



Anders Halberg Mandsholm  
Kantorvænget 5 stuen 9  
DK8240 Risskov  
☎ +45 24 81 02 74  
www.mandsholm.name  
anders@mandsholm.name

Oktober 2009

## Management Man - Det overflødige og ugyldige menneske

*»Det, at man overhører et lille glimt af tvivl i sig selv - det er ondskab. Ingen ved jo selv, at de er onde. Sådan er ondskaben. Et lille glimt af tvivl om man gør det rigtige. Det er den eneste chance, man får for at vælge det gode. Og måske får man kun glimtet et kvarter hver anden måned. Måske mindre. De fleste vælger straks ikke at tænke mere over det. For man er bange for besværet med at skulle lægge sit liv om. Og lidt senere har man allerede glemt sit glimt. Så ved man ikke længere at alting kunne være anderledes. Så er man igen frosset fast i sin gode eller dårlige bane.«*

Christian Jungersen i "Undtagelsen"  
(København 2004: Gyldendal)

Management Man udgør vor tids herskende sociale klasse. Vor tids dekadente adel og skriftkloge. En social klasse, der er åben for enhver. Enhver der ejer vilje og evne til at overhøre sin indre fornuftsfulde og samvittighedsfulde stemme. En stemme enhver fødes med. En stemme, der kender forskel på rigtigt og forkert. Og som ved, hvad der er godt, gavnligt, nyttigt og vigtigt. En stemme, der bliver hæs, forsagt og forstummet, hvis den overdøves og overhøres længe nok.

Management Man har en frygtsom og fordringsfuld eksistens. En eksistens, der konstant og desperat søger at bekræfte og fremme sin livsform og forestillingen om sig selv ved at lægge fordringer på andre eksistenser. Han har invaderet politik, erhvervsliv, samfundsforskning og medier, hvor mulighederne for magt, rigdom og dermed bekræftelse er størst. Han søger at underlægge sig andre eksistenser ved at overflødiggøre og ugyldiggøre disse med mål, regler, planer, processer, metoder, politikker, værktøjer, modeller, procedurer, missioner, standarder, værdier, koncepter, strategier, visioner. Men disse teknikaliteter og formaliteter er uafhængige af ham selv. Og uden indre nødvendighed, indre logik og indre væsentlighed. Og får han så ikke overflødiggjort og ugyldiggjort netop sig selv?

### Man skal måle for at kunne styre

*»In order to describe experience more fully language must be less precise. But greater imprecision brings more effectively into play the powers of inarticulate judgment to resolve the ensuing indeterminacy of speech. So it is our personal participation that governs the richness of concrete experience to which our speech can refer. Only by the aid of this tacit coefficient could we ever say anything at all about experience.«*

Michael Polanyi i "Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy"  
(London 1958: The University of Chicago Press)

I persisk folkløse findes fortællingen om "Elefanten i det mørke rum". Professor, Dr. Phil. Verner C. Petersen gengiver historien i bogen "Vildveje i Velfærdsstaten". Petersen (2008):  
*»Nogle hinduer havde bragt en elefant til byen for at vise den frem. De havde anbragt den i et mørkt*

*rum. Flokke af nysgerrige gik ud for at se det ukendte dyr, men eftersom det var mørkt kunne de ikke se den. De måtte alle nøjes med at føle sig frem med håndfladerne i mørket.*

*En hånd følte snabelen.*

*"Dette væsen er som et vandrør," sagde han.*

*En andens hånd traf elefantens øre.*

*For ham var bæstet som en vifte.*

*En tredje gnubbede mod elefantens ben.*

*"Jeg har fundet ud af, at elefantens form er som en søjle," sagde han.*

*En fjerde lagde sin hånd på elefantens ryg.*

*"Denne elefant er helt sikkert som en trone", sagde han*

*En håndflade kan ikke dække en hel elefant, og resultatet af aftastningerne i mørket var forudsigeligt. Hver af de nysgerrige opfattede dyrets form forskelligt. Ud fra deres begrænsede sanseindtryk var det uundgåeligt, og følgen var selvfølgelig en strid om, hvordan en elefant egentlig så ud.»*

Disse hinduer forsøger at udtrykke elefantens natur uafhængigt af opfattelsen og forståelsen af, hvad en elefant er i sin væsentlighed. De forsøger at opstille distancerede, afkoblede og objektive (og dermed såkaldte videnskabelige) mål for elefantens natur. Mål som efterfølgende kan bruges til at genkende andre elefanter og bestemme deres grad af kvalitet. Jo mere vandrør, søjle, vifte eller trone, jo mere elefant. Men forståelsen af essensen af en elefant beror jo på elefanten i sig selv - og i sin helhed. Og ikke på indirekte, afkoblede og formelle mål taget ud af en elefantisk helhed. Man skal vide, hvad en elefant er, før man kan pege på dens væsen med et mål, som består i en sproglig formulering. En sproglig formulering der i sig selv blot består af de lyde, der skabes, når luftstrømme sætter strubens stemmebånd i svingninger. Man bliver ikke givet meningen *elefant* ved at blive givet et mål for en elefant. Eller ved at blive givet ordet *elefant*. Det synes at være en udbredt overbevisning, at jo mere konkret, klart og præcist et mål, en regel, en proces formuleres, jo mere sandt, korrekt og retvisende er det. Men tag nu ordet *haathi*, som er et almindeligt forekommende ord på et udbredt sprog. Hvad betyder det? Hvilken konkret, præcis og målbar mening indeholder ordet? Såfremt ord indeholder mening i sig selv, så ville man uden videre kunne fortælle, hvad ordet *haathi* betyder. Og hvilken mening, der peges på med ordet. Kan man ikke, kunne det tyde på, at ord *ikke* er uafhængige. Og *ikke* kan gøres til objekter, der kan behandles distanceret, afkoblet og formelt. Hvis det gælder for ord, så må det også gælde for de formuleringer og formaliseringer, der bygges af ord: Mål, regler, planer, processer, metoder, politikker, værktøjer, modeller, procedurer, missioner, standarder, værdier, koncepter, strategier, visioner.

I bogen "*Hinsides Regler*" diskuterer Petersen også elefantmålingerne, som han kalder kimæriske. En kimær er et sagndyr, som er halvt løve, halvt ged og halvt slange eller drage. Det er et sådant uvirkeligt dyr, man får, hvis man forsøger at rekonstruere elefanten ud fra hinduernes afkoblede og arbitrære mål. Petersen (2004): »Hvis man lægger de forskellige mål sammen, får man formentlig ikke billedet af en elefant, men i stedet et eller andet fantasifoster, som vi ikke engang kan genkende. Hvis vi nu antager dette fantasifoster for at være den rigtige elefant, begår vi faktisk samme type fejl, som vi begår, når vi forlader os på mål, der formodes at give et billede af de umålelige egenskaber, hvad enten det er kvaliteten af management eller ledelse. Ligesom de blinde mænd i historien er de, der udfører målingerne, blinde, dvs. bevidst blinde. De lukker deres indre øje og ignorerer den indsigt, de har, for at kunne gribe målingerne an så objektivt som muligt. Faktisk

*forholder det sig sådan, at jo mindre de, der udfører målingerne, ved om den størrelse, der skal måles, desto mere objektive kan de være. På denne måde kan vi opleve, at ledere og management-konsulenter og akademikere højlydt proklamerer, at deres målinger rent faktisk viser hele elefanten, ja måske ikke hele elefanten, men i det mindste de vigtigste dele af den. Prøv bare at se på dette vigtige mål, siger de og peger på længden på snabelen, som efter deres opfattelse hænger sammen med bagbenets og øreflippens mål.»*

Man skal have set, sanset og oplevet en *elefant*, før man via ordet *elefant*, kan genkalde meningen med ordet *elefant*. Man vil vide mere om, hvad en *elefant* er, hvis man har set en *elefant* rigtigt i modsætning til at have set den i fjernsyn. Og man vil vide endnu mere, hvis man har været tæt på en *elefant* og tilbragt tid sammen med den. Hvis man har *været*, mens elefanten har *været*. Meningen i ordet *elefant* er ikke indlejret i ordet i sig selv. Og den kan ikke skabes eller genskabes ved at bruge nok så mange andre ord. Eller mål. De vil aldrig kunne repræsentere eller erstatte meningen. Man kan lave den simple øvelse at sige ordet *elefant* højlydt gentagne gange umiddelbart efter hinanden... "*elefant, elefant, elefant, elefant, elefant, elefant, elefant, elefant, elefant, elefant, elefant, elefant, elefant, elefant, elefant...*" Hvad sker der? Meningen fjernes fra ordet. Ordet reduceres til simple lyde. Og man forestiller sig ikke længere en *elefant*, når man siger ordet. Man hører nu udelukkende de forskellige lyde, ordet består af. Og man fokuserer på, hvorledes man bruger mund, læber, tunge, strube, lunger, mellemgulv på at frembringe lydene. Man kan altså ikke styre hen til en *elefant* ved at være i besiddelse af en række afkoblede mål for *elefanten*. Man vil ikke ende ved *elefanten*. Man vil snarere ende så langt fra en *elefant*, som man kan komme. Ved et absurd og abstrakt dyr, der intet har at gøre med en *elefant*. Et dyr som ikke har en eksistens og en væren i sig selv. Når man udtrykker et ord, et mål, en regel, en proces, ligger der altså mere i det sproglige udtryk, end det der udtrykkes. Det sproglige udtryk kan siges at besidde en *pegende* egenskab. Det peger på noget andet end sig selv. Det består af en mængde enkeltheder, som tilsammen peger på noget, der ligger uden for udtrykket. Og som *ikke kan* udtrykkes. Man kan ikke udtrykke en elefant i sit væsen. Man kan kun tale *om* en elefant.

### **Tavs viden og situeret handling**

Den hedengangne Michael Polanyi, en ungarsk-britisk kemiker og videnskabsfilosof, er ophavsmand til begrebet *tacit knowledge* (tavs viden). Det er viden, man ved, men ikke kan sige. Polanyi bruger blandt andet dét at genkende et ansigt som eksempel. Man kan i løbet af få sekunder lære et ansigt så godt at kende, at man vil kunne genkende det blandt tusinder og atter tusinder af andre ansigter. Også efter at det er ældet og har forandret sig. Men man kan ikke udtrykke og videregive denne viden. Denne indsigt. Denne *seen indeni*. Man kan kun tale *om* den. Samme gør sig for eksempel gældende for motorisk viden såsom at gå eller køre på cykel. Polanyi taler om en *fra-til-relation*. Man ser *fra* ansigtets detaljer *til* ansigtets helhed. Polanyi kalder det at gå fra subsidiær opmærksomhed på de mange detaljer til fokal opmærksomhed på ansigtets helhed. En tavs integration af enkeltheder til ét hele. Polanyi & Prosch (1975): *»It is what is at the end of the cane that engages the blind man's interest, not the feelings in the palm of his hand. It is the meaning of a communication in words that engages our attention and interest, not the words as such. In fact, an accomplished linguist may not even be able to say later in what language a particularly interesting communication came to him!«* og Polanyi (1966): *»My powers of perceiving coherence make me see these thousand varied and changing clues jointly as one single unchanging object, as an object moving about at different distances, seen from*

*different angles, under variable illuminations. A successful integration of a thousand changing particulars into a single constant sight makes me recognise a real object in front of me.»*

Lucy Suchmann, der er professor, antropolog og forsker i menneske-maskine interaktion, er talskvinde for den betragtning, at der udover tavs, uudtrykkelig viden også findes viden, som kan udtrykkes, men uden at kunne udtrykkes på forhånd. Sådelt situeret viden. Når den opstår, kan den udtrykkes. Men ikke før. Dens opståen kan ikke forudsiges. Dens betydning kan ikke planlægges. Dens konsekvenser kan ikke regelstyres. Og der kræves således situeret handling, som i sagens natur ikke kan forudsiges, planlægges eller designes på forhånd. Tavs viden kan i sagens natur ikke udtrykkes, formaliseres, gøres eksplicit. Men situeret viden kan altså heller ikke *på forhånd* udtrykkes, formaliseres, gøres eksplicit. En overformalisering i form af en detailplan vil derfor altid fejle. Den vil umuliggøre den handling, der skulle være udkommet af tyste indsigter og erfaringer. Og den vil umuliggøre den situerede handling, der skulle være udkommet af uforudsigelige hændelser og begivenheder. Suchmann (1987): *»I have introduced the term situated action. That term underscores the view that every course of action depends in essential ways upon its material and social circumstances. Rather than attempting to abstract action away from its circumstances and represent it as a rational plan, the approach is to study how people use their circumstances to achieve intelligent action. Rather than build a theory of action out of a theory of plans, the aim is to investigate how people produce and find evidence for plans in the course of situated action. More generally, rather than subsume the details of action under the study of plans, plans are subsumed by the larger problem of situated action.»* På cykelturen vil man støde på forhindringer og sten på vejen, som kræver en situeret og tilpasset føring af cyklen. Man vil skulle omlægge den planlagte rute, hvis man støder på ufremkommelige vejarbejder eller afspærrede veje og stier. Måske vil man skulle søge ly, hvis et uvejr bryder løs. Indtræffer der mekaniske svigt, som ikke kan repareres på stedet, vil man skulle afbryde cykelturen og arrangere alternativ transport for sig selv og cyklen. Eller man må lade cyklen stå, gå hjem og hente cyklen senere. Man kan også møde nogen, man kender og vælge at følges med dem ad en anden vej, end man havde planlagt. Cykelturen i sin situerede og aktive gennemførelse består altså af mere end den forudgående plan. Den består af mere end en plan *a priori* kunne have indeholdt og taget højde for. Den reelle og virkelige plan for en cykeltur består måske derfor blot af en retning? Og en stillingtagen til, hvordan visse sandsynlige hændelser såsom punkteringer kan håndteres. En detailplan, der forsøger at tage højde for alle mulige og umulige hændelser, vil ikke kun være en pseudoplan. Omkostningerne ved lægning af planen og ved forsøget på at tilpasse virkeligheden til planen i stedet for omvendt vil være urimelige. De vil ikke kunne retfærdiggøres.

