VÆKSTHUS FOR LEDELSE



7 min. 11-03-2011

Et kritisk blik på selvledelse

Begrebet selvledelse er et mantra indenfor ledelsesfilosofien i den offentlige sektor. Men hvad betyder selvledelse og hvilke konsekvenser har det, når organisationer bruger selvet til at skabe værdi i organisationen? Redaktør for Kritisk Debat, Jan Helbak, kaster et kritisk blik på "honnørordet" selvledelse.

Skribentinfo

Jan Helbak

Ansvarshavende redaktør for Kritisk Debat

Kritisk Debat

For nogle måneder siden blev jeg kontaktet af en kollega, der ville høre, om jeg ikke kunne skrive om begrebet selvledelse. Vedkommende havde selv et mildt sagt anstrengt forhold til begrebet, hvilket ikke var blevet mindre af, at det vinder frem som et nyt mantra indenfor ledelsesfilosofien i den offentlige sektor. Her skal begrebet filosofi ikke tages for bogstaveligt. Det ville være at gøre disciplinen uret.

Jeg selv havde på det tidspunkt godt nok hørt om begrebet men ærlig talt ikke hæftet mig synderligt ved det eller taget det helt alvorligt. Nok nærmere opfattet det som endnu et nyt honnørord i geleddet af tomme begreber, der har hærget livet i den offentlige sektor gennem de sidste mange år. Af samme grund tog jeg heller ikke mod opfordringen med begejstring.
Ikke desto mindre begyndte jeg at fundere over ordet og søge rundt på diverse hjemmesider for at se, hvad der er skrevet om begrebet og især, hvordan det fremstilles. Resultatet blev, at jeg endelig besluttede mig for at skrive om begrebet.

Om endnu et begreb i rækken af begreber, der som hovedformål angiveligt har usynliggørelsen af de faktiske systembetingelser for menneskelig virke og samkvem i en organisation/institution gennem dyrkelsen af det abstrakte individ - som en ophøjet gestalt, der tyrannisk vender sig mod dem, der ikke

tilpasser sig illusionen om det mægtiggjorte individ.
Hvad betyder ordet?

Egentlig betyder ordet ikke andet end en eller nogen, der leder sig selv - med andre ord en skjult prædikation. Men så enkelt forholder det sig alligevel ikke.

Umiddelbart betyder ledelse ikke andet end at stå i spidsen for, at styre eller at føre. Bortset fra, at der igen er forskel på at styre og at føre. Lidt nærmere begrebets indhold kommer vi, hvis den tyske betydning af ordet inddrages. Leiten, som betyder noget i retning af "at få til at gå". At lede er således, at få nogen til at gå. Der skelnes ikke mellem at få nogen til at gå og formå nogen til at gå. Magt- og motivationselementet er ikke nærmere bestemt. Men der er under alle omstændigheder tale om en magtrelation mellem nogen, der leder og nogen, der ledes. Om magten til at lede er delegeret eller tilranet, er i denne sammenhæng underordnet.

Det er straks lidt vanskeligere at indkredse det andet led i begrebets ordsammensætning. Alene af den grund, at selv både optræder som stedord, "jeg så det selv", som bindeord, "selv alle børnene vidste det", eller som navneord, "ens eget selv".

Det er selvfølgelig som navneord, at begrebet forbindes med ledelse. Og det er her problemet opstår, fordi begrebet selv er langt mindre entydig i sin betydning og henføring end begrebet ledelse. Er der tale om den moderne psykoanalytiske forståelse af begrebet selv som en omspænding af Freuds topografiske analysemodel, eller er der tale om det Hegelske selv og selv-bevidsthed eller er der blot tale om et synonym for, det mere simple men ikke mere entydige begreb, ego. Det er vanskeligt at afgøre - og skal heller ikke afgøres her. Det afgørende er imidlertid, at udsagnsordet at lede omdannes til navneordet ledelse, der sammen med navneordet selv beskriver en tilstand, som konnotativt henviser til et handlingselement, der ikke nærmere bestemmes. På denne måde indtager samlebegrebet samme karakter som begreber som eksempelvis globalisering og fleksibilitet.

Det tegner en henvisningsfigur med en ubestemt mængde af konnotationer, der enten aldrig klargøres eller også klargøres ad hoc og arbitrært som bestemt årsagsforklaring eller som foreskrivende for bestemte handlinger eller en bestemt adfærd. Det er det klare indtryk, man får ved gennemgangen af universet af hjemmesider, der behandler begrebet. De implicitte forforståelser er enten legio, eller også er betydningsklarheden opgivet til fordel for suggestionen. Og måske er det i virkeligheden pointen?

