

AUTONOMI ELLER AUTORITET
– teenagekvaler på den moderne arbejdsplads

Susanne Ekman

Artiklen beskæftiger sig med arbejdsbegrebet blandt moderne vidensarbejdere. Baseret på antropologiske feltstudier illustrerer artiklen, hvorledes tendensen til at betragte arbejdet som arena for selvudvikling og autonomi medfører en række komplikationer og doublebinds i samspillet mellem ledere og medarbejdere. Artiklen arbejder ud fra et generelt afsæt i sen-modernitetsteori, men lader sig samtidig inspirere af psykoanalytisk forskning i teenagere. Teenageforskningen bruges i artiklen som tematisk parallel til leder-medarbejder-relationen, idet begge felter omhandler selvstændighedsprocesser med de dertil hørende ambivalente autoritetsrelationer samt polariseringer mellem tryghedsønsker og frihedsønsker.

Igennem de seneste årtier har begrebet om videnssamfundet og vidensarbejdere fået en stadig mere central position i dansk politik og på det danske arbejdsmarked.

Læser man den danske regerings reformprogrammer og strategier fra de foregående år, fremgår det tydeligt, at målet er at placere landet blandt verdens førende videnssamfund. (Finansministeriet, 2005) (Undervisningsministeriet, 2007).

Denne udbredelse af idealet om viden og livslang læring medfører forandringer i både ledere og medarbejders forventninger til arbejdet. Fokuseringen på viden sætter selvstændighed og originalitet i centrum, og rent organisatorisk satser man mere på fleksible arbejdsformer og selvtilrettelagt arbejde.

Parallelt med disse strukturelle udviklinger er der opstået et nyt arbejdsbegreb, der dominerer blandt de dele af arbejdsstyrken, som beskæftiger sig med videnstunge og kreative opgaver. Det nye arbejdsbegreb er kendetegnet ved, at forestillingen om selvrealisering er en afgørende faktor i forvaltningen af karriere og arbejdsliv (IDA, 2002: 10; Bason et al., 2003: 175;

Sjørup, 2003: 97). Der hersker en udbredt forventning om at kunne optimere identitet og livsomstændigheder til det yderste. Medarbejderne, særligt de unge og de højtuddannede, forventer, at jobbet skal levere selvudfoldelse, meningsfuldhed og trivsel. Samtidig daler vigtigheden af faktorer såsom status og løn. (Gundelach, 2002: 146, Kompetencerådet, 2002: 45, Bason et al., 2003: 62).

Sat på spidsen kan man sige, at videnarbejdernes kontrakt med samfundet ser ud til at ændre sig: Arbejde er ikke længere noget, individet yder som pligtskyldigt bidrag til fællesskabet. Tværtimod er samfundet forpligtet til at levere den enkelte personlig trivsel i kraft af et meningsfuldt arbejde. Dette påvirker ikke blot måden at være medarbejder på, men også den funktion, ledelsen forventes at udfylde.

I det nye arbejdsbegreb er værdien om autonomi central. Tendensen er i tråd med den generelle udvikling i det senmoderne samfund. Senmodernitetsteoretikere¹ som bl.a. Ulrich Beck, Zygmunt Bauman, Anthony Giddens, Thomas Ziehe og Niklas Luhmann mener, at det traditionelle samfund har dekonstrueret sig selv. I senmoderniteten er individerne friset til i højere grad selv at forvalte deres livsforløb og selvforståelse, snarere end blot at følge de diktater, som køn, slægt, klasse, profession m.m. førhen udstak. I takt med denne frisættelse får mennesker et øget fokus på udviklingen af deres unikke potentiale. De oplever, at personligheden og tilværelsen løbende bør optimeres, og at denne optimering bør ske med færrest mulige begrænsende rammer.

Teoretikerne fremhæver alle, at frisættelsen indebærer både muligheder og risici. Frisættelsen lægger op til en modning og ansvarstagen hos den enkelte, hvilket har potentielt givtige konsekvenser for menneskelige relationer og for demokratiets kår. Til gengæld medfører den forøgede frisættelse også intensiverede belastninger. (Bauman, 1991, 1993, 1999, 2000, 2003; Beck, 1997a, 1997b, 2002; Giddens, 1992, 1997; Luhmann, 1989; Ziehe, 1989). Belastningerne består i, at ansvaret for at tilrettelægge og fortolke tilværelsen nu hviler på den enkeltes skuldre. Når traditionen forsvinder som motivation for at vælge, skal valget gives mening ud fra noget andet. I senmoderniteten bliver dette 'andet' som regel den personlige præference og selvudviklingen. Det er m.a.o. identiteten, der står på spil, hver gang man skal vælge kurs. Derfor bliver begrebet om senmoderne identiteters *iboende skrøbelighed* et omdrejningspunkt hos ovenstående

1 Jeg har valgt at benytte 'senmodernitetsteori' som en samlebetegnelse for en række beslægtede teorier, hvoriblandt visse også refererer til deres tilgang og genstand som postmodernitet og 'det andet moderne'. Blandt disse teoretikere kører en subtil diskussion om, hvorvidt og hvorfor betegnelsen skal være det ene eller det andet. Denne diskussion sættes der her parentes om, til fordel for de væsentlige fællespunkter disse teoretikere har.

teoretikere. (Se Beck, 2002; Luhmann, 1982; Krejsler, 1996; Laursen, 1996).

I teoretikernes analyse kommer et paradoks til syne: På den ene side er senmoderniteten præget af frisættelse og udfoldelsen af personlig unikhed. Men på den anden side skaber frisættelsen og unikheden en øget afhængighed af omgivelserne, idet den unikke person er nødsaget til at finde 'signifikante andre', der formår at genkende hans særegenhed. Man er ikke længere automatisk synlig, blot man kvalificerer sig i forhold til traditionelle inklusionskrav som køn, klasse osv. Det unikke er usynligt, indtil særlige iagttagere forstår og værdsætter det. (Luhmann, 1982: 15).

Ud fra en overordnet interesse i paradokset ved det senmoderne fokus på autonomi og selvrealisering foretog jeg i 2006 et tre måneder langt feltarbejde i medievirksomheden Media². Jeg valgte Media, fordi jeg vurderede, at den i udpræget grad tiltrak ansatte, som opererer ud fra det nye arbejdsbegreb. Hensigten var at udforske, hvordan friheds- og selvrealiseringsdiskursen former sig i arbejdssammenhæng. Hvordan sætter den sig igennem i vidensarbejdernes forestillinger om arbejde? Hvad betyder den for graden af arbejdsbelastning og for repertoire af selvbeskyttelsesmuligheder? Hvordan udfolder paradokserne sig i praksis, og hvad betyder de for samspillet mellem ledelse og ansatte? For hvordan leder man autonome individer, og hvordan kan autonome individer lade sig lede?

Feltarbejdet blev gennemført på klassisk antropologisk vis. Dvs. at jeg blev tildelt en proforma medarbejderidentitet og herefter indfandt mig som 'almindelig' ansat i tre måneder. Jeg deltog i frokoster, kurser, seminarer, udflugter, fester og møder. Modsat en almindelig medarbejder bevægede jeg mig på tværs af det organisatoriske hierarki, idet jeg det ene øjeblik deltog i kollegial snak mellem medarbejderne, og det næste hørte om samme begivenheder, problemer eller konflikter, nu blot til ledelsesmødet. Dette gav mulighed for at få indsigt i, hvordan perspektiverne på de samme hændelser varierede, alt efter hvilken position man så dem fra. Endelig deltog jeg også i ansættelsesprocesser, hvor jeg ligeledes hørte både ansøgerens oplevelse af situation samt panelets overvejelser efterfølgende.

Ud over feltnoterne fra deltagerobservationen består mine data af 16 individuelle interview med både medarbejdere og ledere, der var af gennemsnitligt halvanden til to timers varighed. Dette materiale har jeg

2 Efter aftale med den pågældende virksomhed forbliver både den og informanterne anonyme.

efterfølgende analyseret i programmet ATLAS/ti ud fra lettere reviderede principper om grounded theory.³

Selvom jeg valgte min felt ud fra en formodning om, at den var stærkt præget af diskursen om frihed og selvrealisering, tilrettelagde jeg mine interviews således, at de ikke forudsatte dette. Mine spørgsmål blev formuleret så bredt og åbent, at interviewene også kunne opfange helt andre tilgange til arbejdet. Hvad interviewene har genereret af udtalelser omkring frihed og selvstændighed er således opstået på informanternes initiativ. Der er intet i selve interviewspørgsmålene, som lægger op til, at netop disse temaer er de væsentligste.

