

# Det fleksible menneske eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning "The Corrosion of Character"

Richard Sennett

Fag: HRM

## Forord

Den fleksible kapitalisme, hentyder til at de ansatte skal kunne reagere hurtigt, være indstillet på forandring, hele tiden løbe risici og gøre sig mere og mere uafhængige af regler og formelle procedurer.

Karriere havde betydningen en livslang bane for individets økonomiske bestræbelser, nu blokerer den fleksible kapitalisme for karrierens frie løb og koster rundt med de ansatte fra den ene slags arbejde til den anden.

Karakteren vedrører især de langsigtede aspekter af vores følelsesliv. Den udtrykkes ved loyalitet og gensidig forpligtigelse, eller gennem forfølgelse af langsigtede mål, eller ved behovsudskyldelse med henblik på opfyldelse af fremtidige mål.

Hvordan beslutter vi, hvilke værdier i vores indre der har varig værdi i et samfund, som er utålmodigt og fokuserer på det umiddelbare, på nuet?

Hvordan kan man forfølge langsigtede mål i en økonomi, der kun interesserer sig for det korte sigt?

Hvordan kan loyalitet og gensidige forpligtigelser opretholdes inden for rammerne af institutioner, der konstant nedbrydes eller omformes?

Det er sådanne spørgsmål om den menneskelige karakter, der aktualiseres af den nye, fleksible kapitalisme.

Bogen er skrevet i stil med et essay.

Forfatteren gør opmærksom på at identiteten på personerne er sløret en del mere, en man ville gøre, når man redegjorde for en række formelle interviews. Det betyder ikke at personernes erfaringer er fjernet fra virkeligheden, men blot at den omgivende situation er sløret.

## 1. Udskridning

*Hvordan den nye kapitalisme angriber personlighed og karakter.*

Vi præsenteres for Rico. Hans far, Enrico, blev interviewet af forfatteren i forbindelse med arbejdet på bogen "The Hidden Injuries of Class".

Enrico havde job som pedel i en kontorbygning. Han var ikke glad for arbejdet, men udførte det år efter år uden at klage. For ham havde arbejdet et langsigtet formål: at forsørge familien. Efter 15 år havde han sparet op til et hus i forstæderne og dermed kappet båndene til sit gamle italienske nabolag. Derefter arbejdede begge forældre for at spare op til sønnernes

collegeuddannelse og de kunne begynde at planlægge deres pension, med udsigt til en økonomisk stabil alderdom. Kort sagt var deres levetid forudsigelig og Enrico følte at han var blevet ophavsmand til sit eget livs fortælling.

Rico synes at have gjort alle sin far drømme til virkelighed. Hvor Enricos indkomst lå i den nederste fjerdedel af indkomstskalaen, ligger Ricos inden for de øverste 5%. Han optræder i dyrt jakkesæt, med laptop over skulderen og signetring på fingeren. Det viser sig dog, at der er ridser i lakken.

Efter endt eksamen har Rico arbejdet i fjorten år og er flyttet 4 gange. Den tredje flytning skete pga. konens karrierer, og han måtte sige op og fik ikke nogen lønforhøjelse.

Computerbranchens usikkerheder rammer herefter Rico, der bliver afskediget, hvorimod konen, Jeannette, bliver forfremmet. Derefter flytter familien til New York hvor Jeannette bliver leder af en gruppe revisorer, mens Rico stater et lille rådgivningsfirma.

Selvom de er velstående og virker som selve indbegrebet af tilpasningsdygtige og gensidigt solidariske par, frygter både mand og kone ofte, at de er ved at miste kontrollen med deres liv. Denne frygt er en konsekvens af deres arbejdslivs vilkår. Ved nærmere undersøgelse viser denne frygt sig ikke bare at handle om magtesløshed i jobbet, men stikker faktisk dybere i form af en frygt for hvad det er nødvendigt at gøre for at overleve i den moderne økonomi. Venskaber og lokalsamfund er af mere flygtig karakter, fordi mange flytter tit. Familielivet giver også problemer fordi der ofte er travlt i månedsvis i konsulentfirmaet, og børnenes behov kan ikke programmeres så de passer ind i dette. Rico er bange for at børnene skal blive "centerrotter" der dasker ørkesløst rundt i butikscenteret, mens forældrene er lukket inde i deres kontorer. Han vil gerne kunne foregå sine børn med et godt eksempel, men det gode arbejdes egenskaber svarer ikke længere til den gode karakter.

