. Denne fortælling savner imidlertid blik for, hvordan vi alligevel væver os ind i nye sociale sammenhænge, netop idet vi udfolder os frit. Trådene knyttes primært af os selv, men også af dem omkring os, og uden at vi kan overskue mønstret. Selvledelse i det moderne arbejdsliv er et markant udtryk for dette grundlæggende forhold. Illustration: Nanna Carien Koekoek





Cykelrytteren på arbejde. Den selvledende cykelrytter må hver eneste dag forholde sig til, hvor langt han vil og kan gå, samt hvilke lovlige og ulovlige hjælpemidler han vil tage tilflugt til for at kunne overgå sig selv i samspil og konkurrence med andre. I den professionelle cykelsport genfinder vi problematikker fra dagens arbejdsliv sat på spidsen – i en sådan grad, at fordringer og faldgruber træder klart frem. Af samme grund vender vi os måske også til tider bort i afsky. Foto: Ueli Stieger

ver den ikke kun medarbejderne ny betydning, frihed og magt. Vi tildeles også et større ansvar, nemlig for løbende at udvikle os selv og vores arbejdsopgaver. Sideløbende med at vi skal være innovative, skal vi tage højde for, hvordan vi derigennem kan bidrage til organisationens større helhed, ikke alene sådan som den allerede eksisterer, men også sådan som vi forestiller os, at den kunne være.

Det er ligeledes værd at huske på, hvordan det i en række sammenhænge ikke er valgfrit, hvorvidt du vil lede dig selv. Selvledelsen er et tilbud, som du ikke kan sige nej til, hvis du ellers har lyst til at være med i det moderne arbejdsliv. Selvledelse indebærer, at selve friheden og selvstændigheden i dag er blevet en forpligtelse og en udfordring.

At hævde, at alt dette blot er noget, arbejdsgiveren pådutter os, er for let. Der er i mindst lige så høj grad tale om, at vi i vores interne samarbejde løbende søger frihed i en sådan grad, at vi forpligter os selv og hinanden på frihed. I den frie udfoldelse ligger der netop både en fascinerende opgave og en stærk gensidig binding. I og med at jeg selv sammen med andre har været med til frit at vælge mine mål, mine arbejdsopgaver og udførelsen af dem, har jeg også forpligtet mig til at sørge for, at jeg tager vare på dem – og helst endnu bedre end forudset.

Forbandet fri – til fri selvudfoldelse!

Med forpligtelsen på frihed følger dermed også frihedens og selvudfoldelsens forbandelse. Selvledelsen tildeler den menneskelige eksistens den centrale rolle på arbejdspladsen. Mennesket inddrages nu aktivt som et selv eller som en eksistens, ”der forholder sig til sig selv”, sådan som Søren Kierkegaard i 1849 formulerede det i ”Sygdommen til Døden”. Arbejdspladsen humaniseres, men uden at der dermed er tale om en varm og altfavnende humanisme, som blot accepterer alle forskellige menneskelige måder at være til på, således som også den eksistensfilosofiske tradition tydeliggør. Mennesket træder ind og optager den centrale plads på scenen, samtidig med at det udfordres af den belastning, det er konstant at skulle udfordre og



Selvledelse som linedans. Den svære overgang. Foto: iStockphoto

overgå sig selv. Det konfronteres dermed også hele tiden med den udfordring at skulle forholde sig til, hvor langt det kan gå og er villig til at gå i den proces, hvor det hele tiden befinder sig ’på kanten af sig selv’. Man skal måske ikke overskride sig selv, men snarere konstant udvide sin potentielle menneskelige kapacitet.