Endelig fik jeg af Media adgang til en række dokumenter, der også er indgået i analysen. Det drejer sig om virksomhedsplaner, stresspolitik, jobopslag, jobansøgninger og medarbejdertilfredshedsundersøgelser.

I rekrutteringen af informanter forsøgte jeg at skabe diversitet ift. parametrene køn, alder, ansættelsesform, stillingstype, uddannelsesmæssig baggrund og anciennitet. Interviewguiden bestod af åbne, ikke-ledende tematiske spørgsmål vedrørende:

- Tidligere arbejdserfaring
- Arbejdsforventninger
- Forestillinger om hhv. ønske- og skræmmejobbet
- Erfaringer med ledere (og med medarbejdere, hvis jeg interviewede ledere)
- Forventninger til ledere (ditto)
- Tidspunkter eller perioder med trivsel og selvtillid i arbejdssammenhæng
- Tidspunkter eller perioder med vantrivsel og usikkerhed i arbejdssammenhæng

Interviewet blev gennemgående kørt langs to linjer: Dels forsøgte jeg at aktivere en generaliserende og normativ ramme, dels forsøgte jeg at spørge ind til helt konkrete erfaringer. Hensigten var at få indsigt i spændingsfeltet mellem den diskurs, man forventes at gøre sig genkendelig igennem, og så den helt personlige oplevelse af arbejdslivet. Jeg interesserede mig m.a.o. for, hvorvidt de ting, der inden for den generaliserende ramme omtales som

3 Revideret i den forstand, at jeg ikke indledte analysen helt blottet for teoretiske kategorier og vinkler. Jeg medbragte de senmodernitetsteoretiske briller, og mine koder bærer præg af erkendelsesinteressen på dette felt. Men jeg fulgte dog princippet om at mætte koderne på tværs af materialet. Jeg forsøgte ligeledes at identificere mine primære forhåndsantagelser og så forholde mig falsificerende til dem. Jeg identificerede fx en forhåndsantagelse om, at arbejdet betragtes som et eksistentielt projekt, snarere end en eksternt og pligtbetonet aktivitet. Herefter ledte jeg omhyggeligt hele materialet igennem for at se, om nogen italesatte deres forhold til arbejdet som *noget andet* end selvudvikling. Og så fremdeles.

hhv. attråværdige eller uønskede, svarer til de ting, der omtales som kilde til hhv. glæde og modgang i løbet af informantens arbejdsliv. I den udstrækning, der forekommer diskrepanser mellem de to plotlines, udsiger de noget om den narrative ramme, man som vidensarbejder forventes at tilskrive sit arbejde mening igennem – uanset personlig erfaring.

Forestillinger om arbejde

I hvert af interviewene spurgte jeg vidensarbejderne, hvad de betragtede som formålet med deres arbejde? Her følger citater fra en række af deres svar:

- at få brugt mine færdigheder fuldt ud
 - at udvikle mig og gøre noget godt
 - at give mig selv en udfordring
 - at have det sjovt
 - at blive stimuleret
 - at gøre en forskel
- eller som én udtrykte det krystalklart: at leve!

Nogle enkelte nævner ‘at tjene penge’, men det er stadig i kombination med behovet for udfordring, udvikling og stimulans.

I autonomidiskursen tildeles arbejdet m.a.o. en helt særlig betydning for det enkelte individ. Jobbet og fagligheden bliver en del af den personlige identitet, snarere end en ydre aktivitet. Moderne vidensarbejdere opfatter ikke arbejdslivet som en samfundspligt eller en praktisk nødvendighed, men derimod som en personlig *rettighed*. Rettigheden går ud på at have adgang til udfoldelse og optimering af deres individuelle potentialer. Det er en del af den moderne medarbejders livsforventning, at arbejdssfæren indgår som et væsentligt element i deres eksistentielle projekt. Alt, hvad der ikke kan tildeles en funktion i den personlige udvikling, betragtes som spildtid, uretfærdige omstændigheder eller fiasko. Hvis arbejdet ‘bare’ er arbejde, kræver det altid en retfærdiggørelse.

Et fast indhold i interviewene var at spørge til deltagernes forestilling om den ideelle arbejdsplads. Interviewpersonerne lagde vægt på gode kolleger og engageret ledelse, men som en klar nummer et nævnte alle, uden undtagelse, udfordrende arbejdsopgaver. Det er tydeligt, at de positivt ladede begreber i diskursen er udvikling, selvstændighed og nyskabelse.

Vidensarbejderne blev ligeledes spurgt om, hvad deres værst tænkelige arbejdsplads ville være. Her lød svar som: et gammeldags militærsystem, natiskifehold på fabrik, hænge tøj op i H&M eller driftsmedarbejder. Når de blev bedt om at uddybe, hvad der var afskrækkende ved netop disse jobs, fremgik det tydeligt, at det var rutinen og kedsomheden. Den blotte tanke

om at udfylde en funktion, der ikke lægger op til individuel fortolkning, virker afskrækkende på interviewdeltagerne.

Interviewer: Hvad sker der, hvis man ikke får de udfordringer?

Pia: Ja, så går man i stå. Så bliver det rutine, og så mister man det der: Hvor skal jeg hen? Hvad vil jeg med det her? Hvad vil jeg med mit arbejde? Det er jo lige så meget mit liv, kan man sige.

Et rutinepræget job har ikke blot konsekvenser for medarbejderens umiddelbare fornøjelse ved arbejdsopgaverne. Som det fremgår, griber det helt ind i selvfortællingen og i oplevelsen af eksistentiel retning. Når interviewdeltagerne beskriver perioder med rutineprægede job, knytter de dem ofte til tilstande som nedtrykthed, identitetskrise, lavt selvværd eller ligefrem depression. Der er m.a.o. en tendens til at sætte restløst lighedstegn mellem de arbejdsfunktioner, man tildeles, og den identitet, man tilskriver sig selv. Devisen synes at være: Jo større udfordringer, jeg stilles, jo mere værdi har jeg. Det er i kraft af evnen til nyskabelse og til at udvide egne færdighedsrepertoarer, at man føler sig fortjent til anerkendelse. Kodeordene er unikhed og originalitet.

Det rækker ikke længere blot at fortælle sig selv ud fra kategorier som 'reporter', 'vært' eller 'tilrettelægger'. Derimod føler de ansatte en fordring om at tilføje disse kategorier et personligt touch. Enhver antydning af, at man reduceres til kategorien, er truende. For er man reporter som alle andre reportere, så er projektet mislykkedes. Man skal ikke være reporter, men derimod 'Katrine' på nyhedsredaktionen, der har den helt særlige Katrinemåde at være reporter på. Medarbejderen skal så at sige 'brande' sin personlige fortolkning af den traditionelle stillingsbetegnelse.

Af samme grund bliver netop rutinen et af de mest tabuiserede fænomener i autonomidiskursen. For rutine betyder, at man gør det samme, som man plejer. Det betyder, at processen – og produktet – er blevet forudsigelig. Og dermed kan det i princippet udføres af andre. Men kan arbejdet udføres på samme måde af andre, så mister medarbejderen sin følelse af eksistensberettigelse. Den hviler nemlig på, at han tilføjer en unik dimension til den pågældende opgaveløsning. Kun ved konstant at skille sig ud føler den ansatte, at han efterkommer den uskrevne kontrakt med sin arbejdsgiver og ikke mindst med sit eget eksistentielle projekt.