Vi ser, at der opstår nye måder at organisere tiden på – specielt arbejdstiden. Hvor der før var livslange karriereforløb, må en ung amerikaner med mindst 2 års college forvente at skifte job mindst 11 gange i sit arbejdsliv og ændre sine kvalifikationer mindst 3 gange. Grundene til dette skyldes den voksende forbrugerstyring og ønsket om hurtigt udbytte. Den gennemsnitlige indehaver tid for aktier på den britiske og amerikanske børs er faldet med 60% i løbet af de sidste 15 år. Markedet mener at man bedst skaber hurtigt udbytte gennem hurtige forandringer i virksomhederne. De nye netværksorganisationer er hurtige til at omstille sig, men gamle systemer for karriere, forfremmelse og afskedigelse ændrer karakter. Ingen kan forudse hvad den næste struktur vil blive.

Denne konstante omflakken og usikkerhed omkring job og karrierer undergraver tidligere dyder som tillid, loyalitet og gensidig forpligtigelse. Resultatet for organisationerne kan blive distance og overfladisk samarbejdsvilje fra medarbejderne.

Omsat til familiesammenhæng betyder den nye kapitalismes tidsdimension at det kan være vanskeligt at forklare sine børn begreber som gensidige forpligtigelser, fordi de ikke ser dette praktiseret i deres forældres livsførelse. I det hele taget kan det være vanskeligt at overføre de moderne dyder fra arbejdspladsen, så som teamarbejde, fleksibilitet og diskussion af alt til familien. Resultatet bliver at børnene mister faste retningslinier og derfor bliver orienteringsløse.

Denne konflikt rejser nogle fundamentale spørgsmål: Hvordan kan man forfølge langsigtede mål i et kortsigtet samfund? Hvordan kan varige relationer skabes og opretholdes? Hvordan kan et menneske skabe sig en fortælling om identitet og liv i et samfund, der er en collage af episoder og fragmenter?

Den kortsigtede kapitalisme synes at true med at undergrave menneskets karakter, især de sider af den, som binder personen sammen med andre og giver vedkommende en fornemmelse af at have et bæredygtigt selv.

Som en modreaktion på det han møder i arbejdslivet, fokuserer Rico nærmest indædt på at undgå den snigende undergravelse af karakteregenskaber som loyalitet, forpligtigelse målrettethed og beslutsomhed, som er baseret på længerevarende sociale relationer. Hans vilje er blevet statisk, mens verden fokuserer på forandring, eller som Rico ser det: udskridning.

Den nye kapitalismes tidsmæssige betingelser har skabt en konflikt mellem karakter og erfaringer, og oplevelsen af opsplittet tid udgør en trussel mod folks muligheder for at udforme deres karakterer som bæredygtige fortællinger.

Det specielle ved nutidens usikkerhed er at den ikke skyldes en trussel om en overhængende katastrofe, men netop er en del af en livskraftig kapitalismes hverdagspraksis og grundlag. Ustabilitet skal være det normale. Enhver langsigtet handling er målløs, tillidens og forpligtigelsens bånd løsnes og adskiller vilje og handling.

## 2. Rutine

### *Et af den gamle kapitalismes onder*

Det moderne samfund er i færd med at gennemføre et oprør med den rutine og det bureaukrati, der kan lamme arbejdet eller regeringen og andre institutioner.

I starten af industrikapitalismen var der delte meninger om følgerne af rutinearbejdet. En positiv opfattelse kom fra Diderot i hans Encyclopédie, der udkom i 1751-72, mens et negativt syn blev fremstillet af Adam Smith i Nationernes Velstand fra 1776.

Diderot mente, at rutinen i arbejdssammenhæng kunne spille samme rolle som enhver anden udenadslære – en nødvendig indlæring; Smith mente derimod, at rutinen tog livet af ånden. Diderot beskriver en papirfabrik i Frankrig, hvor det nye blandt andet er, at arbejdet er adskilt fra hjemmet, hvor det fremherskende hidtil på landet og hos håndværksmestre havde været, at man boede og arbejdede det samme sted. Rutinerne på papirfabrikken beskrives som i konstant udvikling, hvor de enkelte processer hele tiden forfines og effektiviseres. Det betyder efter Diderots mening at arbejderne efterhånden når frem til "åndens og håndens enhed". Ved at beherske en rutine og dens rytme kan man opnå herredømmet over den ydre verden og fred i sindet.

