

Autoritetens genkomst som empowerment? Arbejde og subjektivitet i opbrud Et materialistisk blik på 'kapitalismens nye ånd'

Peter Olsén

Senest siden 1980'erne har neo-liberalistiske diskurser i de vestlige sen-kapitalistiske samfund præsenteret et optimistisk billede af ny subjektivitet i arbejdet, præget af *autonomi* og *udvikling*. Men et historisk materialistisk blik giver et andet billede. Globaliseringen rummer både gamle og nye betingelser i det samfundsmæssige arbejde; denne artikel skitserer i teseform, hvordan nye former for magt, Kooperation og sociale relationer i arbejdet 'overlejrer' de gamle. Vi ser tendenser til en ny '*dynamisering af subjektiviteten*', hvor subjektive ressourcer aktiveres - samtidig med nye belastninger, disciplinering og forsvar. Som bagside ser vi ændrede konflikt- og lideformer, men også (søgen efter) nye former for modstand, kollektivitet og selvstændighed.

Nøgleord: autonomi, autoritet, disciplinering, dynamisering, kapitalismens ånd, modstand, empowerment, subjektivitet i arbejdet.

Indledning – diskurser og realiteter

Det er ofte fremhævet som et markant særkende ved de nye *ledelsesdiskurser* i arbejdslivet, at traditionelle kernedyder hos medarbejderne - som pålidelighed, lydighed og samvittighed - træder tilbage eller forsvinder. I stedet træder andre egenskaber hos 'den ideelle medarbejder' ind på scenen: selvledelse, selvudvikling, og medarbejdere som 'entreprenører', der tager initiativ og ansvarlige beslutninger (Flecker & Hofbauer 1998). Andre taler ligefrem om et 'arbejdsgiver-selv' som det nye normative billede af medarbejderen (Bröckling 2007; Glissmann 2002; Glissmann & Peters 2001). Herhjemme har analyser tilsvarende peget

på radikalt nye elementer i de nye diskurser om ledelse af personale – fx kærlighed og leg (Åkerstrøm Andersen 2001; 2008;) og følsomhed og selvrealisering (Bovbjerg 2001; 2006). Disse nye normer signalerer afgørende forandringer i arbejdets betingelser og afspejler nye krav og forventninger til medarbejderen - tilsyneladende med et stærkt element af deltagelse og demokrati. Men de giver ikke en dækkende forståelse af de reelle modsætningsfulde autoritets- og arbejdsforhold eller af medarbejdernes orienteringer.

De radikale forandringer i billedet af 'idealarbejderen' indgår også i Luc Bol-

tanski & Eve Chiapellos analyse af 'kapitalismens nye ånd' – et udtryk, der hos dem dækker de dominerende ledelsesdiskurser i de vestlige senkapitalistiske samfund efter opbruddet i 1960erne og 70erne. De to franske sociologer gennemførte bl.a. en omfattende komparativ analyse af *vestlig ledelseslitteratur* fra henholdsvis 1960erne og 1990erne (Boltanski & Chiapello 2005), hvor den nye ånd fortolkes som en ny ideologisk retfærdiggørelse af den kapitalistiske produktionsmåde og samfundsform. Som ideologi har den – overraskende - tilegnet sig de kritiske modkulturens sprog fra 1968; men indholdsmæssigt sker der en selektion og omdefinering, der 'neutraliserer' de demokratiske emancipationskrav og den samfundskritiske brod, der (også) var i modkulturene. Boltanski og Chiapello skelner mellem to sider i den samfundskritik, som de nye ledelsesdiskurser kan ses som et svar på: på den ene side den 'kunstneriske kritik', forstået som kritikken af fremmedgørelse, umyndiggørelse, inautenticitet, hierarkier mm. – på den anden side den 'sociale kritik', dvs. kritikken af ulighed, udbytning, belastninger, fattigdom. De to sider hører sammen, men bliver skilt ad i ledelseslitteraturen. Førstnævnte bliver indoptaget som en generel kritik af alt bureaukrati som rigidt og dysfunktionelt - passé – og positiveret i modforestillingen om et nyt 'organisatorisk rum', der åbner sig med krav og normer om strukturel fleksibilitet. Her opskrives medarbejderegenskaber som 'empowerment', 'commitment', udvikling og selvrealisering, kreativitet, 'emotionel intelligens' osv. Her ligger den (påståede) afgørende 'nye ånd'. Sidstnævnte, altså 'den sociale kritik', bliver derimod afmonteret gennem en slags fornægtelse, hvor modsætningen mellem rig og fattig, overordnet og underordnet, magtfuld og afhængig, erstattes af dualismen *inklusion-eksklusion*. Dermed reduceres samfundsmæssige interes-

semodsætninger til sociale og individuelle problematikker – 'udfordringer' og muligheder; og underordnings- og belastningsdimensionen tilfældiggøres eller usynliggøres. Konflikt reduceres til fejludvikling. Den afgørende strukturelle dimension om forebyggelse af *risiko og usikkerhed* for medarbejderen miskrediteres, idet sikkerhed nu (om-) fortolkes som et træk ved bureaukratiet og dermed som forældet; i stedet opskrives en norm om *chance og 'udvikling'*: (selv-) aktive- ring og 'employability'.

Den større vægt på deltagelse og 'empowerment' i ledelses- og organisations-teoriernes diskurser holdes inden for enkeltvirksomhedens horisont, altså uden samfundsmæssige bestemmelser. I den praktiske politiske virkelighed går det hånd i hånd med en aftagende interesse for – eller endog aktiv kamp *imod* - samfundsmæssig *demokratisering* af arbejdet. I de skandinaviske landes fagbevægelser blev de store (bureaukratiske) projekter om økonomisk demokrati med centrale fonde således opgivet i begyndelsen af 1980erne; og de mere alternative basisdemokratiske forsøg og diskurser, der i forvejen var marginale, blev yderligere svækket (Olsén, Nielsen & Nielsen 2003; Højrup 1989). I mange vesteuropæiske lande er tendensen den samme. Historiske studier peger på, at arbejderbevægelserne tidligere var med til at fremme medarbejdernes *repræsentative* (eller indirekte) indflydelse gennem offensive krav og kampskridt; men at dette ændrer sig fra 80erne og frem. Herefter er det i tiltagende grad ledelsesstrategier på virksomhedsniveau, der dominerer; og i det omfang medarbejderindflydelse fremmes, sker det selektivt som 'medarbejderinvolvering' og på bekostning af repræsentativ deltagelse (ref. i Busck & al 2009). Wainwright & Calnan beskriver fx de engelske forhold fra slutningen af 70erne og frem som en særlig hårdhændet udgave af denne tendens: den neolibe-

ralistiske kamp mod fagforeningerne, disses tab af indflydelse, individualisering af aftaler, indskrænkning af arbejderrettigheder og tab af medlemmer. Hvilket også betyder (endeligt) tab af demokratisk dagsorden. De engelske fagforeningers arbejde reduceres herefter i stor udstrækning til en forsvarskamp for enkeltpersoners eller grupper helbred (Wainwright & Calnan 2002, 144-5), hvor hver enkelt forbedring helst skal være forskningsmæssigt dokumenteret. Der er således en tendens til 'afpolitisering' på bekostning af medarbejdersidens kollektive interesser; dagsordener om demokratisering af arbejdet trænges tilbage eller forsvinder. De bliver på den ene side erstattet af offensive ledelsesdiskurser og -strategier, hvor demokrati i bedste fald reduceres til 'empowerment', dvs. individuel og teambaseret deltagelse på virksomhedsniveau og på ledelsens betingelser ('participation'). På den anden side ser vi strategier for arbejdsmiljø, der er i defensiven, og hvor fokus tendentielt reduceres til en beskyttelse af medarbejderne mod enkeltstående risikofaktorer (i et 'påvirkningsparadigme'), eller hvor belastninger 'ophæves' i et ledelsesorienteret 'udviklingsparadigme' (Limborg 2003).

Man kan se denne afpolitisering som del af en bredere samfundsmæssig tendens. Sociologer som Jürgen Habermas, Frank Furedi og Hartmut Rosa har peget på, at det politiske og offentlige liv i den globaliserede kapitalismes parlamentariske samfund er blevet *tømt for 'utopiske energier'*. Det kommer til udtryk i, at positive utopier i form af alternative billeder af en bedre fremtid, billeder af samfundet, som den almindelige borger kan forbinde sig med, og som kunne være orienterende i nutiden, er forsvundet (Habermas 1985; Furedi 2005). Politik under neoliberalismen er i tiltagende grad reduceret til teknokrati og magtkampe, også kaldet 'nødvendighedens politik'. Abstrakte forestillinger om konkurrence- og omstil-

lingsevne, økonomisk vækst og produktivitet dominerer politikken; og kulturens og fiktionens verden (litteratur, film, teater osv.) leverer næsten kun dystopier, når det drejer sig om samfundets fremtid. En voksende hastighed af selvstændiggjorte sociale og kulturelle forandringer og livsprocesser uden klar retning gør fremtiden mere uoverskuelig og usikker. Og selvom usikkerheden bliver tolket som både chance og trussel, er den forbundet med angst – der igen skaber grundlag for 'konservatisme' i en paradoks forstand: en accept af 'det bestående' – ikke som statisk tilpasning, men gennem accelereret forandring og disciplinering (jf Rosa 2009). Eller – i tilfælde af egentlig eksklusion og udsigtsløshed: resignation eller desperate og destruktive former for protest og oprør. Solidariske modstandsformer og politikker, der sigter mod en mere bæredygtig og demokratisk udvikling, har svære vilkår. Det er imidlertid en udvikling, der må forstås i en omfattende samfundsmæssig sammenhæng, der går ud over arbejdets område.

Teoretisk tilgang – materialisme og subjektivitet

Vi ser således et modsigelsesfuldt billede af 'kapitalismens nye ånd', der modsiger de dominerende positive diskurser. I denne artikel vil jeg indkredse en materialistisk, kritisk-teoretisk forståelse af de nye tendenser i det samfundsmæssige arbejde – med vægt på de 'subjektive momenter' i arbejdet. Derfor indledningsvist nogle få bemærkninger om den teoretiske tilgang. Iflg. kritisk teori kan menneskers udvikling ikke forstås uafhængigt af de sociale og samfundsmæssige strukturer, de indgår i. Subjektive strukturer (i tankeformer, perception, motiver, emotioner, fantasi, forsvarsmekanismer osv.) dannes i handling og interaktion med omverdenen. Subjektivitet er således i

sin *dannelse* bundet til kontekster, men får i sine grundstrukturer også en relativ selvstændighed, der bringes ind i og evt. præger nye kontekster. Livssammenhænge og livsforløb rammesættes gennem samfundets institutioner, organisationer og andre 'sociale rum', herunder arbejdslivet; og i den forstand er individet samfundsmæssigt (Volmerg, Senghaas-Knobloch, Leithäuser 1986). Det betyder imidlertid ikke, at de samfundsmæssige og sociale forhold eller diskurser, fx i organisationer, *bare* internaliseres – så at sige 'forlænges' ind i individerne (en 'sociologisering' af subjektiviteten). Som Horkheimer skrev:

"Den menneskelige aktivitet må rigtignok altid knytte an til de livsnødvendigheder, tidligere generationer har skabt og formet, men de menneskelige energier, der retter sig mod opretholdelse og ændring af de eksisterende forhold, har deres egen særegne karakter, som psykologien må udforske" (Horkheimer 1968, 18f).

