

# KRITIK AF U'ET FORTSAT: MAGTEN ER, HVOR VI MINDST VENTER DEN



Vores indlæg, "Teori U skjuler magten i moderne ledelse" i LiD nr. 7, har foranlediget en velkommen debat om magt i samtidens organisatoriske liv. Det er opmuntrende, at der er interesse for at diskutere de grundlæggende og afgørende antagelser, som moderne ledelse baserer og ikke mindst bør basere sig på.

*Af Joachim Meier, psykolog, Clavis Erhvervspsykologi, og Morten Kusk Fogsgaard, ph.d.-stipendiat, Aalborg Universitet, og partner i konsulenthuset UKON.*

I slipstrømmen på vores kritik af U'et har LiD publiceret to modsvar, først af Vicki Møberg Torp & Tina Bue i LiD nr. 8 og senest af Katrine Schumann i LiD nr. 9.

Vores artikel satte i sin tid spot på de problematiske aspekter, der ofte bliver overset i anvendelsen af Teori U i den organisatoriske kontekst. Vores påstand var, at ledere bør være varsomme med spirituelt inspirerede tilgange som Teori U, idet de kan forlede os til at tro, at den organisatoriske magt helt er forsvundet. Vi pegede således på, at Teori U ikke fjerner den organisatoriske magt, men usynliggør den, hvorved den kan virke uforstyrret og derfor endnu mere kraftfuldt.

I deres indlæg retter Torp & Bue såvel som Schumann på forskellig, men overlappende vis en række kritikker mod vores analyse. I dette indlæg forholder vi os til de mest centrale heraf. Vi begynder med Torps & Bues og går derefter videre til Schumanns.

## **Kan man se usynlig magt?**

Torps & Bues kritik kan sammenfattes i deres påstand om, at *"selvom dette (dvs. vores) er en plausibel og interessant teoretisk analyse, mangler den empirisk medhold. I daglig ledelse er magt langt mindre vigtigt"*. Torp & Bue lader altså forstå, at magt ikke er så væsentligt et tema i den organisatoriske anvendelse af Teori U, som vi argumenterer: *"Det betyder dog ikke, at magten forsvinder eller skjules, men at den så at sige opløses eller mister sin betydning"*, skriver de. Belægget for deres påstand henter de i deres empiriske undersøgelser, der omfatter interviews med ledere, der gennemgår et Teori U-uddannelsesforløb.

Torp og Bue indfører altså et skel mellem, hvad der er interessant i teorien, og hvad der er vigtigt i praksis. I modsætning hertil er vi af den praktiske og forskningsmæssige tradition, at hvad der er interessant i teorien også er vigtigt i praksis, ligesom vi mener, at hvad der er vigtigt i praksis, uundgåeligt også er interessant i teorien. Teori og praksis er to sider af samme mønt. Teori U's magtudøvelse er derfor interessant i teorien, ja. Men det er tilsvarende et særdeles vigtigt fænomen i praksis. Så hvordan kan det være, at dette ikke er tilfældet i Torps & Bues observationer af lederes brug af Teori U? En anekdote kan måske være behjælpelig til at belyse dette:

En beretning fortæller om en mand, der en sen nattetime leder fortvivlet efter sine nøgler i skæret fra en gadelygte på en ellers bælgmørk parkeringsplads. En venlig forbipasserende tilbyder sin hjælp og sammen leder de videre under gadelygtens belysning. Efter flere minutters koncentreret kiggeri spørger den forbipasserende, om manden nu er helt sikker på, at det var præcist her, han tabte nøglerne? Forbavset og forvirret ser manden op og svarer: "Nej, overhovedet ikke. Men det er jo her, der er lys".

Ligesom den fortvivlede mand kun leder efter sine nøgler, hvor der er lys til at se dem, leder Torp & Bue kun efter magten der, hvor de empirisk antager at kunne se den. Problemet er imidlertid, at Teori U's magt ikke kan tilgås på traditionel empirisk vis, idet den ikke er at forstå som en umiddelbar synlig magt. Videnskabsteoretisk betragtet er det netop her det traditionelle og moderne magtbegreb adskiller sig fra hinanden: Mens den traditionelle magt i den positivistiske optik kan ses, måles og vejes, må den moderne magt anskues under et andet videnskabsteoretisk paradigme, hvor vor empiriske redskaber kommer til kort, idet magten er vævet diskursivt og usynligt ind i alle relationer og kontekster.