Begrebets betydning i managementtænkningen

Mest af alt bærer begrebet præg af at være en neologisme i den forstand, at det er selvmodsigende og strengt taget et forvrøvlet udtryk. Ledelse forudsætter som sagt, at nogen skal ledes. Der optræder altså en magtrelation. Men hvis selvet skal lede selvet, hvad adskiller så den ledende instans fra den instans, der skal ledes? Den relation kan der kun redegøres for ved en cirkelslutning, og så er begrebet tomt.

Ikke desto mindre betegner begrebet på absurd vis en ledelsesform, hvor ledelsen - dvs. den faktisk forekommende ledelse i en organisation - tilstræber at opnå større adgang til medarbejderes "selv for at inddrage dette i organisationens værdiskabelse". Begrebet er således beslægtet med begreber som Human Ressource, Den lærende Organisation, værdibaseret ledelse mv., hvor ønsket om at tilsløre de givne magtforhold og opløse medarbejdernes naturlige modstandspotentiale udgør det gennemgående motiv og perspektiv.

Man kunne også tilstå disse begreber og underliggende koncepter en vis legitimeringsfunktion i en i øvrigt helt uacceptabel udvidelse af den aftalebestemte ledelsesret til ikke blot at bestemme over anvendelsen af den købte arbejdskraft men også til at foreskrive en bestemt habitus hos de mennesker, der blot har solgt arbejdskraften for at have noget at leve af. En art intimidering af det private, som ellers ikke er god latin indenfor traditionel liberal frihedstænkning.

Som sådan er begrebet i lighed med alle de andre managementbegreber i New Public Management i virkeligheden et ganske banalt styringsbegreb. Og i den forstand kunne vi vælge blot at trække på smilebåndet og udstå terroren i begrebets forventelige korte levetid, hvis ikke det var, fordi især begrebet selvledelse bagom dets flove tomhed henviser til nogle ganske betydningsfulde underliggende opfattelser i vores forståelse af det at være menneske - og derved besidder en styrende funktion langt udenfor cat walk rampen.

Der er nemlig ikke langt fra begrebet selvledelse til protestantismens globaliserede jeg-begreb, hvor individet står ene og ubeskyttet overfor sin gud, og hvor vejen til frelse - eller i hvert fald undgåelse af fortabelse - beror på "indre orden i eget hus". Selvledelse er sådan set bare den ekstreme instrumentalisering af denne opfattelse, hvor individet "mægtiggøres" i sin isolation og som sådan kan pådrage sig selvskyld og gøre sig hjemfalden til straf. I den kontekst indgår begrebet i den revitalisering af protestantismens moralske tyranni, som udgør et ikke ubetydeligt element i den genfødte liberalismes naturalisering af egoismen i opgøret med velfærdsstatens om end vage så dog fremherskende fællesskabsbegreb.

Man mægtiggør individet i organisationen til at lede sig selv igennem en "selvledelsesproces bestående af kognitive og adfærdsmæssige strategier som positiv selv-italesættelse og konstruktive adfærdsændringer".

Dvs. nogen skænker en friheden til at lede sig selv, hvorved fremmestyringen paradoksalt øges, men samtidig opløser magtrelationens manifestation, fordi den internaliseres som selvledelse. Magtrelationen mellem den, der giver lov og den, der får lov udviskes, hvorved afmagten indtræder som ubestemt oplevelse bag om ryggen på den, der "gives retten til at lede sig selv".

Selvledelse bliver til selvadministration i forhold til noget på forhånd givet. Det kan være nogle retningslinjer, et sæt af værdier eller blot nogle ganske bestemte krav, som ikke længere skal begrundes. De har antaget totalitær karakter, hvorved fokus er forskudt til den enkeltes evne til at lede sig selv i overensstemmelse med krav eller værdier, der ikke kan forhandles.

Overført til en konkret organisation er det således ikke opgavernes relevans eller organisationens rationalitet, der står til diskussion, men alene den enkelte medarbejders evne til at administrere sit selv i forhold til noget absolut givet. Fejl og skyldsspørgsmålet er i den forstand ligeledes forskudt til den enkelte. Selvet opløses i tab af selv-bevidsthed, fordi individet i sine tanker, følelser, motiver og handlinger ikke længere kan adskille sig fra den magt, som ikke træder frem og som der ikke kan tales om - magtrelationen forsvinder som konkret reference. Frygten for orienteringsløshed og fortabelse bliver permanent. Sygdommens diagnose er eneste legitime flugtvej.

