Skriv til Videnskabet

Videnskabet er stedet hvor både studerende, forskere og andre har mulighed for at komme ud af skabet med deres viden til gavn for Universitetsavisens 47.000 læsere. Bidrag til Videnskabet har form af en kronik og fylder 12.000-15.000 enheder med mellemrum. Manuskript sendes til uni-avis@adm.ku.dk.

VIDENSKABET
FILOSOFI

FOTO: SCANPIX

Forandringens trædemølle

En stor fortælling går gennem Europa. Det er fortællingen om at alting forandrer sig og bør forandre sig. Den får de moderne organisationer til at rende rundt om sig selv og de samme legitimerende fællesnævnere

Af Anders Fogh Jensen

Panta rhei, alting forandres, skulle Heraklit have sagt. Han mente ikke at kunne bade i den samme flod to gange da både han og floden i mellemtiden skulle have forandret sig. Til gengæld udløste den tanke en syndflod af fortællinger som tidens managementteoretikere nu træder vande i, i forsøget på at stå på skuldrene af hinanden. Ord som 'udvikling', 'kvalitet' og 'værdi' er i dag blevet så udhulede at ingen længere kan tro på dem.

Som Nietzsche påpegede, er værdiernes krise størst der hvor der tales om værdier hele tiden. Eller med Kierkegaard: Den der vil foregive at være forelsket, prøver hele tiden at retfærdiggøre og begrunde sin forelskelse, og netop dette er det sikreste tegn på at han ikke er forelsket.

Således taler organisationer, ledere og managementteoretikere hele tiden om *forandring*. Som Don Juan der hele tiden må skifte kvinde fordi han ikke tør at forpligte sig, forsøger organisationerne hele tiden at blive anderledes – eller i hvert fald at tale sig anderledes – måske i en forvirring over at de ikke ved hvad de skal være.

Man fristes til at stille Nietzsches spørgsmål om værdiernes værdi til managementteorierne: Hvad er værdien af forandring? Og man vil hvis man har tålmodighed nok til at lytte længe nok, få svaret: Den har *forandringsværdi*.

Det stiller forskeren følgende spørgsmål at besvare: Er det fordi der ingen forandring er, at forandringen hele tiden sættes i tale? Eller er det den konstante forandrings uudholdelighed der kalder på fortællingens stabiliserende kræfter? Altså: Fortælles forandringen frem eller kompenseres der for forandringen gennem fortællingen? Det svar må vente lidt.

Behov for fortællingen

I mit studie af moderne organisationer går jeg ud fra følgende teser:

1. Mennesket har altid haft brug for fortællinger.
2. Fortællingerne har skiftet indhold: Fra oplysningsfortælling til livsfortælling. For det andet: Fra fortællingen om det værende til fortællingen om det tilblivende. For det tredje: Fra fortællingen om objektivitet til fortællingen om fortællingen.
3. Den overgang kan spores i ekspansionen af begrebet 'human ressource'.
4. Med afskedigelsen af Gud har pastoren fundet ansættelse som leder, coach, rådgiver, socialarbejder og konsulent.

Når verden ikke forstår sig af sig selv – og det gør den sjældent – så træder fortællingen ind som det mentale kit der forbinder mennesket med sin verden ved at gøre det uforståelige forståeligt.

Som regel sker det ved at det fremmede, ukendte, mærkværdige reduceres til et kendt mønster: "Han var en seriemorder, en Don Juan, en ulykkesfugl, en playboy, en nar..." Det gør det fremmede velkendt at det er et genkendeligt mønster.

Mennesket er som fluen: Når fluen skal fortære et fremmed stof, gylper den først sit eget opkast ud over dette for at lette fortæringen; når mennesket skal forstå fremmed stof, kaster det sin egen fortælling ud. Jo mere uforståelig verden er, jo mere er der brug for fortællingen.

Set i det lys er det interessant hvorfor historiefortællere, story tellere, velmenende humanister og lune sjæle er dukket op på værtshuse, på tv og i organisationerne som en art narrativ dåselatter der skal lære os at føle. Hvad er det ved vores tid der kalder på fortælling?