Teori U's funktion er, som vi påpegede i vort forrige indlæg, ikke at understrykke, begrænse, straffe og hæmme, men at producere subjekter (ledere og medarbejdere), der forholder sig til sig selv på bestemte måder. Søger vi kun efter Teori U's magt der, hvor vi umiddelbart antager at kunne se den, ender vi som den fortvivlede mand med at lede i skæret af en gadelygte, der er utilstrækkelig til at kaste lys over Teori U's magtudøvelse.

Når Torp & Bue hævder, at vores analyse af Teori U som magtteknologi er interessant i teorien, men uvæsentlig i praksis, mener vi altså, at det hænger sammen med, at de forbliver i et traditionelt syn på magten. Et syn, der selvsagt ikke gør det muligt at se det usynlige.

› LÆS OGSÅ: Teori U skjuler magten i moderne ledelse

(<https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2015/ledelse-i-dag-august-2015/teori-u-skjuler-magten-i-moderne-ledelse>)

### **At spørge til det selvfølgelige**

Torp & Bue såvel som Schumann argumenterer i deres indlæg for, at Teori U hjælper ledere til at komme mere *"i kontakt med sig selv"* (Torp & Bue), til at blive *"autentiske"* (Schumann), og at Teori U virker *"frigørende"* (Schumann).

Torp & Bue bygger blandt andet deres belæg på følgende interviewcitater med en leder i et Teori U-uddannelsesforløb:

*"Og hvad når du går ind til kilden, som man snakker meget om i Teori U, hvad er din kilde. Dybest set, hvad er din kilde, når du går ud og handler i verden... Hvis jeg er fuldstændig overbevist om, at jeg med min ledelse skal bringe det her et sted hen, og jeg er god til at komme i kontakt med mig selv og nå ind til det der dybe værdigrundlag, og hvad der er min kilde for, hvordan jeg handler som leder."*

Tager man denne leders udsagn for pålydende er det klart, at vedkommende har haft en positiv oplevelse med Teori U, hvilket vi på ingen måde underkender. Men skal man analysere den skjulte magts virke, er det ikke tilstrækkeligt at analysere, i hvilken udstrækning ledere oplever Teori U som frigørende eller ej. Vores artikels pointe var netop, at magten virker bag om ryggen på os og derved ikke er direkte tilgængelig for vores oplevelse [1]. Skal vi forstå, hvordan Teori U virker som moderne magtteknologi, må vi derfor forsøge at gøre os *fremmede for det selvfølgelige* og derved *synliggøre det skjulte* i lederens udsagn specifikt samt i det organisatoriske liv generelt.

Med dette afsæt kan man demaskerende spørge til de selvfølgelige antagelser, som interviewudsagnet bygger på: Har vi mennesker virkelig en indre kilde? Hvad er den i så fald lavet af? Hvad springer ud af den? Kan man i det hele taget bedrive ledelse ud fra en indre kilde? Hvorfor er det overhovedet positivt at komme i kontakt med sig

selv? Hvad nu, hvis man kommer i kontakt med sig selv og bliver et ubehageligt menneske og en dårlig leder? Er det i så fald ikke bedre at være en dygtig og dedikeret leder, der ikke er i kontakt med sig selv?