I en samtale responderer man meningsfuldt på situationen og samtalen i sin helhed. Heri indgår samtalepartnerens sagte ord, udtryk, gestus, emner, formål og sammenhængen, hvori samtalen finder sted. Og der indgår alt det, der ikke blev sagt, men kunne være sagt. Helheden udgøres altså af mere end de sagte ord. Den samme mening kunne have været etableret med andre ord, andre lyde i form af et andet sprog. Meningen i samtalen hviler i sin væsentlighed altså mindst på de talte ord. De kan udskiftes uden at meningen udskiftes. Erfaringen er den samme uanset de ordlyde, der måtte pege på den. Suchmann (1987): *»Because the significance of an expression always exceeds the meaning of what actually gets said, the interpretation of an expression turns not only on its conventional or definitional meaning, nor on that plus some body of presuppositions, but on the unspoken situation of its use. Our situated use of language, and consequently language's significance, presupposes and implies an horizon of things*

*that are never actually mentioned.» og Polanyi (1958): »This process, by which the meaning of sensory clues is established in terms of our perceptions, is closely analogous to that by which we shape the meaning of denotative words in the lifelong course of applying them to a long series of identifiable instances. These linguistic identifications are in fact based primarily in the sensory identification of objects at varying distances, under varying angles and varying illumination, and merely extend the theory of the universe implied in our sensory interpretations to the wider theory, implied in the vocabulary by which we talk about things.«*

## **De skræppende ænder**

Man kunne hævde, at jo mere et ord er blevet brugt i forskellige inkonsistente sammenhænge, jo mere meningsforladt vil det være. Det vil ikke længere pege på eller integrere til nogen konsistent mening. Og det vil være reduceret til en simpel kombination af lyde. Lyde, som kun har det (for)mål, at gøre de, der siger det, og de, der hører det, trykke og bekræftede. Ligesom dyr, der i sociale sammenhænge, kan udstøde diverse lyde for at demonstrere deres tilhørsforhold til flokken. Denne form for sprog, som således ikke længere er sprog, kunne kaldes jargon. Jargon er det laveste niveau for sprog. Der, hvor sproget ikke længere betyder noget. Endsige forsøger at pege på en mening. Fyldt med bekræftende floskler og lyde. Corinne Maier, der er forfatter til den kyniske, men intelligente og morsomme karakteristik af *corporate business* med titlen "Hello Laziness" beretter om denne jargon. Maier (2004): *»It makes the simple sound complicated. It says "initialize" instead of "begin", which is far too mundane a word; "finalize" instead of the too-ordinary-sounding "finish"; and "position" instead of the common or garden "place". It employs a vocabulary that makes it sound more important than it really is. "Coordinate" and "optimize" are meatier than "carry out" and "improve". "Steer" and "head up" are favourites for evading the simple word "lead". [...] Almost any noun [...] may be turned into a verb: why put a plan into action when you can 'action' it? Why waste time with grammatical niceties when you've got to get on with your "downsizing" and "outsourcing"?» og »Business jargon has abolished some words, but it has created quite a few as well, especially ones based on abbreviations and contractions, with no thought to how awful they sound. Departments, groups and services are designated by acronyms. This is the sort of thing you hear in meetings: "AGIR has become IPN, which is itself responsible for the STI, divesting the SSII of control of the DM; the latter will be subsumed under the RTI." An hour of listening to this in the canteen is enough to drive you bananas. The aim is to make those who know what the acronyms stand for feel as if they belong to a select minority - that small band of initiates who are truly in the loop.«*

Man kan for sit indre øre næsten høre en flok ænder, der rappende og skræppende padler rundt i gadekæret. Gensidigt bekræftende hinanden i deres tilhørsforhold til flokken med ufarlige lyde, der ikke rokker ved tingenes tilstand. Eller peger fremad mod noget andet end det nuværende. For det er det, der er (for)målet. At bekræfte tingenes tilstand og kun tale om forandring. Alting skal synes at forandre sig hele tiden, så alting kan forblive, som det er. Management Mans misforståelse af sprogets natur leder ham til at tro, at når noget er sprogliggjort, så er det virkeliggjort. Han taler om at tage ansvar, taler om vækst, taler om *commitment*, taler om velfærd, taler om ejerskab, taler om at skabe værdi, taler om sammenhængskraft, taler om at være fremadrettet, taler om reformer, taler om forandring, taler om innovation, taler om omkostningsminimering. Alt sammen som erstatning for at virkeliggøre de ting, han taler for og om. Han synes at tale meget, lytte lidt og sige endnu mindre. Maier (2004): *»It is the agent of impersonal power. Business language does not seek to persuade, to argue, to seduce. It offers up obvious statements in a uniform style, without any value*

judgments. Its aim? To make you obey. Goebbels, Hitler's right-hand man, once said: "We don't speak to communicate something, but to obtain a certain effect." In fact, the Newspeak of business is halfway between self-proclaimed scientific objectivity and the imperatives of the slogan. So we get: "Inter-departmental cooperation MUST be emphasized", "We must ENDEAVOUR to get our new operational systems online by the stop date of the 15th" and "Putting in place the adjustments specified in the service plan IS and REMAINS a priority."« Han laver regler, processer, mål, standarder, modeller og skabeloner. En skabelon for opnåelse af *commitment* i organisationen eller projektet. Projektets deltagere præsenteres for hans skabelon for *commitment*, som de intimideres eller manipuleres til at underskrive. Og således kan Management Man efterfølgende stolt proklamere og markedsføre det store *commitment* i projektet. Det er sprogliggjort og formaliseret. Det er blevet givet en dokumenterbar, målbar og verificerbar form. Ergo er det gjort virkeligt. Ergo eksisterer det. For kun med en metode, en teknik, et redskab, et værktøj, et koncept, en måling kan man gøre noget reelt og virkeligt. Kun med det, der ligger uden for Management Man, kan realitet og virkelighed skabes. Det må ikke kræve, at Management Man selv skal gøre og være noget andet. Initiativer, principper og modeller til *kvalitetssikring* flyder i lind strøm. For kvalitet eksisterer formelt og uafhængigt. Og kan *assess'es* og måles. Det er bedre at bruge tid, energi og omkostninger på at måle og dokumentere, at man når en formel og målbar (lav) kvalitet end at bruge tid, energi og omkostninger på at *skabe, indse, genkende* og *erkende* kvalitet. Management Man vil hævde, at hans modeller, standarder, værktøjer, processer, målinger frasortere den irrelevante information, konsoliderer og gør ting og fænomener objektive og personuafhængige. Men måske således netop alt det relevante frasorteres? Det kontekst- og situationsafhængige. Indholdet. Meningen. Det komplekse. Det tavse og uudtrykkelige. Det, der ikke kan gives en sproglig form. Det virkelige. Det eksisterende. Det afhængige. Men Management Man holder fast i sine konkrete, klare, præcise regler, processer og mål. Og suspenderer sin indsigt, sin inderlighed, sin erfaring, sin tilstedeværelse, sin væren. Han fastholder sine mål på bekostning af formål. Formål i form af noget mere vagt, uudtrykkeligt, tvetydigt, retningsgivende, begrundet. Formål der ikke låser og begrænser den efterfølgende handling i algoritmiske imperativer såsom *Perform Project Reflection*. Ka' du så reflektere! Men kun over hvorfor kvalitetsudviklingsmodellen er fantastisk. Og over at projektets manglende succes derfor skyldes, at du ikke har fulgt reglerne og processerne, ikke har gjort, som du måles på, ikke har været *forandringsvillig* nok. Og derfor må afsted på flere kurser i *forandringsvillighed*. Formål der realiserer og realiseres. Og er uforudsigelige, usikre, levende, organiske, eksisterende, væsentlige, nødvendige, reelle, virkelige. Petersen (2008): »Klare mål fremmer en holdning, der går ud på, at en robotagtig, mekanisk opnåelse af målet er det eneste, man behøver at tænke på. Indsigt og erfaring bliver reduceret til indsigt og erfaring i, hvorledes man kan nå målene med den mindst mulige personlige indsats. Hvis jeg kun skal opfylde et bestemt og præcist mål, så behøver jeg ikke bekymre mig om umålelige og umålte aspekter af institutionens formål.« og Polanyi (1967): »...the damage done by the specification of particulars may be irremediable. Meticulous detailing may obscure beyond recall a subject like history, literature, or philosophy. Speaking more generally, the belief that, since particulars are more tangible, their knowledge offers a true conception of things is fundamentally mistaken.« Kunne man forestille sig et musikorkester, som ikke blev givet lov til at fortolke og indleve sig i et musikstykke? Kunne man forestille sig et musikorkester, som blev sat til at spille efter *noderne*? Det, der i nutidig tale kaldes at følge reglerne, følge processerne, implementere *best practice* og gøre, som man måles på. Ville det være musik? Ville det være virkeligt? Indeholder *noder* i det hele taget en mening i sig

selv? Og kan der skabes musik alene ud fra noderne? Eller fungerer de snarere som en pegepind, der peger mod den mening, den intention, det formål, den væren, som komponisten skabte og var?

### **Afkobling og rekonstruktion af realitet**

Management Man insisterer desuagtet fortsat på at suspendere sin fornuft, sin indsigt og sin samvittighed. Han insisterer fortsat på at lefle, manipulere, intimidere andre til at følge regler, processer og gøre, som han måler dem på. Resultatet vil dog altid blive det modsatte af det, han tilsyneladende også selv ønsker. Og at overbevise ham kan synes at være en opgave, der i omfang svarer til at løse Israel-Palæstina konflikten. Eller at omvende en muslim til jøde eller vice versa. Men hvorfor falder reglerne, processerne, målene ikke naturlige at indrette sig efter for den fagligt erfarne og indsigtsfulde person? Hvorfor falder de ikke naturlige at leve efter som del af et forpligtende fællesskab? Hvorfor skal de kunstigt påtvinges? Hvorfor har de ikke udviklet sig selv evolutionært? Hvorfor virkeliggør de ikke sig selv? Hvorfor skal mål-, regel- og proceskrav gøres til krav på linje med produktkrav? Det kunne indikere, at det *ikke* falder naturligt for den fagligt erfarne og indsigtsfulde at arbejde, som disse regler, processer, mål foreskriver. Det kunne indikere, at det *ikke* falder naturligt for det ansvarlige og indsigtsfulde medlem af et givet fællesskab at leve og agere i henhold til reglerne, processerne, målene. Og det indikerer, at de, der indfører regler, processer, mål *ikke* er de samme, som de, der skal leve under og med dem. Dermed kommer de til at stå i vejen for den fornuftsfulde, indsigtsfulde, samvittighedsfulde, erfaringsfulde og situerede handling. Og dermed kommer de til at stå i vejen for effektivitet i produktionen og kvalitet i produktet. Tidens dominerende sindelag fordrer, at det er vigtigere at overholde regler og processer. Og gøre som man måles på. End at gøre noget fornuftigt og begavet, som ikke kan opsættes i mål og dokumenteres i processer. Man skal holde for rødt lys. Man skal ikke holde for tværgående trafik. Man straffes, fordi man har kørt for stærkt. Ikke fordi man har været til egentlig, reel fare for andre. Hvis regler, processer, mål er reelle, virkelige og essentielle bestanddele af det officielle liv, hvorfor er de så ikke bestanddele af livet generelt? Hvorfor er de ikke afgørende for det at have en familie, børn, dyr eller et venskab? Hvorfor skrives der ikke musik, digte og teaterstykker om målsikring, regelstyring og procesoptimering? Et digt eller en sang om ISO9000. En teateropførelse af LEAN's forførelsesriske dans med effektivitet og kvalitet. Eller en ode til CMMI. Det gør der ikke, fordi det tilhører en anden kategori. En kategori, hvori naturvidenskaben hersker og sejrer. Den kategori hvortil ting som opførelse af bygningsværker, bilproduktion og produktion af fysiske, praktiske, håndgribelige ting kan henføres. Ting der eksisterer i sig selv og er uafhængige af os. Og som derfor kan formaliseres og gives en sproglig, formel og målbar repræsentation. Man kunne derfor sige, at Management Man har mistet sin evne til at kategorisere. Sin evne til at se ting i sammenhæng. Sin evne til at kende forskel på ting og fænomener. Og sin evne til at skelne mellem dét, der kun er kompliceret, og dét, der er komplekst. Petersen (2008): *»I stedet for at forestille os, at vi kan gennemføre en eller anden variant af intelligent design, må vi acceptere, at samfundet er et uforudsigeligt, komplekst system. Det er ikke blot kompliceret, i så fald skulle vi blot have flere data og mere viden for at kunne forudsige og lægge planer. Det er komplekst og derfor er flere data og større viden ikke tilstrækkelig.»* og Maier (2004): *»Keep things in perspective. Everything must be considered in its context. Business can't be separated from the world in which it prospers (or, at the present time, struggles). It is only the symptom of a world drowning in lies, which, waving its arms madly, bribes and blathers in order to*

*put off the duty of reckoning in definitely.*« Management Man har dog samtidig udråbt sig selv til logikkens, rationalitetens, modernitetens, fremskridtets og videnskabelighedens mester. Men måske hans rationalitet mere er en formel, ideologisk rationalitet. En pseudovidenskabelig rationalitet. En politisk rationalitet. En fordrejet og manipuleret rationalitet. Måske sand rationalitet skal kendes og genkendes som noget mere basalt? Såsom at gå udenom ting i stedet for at gå ind i dem. Såsom at skelne mellem noget, der kan spises og give næring (et æble), noget der blot er (en sten) og noget, som har en egentlig væren og et eget formål (et levende, autonomt væsen). En sådan basal rationalitet deles med andre former for autonomt liv. Med andre levende væsener. De kan også kende forskel mellem døde, levende og levende, autonome objekter. Og dermed må en sådan rationalitet, en sådan logik og en sådan videnskabelse hvile på noget andet end den højt besungne bevidsthed. En bevidsthed, der i øvrigt i sig selv nødvendigvis må hvile på noget før-bevidst fælles for autonomt liv udviklet i den samme evolution under de samme vilkår og betingelser. En bevidsthed, der for tiden mere synes at lede til forvirring end til afklaring. Polanyi (1958): *»What we choose, we value simply because we have chosen it (and apparently we remain scot-free at any moment to nonvalue it by simply un-choosing it). In other words, we do not choose [...] because we see the value of something. We see the value of something because we have chosen it. [...] therefore, every choice must ultimately be nonrational, because every rational choice, it is said, is ultimately grounded in a "prerational" choice. This position tells us, therefore, that there can be no reasons for our basic choices.*«

Den første til at påberåbe sig succes qua mål, regler og processer er imidlertid Management Man. Hvis målet nås, så har planen, reglen, processen været god. Uanset hvad et mere tyst, gavnligt og nyttigt formål måtte tilsige. Hvis målet ikke nås, så har planen, reglen, processen ikke været fulgt. Men siger det ikke mere om hans livsform? Og om naturen af hans overbevisning og forestillinger end om kvaliteten af hans planer, regler, processer, mål? Management Man afkobler sig fra realitet og virkelighed for at bekræfte sin forestillingsverden og sin livsform. Efterfølgende rekonstruerer han så realitet og virkelighed for endnu engang at bekræfte sin forestillingsverden. Og sin livsform. Han er for frygtsom til at holde fast i realitet og virkelighed hele vejen igennem. Bare den fjerne, ufølte tanke om at skulle give slip på sin livsform og sine forestillinger gør ham bleg og koldsvedende. Suchmann (1987): *»...plans are best viewed as a weak resource for what is primarily ad hoc activity. It is only when we are pressed to account for the rationality of our actions, given the bias of European culture that we invoke the guidance of a plan. Stated in advance, plans are necessarily vague, insofar as they must accommodate the unforeseeable contingencies of particular situations. Reconstructed in retrospect, plans systematically filter out precisely the particularity of detail that characterizes situated actions, in favour of those aspects of the actions that can be seen to accord with the plan.*« og *»The fact that we can always perform a post hoc analysis of situated action that will make it appear to have followed a rational plan says more about the nature of our analyses than it does about our situated actions [...] rather than situated action, rationality anticipates action before the fact, and reconstruct it afterwards.*«

Konklusionen må være, at *man skal måle for at kunne styre* mere synes at være en myte, en uvidenhed, en bias, et religiøst mantra og en kulturel neurose end et udtryk for reelle sammenhænge. Det synes mere at være udtryk for manglende viden. Manglende vilje til at søge det rigtige, vigtige, gode, gavnlige, nyttige. Manglende vilje til at søge sandhed. Og manglende nysgerrighed på baggrund af frygtsomhed. Det synes at være udtryk for suspendering af evne til at skelne og kategorisere. Og det synes at være udtryk for en

intellektuel forråelse og manglende vilje til at lytte til den indre stemme, der beder én stoppe op og suspendere sin *performance, forandringsvillighed, commitment* og *fremadrettethed* for en stund. Og mobilisere en frygtløshed. Og stille spørgsmål til det, som *alle er enige om*. Måske man vil få et anderledes svar, som netop peger fremad mod noget nyt og forandrende. Noget som man ikke skal frygte. Tværtimod.

