



Kommentar: Hele mennesket er ikke medarbejder

[lederne.dk /ledelse-i-dag/ny-viden/2017/ledelse-i-dag-maj-2017/kommentar-hele-mennesket-er-ikke-medarbejder](http://lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2017/ledelse-i-dag-maj-2017/kommentar-hele-mennesket-er-ikke-medarbejder)

Ledelse i Dag maj 2017

Ledere bør ikke blande sig i medarbejdernes sexliv, strukturere deres væskebalance eller interessere sig for deres impotens og ensomhed med det formål, at de skal performe optimalt. Frem for at se medarbejdere som hele mennesker, skal ledere hellere se, at hele mennesket ikke er medarbejder.

Af Joachim Meier, erhvervpsykolog, Clavis Erhvervpsykologi

"Du skal turde bevæge dig ind i privatsfæren for at kunne forholde dig til de udfordringer, som dine medarbejdere måtte tumle med", hævder AgendaSætter, Imran Rashid. Han argumenterer for, at det ikke længere er nok for ledere kun at interessere sig for deres medarbejders arbejdsliv. Ledere bør i stedet se deres medarbejdere som "hele mennesker".

Det lyder umiddelbart ganske sympatisk at betragte sine medarbejdere som hele mennesker. Men hvad betyder det egentligt?

Mennesket bag medarbejderen eller medarbejderen bag mennesket?

Tager vi Rashid på ordet, implicerer det at bryde ind i medarbejdernes biologiske, psykologiske og sociale privatsfære og blande sig i alt fra søvnmønstre, sexliv og mulig impotens til kost, væskebalance og motion samt til private oplevelser, relationer og ensomhedsfølelse.

Og hvorfor skal ledere så det?

Jo: *"Hvis ikke vi får opfyldt vores behov, performer vi ikke optimalt",* lyder Rashids rationale. Begrundelsen er altså, at det er *"god business"*, som han siger, at interessere sig for medarbejderens privatsfære. *"Kun derved kan du få en reel indsigt i, hvordan du kan få medarbejderne til at yde en optimal præstation"*, lyder konklusionen.

På den baggrund opfordrer Imran Rashid ledere til at se *"mennesket bag medarbejderen"*. Mellem linjerne klinger hans budskab imidlertid som det diametralt modsatte. Imran Rashids opfordring til ledere er således snarere at se *"medarbejderen bag mennesket"*. Hele menneskets privatsfære skal (ned)brydes og bruges med det formål at præstationsoptimere.

Pointen kunne ikke være mere fjern fra det tilsyneladende humanistiske diktum om, at ledere skal se medarbejdere som hele mennesker. Imran Rashid reducerer i stedet hele mennesket til medarbejder.

Magten penetrerer privatsfæren

Imran Rashids opfordring til ledere er tæt på at udgøre det ultimative eksempel på, hvad magtanalytikeren Michel Foucault betegnede som *biomagt* (biopouvoir). En magtform, som ifølge Foucault er de moderne vestlige samfunds måde at styre og producere sunde, normale, nyttige og produktive borgere på. Biomagten involverer alle de mekanismer, gennem hvilke menneskeartens grundlæggende biologiske træk kan komme til at indgå i en magtstrategi.

Bio er græsk og betyder liv. Biomagtens funktion er således at styre samfundets liv (biomasse). Det er en magtform, der, i modsætning til hvad man kan kalde traditionel magt, ikke virker ved at straffe, sanktionere eller sige nej. Derimod tilskynder og stimulerer den og siger ja: du skal sove otte timer hver nat, du skal have regelmæssig sex, du skal have en sund agil krop, du skal have tætte relationer. Biomagten undertrykker ikke mennesker, men producerer og disciplinerer dem på måder, der er i overensstemmelse med bestemte og gældende idealer for normalitet.

På den måde involverer biomagten et styringsrationale, som virker langt mere effektivt end traditionelle magtformer. I stedet for at undertrykke og begrænse, styres mennesket i overensstemmelse med dets egne interesser, begær og behov – hvem vil ikke gerne sove godt, leve sundt og længe samt have nære relationer?

[Læs også: Vi er nødt til at snakke om det](#)

Lederen i soveværelset

Foucault er skeptisk over for biomagtens altomfattende nærvær og regulering af tilværelsens domæner. Vi bør være det samme. Særligt når dette magtationale bruges direkte i en leder-medarbejder-kontekst, hvor der i forvejen er en iboende magtrelation og asymmetri.

For hvad med medarbejdere, som ikke ønsker at tale om impotens og ensomhed med deres leder? Kan de frabede sig dette? Hvordan reagerer de, hvis deres leder, en person med formel magt over dem, spørger til sådanne private emner?

I en kommentar til videoen med Imran Rashids indlæg på Ledernes Facebook-side skriver en mand:

"Beklager, som introvert IT-mand har jeg i mange år kæmpet mod den slags grænseoverskridende indblanding i hvad jeg laver udenfor arbejde. En tilgang som beskrevet i indlægget vil i første omgang blive mødt med et høfligt "det er en privat sag, hvordan mener du dette er relevant for mit arbejde?" – bliver det ved, har du prompte min opsigelse".

Det ville være et modigt svar og en endnu modigere handling at levere en opsigelse på denne opfordring (og i øvrigt en total dementering af den positive effekt på medarbejderen præstation, som Imran Rashid postulerer). Men vil alle medarbejdere have modet til at sige fra? Hvad med dem, der frygter at miste sit job? Hvad med dem, der er i tvivl om, hvorvidt de gør det godt nok? Ikke alle har mulighedsbetingelserne for at svare så bramfrit, som IT-manden ovenfor.