*"Spørgsmålets kunst er kunsten at fortsætte med at spørge: den er tænkningens kunst", skriver den hermeneutiske filosof Gadamer [2]. Såfremt magten i Teori U skal blotlægges må man stille spørgsmål, der udstiller de forudindtagede (metafysiske) antagelser, teorien og dens praksis baserer sig på. Man må lede efter magten der, hvor man mindst venter at finde den.*

### **Hvem bestemmer, hvad der er frigørende og begrænsende?**

I sit indlæg kritiserer Schumann blandt andet vores analyse af, hvordan Teori U gør mennesker fortidsløse:

*"Når Teori U byder os at "give slip" for at "tage imod", er det ikke et farvel til fortiden i sig selv, men snarere et farvel til de begrænsende fortolkninger, vi har af fortiden (...). Vi kan frigøre os fra denne falske bevidsthed ved at opdage mønstrene, der holder os fanget, og vi har magten til at redefinere og omskabe vores liv i nyt lys."*

Schumann argumenterer altså for, at *"Teori U knytter en autentisk, frigørende og kraftfuld forbindelse mellem fortid og fremtid"*. Schumann har givetvis ret i, at Teori U ikke helt og aldeles sletter lederens eller medarbejderens fortid og på den måde gør mennesker fortidsløse. Ikke desto mindre fremgår det meget præcist i Schumanns formulering, at vi skal "give slip" på vores såkaldte "begrænsende fortolkninger" af fortiden. Men hvilke af vore fortolkninger er begrænsende? Og hvem har autoriteten til at bestemme, hvad der skal kategoriseres som begrænsende fortolkninger, og hvilke der skal klassificeres som autentiske og frigørende?

Schumann vil måske svare, at det har kun den enkelte leder eller medarbejder (ud fra sin indre kilde). Men hvad nu hvis det, der synes frigørende for den enkelte, synes begrænsende for organisationens mål? Lad os eksempelvis antage, at en medarbejder ønsker at arbejde mindre og langsommere for derved at give slip på en begrænsende fortolkning af sig selv som flittig og effektiv. Hvem har så definitionsretten til at bedømme, hvorvidt det er en begrænsende eller frigørende fortolkning af fortiden?

Her mener vi ikke, at der finder en direkte og synlig magtudøvelse sted, som forbyder og straffer bestemte tolkninger. Nej. Men i tråd med den moderne magts virkemåde sker der en skjult magtudøvelse, idet den organisatoriske fortolkningshorisont indirekte strukturerer, hvilke fortolkninger af fortiden, der bliver anerkendt som autentiske og frigørende, og hvilke der bliver anskuet som begrænsende.

At Teori U gør mennesker fortidsløse er selvfølgelig sat på spidsen. Mennesket er på mange måder defineret ved ikke, at kunne komme af med sig selv som tidsligt væsen. Netop derfor *kigger mennesket misundeligt på hjorten, som er bundet til øjeblikkets pæl*, som Nietzsche har udtrykt det [3]. Schumanns egen analyse illustrerer dog meget præcist, hvordan Teori U opfordrer til at give slip på de begrænsende fortidstolkninger og byde de frigørende velkomne. Vores pointe er, at når denne proces finder sted i hjertet af det organisatoriske liv – og derved filtreres gennem den organisatoriske diskurs – er der grund til at være på vagt.

➤ LÆS OGSÅ: "Karma og kærlighed" er ren Teori U-karikatur (<https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2015/ledelse-i-dag-oktober-2015/karma-og-kaerlighed-er-ren-teori-u-karikatur>)

## De andre gør det også

I et svagt eller stærkt øjeblik, alt efter hvorfra man betragter sagen, medgiver Schumann, at Teori U *"gør magten usynlig og effektiv som aldrig før"*. Dog lader Schumann ikke til at anskue dette som problematisk: *"Samme kritik kan nemlig rettes mod samtlige ledelsesteorier, der har ledt op til Teori U"*, påpeger hun. Schumann mener altså, at den skjulte magt ikke kun tilhører Teori U.

Bortset fra, at vi anser Teori U's spirituelle tilgang til organisation og ledelse for at udgøre et særligt markant og idealtypisk eksempel herpå, er vi sådan set enige med Schumann: Adskillige andre moderne ledelsesteknologier skjuler også magten. Men det er bekymrende, at Schumann bruger dette som et argument til at frikende Teori U. Hendes ræsonnement synes at være, at *de andre teorier gør det også!* Men legitimerer dette virkelig, at Teori U skjuler magten i moderne ledelse? Hvordan er det et forsvar?

