

Du skal udvikle dig personligt gennem dit job. Hvis du ikke har andre ambitioner end bare at passe dit arbejde, så vil du sikkert heller ikke noget med dit liv, og så må du hellere finde et andet sted at være. Virksomheden leder nemlig ikke kun efter den gode medarbejder. Den vil have det gode menneske. Interview med Kirsten Marie Bovbjerg, forfatter til bogen 'Følsomhedens etik' og adjunkt ved Institut for pædagogisk sociologi ved Danmarks Pædagogiske Universitet.

Fra kontrakt til pagt – fra pligt til kald

* Under dække af en ny følsomhed vokser kravene til virksomhedernes medarbejdere: Du skal udvikle dig, du skal engagere dig, du skal tage ansvar, du skal føle dig kaldet. Langt hen ad vejen finder medarbejderne kravene rimelige – og endda ønskelige. Alligevel er der måske grund til at rejse spørgsmålet, om de nye krav ikke fører til stress og udbrændthed.

Siden slutningen af 80'erne er mange medarbejdere i det private erhvervsliv sendt på kurser i personlig udvikling inspireret af erhvervspsykologi og af New Age, eksempelvis NLP (Neurolingvistisk Programmering), astrologi, meditation og hypnose. Alternative fænomener, der af virksomhederne betragtes som nyttige for noget så rationelt som en positiv bundlinje, og på den anden side går fint i spænd med medarbejdernes – fortrinsvis fra den pæne middelklasse – interesse for selvudvikling og selvindsigt. Altså tilsyneladende et lykkeligt interessefællesskab.

Moderne management har religiøse træk, hævder Kirsten Marie Bovbjerg i sin bog *Følsomhedens etik*, der udkom i 2001. Det er en religiøsitet med en forestilling om at arbejde med sin person ved bevidste og ubevidste processer. Tendensen breder sig overalt i samfundet – i det offentlige, i fagbevægelsen og i folkeskolen med dens forestillinger om 'ansvar for egen læring'. Dermed gør bogen op med den forestilling, at de moderne samfund skulle have befriet sig fra religiøse forestillinger. Kirsten Marie Bovbjerg viser med udgangspunkt i Max Webers studier i protestantisk etik og den franske filosof Michel Gauchets religionsstudier, at der i nyere managementstudier er ved at blive skabt en ny arbejdsmoral eller en 'følsomhedens etik', som hun kalder den. Kirsten Marie Bovbjerg mener, at en påkaldelse af den enkeltes interesse for selvrealisering er grundlaget for virksomhedernes forsøg på at disciplinere medarbejderne, så de oplever en kaldsrelation til arbejdet og indgår en pagt med virksomheden.

Ingen er imod udvikling

»Jeg begyndte at interessere mig for det her i slutningen af 80'erne, hvor der var meget fremme om

astrologi og grafologi i virksomhederne, og hvor lederne blandt andet kom på kanindræberkurser. Det var interessant at finde det religiøse træk i erhvervslivet, som vi ellers er vant til at se som rationelt og med en praksis baseret på økonomisk kalkulerings. Var det muligt at finde en indre logik i denne udvikling? Den moderne religiøsitet er knyttet til udviklingen af det indre i højere grad end mod en hinsides gud, men der er en religiøs påkaldelse til at udvikle sig og blive et bedre menneske og lære sig selv bedre at kende. Det falder sammen med retninger inden for moderne management, hvor man forestiller sig, at en konstant udvikling vil føre til et nyt bevidsthedsniveau, for eksempel Maslows idé om et selvrealiserende niveau.«, siger Kirsten Marie Bovbjerg

»NLP-kurserne var nogle af de mest salonfæhige i slutningen af 1990'erne. På den ene side interesserede NLP sig for medarbejdernes velbefindende på den måde, at den lærte dem at lytte og finde svarene i sig selv. På den anden side skulle de jo helst ikke komme frem til hvad som helst, men helst til det som virksomheden ville. Kurserne blev fra starten betragtet som et frynsegode – man ville det gerne, det blev medarbejderens eget projekt. Men inden for NLP skal man hele tiden være villig til at opgive det, man tror på, og tage nogle nye overbevisninger til sig. Og det er begrænset, hvor mange gange man kan tage nye vise sten til sig, som man skal leve efter, før man begynder at overveje, hvad det egentlig er for noget.«, siger hun.