Kravet om originalitet sætter sig i praksis igennem via en forventning om evig udvikling. Intet må være det samme over længere tid – hverken ens opgaveløsning eller en selv som medarbejder. Derfor er deltageres mest tilbagevendende beskrivelse af et godt job også, at man lærer meget af det. Læring bliver universalnøglen til et arbejdsmarked, der styres af koden om

viden. Ethvert arbejde skal til enhver tid kunne sættes ind i en historie om, hvad den ansatte lærer af det, og hvordan det udvikler ham.⁴

Udviklingskravet⁵ er så gennemgribende, at det rangerer over den umiddelbare trivsel i jobbet. Flere interviewdeltagere beretter om, at de har forladt arbejdspladser, de satte pris på, simpelthen fordi de syntes, det var problematisk at blive i samme stilling for længe. Når medarbejderne beskriver årsagerne til jobskift, bliver det tydeligt, at det ideelle karriereforløb helst skal indebære indfrielsen af personens fulde potentiale. De forskellige ansættelser har til formål på hver deres måde at udfordre grænser, både personligt og kompetencemæssigt. Er man erfaren inden for radiomediet, bør man opsøge tv-mediet. Er man dygtig til nyheds-genren, bør man lære den dybdeborende journalistik. Er man bedst til rolige arbejdsforløb, bør man prøve en ansættelse med korte deadlines. Medarbejdernes syn på karrieren kan bedst beskrives som en rejse gennem personlighedens muligheder. Hvis for mange af mulighederne lades uudviklede, har man forsømt selve formålet med arbejdslivet, som er at bringe sig selv i eksistentiel vækst.

Derfor giver det også anledning til grundige selvransagelser, hvis man gennem lang tid har trivedes med sit job og ikke føler en indre drift mod forandring. Længslen efter læring og grænsebrydning er obligatorisk for den moderne vidensarbejder, og hvis den udebliver for længe, får han legitimeringsvanskeligheder.

Diskursen om evig forandring cementeres beredvilligt af en stadigt voksende branche af vejledere, coaches og foredragsholdere, som har gjort det til deres opgave at afhjælpe eventuelle brister i medarbejdernes udviklingstrang. Her fortæller Nikolai, hvordan han er gået til bekendelse over for en svensk coach, som han mødte på et kursus nogle uger tidligere:

Nikolai: [J]eg fortalte helt åbent, at jeg havde svært ved at finde energien til at udvikle mig. Jeg kunne sagtens se, at det var nødvendigt, og der er sådan set også nogle ting, jeg gerne vil. Men det er bare for nemt at lave det samme. Så sagde han, at det nok er ret vigtigt, at jeg tager en beslutning om, at der skal ske en stor omvæltning.

Den moderne vidensarbejder idealiserer altså udfordringer og personligt præg. Omvendt tabuiserer han rutine og forudsigelighed. I hans forestilling er autonomien vejen til trivsel, og enhver vantrivsel må skyldes man-

4 For en omfattende analyse af forestillingen om læring i det moderne arbejdsliv, se Åkerstrøm Andersen og Born: »Kærlighed og Omstilling: Italesættelsen af den offentligt ansatte« (2001).

5 Ole Thyssen arbejder med et tilsvarende begreb – 'fornylsestvang' – , som ligeledes henviser til det kulturelle krav om evindeligt at opfinde sig selv på ny (2006).

gel på råderum. Denne kobling mellem frihed og lykke skaber nogle helt særlige udfordringer i samspillet mellem medarbejder og ledelse.

Forestillinger om ledelse

Bestræbelserne på at skille sig ud betyder, at medarbejderne lever i en evig ængstelse for usynlighed. Denne ængstelse dominerer også deres forhold til ledelsen, som frem for alt handler om behovet for anerkendelse. Anerkendelsen skal helst omfatte hele medarbejderens spændvidde af talenter, da de egenskaber, som ikke bliver set og rost, opleves som usynlige. Lederen skal m.a.o. sørge for at placere medarbejderne i en arbejdsituation, som bedst muligt aktiverer deres potentiale. De ønsker at præstere deres ypperste og blive set for det. Begge krav skal dog være indfriet samtidig. Det er ikke nok blot at få råderum til den ultimative og selvstændige præstation. Den skal også kommenteres og anerkendes:

Marie: Giv mig efterkritik på det, jeg gør. Når jeg nu får de totale udfoldelsesmuligheder, så gør jeg jo et eller andet. Så tager jeg initiativ til noget og gør en masse ting. Så vil jeg gerne have at vide, om det, jeg gør, er rigtigt. Er det den rigtige vej, eller er vi lige på vej ned i et sort hul?

Marie ønsker på den ene side så vide rammer som muligt, men hun ønsker på den anden side, at lederen 'inddrammer' hende i form af opmærksomhed og direktiver. Som citatet illustrerer, medfører manglende feedback, at hendes egen fornemmelse for kvalitet viger – hun bliver i tvivl om, hvorvidt hendes indsats er genial eller katastrofal. Kun sjældent giver hun eller de øvrige interviewpersoner udtryk for, at kvaliteten af deres indsats nok er midt imellem. Medarbejderne er m.a.o. tilbøjelige til at tænke i ekstremer, når det gælder værdien af deres arbejde.

Polariseringen af selv vurderingen synes tæt koblet til en tilsvarende polarisering mellem behovet for uafhængighed og behovet for tryghed. Ved første blik forekommer det, at alle deltagerne understreger ønsket om råderum og selvstændighed. Men når interviewspørgsmålene bliver mere konkrete, fremgår det, at der parallelt med kravene om frihed eksisterer krav om autoritet og afgrænsning. Når råderummet er blevet så stort, at succeskriterierne fortøner sig, opstår der et ønske om en traditionel leder, som afklarer, bestemmer og roser.

Frihedskravene og autoritetskravene er typisk parallelle fænomener, som ikke integreres i samme diskurs. Når medarbejderne bliver spurgt til deres selvfortælling og deres overordnede arbejdsopfattelse, understreger de som regel behovet for autonomi. Når de derimod bliver spurgt om konkrete erfaringer, taler de mest om usikkerhed og savnet af en autoritet.

Det er tydeligt, at friheden er et ambivalent fænomen, men at den er et fænomen, som de forventes at begære og beherske. Kravet om frihedsbegær indskrænker mulighederne for at erkende og udtrykke belastningerne ved selvstændigheden. Det vanskeliggør ligeledes muligheden for at acceptere behovet for tryghed.

Selvstændighed og originalitet synes at have funktion af 'rationalitetsmyte' på den moderne vidensarbejdsplads. Med rationalitetsmyte menes en overordnet hensigtserklæring, der har fået selvfølghedens skær og derfor er svær at modsige eller melde sig ud af. Kendetegnet ved rationalitetsmyter er, at de er så overordnede, at de mangler handlingsanvisende elementer. De kan derfor fyldes med mange – og ofte modsætningsfyldte – typer af indhold. Af samme grund bliver de arenaer for identitets- og magtkampe, når de enkelte aktører forsøger at tilskrive dem netop deres fortolkning. (Jakobsen, 2006)

Selvstændigheds- og originalitetsmyten kan både fungere som et middel for den enkelte medarbejder til at pleje og profilere sin identitet på arbejdspladsen. Men den kan også fungere som et middel for ledelsen til at tilsløre magtforholdene og ansvarsplaceringen, således at forhandlingsrelationen mellem dem og medarbejderen mudres. Dette gør sig fx gældende, når der indføres stillinger med såkaldt 'selvtilrettelagt' arbejde. Disse stillingskategorier var genstand for megen sarkasme blandt medarbejderne. Som regel blev de omtalt som en måde at tildele folk 12 timers arbejde på og så sige, at det var medarbejderens eget ansvar, hvis det ikke kunne gøres på 8. For: »du er jo selv ansvarlig for at tilrettelægge det«. Flere nævnte, at de var blevet påtvunget stillingskategorien 'selvtilrettelagt', også selvom de reelt sad i skemalagte stillinger, hvor muligheden for fleksibilitet var stort set fraværende.

Frihed bliver m.a.o. en positivt ladet fortælling, som både ledelse og medarbejdere kan instrumentalisere til egne behov og bruge som forhandlingsindlæg over for den anden part. Frihedsfortællingen rummer såvel muligheder som dominansaspekter for både ledelse og medarbejder. Netop pga. dens selvfølghed bliver den vanskelig at afvise – både som personligt projekt og som pressionsmiddel.

Følgende citat kan illustrere kompleksiteten i, hvordan selvstændigheds- og originalitetsmyten udfolder sig. Preben har lige forklaret, hvordan hans program igennem tidernes løb har skullet produceres af et stadigt faldende antal medarbejdere. Her beskriver han, hvad det betyder for hans oplevelse af arbejdet:

Preben: Man kan sige: Ambitionerne er jo stadig tårnhøje. Forventningerne er, at det er kvalitet, det vi laver. Og det prøver vi jo.