Der er tale om en dialektik, hvor subjektiv udvikling og dannelse (og misdannelse) sker gennem individers og gruppers aktive og passive 'svar' på deres livsomstændigheder - svar der rummer både bevidste og ubevidste motiver, vurderinger og tolkninger. I den individuelle livshistorie sker det lige fra barnet kommer til verden og melder sine driftsbehov, som indgår og udvikles i interaktionsformer i et vekselspil med moderens eller andre plejepersoners krav, imødekommer eller svigt. Socialiseringen fortsætter gennem sprogtilegnelse og gradvis selvstændiggørelse i de forskellige livsfaser, der samtidig i forskellig grad kan rumme konflikt, 'beskadigelser', hæmning og ufrihed (Lorenzer 1975, opr. 1972).

Individuel og kollektiv læring og erfaringsdannelse - i retning af større autonomi – kan hæmmes eller hindres af strukturelt

bestemte træk i livsomstændighederne. 'Udvikling' er ikke altid identisk med 'fremskridt'. Belastninger og social konflikt går ikke bare sporeløst hen over mennesker; individer og grupper reagerer med hæmning og tilbagetrækning eller aktiv disciplinering - men også med modstand. Under pres er der tendens til regressive, forsvarsprægede mønstre, hvor subjektiviteten kan stivne i konflikt og gentagelsestvang, der umiddelbart unddrager sig bevidst kontrol. Læreprocesser, disciplinering og underordning kan således være tæt sammenfiltret. Det gælder på særlige måder under senkapitalistiske betingelser, hvor globale ekspansive strukturer træder organisationer og individer i møde som nærmest uomgængelige magter og vilkår, man må 'holde trit med'. Kritisk teori har som perspektiv (erkendelsesinteresse) at analysere disse strukturer som historisk skabte og foranderlige og at afdække modsætninger, illegitime magtforhold, repression og udbytning. Spørgsmålet er: hvilke samfundsmæssige og subjektive kræfter er på spil - og hvilke frigørende muligheder, tendenser og (mod-) kræfter rummer de? Kritik bygger her, ideelt set, ikke på en løsrevet normativ målestok, der lægges ned over analysen 'udefra', men på analyse af tendenser og kræfter og (ideologiske) forståelser, der er virksomme i den praktiske virkelighed. Som sådan forstår kritisk teori sin egen bestræbelse som samfundets løbende uafhængige kritiske selvrefleksion.

I det følgende skildres og eksemplificeres først træk i tidligere faser af 'kapitalismens ånd' – med vægten på fordismens tydeligere sociale opdelinger og modsætninger, herunder klarere konfliktflader og brud i arbejderes orienteringer til arbejde og samfund. Gennem et case-eksempel med ændring af en tayloristisk arbejdsorganisering fremhæves særlige autoritets- og forsvarsformer hos arbejderne. Forsvarsformerne fremtræder som en blokering af udvikling gennem en

generel 'modstand mod forandring', men de er snarere udtryk for en samfundsmæssig interessekonflikt, der rummer både politisk modstand og disciplinering.

Derefter skitseres nogle almene nye træk i den sen-kapitalistiske globalisering fra 1980erne og frem - og deres betydning for virksomheders 'post-fordistiske' organisationsformer og arbejdsbetingelser - og dermed de vilkår, som medarbejdere må fungere under og forholde sig til. Også her inddrages et case-eksempel med en organisationsforandring. I dette eksempel '*overvindes*' modstand mod forandring tilsyneladende ved, at medarbejderne opgiver tidligere orienteringer og erfaringer i en individualiseret fokusering på stadige udviklingskrav. En blanding af tvang og motivation indgår i en subjektiv dynamisering, en form for 'flugt fremad'. Casen demonstrerer 'empowerment' som en 'brudt autonomi' og læring som en ny form for disciplinering.

På denne baggrund opstilles i teseform de nye basale modsigelsesfulde betingelser, krav og muligheder, som ledelse og medarbejdere må fortolke og forholde sig til under globaliseringens neoliberalistiske organisations- og arbejdsforhold. Disse nye betingelser og krav kan siges at '*overlejre*' og omstrukturere de traditionelle krav og udvekslingsforhold mellem arbejdsgiver og arbejdstager, ledelse og medarbejder. Der er ikke tale om, at de nye vilkår uden videre erstatter de gamle, men de griber ind i dem, forandrer og præger dem i forskellig grad. Et særligt aspekt med betydning for subjektiviteten i arbejdet er den måde, medarbejderne subjektivt forarbejder og praktisk forholder sig til *belastninger*. Artiklen slutter af med teser om ny subjektivitet, disciplinering og modstand i arbejdslivet.

Kapitalismens ånd – historisk

Begrebet 'kapitalismens ånd' har vi fra Max Weber og hans klassiske værk *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd* (Weber 1972). Hos Weber er det betegnelsen for en historisk ny etik og livsholdning, der udvikles i Europa i 15-1600 tallet og fremefter. Med centrum i det opkommende småborgerskab, men også i bredere lag, bliver det en subjektiv drivkraft i en ny livsform med arbejdet som omdrejningspunkt - i en kun gryende kapitalisme. De nye værdier, der gennemtrænger hverdagslivet, er præget af den protestantiske etik fra reformationen: hårdt og vedvarende arbejde, askese (sparsommelighed, afholdenhed), selvbeherskelse og systematisk livsførelse, forpligtelse på ejendom og profit. I sin kerne en 'uendelig' arbejdsmoral, der ikke har konkrete målestokke eller grænser. Psykologisk er den drevet af religiøse frelsesmotiver (arbejdet som kald) og puritanske, tvangsmæssige træk. Disse dyder udvikler sig som karaktertræk i en disciplinering og selvdisciplinering, der bliver moment i en ny økonomisk materiel virkelighed. De kan siges at være funktionelle for småborgerskabet i dets særlige samfundsmæssige bestemmelse og egeninteresse: at akkumulere kapital i en knaphedsøkonomi, i konkurrence med andre små- og storborgere, og primært afhængig af eget og familiens arbejde.

Med den industrielle revolution i 1800 tallet, markedsøkonomiens gennemtrængning af samfundet og dannelsen af et 'produktivt' (stor-) borgerskab og en industriel arbejderklasse forsvinder den asketiske side af den protestantiske etik - i første omgang i (stor-) borgerskabet, senere mere bredt. Det samme gælder som tendens den religiøse dimension. Men 'arbejdsmoralen' som abstrakt norm bliver til gengæld stadig mere udbredt og dominerende. Det gælder tilsyneladende også for arbejderklassen og løn-

arbejdet generelt. Men kun for et overfladisk blik!

For arbejderklassen er tilpasningen brud og konfliktfyldt. Her er ikke (kun) tale om selvdisciplin, men om klassesdisciplin: der er ikke sammenfald mellem den af arbejderens afkrævede arbejdsomhed og hans udbytte og derfor heller ikke en entydig interesse og internalisering af den abstrakte moral om ubegrænset (mer-) arbejde. Som allerede Marx gør opmærksom på - med den engelske frihandelstilhænger Andrew Ures ord - "*går der som en rød tråd gennem hele manufakturperioden en klage over arbejderens mangel på disciplin*" (Marx 1970, 537). Den tidlige dannelse af en industriel arbejderklasse sker i en dobbelthed af integration, modstand og konflikt. Michael Vester har beskrevet, hvordan dette sker for Englands vedkommende: en første modstand byggede på en velbegrundet, men traditionalistisk interessevaretagelse og såkaldte 'restaurative utopier' (altså tilbageskuende). Men i cyklusser af kollektive kamp- og læreprocesser udvikler arbejderne progressive kollektive organisationer og (mod-) kulturer, hvor arbejde og Kooperation står centralt, både på virksomhedsniveau og samfundsniveau (Vester 1978). Her grundlægges nye kollektive værdier og samfundsbilleder, herunder socialistiske, der på én gang rummer en ny produktiv samfundsmæssig arbejdsmoral og en ny organiseret modstand og begrænsning af ydelsen under de aktuelle kapitalistiske vilkår.

Med storindustriens gennembrud og dominans i det 20. århundrede udvikles et i bredere forstand kapitalistisk regime, der er blevet kaldt fordisme. Fordismen er, forenklet sagt, karakteriseret ved en dominans af tayloristisk masseproduktion og massekonsum, classesamarbejde, statsinterventionisme og udbygning af 'sikkerhedsstaten' (med dobbelt funktion som velfærdsstat og bureaukratisk overvågningsstat) (Hirsch

1998). På trods af økonomisk vækst og klassekompromisser forsvinder den grundlæggende konfliktdimension i arbejdet ikke. Men modsætningerne fortsætter i mere institutionaliserede og bureaukratiske former - 'blokke', der ofte stivner i fronter og afskærmninger fra begge sider og vanskeliggør udviklings- og læreprocesser. Negt og Kluge har kaldt det 'lejr dannelse' (Negt & Kluge 1974). Sverre Lysgaard undersøgte i et stort projekt fra 1950erne, hvad han kaldte *arbejderkollektivet* (Lysgaard 1967), en betegnelse for arbejderens uformelle forsvarsprægede kulturer på industrivirksomheder, vendt mod udbytning og 'uendelige krav'. Mere generelt kunne industrisociologien i 1950erne og 60erne pege på gennemgående træk i arbejderens organisations- og samfundsbilleder, præget af en spaltning mellem 'dem og os': såkaldte 'dikotome' bevidsthedsformer, langt fra de harmoniserende forestillinger i borgerskab og middelklasse (Borg 1971). Heller ikke den såkaldte 'velstandsarbejder' (Goldthorpe & al 1968-69) identificerede sig ved nærmere eftersyn fuldt ud med den abstrakte arbejdsmoral, men udviklede en, ofte forsvarspræget, instrumental holdning til arbejdet (Olsén, Nielsen & Nielsen 1993). Der løber således gennem hele industrialismens historie en strøm, ofte en understrøm, af modstand og modbilleder i arbejderens disciplinering, autoritetstro og identitet i arbejdet - en korrektion til idealbilledet af det lydige, tilpassede menneske, der har internaliseret den protestantiske arbejdsetik. Hvis Webers idealtipe i småborgerskabet er den første udgave af 'kapitalismens ånd', er den mere brudfyldte orientering, med grundlag i arbejderklassen, den anden udgave. Det er det fordistiske lønarbejdes udbredelse og prægning af 'kapitalismens ånd'.