I dag er 'værdibaseret ledelse', 'det udviklende arbejde' og 'den lærende organisation' eksempler på ledelsesformer, der tilskynder til personlig udvikling, og som er meget svære at diskutere, for hvem kan være imod personlig udvikling?

»Dagens virksomheder forpligter sig på den fulde udvikling af hver enkelt – både med hensyn til kompetencer og det personlige. Man skal frigøre sig, man skal udvikle sig, og man skal arbejde med sine mentale modeller og tænke over, hvordan man i virkeligheden har det. Men samtidig med at man får lov til at udvikle sig, giver man sin loyalitet til virksomheden. Man indgår en pagt, der fjerner interesse-

sætninger, og det gør, at det bliver svært at forhandle arbejdsvilkår, for 'vi vil det samme'. Man sætter sin forhandlingsevne over styr. Man kan ikke tale arbejdstid, man kan ikke tale løn, arbejdet bliver et mål i sig selv, for det er dér, man udvikler sig«, siger hun.

»Det antages at alle menneskers højeste mål er at udvikle sig. Og det ligger der en bestemt etisk indstilling i. Det er det, jeg kalder 'følsomhedens etik'. Der ligger en moralsk forpligtelse i udviklingen, som man har svært ved at sige nej til. De, der vil udvikle sig, er dem, der har de moralsk gode egenskaber og både er altruistiske og humoristiske, som eksempelvis Maslow beskriver det. Det bliver altså ikke bare den gode medarbejder man søger, men det gode menneske. Og derved bliver det en moralsk forpligtelse, der ligger langt ud over, hvad man ellers forestiller sig, at arbejdslivet er. Udvikling er altid et plusord. Det er den uigendrivelige positive retorik på det her område«, siger hun.

Gør jeg det godt nok?

Ikke desto mindre findes der stadig interessemod-sætninger på arbejdsmarkedet, og spørgsmålet er så, hvordan man tackler dem?

»Det er et paradoks, at fagbevægelsen er gået med på den her bølge, for denne fokusering på den enkelte er med til at sætte fællesskabet over styr. Men jeg tror ikke, at fagbevægelsen har været opmærksom på, at der er flere sider af det her. Og det med at tale om fællesskab og solidaritet er jo også blevet så forældet, at man næsten ikke orker at høre mere«, siger Kirsten Marie Bovbjerg.

»Nogle af mine informanter siger, at når man taler værdiledelse i en virksomhed, så bør enhver fagforeningsmand være på vagt, for her er tale om et bedrag. Folk tror, at værdiledelse er noget, der er varmt og kærligt og noget med at tage sig af hinanden. Men det er i virkeligheden meget mere hårdt end at tale om pengene. Pengene kan man forholde sig til. Hvis en medarbejder bliver fyret, fordi man ikke har råd til at beholde ham, så er det til at have med at gøre. Men hvis man bliver fyret i en kultur, hvor man tror man tager sig af hinanden, så tager folk det me-



Hvem tør i dag sige, at jobbet handler om at komme hurtigst muligt hjem?

get hårdt. De har jo solgt deres sjæl til virksomheden.»

»Når man taler med moderne mellemledere, så siger de, at de ikke vil have de medarbejdere, der går på arbejde af sur pligt. De vil have dem, der kommer af lyst og føler sig kaldet til arbejdet. Det er idealet for den moderne arbejdstager. Men det betyder også, at den enkelte står alene over for virksomheden.«, siger hun.