### **Alle er jo enige om, at...**

*"...det giver benefit, værdi og god mening at brænde for at sætte fokus på at sende signaler om, at vi skal klædes på til at bruge de nyeste konkrete, moderne og tidssvarende forskningsbaserede værktøjer, metoder og koncepter, således at vi skaber konkret målbar værdi og gør en forskel i denne hastigt foranderlige verden, hvor det er vigtigt, at vi alle overholder regler, følger processer, implementerer best practice og gør, som vi måles på. Mens vi venter på friske, faktuelle tal, skal vi fastholde og udbygge vores forandringsvillighed og omstillingsparathed, konstant optimere vores daglige performance, tage fra, være proaktive, skelne mellem nice-to-have og need-to-have, tænke ud af boksen, tage ansvar og ejerskab og være fremadrettede på både den korte og den lange bane. Vi er ikke perfekte, vi har ikke fundet de vises sten, og vi skal ikke opfinde den dybe tallerken. Men vi skal tage det gode og gøre det endnu bedre, hæve overliggeren, bevare helikopteroverblikket, lave 360-graders eftersyn, være livslangt lærende, gå et spadestik dybere, få det ind under huden, stå på skuldrene af de bedste og samle guldet på gaden op, høste de lavthængende frugter samt opnå de forretningsmæssige quickwins, så væksten, velfærden, sammenhængskraften, overskuddet på bundlinjen og shareholder værdien kan sikres, fastholdes og udbygges."*

Management Man

Man tænker igen på de rappende, skræppende ænder, der padler rundt i gadekæret. Og videndeler den nyeste viden. Eller måske snarere sludderdeler det seneste sludder. Og det seneste vrøvl, det seneste ævl, det seneste nonsens. Det er som om, at når ordet er sagt, så er meningen realiseret. Nærmest som man i tegneserier og fiktionsfilm ser besværgelser og trylleformularer skabe større og mindre virkelighedsomvæltninger på ingen tid. Riten bekræfter myten. Men *alle er jo enige* derom. Og en sådan appel til majoritet og autoritet kan ikke afvises. *Mange-meget-flere-mere-flest-mest-kortet* trækker alle stik hjem. Stort overskud på bundlinjen og høj aktiekurs betyder en dygtig og sund virksomhed, der gør gavn og er til nytte. Desuagtet at der måske skabes ditto store indirekte omkostninger, ikke-målbare omkostninger eller omkostninger, der først realiserer sig senere. Eller desuagtet at virksomheden bare ikke er til gavn eller nytte for hverken sig selv eller sine omgivelser. Mange stemmer betyder et parti, der vil vigtige og rigtige ting. Mange seere betyder godt fjernsyn. Publikation af mange artikler i ansete tidsskrifter betyder god og vigtig forskning. Høj vækst i samfundsproduktionen betyder et godt og rigtigt samfund. Det er bedre, at alle tager fejl, end at én har ret. Der er kvalitet i, at alle hopper ud over klippekanten. Men hvad *alle er enige om* er vel mere et kriterium for stabilitet end et kriterium for rigtighed, vigtighed, godhed, gavn, nytte? Man kan vel tværtom finde historisk evidens for, at majoritet og autoritet aldrig har været fremmende for det, der er rigtigt, vigtigt, godt, gavnligt, nyttigt? Majoritet og autoritet har vel tværtom altid forsøgt at beskytte, bekræfte og fremme sig selv og egen livsform mest muligt? Polanyi (1958): *»...what earlier philosophers have alluded to by speaking of coherence as the criterion of truth is only a criterion of stability. It may equally stabilize an erroneous or a true view of the universe. The attribution of truth to any particular stable alternative is a fiduciary act which cannot be analysed in non-committal terms. [...] At the moment it only serves to make it clear that there exists no principle of doubt the operation of which will discover for us which of*

*two systems of implicit beliefs is true - except in the sense that we will admit decisive evidence against the one we do not believe to be true, and not against the other.*« Hvis du synes noget andet end alle os, så er det *dig*, der er noget galt med. Hvis du kan se et problem, så er det *dit* individuelle, personlige, psykologiske problem. Det er kun *dit* syn, *din* mening, *dit* perspektiv, *din* anskuelse, *din* vinkel, *din* opfattelse. Ingen har patent på sandheden. Alt er relativt. Alt er lige rigtigt. Alt er lige vigtigt. Og det er ikke vigtigt, hvem der har ret. Næh, det er det vel ikke. Men det er vel vigtigt, *hvad* der er ret? Og alt er jo ikke relativt. Noget kan kun være relativt, hvis det står i relation til noget absolut. Kun på bekvem historisk afstand hyldes de få, der turde tænke, gøre og være noget andet. Og som dermed foranledigede en progression, der forandrede og skabte det rigtige, vigtige, gode, gavnlige, nyttige. Én skal jo vide, før flere kan vide. Og flere skal vide, før alle kan vide. Men hvis man kan ugyldiggøre denne ene formastelige, så er hans budskab også ugyldiggjort. Man behøver ikke forholde sig til den mulige viden og indsigt, der måtte og kunne ligge i budskabet. Hvis han kan kategoriseres som noget, der er forkert, så er hans væren, hans eksistens og dermed hans budskab også ugyldiggjort.

### **Stereotyp kategorisering**

Management Man starter i det små med denne stereotype, konforme og fordummende kategorisering. Det må ikke skabe for megen modsatrettet opmærksomhed. Men jo mere en opponert eller en gruppe af opponenter insisterer på at have en anden opfattelse eller en anden livsform, jo skarpere bliver Management Mans retorik: Har en dårlig dag, fået det forkerte ben ud af sengen, støjende, brokkehoved/-røv, utilfreds, negativ, nævenyttig, ikke *forandringsvillig/omstillingsparat*, uden *situations-/fingerspidsfornemmelse*, *socialist*, *konservativ*, *liberalist*, *radikal*, *højre*, *venstre*, *midte*, *politisk tonedøv/ukorrekt*, *blå/gul/rød/grøn*, *filosofisk*, *intellektuel*, *akademisk*, *teoretiserende*, *kantet*, *ligegyldig*, på tværs, *umulig*, *urimelig*, *utilpasset*, *marginal*, *asocial*, *funktionshæmmet*, *afviger*, *outreret*, *ballademager*, *bølle*, *illoyal*, *uvidenskabelig*, *kriminelt*, *religiøs*, *blasfemist*, *kætter*, *galning*, *fundamentalist*, *ekstremist*, *terrorist*. "Nå, synes du virkelig, at det kursus i *forandringsvillighed* var fagligt underlødigt og floskelpræget? Jamen, det er der ingen andre, der synes, så det er fordi, du ikke er *forandringsvillig*. Du får en anmærkning i HR-systemet og så skal vi inden næste arbejderudviklingssamtale have evalueret om der er sket en positiv udvikling i din score på *forandringsvillighed*. Du skal huske på, at din *samarbejdsevne* og *forandringsvillighed* er afgørende for, hvorvidt du passer ind i vores gode kultur her på stedet." Man kan føle sig hensat i en virkeliggjort Dilbert karikatur. Og de reelle kompetencer er vist ikke, at man skal være *omstillingsparat* og *forandringsvillig*. Man skal vist snarere være *forundringsparat* og *forvirringsvillig*. Og *tilpasningsparat* og *assimileringsvillig*. *Forandringsvilligheden* gælder kun i retning opad mod Management Man. Den gælder ikke nedad og væk fra ham. Han har ikke opnået sin position ved at være *forandringsvillig*. Han har tværtom opnået den ved at tilpasse sig. Ved at være *forandringsvillig* til ikke at være *forandringsvillig*. Og lade sig assimilere og underlægge. For selv at blive en, der assimilerer og underlægger med den hensigt at bevare tingenes tilstand. Og opretholde sine forestillinger og sin livsform ved at nægte andre eksistenser en anden livsform og andre forestillinger. Ved at nægte tilstedeværelse af kontraster til ham selv.

I filmen *Das Leben Der Anderen* skildres en typisk historisk ansat i STASI (*Ministerium für Staatssicherheit*) i det hedengangne DDR (*Deutsche Demokratische Republik*). Hans arbejde består i at aflytte og overvåge sine medborgere med henblik på at styre, regulere, ensrette,

konsolidere, effektivisere, forretningsudvikle, standardisere, kvalitetssikre, implementere *best practice*. Medborgere, der er ganske almindelige mennesker ligesom ham. Og som blot forsøger at leve deres liv i fred, som de nu måtte ønske det. Han følger organisationens processer, regler og gør, som han måles på. Han har ladet sig assimilere og underlægge. Hans indre stemme har for længst opgivet at tale til ham. Og han er blevet et instrument for en brutal og hensynsløs organisation, der hviler på et ideologisk og et religiøst grundlag. Det vil sige et grundlag uden en basal, konsistent, sammenhængende filosofi. En organisation med tilpassede medlemmer, der skifter holdninger, ytringer og adfærd alt efter, hvad der er mest opportunt. Alt efter hvilken vej i vinden organisationens propaganda blæser. Alt efter hvad der er *mest værd* for dem. Alt efter hvad der skaber *mest værdi* for den enkelte. I sin overvågning konfronteres han med virkeligheden og dens realiteter. Og med reelle og virkelige mennesker, som giver hans indre stemme fornyet håb om at kunne trænge igennem til ham. I det små begynder han over for sin nærmeste leder at give vage udtryk for moralske skrupler over topchefens åbenlyst anløbne adfærd. Men han sættes straks på plads med intimidering og slet skjulte trusler. Forestillingerne og livsformen skal opretholdes. Og man avancerer ikke og bliver chef, før man har bevist sin evne og vilje til at tilpasse sig. Og til at lade sig assimilere og underlægge. Stabiliteten skal opretholdes på bekostning af dét, som måtte være rigtigt, vigtigt, godt, gavnligt, nyttigt. Vejen til succes går gennem tilpasning. *Das Leben Der Anderen* (2006): »Vi kan ikke forulempe højtstående kammerater. Jeg har strøget det i din rapport. Intet skriftligt om det. Kun mundtligt. Vi hjælper en fra Centralkomiteen med at rydde en rival af vejen. Jeg behøver vel ikke sige, hvad det betyder for min karriere, og din - hvis vi finder noget. Er det derfor, vi gør det? Kan du huske vores ed fra dengang? "Partiets skjold og sværd." Partiet ER dets medlemmer. Og hvis de har indflydelse så meget desto bedre.« Der udstilles et effektivt regime til måling og ensretning af *performance*. I bogen "*Det brændende engagement*" analyserer Jacob Skov den moderne tids ditto performancemålingsregime, og de følger og konsekvenser det har. Følger såsom distanceringen af den enkelte fra fællesskabet. Bevægelsen i retning mod *jeg'et* og ikke mod *vi'et*. Eller rettere forblivelsen i *jeg'et* og kun en pseudoorientering mod *vi'et*. *What's in it for me?* Når jeg præsterer og *performer*, så er jeg. Så har jeg en eksistens. Vel at mærke når jeg præsterer og *performer* i andres øjne. I øjnene på de som har præsteret og *performat* i længere tid eller i mere overbevisende grad end jeg. Og som derfor har bevist deres værd. Eller måske snarere gjort deres omgivelser tilstrækkeligt trygge. Og overbevist dem om, at de er absolut loyale over for de eksisterende forestillinger og den eksisterende livsform. Skov (2009): »...medarbejderen eksternaliserer sin egen bedømmelse af sig selv. Det er lederens bedømmelse og systemets historieskrivning, der har betydning; det er den, der er afgørende for, om medarbejderen får lov at blive i det på alle måder eksklusive "fællesskab", som virksomheden udgør. Performancemålingsregimet bevirker, at hendes egen fornemmelse for, hvad der er veludført gerning, for hvad der er godt nok, i et vist omfang tilsidesættes. I stedet vinder en forøget opmærksomhed på lederens tilfredshedsgrad frem. Godt nok er først og fremmest, når lederen er tilfreds. Medarbejderen opøver en stor sensitivitet for lederens skiftende stemninger og bruger i det hele taget store mængder af energi på at forsøge at tyde sindsstemninger i de bestemmende hierarkier over hende.«