Case 1: Forandring, modstand og erfaringsblokering i et tayloriseret arbejde

Jeg skal give et eksempel på, hvordan bureaukratiske strukturer *på det socialpsykologiske plan* kan skabe en dobbelthed af autoritær tilpasning og modstand, der modvirker indflydelse til arbejdersiden. Eksemplet er fra en undersøgelse af arbejdsmiljøet på en mellemstor elektronikfabrik i København med empiri fra gruppediskussioner, interviews, spørgeskemaer og observationer (Olsén & Clausen 2000; Olsén & Clausen 1994; Olsén & Olsen 1993).

På fabrikken, her kaldt 'Auris', indførte ledelsen forsøgsvist delvist selvstyrende grupper blandt de *kvindelige ufaglærte arbejdere* i en produktion præget af hierarki, specialisering og ensidigt gentaget arbejde. Ændringsprocesserne blev vanskelige og konflikifulde, i det følgende belyst med en central dynamik fra 'gulvet' på fabrikken. I produktionsafdelingen havde arbejderne en række kritikpunkter af arbejdsmiljøet i snæver forstand: kemiske stoffer, indeklima, fastlåste arbejdsstillinger osv. De havde samtidig ønsker om at bidrage mere produktivt og selvstændigt, fx ved at få ansvar for materialernes kvalitet og levering, at udføre visse korrektioner, reparationer o.l. Arbejderne var kritiske over for arbejdets tilrettelæggelse og værkførernes adfærd, og de følte sig krænkede over, at deres arbejde, erfaringer og meninger ikke blev anerkendt. Denne utilfredshed og kritik kom dog ikke åbent eller systematisk frem, hverken i hverdagen eller i repræsentative organer; men den viste sig i forskudte eller tilslørede former som fysiske og psykiske symptomer, som irritation, modstand og dårligt socialt klima. Der var således ambivalens: På den ene side en vis tilknytning til arbejdet, bekræftende erfaringer og ønsker om større deltagelse og kvalitet i arbejdet. På den an-

den side en distancering fra arbejdet pga. belastninger, underordning og umyndiggørelse. Der var en tilbageholdenhed og usikkerhed mht. at deltage i de nye selvstyrende grupper. Under overfladens accept lå krænkelser, vrede og forsvar. To hoveddimensioner trådte frem i denne struktur:

For det første var arbejderne *indbyrdes forhold* præget af angst for og forsvar mod intern konflikt. 'Man må stå sammen'. Der var en tendens til undgåelse og fornægtelse: man kunne se problemer hos andre, men ikke i sin egen gruppe. Der var således mistro og gensidige beskyldninger mellem de selvstyrende grupper på den ene side og de øvrige arbejdere på den anden side – og tilsvarende mellem daghold og aftenhold. Og der var et skarpt blik for problemer og konflikter i andre grupper, men en påfaldende tavshed om problemer i egen-gruppen. Men for det andet blev især *forholdet til ledelsen* udtrykt stærkt negativt-kritisk med aggressive nedvurderinger og beskyldninger mod værkførerne – det nærmeste ledelseslag. Værkførerne blev ensidigt kritiseret for manglende faglig kompetence, lederevner og personlig autoritet; og vreden bar præg af krænkelser over manglende anerkendelse. Distanceringen fra ledelsen skabte en dikotomi i opfattelsen af 'dem-og-os'. I denne kritik blev problemerne stærkt 'personaliserede', dvs. bundet til bestemte personer (værkførere) og disses adfærd og egenskaber. Derimod blev selve *ledelsesforholdet* og arbejdsdelingen, som strukturelle forhold, ikke antastet grundlæggende. Arbejdernes ønsker mht. at deltage i funktioner som planlægning, tilrettelæggelse og kontrol forblev tilbagetrukne, spredte og ambivalente. Og i deres afstandtagen fra lederne var der en tendens til at afskrive *ledelsesfunktionerne* – som et 'fremmed' område, man ikke skulle blande sig i. Perspektiver for en anden ledelsesform med mere arbejderindflydelse forblev uudviklede.

Med en psykoanalytisk orienteret fortolkning kan man sige, at arbejderne foretog en *splitting* mellem 'dem og os'. Indbyrdes problemer og konflikter, der kunne virke truende i arbejdergruppen, blev psykisk afværget og projiceret på den anden part, ledelsen. Den konfliktfulde relation til ledelsen blev dermed skærpet – men uden at blive åbent artikulert som organisatorisk problem. Imens blev egen-gruppen så at sige tvangsmæssigt 'renset' for problemer.

Med en sådan dynamik i relationerne er der risiko for to ting. For det første får solidaritet og lighedskrav mellem arbejderne indbyrdes et islæt af tvangsmæssig nivelering, repressiv social kontrol: fællesskab opretholdes på bekostning af fri diskussion, problematiseringer, kritik. Det 'anderledes' bliver gjort til afvigelse, i værste fald sanktioneret gennem søgning af syndebukke, mobning, isolation ol. For det andet skabes der risiko for en varig afskrivning af handlemuligheder, der kunne give større deltagelse i ledelse og beslutningstagen – og dermed større autonomi. Den umiddelbare psykiske aflastning får som sin bagside en cementering af afhængighed og underordning.

Over for disse orienteringer hos arbejderne stod *værkførernes* anderledes orienteringer i et delvist komplementært forhold. Deres synsvinkel var *produktionens glatte forløb*; de så sig selv som 'produktionens folk', ikke (kun) ledelsens. Men samtidig skulle de realisere topledelsens planer og var umiddelbart uden blik for problemerne i arbejdsmiljøet, især det psykosociale arbejdsmiljø. De så og hørte ikke arbejderne utilfredshed og kritik og så ikke deres potentialer i form af erfaringer og ønsker. I sammenhæng med deres egen usikkerhed ved at afgive kontrol så de overvejende problemerne i produktionen som mangler hos arbejderne - deres mistro, manglende kommunikation og træghed - som nogen,

der skulle styres og kontrolleres. På denne måde kom parterne til gensidigt at bekræfte hinandens ensidige billeder og selvbileder som hhv. den dominerende og den afhængige part – og begge parter bidrog til at blokere nytænkning og udvikling på nye præmisser.

I ovenstående tolkning er det ikke pointen, at arbejdernes forsvar og modstand var uden grundlag, altså blot irrationel. Tværtimod: Der var en række uklarheder og usikkerheder i projektet; og i dagligdagen de typiske belastninger, underordning og ikke-rationelle forhold i produktionen. I dette perspektiv var arbejdernes modstand erfaringsbaseret og 'rationel'. Men samtidig var deres kritik og selvforståelse forenklet og fastlåst og førte til en skepsis over for ændringer i det hele taget, altså også ændringer der potentielt kunne rumme forbedringer og mere indflydelse. Vores tolkning er, at arbejderne under de belastende og autoritære arbejdsforhold tilkæmpede sig en vis social og psykisk balance i de daglige arbejds- og tilpasningsprocesser; og en sådan tilpasning kan indebære 'nødvendige' forenklinger og tilbagetrækninger i bevidsthed, motivation og handling. Der er tale om forsvarsformer, der har to sider: dels en umiddelbar psykisk aflastning og dels en hæmning eller forhindring af en mere differentieret kritik og en kreativ udvikling af ideer og initiativer til en anden udvikling. Dermed opstår det paradoksale fænomen, at behovet for forandring hos arbejderne tilsyneladende forvandles til en generel 'modstand mod forandring'. Men der er snarere tale om en disciplinering, der beskytter mod nye uforudsigelige belastninger - og samtidig blokerer initiativ og ny erfaring. Det er med et (for) kategorisk udtryk blevet kaldt *erfaringsblokering*. Elementer af oplevet nødvendighed, identificering med egen gruppe og eksternalisering af problemer og konflikter skaber en subjek-

tiv 'opdeling' mellem på den ene side arbejdernes potentialer for ændringer i form af ønsker og erfaringer - og på den anden side deres konkrete dagligdags handlinger, der er stivnet i et (forsvars-) mønster. Human Relations- og Human Resources skolerne har udlagt dette som konservatisme og 'deficitter' (mangler) hos arbejderne - mangler, der så skulle overvindes gennem kommunikation og socialpsykologi. Men det er en overfladisk forståelse, der er blind for de grundlæggende interesse modsætninger og fornægter eller reducerer arbejdernes belastninger og erfaringer. Modstanden må snarere ses som overlevelsesstrategier i forhold til reale magt- og livsforhold.

Set i et større perspektiv er disse forhold ikke stivnet i absolut forstand; de bliver til stadighed reproduceret, men også udfordret. De kunne under ændrede betingelser have udviklet sig i demokratisk retning gennem kollektive læreprocesser; men forandringen skete i stedet gennem nye, 'fleksible' magt- og ledelsesstrategier, der på én gang inddrager og styrer medarbejdere. Det er denne udvikling, jeg nu vil se på. Vi nærmer os (3. udgave af) 'kapitalismens nye ånd'.