Livsfortællinger

Mads Skjern, lederen af Damernes Magasin i Matador, findes endnu, men han er blevet utrendy. Han fortæller historien om det stabile, de faste størrelser, karakterfasthed, orden, system, institution og en fast defineret fjende. Verden er måske ikke i orden, men den kan ordnes ved hjælp af flid, ærlighed, stabilitet, loyalitet, neutralitet, objektivitet og præcision.

Det er fortællingen fra oplysningstiden – managerne er gerne århundreder bagefter – og det er samtidig fortællingen om fortællingens overflødighed. Formålet er at belyse fakta, forholde sig til dem og vinde dem.

Fakta skabes ikke, de indses. Den stabilitet gør at organisationens mål kan defineres på forhånd: Et regelsæt, en metode, en orden indprentes i medarbejderen og angiver måden hvorpå omverdenen tages ind i organisationen.

Oplysningsfortællingens delvise sammenbrud afføder nye fortællinger hvor repræsentationen – fx af en orden – erstattes af liv og udvikling. Det foregår idéhistorisk i to tempi: Først erstattes systemet med den systematiske *vej*: Linnés systemer erstattes med Darwins evolution, Kants kategorier af Hegels fænomenologi, Smiths regulering med Marx' dynamik.

I anden omgang falder vejens systematik: Vejen reduceres til blot og bar vej eller simpelthen: forandring. Hegels fænomenologi erstattes med Bachelards epistemologi, Marx med Keynes, Darwin med Freud.

Den forandring af organisationsfortællingerne der sker i løbet af det 20. århundrede – organisationen er stadig bagefter på trods af Hegels diktum om at det er filosofferne der først kommer når festen er ved at slutte – den *fortællingsforandring er en forandring mod forandringsfortællinger*: Det nye produceres hele tiden. Derfor bliver menneskeledelsen til selvproduktionsledelse: Man må lede det hele menneske i sin udvikling.

Nok har vejmetaforen for udvikling altid været der, men nu bliver vejen der blot skulle være et middel, et mål i sig selv: Hvis ikke man er under udvikling, er man under afvikling. Derfor går færdigheder af mode da de netop en gang og for alle er færdige.

I stedet er ethvert menneske udstyret med kompetencer som det må udvikle hele tiden. At lede medarbejderen er at lede dennes egen kompetenceudvikling. Ledelse bliver vejledning, chefen bliver coach.

Den humane ressource

Fortællingen om forandringen, den sociale version af Heraklits panta rhei, går ikke menneskets personlighed forbi. Menneskeledelse har altid været ressourceledelse, men ressourceledelse bliver nu også selvledelse. Hærføreren og værkføreren var den der lagde strategier for den mest økonomiske anvendelse af menneskeressourcer.

Studierne af forholdet mellem lys og arbejdsmængde på General Electric's Hawthorns fabrik i begyndelsen af 1930'erne viste overraskende at der primært bestod en relation mellem den opmærksomhed man gav medarbejderne, og deres arbejdsmængde, og ikke som man troede mellem lys og arbejdsmængde.

Derudaf voksede en videnskab om mennesket der først hed Human Relations, senere Organisationskultur og nu Human Ressource Management i en helt masse forgreninger der alle har pleje og forandring som deres omdrejningsakse. Præmissen for disse videnskaber er at hvis man vander mennesket, så gror organisationen.

Opmærksomhed på det psykologiske lyder ganske forførende, og den har uden tvivl givet medarbejdere mange muligheder i hænde, men når den kobles med de deskriptive og normative forandringsfortællinger, kan den lægge et enormt pres på individet: Udvikling eller afvikling.

Begrebet om den humane ressource har undergået en enorm ekspansion idet den omfatter alle sider af personligheden: Karaktertræk, vaner, kompetencer, netværk, familie og selvadministration.

I stigende grad bliver den humane ressource betragtet under forandringens optik til selve *omstillingsparatheden*. Derfor slår de personlige egenskaber som 'erfaring', 'soliditet' og 'stabilitet' om i deres betydningsmæssige modsætning i takt med forandringsfortællingens fremmarch, således at man kan være 'erfaringsramt': At have for meget i bagagen betyder træghed i mobilitet. Færdigheder vejer og fylder, kompetencer kan omdannes og omstilles.