For Adam Smith repræsenterer Diderots billeder af velordnet udvikling, broderskab og afklarethed en umulig drøm. Rutinen tager livet af ånden. Smith forudså at med den stadig stigende specialisering på de nye fabrikker ville arbejderne få en dødbringende kedsommelig arbejdsdag, hvor de time efter time skulle udføre den samme lille opgave. Denne rutine ville blive selvdestruktiv, fordi mennesket mister kontrollen over sin egen indsats. Med Smith's ord bliver "en mand, hvis hele liv tilbringes med at udføre nogle få simple operationer, så dum og uvidende, som det overhovedet er muligt for et skabt menneske at blive".

Adam Smith gør sig også tanker om den gensidige sympatis dyder, som han hævder er en spontan moralsk følelse. Dette repræsenterer et problem for industriarbejderen, der er sløvet af arbejdsdelingen, og derfor har svært ved at reagere spontant. Et menneskes karakter er ifl. Smith formet af historien og dens uforudsigelige luner. Men med en arbejdsdag fastlagt af rutiner er der ikke meget plads til personlig historie. For at udvikle sin karakter må man frigøre sig fra rutinerne. Derfor ynkede Smith industriarbejderens lod under rutinens åg.

De dystre forudsigelser om rutinearbejdets problemer for arbejderne blev konkretiseret på Fords fabrikker i Highland Park i årene 1910-14. Det var tidens mest moderne, hvor samlebåndteknikken virkelig blev sat i system. Man kunne ansætte specialarbejdere i stedet for faglærte, i 1917 var 55% af arbejdsstyrken ufaglærte, 15% rengøringsfolk og håndlangere og kun 15% var håndværkere og teknisk personale. Lønnen var god, men livskvalitet på arbejdspladsen var der ikke meget af.

Med Taylors tidsstudier og forfinning af maskiner og industrielt design blev arbejdsdelingen yderligere udviklet, og man var overbevist om, at det var en fordel for produktionen, at arbejderne ikke blev distraheret af kendskab til helheden. Imidlertid forregnede Taylorismen sig med hensyn til, om arbejderne passivt ville finde sig i at være tidsslaver og kun udføre de nøje planlagte rutiner.

Tidsstudierne blev saboteret og arbejdsrutiner ignoreret, hvis de kom i konflikt med arbejdnernes egne interesser.

Rutinearbejdets sløve og deprimerede menneske, sammen med sabotage mod tidsstudier og rigide processpecifikationer medførte stik imod Taylors vision en reduceret produktivitet. Eksperimenter på Hawthorn fabrikkerne fik derfor også den overraskende virkning, at næsten enhver opmærksomhed der blev vist arbejderne forøgede deres produktivitet. Derfor

omfordrede industripsykologer ledelsen til at udvise mere omsorg for deres ansatte. Det kunne tage brodden af kedsomheden, men ikke afskaffe den.

Den stigende faglige organisering især i den amerikanske bilindustri, medførte en politisering af tidsmålingerne. Da tiden efterhånden var blev grundlaget for alt blev den genstand for hårde forhandlinger, som alle livligt fulgte med i. Der var grænser for hvor rationelt produktionen kunne planlægges.

Vi er nået langt i dag, fleksibilitetens nye sprog indebærer, at rutinen er døende inden økonomiens dynamiske sektorer. Alligevel kan det udledes af tabel 1 at mindst to tredjedele af de moderne job omhandler rutinearbejde.

Hvis vi hælder til den opfattelse sammen med Diderot at dette arbejde ikke i sig selv er nedbrydende, må vi undre os over at moderne arbejderne ikke i højere grad ligner de fredfyldte, samarbejdende, gensidigt opbyggende personer, der adstadigt bevæger sig rundt i den velordnede papirfabrik fra det 17. århundrede.

Mener vi derimod at rutinen er nedbrydende, kan vi som Adam Smiths moderne arvtagere tro på at arbejdere stimuleres af mere fleksibilitet og spontanitet, med deraf følgende risici og usikkerhed. Hvis rutinen har en passiviserende virkning, kan fleksibiliteten så forventes at skabe mere engagerede mennesker?