Globalisering og neoliberalisme: nye betingelser for organisation og arbejde

Det samfundsmæssige arbejde er i tiltagende grad indlejret i den økonomiske globalisering og dens politiske hovedtrend siden 1980'erne: neoliberalismen. Den globale økonomi har som noget afgørende nyt - i forhold til den hidtidige globalisering - udviklet en evne til, institutionelt, organisatorisk og teknologisk, "at fungere som en enhed i real time eller i en selvvalgt tidsramme, på globalt plan", som Castells har formuleret det (Castells 2003, 85). Denne udvikling har en teknologisk

side som forudsætning, hvor en ny global infrastruktur, især IT-, telekommunikations- og transportteknologier, er centrale; men den afgørende *drivkraft* er økonomisk-politisk: *kapitalakkumulation i global konkurrence* på verdensmarkedet og herunder finanskapitalens 'frisættelse' og ekspansion. De neoliberalistiske reformpolitikker kan ses som kapitalistiske svar på 1970'ernes krisetendenser, kriseløsningsstrategier i et samarbejde mellem international kapital og neoliberalistiske regeringer (Hirsch 1998; Standing 2016). De sigter på kapitalens maximale frisættelse: deregulering af kapitalmarkeder, eliminering af priskontrol, fjernelse af handelsbarrierer, privatisering af statslige virksomheder, stram økonomisk politik, begrænsning af statslige subsidier og sikringssystemer - og svækkelse eller bekæmpelse af fagforeningers indflydelse (Boas & Gans-Morse 2009; Harvey 2005). En side af denne udvikling er den markante skærpelse af konkurrencen på arbejdsmarkederne pga. den tilgængelige arbejdsstyrkes udvidelse på globalt plan - fra ca. én mia. i 1970'erne til tre mia. allerede i år 2000 (bl.a. Kinas, Indiens og Ruslands inddragelse i den globale økonomi) (Standing 2011, 28). I sammenhæng hermed skal man se de stadigt voksende uligheder i ejendom og indkomster til fordel for kapitalen siden årene omkring 1980, som bl.a. Thomas Piketty har vist (Piketty 2014). De senere års finanskrise og økonomiske krise (siden 2008) har skærpet betingelserne: mens den private sektor er under direkte pres fra markeds- og profithensyn, ligger den offentlige sektor under for politisk formidlede rationaliseringspres. Velfærdsstaten (som også var en bureaukratisk overvågningsstat) er blevet en 'konkurrencestat' (Hirsch 1998; Pedersen 2011) - en dynamiseret stat, der primært understøtter kapital, marked og de (store) private finansielle institutioner og bevæger sig bort fra klassekompromisser. I

sin opbygning overtager staten træk fra den private sektor, herunder ledelsesformer som New Public Management. I forhold til befolkning og arbejdsmarked bevæger den sig bort fra kompensation og beskyttelse mod dårlige konjunkturer og krise og hen mod mobilisering og ansvarliggørelse af den enkelte. Målet forskydes (relativt) bort fra fuld beskæftigelse og social sikring hen mod maksimalt udbud og udnyttelse af arbejdskraft og sanktionering af arbejdsløshed. Fra welfare til 'workfare'.

Denne udvikling stiller massivt øgede krav til virksomheder og organisationer om 'responsivitet' og 'effektivisering' i forhold til en mere turbulent markedsdynamik. Det hedder med en eufemisme fleksibilitet. Også efterkrigstidens fordisme havde sine usikkerheder og uforudsigeligheder, men økonomien var dog i højere grad præget af stabile vækstrater, sociale forsørgs- og sikringssystemer, en vis regulering af markeder, standardisering og kollektive præstationsnormer mv. (Holst 2012). Der var således en vis tiltro til muligheden af styring. Fra 1970erne og 80erne begynder dette at ændre sig. Med den globale konkurrence og de neoliberale strategier bliver markederne mindre forudsigelige, innovationscyklusserne kortere, kravene til organisationens og arbejdskraftens effektivitet og tilpasningssevne kvalitativt skærpede. Med Tyskland som eksempel beskriver Hajo Holst, hvordan udviklingen kommer til at fremtræde som mere risikabel og uforudsigelig. Gradvist skifter tidsstrukturerne karakter, og det strategiske ledelsesblik på udviklingen skifter fra en overvejende såkaldt *reaktiv* til en *'prospektiv'* eller foregribende modus, hvor planlægning domineres af risikoundgåelse. Med bl.a. anvendelse af scenarieteknikker og fremtidsforskning forsøger især store virksomheder at tegne forskellige mulige fremtider og derigennem minimere risici og forbedre tilpasningsevnen. Planlægning af

produktion og service bliver koblet mere direkte til afsætningsmarkederne; og arbejdskraften bliver ikke længere blot set som en produktionsfaktor og omkostning, men i højere grad også som 'investeringsobjekt' i den forstand, at en del af medarbejderne ikke længere kun vurderes ud fra aktuelle effektivitetshensyn, men differentieres i forhold til den (forventede) fremtidige betydning i værdiskabelsesprocessen. Det skaber en ny hierarkisering af medarbejderne og et pres i retning af færre langvarige og faste ansættelser (kernearbejdskraft) og flere såkaldt utraditionelle, fleksible og løse ansættelser, hvor medarbejdere kan trækkes ind og skubbes ud efter de fluktuerende vilkårs logik. Sidstnævnte dynamik er central i den såkaldte *prekariseringstendens* på de globale arbejdsmarkeder, hvor stadig større grupper – også højtuddannede – får en mere usikker og skiftende tilknytning, usikker indtjening, usikker udvikling og vanskeligere eller hindret faglig identitet (Standing 2011).

M.h.t. organisation og arbejde er der to afgørende nye tendenser bort fra fordismen. For det første sker der i de vestlige industrialiserede lande en relativ forskydning mellem industrisektoren og den mere heterogene servicesektor: færre ansættes i førstnævnte, og stadig flere ansættes i sidstnævnte. For det andet indebærer udviklingen markant skærpede krav til (stadig mere kortsigtet) *omstillingsevne, mobilitet, fornyelse af strategier, teknologier og produkter - og rationalisering af arbejdsprocesser*. Organisationers (yder-) grænser bliver mere 'flydende' gennem skiftende relationer til underleverandører, konkurrenter og samarbejdspartnere, 'out- og insourcing', fusioner og 'downsizing', strategiske alliancer, udliciteringer osv. Grænserne bevæger sig og har ikke længere så faste konturer. Den nye dynamik sætter sig igennem *i organisationernes indre* (hjulp af de nye teknologier):

mere flydende grænser mellem afdelinger og arbejdsfunktioner, forsøg på at skære ned på lagene i hierarkierne ('delaying'), opskrivning af projektorganisering og teamarbejde, fleksibilisering og intensivring af arbejdsprocesserne - og, som nævnt, individualisering og mangfoldiggørelse af (mere usikre) ansættelsesformer.

Dermed ændres betingelserne for både ledere og medarbejdere. Ledere udsættes for organisationernes 'centrifugale' tendenser og forandringspres og har sværere ved at styre og tage ansvar for organisationens indre sammenhæng og udvikling (Huffington 2006). Og flere medarbejdere får usikre, skiftende eller flydende ansættelser og arbejdstider. Selve arbejdet reguleres oftere af opgaven eller *projektet*, og arbejdsstedet udvides eller udskiftes med arbejdspladser hjemme og andre steder ('distancearbejde'). M.h.t. arbejdets omfang sker der et brud med arbejderklassens mere end hundrede år gamle kamp for forkortelse af arbejdsdagen. Den dominerende tendens er stadig en reduktion af den lønnede arbejdstid for den enkelte, der er i arbejde; men der er nu betydelige modtendenser og flere gråzoner. Castells peger fx på, at især to grupper får længere arbejdstider: dels højt placerede specialister og dels ufaglærte servicearbejdere, førstnævnte pga. "*deres værdiforøgende indsats*", sidstnævnte "*pga. deres ringe forhandlingsposition*" (Castells 2003, 406).

Med kravet om øget dynamisering og fleksibilitet kommer der også nye modsigelsesfulde pres på organisationers indre magt- og autoritetsforhold. Hvordan ledelse og medarbejdere oplever, reagerer og handler i forhold til disse tendenser, vender jeg tilbage til. Forinden vil jeg præsentere en case, der illustrerer nogle træk ved organisationsudviklingen under de nye vilkår, herunder nye former for autoritet, aktive-ring og disciplinering af medarbejderne.

Case 2: Forandring i et vidensintensivt arbejde - læring og brudt erfaring

ITvirksomheden Mercur gennemførte i samarbejde med en forskergruppe et toårigt projekt (2005-07), der havde til formål at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø gennem virksomhedens egne initiativer (Olsén 2012). Forskningsmetoderne bestod i kvalitative interviews med ledere og medarbejdere, enkeltvis og i grupper, kortlægning af det psykosociale arbejdsmiljø før og efter projektet (standardiserede surveys), observerende deltagelse i møder i løbet af projektet og endelig et historieværksted og en workshop.

Mercur var en virksomhed med overvejende højtuddannede tekniske, salgs- og administrative medarbejdere, en såkaldt vidensintensiv virksomhed (Alvesson 2004; Alvesson & Thompson 2005). Over en årrække havde antallet af ansatte svinget mellem 600 og 900, afhængigt af omstruktureringer, 'outsourcing', 'insourcing' mv. Virksomheden havde udviklet og drev en national digital infrastruktur og var førende på sit felt. Organisatorisk var den præget af værdiledelse, projektarbejde og teams, tværdisciplinært samarbejde og en faglig pionerånd. Virksomheden var i mange år kendt som en god arbejdsplads med lavt 'gennemtræk' og stor tilknytning blandt de ansatte.

I løbet af 1990erne måtte Mercur imidlertid konkurrere på stadigt hårdere markedsbetingelser. Internt ændredes strukturen fra at være baseret på funktioner til at være baseret på markedssegmenter, med en nøglerolle til salgspersonalet på bekostning af det tekniske personale. Udviklingsperspektivet blev mere og mere kortsigtet finansielt - med et underliggende kriterium om, at virksomheden skulle kunne overtage andre virksomheder eller selv blive solgt

med højt afkast. Mange ansatte oplevede en øget spænding mellem deres professionalisme og innovative potentialer på den ene side og en voksende forretningsorientering og omstillingskrav på den anden. Det psykosociale arbejdsmiljø kom under pres, hvilket var en del af baggrunden for udviklingsprojektet. Ved projektets start havde det psykosociale arbejdsmiljø således følgende karakteristika:

I forhold til det nationale gennemsnit var der signifikant højere *kvantitative krav* til medarbejderne, men også højere *frihedsgrader* i det umiddelbare arbejde (kontrol på operationelt niveau). Den angivne *kognitive stress* var kun gennemsnitlig, hvilket kan hænge sammen med, at frihedsgrader til en vis grænse kan kompensere for højt arbejdspress. Til gengæld var *indflydelsen* på arbejdets grundbetingelser lavere end gennemsnittet (kontrol på strategisk niveau), og det samme gjaldt *rolleklarhed* og *forudsigelighed*, hvilket samlet kan tolkes som *mangelfuld autonomi* i arbejdet. *Udviklingsmuligheder* og oplevet *mening* lå lige omkring gennemsnittet, mens der var overgennemsnitligt mange *rollekonflikter* og negativ vurdering af *ledelse* og *social støtte*. På trods af denne relativt negative arbejdsmiljøprofil lå medarbejdernes *involvering i virksomheden* stadig over gennemsnittet. Men denne involvering var under pres. Et særligt perspektiv på dette får vi gennem det historieværksted, der blev gennemført på dette tidspunkt, altså ved projektets start (om historieværkstedet som metode: Hagedorn-Rasmussen & Mac 2007).