S: Hvis forventninger?

Preben: Når du ser koncepterne. Vi skal jo være et 'aktualitetsprogram, der sætter dagsordenen'. Og det er meget få mennesker, der skal op-

fylde de ambitioner. Så det er skidt for trivslsen, når man ikke kan indfri de forventninger, der ligger – på trods af at man virkelig forsøger.

S: Hvem forestiller man sig som dem, der har forventningerne? Er det chefredaktionen?

Preben: Ja, dels dem. Men selvfølgelig også lytterne. På en måde er jeg sgu ligeglad med chefredaktionen. Hvis lytterne synes, det er noget lort, det vi laver, så har vi et problem.

S: Så det er også jeres egen faglige stolthed?

Preben: Ja. Man kan sige, problemet er, at vi på flere programmer er løbet ind i, at når vi brokker os over, at midlerne er for få, at der er for få ressourcer, for få folk til at løfte opgaven, så er meldingen: Så må I skære ned på ambitionerne. Og det, synes jeg, er den værste melding, man overhovedet kan få. Den er demotiverende. Det er lidt som at sige til folk: Lad være med at gå i bad om morgenen. Det gør ikke noget, du lugter.

S: Så det er virkelig noget, man ikke har lyst til? Så vil man hellere presse sig selv?

Preben: Ja, så vil man hellere presse sig selv og blive den ekstra tid på jobbet eller tage det ekstra arbejde med hjem. For vi har det alle sammen sådan, at vi stiller krav til os selv og det, vi sender ud. Jo også, fordi det er os, der lægger navn til. Det er jo ikke chefredaktionen. Det er jo ikke cheferne.

Preben indleder med at give udtryk for, at han af sin virksomhed og sine chefer udsættes for tårnhøje krav og ambitioner i forhold til produktet. Han har m.a.o. en klar oplevelse af, at fordringerne om originalitet kommer udefra. Går man ham lidt på klingen, fremgår det efterhånden, at der udefra faktisk lyder opfordringer om det modsatte – netop ud fra argumentet om, at der ikke er midler til at indfri sådanne krav. Men denne opfordring gør Preben selv indsigelser imod. Han sammenligner det at slække på originaliteten med ikke at gå i bad og bare vænne sig til stanken. For ham er det m.a.o. på linje med en form for moralsk forfald.

Den faktiske situation er, at et stærkt reduceret antal mennesker skal producere et dagsordenssættende radioprogram med samme antal sendetimer, som dengang medarbejderantallet var tre gange større. I forhandlingen om, hvordan denne situation tackles, gør både ledelse og medarbejdere flittigt brug af selvstændigheds- og originalitetsmyten. Medarbejderen bruger den som argument for sin ret til at udfolde sig kreativt og nytænkende. Lederen bruger den som argument for, at medarbejderen selv må tage ansvaret for, at opgaven løses inden for den givne mængde ressourcer. Fordi myten på én gang har selvfølgheds karakter og samtidig er blottet for konkret og handlingsanvisende indhold, er den med til at besværliggøre en mere praktisk orienteret og 'logistisk' forhandling om arbejdsopgaver og ressourcer mellem ledelse og medarbejder.

Originalitets- og selvstændighedsmyten installerer et sæt vanskeligheder for både ledelse og medarbejdere. For ledelsen består vanskeligheden i at kunne kræve rutinepræget opgaveløsning af deres medarbejdere, i og med at medarbejderen mener at 'have ret til' fri og original udfoldelse. For medarbejderen består vanskeligheden i at kunne give udtryk for ønsket om tryk og klare rammer, da sådanne ønsker har lavstatuskonnotation i det senmoderne arbejde. I begge tilfælde opstår vanskelighederne, fordi originalitet og selvstændighed fremtræder som fænomener, hvis værdi og nødvendighed er selvindlysende.

I mit interview med Marie blev det tydeligt, hvordan mytens kobling mellem autonomi, udfordring og trivsel er så naturaliseret, at den nærmest 'taler igennem hende'. Hun forklarede, hvordan hun indledte sit nye job med at fortælle ledelsen, at hun ønskede større råderum og ansvar end hendes forgænger. Hun ville også gerne have lov til at reformere den måde, man hidtil havde kørt programmet på. Overskriften for hendes kommunikation med ledelsen var, at hun ikke affandt sig med præcise rammer for opgaveløsningen. Hun kunne selv og ville selv.

Da jeg formulerede mine spørgsmål til Marie i en mere følelsesorienteret ramme (nemlig hvornår hun var ked af det og frustreret på arbejdet), kunne vi for en stund træde uden for mytens betingelser. Nu fortalte Marie i stedet, hvor meget det belaster hende, når ledelsen ikke stiller præcise krav til hendes indsats:

Marie: Jeg vil have nogen, der kalder en spade for en spade. [...] Bare så der kommer lidt rene ord for pengene. Og også en holdning om, at du får sgu løn for det. Så lad være med at sidde og brokke dig hele tiden, for du får altså en månedlig løn for at gøre det her. Det er dét, du skal gøre, og de og de ting gør du ikke godt nok. Og omvendt: De og de ting gør du fantastisk.

Når Marie skal pleje sit selvbillede som attraktiv medarbejder, fordrer det, at hun fortæller sig selv som autonomisøgende, forandringshungrende og selvkørende. Derfor sender hun disse signaler ud med eftertryk, når hun omgås sin ledelse og sine kolleger. Hvis signalerne ikke efterkommes, oplever Marie det som en direkte devaluering af sin attraktionsværdi. Samtidig har denne uafhængighedspraksis en omkostning, som er svær at udtrykke inden for rammerne af diskursen: De på forhånd givne succeskriterier for arbejdet fortøner sig, og Marie sidder nu selv med ansvaret for at vurdere, om hendes indsats har værdi. Har hun en betydning? Og hvem har hun så en betydning for? Er det chefen, lytterne eller sig selv, hun skal tilfredsstille? Det store fortolkningsrum skaber usikkerhed, som medfører behovet for en traditionel autoritet, der roser og udstikker rammer.

Dette paradoks mellem ønsket om frihed og ønsket om entydighed går igen på alle planer af kommunikationen mellem ledelse og medarbejder.

Fælles for processerne er det, at autonomifortællingen skygger for og tabuiserer autoritetsfortællingen. Den kan ikke integreres i diskursens nuværende radikale form. Konsekvensen er, at ledelsen typisk kun hører krav om større selvbestemmelse og aldrig kommer i kontakt med ønsket om direktiver og indskrænkninger. Skulle det falde en leder ind at udstikke stramme direktiver, ville han øjeblikkeligt blive mødt med aggression og protest, fordi medarbejderne oplever en reduktion i deres råderum som en personlig devaluering. Der er m.a.o. tale om et klassisk doublebind⁶, hvor lederen både er forkert, hvis han øger autonomien, og hvis han reducerer den. I praksis bliver det derfor meget svært at aflaste medarbejderne for originalitetspresset.

Nikolai fortæller, at hans allermest pressede tidspunkt på arbejdet er, når han skal beslutte temaet for næste udsendelse. Adspurgt om, hvad der kunne mindske dette pres, svarer Nikolai, at han og kollegaen har leget med tanken om at lave en database for temaer, som ikke kun var dagsaktuelle. Når så kreativitetspresset af og til mundedede ud i blokering, kunne man hente næste programs tema i databasen. Men en sådan database er ikke ført ud i livet. Nikolai indrømmer noget modstræbende, at det nok skyldes hans 'primadonna-nøkker', som fordrer, at han finder på noget originalt hver gang. Jeg spørger, hvad der ville ske, hvis chefen simpelthen krævede, at basen skulle oprettes. Ville det være en aflastning?

Nikolai: Min instinktive reaktion ville være blandet. For på papiret giver det sindssygt god mening. [...] Men samtidig ville jeg sikkert også føle en god bid af: Hold fingrene væk – det er ikke dit program. Det er mit program, og hvis det er mig, der går ned tirsdag eftermiddag med en stressneurose, så kan det godt være, at det er dit ansvar, fordi du er redaktionsleder, men det er fandme mit program. Jeg skal nok tage planken.