### 3. Flexibilitet

#### *Tidens omstrukturering*

Flexibel menneskelig adfærd burde være præget af tilpasning til ændrede omstændigheder uden derfor at lade sig nedbryde af dem. Imidlertid fokuserer nutidens flexibilitet rent praktisk mest på de kræfter, der bøjer folk, i stedet for dem der nok giver belastning, men også mulighed for at man retter sig igen, hvilket er mere i overensstemmelse med ordets egentlige betydning.

Vi forestiller os, at det at være åben for forandring – tilpasningsdygtig – er en karakteregenskab, som udgør en forudsætning for den frie handlen. I vor tid undergraver den nye politiske økonomi imidlertid dette personlige frihedsønske.

De magtstrukturer der skjuler sig bag den moderne flexibilitets former, består af 3 elementer:

- Traditionsnedbrydende genopfindelse af institutioner og virksomheder
- Flexibel specialisering af produktionen
- Magtkoncentration uden centralisering

Lad os prøve at vurdere de personlige konsekvenser af disse 3 strukturer

#### *Traditionsnedbrydende genopfindelse af institutioner og virksomheder*

Forandring i almindelighed kan opfattes som en ændring, der ligger i forlængelse af det, der gik forud, eller den kan opfattes som et brud, der uigenkaldeligt forandrer vores liv.

Reorganisering og omstrukturering er begreber, der ofte går igen i moderne organisationsteori, målet er øget effektivitet, følgerne er næsten altid fyringer af personale. Operationen kan være en særdeles kaotisk affære, og der sker et uigenkaldeligt brud med fortiden. Mange når ikke de ønskede forbedringer af produktivitet og indtjening, fordi medarbejdernes moral og motivation faldt brat i forbindelse med fyringsrunderne. Man får en fornemmelse af at mange reorganiseringer gennemføres mest for at virksomhederne kan bevise overfor aktiemarkedet, at de er forandringsdygtige. En anden årsag skyldes forbrugsefterspørgsels omskiftelighed, dette leder frem til den fleksible specialisering.

#### *Flexibel specialisering af produktionen*

Enkelt formuleret går flexibel specialisering ud på at bringe stadigt mere varierede produkter hurtigere på markedet. De produktionsprocesser, der er nødvendige for at opfylde dette krav, er præget af vilje til at lade den ydre verdens skiftende krav bestemme organisationens indre strukturer, men denne lydighed betyder ændringer, der grundlæggende bryder med fortiden. Man tilpasser sig forandringer i stedet for som tidligere at forsøge at styre dem.

Dette får nogle alvorlige økonomiske og politiske konsekvenser. I "Rhin-økonomierne" som f.eks. i Tyskland, Frankrig, Holland og Italien, har den fleksible specialisering ført til øget arbejdsløshed, mens det er lykkedes at undgå voksende uligheder i lønnen. I den "anglo-amerikanske økonomi" repræsenteret ved USA og Storbritannien, ser vi en tendens til at bevare beskæftigelsen, mens der sker en voldsom udvikling af ulighed i lønnen. Som man ser bliver styringen af en fleksibel produktion afhængig af hvordan samfundet definerer det fælles bedste. Derfor kan det være på sin plads at fokusere på de magtbetingelser, som markederne og produktionen skal fungere under.

#### *Magtkoncentration uden centralisering*

De forandringer af netværk, markeder og produktion, et fleksibelt regime medfører, giver mulighed for noget der umiddelbart kan virke som et paradoks: Magtkoncentration uden centralisering af magten. Det fremføres ofte at den nye decentralisering af magten giver folk på lavere niveauer mere kontrol med deres egne handlinger. Dette er uden tvivl forkert. Det der sker er nemlig, at der er en magts kerne et eller andet sted, som bare er blevet mere usynlig end i de gamle pyramideorganisationer. Kontrollen udøves gennem fastlæggelse af produktions eller indtjeningsmål, hvorefter hver enkelt gruppe selv må finde ud af, hvordan de når dette. Med andre ord kan de kun bestemme, *hvordan* de vil løse deres opgaver, og den fleksible ledelse besvarer sjældent spørgsmål. I den moderne organisation praktiserer man koncentration uden centralisering, og topstyringen er både stærk og formløs.

For at få en vis indsigt i, hvordan disse tre elementer i det fleksible regime spiller sammen, kan vi betragte organiseringen af tiden på arbejdspladsen.