I *historieværkstedet* arbejdede seks medarbejdere og tre ledere en hel dag sammen med tre forskere med at rekonstruere og tolke virksomhedens historie, især med henblik på udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø. Værkstedet gav et relativt sammenhængende billede af virksomhedens udvikling, kultur og arbejdsmiljø. Det pe-

gede på en udbredt opfattelse af, at den aktuelle udvikling var nødvendig eller uundgåelig, også blandt medarbejderne. Men det kom også frem, at denne oplevelse havde sine sprækker og modsigelser. I værkstedet blev der fortalt om pionerånd, succeser og arbejdsglæde, men også om turbulente perioder med stort pres, fyrede medarbejdere og *"medarbejdere, der går helt ned"*. Jo nærmere vi kom nutiden, jo mere kom der *"fuld fart på"*, men man vidste ikke hvorhen. Den kim til kritik, der lå i disse udsagn, blev dog aldrig rigtig udfoldet. I stedet danndes en slags overordnet konsensus om en fremadskridende uomgængelig udvikling. I slutningen af værkstedet kom man i en opsummering - i tre undergrupper - frem til, at utryghed og intensivering var fremtrædende træk ved nutid og fremtid. Man oplevede øget hastighed, men uden klar retning. Samtidig sås dette som et vilkår, man måtte acceptere, hvis man var realistisk og seriøs.

Der var i opsummeringen en gennemgående selvkritisk - eller selvironisk - tråd i vurderingerne af udviklingshistorien: I den ene gruppe beskrives den med metaforer om barndom og ungdom, i den anden med metaforer om indadvendthed og navlepilneri og i alle tre med et element af naivitet - der senere afløses af større modenhed i mødet med *"det virkelige liv"*, hvor man får *"kniven på struben"*, bliver realitetsorienteret og sætter *"fuld fart frem"*. Man bliver 'voksen', men udtrykker samtidig en høj grad af usikkerhed og desorientering. Yderligere hævdes det af flere deltagere, at den tryghed, man mener at huske fra tidligere, nok også er en idealisering: Også tidligere var der usikkerhed og store arbejdsbyrder; men i dag er man blevet sart, og der skal mindre til at udløse klager. De belastninger og problemer, man peger på, bliver således på den ene side relativerede (i betydningen: det er egentlig ikke blevet værre) og på den

anden side gjort uomgængelige (i betydningen: sådan er virkeligheden bare). Det er ikke noget, man for alvor kan opponere mod, hvis man vil tages alvorligt. Samtidig skal man være glad for de nye udfordringer, som er en del af den nye virkelighed. I stedet for at lede efter fejl, skal man finde sine styrker. *"Vi kan blive de bedste"*. Der var således ingen af deltagerne, der til slut konkret adresserede deres kritik af udviklingen og belastningerne – eller formulerede alternativer. Den fortælling, der konstrueredes, fik karakter af konsensus og forberedte medarbejderne på et pres, de ikke kunne opponere imod.

I værkstedsforløbet var det helt overvejende lederne, der formulerede de affirmative sider af historien – og indirekte lagde en dæmper på de øvriges lyst til at komme med kritiske indlæg. Det skete ikke gennem autoritær dominans; kommunikationen var uformel og åben; der var snarere tale om en subtil og ikke nødvendigvis særlig bevidst eller intenderet dynamik. Kritik blev ikke tabuiseret, men alligevel udgrænset; den blev ikke gjort tavs, men harmløs. Problemer blev til undtagelser, afvigelser eller fejltagelser. Tilbage stod opfattelsen af en 'brændende platform', der tilsyneladende blev en del af alles forståelse. Man må være realist, *"gøre det nødvendige"* og *"se fremad"* – men (for de fleste) uden at retningen er klar! Muligheden for at tolke og diskutere, hvad der var nødvendigt, og hvad der var muligt, blev på denne måde indskrænket og overladt til ledelsen - en tænkning i alternativer dermed forhindret. Den disciplinerende effekt af denne forståelse kan ikke fastslås endeligt, men kan antages at være udbredt blandt medarbejderne - som en tilpasningsparathed, der aktiveres i dagligdagen, ikke mindst i krisesituationer. Som en afsluttende bibemærkning kan det tilføjes, at historieværkstedet som metode, der primært forstås som et samarbejde om at

skabe et fælles narrativ, ikke sigter mod at vise eller overvinde de her skildrede skjulte magtmekanismer. Den risikerer derfor at fungere som en avanceret form for affirmativ socialteknologi.

Hvordan forløb så arbejdsmiljøprojektet; og hvordan belyser det de subjektive sider af organisationen? Svaret er umiddelbart overraskende – men har på den anden side også sin egen 'logik'. Det psykosociale arbejdsmiljø i Mercur havde, inden projektets start, udviklet sig i en retning, der ikke stemmer med de udbredte ideale forventninger til vidensintensive virksomheder. Der var stadig høj faglighed og høj *umiddelbar* medarbejderkontrol i arbejdet (på operationelt niveau), men de øvrige dimensioner var enten negative (arbejdspres, uklarhed, manglende basal indflydelse mv.) eller blot gennemsnitlige (fx udviklingsmuligheder, mening). Samtidig var det en udbredt opfattelse blandt medarbejderne, at udviklingen gik i en negativ retning. Det var udgangspunktet, da projektet om et bedre psykosocialt arbejdsmiljø blev formuleret og påbegyndt.

Det blev styret af en central gruppe bestående af leder- og medarbejderrepræsentanter. Denne styregruppes første opgave var at tolke den første kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø. Man besluttede at inddrage medarbejderne i fortolkningen og organiserede en række workshops, der hver især var sammensat af deltagere fra et bestemt funktionsområde, på tværs af afdelinger. Alle workshops var af én dags varighed og havde omkring 20 deltagere, både ledere og medarbejdere.

Hver enkelt gruppe tolkede og diskuterede undersøgelsesresultaterne, styrker og svagheder i det psykosociale arbejdsmiljø, og forsøgte at identificere mulige ændringer. Resultaterne blev rapporteret tilbage til styregruppen. Dette forløb blev oplevet som meningsfuldt og lærerigt af deltagerne.

Men der blev ikke lagt op til, at grupperne skulle opstille prioriteringer eller tage praktiske initiativer. Deltagerne i den enkelte gruppe havde fælles arbejdsfunktion, men kom fra forskellige afdelinger og kunne dermed ikke *sammen* tage deres resultater med tilbage i hverdagen. Man rapporterede i stedet diskussioner og resultater til styregruppen, der forventedes at tage sig af dem. Dermed gav man ikke blot sine erfaringer videre, man *afhændede* dem så at sige, idet man samtidig afhændede initiativet. Styregruppen på sin side sad til gengæld tilbage med en overvældende mængde materiale, det var svært at konkludere og handle på.

Materialet var omfattende og komplekst. Men nogle forhold forekom mere påtrængende end andre: for store arbejdsbyrder, for lidt indflydelse, problemer med rolleklarhed og for lille forudsigelighed. Det fik styregruppen til at anbefale topledelsen at iværksætte et *lederudviklingsprogram* under de positive slagord: "*Klarhed, nærvær og dialog*". I denne beslutning lå et valg, men jo også et (implicit) fravalg. Man fravalgte bl.a. de to centrale problemer: arbejds-mængde og lav medarbejderindflydelse. Lederudviklingsprogrammet blev bevilget af bestyrelsen og løb af stablen over et halvt år. Det blev evalueret positivt af de deltagende ledere, der bl.a. fremhævede kendskab til 'situationsbestemt ledelse' og større indsigt i egne styrker og svagheder. Men set fra medarbejdernes side resulterede det ikke i forbedringer af arbejdsmiljøet. Fra en kritisk synsvinkel kan man sige, at lederkurset udgjorde en yderligere '*afhændelse*' af medarbejdernes erfaringer og initiativ: I stedet for at finde konkrete udviklingsforslag i relation til arbejdet skubbede styregruppen problemet og løsningen videre til et andet regi: lederne og deres kompetencer - og lod andre, *eksterne eksperter*, løse det i form af kurser. Den indsamlede erfaring blev så afhændet i to skridt: først til styregruppen,

der reducerede og oversatte resultaterne til en lederproblematik, og dernæst videre til et lederkursus og eksperter hentet uden for organisationen. Dermed blev medarbejderne passiviseret og deres erfaringer og engagement koblet af. Det kan ses som (reproduktion af) en *afhængighedsrelation*, en tolkning der understøttes af mange fantasier blandt medarbejderne om enkelte af lederne, deres hensigter og handlinger. Hele dette forløb kan karakteriseres som en slags '*bottom-up - uden demokrati*'! Dermed kunne ledelsen måske udnytte fragmenter af medarbejdernes erfaringer og effektivisere sin styring, men medarbejderne kunne ikke udvikle deres erfaring og selvstændigt deltagelse i en forbedring af arbejdsforholdene.

Efter de to års projektføreløb viste den afsluttende kortlægning af det psykosociale arbejdsmiljø, at der ikke var sket forbedringer. Tværtimod. Der var sket *foringelser på samtlige dimensioner*! De kvantitative krav (arbejdspresset) og den kognitive stress var forøget yderligere, mens frihedsgrader, indflydelse, mening, udviklingsmuligheder, klarhed osv. var forringede. Altså også en forringelse af medarbejdernes autonomi. Som en konsekvens var medarbejdernes involvering i virksomheden truet, om end ikke forsvundet. På trods af anvendte ressourcer og tilsyneladende gode intentioner hos alle parter var resultatet ikke bare mangelfuldt, men negativt - og projektet en fiasko. Hvordan kunne det ske?

Den nærmeste forklaring på dette resultat er intensivering og travlhed: arbejdsmiljøprojektet var kun et underordnet element i Mercurs samlede dynamik; opslugt af markedsorienteringen druknede det i de opskruede daglige processer med stadige forandringer, ekspansion, 'outsourcing', restrukturering osv. Denne forklaring er ikke forkert, men heller ikke fyldestgørende. I en mere kvalitativ fortolkning kan man sige, at processen i sin struktur afspejlede og re-

producerede vigtige træk i organisationens (magt-) struktur og kultur. Kulturens underliggende forståelse af forholdet mellem ledelse og arbejde var dominans og underordning. Ikke i traditionel fordristisk, autoritær forstand - ledelsesstilen var relativt imødekommende og uformel, og medarbejderne havde frihedsgrader og ansvar. Men der var et afgørende ledelsespres og manglende intern offentlighed og medarbejderindflydelse på de *grundlæggende* betingelser. Der var ikke eksplicit forbud mod kritik, men kritik blev begrænset og gjort harmløs, som vi så i historieværkstedet. *Denne dobbelthed i organisationen blev gentaget og reproduceret i projektet.* Her var medarbejderne repræsenteret i styregruppen, men uden at (kunne) sætte deres egen dagsorden. I stedet skete der en *afhængelse* af medarbejdernes erfaringer og deltagelse i to skridt, først til styregruppen, dernæst til eksterne eksperter. I denne proces blev problemer og ønsker m.h.t. arbejde, organisation og arbejdsmiljø selekteret og transformeret til et spørgsmål om ledelse, der yderligere blev reduceret til et spørgsmål om ledere og deres almene kompetencer. Der blev ikke skabt klarhed om udviklingens retning og mål, men cementeret en norm om at være 'realistisk' og indrette sig på ledelsens krav. En ny form for autoritet og en ny form for disciplinering.