For Nikolai opleves det altså ikke som en tålelig og legitim løsning, at lederen gennem strukturelle rammer aflaster ham fra en selvstændighed, som han lider under. Aflastningen bliver en belastning, fordi den truer hans symbolske kapital i autonomidiskursen.

6 Begrebet 'doublebind' stammer oprindeligt fra antropologen Gregory Bateson. Definitionen er ganske kompleks. Jeg bruger ordet i en let forsimplet betydning, hvor det blot henviser til en paradoksal kommunikationssituation: Den ene person i relationen efterspørger på det eksplicite niveau én ting, men kræver samtidig på et implicit (og for modparten ofte usynligt) niveau det modsatte. Uanset hvad modparten gør, afføder det utilfredshed. Så længe den implicite del af interaktionen forbliver usynlig, låses situationen i frustration.

Paradokserne og doublebindsene i kommunikationen mellem ledelse og vidensarbejdere har m.a.o. rod i en uafgjort og ofte uerkendt ambivalens omkring frihed og tryghed.

Teenageren på arbejde

Vender man blikket mod den psykoanalytiske tradition, kan man finde et detaljeret begrebsapparat for konflikten mellem frihed og tryghed. Dette begrebsapparat kan tjene som en interessant parallel til de processer, der foregår i det senmoderne arbejdsliv. Strækker man parallellen til det yderste, kan man sige, at det fremstormende fokus på fleksibilitet og selvstændighed svarer til en slags 'arbejdslivets pubertet'. Der er historisk set tale om en bevægelse væk fra traditionelle og autoritære relationer hen imod øget autonomi og selvledelse. Til forskel fra teenagefasen, der generelt omtales som vanskelig af alle involverede, har ledere og medarbejdere derimod tendens til at omgå arbejdslivets autonomi, som om den i sig selv er garanti for øget trivsel. Fraværet af begreber for de belastende elementer kan i sig selv bidrage til belastningen.

Nedenfor vil jeg kort beskrive, hvordan psykoanalysen via dens forskning i teenagefasen har formuleret modeller for løsrivelsesprocesser og den dertilhørende ambivalens. Herefter forsøger jeg at vise, hvordan disse modeller kan give stof til eftertanke omkring relationen mellem leder og medarbejder på den senmoderne arbejdsplads. Hensigten er ikke at påstå, at senmoderne medarbejdere er teenagere, eller at jeg som antropolog kan bedrive psykoanalyse på min empiri. Hensigten er blot at undersøge, hvorvidt visse af psykoanalysens begreber og modeller kan tjene som inspirerende vinkler på et forskningsfelt, der har visse tematiske ligheder.

Ifølge den klassiske psykoanalyse gennemlever alle mennesker en dyb konflikt mellem behovet for frihed og individualitet på den ene side og behovet for tryghed og tilhørsforhold på det andet⁷. Denne konflikt udspiller sig i sin mest grundlæggende form mellem barnet og den primære omsorgsperson, men den genudspiller sig løbende, livet igennem, på en række andre arenaer. Forskningen i pubertet beskæftiger sig særligt med, hvad der kendetegner en individuering og autonom identitet, samt hvordan processen hen mod denne identitet forløber. Visse af modellerne for frigørelsesforløb er interessante i forhold til videnarbejdernes situation.

Psykoanalytikeren Peter Blos (1966) beskriver individueringprocessen som et spørgsmål om, at teenageren frigør sig fra de internaliserede kærlig-

7 Psykoanalysen er et enormt forskningsfelt, og det vil føre for vidt her at differentiere de forskellige tilgange til autonomiprocesser. Jeg trækker primært på forskning i pubertet, som er inspireret af, om end også fornyende i forhold til, klassiske psykoanalytikere såsom Erich Fromm, Erik Erikson, Margaret Mahler m.fl.

heds- og autoritetsfigurer, således at han kan handle ud fra personligt modnede værdier og forståelsesrammer. Igennem barndommen har forældrene fungeret som referenceramme og afgørelsesinstans. Herigennem er der opstået en internaliseret autoritetsfigur i barnet, som det løbende konfererer med, når det orienterer sig i verden. For at træde ud i autonomien må teenageren nu skrue ned for denne dialog og selv påtage sig ansvaret for sine handlinger og vurderinger. Hermed forsvinder på én gang kilden til tryghed og kilden til forbud og begrænsninger.

Teenageren oplever overgangen mellem den gamle og den nye type relation som et psykisk vakuum, hvor både han selv og autoriteten føles flydende. For at dulme angsten forbundet med denne tomhed og udefinerbarhed tyer han som regel til et højt aktivitetsniveau og altopslugende interesser. Psykoanalysen betragter disse interesser som en slags 'stedfortrædende trøstere', der kan lette teenagerens udskillelse af den internaliserede forælder. 'Stedfortrædende trøster' eller 'overgangsobjekt' er klassiske psykoanalytiske begreber, der har til formål at forklare, hvordan en forskydning af angsten fra dens egentlige genstand kan gøre frigørelsesforløb mere tålelige: Mens den indre kærlighedsfigur langsomt dekonstrueres, forskydes behovet for nærhed til en anden kontekst. Teenageren retter sig typisk mod fritidsinteresser og jævnaldrende, mens han undervejs er præget af intense følelser og hyppige humørudsving.

Forholdet til forælderen er ambivalent og svinger mellem radikale frigørelsestiltag på den ene side og genindtræden i den velkendte autoritetsrelation på den anden. Udtrykt med psykoanalytisk terminologi svinger teenageren mellem regression og progression. I progressionen insisterer han på, at han selv kan og selv vil. I regressionen vender han tilbage til krav om øjeblikkelig behovstilfredsstillelse, fx i form af ros eller andre tryghedsbefordrende tiltag.

Hvis teenageren skal opnå en egentlig autonomi, må han afidealisere sin internaliserede autoritetsfigur og acceptere, at denne er et fejlbarligt menneske ligesom han selv. Bloss har opstillet en model for forløbet, der foregår i fem faser. I hver fase skifter teenagerens syn på sig selv og autoriteten, som i Bloss' model repræsenteres af moderen. Her følger en gengivelse af, hvordan teenageren oplever sin eksistens i hver fase:

1. Jeg er fysisk anderledes end mor, men jeg bærer hendes billede inden i mig. Uden mor eksisterer jeg ikke
2. Jeg eksisterer selvstændigt, men jeg er nødt til at tjekke med mor, om det er ok
3. Jeg eksisterer selvstændigt og er nødt til at vise det til mor ved at være fuldstændig i kontrol
4. Hvis jeg eksisterer selvstændigt, så er jeg helt alene. Jeg vil gerne og vil ikke eksistere på denne måde

5. Jeg eksisterer selvstændigt, og det gør mor også. Det er i orden at eksistere på denne måde

(Blos i Kroger, 1996: 69)

Som modellen viser, gennemlever teenageren en ambivalent proces, hvor moderen langsomt udskilles fra hans selv billede og eksistensberettigelse. Processen involverer på en gang en drift efter selvstændighed og en frygt for autonomiens ensomhed. I mellemfaserne, hvor selvstændighedsfølelsen blot er spirende, må teenageren værne om denne nye tilstand ved enten at spørge mor om lov, eller ved at 'overdrive' sin uafhængighed og gøre den til sit permanente fokus. Lykkes frigørelsesprocessen, kan teenageren til slut acceptere både ensomheden og den tidligere autoritetsfigurs fejlbarlighed. Forælderen afinstalleres med andre ord som entydig rollemodel, og det unge menneske må acceptere, at den efterstræbte voksenalder indeholder afsavn, mangler og svagheder. I takt med integrationen af disse korrektioner i livsopfattelsen – altså i takt med at det unge menneske bevæger sig fra polerne ind mod midten – opnår han et mere stabilt selv værd og en større uafhængighed af ydre bekræftelse.

Psykoanalysens udlægning af teenagefasen har en række interessante paralleller til den senmoderne medarbejder. Den primære parallel er ambivalensen i forhold til både autoriteten og friheden. Den rammesættende chef opfattes på den ene side som indgribende og respektløs, men omtales på den anden side i nostalgiske vendinger. Ligeledes understreges friheden på den ene side som det primære mål, men omtales på den anden side som ensom og utryk.