Mange eksperimenterer med flekstid. Det viser sig, at det er gået hen og blevet et privilegium, et personalegode som gives til særligt begunstigede medarbejdere. Imidlertid udgør denne belønning en anledning til at knytte medarbejderen tættere til virksomheden. Undersøgelser viser at f.eks. hjemmearbejde har medført øget overvågning af arbejdet.

Det er altså disse kræfter, der udgør de forandringens vinde, som får folk til at bøje sig: organisationens genopfindelse, den fleksible produktionsspecialisering og magtkoncentrationen uden centralisering. Flexibilitetens tidsorganisering er en ny magtforms tidsorganisering.

Lederne i den nye fleksible økonomi kendetegnes ved at besidde evnen til at nedbryde, hvad de har skabt, når nuet kræver det, samt at kunne acceptere fragmentering. De trives uden faste regler og blomstrer under opbrud og forstyrrelser. Længere ned på rangstigen ser det imidlertid ud til, at de samme karaktertræk bliver mere selvdestruktive. De tre elementer i det fleksible magtsystem undergraver mere almindelige ansattes karakter, hvis de forsøger at spille efter dets regler.

#### **4. Uigennemsigtighed**

*Hvorfor moderne arbejdsformer er svære at forstå*

Baggrunden er her et bageri, hvor forfatteren tidligere har lavet forstudier til bogen: "The Hidden Injuries of Class". Nu kommer han tilbage 25 år efter, og alt er forandret.

Virksomheden ejes af en kæmpekonzern i fødevarerbranchen og er organiseret efter principperne om fleksibel specialisering.

Bagemaskinerne kan hurtigt omstilles, alt er computerstyret, og brød er blevet til en ikon på en skærm. Bagerne har ingen fysisk kontakt med materialerne, de overvåger processerne via deres terminaler. Arbejderne kommer og går i løbet af dagen, arbejdet er organiseret efter et indviklet system af deltidsaftaler. Imidlertid ser det ud til, at arbejderne føler sig personligt nedvurderet over den måde, de er nødt til at udføre arbejdet på, dette på trods af at arbejdspladsen er overskueligt og velordnet.

På grund af automatiseringen kan de ansatte ikke bage, og da maskinerne ikke er fejlfri må de ofte kassere dele af produktionen. De kan fikle lidt med hævetemperaturen og tiden, men grundlæggende kan de ikke gribe ind i selv bageprocessen.

Arbejderne bliver forvirrede over den manglende tilknytning til arbejdet, yderligere bliver de misfornøjede, fordi de har svært ved at argumentere for, at de udfører et godt stykke arbejde. Gode arbejdere har nemlig høj status. Før var det arbejderne, der havde færdighederne, nu er det maskinerne, og de kan betjenes af enhver. I bageriet er der ingen daglige udfordringer. Dette skal ikke forstås som en modstand mod den teknologiske udvikling, men som et forsøg på at belyse de menneskelige og sociale omkostninger, der er ved den fleksible specialisering. Når maskinerne bryder sammen, kan arbejderne ikke gøre andet end at tilkalde en specialist, og så vente til skaden bliver udbedret. Dette giver utilfredshed over ventetiden og manglende evne til at gøre nytte, altså være en god arbejder.

Når tingene gøres lette for os bliver vi svage, vores forhold til arbejdet bliver overfladisk, eftersom vi mangler forståelse for, hvad det er vi foretager os. Arbejdet er blevet fleksibelt, flydende og overfladisk. Arbejdsidentiteten har ingen tyngde. Arbejderen har mistet muligheden for at gennemskue arbejdet og organiseringen af dette.

Under et fleksibelt regime udkrystalliseres alle udfordringer i en helt speciel handling – at løbe en risiko.

## 5. Risiko

*Hvorfor det er blevet forvirrende og deprimerende at løbe en risiko*

Casen er Rose, som drev en bar i New York, men besluttede sig for at tage et toårigt job i reklamebranchen. Hun solgte ikke baren, men forpagtede den ud. Efter et års tid var Rose tilbage på sin plads i baren, som hun sagde: "jeg tabte sgu modet".

Hun havde oplevet kontrasten mellem sin lille virksomheds overskuelighed og det større reklamebureaus mystik og uigennemskuelighed. I dette tilfælde havde hun ikke noget med maskiner at gøre, men drejede sig om menneskelig succes og fiasko.