### **Mafiakommunikation og skuespil**

Den form for kommunikation, som udspiller sig i *Das Leben Der Anderen* og implicit i Skovs performancemålingsregime, kaldes af lektorerne Thomas Borchmann og Bendt Torpegaard Pedersen med flere for mafiakommunikation. Borchmann et alii har begået en

analyse af moderne virksomhedskommunikation med titlen *"Intimideringskommunikation"*. Med en uskøn blanding af skønitalesættelse, intimisering, intimidering, nedgøring, trusler og transparent løgn frembringes tilslutning eller underkastelse i en magtassymmetrisk relation. I en relation som den der eksisterer mellem Management Man og hans arbejdende og undertrykte undersåtter. Arbejderen skal ikke forstås i en traditionel, historisk, social classeskelsopfattelse. Han skal forstås som *den, der laver arbejdet*. Det vil sige den, der laver organisationens produkter og udfører dens tjenester. Og gør gavn og nytte for kunderne, klienterne, brugerne, borgerne. Mafiakommunikationen giver et tilbud, som man ikke kan afslå. På én og samme tid lokker, lefler, intimiserer, intimiderer og truer den. Den kan på én og samme tid både kærtægne og udvise rå brutalitet. Den suspenderer fornuft og realitet. Den taler ned til og nedgør sine modstandere. Og skaber sårbarhed og svækkelse af en eventuel samlet modstand. Den demonstrerer sin magt ved at gennemtvinge tilslutning til eller resigneret accept af det, som alle og enhver kan se er løgn. Borchmann et alii (2008): *»Ængstelighedsstimulation kan fra en vinkel siges at have et tæt slægtskab med en rendyrket nedgøringsstrategi [...] dens sigte og logik [er] at forstærke den enkeltes magtesløshed og ængstelighed ved at fremvise den åbenbare og genkendelige ideologis suveræne herredømme, herunder dens hensynsløshed og magt til at leve med synlig hulhed, inkonsistens og forlorenhed. Et andet karakteristika ved ængstelighedsstimulationsstrategien, der udskiller denne i mængden af nedgøringsstrategier, er ligeledes, at denne heller ikke kun forsøger at stimulere dens enkeltes selvnedgørelse ved fremvisningen af magt, men også aktivt forsøger at hæmme den enkeltes mulighed for sympatidannelse med andre ved både at anvise tilpasning og muligheden for selv at blive undertrykker som fuldgode veje til forligelse med undertrykkelsen.«* Man kan se og høre for sig den dørske, brovtende, dekadente, storskrydende og intellektuelt undervægtige Management Man. Han indleder en monolog og balkontale med at hælde vand ud af ørerne over virksomhedens faldende aktiekurs. Hans bonus falder nemlig i aktieoptioner, oplyser han tørt og nonchalant. Bonus, der for arbejderne er et ukendt og fjernt begreb. Men som Management Man altid får - uanset om han har fortjent det eller ej. En kaptajn går ned med sit skib, men Management Man kommer altid ud på toppen. Han er den første rotte til at forlade den synkende skude. Hvad siger han egentlig? *"I er både dummere, grimmere og fattigere end jeg. I har ikke en chance for at hamle op med mig. Jeg skyr ingen midler, har ingen samvittighed, føler ingen skam og er parat til hvad som helst. I kan lige så godt give op og tilslutte og underkaste jer mine løgne. Løgne, der har til hensigt at fremme mig og min livsform. Og I og jeg ved godt, at det hele er løgn – men jeg er ligeglad. Og jeg er ligeglad med, om I er ligeglade eller ej. Så længe I blot spiller med og ikke imod"*. Den urimelige og utilpassede vil tænke, at ja, vi er fattigere end dig. Fattigere på firehjulstrækker, friværdis i feriehuset, fralægningsplads i samtalekøkkenet, fed rente på pensionsopsparingen, flot oplevelseshave, fladskærm, fitnessmedlemskab og frugtordning. Men dummere og grimmere? Det rimelige og tilpassede menneske vil ikke tænke sådan. Hun vil i stedet nikke anerkendende. Og bøje hovedet ærbødigt for Management Mans magt- og styrkedemonstration, så pagehåret falder ind foran ansigtet og for en stund gør hende særligt anonym og underlagt.

Sædvanligvis falder pagehåret fladt nedover hovedet som en våd karklud. Hendes påklædning er uden udtryk. Hun går med tunge, bestemte, mandige skridt. Hun vil gerne give udtryk af at være determineret og *committet*. Hun har en helt særlig evne til at lade Management Man bemærke sig samtidig med, at hun anonymt sniger sig langs gulvpanelerne for ikke at virke truende på ham. Når Management Man på sin sædvanlige dørske, brovtende, storskrydende facon forsøger at være humoristisk, så anes et smil og et

grin, som hun sørger for, at Management Man bemærker. Ellers ligger ansigtet forstenet i sine sædvanlige og anonyme folder. Maier (2004): *»In business permissiveness reigns, and preserving good relations is paramount. But be careful: that doesn't mean that the oppression is less strong. It just takes the form of that modern holy of holies: consensus. The important thing is to respect the rules, the rituals, status quo. Keeping things running smoothly is now more important than actually doing business: the means have become the ends. [...] The boss expresses a vague opinion. Everyone pitches in with something equally vague, or starts to discuss secondary issues. Some people find themselves wondering what they are going to have for dinner. And then everyone ends up by agreeing. The desire not to disrupt the cohesion of the group is central. The discreet world of business is not the place to call a spade a spade: you won't gain access to the higher realms if you don't know how to acquiesce.«* Hendes udtryk og udseende er svært at huske. Som en grå anonym, upersonlig masse bleget af mange friskluftsforskrækkede år på kontor. Når man ser hende, tænker man: *"Nå ja, det er sådan, hun ser ud"*. Blandt sine mange forestillinger har hun oparbejdet en forestilling om, at frisk luft gennem et åbent vindue kombineret med mindre end 24 grader i temperatur på kontoret er helbredsfarligt og sundhedsskadeligt træk. Der er ikke noget at sige til, at hun er blevet bleg og blodløs. Man kan stille det relevante spørgsmål, om Management Man kan være en kvinde? Man ser dem i politik og erhvervsliv. De kan være nok så skønne, kønne, *levende* og *indlevende*, når de træder ind i Management Mans rækker. Når de længe nok har undertrykt deres kvindelighed, deres empati, deres reciprocitet, deres inderlighed, deres *væren*, deres *leven*. Når de adles og optages i hans orden. Langsomt og næsten umærkeligt begynder de at tale som mænd, klæde sig som mænd, opføre sig som mænd, ligne mænd. De begynder at tale grimt. De begynder at gøre grimme ting. De bliver grimme. Og inden længe er de transformeret til dorske, brovtende, storskrydende kloner, som falder i ét med management havet. Selv en ren og fin naturkraft som det kvindelige køn med alle dets behøvede, nødvendige, progressive, fine, avancerede og *fremadpegende* egenskaber kan Management Man assimilere og underlægge sig.

Hun var i skoletiden den, der sørgede for at være blandt dem, der mobbede de anderledes. Uanset at hun hellere ville være postyret foruden. Hun er dog både for usikker til at ville magten og til at gå imod den. Så hellere mobbe end risikere at blive mobbet. Som oftest avancerer hun til projektleder eller mellemlider som den gode og tro soldat, hun er. Management Man har absolut tillid til hendes loyalitet. Og til hendes horisontale disciplinering af sine kollegaer, så de retter ind efter Management Mans mindste vink. Hun *spiller spillet*, som det åbenlyst kaldes. Og dermed legitimeres. Skov (2009): *»Virksomhedens performancemålingsregime pirker til medarbejderens iboende angst for ikke at være elsket, ikke være god nok. Performancemålingsregimet kalder på, forstørker og forstærker denne angst. Det kæler for angsten, idet det hvisker til medarbejderen: Lad os se, om du stadig er god nok til at være en del af flokken. Der indføres et præstatio ergo sum, som erstatning for Descartes' berømte cogito ergo sum. "Jeg præsterer altså er jeg" erstatter "jeg tænker altså er jeg". [...] Angsten for ikke at være god nok medfører en transformation af medarbejderens arbejdsmæssige bidrag til virksomhedsfællesskabet fra bidrag af trang til fællesskabet til strategiske bidrag. Medarbejderen skal sikre sig anerkendelsen, at hun er god nok i lederens og virksomhedens øjne. Angsten vender dermed medarbejderen bort fra det ægte engagement i fællesskabet, ind mod sig selv og sin egen interessevaretagelse.«* og Borchmann et alii (2008): *»...bluff og bedrag skal være yderst ihærdigt for ikke at blive påtalt. Dette fordi positivtalsættelsernes grundlæggende status som fiktion allerede er kendt af afsenderen selv. Der siges således ikke længere, "Dette er hvad, vi mener - tilslut dig - eller forlad os", men snarere "Dette er, hvad vi vil have vedtaget som en løgn - spil med - eller forlad os - for hverken passivitet eller modspil*

*vil blive tolereret". Et budskab, der også sendes til den evt. modstandsdygtige med et samtidigt signal om, at aktiv modstand gennem fornuftsprægede indvendinger ikke er mulig, og at den magtfulde så afgjort er i en vidensposition til at gennemskue evt. subversiv adfærd foretaget inden for de gennem skøn-italesættelserne fastsatte (skue)spilrammer.« Hun har spillet spillet og sin rolle så længe, at hun ikke længere tænker over det. Eller kan huske hvorfor. Hendes indre stemme taler ikke længere til hende. Det ville skabe usikkerhed om hendes livsoprethold, hvis ikke hun stillede sin væren og sin eksistens til Management Mans fulde rådighed. Hendes loyalitet er total og omfatter alt fra koncernens kvalitetsudviklingsmodel til maden i koncernkantinens. Mad der er frembragt med henblik på at behage masserne. Og på ikke at skabe røre og uro ved at være for progressiv, for nyskabende, for fremadrettet. Koncernkantiner har en helt særlig evne til at få sammenkøgte retter til ikke at smage af noget. Det må være svært. Den urimelige og utilpassede kommer nemt for skade at ironisere over koncernkantinens evne til smagløshed. Hvis det i et ubevogtet øjeblik gøres i hendes påhør, så bliver hendes mund straks til en smal, markeret streg. Rynkerne formes i panden. Blikket bliver stift og stirrende. Og tavsheden sænker sig i rummet. Båden vippes. Man kan falde ud. Denne slinger i valsen må rettes ind. Gør den urimelige og utilpassede sig humoristisk på bekostning af koncernens altomfattende ACME kvalitetsudviklingsmodel med alle dens prædefinerede og personuafhængige skabeloner, processer, mål, algoritmiske imperativer, *quality assessments* og *high-level requirements*, så forstener hendes ansigt. Hun bliver omend endnu mere bleg og udtryksløs. Bortset fra hendes øjne, der viser lynende glimt af den brændende helvedesild, der raser vildt og voldsomt bagved. Kunne øjne dræbe. Frygten for udskillelse begynder at nage. Og hun sætter straks et forsvar ind i form af samme stereotype kategorisering, som hun jævnlige ser Management Man udøve. Hun begynder at tale om manglende *forandringsvillighed*, manglende *commitment*, manglende *performance*. Og hun tager initiativ til en fælles arbejderudviklingssamtale med Management Man. Der skal kommes overens. Støjen skal udryddes. Og der skal skabes rene, klare og fremadrettede linjer i projektet på både den korte og den lange bane. Borchmann et alii (2008): »Det konforme selv, eller det disciplinerede selv, er således det selv, der underordner sin egen subjektivitet i forhold til autoriteten, men til gengæld udvikler et instrumentelt forhold til arbejdet. I sin ekstrem kunne denne instrumentelle relation føre til, at medarbejderen vænner sig til at gøre det forventede, men aldrig mere end det forventede.« og »Til forskel fra det konforme selv er det dramaturgiske selv karakteriseret ved en forhøjet selvevidsthed, der tillader manipulation og iscenesættelse af eget image. I praksis vil det dramaturgiske selv adskille sig fra det konforme selv ved en række ønskværdige adfærds-karakteristika. Men dette bør ikke forlede arbejdsgiveren til at tro, at den hellige gral er velforvaret. Den positive adfærd er nemlig dybest set forankret i, at det dramaturgiske selv altid har en bevidsthed om egen performance, når det betragtes.« Management Man erklærer sig straks enig i hendes betragtninger og observationer. Tænk hvad der kunne ske ham, hvis hans overordnede opdagede, at der var en anarkist og oprører i hans kompagni. Støj og uro i geledderne tolereres ikke. Den utilpassede må nødvendigvis forlade projektet og organisationen. *Alle er enige*. Sagen er klar. Det er for outrerede holdninger. Her hjælper det ikke at sende kætteren på flere kurser i *forandringsvillighed*, til flere arbejderudviklingssamtaler, til flere coachingsessions. En sådan ekstremist kan ikke bringes på ret køl med yderligere *Neurotisk Lineær Programmering (NLP)*. De ellers så effektive forvaltere af menneskelig kapital og menneskelige ressourcer i *Human Resource Management* afdelingen kan ikke stille mere op. Han er uden for pædagogisk rækkevidde og må bortskaffes. Hvis altså ikke han skyndsomt angreer dybt, bekender sine synder, beder om forladelse for sit kætteri og underkaster sig*

løggen. Efterfølgende fortsætter Management Man ufortrødent sit *værdiskabende og fremadrettede vidensarbejde*, der består i at finde plads i kalenderen til endnu et timelangt møde. Et møde hvorpå han endnu engang vil producere *tale og snak*, som efterfølgende vil foranledige mere forstyrrelse af arbejderne. Senere tager han på endnu et kursus, hvor han lærer at være en autentisk og anerkendende leder, der leder med meningsfuldhed. Og hans tro væbner inviteres med som tak for god *performance* og ekstraordinært *commitment*. Maier (2004): »*There are whole spheres of activity, whole jobs (advisers, experts, managers), that serve no useful purpose - none whatsoever, except perhaps managing your paper mountain, bluffing your way through powerpoint or poncing about in meetings. Superfluous tasks are legion: establishing a policy on the drafting of protocols; taking part in a workgroup on the development of a system for suggestions for product improvement; going to seminars on the theme of "we foresee integrated international-level solutions on a global scale". That's not to mention coming up with new formulae and new procedures, writing reports of more than two pages (no one will read them), or, even more simply, "steering" projects - most of which will end up bearing little relation to the original intention.*«