»Det er fristende at se det her fænomen i sammenhæng med den øgede stress og udbændthed på arbejdsmarkedet. Det er paradoksalt, at medarbejderne tager på kurser, fordi de skal blive mere effektive, tage ansvar og have mere styr på deres liv og hvordan de organiserer sig, men at de tilsyneladende bliver mere og mere udbændte og stressede. Og derfor må man spørge, om den her vej er løsningen på problemet eller om den skaber problemet?«, siger hun

»Medarbejderne bliver usikre: Hvad forventes det, at jeg præsterer? Gør jeg det rigtige, er jeg den rigtige? Laver jeg mit arbejde rigtigt? Kunne jeg udvikle mig mere? Kunne jeg bruge min tid bedre? Den konstante refleksion giver et pres. Der er en stor gruppe af mennesker, som normalt bliver opfattet som privilegerede med gode jobs osv., men som i virkeligheden har fået forringet deres arbejdsvilkår, fordi det er svært at forhandle: Hvad består mit arbejde i? Hvornår har jeg fri, og hvornår kan man ikke sætte en finger på mit arbejde?«

Øget overvågning

»Det har også ligget i tiden, at man ved at lave teams kunne gøre medarbejderen mere engageret og løse både arbejdsmiljøproblemer og for megen sygdom på arbejdspladsen. Ansvar for opgaverne bliver uddelegeret, og det er også med til at få folk til at arbejde mere og mere engageret. Man får uddelegeret ansvaret for opgaverne, men deres størrelse og den tid, man vil bruge på dem, er ikke til forhandling; 'det er op til dig, du må bruge den tid, der skal bruges, det er dit ansvar'. Det bliver svært at forhandle arbejdstid og arbejdsopgavernes omfang. Når medarbejderne har lært at lede sig selv, og har fundet motivationen i sig selv, så finder de også ud af, at så er der ikke nogen at forhandle med. For eksempel har mange skolelærere oplevet, at de presser hinanden og kommer til at arbejde alt for mange timer i perioder. Og hvis de så henvender sig til fagforeningen, får de at vide, at den ikke kan gøre noget, hvis det ikke er pålagt arbejde. Lærerne pålægger sig selv at arbejde over. Dermed har de sat deres forhandlingsmulighed ud af kraft«, siger Kirsten Marie Bovbjerg.

»Endnu et paradoks er, at selvom man fokuserer så meget på det enkelte individ, der skal ansvarliggøres for sit eget arbejde og finde motivationen i sig selv, så er der større og større fokus på overvågning. Folk føler sig jo kontrollerede og overvågede som aldrig før, fordi de hele tiden skal opgive, hvad de har lavet og hvad de vil lave, og hvor de er på vej hen. De er hele tiden i en evalueringssfase, som er en del af den her refleksionstankegang. Det indebærer samtidig, at medarbejdernes ansvar for eget arbejde ikke får hierarkierne til at forsvinde. Det gør dem mere utydelige, men ledelsesretten er tilsyneladende uforandret«, siger hun.

Hvor tilskyndelsen til selvudvikling fra starten gjaldt medarbejdere på lederniveau, gælder det nu efterhånden hele arbejdsmarkedet. Retten til selvudvikling er blevet almengjort. Man kan ikke trække sig tilbage fra verden.

»Man legitimerer sig selv ved at sige, at man er på vej. Det ligger både i handlingsplanerne for sociale klienter og selvevalueringer for skolebørn. Jeg arbejder nu med evalueringer af væresteder for unge, og med hjemløse sindslidende og misbrugere. Det er meget interessant at prøve at sammenholde disse to områder. Der er ikke tvivl om, at det sociale arbejde og den offentlige sektor i stigende grad bliver influeret af de her ting. Tiltagene over for de marginaliserede grupper baserer sig på noget af den her tænkning. De skal udvikle sig, de skal flytte sig, de skal forandre sig.«

»Den her interesse for selvudvikling er jo ikke noget, som virksomhederne bare har fundet på. Det er en interesse, som går meget godt i spænd med mo-



Adjunkt Kirsten Marie Bovbjerg
 Institut for pædagogisk sociologi ved
 Danmarks Pædagogiske Universitet

derne menneskers forestillinger om, hvad meningen med livet er – altså at udvikle sig og få større viden om sig selv – så det bliver svært at vende tilbage til den måde, tingene var på før. Men forhåbentlig kan man genindføre forhandlingsmuligheden, så man åbner for nogle ledelsesformer, som medarbejderne synes, at de kan være med til«, siger Kirsten Marie Bovbjerg. ▲

Steen Bruun Jensen
 sbj@dpu.dk