En anden parallel er, at frigørelsesprocessen medfører et hektisk aktivitetsniveau. Også hos den senmoderne medarbejder ser man et stærkt engagement, der har tydelige undertoner af angst. Ofte synes der at være tale om en accelererende spiral, hvor angsten og frihedskravet nærer hinanden: Jo større råderum medarbejderne får, jo større er oplevelsen af usikkerhed. Som middel mod usikkerheden tyer medarbejderne til præstation; men for at præstere mener de, at de må kræve endnu mere råderum – og så fremdeles.

Med fare for at drive rovdrift på sammenligningen kan man sige, at flertallet af medarbejderne udviser adfærd, der minder om mellemfaserne af autonomiprocessen. Der er her tale om faser, hvor selvstændigheden ikke er en integreret praksis, men snarere en markering over for både autoriteten og en selv. Markeringen bliver nødvendig, netop fordi selvstændigheden føles skrøbelig og ambivalent.

Et andet aspekt af mellemfaserne er, at forestillingerne om, hvad selvstændighed kan tilbyde, er relativt idealiserede. Når medarbejderne beskriver drivkraften bag deres engagement, henviser de ofte til en konstant udfoldelse af deres potentiale. Flere nævner som ønskesituation, at 'nogen får øje på dem' og vælger dem til en 'kæmpe opgave', fordi vedkommende

mener, at kun de vil kunne løse den. Opgaven skal være så stor, at de selv tvivler på, hvorvidt de kan magte den. Men ved at kaste sig ud i den beviser de, at de kan løse den på en unik måde. Bag dette idealplot ligger en forestilling om, hvordan det at blive set og anerkendt, samt at blive præsenteret for udfordringer, kan sprænge grænserne for personligheden. En sådan dagsorden medfører, at medarbejderne ofte forbinder de praktiske begrænsninger i opgaveløsningen med ubehag. Flere chefer nævner, at de har problemer med at overbevise deres ansatte om, at faktorer som målgruppe og økonomi kan bruges som argument for at nedprioritere produktets originalitet. Selvstændighed associeres m.a.o. med *fravær* af begrænsning, snarere end med *håndtering* af begrænsning.

Også forestillingen om autoriteten er relativt unuanceret. Kun et fåtal af medarbejderne betragter samspillet med deres chef ud fra en pragmatisk indsigt i dennes strukturelle vilkår. Chefen ses snarere som en indre dialogpartner (jf. teenageren) i medarbejderens identitetsprojekt. Dette medfører situationer, hvor leder og medarbejder træder ind i arbejdsrelateret kommunikation med forskellige bagtæpper for samtalen. For lederen er der tale om 'logistik' – altså om at løse en praktisk situation ud fra de eksisterende ressourcer og begrænsninger. Men for medarbejderen handler selv samme kommunikation om, i hvor høj grad hans identitetsprojekt lykkes og anerkendes⁸. Han tolker chefens udmeldinger ud fra overvejelser à la: »Bliver jeg set som original eller udskiftelig?«, »Betyder rutineopgaven, at man ikke tror på min evne til at tage ansvar?« etc. Der er m.a.o. to forskellige agendaer på spil. Når parterne ikke er opmærksomme herpå, opstår der risiko for, at ingen af agendaerne lykkes.

Hvis kommunikationen skal synkroniseres, involverer det potentielle gevinster og tab for begge parter. Hvis medarbejderen skifter fra 'identitetsperspektiv' til 'logistikperspektiv', er gevinsten, at han får mulighed for at mindske sin sårbarhed og personlige udsathed. Når medarbejderen fokuserer på lederens praktiske omstændigheder, kan han bedre få øje på sin egen egenskab som 'brik' i et logistisk puslespil. Det vil fremgå, hvordan lederen ofte foretager en relativt nøgtern vurdering af sine ansattes styrker og svagheder. Lederen er sjældent lige så forført af fortællingen om den unikke medarbejder, som medarbejderen selv. Fordi lederens opgave i høj grad består af logistik, er han simpelthen nødt til at kende sine ansattes utilstrækkeligheder for at kunne planlægge realistisk. Denne erkendelse kan lette medarbejderen for en del af den originalitetsopvisning og svaghedstilsløring, som han til daglig praktiserer. Til gengæld bærer erkendelsen også kimen til skuffelse. For det er jo netop forestillingen om

8 Jeg påstår ikke, at alle kommunikationer mellem leder og medarbejder foregår ud fra disse divergerende bagtæpper. Men fænomenet er udbredt og giver anledning til mange konflikter og misforståelser.

egen originalitet og grænseløse potentiale, der fungerer som drivkraft for medarbejderens engagement.

Hvis lederen skifter til 'identitetskommunikation', er den umiddelbare gevinst, at det motiverer medarbejderen til hårdt og nyskabende arbejde. Tabet er, at lederen bliver nødt til at 'sælge' alle arbejdsopgaverne som befordrende for personlig udvikling. Af indlysende grunde er dette sværere med nogle arbejdsopgaver end andre. Et yderligere tab er, at det bliver sværere at legitimere topstyring eller administrativt konnoterede tiltag, fordi disse alle positionerer medarbejderen som en 'brik' snarere end som 'unik'. Og endelig er der det tab, der handler om, at et personale, som primært arbejder ud fra et identitetsfokus, vil være mere udsat for stress, sygemeldinger og høj udskiftning⁹.

Der er også eksempler på, at lederen fastholder et identitetsfokus, mens medarbejderen forgæves forsøger at introducere et logistikfokus. Det kan fx være, hvis lederen er optaget af sin medarbejder som én, der skal udvikle og spejle ham. Også ledere subjektiveres i originalitetsdiskursen og er derfor opsatte på at være enestående og unikke. Her kan en begavet medarbejder være kærkommen som 'signifikant anden', der bekræfter lederens unikhed. Kommunikationen mellem leder og medarbejder får så en 'karismatisk' karakter, hvor det bliver svært for medarbejderen at insistere på rammer og instruktion. Netop fordi lederen positionerer medarbejderen som 'unik' og 'original', bliver det svært for ham at afvise sin 'udvalghed' ved at sige, 'det kan jeg ikke magte', eller 'hvordan skal det lige lade sig gøre inden for den afsatte periode?'.

I kommunikationen mellem leder og medarbejder er der altså to parallelle perspektiver på spil med hver deres sæt af muligheder og begrænsninger for begge parter. Når parterne ikke taler sammen ud fra synkroniserede perspektiver, kan det medføre frustration eller decideret sammenbrud i kommunikationen. Samme situation tolkes helt forskelligt af de to parter, og det bliver vanskeligt at finde en fælles definition på både problem og løsning.

Fortsætter vi parallellen til teenageren, er det oplagt at spørge: Hvad ville i arbejdslivets verden svare til 'at blive voksen'? Og kan dette voksenliv opløse de paradokser og konflikter, der eksisterer, bl.a. mellem logistik- og identitetsfokuset?

Et interessant bud kan man finde hos psykoanalytikeren Ian Craib i bogen »The Importance of Disappointment« (1994). Hans påstand er, at der i det senmoderne samfund er et bemærkelsesværdigt fravær af modning og

9 Udskiftning, dels pga. stress, dels fordi den stærke identitetsagenda typisk følges ad med behovet for konstant udfordring og forandring – fx ved at søge nye græsgange.

integration¹⁰ hos en stor del af befolkningen. Forklaringen mener han at kunne finde i den diskontinuitet og fragmentering, der kendetegner den senmoderne virkelighed. Denne form for virkelighed vanskeliggør udviklingen af et reelt modnet selv. I stedet polariseres selvet i hhv. afmagts- og almagtsoplevelser. Erfaringen af brud, foranderlighed og hastighed skaber ifølge Craib et stort behov hos individet for at forstå sig selv som stærk, kompetent og omstillingsparat. Det senmoderne samfund er m.a.o. så overvældende, at det inviterer til en form for selvovervurdering hos den enkelte – simpelthen af angst for ikke at kunne magte sine omstændigheder. Denne angststyrede selvovervurdering spænder ben for netop det element, der ifølge psykoanalysen er en væsentlig bestanddel af modning og integration, nemlig skuffelse.