Mafiakommunikationen er en forvirret kommunikationsform. Måske er den det modsatte af kommunikation? Den sender forvirrede, forvirrende, inkonsistente og uærlige signaler. Måske Management Man egentlig ikke kan stå inde for sin egen gøren og væren? Ellers ville han jo ikke have noget at skjule? Det ene øjeblik er mafiakommunikationen manipulerende, intimiderende, truende, brutal, rå, hensynsløs. Truslen om eksklusion er allestedsnærværende. Måske den netop forsøger at skabe støj, uro og forvirring for at eliminere plads og rum til den klare tanke og den klare tale? Som fitnessudøveren på stepmaskinen med høj musik i ørene, fjernsynet foran på fuld styrke og febrilsk bladrende i et ugeblad. Den indre stemme skal gives så dårlige vilkår som muligt til at trænge igennem med selvstændige og originale tanker. Det næste øjeblik er mafiakommunikationen intimiserende, pseudoempatisk og leflende. Som når Management Man i sin autentiske, meningsfulde, empatiske, anerkendende ledelse med rynket mine udtrykker bekymring over de store forandringer, hans arbejdere står overfor ved en kontorrokade. Det ligger lige til den urimelige og utilpassedes højreben at ironisere over den "store forandring", der ligger i at skulle skifte fra en plads ved døren til en plads ved vinduet. Men Management Man er uden humor og (selv)ironi. Noget sådan kræver en vis selvstændighed, uafhængighed, indre undren og refleksion. Og frygtløshed og tvivl. "Du skal huske på, at det kan være en stor omstilling pludselig at skulle lade sig rive op med rod. Og at skulle etablere sig og falde til på en ny plads i et nyt miljø. Det kan være meget skræmmende, og vi må støtte alle i processen, således at alle slipper helskindet og uskadt igennem det." Denne pseudoempati og strategiske leflen opretholdes kun, når han beskues og er under social bevågenhed. Han opretholder den ikke, når han socialt anonym i sin Audi, Mercedes eller BMW kaster sig aggressivt ind og ud mellem bilkøerne på vej hen for at udføre sit vigtige og *værdiskabende vidensarbejde*, spille sin rolle, spille sit skuespil og lede for ledelsens skyld. For sin egen skyld. Og således bevirker at alle inklusive ham selv kommer dårligt frem og med dårlige indtryk til følge. Både i trafikken og i det pseudofællesskab, der eksisterer i hans organisation eller virksomhed. Et pseudofællesskab, hvor de ydre forhold såsom aflønning og arbejdsforhold for arbejderne ikke udgør andet end en kulisser og en dekoration for den kompromisløse opretholdelse af alene Management Mans livsform. Management Man er en mester i denne pseudoempati og strategiske leflen. Det er nemlig af yderste vigtighed for ham at få gode evalueringer fra arbejderne i de jævnlige tilbagevendende undersøgelser af arbejdstilfredsheden. Det er jo

blandt andet det, han måles på. Og i sine overordnede øjne, og dermed også i sine egne øjne, er han ikke mere værd end værdien af de mål, han måles på. Han orienterer sig ensidigt og enfoldigt mod andre mennesker. Og det være sig de mennesker som direkte eller indirekte kan bekræfte og fremme hans forestillinger om egen eksistens og egen livsform. Nogen skal han underlægge sig for. Andre skal han assimilere og underlægge sig. Andre væsensforskellige livsformer med andre sindelag er ikke gyldige i hans øjne. De bekræfter ham ikke. De udgør en kontrast. Og en evidens på noget modsat. På noget *andet*. Hvis ikke du er *forandringsvillig*, har du ikke lov at eksistere. Hvis ikke du opfylder dine mål, har du ikke lov at eksistere. Hvis ikke du følger reglerne og processerne, har du ikke lov at eksistere. Hvis ikke du kan arbejde for mig og gøre mit liv lettere og mere bekvemt, har du ikke lov at eksistere. Hvis ikke du *performer*, har du ikke lov at eksistere. Hvis ikke du er *fremadrettet*, har du ikke lov at eksistere. Hvis ikke du er *committet*, har du ikke lov at eksistere. Hvis ikke du lader dig pålægge mine fordringer, har du ikke lov at eksistere. Hvis ikke du indretter dig efter mig, har du ikke lov at eksistere. Hvis ikke du behager mig, har du ikke lov at eksistere. Hvis ikke du kan underholde mig, har du ikke lov at eksistere. Hvis ikke du lever som jeg, har du ikke lov at eksistere. Hvis ikke du *er* som jeg, har du ikke lov at eksistere. Hvis ikke du kan konkurrere for mig, har du ikke lov at eksistere. Hvis ikke du kan lave kunster og tricks for mig, har du ikke lov at eksistere. Hvis ikke jeg kan sidde på din ryg og lade mig transportere af dig, har du ikke lov at eksistere. Hvis ikke du vil lade mig ende din eksistens, så dit legeme kan ernære mit legeme, har du ikke lov at eksistere. I den morsomme eskapisme "*Doppler*" lader forfatteren Erlend Loe sin hovedperson Doppler reflektere over denne menneskets ensidige orientering mod andre mennesker. I modsætning til en orientering mod autonomt liv i al almindelighed og væsentlighed. En konsekvent og konstant fokus på grundled og udsagnsled på bekostning af genstandsled. Doppler er flygtet ud i skoven væk fra støjen og forvirringen og ud til roen. Eller måske snarere ind til roen. Han har efterladt sin familie en besked om, at han er gået en tur i skoven. At han ikke ved, hvor længe han vil være væk. Og at de ikke skal vente med aftensmaden. Doppler må af og til vende tilbage til byen for at proviantere. Og han forsøger at forklare sin kælelg Bongo, hvor vigtigt det er, at Bongo bliver i skoven, hvor realiteterne, naturligheden, virkeligheden stadig hersker. Loe (2004): *»Jeg er en stor tilhænger af at forklare tingene. Det har jeg også altid gjort over for mine børn. Jeg bilder mig ind, at børn kan fornemme, at der er noget muggent ved det, hvis man lyver eller undlader at oplyse dem om fakta. Derfor forklarer og mimer jeg, at jeg nu vil gå ned til menneskene, og at der er alt for farligt for en lille elg. Der er biler og busser dernede og høje lyde og mange forvirrende signaler. Det er faktisk det, der er allermest kendetegnende for menneskene, siger jeg, de er mestre i at sende forvirrende signaler, der er ingen, der kan overgå dem, man kan lede i tusind år, men man vil aldrig finde mere forvirrende signaler end dem, der kommer fra mennesker.«* og *»Et af problemerne med folk er, at lige så snart de fylder et rum, er det menneskene, man ser, og ikke rummet. Store, øde landskaber holder op med at være store, øde landskaber, hvis der er et eller flere mennesker i dem. Mennesket definerer, hvor blikket skal falde. Og menneskets blik er næsten altid rettet mod andre mennesker. På den måde får man skabt en illusion om, at mennesket er vigtigere end det her i verden, der ikke er menneske.«*

### **Frygtsom symptombehandling**

Det er utænkeligt, at Management Man skulle indse nødvendigheden af at ændre på sin egen gøren og væren. Til gavn og nytte for ham selv. Og til gavn og nytte for hans omgivelser. Årsagen i form af en frygtsom og fordringsfuld afkobling af realitet og

virkelighed behandles ikke. Der behandles kun symptomer. Der laves *branding* og udvikling af *image*. Den lille håndværksvirksomhed udvikler sig til en stor koncern qua det økologiske og moderigtige produkt. Prestige, magt, rigdom og dermed bekræftelse omgænger koncernen i stigende grad. Og det vrirler op af huller i jorden med individer af racen Management Man. De strømmer til for at standardisere, forretningsudvikle, kvalitetssikre, konceptualisere, styre, regulere, ensrette, effektivisere. Og dermed får de afkoblet fællesskabet fra den egentlige ide. Produktet og kundeservicen forringes. Det afspejles i de kundetilfredshedsundersøgelser, som Management Man har taget initiativ til at indføre. Det er jo vigtigt med høje tilfredshedsmål. Men nu halter det, og initiativer må tages til at stoppe denne udvikling. Pyt med kundetilfredsheden blot kundetilfredhedsmålene er høje. Management Man kunne genansætte de arbejdere, han allerede har udskilt på grund af inkompatibilitet med sin livsform. Og på grund af deres insisteren på at tage sig af kunderne i stedet for at overholde regler, processer, procedurer, implementere *best practice*, opfylde mål, afholde *quality assessments*, udfylde præ-definerede skabeloner, opfylde *high-level requirements*. Og gå rundt og spille *committede, performende, proaktive, forandringsvillige, omstillingsparate*, socialt kompetente, empatiske, *fremadrettede*. Men en sådan outreret tanke kunne aldrig strejfe ham. Han må naturligvis straks hyre en mere som sig selv. En hurtigtsnakkende kundeservicetilfredhedsmålingsfokussignalsendingsdirektør, som kan rejse rundt og besnakke kunderne, indtil de er overbeviste om, at de er tilfredse. Og som kan designe finurlige, abstrakte kundetilfredshedsundersøgelser, der viser, at kunderne er tilfredse. Og at alt er vel.

Stolt proklamerer Management Man i den skandale- og kriseramte koncern ACME, at bonus for alle ansatte fra top til bund er afskaffet. Således kan ingen mere føle sig tvunget til at tage unødige risici. Alle arbejder nu for at gøre det, der tjener kunderne og det omgivende samfund bedst. Reglerne er strammet op. Målene er justeret. Småfejlene er rettet. Alt er vel igen. Og der var i øvrigt ikke rigtig noget at komme efter. Ved en senere præsentation af ACME's årsregnskab opdager en enkelt tilbageværende kritisk journalist, at Management Man stadig aflønner sig selv og sine med de samme svimlende lønsummer. Nu kaldes det blot *fast gage* i én summeret post. Og ikke som før *fast gage* og *bonus* i adskilte poster. På spørgsmålet om hvorledes det kan forekomme, når nu bonus er afskaffet for alle i koncernen, svarer Management Man: "*Det er for at kompensere for manglende bonus.*" Og det uden at rødme, skælv i stemmen, svede, blinke med øjnene eller på anden måde vise små tegn på skam, samvittighed, undren, refleksion. Eller indre forvirring over inkonsistensen i udsagnet, adfærden, sindelaget. Uden at vise tegn på tvivl. Management Man fortsætter ufortrødent og ureflekteret: "*...i fremtiden skal arbejderne uddannes bedre, ligesom man skal lære af krisen for at undgå lignende i fremtiden. Vi ønsker meget naturligt at skabe en sammenhæng mellem det, vi siger, og det, vi gør. Vi skal skabe forventninger, som vi kan leve op til. ACME er forandringsvillig, men skal ikke opfinde den dybe tallerken. For vi har de rigtige produkter og en fantastisk platform, men skal justere i form af konkrete ændringer. Det gælder også myter, som vi ikke har fået ryddet af vejen. ACME er ikke en dyr butik at handle i, men hvis den bliver opfattet som dyr, så er der ting i kommunikationen, der ikke har været tilstrækkeligt klare. Hvis kunderne opfatter os som blå og kolde, og vi gerne vil fortælle, at vi er nærværende og tilgængelige, så skal det bevises i markedsføringen, hvor man med stor forsigtighed kan justere sit udtryk. Og vi har i flere år har haft et omfattende compliance program vedrørende etik og corporate social responsibility, der omfatter retningslinjer og træning af arbejderne. Det sker for, at vi i videst muligt omfang kan sikre, at arbejderne kender reglerne. Og forstår at overholde reglerne. Men vi har fået nogle skrammer under*

*krisen, og dem skal vi have poleret væk.” Arbejderne skal uddannes bedre. Man skal lære. Forventninger ændres. Skal ikke opfinde den dybe tallerken. Justere. Konkrete ændringer. Myter. Ikke tilstrækkeligt klare. Opfattelser. Justere sit udtryk. Compliance program. Corporate Social Responsibility. Retningslinjer. Træning af arbejderne. Arbejderne skal kende og overholde reglerne. Polere. Alt andet end Management Man skal ændres og være anderledes. Symptomerne skal behandles. Arbejderne skal på flere kurser i *forandringsvillighed*, til flere arbejderudviklingssamtaler, til flere coachingsessions, udsættes for mere *Neurotisk Lineær Programmering (NLP)*, opfylde flere mål, overholde flere regler og processer, have mindre bonus, holde flere kvalitetssikringsmøder, implementere mere *best practice*. Der skal være mere af det, der i sig selv er problemet. Men hvad skal Management Man gøre anderledes? Hvordan skal Management Man være anderledes? Management Man vægrer sig ved at se indad og bagud. Han vil kun se udad og fremad. Kunne det tænkes, at hans filosofi eller mangel på samme er årsagen? Hvorfor ikke behandle den? Og løse problemet i modsætning til at behandle symptomerne og udsætte og forværre problemet. Man ser det samme reaktionsmønster, som når religioner angribes udefra. De lukker sammen om sig selv. Deres logik og filosofi eller mangler på samme kan ikke modstå et angreb af virkelighed og realitet. Qua at kun symptomerne behandles i ACME, så forværres krisen. Og Management Man må iværksætte yderligere symptombehandling i form af afskedigelser af arbejdere. ”Enhver ansvarlig ledelse tilpasser sit omkostningsniveau til sit aktivitetsniveau.” lyder det fra de gamle, grå, indtørrede, rynkede individer af racen Management Man i ACME. Og ordene repliceres af de unge, glatte, slimede ål, som drømmer hede drømme om at blive gamle, grå, indtørrede og rynkede. Og score store bonusser og aktieoptioner. Petersen (2004): »Den refleksion, vi ser i økonomisk teori, præger efterhånden større og større dele af livet. Vi ser det hos de ledere, der tilsyneladende måler deres egen værdi i svimlende årslønninger og aktieoptioner. Vi ser det hos medarbejdere, der skal motiveres af individuelle resultatlønnninger. Ud fra den tankegang, at det eneste, der virkelig motiverer os til at yde en indsats, er den økonomiske fordel. Hist og her kan man ganske vist finde indikationer på, at vi ikke drives alene af økonomiske incitamenter, men at vi i meget vidt omfang drives af helt andre motiver. At vi kan lide vores arbejde, at vi gerne vil lave det, vi er gode til at lave, at vi kan lide at løse krævende opgaver, fordi det giver en egen tilfredsstillelse.« og Skov (2009): »...indførelsen af ekstrinsiske motivationsfremmende foranstaltninger kan eliminere eller hæmme den enkeltes intrinsiske motivation. Det klassiske eksempel er drengen, der gerne vil hjælpe sin far og mor med at slå græs og føler en stor glæde ved dette arbejde. Han er vild med at slå græs. Han gør det næsten hver eneste lørdag i sæsonen. Men så finder hans mor på, at hans lommepenge jo ligeså godt kan have en relation til udførelsen af dette arbejde. Før eller siden må han jo få det lært. Hvordan verden er. Så han kan klare sig. Han har hidtil fået 50 kr. hver uge - uden modkrav. Men nu erstattes denne hidtidige ordning af en ordning, hvor drengen ikke får lommepenge, men løn for udført græsklipning. 50,- kr. per gang. Og der sker det mærkværdige, at han mister glæden ved at slå græs. Han slår stadig græs næsten hver uge. I det ydre er der ingen forandring. Men glæden er der kun indimellem. Han ser ikke længere frem til at slå græs. Han ser frem til pengene. Græsklipningen er blevet noget, der skal overstås. Så han kan få sine penge.« Hvad med alt det, der ikke kan måles og opgøres? Hvad med alt det, der ikke kan repræsenteres af et formelt mål? Udelades en større del af virkeligheden så ikke fra det, der gives opmærksomhed? Når noget sættes i fokus, vil det automatisk betyde, at noget andet sættes uden for fokus. Når alene snæver økonomisk teori og metode anvendes, så vil kun det, der kan gives en formel økonomisk repræsentation, komme i fokus. Alt det andet såsom godhed, rigtighed, vigtighed, gavn, nytte vil blive ignoreret. Alt det, der kræver andet*

end målforfølgelse og regeloverholdelse, vil blive betragtet som uvæsentligt. Man belønnes ikke for at gøre noget gavnligt og nyttigt, hvis ikke det som minimum samtidig betyder bedre regeloverholdelse og større målopfyldelse. Man får intet andet end problemer ud af at bruge sin indsigt, sin indfølelse, sit personlige ansvar, sin erfaring, sin empati, sin reciprocitet. Alting reduceres til, hvorledes man med mindst mulig indsats og mindst mulig risiko kan maksimere sin regeloverholdelse og sin målopfyldelse. Så længe man overholder regler og opfylder mål, så kan man være ligeglad med, hvordan det så i øvrigt går. Også selvom man ved, at det vil gå dårligt, netop fordi der følges regler og opfyldes mål. Men det er irrelevant, for man vil ikke kunne bebrejdes. Reglerne er overholdt. Målene er opfyldt. Turde det derfor være således, at kriser, nedgang, forfald netop skabes af, at der følges regler, resultataflønnes, standardiseres, overholdes processer, kvalitetssikres, implementeres *best practice* og gøres, som der måles på? Turde det være således, at kriser er en følge af suspendering af fornuft, indsigt, viden, erfaring, empati, reciprocitet, indfølelse, personligt ansvar? Turde det derfor tænkes, at løsningen ikke er flere mål, regler, planer, processer, metoder, politikker, værktøjer, modeller, procedurer, missioner, standarder, værdier, koncepter, strategier, visioner? De tankemønstre og sindelag, der skaber et problem, vil aldrig kunne indse og løse problemet. Turde det være således, at løsningen er blevet problemet?