Hvad de dog siger

Hvis vi bevæger os lidt væk fra den mere principielle tilgang til begrebet for at se, hvorledes det bruges konkret i den daglige magtdiskurs, kan det være ganske nyttigt at stoppe op ved den definition, der kommer

fra Center for Ledelse. Her definerer man uden omsvøb selvledelse som: "individets evne og vilje til at tage ansvar for planlægningen og gennemførelsen af eget arbejde indenfor accepterede rammer mellem individ og virksomhed". Sådan!

Selvledelse er et ansvarspådragende forhold, hvor den enkelte medarbejder skal være sin egen arbejdsleder indenfor accepterede rammer. Hertil kan føjes Det Nationale Kompetenceråds definition, hvor "selvledelseskompetence er evne og vilje til at træffe beslutninger om eget arbejde, hvad angår metode, planlægning og gennemførelse med henblik på at bidrage til realisering af virksomhedens mål og værdier". Som selvfølgelig ikke står til diskussion.

Accepterer man det, ophører lønarbejdet, for man sælger ikke sin arbejdskraft - men sig selv.
Kort sagt forpligtes den enkelte, som har fået overdraget myndighed, til selv at sætte sine egne ressourcer og kapaciteter i spil på en sådan måde, at virksomhedens mål kan realiseres. Og i det forhold må pådrage sig både ansvaret og skylden for, hvis dette forehavende ikke lykkes.

Friheden til at handle er blevet internaliseret som tabsangstens tyranni, hvorved den enkelte har overtaget hele fortolkningsforpligtelsen og pådraget sig bevisbyrden i ethvert forhold. Anklageskranken er skarpt tegnet, og "de andre" - også ens kolleger - udgør en konstant trussel om, at den skal betrædes når som helst.

Men, og der er et men. Træerne vokser ikke ind i himlen. Når alle medarbejderne nu skal lede sig selv, er der absolut ingen garanti for, at det også sker i samme retning, på samme tid og med samme vægt, uanset de alle har det personlige ansvar for, at "virksomhedens mål og værdier realiseres". Anarkiet eller i det mindste dispariteten er en nærliggende risiko uden et fælles greb til at bøje de enkeltes viljer sammen til en. I den forstand er selvledelse i organisationer ganske utænkelig uden en fællesvilje og en fællesledelse, der sikrer den fælles retning, som enhver målopfyldelse forudsætter.

Det er i det forhold, at den tredje dimension - i øvrigt en meget moderne - træder ind på scenen og ophæver selvledelsesbegrebets indre absurditet og giver det blot antydningen af mening.
Det handler om det ofte forekommende ubestemte "vi", hvor magtrelationen mellem ledelse og medarbejderne ophøjes til en fællesinteresse i det ubestemte "vi", hvor vi handler, vi tænker, vi ønsker osv. I den sammenhæng giver selvledelse med et slag mening, fordi den ene del af selvet integreres i det ubestemt "vi" og indgår i et "vi"-ledelsesforhold til den anden del af selvet, som endnu ikke er opløst i "vi".

Havde det været indenfor den protestantiske institution, ville det have lydt; "at mennesket er blevet ét med sin gud". Og kunne vi tilføje lidt mere profant; "ophørt med at være selvstændigt individ - et selv-stående individ".

Det sidste ord

Med managementteorierne kunne man også lidt mere mundret sige; ""vi" myndiggør dig ved at tilstå dig retten til at styre dig selv indenfor de rammer, "vi" definerer. I tilgift opnår du retten til frit at straffe dig selv, hvis du misligholder den kontakt, som du har indgået med det "vi", som du selv er en del af".

Det kan man vist kalde inderliggørelsen af magtens tyrani og fremmedstyringens usynliggørelse - eller kort og godt afmagtens iscenesættelse. Og i konsekvens heraf - i hvert fald efter et stykke tid - foretager begrebet selvledelse en omvending af dets oprindelige betydning og bliver til et udtryk for den situation,

hvor selvet leder efter sig selv.

Læs mere:

Frihed som regel

Ledelse af selv-ledende medarbejdere