Medarbejderens prekære balancekunst

Som selvledende medarbejdere kan vi ikke længere nøjes med at forvalte vores egen produktivitet; vi må samtidig konstant kunne håndtere, hvad vores produktivitet og de krav, den stiller, betyder for vores egen trivsel. Trivsel er derved ikke bare en affekt, som vi kan mærke på os selv som mennesker, når vi er i balance eller mistrives. Vigtig er også den potentielle trivsel som noget, der muligvis kan påvirke os på et senere tidspunkt, hvis vi ikke passer på. Det er nemlig nødvendigt, at vi hver især har det godt og er i overskud, både for

at vi sammen kreativt kan tage vare på alle vores arbejdsopgaver, og for at vi kan præsentere organisationen forbilledligt udadtil.

I det moderne arbejdsliv bliver balance mellem familie- og arbejdsliv og stress stadig mere tungtvejende problemer. Der er ikke kun tale om aktuelle problemer, men også mulige udfordringer, som vi skal evne at forholde os til. Vi skal bevare vores engagement og nerve, uden at vi bryder sammen. Vi skal gå op i vores arbejdsliv med krop og sjæl, men uden at blive helt opslugt. Vi skal brænde for arbejdslivet, men må ikke brænde op. Vi må for alt i verden ikke blive rendyrkede arbejdsnarkomaner. Hvis vi mister ethvert liv hinsides arbejdet, har vi nemlig ikke længere noget sted, hvorfra vi kan hente ressourcerne og inspirationen. Vi må derfor hele tiden være i stand til at etablere en vanskelig grænse og balance mellem arbejdet og vores øvrige liv.

Fenrisulvens binding gengivet ved siden af verdenstræet Ask Yggdrasil i marginen på et islandsk håndskrift med Eddadigte fra omkring 1680. Lænken er gjort "af kvinders skæg og larmen af kattetrin, af bjergets rødde og bjørnens sener, af fiskens ånde og fuglens spyt; den var glat som et silkebånd". For at binde Fenrisulvens overvældende kræfter, der truede asernes verden, måtte de til sidst tage tilflugt til en sådan smidig lænke, skabt af det u håndgribelige. Med selvledelsen har vi mennesker i dag spundet et lignende vanskeligt begribeligt, og alligevel stærkt og forpligtende, elastisk socialt bånd. Vi genskaber det konstant på nye måder, i og med at vi som mennesker udfolder os frit og dermed samtidig forpligter hinanden på frihed. Foto: Gengivelse af håndskriftet AM 738 4to, ff. 43v-44r, som opbevares i Stofnun Árna Magnússonar í íslenskum fræðum, Reykjavík



Frihedens kollektive udfordring

Selvledelse er således ikke blot tidens allestedsnærværende løsen, der giver os svaret på en række presserende problemer. Løsningen rejser samtidig en række nye problemer og udfordringer, som bliver stadig mere påtrængende, ikke alene for den enkelte, men også for organisationen og for samfundet i al almindelighed.

I og med at selvledelsen vinder indpas inden for alle områder af samfundslivet, er vi nemlig i dag ikke kun i færd med at etablere en ny form for personlig og social eksistens, men også en ny udfordrende form for social sammenhængskraft. Vi etablerer en overenskomst om, at det, der i dag overordnet binder os sammen, ikke længere så meget er et fælles tilhørsforhold til substantielle værdier eller en bekendelse til bestemte trossætninger, men snarere en gensidig menneskelig forpligtelse på hinanden. Denne indebærer, at vi forpligter hinanden på at overkomme, overgå og overskride det, vi umiddelbart konfronteres med – og det i en sådan grad, at vi evner at forholde os frit og selvstændigt til det.

Den generelle udbredelse af selvledelsens forpligtelse indebærer dermed, at vi alle føler os forpligtede på den forestilling om oplysning, som filosofen Kant allerede for godt 200 år siden formulerede, men da som en kommende udfordring. I skriftet "Hvad er oplysning?" karakteriserede Kant i 1783 oplysningen som menneskets "udgang" fra den umiddelbart nemme tilstand af "umyndighed", som mennesket hele tiden "selvforskyldt" tenderer til at ende i, når det pga. dovenskab og fejhed underkaster sig "andres ledelse". Heroverfor satte Kant oplysningens devise om at lægge den doves og fejes nemme afhængighed af ydre forhold bag sig for i stedet beslutsomt og modigt at vove at tage magten gennem en selvstændig refleksion.