### **Learning points og ny viden**

Men Management Man tillader ikke, at der gøres erkendelser. Hverken på egne eller omgivelsernes vegne. Det kunne risikere at lede til et fald af hele hans forestillingsverden. Og dermed hans eksistens og livsform. En mur kunne falde. Men erkendelser vil altid gøre ondt, hvis man har taget tilflugt i egen eksistens. Eller i en forestilling om egen eksistens. Og bekræftelse af status quo er modsætningsfyldt. En bekræftelse af et status quo kan nødvendigvis ikke indeholde andet end modsætning. Status quo er netop ikke skabt ved bekræftelse af et andet og tidligere status quo. Management Man sender derfor sine arbejdere på en hoben kurser. Der skal skabes ny viden desuagtet, at de færreste kan sige noget vidende om, hvad viden egentlig er. Det er for ubekvemt og smertefuldt at gøre sig erkendelser på egen hånd. Endda selvom alle mulighederne er til stede. Tænk også hvad der kunne ske, hvis man satte arbejderne fri og lod dem tænke selvstændigt og ubegrænset. Men hvordan kan man være bare i nærheden af erkendelse, afklaring, oplysning, hvis ikke alt til alle tider er til diskussion? Man finder jo aldrig ud af, hvad svaret er, hvis ikke man tør stille spørgsmålet? Eller hvis man allerede har bestemt sig for svaret, før spørgsmålet stilles. På kurserne uddeles med rund hånd *learning points* i form af korte, letforståelige og indholdsløse floskler på en uendelig række af *PowerPoint slides*. Man skal jo kommunikere, så andre kan forstå det. Ingen må udfordres. Det skal være umiddelbart forståeligt. Det skal være konkret. Og det skal være målbart. *Learning points* i form af nye, opdaterede værktøjer, metoder, processer, modeller, koncepter, målinger. Eller nuanceringer af de for tiden fremherskende floskler pakket ind som såkaldt ny viden. Floskler der mere antager karakter af modeluner, forvirring eller egentligt hysteri end viden. Justeringer af status quo. Intet må ændres. Der må ikke gøres erkendelser. Det kunne jo føre til en ændret adfærd på baggrund af et ændret sindelag. Det diskuteres, hvorvidt det er hårdt at skulle stå op en halv dag til en workshop. Eller hvorvidt lang eller kort frokost er fremmede for workshoppens fremdrift og resultat. Eller om workshoppen skal ligge før eller efter frokosten. Eller hvilke *core values*, der skal printes på labels til det koncerntificerede økologiske postevand i de miljøvenlige

genbrugsflasker. Eller hvorvidt den enkelte kursUSDeltager har en blå/gul/rød/grøn personlighed. Og har man lige dele af alle farver, tvinges man til at vælge én. Ellers passer modellen jo ikke. Det er vigtige og vægtige emner, der er på dagsordenen på disse dyrt betalte kurser beværtet af såkaldt anerkendte konsulenthuse. KursUSDeltagerne aftegner hastigt alle bokse, pile og kasser fra *whiteboardet*. Al management mekanikken. Og noterer flittigt de dybsindige *learning points*. Det er vigtigt at få den nyeste viden med hjem i organisationen. Og få den afprøvet, indarbejdet og implementeret. De efterfølgende gode kursusevalueringer bekræfter forestillingerne og status quo. *Alle er enige*. Kurset gentages og gentages med endnu en omgang nuanceringer af de samme værktøjer, metoder, processer, modeller, koncepter, målinger, slogans. Og dermed forbliver alt, som det hele tiden har været. Alle er lykkeligt uvidende. Riten har bekræftet myten. En grundlæggende kritik er forhindret. Den øvrige kritik er holdt inden for overfladiske rammer. Forestillingerne er opretholdt. Livsformen er opretholdt. I sin ph.d. afhandling "*Muligheden for kritik – Metodologiske studier*" og i radioprogrammet "*Eksistens*" på Danmarks Radios P1 den 20. november 2005 kalder sociolog Rasmus Willig tidens kritikgenre for en campingpladskritik. Og en overfladisk og impotent forbrugerkritik. Genstanden for kritikken er ifølge Willig manglende varmt vand eller for få varer i campingpladsens kiosk. Kendetegnende for denne type kritikgenre er, at der ikke stilles grundlæggende spørgsmål til ledelsesfilosofien på campingpladsen. Kritikken bliver overfladisk og impotent. Og fraværet af grundlæggende etiske og eksistentielle spørgsmål betyder ifølge Willig, at vi ikke opdager, om den flødesauce, som vi ellers har det godt i, er blevet sur. Det er svært at argumentere for en sur flødesauce, hvis *alle er enige om*, at den er frisk og sød. Historisk fik man hugget diverse lemmer af. I dag mister man i det mindste blot anerkendelse, opbakning og til sidst midlerne til et rimeligt livsoprethold. James Waller skærer det ud i pap i forordet til sin bog "*Becoming Evil*". Waller (2002): »*Given that most societies do not commit genocide and most people do not become genocidal killers, there is an intuitive common sense to such an approach. If "extraordinary evil" is not the norm either historically or in our everyday experience, then its source must be found in some abnormality particular to those peoples and societies that do perpetrate "extraordinary evil". Such a commonsense assumption is also comforting. We look for flaws in others, not latent potentials within ourselves. For surely "we" and "our" society could not do what the perpetrators and their societies have done.*«

Konklusionen må være, at hvad *alle er enige om* synes mere at være et kriterium for opretholdelse af stabilitet og eksisterende forestillinger end et kriterium for, hvad der måtte være rigtigt, vigtigt, godt, gavnligt og nyttigt. Én må nødvendigvis skulle vide, før flere kan vide. Og flere må nødvendigvis skulle vide, før alle kan vide. Hvad *alle er enige om* kan derfor aldrig være kilde til noget nyt og forandrende. Hvad *alle er enige om* kommer derfor til at fungere som bekræftelse af et status quo. Og et nuværende status quo er ikke skabt ved bekræftelse af et tidligere status quo. Hvad *alle er enige om* synes derfor heller ikke at være i de eniges interesse. Ydermere synes styrken af postulatet *alle er jo enige om* at stige med graden af magt, råhed, brutalitet, intellektuel dørskhed og fordømmende konformitet. Herunder evne og vilje til at suspendere samvittighed, indsigt og indre stemme. En indre stemme der netop stiller spørgsmål ved det, som *alle er enige om*. Og som derved kan foranledige, at den typiske ensidige, enfoldige og strategiske orientering mod andre mennesker med samme sindelag kan rettes mod noget andet. Mod noget mere. Mod dét der åbner og gør muligt. Mod en frigørende og frisættende frygtløshed og fordringsløshed.

## Træk sværdet og bring gryden i kog

»We must now recognize belief once more as the source of all knowledge. Tacit assent and intellectual passions, the sharing of an idiom and of a cultural heritage, affiliation to a like-minded community: such are the impulses which shape our vision of the nature of things on which we rely for our mastery of things. No intelligence, however critical or original, can operate outside such a fiduciary framework.«

Michael Polanyi i "*Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*"  
(London 1958: The University of Chicago Press)

Der må skelnes mellem elefanten og kimæren. Den eneste måde, hvorpå en elefant og dens kvalitet kan kendes, genkendes, erkendes, er ved *ikke* at reducere den til distancerede, afkoblede, arbitrære, eksplicite, formelle mål. Ved at lade elefanten være i fred med at være elefant. Og ikke forsøge at reducere den til noget afkoblet, distanceret, formelt på bekostning af at fjerne dens essens, dens kvalitet, dens eksistens. På bekostning af at gøre den til noget, der ikke er en elefant. Ja, ikke engang noget virkeligt og eksisterende. En kimær. Formålet med en elefant er at være elefant. Det er uden mening at tale om et mål med eller for en elefant. Den er et autonomt og levende væsen. Og dermed en eksistens som ikke kan repræsenteres, skabes eller genskabes. I hvert fald ikke uden at involvere mindst to andre elefanter af modsatte køn, som kan lide hinanden. Og de ville kun kunne skabe *en anden* elefant. De ville ikke kunne genskabe *den samme* elefant. Elefantens eksistens i sin helhed er altså både unik og kompleks. For kompleks til at blive formaliseret i en sproglig repræsentation i form af et mål. Der må altså skelnes mellem kategorier. Mellem det, der er uafhængigt, håndgribeligt, praktisk, fysisk, forudsigeligt, beregneligt, styrbart og i sværeste fald kun kompliceret. Og det, der er afhængigt, uhåndgribeligt, uforudsigeligt, uberegneligt, umåleligt og komplekst. Det enkle til det komplicerede kan gøres eksplicit, formaliseres, måles, vejes og dermed gives en gyldig sproglig repræsentation. Beviset på dette er vores succes med mekanik, teknik og anden naturvidenskabelig viden. Det er i sig selv uafhængigt og kun kompliceret. Og kan formaliseres i for eksempel ingeniørkunsten. Måske denne succes har forledt til den tro, at formelle, eksplicite, afkoblede metoder vil lede til succes også på vidensområder, der ikke er baseret på formel og eksplicit viden? Det komplekse besidder imidlertid sit eget formål, sin egen eksistens. Og sin egen indre nødvendighed, indre logik, indre væsentlighed. Sproget kan kun pege på dette, hvis det ikke forsøger for hårdt. Hvis det undgår at gå via kimæriske, afkoblede formaliseringer såsom mål, regler, planer, processer, metoder, politikker, værktøjer, modeller, procedurer, missioner, standarder, værdier, koncepter, strategier, visioner. Kvalitet, viden, vækst, velfærd og lignende komplekse forhold er ikke noget, man kan designe, beregne, regulere, måle, sikre sig frem til. Og hvorfor diskuteres det ikke, om der overhovedet er brug for mere af det, der traditionelt kaldes vækst? Hvorfor diskuteres det ikke, hvad viden er? Hvorfor diskuteres det ikke, hvad velfærd er? Og om der er brug for mere af det. Kunne velfærd ikke lige så godt være at få lov til at være i fred for irrelevante fordringer. Og vælge sin egen livsform og leve det liv, man selv måtte ønske? Et flag i en flagstang kan sikres. Mod at blæse væk i vinden. Med et korrekt bundet flagknob, der erfaringsmæssigt er den bedste metode til at binde to stykker tov af forskellig tykkelse sammen. Et pælestik er derimod det erfaringsmæssigt bedste knob til at lave et fast øje på et reb med. For eksempel til at fortøjre og sikre en båd til en pæl med. Og kunsten at binde knob og stik kan formaliseres. I tegninger, instruktioner og lignende sproglige formaliseringer og overleveringer, der peger

på erfaringen. Den sproglige formulering, der peger på erfaringen *pælestik*, lyder: »*Lav en sø af tovet. Lad slangen (tov-enden) stikke hovedet op ad søen, rundt om træet og ned i søen igen.*« Formuleringen ledsages af en tegning, et rigt billede, der illustrerer og forøger pegningen på erfaringen. Formuleringen er i sig selv et rigt billede, da den gør brug af eksisterende viden hos modtageren. En sø, et træ (en stamme), en slange. Og dermed kan selv novicen lære sig den pågældende erfaring. Især hvis han allerede har initial viden om tov, reb, knob, stik og anvendelsen af disse. Og hvis han kan abstrahere fra tegningen og formuleringen til den erfaring, den peger på. Har novicen selskab af en mester vil indlæringen kun gå hurtigere og blive bedre. Mesteren ville kunne berige overleveringen med endnu flere pegninger på erfaringen. Man må altså kunne se igennem de tomme formuleringer, der ikke peger på nogen erfaring. Eller formuleringerne med så mange inkonsistente pegninger, at der ikke længere er nogen egentlig pegning på en egentlig erfaring. Flosklerne pakket ind som såkaldt ny viden. Modeluner. Trends. Jargon. Sproget, der ikke længere peger på nogen mening. Endsige forsøger. Tale for talens skyld. Lydene, der bekræfter, at alting er og forbliver, som det har været længe. Man må kunne se igennem Management Mans frygtsomme og fordringsfulde mål, regler, planer, processer, metoder, politikker, værktøjer, modeller, procedurer, missioner, standarder, værdier, koncepter, strategier, visioner.