Biomagtens penetration af privatsfæren vil endvidere bevirke en overhængende fare for at installere en *indre arbejdsgiver* i medarbejderne, som gør det endnu vanskeligere ikke at tage deres arbejde såvel som deres leder med hjem.

Medarbejdere ville ikke blot stå til ansvar fra 8-16, men for alle deres (private) aktiviteter døgnet rundt: Har jeg spist sundt nok? Bør jeg løbe en tur? Er jeg for tyk, eller føler jeg mig ensom? For de fleste er det rigeligt at stå til ansvar over for sig selv desangående. Skal der nu også være en imaginær leder med ved middagsbordet, i soveværelset og på kondicyklen?

For hvad med medarbejdere, som ikke ønsker at tale om impotens og ensomhed med deres leder? Kan de frabede sig dette? Hvordan reagerer de, hvis deres leder, en person med formel magt over dem, spørger til sådanne private emner?

Joachim Meier, Erhvervspsykolog, Clavis Erhvervspsykologi

Det hele menneske som middel

Tendensen hos Imran Rashid er udpræget, men den afspejler også en almen tendens i tiden. En tendentiell besættelse af at gøre alle menneskelivets anliggender til midler for optimering.

Jeg mener: Hvordan kom vi dertil, at man gravalvorligt kan argumentere for, at ledere bør blande sig i medarbejdernes sexliv, strukturere deres væskebalance og interessere sig for deres impotens og ensomhed med det formål, at de skal performe optimalt?

Hvad med de medarbejdere, som snarere anser deres arbejde for at være et middel til et godt liv frem for at se hele deres liv som et middel til at blive en produktiv medarbejder? De, der ikke lever for at arbejde, men arbejder for at leve. Hvad skal der blive af dem?

Allerede i 1991 påpeger den canadiske filosof Charles Taylor, at det, han betegner som den *instrumentelle fornuft*, spiller en afgørende rolle i det ubehag, der gennemsyrrer moderne vestlige samfund og udhuler dem for mening. Psykologen Svend Brinkmann argumenterer i sin velkendte bog, *Ståsteder* fra 2016, videre for denne tese og identificerer, hvordan mennesker lider under, at intet har værdi i sig selv. At alting, inklusiv mennesker, gøres til et middel for noget andet.

Imran Rashids opfordring er et symptom på denne stigende hang til instrumentel fornuft og instrumentalisering, som kendetegner vores tid. Det er således sigende, at belægget for at nedbryde medarbejderens privatsfære ikke er, at medarbejdere er hele mennesker, som skal respekteres. Belægget findes i, at hele mennesket har en (instrumentel) værdi for organisationen, der skal optimeres. Der er ingen tale om hverken pligt, dyd eller empati i fordringen.

Den nyttige samaritaner

Der er derimod en nærmest uetisk absurditet indbygget i logikken, som udstilles, såfremt man tænker den ind i vores menneskelige praksisser. Kan man eksempelvis forestille sig en leder, der interesserer sig for og støtter en medarbejder igennem en personlig krise, blive spurgt af medarbejderen: "Hvorfor hjælper du mig?" og svare: "For at du kan performe optimalt"?

Skulle lignelsen om den barmhjertige samaritaner oversættes til denne logik, ville samaritaneren ikke hjælpe den overfaldende røver af barmhjertighed, men for at røveren senere kunne præstere ideelt. Det vil ikke være lignelsen om den barmhjertige, men den nyttige samaritaner.

Er det en lignelse, der er værd at fortælle? Er det en morale, som er værd at bygge samfund, organisationer og ledelse på?

Hele mennesket er ikke medarbejder

Selvfølgelig er medarbejdere et middel til at opnå organisatoriske resultater. De er per definition ansat til at løse en opgave. Og naturligvis er lederens funktion at opnå de bedste resultater gennem sine medarbejdere. Ledere skal være resultatorienterede, sætte krav, følge op og nogle gange skubbe på, konfrontere og udfordre for at skabe maksimal værdi. Den instrumentelle logik er ikke en fjende eller forkert. Men den er en fare for så vidt, den koloniserer alle områder af vores liv.

Derfor er det af største vigtighed, at vi ikke gør hele mennesket til medarbejder. I så fald bliver hele mennesket nemlig også et middel, hvorved der ikke længere eksisterer (private) domæner i mennesketilværelsen, som ikke er underlagt en instrumentel værdi. Det vil sige, at der intet vil være tilbage med værdi i sig selv.

Teologen og filosofen K. E. Løgstrups (1982) argumenterede for nødvendigheden af *urørlighedszoner*. Det vil sige konkrete råderum, som vi i vores dagligdags livsførelse selv er frie til at disponere over eller holde for os selv. Zoner, hvor vores vrangsider ikke vendes ufrivilligt på ydersiden.

Vi har formentligt aldrig haft større behov for sådanne urørlighedszoner end i samtidens arbejdsliv. Derfor skal ledere være varsomme med at se deres medarbejdere som hele mennesker. De skal hellere se, at hele mennesket ikke er medarbejder.

Om forfatteren

Joachim Meier er uddannet cand.psych (psykolog) fra Aarhus Universitet og cand.public (journalist) fra Danmarks Medie- og Journalisthøjskole. Han arbejder til daglig hos konsulentfirmaet [Clavis Erhvervspsykologi](#).

Ovenstående er et svar til Imran Rashids AgendaSætter-video: "Bryd dine medarbejders privatsfære og opnå optimal præstation".