Dem som havde succes i reklamebranchen, var dem som evnede at vende ryggen til en katastrofe og lade andre klinke skårene. Denne undervurdering af det faktisk udførte arbejde ramte også Rose. Hun følte at hun konstant var til eksamen, og alligevel ikke kunne få at vide, hvor hun stod.

Der var ingen objektiv målestok for, hvad et godt stykke arbejde var, bortset fra sladder og rygter. Så i stedet for at få et mere spændende og interessant liv, oplevede Rose nærmest situationen som flydende og uigennemskuelig. Hun oplevede også at midaldrende mennesker behandles som udgåede træer, og deres livserfaring betragtes som noget nær værdiløs. Det at løbe en risiko kan under visse omstændigheder være en særdeles krævende prøve på personligheden. Men i den moderne fleksible organisation beskrives det at løbe en risiko som en dyd, idet teorien henviser til at man derved forøger sin energi. Risikoen bliver noget normalt og almindeligt.

Ifølge psykologen Tversky har folk dog tendens til at fokusere på tabet når de løber en risiko. Dette er grunden til, at det at risikere noget er noget andet end den blotte optimistiske opregning af muligheder. Risikoens matematik giver ingen sikkerhed, og risikoens psykologi fokuserer meget fornuftigt på det, man risikerer at tabe.

I den fleksible kapitalisme optræder den desorientering, som følger af bevægelsen i retning af usikkerhed, på tre specifikke måder: som "flertydige horisontale bevægelser", "retrospektive tab" og "uforudsigelige lønforhold". Af disse grunde er jobmobilitet i det moderne samfund ofte en uigennemskuelig proces.

Hvis folk ikke ved, hvad der bliver følgen af at skifte position, hvorfor så i det hele taget deltage i spillet? Det ser ud til at selve det at holde sig i ro betragtes som et tegn på fiasko. Beslutningen om et brud er det centrale, hvad det ender med er underordnet. Drivkraften bag risikoen bliver frygten for ikke at foretage sig noget.

I et forsøg på at mindske risikoen og sikre sig et godt job, kaster mange sig ud i overdreven uddannelse, hvilket fører til en generel overkvalificering. Drivkraften bag dette er udsigten til at blive en af de få udvalgte, der hæver de efterhånden ekstremt høje lønninger, vi ser i nogle brancher.

Et andet fænomen som Rose løb ind på reklamebureauet var fordomme omkring alder og tilbøjeligheden til at afvise værdien af en persons livserfaring. Midaldrende opfattes som risikouvillige og uflexible.

Ældre medarbejdere har en tendens til at være mere kritiske overfor deres overordnede. De gør indsigelser i forhold til at skulle udføre opgaver, der for dem virker uigennemtænkte eller påpeger ukvalificerede beslutninger.

Derfor er mange ledere fokuseret på unge medarbejdere, som er mere fleksible og ukritiske og er derfor med til at forstærke den nye økonomis fordomme omkring fordelene ved unge ansatte.

Imidlertid viser praksis at den teknologiske forandring faktisk foregår relativt langsomt, idet det tager længere tid end forventet for virksomhederne at fordøje det nye. Dette er dog ikke nogen trøst for de mere erfarne ældre medarbejdere, fordi det er lykkedes den nyliberale økonomi at skabe en myte om forandring, der fører til en konstant frygt for jobbet.

Frygt handler om hvad der kan tænkes at ske. Frygt opstår i et klima, hvor man fremhæver en konstant risikofaktor, og frygten vokser, når fortidens erfaringer tilsyneladende ikke længere kan bruges som rettesnor i nutiden.

## 6. Arbejdsmoral

### *Hvordan arbejdsmoralen har ændret sig*

Arbejdsmoralen er den arena, hvorpå erfaringsdybden møder stærkest modstand i dag. Teamwork er den arbejdsmoral, der passer bedst til en fleksibel politisk økonomi. Men det er en arbejdsmoral der kun forholder sig til erfaringernes overflade. Teamwork er den fornede overfladiskheds udtryk på gruppeplan.

I bogen "Den protestantiske etik og kapitalismens ånd", kommer forfatteren Max Weber frem til at det religiøst motiverede menneskes arbejdsmoral ikke synes at bringe mennesket lykke eller for den sags skyld psykologisk styrke. Det religiøst motiverede menneskes livshistorie bliver til en evig stræben efter selvagtelse og anerkendelse fra andre. Disciplinen bliver til en selvafstraffelse, en form for selvpineri.