### Overlevelsesstrategier

Der kan vælges mellem flere alternative overlevelsesstrategier i kampen mod Management Mans frygtsomhed og fordringsfuldhed. I kampen mod hans kompromisløse og nådesløse hævden og opretholdelse af alene *hans* livsform, *hans* eksistens, *hans* forestillinger. Formålet må være at lære ham frygtløshed og fordringsløshed. Men at konfrontere ham med dette direkte og således også proklamere sin *andethed* i forhold til ham, ville resultere i stigmatisering og eksklusion. I en eller anden form. Mere eller mindre direkte. At sætte hælene i og proklamere sin *andethed* er den sikre opskrift på afslutning af egen eksistens. Skov (2009): »*Direkte at italesætte et individuelt perspektiv, der er i konflikt med virksomhedens interesser, vil være at negere sin egen legitimitet som medarbejder. Medarbejderens eneste legitime mulighed for at udtrykke sin andethed direkte, er ved at melde sig ud af spillet - sige op. En af konsekvenserne af dette er, at opsigelser kommer som lyn fra en klar himmel, hvilket er en meget fremtrædende tendens blandt de undersøgte virksomheder. Her er intet halvt år med parterapi, hvor far og mor ser, om de ikke kan få forholdet til at virke. Det er mere á la sølvbryllups-kærlighedsfest med skåltaler og "hvor er det flot" og "for evigt" den ene dag og skilsmisse dagen efter.*« Det er derfor ikke et alternativ at stå hårdt fast på sin *andethed* og på en proklamation af sin *andethed*. Medmindre man er villig til at gå *hele* vejen og tage *alle* konsekvenser. Såsom de store kæmper i historien har gjort. Ofte med livslange konsekvenser eller effekter, der først har vist sig efter deres tid. Men én skulle jo være den første til at sige fra. Én skal vide, før flere kan vide. Og flere skal vide, før alle kan vide. Forandring kan aldrig komme af frygt for forandring. Eller af fratagelse af råderum til at skabe forandring. Eller af at resignere og opgive håbet om forandring. Selvom man kan se behovet. Og mulighederne. Men man må kende og være i stand til at genkende den modstander, man er oppe imod. En modstander, der ikke er Management Man i sig selv, men hans frygtsomhed og fordringsfuldhed. Og hans uvidenhed og forvirring. Og hans konformitet og manglende (selv)kritik. Afledt af langvarig undertrykkelse af indre stemme, samvittighed, indsigter. Maier fortæller på sin egen kyniske og ærlige måde, hvilke tegn på fjendeland, man skal være opmærksom på. Maier (2004): »*Reverse the signs. The more a large company talks about something, the less there is of*

*it. Companies assert the "value" of particular jobs just at the moment they are about to disappear; they emphasize "autonomy" at the same time as requiring you to fill in a form in triplicate for every trifle and consult six other people before making an anodyne decision; they trumpet their "ethics", when in reality they believe in nothing.» og »Don't be afraid to go round in circles. The language of business is a circle, like a snake eating its own tail. Pick up the thread of an idea and follow it through to the end: invariably, you will end up back at the beginning. Business is a world in which, often enough, we work only to prepare ourselves for a meeting - or to create more work.« og »Distinguish stupidity from downright lies. It is difficult to know which is which in business, and with experience you will find that it's sometimes both. For example, if your organization tells you "Our people are our greatest asset" or "We welcome your ideas", this is harmless verbiage, because everyone knows that the world is not like that. On the other hand, the phrase "We want you to carry out a number of roles, tackle big challenges, and take responsibility for a variety of innovative projects and initiatives" is clearly a snare for fools. And when a manager declares "I haven't heard any rumours" or "I have an open-door policy", these are usually also lies. The marriage of stupidity and hypocrisy is a fruitful one; it forms the basis of modern managerial practice, which some have given the pompous title "neo-management".«*

Man må være på vagt over for *mange-meget-flere-mere-flest-mest* fordringen. Turde det være således at jo flere jo mere frygtsomme? Vil de frygtsomme ikke altid søge pseudotrygge pseudofællesskaber, fordi de er for frygtsomme til at stå alene? For frygtsomme til at stå på egne ben. Og jo mere frygtsom jo mere begrænset i tanke, i tale, i handling. Han vil tænke, sige, gøre det, der forventes af ham, fordi det vil bekræfte og fremme hans medlemskab af pseudofællesskabet. Men hvis det pågældende pseudofællesskab ikke er gavnligt, ikke er nyttigt, ikke er vigtigt, ikke er godt, ikke er rigtigt. Vil det gavnlige, det nyttige, det rigtige, det vigtige, det gode så ikke have oprindelse i nogen andre end de mange, de magtfulde, de fordringsfulde, de frygtsomme. Vil det så ikke have oprindelse i nogle få? Eller måske én enkelt? Man kunne lave en analogi til videnskabelige opdagelser. De har ofte haft deres oprindelse hos én, som havde en vag, frygtløs fornemmelse af, at noget kunne være anderledes. Anderledes end det som alle hidtil havde antaget og troet på. Man kunne lave en ditto historisk analogi til fremvæksten af åbne, liberale, demokratiske kulturer og samfund med frie og lige muligheder for en overvejende del af disse fællesskabers medlemmer. Frie og lige muligheder, som bevirkede, at ikke kun de samme få kilo hjerne tænkte tanker og fik ideer. Skete denne fremvækst på baggrund af daværende magtfulde, frygtsomme, fordringsfulde, enevældige konger, kejsere, præster eller andre former for autoriteter? "Al denne rigdom, magt og eksklusivitet til at tænke tanker og få ideer er ved at kvæle og strasse os til døde. Om vi må, så vil vi gerne have lov at frasige os den og dele den ud på alle. Vi er af den overbevisning, at udvikling, fremskridt og progression kræver synteser mellem forskellige synspunkter, forskellige ideer og forskellig viden". Næppe. Fremvæksten skete snarere ved, at latente ideer spirede og emergerede hos enkeltpersoner og små græsrodsgrupper. Og fordi tiden og sindelaget var modent til det, så spredte ideerne sig og fik rodfæste. Og blev det nye "jamen, det er alle jo enige om". Eller "sådan har det altid været". Eller "det hersker der ingen tvivl om". Hvis ikke tiden og sindelaget er modent, så vil det, de få synes, altid blive betragtet som outreret. Hvis tilslutningen stiger, og det udvikler sig til et ikke ignorér- eller stigmatisérbart mindretal, så vil de mange og de frygtsomme begynde at udtrykke strategisk tvivl om, hvorvidt der ikke eventuelt og under visse betingelser kunne være noget om sagen. Når ideerne er alment udbredte, så vil det i stedet lyde noget i retning af "alle er enige om, at det er klart, at der ikke hersker nogen tvivl om, at det altid har været sådan". Man må derfor som udgangspunkt afvise

*mange-meget-flere-mere-flest-mest* fordringen. Det er sandsynligt, at man har fat i noget godt, gavnligt, nyttigt, rigtigt, vigtigt, hvis man står alene med sin opfattelse. Vel at mærke hvis man har den i en afdæmpet, rolig, fordringsløs, frygtløs og dermed uforstyrret sindstilstand. Og hvis man fostrer den værende inde i et ellers frygtsomt og fordringsfuldt pseudofællesskab. Hvis man får eksponeret sig som kontrast og *andethed*. Den ultimative fordring man mødes med i form af *mange-meget-flere-mere-flest-mest* fordringen må man derfor kunne kende, genkende og afvise. Fordringen om, at et generelt problem er *dit* individuelle, psykologiske, personlige problem, må du kunne kende, genkende og afvise. Hvis det proklameres, at du ikke er *forandringsvillig*, så kan det meget vel være fordi, du faktisk er ganske *forandringsvillig*. Og derfor ikke har brug for endnu et pseudokursus i *forandringsvillighed*, som jo repræsenterer det modsatte af *forandringsvillighed*. Sådan gør alle jo. Og har gjort længe. Det er det modsatte af forandring. Og vilje til forandring. Borchman et alii har en række anbefalinger til at imødegå *mange-meget-flere-mere-flest-mest* fordringen med. Borchmann et alii (2008): »Den første anbefaling, vi vil fremsætte, er selvfølgelig, at skal din personlige kommunikation, dit tidsforbrug, din indstilling, dit stress eller lignende gøres til genstand for udvikling, så overvej altid, om det stipulerede udviklingsbehov kunne være forankret i noget andet end lige præcis en mangel eller et behov hos dig. F.eks. den situation, som du og andre befinder dig/jer i. Der er formentlig en grund til, at man kan samle et helt hold eller i det hele taget udbyde en vare på kommercielt plan! Vær samtidig bevidst om, at problempåtaler og udviklingstilbud altid potentielt implicerer en fokussætning, hvor noget sættes i centrum, og noget sættes udenfor. En fokussætning, der også kan medføre en ansvarsforskydning. Tag det, der er dit, men lad være med at lade den ene citron-saftkurs-forskrift efter den anden føre dig dybere ind i en selvbebrejdelse. En anbefaling, der også må siges at gælde, når du præsenteres for idealer og tekniske forskrifter, som simpelthen ikke er opnåelige eller muligt anvendelige under eksisterende arbejdsbetingelser: Et forhold, som f.eks. kan siges at gælde myriaden af tilbud om at blive bedre til at løse sine arbejdsopgaver ved efterlevelse af f.eks. coachings-, undervisnings-, rådgivnings- og kundebetjeningsideal m.v.« og »Den anden anbefaling, vi vil fremsætte, vedrører brugen af virkemidler til formidling af de hævdede hjælpetilbud: Bliver du udsat for en dramaturgisk malen fanden væggen, et utal af trivialmetaforer og eksempler, samt en vekselvirkning mellem etablering af pseudofællesskaber og pludselige brud hermed, kan den irritation eller det ubehag, du kortvarigt føler, formentligt give dig en sikker indikation på, at du er på vej til at blive påduttet noget. En anbefaling, som selv de argeste kritikere af denne artikel utvivlsomt vil have travlt med tilslutte sig.« og »Endeligt skal vi som en tredje anbefaling advare mod mellemkollegiale tendenser til klassifikation, afskrivning og marginalisering af andre som "brokrøve". Sådanne tendenser fortjener nemlig som minimum at blive undersøgt for, om de ikke kunne være en vægring mod at blive mindet om forhold, som vi selv inderst inde ved, er forkerte, men ikke orker at forholde os til, eller et horisontalt og derfor fejlrettet forsøg på at returnere noget af den vold, vi selv udsættes for ovenfra.«

## **Retning og råderum**

Tvetydighed, uudtrykkelighed, formål, retning, personligt ansvar, selvorganisering må dyrkes og fremmes. Og i takt med at vi klatrer op ad den evolutionære rangstige, må selvregulering på basis af indre indsigter, indre erfaringer, indre samvittighed, indre stemme og følsomhed tage over fra den fattige, formelle, ufølsomme, eksterne regulering. Regler, processer og mål indsnævrer råderum, institutionaliserer ansvaret og begrænser løsningsmængden. Management Man fortsætter således med at skabe problemer under dække af at lave løsninger. Desuagtet at det meste af det, som er godt, rigtigt, vigtigt,

gavnligt, nyttigt ikke kan formuleres, formaliseres, specificeres i afkoblede, distancerede mål, regler, processer. Og desuagtet at situerede problemer og deres ditto situerede løsninger ikke på forhånd, før de opstår, kan kendes, genkendes, erkendes. Mål, regler, processer udelukker anvendelsen af tyste indsigter og tavse erfaringer. Det fjerner følsomheden over for komplekse situationer og omstændigheder. Det umuliggør dét at udvise hensyn, have indlevelse, føle empati, være personligt ansvarlig, have indfølelse. Det udelukker og umuliggør udlevelse af alle de komplekse kompetencer og egenskaber, der netop kendetegner dét at være et væsen med en latent overlegen intellektuel kapacitet. Hvis råderummet fjernes, og ansvaret institutionaliseres, kan der ikke længere reageres med følsomhed over for og indsigt i situationen. Der kan kun reageres som forud formuleret, formaliseret, specificeret, forudsagt, designet, beregnet, beskrevet, fordret. Dermed kan der kun reageres på den lille del af virkeligheden, som a priori er mulig at formulere. Jamen, hvordan skal man så styre og sikre, at der opnås den ønskede kvalitet? Man skal styre det, der styres kan. Det enkle, uafhængige, praktiske, fysiske og i sværeste fald komplicerede. Alt det andet skal ledes. Ledes ad en vej, i en retning, på baggrund af en ide og et formål. En ide om hvor det vil være rigtigt, vigtigt, godt, gavnligt, nyttigt at komme hen. Og i hvilken formålstjenlig retning man skal starte med at tage de første spæde skridt. Vejen former sig, mens man går. Både forhindringer, problemer, muligheder, løsninger vil dukke op af sig selv. Man vil lære undervejs. Og forhåbentlig er man i følge med en erfaren guide, en mester, der kan vise, demonstrere, lære fra sig på baggrund af en mesterlig viden. Petersen (2008): *»Selvorganisering forudsætter forståelse af opgaven, evne til at kooperere og koordinere uden plan og en høj grad af personlig ansvarlighed. Forståelse af opgaven kan komme fra en forestilling, ide eller mening, som man kan rette sine aktiviteter mod. Ikke et klart mål og et program eller et sæt detaljerede angivelser af det næste trin, som man blot skal udføre uden at have en ide om meningen med det hele.«* og *»Kooperation og koordination kan heller ikke planlægges i detaljer, men må bygge på udveksling af ideer, føle sig frem og justering til hinandens aktiviteter, som i robådseksemplet. Man har selv ansvar for at kooperere med de andre og har selv ansvaret for den nødvendige koordination. Kun i minimalt omfang vil koordinationen være sikret af en på forhånd givet plan.«* og *»I stedet for mere og mere detaljerede handlingsanvisninger, regler og planer er det således det modsatte, vi har brug for i mange organisationer. Tiltro til allerede eksisterende indsigt, til faglig kunnen, og til individuel ansvarlighed. Det betyder færre detaljerede handlingsanvisninger, mere frihed til ansvar. Forstået som et større råderum, hvor man selv tager ansvaret for at forstå og løse arbejdsopgaver.«*