Pastoren som coach

Når mennesket skal være nomade, har det brug for en hyrde. Oplysningsidealets klare rammer for medarbejderen brydes trinvist op efterhånden som det 20. århundrede skrider frem.

Chefen bliver først leder, så coach: Den, der sørger for at udviklingen kan foregå, den, der leder på vej og giver plads. 'Magt' bliver et lige så belastet ord som 'rutine' hvorfor 'aftale', 'gensidighed' og 'udvikling' erstatter de to begreber. Chefen er blevet pædagog.

Det er her den kristne pastorfunktion finder anvendelse i den moderne organisation; ikke som pastor, men som lyttende, spørgende, følende og omsørgende leder.

De antikke grækere talte om lederen som en væver eller en styrmand. Styrmanden overtog et færdigbygget skib, vidste hvor man skulle hen, kendte farerne og førte skibet sikkert i havn. Befolkningen blev anskuet som en totalitet hvis generelle overlevelse måtte sikres. Væveren adskilte først det tilfældigt sammenfiltrede og vævede så med fornuften et politisk tæppe af modsatrettede naturer.

Hyrdemetaforen kom fra Egypten og Babylon via jødedommen ind i den kristne kultur. Hyrden ledte ikke et territorium, men en flok enkeltindivider i bevægelse. For at kunne det, var det vigtigt at kende til hver enkelt og hele flokkens tilstand og behov; det krævede viden.

I den kristne kultur, fra og med det 4. århundrede, overtog man de stoiske selvransagelsesteknikker der oprindelig var tænkt til brug i krisetilstand. I kristendommen blev krisen permanent: Ethvert øjeblik var et afgørende øjeblik på vejen mod frelse.

Hyrden (pastoren) var ansvarlig for den enkeltes frelse hvorfor en synd mod en selv også var en synd mod hyrden. Det gjorde det tidligere udvortes bånd mellem leder og den ledede indvortes: Samvittigheden introduceredes.

Det er meget muligt at Gud i mellemtiden er død, men når det kommer til menneskeledelse, er pastoren ikke blevet arbejdsløs. Vi læner os her op ad Michel Foucaults teorier om den moderne velfærdsstat: Pastoren er blevet multipliceret i alverdens socialarbejdere, facilitatorer, ledere og konsulenter.

Frelsen er nu blevet dennesidig. Den hedder velfærd, sikkerhed og sundhed. Frelsens dennesidighed og krisens permanens skaber hvad Ulrik Beck har kaldt 'Risikosamfundet'. Menneskeledelsen handler om til ethvert tidspunkt at udvikle, og det vil i risikosamfundet sige at forbedre og forsikre – og forbedre forbedringen, sikre sikkerheden, sikre forbedringen og forbedre sikkerheden.

Lederens pastorgørelse og pædagoggørelse går hånd i hånd med forandringen af organisationsfortællinger fra oplysningsfortælling til forandringsfortælling: Lederen må sørge for at den enkelte hele tiden sikrer sig. Og hvordan sikrer man sig på et arbejdsmarked der hele tiden er under forandring? Det gør man ikke ved livstidsansættelser. Sikkerhed er nu at kunne finde en anden. Hvordan sikrer man sig, at man kan finde en anden? Man kompetenceudvikler og omstiller sig konstant.

Fortællingen om altings foranderlighed forklarer hvorfor Heraklitdisciplene er blevet managementguruer. Hvis ikke de er Heraklitdisciple, er de disciple af dennes discipel, Nietzsche, eller igen af dennes discipel, Deleuze – glatte, alkoholfrie udgaver af mestrene.

I dagens managementfortællinger er forandringen ikke blot et vilkår, det er også et påbud: Helten er den der ikke blot udholder at intet forbliver og at alting bliver til, han er tilmed den der med et jubelbrøl beruser sig i denne flod.

Ædruelighedens management

Det kan være svært at sige hvorfor forandringsfortællingerne er indtrådt, andet end at pege på de idéhistoriske skift der går forud.