Moderne former for teamwork står på mange måder i modsætning til Weber opfattelse af arbejdsmoralen. Denne team-tid er fleksibel og netop rettet mod specifikke, kortsigtede opgaver, og peger altså ikke mod flere årtiers tilbageholdenhed og venten. Grupper har en tendens til at holde sammen ved at forblive på overfladen. En fælles overfladiskhed holder folk sammen ved at undgå vanskelige, splittende og personlige spørgsmål. Den moderne fremstilling af teamwork viser en gruppe mennesker, der er forsamlet om at gennemføre en specifik og kortsigtet opgave, ikke nogen der skal leve et liv sammen i medgang og modgang. Autoriteterne er forandret, lederen bestemmer ikke mere, han faciliterer og formidler, støtter og hjælper. En sådan magt uden autoritet gør de ansatte desorienterede. Hvem er det nu man skal retfærdiggøre sit arbejde overfor?

Selvom der i teamwork jargonen ofte benyttes sportsmetaforer, er det slående at man f.eks. ikke spiller efter regler ligesom i rigtig sport, men improviserer og taler sig tilrette. Der er heller ingen turnering med fortløbende point, man starter forfra hver gang. Derfor betyder anciennitet også mindre og mindre på den moderne arbejdsplads.

Med teamwork er det lykkedes at skabe en fiktion om at medarbejderne ikke konkurrerer mod hinanden, men står sammen mod lignende hold fra andre firmaer, og lederen er ikke en hersker/modstander, men en der styrer gruppeprocessen.

I teamet er det gruppepres der sætter tempoet for arbejdet, ikke ledelsen. Man holder hinanden ansvarlig for indsatsen.

Det at chefen forsvinder som magtfaktor, gør at det bliver sværere at placere ansvaret. Autoriteten har trukket sig tilbage, og lader forandringen bære ansvaret og forandringen er ikke nogen person man kan forholde sig til. Med teamarbejdets skiftende kollegaer og chefens tilbagetrukkethed, bliver mennesket frarøvet anerkendelse af dets værdi.

Hverken den gamle arbejdsmoral med dens krav om at man beviste sin værdi ved hårdt vedholdende arbejde og udsatte sine behov eller det nye teamwork med sine fiktioner og

forstilte fællesskab tiltaler os. Det problem vi står med, går ud på at skabe struktur i vores livshistorier nu – under en kapitalisme, der disponerer os for at drive med strømmen.

## 7. Fiasko

*Om at forholde sig til nederlag*

Kan det at skabe sig en karriere være et middel mod fiasko under den fleksible kapitalisme? Det gælder om at finde en velordnet vej gennem livet, "at få sig et liv". Dermed kan man modvirke den fornemmelse af målløshed, der udgør det dybeste lag i oplevelsen af utiltrækkelighed.

Karrieren udvikler karakteren i modsætning til en tilfældig række af jobs. Den giver en indre udvikling, som udtrykker både færdigheder og kamp. Den person der skaber sig en karriere, opstiller langsigtede mål, normer for professionel og uprofessionel adfærd og ansvarlighed for sin egen opførelse.

Casen bag kapitlet er nogle programmører, der blev fyret i den første fyringsrunde hos IBM i 1993.

De forsøger at finde mening i det der er sket. Forløbet kan opdeles i 3 faser.

Første reaktion var en følelse af forræderi, en fornemmelse af at være blevet snydt og en mistanke til lederne om at have handlet med overlæg. Man ønskede at retfærdiggøre sin egen krænkelse.

Dernæst fokuserede de fyrede på at finde ydre kræfter de kunne skyde skylden på.

Globalisering og udlicitering fik skylden. Amerikanere har en indgroet frygt for at udlændinge skal underminere deres egen indsats. En frygt der rationelt er overdrevet, idet kun 2% af USA nationalindkomst kommer fra lavtløns økonomier andre steder i verden.

I den tredje fase begyndte man at diskutere karriere. Spørgsmål omkring personlig vilje og personlige valg, professionelle normer, fortællinger om arbejdet dukker op. Udgangspunktet for denne diskussion var fiasko snarere end beherskelse. IBM's problem var jo, at man havde satset på mainframecomputere mens væksten kom indenfor personlige computere. I denne fase begyndte programmørerne at diskutere, hvad de selv kunne have gjort, de stillede sig selv til regnskab.