På en kompleks rejse mod en tvetydig ide i en ikke på forhånd kendt retning, vil der opstå nærmest uendeligt mange problemer, der skal løses. Forskelligartede problemer, der kræver forskellig viden, forskellige indsigter, forskellige erfaringer. Muligheder og løsninger vil findes og opstå på tværs af vidensområder. Nye ideer vil opstå. Og for at de kan opstå, er det en betingelse og nødvendighed, at de opstår på tværs af vidensområder, som ikke før har været kombineret. Ellers vil det ikke være nye ideer. Finansfolkene, der slap den uregerlige finansgris løs, vidste en masse om formel finansieringsteknik og –metode. Om beregninger af hovedstol, rente, amortisering. Om mere eller mindre tænkte og hypotetiske metoder til risikoafdækning. Som om forhindring af risici er noget, man kan designe, beregne, sikre sig frem til. Hvis man kunne det, ville der vel ikke være tale om risici? Som det efterfølgende kan konstateres, vidste de ikke noget om bæredygtighed og ligevægt. Om bæredygtigheden og ligevægten i mellem aktiver og gældsætning. De vidste ikke noget om, at den monetære værdi af et hvilket som helst aktiv er en arbitrær værdi. Arbitrær fordi den er afhængig af sindsstemninger og humørsvingninger hos de, der måtte have en interesse i (at spekulere i)

aktivet. De ved ikke, at det, de kalder markedet med ærefrygt i stemmen, blot er summen af en masse menneskers luner. Det ene øjeblik er et aktiv millioner eller milliarder værd. Det næste øjeblik er det usælgeligt. Som fugleflokke der flyver som én fugl. De ved ikke, at økonomiske mål kun udgør en forsvindende lille del af repræsentationen af en organisations, en kulturs, et samfunds godhed, rigtighed, vigtighed, gavn, nytte. Bliver en masse mennesker syge og kommer på hospitalet, stiger aktiviteten i det pågældende samfund. Og dermed stiger de økonomiske mål også. Hvorfor ved de ikke det? Hvorfor kender de ikke til sådanne forhold? Fordi de ikke udsætter sig for *andetheden*. *Andetheden* skal derfor altid være repræsenteret i rigeligt mål i enhver organisation, enhver kultur, ethvert samfund. Ellers vil organisationen, kulturen, samfundet langsomt forfalde i ensretning, forvirring, konformitet, uvidenhed, modeluner, hysteri. For den vil jo aldrig blive udsat for "turde det være således, at...?". Dermed bliver de eksisterende forestillinger og den eksisterende livsform aldrig udfordret. Og dermed vil der aldrig fremkomme nye ideer. Eller findes nye løsninger på kendte, eksisterende problemer. Eller gøres opdagelser, erkendelser af eksistensen af grundlæggende, alvorlige problemer. Petersen (2008): »Paradoksalt nok er det vigtigt, at medlemmerne i en gruppe er forskellige, har deres egne meninger og ideer tillige med egne indsigter og erfaringer, samtidig med at de skal agere i en slags underforstået fællesskab, hvor de har nogenlunde samme ide om, hvad de skal lave, meningen med det, og hvilken retning de skal bevæge sig i. Hvis de bliver for ens i deres ideer, meninger, indsigt og erfaring, er det vanskeligt at forestille sig, at de som selvorganiserende gruppe kan generere nye ideer og løsninger, som går ud over, hvad de hver for sig kunne have fundet på.« og »Ideen er, at man herved kan skabe noget, der er væsentlig mere vigtigt end de banale ideer om vidensdeling, nemlig muligheden for videnssyntese. Med dette mener jeg, at de enkelte gruppemedlemmers specialiserede viden forenes i den praktiske opgaveløsning. Denne forening af viden i praksis giver mulighed for en kollektiv opgaveløsning, der kan gå langt ud over, hvad den enkelte kan præstere [...]. Dermed kan det i praksis fungere sådan, at gruppen besidder en slags kollektiv intelligens, som er større end noget enkelt medlems.« og »I stedet for at betragte samfundet som et kæmpemæssigt urværk, hvis funktion kan designes ned til det enkelte lille tandhjuls funktion, skal vi snarere se det som en umådeligt kompleks myretue. I myretuen er det vanskeligt at forudsige, hvad hver enkelt myre vil foretage sig, og der ligger ingen færdig, genial plan bag konstruktionen af en myretue. Det færdige resultat er et mønster og en orden, som ganske vist kan forlede én til at tro, at der må ligge intelligent design bag disse fantastiske konstruktioner. Men der er næppe mange, som forestiller sig, at myrer er udstyret med tilstrækkelig intelligens til, at de kan indse, hvad de foretager sig, eller at de følger en veltilrettelagt plan.«

Hvis man skal rejse i en retning, der er ukendt. Mod et mål der ikke kendes og ej heller kan specificeres på forhånd. Så må man have hjælp fra en mester, der har foretaget lignende rejser førhen. Og som derfor kan pege i den rigtige retning. Mesteren kan med udgangspunkt i sin mesterlige viden etablere mange retningsgivende pegninger mod erfaringen, mod ideen, mod formålet. At lære af en mester må derfor fremmes. På nuværende tidspunkt må det kunne godtages, at kun en mindre del af virkeligheden er formaliserbar og specificerbar. Dermed er den overvejende del af virkeligheden kun mulig at give videre ved mesterens eksempel. I mesterens praksis. Sådan som både mennesker og dyr også evolutionært og naturligt lærer at begå sig i virkeligheden under deres opvækst. Polanyi (1958): »An art which cannot be specified in detail cannot be transmitted by prescription, since no prescription for it exists. It can be passed on solely by example from master to apprentice.« Mesteren kan i sin praksis videregive alt det, der ikke kan siges, men kun vises. Han kan overføre den viden, der ikke kan formuleres. Gennem mesterens eksempel udsættes

lærningen for lige så uendeligt mange detailindtryk, som når man ser et ansigt og lærer det at kende. Uden at kunne fortælle, hvordan man kan kende og genkende det pågældende ansigt. Eller som når man lærer at køre på cykel og holde balancen. Uden at have adgang til de uendeligt mange sanseindtryk i form af fysiske påvirkninger af balancen, så lærer man at koordinere dem alle. Og efterfølgende kan man udføre en mesterlig praksis i form af at kunne holde balancen på en to-hjulet cykel. Det er mesterviden. For man gør det. Og har dermed succes. Men man kan ikke sige hvordan. Eller videregive den pågældende viden i en sproglig formulering. I en plan og proces ledsaget af en række succeskriterier, milepæle, målepunkter.

### Andethed og synteser

Hvis alle mennesker til alle tider havde tænkt ens, haft ens adfærd, gjort de samme ting, sagt de samme ting, haft de samme ideer, hvordan ville den menneskelige verden så have set ud i dag? Kræver nyskabelse, innovation, fremskridt, forbedring, udvikling, progression netop ikke, at mennesker, som deler nogle få helt basale, grundlæggende og tyste værdier har forskellig viden, forskellige indsigter, forskellige ideer, forskellige meninger, forskellige erfaringer? Kræver det netop ikke, at der skabes synteser mellem forskellighed? Mellem kontraster? At frygten for *andetheden* suspenderes. At der gives slip på fordringspåleggelsen og frygtsomheden. At der realiseres en forbrødring mellem forskelligheder. Mellem *andetheder*. Loe (2004): »*Mens Gregus og jeg banker kiler i jorden rundt om totempælen, kan jeg høre, at forbrødringen intensiveres inde i skoven. Der foregår en eller anden form for gruppearbejde deroovre. Højrefløjsmandens stemme skærer indimellem irriteret igennem, men jeg føler ikke, at det angår mig. En sådan festival er naturligvis et prisværdigt initiativ, og det er helt rigtigt set: Verdens folkeslag og religioner har brug for en håndsækning, hvis vi skal kunne klare os igennem. Ingen ville være gladere end jeg, hvis det skulle lykkes. Men jeg må indrømme at jeg ikke har særlig tiltro til, at det går. Jeg tror, at toget er kørt. Jeg tror, at vi, der lever nu, må forsvinde, og at der må opstå en ny menneskeart. Med blanke ark og et mindre antal aggressive egenskaber. En mindre ejegod menneskeart. En variant, der har evnen til at se lidt stort på tingene.*« Loe giver et fingerpeg i retning af et abstrakt, men ikke desto mindre eksisterende behov for en mellemmenneskelig eller endda og mere ambitiøst; en mellemvæsenlig forbrødring. En forbrødring der dog i tiden kan synes at have lange udsigter. Det er som om, at intet kan forandres, uden at det sker af bydende nødvendighed såsom landkrig, hungersnød, naturkatastrofe eller statsbankerot. Turde det ikke være bedre, om det kunne ske på basis af et aktivt og grundlæggende valg på basis af en ditto grundlæggende (selv)kritik og erkendelse?

Turde det være således, at det ikke-overflødige og gyldige menneske, der gør godt, gør gavn, gør nytte, skal findes der, hvor afkoblingen, distanceringen, reglerne, processerne, målene hører op? Turde det være således, at det ikke-overflødige og gyldige menneske skal findes blandt de, der tør og kan sige fra? Og som insisterer på det rigtige, det vigtige. Turde det være således, at det ikke-overflødige og gyldige menneske skal findes blandt de *andre*, blandt *andetheden*? En *andethed* som alle har i sig. Men som kan være mere eller mindre undertrykt af frygt. Og af forvirring og uvidenhed. En *andethed*, som findes på den anden side af frygtløsheden og fordringsløsheden. Der hvor det gode, det rigtige, det vigtige, det gavnlige, det nyttige er nemmere og mere tydeligt at få øje på. En *andethed*, som tør og kan kalde en elefant for en elefant. Og en kimær for en kimær. En *andethed*, som er tilstrækkeligt fordringsløs og frygtløs til at befinde sig i og navigere i tvetydighed og uudtrykkelighed på baggrund af alene en idé, et formål, en retning. En *andethed*, som tillader anden *andethed*. En

*andethed*, som tillader eksistensen af andre livsformer. Og som lader dem være i fred med at være. Som tillader dem at besidde et eget formål og en egen indre nødvendighed, indre logik, indre væsentlighed. Turde det være således, at det gode, det rigtige, det vigtige, det gavnlige, det nyttige allerede er kendt af den indre stemme. Den indre stemme, der såfremt den ikke overdøves, overhøres, undertrykkes, repræsenterer indsigt, erfaring, indlevelse, empati, samvittighed, tilstedeværelse, fornuft, væren, reciprocitet, indfølelse, viden, personligt ansvar, virkelighed. Og *andethed*. Sig fra. Bring gryden i kog. Træk sværdet. Og drag i kamp.

## Referencer

- Borchmann, Thomas & Pedersen, Bendt Torpegaard: "*Intimideringskommunikation*". 1. udgave, 1. oplag. Aalborg 2008: Aalborg Universitetsforlag.
- Jungersen, Christian: "*Undtagelsen*". København 2004: Gyldendal.
- Loe, Erlend: "*Doppler*". 2. udgave, 3. oplag. Danmark 2004: Gyldendal.
- Maier, Corinne: "*Hello Laziness. Why hard work doesn't pay*". London 2004: Orion Publishing Group Ltd.
- Petersen, Verner C.: "*Hinsides regler. Selvorganisering og ledelse med ansvar*". København 2004: Børsens Forlag.
- Petersen, Verner C.: "*Vildveje i Velfærdsstaten. Fællesskab i opløsning, styringsillusioner, udveje*". København 2008: Informations Forlag.
- Polanyi, M.: "*Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*". London 1958: The University of Chicago Press.
- Polanyi, M.: "*The Logic of Tacit Inference*". The Journal of The Royal Institute of Philosophy (vol. XLI, no. 155, January, 1966, pp1-18).
- Polanyi M.: "*The Tacit Dimension*". London 1967: Routledge and Kegan.
- Skov, Jakob: "*Det brændende engagement. Videnmedarbejderen mellem performancemåling og fællesskab*". København 2009: Gyldendal Business.
- Suchmann, Lucy A.: "*Plans and Situated Actions. The problem of human machine communication*". Cambridge 1987: Cambridge University Press.
- Waller, James: "*Becoming Evil. How Ordinary People Commit Genocide and Mass Killing*". New York 2002: Oxford University Press.
- Willig, Rasmus: "*Muligheden for kritik - Metodologiske studier*". Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi. Roskilde Universitetscenter: FS & Ph. D. Thesis no. 49/2005.

»...det [kan] bemærkes, at forestillingen om en forskellighed i energiniveau synes at hvile på et tvivlsomt postulat om, at vores energiniveau er lavt, når vi er negative/sure og højt, når vi er positive/glade. Et postulat, der dog kunne søges gjort mere sofistikeret, hvis det eksempelvis blev hævdet, at energiniveauet var det samme, men at "energien" kunne have bedre chancer for at blive bragt i anvendelse i forhold til livets praktiske gøremål og/eller en situationsforbedring, hvis den ophørte med at fortabe sig i indre frustrationer eller slagsmål. Men netop forudsætningen, at den negative tænkning skulle inkludere et energitab, fordi energien kanaliseres til et indre slagsmål frem for et ydre, er den forudsætning, som tydeliggør den første indvending, som man kan have imod fordringen om den positive tænkningens fortræffeligheder: Nemlig, at negativ tænkning i lige så høj grad kan anvendes til udadrettet handling, hvorfor det også kan hævdes at være situationsafhængigt, om det er den ene eller den anden tænkning, der giver det bedste resultat. I hvert fald hvis der anlægges et længere eller bredere perspektiv på udkommet af de respektive tænkninger/humør end bare den fornemmelse af velbehag eller mangel på samme, som vi selv eller vores omgivelser umiddelbart måtte føle eller give udtryk for. Det kan således bemærkes, at flere kollektive historiske og individuelle biografiske fremskridt har været drevet af sunde impulser som et af krænkelser, misundelse eller indignation foranlediget raseri og mindre af tonerne til "den gamle gartner" eller efterlevelse af sloganet "smil til verden, så smiler den til dig". Problemet er m.a.o., at kravet, at der er gevinster forbundet med positiv tænkning, ikke kan fremsættes som værende gyldigt i forhold til alle situationer og relationer. Og måske særligt ikke, når der er tale om problemer, hvor vi vil bedømme en negativitet til at være berettiget. Eller hvor den, der oplever problemet, befinder sig i en ulige magtsituation, hvor en påtale af problemet i forhold til de, der potentielt kunne være ansvarlige for problemet, per automatik vil blive mødt af en negativ reaktion. Med sådanne situationer og relationer in mente kan vi nemlig også overveje, om et positivt perspektiv ikke står i fare for at slå om i fordummelse, passivitet eller konformering: Hvorfor slås, når man kan nøjes med et pyt? Positiv tænkning kan m.a.o. tænkes at føre til en forligelse med en problematisk tilstand og relation. Eller for at formulere det lidt anderledes: Til en præference for den midlertidige lindring, der følger ved indtaget af en symptom-behandlende positivitetstablet, snarere end en præference for et opgør med den egentligt smerte- eller utilfredshedsfremkaldende årsag/relation.«

Thomas Borchmann & Bendt Torpegaard Pedersen i "Intimideringskommunikation"  
(Aalborg 2008: Aalborg Universitetsforlag)

*Fotografisk, mekanisk eller anden gengivelse eller mangfoldiggørelse af dette essay eller dele heraf er tilladt med angivelse af kilde.*

*Essay'et er udgivet som Working Paper 2011-03 på Centre for Research in Ethics and Decision-making in Organizations (CREDO), Handelshøjskolen i Århus, Århus Universitet.*

*Essay'et kan ses i Portable Document Format (Adobe Acrobat) på [www.mandsholm.name](http://www.mandsholm.name).*