Det faktum, at magtens ændrede former ikke kun knytter sig til Teori U, betyder i vores opfattelse ikke, at det af den grund er uvæsentligt, at Teori U skjuler magten. Tværtimod. Det betyder, at de problemstillinger, der omgiver magten og dens (skjulte) virkemåder i det moderne arbejdsliv, er omend endnu mere væsentlige at belyse, kritisere og tage ansvar for som leder, konsulent, forsker og samfundsborger i det hele taget. Dette er netop, hvad vi har forsøgt at gøre ved at blotlægge Teori U som moderne magtform.

Samtidens arbejdsliv kalder på nye ledelsespraktikker. Ingen tvivl om det. Den autoritære eller tyranniske leder er lige så lidt et moralsk idealbillede at genindføre, som denne ledelsesfigur ville være produktiv for vor tids organisatoriske virkelighed [4]. Ikke desto mindre må ledere og den ledelsesfilosofi, ledere abonnerer på, fastholde og forholde sig til magten som et organisatorisk vilkår. Vi har argumenteret for, at Teori U vender lederens blik bort fra dette ansvar.

› LÆS OGSÅ: Teori U giver magt til mod og selverkendelse

(<https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2015/ledelse-i-dag-september-2015/teori-u-giver-magt-til-mod-og-selverkendelse>)

---

## Noter

1. Se fx: Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge*. New York, Foucault, M. (1982). *The Subject and Power*. *Critical Inquiry*, Vol. 8, No. 4, pp. 777-795, Foucault, M. (1988). *Technologies of the self*. In L.H. Martin, H. Gutman & H. Hutton (Eds.), *Technologies of the self: A seminar with Michel Foucault* (pp. 16-49). Amherst, MA: University of Massachusetts Press.
2. Gadamer, H.G. (2004, s. 348). *Sandhed og Metode*. Systime. Viborg: Nørhaven Book. Oprindeligt udgivet 1960.
3. Nietzsche, F. (1994, s. 106). *Historiens nytte*. Nordisk Forlag A.S. Copenhagen. Oprindeligt udgivet 1874
4. Meier, J. (2015). *Magt er stadig magt, selvom den bliver kaldt mindful*, i ATLAS, 07.10.15.

## OM JOACHIM MEIER OG MORTEN KUSK FOGSGAARD



**Joachim Meier** er cand.psych. fra Aarhus Universitet samt cand.public. fra Danmarks Medie- og Journalisthøjskole.

Hans fokus i det organisationspsykologiske felt er centreret omkring at forstå og håndtere de modsatrettede krav og udfordringer, som ledere og medarbejdere er udspændt imellem i det senmoderne arbejdsliv. Han er kritisk over for psykologiske mirakelkure og fastholder, at ledelse, ligesom tilværelsen i det hele taget, er en vedvarende kamp, hvor tvivl, angst og ansvar er menneskets uomgængelige følgesvende.

Joachim Meier er tilknyttet det erhvervspsykologiske konsulenthus Clavis, hvor han varetager organisationspsykologisk konsultation, undervisning og individuelle samtaleforløb.

Mail: [Joachim@clavis.dk](mailto:Joachim@clavis.dk) (mailto:Joachim@clavis.dk)



**Morten Kusk Fogsgaard** er cand. psych. og erhvervs-ph.d.-stipendiat i ledelse- og organisationspsykologi ved Aalborg Universitet og chefkonsulent og partner i konsulenthuset UKON.

Han arbejder med forskning og konsultation i ledelse af tværgående samarbejdsprocesser, udvikling af ledergrupper samt magt og indflydelsesprocesser i organisationer. Morten Kusk Fogsgaard underviser på masteruddannelsen i Ledelses- og Organisationspsykologi (LOOP) ved Aalborg Universitet samt Master of public Governance ved Copenhagen Business School.

Mail: [mf@u-k.dk](mailto:mf@u-k.dk) (mailto:mf@u-k.dk)

### Gratis nyhedsbrev >

Modtag Ledelse i Dags artikler og indslag direkte i din indbakke 10 gange om året.

### Tegn abonnement >

Bliv abonnent på Ledelse i Dag og opnå fuld adgang til hele artikeldatabasen.