Faktisk så de lidt efter lidt deres egen fiasko i øjnene og fik forståelse for den i lyset af deres egen karakter. Det afgørende er ikke, at de er blevet fyret, men de handlinger de selv burde have iværksat, før det kom så langt. Deres erkendelse fører til, at de selv tager ansvar for deres karriere.

Programmørerne havde fundet frem til en mulighed for at diskutere fiaskoen med hinanden, og derved etablere en mere sammenhængende selv- og tidsopfattelse. Dog viser deres indadvendthed og fokusering på intime relationer, at der er begrænsninger i den sammenhæng, de har fundet. En mere udbygget opfattelse af fællesskabet og en mere omfattende forståelse af karakteren er nødvendig for det voksende antal mennesker, der i den moderne kapitalisme er dømt til fiasko.

## 8. Det farlige pronomen

*Samfundet som middel mod arbejdets onder*

En af de utilsigtede konsekvenser af den moderne kapitalisme er, at den har fremhævet stedets betydning og opvagt en længsel efter et lokalt fællesskab. Alle de emotionelle betingelser, vi har iagttaget på arbejdspladsen, fremkommer af denne længsel: Flexibilitetens usikkerhed, fraværet af rodfæstet tillid og gensidige forpligtigelser, teamworkets overfladiskhed og først og fremmest angsten for ikke at blive til noget i verden, ikke "at få et liv". Alle disse betingelser driver folk ud i jagten på andre muligheder for følelsesmæssig tilknytning og dybde. Folk begynder at bruge pronominet "vi" som forsvar mod forvirring og opbrud.

"Vi" er kommet til live igen som et forsvar mod en livskraftig ny form for kapitalisme. Men fællesskab giver jo en fornemmelse af gensidig afhængighed, noget der nærmest er blevet



noget skamfuldt i den nye orden. Alle skal helst være uafhængige og frie, og selv være i stand til at tage initiativer. Dette står imidlertid i modsætning til gensidig tillid og forpligtigelse. Problemer med indbyrdes tillid kan antage to former: I den ene er tilliden simpelthen fraværende, i den anden er den erstattet med mistænksomhed. For at genopbygge tilliden må man reducere sin frygt for at være sårbar. Tillidsbåndene afprøves netop når tingene går skævt, og der er brug for andres hjælp. Derfor kan virksomheder der fremhæver uafhængighed og autonomi komme til at forstærke mistillid til kollegaerne, i stedet for at opildne og inspirere dem.

Lokalsamfund synes at forstærke bindingerne via konflikter. Ved uoverensstemmelse tvinges man nemlig til at arbejde hårdere for at kommunikere med hinanden. Folk lærer at lytte og reagere, efterhånden som de forstår konflikterne tydeligere. Et samfund eksisterer ikke før uenighederne i samkvemmet er erkendt. Teamwork, hvor medlemmerne formodes at være drevet af samme motivation, er et eksempel på hvor overfladisk fællesskabet bliver ved fravær af dybere diskussioner af fælles relationer. Verbal konflikt bør ikke betragtes som uciviliseret. Det kunne se ud til, at et lokalsamfund af denne konfliktfyldte karakter præcis er, hvad et fleksibelt regime burde fremelske.

Men hvorfor er nogen villige til at fortsætte med at forhandle og argumentere selvom det ikke er velset i den moderne fleksible økonomi? For at skabe os en forestilling om et lokalsamfund, der ville være villigt til at tage kampen op mod den nye kapitalisme, må vi også se på begrebet karakterstyrke.

Filosoffer mener, at vi for at opføre os ansvarligt må føle, at man behøver os. Den Anden må have et behov for os. Det er herfra det personlige engagement udspringer.

"Hvem behøver mig?" er et spørgsmål om karakter, der undergår en radikal forandring i den moderne kapitalisme. Systemet udstråler ligegyldighed. Derfor hersker der under de nuværende betingelser stor uklarhed om svaret på spørgsmålet.

Den menneskelige karakter mangler historie under den moderne kapitalisme. Den mangler en fælles fortælling om vanskeligheder, der skal overvindes og dermed en fælles skæbne. Under sådanne betingelser nedbrydes karakteren.

Et sådant regime må avle modstand. Man kan ikke forestille sig at et samfund, der ikke giver mennesker nogen dybere grund til at bekymre sig om hinanden, i længere tid kan opretholde sin legitimitet.