I dag er oplysningens opfordring til os om at vove at tage vare på os selv blevet en almindeligt udbredt fordring. Det er en social fordring, da vi ikke bare stiller os den selv, men i høj grad også forventer den af hinanden. Det kan derfor hænde, at vi ikke selv er skyld i de begrænsninger, vi er blevet pålagt, og den afhængighed, vi er endt i. Men vi tildeler alligevel hinanden ansvaret for, hvordan vi vil tage disse forhold op. Måske er jeg ikke umiddelbart i centrum for min verden med alle de udfordringer, den stiller mig; det betyder dog ikke, at jeg slipper for den udfordring, det er at bringe mig i eller stå i centrum. Jeg skal ikke bare kunne lede mig selv, jeg skal også lede mig selv i den sociale verden, som jeg er en del af. Friheden som myndiggørelse, som et forhold, der hele tiden skal etableres eller blive til, er i dag en foranderlig, men alligevel stærk og bindende forpligtelse.

Et stærkt socialt bånd

Med et sådant aktuelt overgribende socialt bånd er der imidlertid tale om en art social sammenhæng, der adskiller sig fra, hvad man hidtil har kendt. Allerede i det gamle græske samfund, den romerske pagt og middelalderen søgte man det sociale bånd, der binder os sammen, i en overenskomst om bestemte grundlæggende regler, som vi alle må følge. Det er stadig tilfældet, når man siden begyndelsen af nyere tid søger at forelægge sådanne grundlæggende regler i form af en bestemt grundlov eller forfatning, vi alle må forpligte os på. Og vi fortsætter stadig med at søge det socialt bindende i form af et sammenfald i et bestemt fælles forpligtende punkt, når vi i dag strides om, hvilke værdier der er grundlæggende for samfundet eller virksomheden. I alle tilfælde har vi forestillet os det sociale bånd som et fællesskab



Selvledelse som surfing. Den svære balance. Foto: stock.xchng

om bestemte fælles forpligtende punkter, der kan udgøre vores fundament, når vi skal omgås hinanden.

Det sociale bånd, der hele tiden knyttes på ny, netop i kraft af at vi udfolder os som frie selvledende individer, demonstrerer imidlertid, at social sammenhæng kan etableres på anden vis end gennem fællesskaber omkring bestemte værdier. Her re-etableres den sociale kontrakt nemlig konstant, idet vi gensidigt forpligter hinanden på at afsøge, hvad det menneskelige kan blive til og skabe. Det sociale bånd knyttes gennem en forpligtelse på at fremme den menneskelige frihed i form af en udgang fra det hidtil givne og de hidtil gældende værdier, der gør os myndige og sætter os i stand til at skabe nye værdier.

Humanvidenskaberne på midtbanen

Det er i og for sig ikke nyt, at det menneskelige liv er værdiskabende, i arbejdet eller samfundslivet.

Dette er evident i den moderne tradition for politisk økonomi og økonomi, der for alvor indledes med Adam Smith i slutningen af 1700-tallet og via bl.a. Joseph Schumpeter rækker frem til vore dage. Det viser sig ligeledes i ledelseslitteraturen i samme periode. Det nye består derimod i, hvad det er for et menneske og form for liv, der anses for at være værdifuldt.