Skuffelsen har en integrerende funktion, idet den tvinger individet til at rumme både de positive og negative sider af selvet. Denne rummelighed medfører, at selvet bliver bekendt med både egne og omgivelsernes begrænsninger, og dermed lærer at affinde sig med de ting, der ikke kan ændres. Ifølge Craib er en sådan erkendelse af begrænsninger i aktør-muligheden vanskeliggjort for det senmoderne individ, fordi samfundets kompleksitet og differentiering i abstrakte systemer synes at fordrer en grænseløs evne til handling og forandring:

»The 'false self' I have been trying to outline, with its fantasies of control and satisfaction, and the freedom to be what it wants, enables the functioning of rapidly changing and increasingly abstract systems and inhibits the development of relationships that might interfere with such functioning.« (Craib, 1994: 166)

Og han fortsætter:

»What this seems to mean is the collapsing of the distinction between 'being' and 'doing'.« (ibid.)

Hvad Craib mener med denne sammensmeltning af 'væren' og 'gøren' er, at identitetsdimensionen introduceres som den altdominerende faktor, når det senmoderne menneske orienterer sig i sin tilværelse. Folk forskyder

10 Integration skal her forstås i psykoanalytisk forstand som et synonym for modenhed. Modningsprocesser fordrer, at både eens positive og negative egenskaber integreres i selvet. Mens den umodne personlighed er nødsaget til at projicere utilstrækkeligheder eller skamfulde træk ud på sine omgivelser, kan den modne personlighed rumme ambivalens og tvetydighed – både i sig selv og sin omverden. Groft sagt opererer den modne personlighed ud fra integration og 'både-og', mens den umodne polariserer og tænker i 'enten-eller'. Jf. afsnittet om teenagere ovenfor.

fokus fra, hvad de gør, til fascinationen ved at være den, der gør. Ved ikke at interessere sig for, hvad der bliver gjort, kan man unddrage sig de korrektioner og skuffelser, som et fokus på 'sagen' ville medføre. Man kan så at sige søge i skjul i den grænseløse identitet.

Vender vi tilbage til det senmoderne arbejde og selvledelse, kan man se samme tendens til at tabuisere og unddrage sig skuffelse. Netop ved at investere forestillingen om aktørstatus med næsten uendelige muligheder kan man konstant forskyde virkelighedens begrænsninger. Modgang eller afsavn er ikke noget, man accepterer, men derimod noget man har til opgave at fjerne. Løsningsmodellen er typisk, at man kaster sig ud i 'personlig udvikling' på en måde, der menes at overkomme begrænsningerne. Eller også rykker man simpelthen til en ny kontekst, der tilsyneladende er fri for den type afsavn. Ved hele tiden at kunne flytte sig – enten i sit selvbi-lede eller i sin konkrete placering – bliver det muligt at vaccinere sig mod den ubehagelige fordring om integration, som skuffelsen repræsenterer. Parallelt med denne vaccination bliver det samtidig meget vanskeligt at indgå i det, man kunne kalde 'kritisk engagement' (jf. Craib, 1994: 161). Den senmoderne medarbejder er tilbøjelig til at engagere sig med hud og hår, og så til gengæld forvente en kontekst, der understøtter fortællingen om hans unikke potentiale. Hvis arbejdspladsen indeholder skuffende og begrænsende elementer, vil medarbejderen derimod typisk forholde sig distanceret og afvisende, og i sidste ende søge væk. Kun et fåtal formår at koble et vedholdende engagement med en kritisk erkendelse af arbejdspladsens skuffende dimensioner¹¹.

Der er dog visse individer på den senmoderne arbejdsplads, som synes at besidde en større grad af nøgternhed og tolerance over for begrænsninger. Disse individer har det til fælles, at de af den ene eller den anden grund ikke (længere) tilskriver aktørstatusen helt samme magiske muligheder. Typisk har de været udsat for omstændigheder, der vanskeliggjorde flugten fra skuffelse.

Denne nøgternhed ser man bl.a. hos en del ledere. Deres opstigning gennem systemet, som de oprindeligt forbandt med forbedrede vilkår, har i stedet vist sig at byde på nye typer modgang og magtesløshed. Efterhånden som det bliver vanskeligere for disse ledere at projicere de store forventninger opad, indfinder der sig hos nogle af dem en form for nøgternhed og 'kritisk engagement'.

11 Dette skal ikke forstås sådan, at alle medarbejdere siger op, så snart der opstår den mindste modgang eller skuffelse. Skuffelse skal her forstås i lidt mere fundamental forstand. Der er tale om en skuffelse, hvor medarbejderens forhavende om at blive spejlet som unik og grænseløs møder modstand. Skuffelsen består m.a.o. i ikke at kunne undslippe mødet med egen og omverdenens begrænsning og banalitet.

Andre individer har tilegnet sig nøgternheden, fordi de har været i berøring med sider af tilværelsen, der satte klare grænser for deres autonome udfoldelse. Disse grænser kan handle om fysikken, såsom når helbredet skranter. De kan handle om psyken, såsom ved stresssymptomer. Og de kan handle om livsomstændigheder; såsom hvis omvæltninger i privatsfæren sætter arbejdet i perspektiv.

For alle disse individer gælder det dog, at de stadig er indlejret i arbejdsomstændigheder, der løbende byder på konflikter og paradokser mellem logistik- og identitetsperspektivet. Uanset graden af nøgternhed lader det senmoderne arbejde sig ikke afparadoksere til enten ren logistik eller ren identitet. For at vende tilbage til spørgsmålet ovenfor findes der altså ikke en form for 'voksentilstand', hvor arbejdslivet befries for dets konflikter og spændinger. Man kan derimod konstatere, at en vis nøgternhed synes at fungere beskyttende i forhold til arbejdslivets udsathed. Denne nøgternhed handler i høj grad om forventningsjustering og om villigheden til at engagere sig trods skuffelser.¹²

Konklusion

I det ovenstående har jeg forsøgt at illustrere, hvordan diskursen om autonomi og originalitet sætter sit præg på det senmoderne vidensarbejde. Med afsæt i mit feltarbejde på en stor mediearbejdsplads har jeg analyseret samspillet mellem ledere og medarbejdere, samt idealer om og forventninger til arbejdet. Jeg har især stillet skarpt på det paradoks omkring uafhængighed, som autonomidiskursen medfører. Dette paradoks går ud på, at frihed i form af individuel unikhed på samme tid medfører en øget afhængighed af omgivelserne. Det gør den, fordi unikheden først får mening, når den ses og anerkendes af 'signifikante andre'. I den sammenhæng har jeg konstateret, at der i den kulturelle håndtering af friheden ikke eksisterer et vokabular, som griber om denne dobbelthed. Selve det, at der kun står et entydigt vokabular til rådighed, er med til at komplicere kommunikationen på arbejdet – særligt mellem ledere og medarbejdere.

Jeg har forsøgt at benytte en parallel til den psykoanalytiske forskning i teenagere for at belyse nogle af de problemstillinger, som frigørelsesprocesser kan medføre. Med dens begreber om ambivalens, polarisering, integration og skuffelse kan psykoanalysen bidrage med nogle interessante vinkler på de vanskeligheder, som senmoderne medarbejdere og deres chefer oplever.

12 På den måde passer parallellen sådan set stadig fint nok til teenageren, der modnes. Også for ham handler voksenlivet om at rumme og tackle ambivalensen i kraft af løbende forventningsjustering – snarere end om at nå en tilstand, hvor ambivalenserne er opløst.

Koblingen mellem psykoanalyse og senmodernitetsteori har jeg bl.a. udforsket vha. sociologen og psykoanalytikeren Ian Craib. Craib argumenterer for, at senmoderniteten med dens idealisering af aktøren og med dens komplekse og abstrakte systemer spænder ben for både modning og 'kritisk engagement' – og dermed for en bedre håndtering af ambivalens.¹³

Med begreberne logistik- og identitetsperspektiv har jeg forsøgt at vise, hvordan der er to parallelle rammer på spil i arbejdsforståelsen. Disse to rammer opererer med forskellige præmisser, spilleregler og målsætninger. For både ledere og medarbejdere repræsenterer de hver deres sæt af muligheder og belastninger. En stor del af kommunikationen på tværs af hierarkiet skøjter frit mellem disse to rammer, hvilket medfører tilbagevendende konflikter og misforståelser. Det manglende vokabular for kommunikationens kompleksitet skaber muligheden for, at begge parter kan instrumentalisere kompleksiteten til eget formål.