Om de to cases – autoritetens og disciplineringens transformation

De to cases, jeg har præsenteret, har hver deres særlige karakteristika, men rummer også almene træk. I den 'gamle' bureaukratiske organisation med tayloriseret arbejde så vi en udvikling styret fra oven og en relativt klar grænsedragning og 'fastfrysning' af positioner mellem ledelse og arbejdere. Heri indgik en kollektiv arbejdsorientering og tilpasning – og samtidig en modstand

nedefra mod ledelsens (udviklings-) krav, efter relativt klare linjer. På det subjektive plan kunne det indebære en kollektiv og faglig identitet, men også en form for *erfaringsblokering*, et forsvar, der hindrede nye initiativer, erfaringer og autonomi. Det var træk ved den traditionelle fordristiske disciplinering.

I den 'nye organisation' – vores andet case eksempel - er det anderledes. Her udvikles en ny *modsetsningsfuld dynamik og normativitet*, hvor forsvaret mod forandring og ny praksis overvindes; til gengæld udvikles et forsvar mod tidligere erfaring. Ikke en blokering fremad, men bagud. I casen ser vi (igen) en udvikling styret fra oven, men på en ny og mindre entydig måde. For det første sker forandringerne hurtigere, mere kortsigtet og skiftende; for det andet blødes positionerne mellem ledelse og medarbejdere op; der sker en aktiv inddragelse af medarbejderne og derigennem en bearbejdning af deres modstand. Men de får *ikke reel autonomi*, og de får *ikke udviklet en kollektiv erfaringsdannelse*. En grad af dikotomi mellem ledelse og arbejde føres videre, nu i en 'blødere' form med indbygget ansvarliggørelse af medarbejderne. Der etableres en form for udviklingsnorm og -tvang, hvor mindre og mindre ligger fast, og den adækvate orientering er 'forandringsparathed' og (individuelt) initiativ. Det giver den enkelte basis for en individuel identificering med udviklingen, forstærket af en samtidig angst for at blive 'koblet af'. På det subjektive plan kan det skabe et pres i retning af '*spaltning af erfaring*', hvor 'fortiden' ugyldiggøres eller 'afspaltes' til fordel for stadig ny viden, kunnen og normativitet - der så igen risikerer hurtig forældelse. Altså en hæmning mod at bruge og integrere tidligere erfaringer i personlig, faglig og politisk udvikling. Eller med en anden betoning: en 'flugt fremad' og en hæmmet evne hos medarbejderne til orientering, kollektiv læ-

ring – og solidarisering. Det repræsenterer en ny dynamiseret form for disciplinering, hvor autoriteten som ekstern figur blødes op, men samtidig 'internaliseres' som dynamik i den individuelle subjektivitet. Det er et centralt moment i 'kapitalismens nye ånd'.

Teser om nye vilkår for ledelse og medarbejdere. Autoritetens genkomst

På baggrund af min skitsering af globaliseringen og postfordismen (og ovenstående cases) vil jeg i nogle teser formulere de nye *tendenser*, som præger organisationers 'indre'. Disse nye tendenser står ikke alene; de har ikke uden videre overvundet og afløst de gamle bureaukratiske træk; men de bryder op i, præger eller 'overlejrer' dem i forskellig grad. De optræder sjældent i 'ren form'. De er især synlige i dele af service- og vidensarbejdet, men berører stadig flere områder og antager forskellige former; privilegerede jobgrupper oplever overvejende positive træk, mens andre oplever øgede belastninger. Men hen over forskelle og modsætninger er der *fælles temaer*, der optræder i forskellige konstellationer og med forskellig vægt. Resultatet er en ny dynamisering af organisationer, hvor tidligere magtforhold, modsætninger og modsigelser forskydes og forandres – uden at forsvinde. Jeg vil først pege på tre grundlæggende modsigelser, der stiller særlige *krav til ledelsessiden* - og derefter hvordan dette fremtræder som betingelser *for medarbejderne*.

For det første må ledelsen forsøge at *fastholde* (de mest 'centrale' af) medarbejderne, skabe tilknytning og motivation hos dem; i ledelsesretorikken hedder det: 'commitment', begejstring, hengivelse, mening, visioner osv. Men samtidig må ledelsen fremme *medarbejdernes mobilitet og fleksibi-*

litet og dermed mulige løsrivelse – idet man fremmer deres aktivering og hævder nødvendigheden af, og retten til, løbende udskiftning, omstilling, flytning og fyring af medarbejdere af hensyn til omstillingsevnen. *Medarbejderen forsøges således på én gang 'løsnet' og 'bundet' til organisationen*. Denne modsigelse søges i praksis løst gennem forskellige strategier: sociale teknologier. Det sker fx via opdeling i kerne- og periferi-arbejdskraft, hvor de mest uundværlige medarbejdere privilegeres; og det sker via organisationskultur, der postulerer fælles interesser og værdier hos alle, understøttet af normativ kontrol, kurser, sundhedsordninger, sociale arrangementer, frynsegoder etc. Medarbejderen 'inviteres' til en identitet som ansvarligt organisationsmedlem, tilsyneladende med anerkendelse og mulighed for kvalificering, udvikling og mening i arbejdet, men ofte uden de nødvendige forudsætninger i form af sikkerhed, sammenhæng og indflydelse. Sikkerhed erstattes af postulatet om udvikling og 'employability'; risikoen er *prekarisering* i ansættelsesforhold og jobbetingselser.

For det andet er organisationen nødt til - af hensyn til fleksibiliteten - at *uddelegere* et vist mål af ansvar og selvledelse, give større rum til (en del af) medarbejderne, gøre dem mere ansvarlige, initiativrige, beslutningsdygtige og effektive; i ledelsesretorikken hedder det: 'empowerment', selvledelse, selvrealisering, emotionel intelligens osv. Men *samtidig* insisterer organisationen på at fastholde magt, *styring og kontrol hos ejere og ledelse*. Og herunder til stadighed at maksimere medarbejderens ydelser. Medarbejderen forsøges altså på én gang (*selv-*) *aktiveret og styret*. Det kalder jeg: '*dynamiseret*'. Det giver nye konstellationer mht. autoritet, samarbejde, underordning og belastninger. Ledelse bliver mindre formel og autoritær; ledere skal ideelt vise større åbenhed over for initiativer og kritik nedefra; men de

bliver samtidig mindre ansvarlige og mere uklare. Medarbejdere forventes at være mere selvstændige og turde udfordre deres ledere (Hirschhorn & Gilmore 1992), men forventes samtidig at imødekomme ledelsens ønsker og 'skabe resultater'. Disse modsigelser praktiseres bl.a. gennem teamwork og projektorganisering, hvor de basale rammer og betingelser (strategisk niveau, resourceallokering osv.) fastlægges af ledelsen eller evt. via intern konkurrence, styret af ledelsen, mens medarbejderens selvledelse er indskrænket til det operative niveau (udførelse, metoder). Dette kombineres med evaluering af 'output' og samtidig kontrol og styring gennem værdiledelse og 'bløde', men tvetydige 'intimteknologier' som coaching, medarbejdersamtaler, kurser, 'emotional intelligens' mm. Invitationen til 'empowerment' appellerer til selvstændighed indlejret i ekstern styring og kontrol. Det er *en brudt autonomi*.

For det tredje inviterer organisationen medarbejderne til Kooperation: at *samarbejde* selvstændigt, engageret og på lige fod; i retorikken hedder det: fællesskab, 'familie', teamspirit osv. Det er bl.a. nødvendigt af hensyn til effektiv vidensdeling og 'selvledelse'. Men samtidig fremmer organisationen *individualisering*, indbyrdes *konkurrence* og uformelle *hierarkier*. Teambuilding og projektorganisering er aktive ledelsessvar på denne modsigelse - kombineret med modarbejdelse af traditionelle solidaritetsformer og undertiden direkte angreb på fagforeninger.

Set fra *medarbejderside* fremtræder disse nye betingelser udspændt i følgende modsigelser, som varierer meget i grader og vægtninger og kan opleves som både chance og trussel:

For det første: medarbejderen inviteres til *mening*, *faglighed* og anerkendelse, tilbydes *udvikling* i arbejdet og identificering

med virksomheden - men oplever samtidig begrænsninger og belastninger i form af usikkerhed, instrumentalisering og intensivering af arbejdet. Hyppige afbrydelser og omstillinger i arbejdsfunktioner og samarbejdsrelationer, skiftende ansættelser og projekter skaber krav om tilpasning og 'just-in-time-learning', hvor ny læring i værste fald er kortsigtet og svær at integrere i faglig og personlig udvikling. Usikkerheden skaber samtidig et behov for '*employability*': individuel mulighed for at blive ansat et (ubestemt) andet sted på arbejdsmarkedet. Dermed får individuel *udvikling* og omstillingsparathed på én gang karakter af krav (eller tvang) - og ønske. Med truslen om prekarisering som bagtæppe konstitueres en ny normativitet om selvforandring.

For det andet: medarbejderen 'inviteres' til 'empowerment', en identitet som *autonom* med forventninger om selvstændighed, individuelle valg, *initiativ* og *ansvar* - men møder samtidig ydre styring og underordning via rammebetingelser, normer fra ledelse, intern konkurrence, 'outputkontrol' og mangel på information og indflydelse på strategiske beslutninger. Der dikteres ikke nødvendigvis bestemte metoder eller sættes bestemte grænser, men der forventes 'resultater'. Når ansvarliggørelsen falder sammen med flydende og uklare præstationskrav ovenfra og udefra, skabes grundlag for den såkaldte 'grænseløshed' og oplevelse af 'ledelsens abdikation'. Og det skaber ambivalens over for ledelse - på den ene side identifikation, på den anden side frustration og afvisning. Den traditionelle autoritetsrelation erstattes delvist af en ny, hvor den aktiverede medarbejder skal være mere udfordrende - men inden for en fornyet afhængighedsrelation. Dermed bliver medarbejderen også mere udsat og sårbar. I dette perspektiv kan man se øget fleksibilitet hos medarbejderen - ikke (blot) som øget handleevne, men som led i et forsvar

og en ny føjelighed, en disciplinering til stadigt skiftende omstændigheder (Brede 2015). Empowerment fremtræder som frigørelse fra traditionel lydighed, men rummer samtidig en pligt til (selv-) optimering (Bröckling 2004, 61) - krav om individualiseret og accelereret kompetenceudvikling og resultatorientering, hvor magtrelationen fornægtes.