Sikkert er det imidlertid at kapitalismen har brug for og nærer sig ved forandringsfortællingerne, for de fortæller nemlig at det der er, ikke er godt nok, men at noget nyt må anskaffes. Når kapitalismen får sværere og sværere ved at inddæmme nyt land – selv om ihærdige forsøg i øjeblikket gøres i Mellemøsten – så må den konstruere nye behov. Og forandringsfortællingen bliver således en af kapitalismens højrehænder.

Alting forandres, og alting bør forandres. Derfor skulle man tro at verden var i sin skønneste urolige orden. Men sådan er det ikke. Noget truer tilsyneladende forandringen, den glider ikke så gnidningsfrit som den skulle. Denne trussel er mennesket. Mennesket er ikke bare et vanedyr, det er også et historisk væsen med en historisk sans der har brug for stabilitet. Det betyder på den ene side at forandringerne ikke kan ske så hurtigt som det kapitalistiske samfund gerne ville hvorfor stabiliteten må sløres gennem en fortalt forandring. Det der er det samme, må fortælles nyt. Det er fx markedsføringens gebet.

På den anden side må fortællingerne tjene som det kit der faktisk gør det muligt at udholde forandringen forsøger at knuge sig til det genkendelige og til håbet om at blive en anden. Panta rhei – rhei er forbundet med rhytmos: Forandringen er en rytmisk gentagelse. På mere end én måde ville Heraklit have ret hvis han talte om moderne organisationer: Forandringerne har sin rytmiske gentagelse. Den gentagende forandring er altså både urovækkende og tryghedsvækkende.

Tilbage står vores spørgen til forandringsværdiens værdi. "Forandring er blot dækord for en driven omkring," siger den amerikanske filosof Richard Sennett. Don Juan må videre, videre, videre. Hvorfor videre? Fordi han er en nomade, en rastløs, i sandhed en drivert.

Det kan synes som om ikke blot 'kvalitet', 'værdi' og 'udvikling' er blevet hule værdier. Forandring er også ved at blive det, og det er synd, for forandringer kan, ligesom de andre begreber, føre noget bedre med sig.

Fortællingen om forandringen er lige netop så utroværdig at den ikke længere gør mennesket beruset, men dog så troværdig at den får mennesket til at træde stadig hurtigere i den kapitalistiske trædemølle med sin egen rundtossethed til følge. ■

Anders Fogh Jensen er Diplômé d'Études Approfondies i filosofi fra Sorbonne og ph.d.-stipendiat ved Institut for Kunst- og Kulturvidenskab, Litteraturvidenskab, KU. Han er desuden forfatter til bogen Metaforens magt – Fantasiens fostre og fornuftens fødsler (2001) og har skrevet indledninger til de danske oversættelser af Michel Foucaults Overvågning og straf (2002) og Galskabens historie (2003). Læs mere på www.filosoffen.net..

»Det kan synes som om ikke blot 'kvalitet', 'værdi' og 'udvikling' er blevet hule værdier. 'Forandring' er det også«

»Som Nietzsche påpegede, er værdiernes krise størst der hvor der tales om værdier hele tiden«

Forandring fryder

»Det er idealet at både organisationen og den enkelte medarbejder skal være klar til konstant omstilling. Omstillingsproblemet fordobles nedad fra hele den offentlige sektor ned gennem organisationen til individet. Tit er det sådan, at den enkelte medarbejder ikke aner hvad sagen drejer sig om. Ministeriets 'ekspert' har måske kun siddet på området i tre måneder. Det er ikke et problem, men derimod en fordel. For når man ikke er belastet af erfaringer, er det nemmere at orientere sig mod noget nyt.«

Niels Åkerstrøm Andersen, professor ved Copenhagen Business School, i Politiken den 3. marts 2001.

OMSTILLINGSPARATHED – Personlige egenskaber som 'erfaring', 'soliditet' og 'stabilitet' slår om i deres betydningsmæssige modsætning i takt med forandringsfortællingens fremmarch, således at man kan være 'erfaringsramt': At have for meget i bagagen betyder træghed i mobilitet. Færdigheder vejer og fylder, kompetencer kan omdannes og omstilles.