De individer og kontekster, der repræsenterer den højeste tolerance for og håndtering af ambivalensen, har det til fælles, at de er præget af en vis nøgternhed. Nøgternheden går ud på, at de har modificeret visse træk ved autonomidiskursen. Bl.a. er der en større accept af skuffelser og af grænserne for individets aktørmuligheder.

Denne 'modenhed' bremser dog også i et vist omfang for hyperproduktiviteten og den høje frekvens af nyskabelse. Mange senmoderne vidensarbejdspladser er afhængige af, at et stort antal af deres medarbejdere udviser netop disse træk, hvis de skal klare sig i konkurrencen. Samtidig er de også afhængige af, at deres medarbejdere ikke har for højt sygefravær eller opsigelsesrate. Tilsammen skaber det vanskelige betingelser for virksomhedsledere.

Måske kunne disse betingelser bedre håndteres, hvis man ekspliciterede og systematiserede de to perspektiver, der allerede nu sameksisterer på arbejdet: logistik og identitet. Hvis både ledere og medarbejdere blev bedre til at tænke i både-og frem for enten-eller, kunne det måske afhjælpe såvel kommunikationsproblemer som konkurrenceudfordringer. Jeg tænker på en form for 'turnusmentalitet', hvor alle stillinger indebærer løbende og relativt klart definerede skift mellem logistikmodus og identitetsmodus. På den måde legitimerer man for medarbejderen, at han af og til foretager sig ikke-originale ting. Måske er det kedeligt, men det er samtidig forudsætningen for de efterfølgende kraftpræstationer. Ideelt set får virksomheden samtidig en medarbejder, der både er langtidsholdbar og kan arbejde intenst og originalt. Sagt anderledes kunne man gøre forsøg på at 'institutionalisere'

13 En lille krølle på halen til Craibs pointer er, at han faktisk mener, at psykoanalysen, sådan som den praktiseres af visse senmoderne terapeuter, bidrager til at fremelske et menneske- og livssyn, der præsenterer individet som almægtigt og eneansvarligt.

en grad af den nøgternhed, der synes at ruste individerne bedre til de senmoderne arbejdsforhold. Visse virksomheder arbejder allerede lidt i disse baner. Det ville være et interessant empirisk felt at tage fat på.

LITTERATUR

- BASON, C. et al. (2003). *Arbejdets Nye Ansigter: ledelse af fremtidens medarbejder*. København: Børsens Forlag.
- BAUMAN, Z. (1991). *Modernity and Ambivalence*. Cambridge: Polity Press.
- BAUMAN, Z. (2003). *Frihed*. København: Hans Reitzels Forlag.
- BECK, U. (1997b). *Kinder der Freiheit*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.
- BLOS, P. (1966). *On Adolescence – a psychoanalytic interpretation*. New York: Free Press.
- BOVBJERG, K.M. (2000). *Følsomhedens Etik – Frigørelse og personlig udvikling – selvets disciplinering i New Age og moderne management*. Ph.d.-afhandling, Københavns Universitet: Institut for Arkæologi og Etnologi.
- BOVBJERG, K.M. (2003). Kaldet til selvrealisering. I: *Distinktion*, nr. 7, 75-90.
- CRAIB, I. (1994). *The Importance of Disappointment*. London: Routledge.
- CSONKA, A. (1999). *Det fleksible arbejde*. SFI.
- DAHLAGER, L. (2006, 21. august). Overlæge: Nye sygeplejersker kan for lidt. *Politiken, Inland*, s. 3.
- EKMANN, S. (2003). Den Sygelige Lykketrang. *Psykologisk Set*, nr. 51, 15-19.
- Finansministeriet (2005): *Danmarks Nationale Reformprogram – bidrag til EU's vækst- og beskæftigelsesstrategi (Lissabonstrategien)*.
- GARSTENS, C. (1999). Betwixt and Between: Temporary employees as liminal subjects in flexible Organizations. *Organization Studies*, 20(4), 601-617.
- GIDDENS, A. (1997). *Modernitet og selvidentitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- HOLT, H. (2003). Indflydelse på egen arbejdstid som løsningen på tilpasningen mellem arbejdsliv og Familieliv. I: *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 5(3), 23-40.
- HØJMARK JENSEN, U. & T. PILEGAARD JENSEN (2005): *Unge Uden Uddannelse*. SFI
- IDA (2002). *Ingeniører mellem arbejdsliv, familieliv og stress*. København: IDA.
- JAKOBSEN, T.B. (2006). Institutionel etnografi: Myter og logikker i moderne organisationer. I: Bjerg, O. & Villadsen, K. (red) *Sociologiske metoder*, Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- JUUL, S. (1996). *Sårbarhedsskabende træk i det moderne samfund*. København: Socialforskningsinstituttet.
- KATZNELSON, N. (2004). *Udsatte unge, aktivering og uddannelse – dømt til individualisering*. København: DPU.
- Kompetencerådet (2002). *Den motiverede medarbejder – kompetencemiljøer i praksis*. København: Nyhedernes Tænketaank Mandag Morgen.
- KREJSLER, J. (1996). *Individualitet som kulturideal – en vej til selvbestemmelse?* København: Danmarks Lærerhøjskole.
- KROGER, J. (1996). *Identity in Adolescence – the balance between self and other*. New York: Routledge.
- LAURSEN, E. (1996). Mellem Tribalisme og Intimitet – moderne selvidentiteters skrøbelighed. I: *Dansk Sociologi*, 2(7), 51-69.
- LIMBORG, H.J. (2003). Risiko og forebyggelse i 'det nye arbejdsliv' set i et arbejdsmiljøperspektiv. I: *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 5(3), 9-22.
- LUHMANN, N. (1982). *Liebe als Passion: Zur Codierung von Intimität*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

- NAVBJERG, S.E. (2001). Fleksibilitet og solidaritet – nye arbejdsorganiserings betydning for samarbejde og forhandlinger. I: *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3(3), 65- 86.
- OLSEN, L. & ANDREASEN, J. (2006, 6. november). Gør op med elitekulturen! i *Politiken, Debat*, s. 5.
- RAFFNSØE, S. (2003). Velfærdssamfundets logik sat på spidsen. I: Lars Geers Hammerhøj et al. (red.), *Mellemværender* (s. 129-137). København: DPU.
- SALAMON, K.L.G. (2002). *Beåndet ledelse: en antropologisk analyse af managementkonsulenters nyåndelige diskurs og netværker*. Roskilde: Samfundslitteratur.
- SCHWARTZ, B. (2004). *The Paradox of Choice: Why more is less*. New York: Harper Collins.
- SIMONSEN, B. & KATZNELSON, N. (2000). Unges arbejdsbegreb. *Arbejdsliv*, 2. årg., nr. 4, s. 9-27.
- SIMONSEN, B. et al. (2002). *Ungdom, identitet og uddannelse*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- SJØRUP, K.V. (2003). Sluk mobilen og glem mail-boxen: overvejelser om sammenhængen mellem tid, børn og ligestilling. I: *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 5(4), 93-98.
- SØRENSEN, V. (1992). *Den Frie Vilje – et problems historie*. København: Hans Reitzels Forlag.
- THYSSSEN, O. (2006). *Værdiledelse – om organisationer og etik*. København: Gyldendal.
- Undervisningsministeriet (2007): *Danmarks Strategi for Livslang Læring – uddannelse og livslang opkvalificering for alle*.
- ZIEHE, T. (1989). *Ambivalenser og mangfoldighed – Tekster om: Ungdom, skole, æstetik og kultur*. København: Politisk Revy.
- ÅKERSTRØM ANDERSEN, N. & BORN, A. (2001). *Kærlighed og omstilling – italesættelsen af den offentligt ansatte*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- ÅKERSTRØM ANDERSEN, N. & BORN, A. (2002). Medarbejderen i kærlighedens tegn. I: P.R. Frederiksen et al. (red.), *Magt, Passion, Kommunikation* (s. 75-88). Frederikshavn: Dafolo.