For det tredje: virksomheden tilbyder et *fællesskab*, eller endog 'familie', med ligestillet Kooperation og gensidighed, teams og uformelle omgangsformer, 'frynsegoder' i forskelligt omfang osv. Det er en invitation til tilknytning og identifikation med organisationen (jf første punkt). Men medarbejderen oplever samtidig en svækkelse eller nedbrydning af en historisk solidaritet med kolleger og fagfæller. Hun må indgå i nye hierarkier og opdelinger, teams der konstant 'ombygges', individualisering og konkurrence, rivalisering og gruppepres. For den, der ikke kan følge med, er virksomheden ikke et fællesskab eller sikkerhedsnet, netop *ikke* en 'familie'.

For det fjerde: disse modsigelser implicerer, at *arbejdsbelastninger* i tiltagende grad individualiseres og afpolitiseres. Strukturelle og ledelsesmæssige årsager og ansvar bliver mere uklare, men fremtræder som uomgængelige vilkår; kollektive modstands- og forsvarsformer får sværere betingelser. Belastninger bliver dermed (om-) fortolket og forstået som *udviklingskrav* til den enkelte ('udfordringer') – på én gang ydre krav og efterspørgsel *fra den enkelte selv*. Belastninger vendes dermed tendentielt 'indad' mod individet, der bliver gjort (og gør sig selv) ansvarlig for succes og fiasko. Denne indadvending imødekommes og bekræftes af et ekspanderende marked af individualiserede behandlings-løsninger i form af 'pædagogiske', udviklingsmæssige og halv- eller helterapeutiske tilbud. Som tese kunne man her se en del af baggrunden for udbredel-

sen af de to store senmoderne lidelsesformer: *stress og depression*. Begge er relateret til usikkerhed og præstationskrav og har den individuelt-subjektive aktivering som central problematik. Eller mere præcist: det centrale er *forstyrrelser i aktivering og rytme* gennem *tab af kontrol*: stress som overaktivering, depression som underaktivering (hæmning, udmattelse, utilstrækkelighed) (Wainwright & Calnan 2002; Ehrenberg 2010; Summer 2008; Voss & Weiss 2013; Neckel & Wagner 2013).

Teser om subjektivitet, disciplinering og modstand i arbejdet

Forskellige grupper af lønarbejdere er underkastet ovenstående vilkår og kræfter i forskellige konstellationer og med forskellig vægt. Der er mere privilegerede, og der er mere udsatte grupper – og en tendens til, at førstnævnte overvejende ser udviklingen som 'chance', mens sidstnævnte ser den som trussel. Men der er modsigelser på alle niveauer.

Det, jeg vil fremhæve her, er imidlertid forskelle i de *subjektive måder*, medarbejdere kollektivt og individuelt fortolker, bearbejder og handler i forhold til de omskiftelige betingelser, krav og forventninger. Subjektiviteten er ikke bare et aftryk af de socio-materielle betingelser, og den er heller ikke en simpel inderliggørelse af dominerende diskurser. Subjektiviteten udvikles gennem subjektets 'svar' (tolkninger og handlinger) på disse betingelser, herunder både reproducerende, bekræftende, forsvars- eller modstandsprægede og overskridende svar. De forskellige empirisk dokumenterede adfærdsformer og orienteringer i organisationer udgør således også et broget og til dels modsigelsesfuldt billede, der ikke altid kan afkodes ved første blik: Individuel konformisme kan fx tage form af simpel tilpas-

ning til ledelsens instrukser, men også af karriereorientering, hvor medarbejderen instrumentaliserer alle relationer med henblik på nye trin i karrierestigen (Collinson 2003; Allvin & al 1998). Disciplinering kan også komme til udtryk i en afhængighed af ledelse i form af en urealistisk idealisering af lederen (Gabriel & Hirschhorn 1999) eller i en 'overidentifikation' med virksomhedens kultur (Casey 1995; 1999). Eller den kan tage form af en kalkulerende, manipulerende adfærd, hvor den ansatte selektivt fremviser visse sider af sin adfærd og skjuler andre – med Goffmans udtryk en slags 'impression management' – eller endda som et "*angstdrevet entusiastisk komediespil*" (Deetz 1998; Collinson 2003; Casey 1995). Man kan også se former for kynisme, hvor de ansatte på trods af afstandtagen og disidentifikation fortsætter med at følge ledelsens og kulturens forskrifter for adfærd i pragmatiske eller opportunistiske strategier (Fleming & Spicer 2003; Kunda 1995).

Som en voksende tendens kan man dog sige, at handlestrategier udvikles på en mere aktiv og individualiseret måde end tidligere - ikke blot gennem faglig identifikation, tilpasning eller underordning, men tendentielt gennem en *transformation til en indre stræben* i form af konstant forandrings- og udviklingsparathed, ansvarlighed og initiativ. Ofte forbundet med en øget orienteringsusikkerhed. Denne transformation rummer nye subjektive krav og aktiverer subjektive ressourcer, men potentielt også subjektiv konflikt, belastninger, beskadigelse og forsvarsmekanismer. Den er – i forskellige teoretiske udlægninger – blevet kaldt "*arbejdets subjektivering*" (Moldaschl & Voss 2002). Den indeholder nye autoritetsstrukturer, men kan stadig være forbundet med bevidst og ubevidst modstand. Modstanden og modmagten har imidlertid svære ved at blive kommunikeret og organiseret kollektivt og solidarisk.

De nye former for disciplinering - i de nye dynamiserede organisationsformer - er knyttet til en styrket ledelsesmagt, der i højere grad griber ind og fungerer individualiseret på identitetens niveau hos medarbejderen. Problemer og belastninger risikerer dermed, som nævnt, i højere grad at vendes indad mod personen – med færre muligheder for afløb og afbødning gennem modkulturer, kollektiv konflikt og alternative (politiske) forestillinger. Traditionelle former for kollektiv modstand og modmagt som strejker, sabotage, arbejdetter-reglerne, loft over akkorden osv. bliver tendentielt mindre tilgængelige eller direkte ufunktionelle for medarbejderne, som ansvarliggjorte. Det samme gælder individuelle strategier som fravær, fusk, 'fodslæben', 'spille uvidende' ol. (Hodson 1995); og kritik af ulighed risikerer i tiltagende grad at blive patologiseret som individuel fiasko (Hughes 2005). Det betyder på ingen måde, at 'afvigende adfærd' ('organizational misbehaviour') bare forsvinder (Ackroyd & Thompson 1999), men nye effektfulde former for modstand er sparsomt udviklet og koordineret. Fx kan fænomener som afvisning af virksomhedskulturen, individuel kynisme, sarkasme og ironi godt være udtryk for utilpashed og repræsentere forsvar, afvigelse eller uenighed med ledelsen, men ikke nødvendigvis målrettet modstand. På den anden side kan fx whistleblowing være en mere offensiv individuel opposition (Collinson & Ackroyd 2005); og mere kollektive offensive former kan være, at medarbejdere tager dele af organisationskulturens værdier 'på ordet' og med dette udgangspunkt stiller krav om større åbenhed, information og indflydelse (Flecker & Hofbauer 1998; Hughes 2005). Ligeledes kan den øgede brug af teams måske vendes til øget gruppesammenhold og modstand, og nye teknologier kan potentielt bruges strategisk til øget medarbejderkontrol, især

af professionelle. Men sådanne kollektive og mere offensive former for modmagt kræver, at medarbejderne aktivt overvinder intern konkurrence, hierarkier og splittelse og nærmer sig nye handlemåder og selvforståelser - altså begynder at *overskride* de nye organisationsformer.

Glissmann og Peters (2001) hævder, med baggrund i egne erfaringer fra IBM i Tyskland og et samarbejde med det store arbejderforbund IG Metall, at et grundproblem ved medarbejdernes modstand i dag er, at både de selv og andre mangler en dybere forståelse af de nye betingelser i arbejdet, herunder den nye modsigelsesfulde form for 'autonomi' (empowerment): frihed indlejret i ufrihed (selvstændiggørelsen af de politisk-økonomiske kræfter i globaliseringen). Det gælder for både organisationer og individer. Selvom mange ansatte indser, at det er nedbrydende blot individuelt at forfølge løftet eller kravet om 'autonomi' og engagement, mangler man en adækvat forståelse og alternative måder at handle på. Det er ifølge Glissmann og Peters udsigtsløst at 'gå tilbage' og forsvare gamle positioner, kampformer og paroler om solidaritet. Den nye 'autonomi' er nok modsigelsesfuld, belastende og illusionspræget, men bringer også dele af medarbejderne tættere på en direkte indsigt i markedets betingelser og opgavernes saglige karakter – til forskel fra ledelsens tolkning, styring og kontrol. En mere offensiv politik må derfor som udgangspunkt kæmpe for autonomi ved, at dens nuværende betingelser kritisk gennemskues og overskrides. Det kræver nye kollektive læreprocesser, hvor individualiteten får en ny plads. Her hjælper ingen generelle paroler eller 'diktater' fra ledere, politikere eller organisationer. Hver enkelt medarbejder må gøre op med sin egen dobbeltrolle og ambivalens – for sig selv og *sammen med andre*. Vejen til en *ny kollektivitet, solidaritet og modmagt* kan måske

gå gennem skabelse af arenaer for kommunikation og offentlighed, hvor den enkeltes autonomi og erfaringer får en afgørende betydning. Hvad kunne det bygge på?

Måske kan det bygge på nye ansvarligheder og kompetencer hos grupper af medarbejdere, herunder (ønsker om) faglighed og udvikling - og også bredere ønsker om et mere alsidigt, afbalanceret liv – men samtidig på et legitimitetstab for virksomhedernes interne herredømme, ledes utilstrækkelige ansvarlighed og faglighed og organisationers konstante forandringer og manglende loyalitet over for medarbejderne. Og mere generelt: på protester mod ulighed, usikkerhed, belastninger – og en prekarisering, der rammer stadig flere. Men som sagt: de modstående kræfter er stærke. Man kommer ikke udenom, at 'mod-mobilisering' og magtfulde opbrud ikke mindst vil være afhængige af, at fagforeninger og fagbevægelser 'revitaliseres' og fornyr sig, og at de forbinder sig med demokratiske kræfter, bevægelser og organisationer uden for selve arbejdets sfære (Ibsen & Tapia 2017). Opbrud tegner sig måske nok i horisonten, men ikke samlet eller magtfuldt; de bevæger sig foreløbig spredt og ad forskellige veje, ikke forudsigeligt. Som Birger Steen Nielsen citerer fra den såkaldte 15. maj bevægelse i Spanien, Los Indignados ('de oprørte'): "*Vi går langsomt, fordi vejen er lang*" (Nielsen 2016).