Idealmedarbejderen er ikke længere den kropsligt stærke mand, der kan levere energi og kraft i arbejdet, sådan som vi finder ham omkring 1900 i Frederick Winslow Taylors forestillinger om en Scientific Management af den industrielle samlebåndproduktion. I dag er mange job kendetegnet ved forventninger om en fleksibel, omstillingsparat og refleksiv medarbejder, der er villig til at ændre på ikke bare, hvad der laves i arbejdet, men også sin egen måde at leve på. Værdien af den moderne medarbejder afhænger ikke bare af, hvad der produceres på arbejdet, men også af, hvordan

medarbejderen er i stand til at producere sig selv. Dannelse er derved ikke noget, som slutter med en eksamen. Vi er derimod konstant til en eksamen i os selv og skal reeksaminere os selv for at blive bedre. Livet er dermed blevet en endeløs (selv)eksamination. Dannelse finder ikke bare sted inden for uddannelsesinstitutionernes mure, det er blevet almindeliggjort i form af en allestedsnærværende vedvarende omdannelse.

Dette indebærer på den ene side en sejr og en mulighed for de videnskaber, der beskæftiger sig med mennesket, humanvidenskaberne. For de videnskaber, hvori vi studerer den menneskelige eksistens som et forhold, der forholder sig selvstændigt til sig selv, og hvorigennem vi reflekterer over det menneskelige, er blevet samfundsmæssigt relevante i en anden forstand end tidligere. De har nu åbenlys betydning for den økonomiske og samfundsmæssige værdiskabelse i bred forstand. Dermed tildeles humanvidenskaberne også en samfundsmæssig relevans i en anden forstand end tidligere; og derfor sættes der på humanvidenskaberne fra samfundsmæssigt hold i en helt anden grad. De udgør ikke længere blot et dannelsesmæssigt frikvarter hinsides den virkelige verden; de klassificeres heller ikke længere som spillere, der nødvendigvis befinder sig på sidelinjen. De er i færd med at rykke ind som centrale spillere på midtbanen.

På den anden side rejser den samfundsmæssige relevans og betydning en udfordring for humanvidenskaberne. For hermed spændes den humane dannelse foran produktivitetsens tog, så den ikke længere så meget fremstår som et formål i sig selv, men i højere grad som et middel til noget andet end sig selv. Dette åbner den mulighed, at de humanistiske videnskaber sejrer ad helvede til, idet de i stigende grad indgår i og forvandles til hu-

man ressource management, talent management og corporate social responsibility.

Humanvidenskaberne står over for en tid, hvor de i stigende grad inviteres til at spille på udebane. Men fordi man spiller på udebane, behøver man ikke nødvendigvis grave sig ned. Der er stadig mulighed for at flytte spillet over på de andres banehalvdel. Humanvidenskabernes styrke er, at de ikke lader sig reducere til human ressource management, men er andet og mere. De kan virke udfordrende ved at tænke 'den humane ressource' og dens implikationer grundlæggende anderledes. Humanvidenskaberne kan blandt andet undersøge, hvilke udfordringer det rejser for en organisatorisk og samfundsmæssig styringstankegang, der vil gå direkte fra tanke til faktura, at værdiskabelsen i stigende grad eksplicit henlægges til selvledende og myndige menneskelige væsener, der udtrykkeligt bliver bedt om at gøre noget andet og mere end det forudsete og forudsebare. Og samtidig kan de forskellige humanvidenskaber med hvert deres afsæt udforske og komme med et bud på, hvad den menneskelige eksistens og den sociale sammenhæng er i færd med at blive til, når mennesket stilles opgaven at befinde sig på grænsen af sig selv. I en sådan grad at vi med Friedrich Nietzsches ord i "Moralens genealogi" konstant må stille spørgsmålet: "Hvem er vi egentlig?" Som menneskelige dyr, der umiddelbart er fremmede for os selv og må genfinde os selv i en ny form. Humanvidenskaberne tilbyder derved ikke bare viden, men også en evne til at udfordre og reflektere over det grundlæggende i nutiden – en udfordring og refleksion, som traditionelt har været en essentiel del af humanvidenskabernes særkende, og som paradoksalt synes at være nutidens væsentligste brændsel. Selve det, ilden lever af.