NOTER

1 Artiklen er en bearbejdet version af artiklen: "Arbejde og subjektivitet i opbrud – autoritetens genkomst som empowerment?" i

Forandring og erkendelse. Festskrift til Birger Steen Nielsen, Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet, 2017.

REFERENCER

- Ackroyd, Stephen & Paul Thompson (1999): *Organizational Misbehaviour*, London, Sage.
- Allvin, Michael m.fl. (1998): *Gränslöst arbete eller arbetets nya gränser*. Delstudie 1. Vetenskaplig skriftserie, 1998:21, Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Alvesson, Mats (2004): *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, Oxford, Oxford University Press.
- Alvesson, Mats & Paul Thompson (2005): Post-Bureaucracy?, i S. Ackroyd & al. (ed.): *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford University Press, 485-507.
- Andersen, Niels Åkerstrøm (2008): *Legende magt*, Kbh., Reitzels forlag.
- Andersen, Niels Åkerstrøm & Asmund Born (2001): *Kærlighed og omstilling*, Kbh., Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Boas, Taylor & Jordan Gans-Morse (2009): Neoliberalism: From New Liberal Philosophy to Anti-Liberal Slogan, i *Studies in Comparative International Development* 44, 137-161.
- Boltanski, Luc & Eve Chiapello (2005): *The New Spirit of Capitalism*, London & New York, Verso.
- Borg, Vilhelm (1971): *Industriarbejde og arbejderbevidsthed*, Røde hane.
- Bovbjerg, Kirsten Marie (2001): *Følsomhedens etik*, Højbjerg, Hovedland.
- Bovbjerg, Kirsten Marie (2006): Selvrealisering i arbejdslivet, i Brinkmann & Eriksen (red.): *Selvrealisering*, Århus, Klim.
- Brede, Karola (2015): Steinbruch Psychoanalyse. Kritische Ausführungen zu Martin Dornes' Aufsatz 'Macht der Kapitalismus depressiv?', i *Psyche, Zeitschrift für Psychoanalyse* 69 (08), 745-55.
- Bröckling, Ulrich (2007): *Das unternehmerische Selbst*, Frankfurt/M, Suhrkamp.
- Bröckling, Ulrich (2004): Empowerment, i Bröckling, Krasmann, Lemke (Hg.): *Glossar der Gegenwart*, Frankf./M, Suhrkamp.
- Busck, Ole m.fl. (2009): Medarbejderdeltagelsens transformation – konsekvenser for arbejdsmiljøet, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 11, 1, 31-48.
- Casey, Catherine (1995): *Work, Self and Society*, London & New York, Routledge.
- Casey, Catherine (1999): 'Come Join Our Family': Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture, i *Human Relations*, 52, 2, 155-178.
- Castells, Manuel (2003, opr. 1996): *Netværks-samfundet og dets opståen*, Kbh., Reitzel.
- Collinson, David (2003): Identities and Insecurities: Selves at Work, i *Organization*, 10, 3, 527-547.
- Collinson, David & Stephen Ackroyd (2005): Resistance, Misbehaviour and Dissent, i Ackroyd, S. & al. (ed.): *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford, Oxford University Press, 305-26.
- Deetz, Stanley (1998): Discursive Formations, Strategized Subordination and Self-surveillance, i McKinlay, A. & Starkey, K. (ed.) *Foucault, Management and Organization Theory*, London, Sage Publ., 151-72.
- Ehrenberg, Alain (2010, opr. 1998): *Det udmattede selv*, Informations forlag.
- Flecker, Jörg & Johanna Hofbauer (1998): Capitalizing on Subjectivity: The 'New Model Worker' and the Importance of Being Useful, i Thompson, P. & Warhurst, C. (ed.): *Workplaces of the Future*, MacMillan, 104-123.
- Fleming, Peter & André Spicer (2003): Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance, i *Organization*, 10, 1, 157-179.
- Furedi, Frank (2005): *Politics of Fear*, London/ New York, Continuum.
- Gabriel, Yiannis & Larry Hirschhorn, (1999):

- Leaders and Followers, i Gabriel, Y. (ed.): *Organizations in Depth: The Psychoanalysis of Organizations*, London, Sage, 139-65.
- Glissmann, Wilfried (2002): Der neue Zugriff auf das ganze Individuum. Wie kann ich mein Interesse behaupten?, i Moldaschl, M. & G. Voss (Hg.): *Subjektivierung von Arbeit*, Rainer Hampp Verlag, 241-259.
- Glissmann, Wilfried & Klaus Peters (2001): *Mehr Druck durch mehr Freiheit*, Hamburg, VSA-Verlag.
- Goldthorpe, John H. & al (1968a, 1968b, 1969): *The Affluent Worker I-III*, Cambridge.
- Habermas, Jürgen (1985): *Die neue Unübersichtlichkeit*, Frankf./M, Suhrkamp.
- Hagedorn-Rasmussen, Peter & Anita Mac (2007): Historieværkstedets metode, i Fuglsang, Hagedorn-Rasmussen & Bitsch Olsen (red.): *Teknikker i samfundsvidenskaberne*, Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag.
- Harvey, David (2005): *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford University Press.
- Hirsch, Joachim (1998): *Vom Sicherheitsstaat zum nationalen Wettbewerbsstaat*, Berlin, I D Verlag.
- Hirschhorn, Larry & Thomas Gilmore (1992): The New Boundaries of the 'Boundaryless' Company, i *Harvard Business Review*, May-June 1992, 104-15.
- Hodson, Randy (1995): Worker Resistance: An Underdeveloped Concept of in the Sociology of Work, i *Economic and Industrial Democracy*, 16, 79-110.
- Holst, Hajo (2012): Die Konjunktur der Flexibilität – Zu den Temporalstrukturen im Gegenwartskapitalismus, i Dörre u.A. (Hg.): *Kapitalismustheorie und Arbeit*, Frf./ New York, Campus, 222-39.
- Horkheimer, Max (1968): Geschichte und Psychologie, i Horkheimer, M.: *Kritische Theorie* Bd. 1, Frankfurt/M.
- Huffington, Clare (2006): A Contextualized Approach to Coaching, i Brunning, H. (es.): *Executive Coaching*, London/ New York, Karnac, 41-78.
- Hughes, Jason (2005): Bringing Emotion to Work, i *Work, Employment and Society*, 19, 3, 603-625.
- Højrup, Thomas (1989): *Lønkapital under folkestyre*, Rosinante.
- Ibsen, Chr. Lyhne & Maite Tapia (2017): Trade Union Revitalisation: Where are we now? Where to next ?, i *Journal of Industrial Relations* 0 (0), 1-22.
- Kunda, Gideon (1995): *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia, Temple University Press.
- Limborg, Hans-Jørgen (2003): *Den risikable fleksibilitet*, Kbh., Frydenlund.
- Lorenzer, Alfred (1975, opr. 1972): *Materialistisk socialisationsteori*, Kbh., Rhodos.
- Lysgaard, Sverre (1967): *Arbejderkollektivet*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Marx, Karl (1970, opr. 1867): *Kapitalen* 1. bog 2, Kbh., Rhodos.
- Moldaschl, Manfred F. & Günter Voss (Hg.) (2002): *Subjektivierung von Arbeit*, Rainer Hampp Verlag.
- Neckel, Sighard & Greta Wagner, (Hg.) (2013): *Leistung und Erschöpfung*, Suhrkamp Verlag.
- Negt, Oskar & Alexander Kluge (1974, opr. 1972): *Offentlighed og erfaring*, GMT.
- Nielsen, Birger Steen (2016): 'Vi går langsomt, fordi vejen er lang'. *Kritisk humanisme og aktionsforskning. Slutnoter*. Afskedsforelæsning, Roskilde Universitet, jan. 2016.
- Olsén, Peter (2012): *Involvement without Participation? (Mis-) Managing the Psychosocial Working Environment in a Knowledge-Intensive Organisation*, RUC, Skriftserie for Center for Arbejdslivsforskning, 1, 1, 1-31.
- Olsén, Peter & Chr. Clausen (2000): Tilpasning eller autonomi?, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2, 4, 45-60.
- Olsén, Peter & Chr. Clausen (1994): *Inerti og bevægelse*, Lyngby, DTU.
- Olsén, Peter, Birger Steen Nielsen & Kurt Aagaard Nielsen (1993): Industrial Work, Instrumentalism, Learning Processes, i *Economic and Industrial Democracy*, 14, 4, 487-510.
- Olsén, Peter, Birger Steen Nielsen & Kurt Aagaard Nielsen (2003): *Demokrati og bæredygtighed*, Kbh., Roskilde Universitetsforlag.
- Olsén, Peter & Kirsten B. Olsen (1993): *Arbejde*,

- autoritet og modstand. Om forholdet til arbejde, ledelse og forandring i ensidigt gentaget arbejde*, Lyngby, DTU.
- Pedersen, Ove K. (2011): *Konkurrencestaten*, Kbh., Reitzel.
- Piketty, Thomas (2014, opr. 2013): *Kapitalen i det 21. århundrede*, Kbh., Gyldendal.
- Rosa, Hartmut (2009): Social Acceleration: Ethical and Political Consequences of a Desynchronized High-Speed Society, i Rosa, H. & Scheuerman W. E. (ed.): *High-Speed Society*, The Pennsylvania State University Press, 77-111.
- Standing, Guy (2011): *The Precariat*. London, Bloomsbury.
- Standing, Guy (2016): *The Corruption of Capitalism*, London, Biteback Publishing.
- Summer, E. (2008): *Macht die Gesellschaft depressiv?*, Bielefeld, Transcript Verlag.
- Vester, Michael (1978, opr. 1970): *Proletariatets opståen som læreproces*, Kongerslev, GMT.
- Volmerg, Birgit, Eva Senghaas-Knobloch & Thomas Leithäuser (1986): *Betriebliche Lebenswelt*, Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Voss, Günter & Cornelia Weiss, (2013): Burnout und Depression – Leiterkrankungen des subjektivierten Kapitalismus, i Neckel, S. & G. Wagner (Hg.): *Leistung und Erschöpfung*, Suhrkamp Verlag, 29-57.
- Wainwright, David & Michael Calnan (2002): *Work Stress. The Making of a Modern Epidemic*, Open University Press.
- Weber, Max (1972, opr. 1920): *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd*, Fremad.

Peter Olsén, Professor Emeritus, Cand. psych.,
 Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet
 e-mail: petero@ruc.dk