

# FLEKSIIBILITET KRÆVER

Det er et falsk billede af virkeligheden at udnævne unge mennesker til den fleksible og forandringsparate arbejdskraft. Derimod bevæger den erfarne arbejdskraft sig lettest og mest effektivt i virksomheden, skriver **Jakob Krause-Jensen** i kommentaren.

\* Erhvervsrådgivere over hele verden siger, at fleksibilitet og kreativitet er vigtigere end stabilitet og loyalitet. I bogen *Det fleksible menneske* skriver sociologen Richard Sennett, at idéen om det fleksible samfund betyder, at erfaring bliver anset for at være uproduktiv. I stedet peger han på, at fleksibilitet er lig ungdom, og at moderne virksomheder behandler midaldrende som en risikofaktor for virksomhedens konkurrenceevne. Er du over 40 år, så kan du ikke tænke mere. Er du over 50 år er du udbændt, tror de fleste yngre kollegaer – og måske også du selv.

Fra min egen forskning på virksomheden Bang & Olufsen mødte jeg da også dette billede. En tidligere leder ved Bang & Olufsen fortalte mig følgende: "I grunden tror jeg, at vi må indse det faktum, at unge mennesker flytter sig hurtigt nu om dage. I fremtidens virksomhed vil kontinuitet ikke være vigtig. Jo mere erfarne du bliver, jo mere hænger du fast i rutiner. Jeg tror, vi er nødt til at indse, at de fleste ældre ansatte synes at mangle evnen og lysten til forandring."

Lederens udtalelse er lige så skarp, som den er konservativ i sin bekræftelse af, hvad der efterhånden synes at være gældende visdom: Altså overbevisningen om, at unge ansatte ikke er låst af gamle procedurer; men opfindsomme, nysgerrige og parate til at bevæge sig ud i nye områder.

Men måske er det hverken rigtigt – eller specielt klogt – at sige, at fleksibilitet automatisk rimer på ungdom. Mine forskningsresultater gør i hvert fald denne konklusion diskutabel. På Bang & Olufsen var de erfarne ansatte generelt modtagelige for nye måder at gøre tingene på, mens de yngre ansatte beklagede sig over den fleksible netværksorganisations nye måder at arbejde på.

Før jeg startede min undersøgelse i Bang & Olufsens produktudviklingsafdeling, fortalte både ledere og senioringeniører mig, at jeg skulle forberede mig på, at mange af de mere erfarne ansatte ville begræde den generelle udvikling af organisationen. Deres forventninger var, at de erfarne ansatte ville tale om et 'kulturtab', og at de ville savne de gode gamle dage.

Mine interview bekræftede ikke dette. Tværtimod. Uden undtagelse foretrak de erfarne ingeniører den nye fleksible

projektorganisation i forhold til de gamle afdelingers mere rigide opdelinger og procedurer. Det var de unge, som ikke kunne finde fodfæste, men til gengæld fandt anledning til at udtrykke frustration.

Hvordan kan det være? Kan det passe?

Richard Sennett påpeger, at ordet fleksibilitet kom ind i det engelske sprog omkring det 15. århundrede: Ordet var oprindeligt knyttet til et træes evne til både at bøje sig og rette sig op igen. Overført til vore dages idé om det 'fleksible regime' handler det om, at mennesket skal kunne tilpasse sig skiftende vilkår uden at bukke under for dem. Forestillingen om fleksibilitet er forbundet med en række andre begreber som 'netværk' og forestillinger om at være let på fødderne, mobil og omstillingsparat. Virksomhedskonsulenter forklarer, at vi skal være 'gazeller' snarere end 'dinosaurer', 'speedbåde' snarere end 'supertankere'. Metaforer som er med til at understøtte forestillingen om, at ungdommelig spændstighed og mobilitet er forudsætninger for de fleksible organisationsformer. Og at erfaring og alder er dødvægte. Men mit materiale tyder på det stik modsatte.

Konklusionen, som ved første øjekast kan virke paradoks, er nemlig, at omstillingsparathed kræver erfaring. Flexibilitet forudsætter stabilitet! I forlængelse af ordets oprindelige betydning er pointen den, at fleksibilitet kræver rødder, nemlig de rødder – det rodnet – som kun erfarne folk har haft mulighed for at slå og udnytte.

Jette fra Bang & Olufsens Human Resources afdeling fortalte mig – grinende – en historie om en ung ansat, som kom hen til hende med papir og kuglepen og sagde: "Jeg har hørt, at du kender mange og har masser af forbindelser. Må jeg få dit netværk?" Jettes latter skyldtes, at den nyansatte havde misforstået, ikke bare hvad 'netværk' er, men med sin aggressive og overeffektive attitude afslørede han også en manglende sans for 'spilletets regler'. En anden – stik modsat – fornemmelse for brugen af netværk blev illustreret af et bon mot, som Frank – en anden ansat ved Bang & Olufsen – havde på sin computerskærm: 'Uformelle netværk er som vilde blomster. De kan ikke dyrkes, kun få lov til at gro'.

# STABILITET

'Networking' kræver, at man glemmer eller undertrykker den formelle form for social omgang. Den sociale takt og tone eller 'den regulerede improvisation' bliver selvfølgelig ødelagt af 'novicens' klodsethed, som ikke respekterer den 'følelse' og tålmodighed, som opbygning af et netværk lever af.

Netværk bygges op over år af mennesker, der udveksler gaver eller tjenester og opbygger tillid til hinanden. Organisationserfaring er afgørende for at opbygge netværk, forbindelser og et godt ry. Det tager tid. Ifølge sociologen Pierre Bourdieu er brug af tid en af de vigtigste gaver i de mange små rutineudvekslinger, som bidrager til socialt liv.

Tidsfaktoren er også grundlaget for en vurdering af produktet ved Bang & Olufsen – som ved andre lignende moderne virksomheder. Der bliver hele tiden lavet tidsberegninger, og ingeniører og konsulenter er opmærksomme på deres tidsforbrug. Ligesom tid – som så mange andre steder – også bliver en mangelvare hos Bang & Olufsen, ikke mindst fordi der blev skåret ned på tidsforbruget til konkrete projekter. Det fik nogle medarbejdere til ikke at benytte sig af deres kollegaers forbindelser, fordi de vidste, der var en deadline, og derfor ikke ville forstyrre den koordinerende leder. I stedet tog de den langsomme vej gennem bøggerne. Omvendt brugte de mere erfarne ingeniører etablerede forbindelser til at omgå langsomme og bureaukratiske veje for at nå tingene mere effektivt. For eksempel fortalte Holger mig: "Jeg havde brug for nogle ledninger, som var 7 centimeter længere end dem, jeg havde. Jeg fik dem i løbet af et par dage, fordi jeg kendte en i Italien fra den tid, hvor jeg arbejdede på FREJA-projektet, og så var jeg fri for at gå over i den Centrale Indkøbsfunktion."

Effektiv brug af netværksforbindelser forudsætter 'vaner', en måde at disponere på, indarbejdet gennem lang tids træning og erfaring. Det vil sige, at den modne ingeniør hos Bang & Olufsen demonstrerede bestemte opfattelser og praksisformer, som var faste uden at være styret af 'regler'. Bourdieu understreger vigtigheden af den 'sans for spillet', som udvikles gennem erfaring, og som definerer, hvad man må og ikke må gøre og hvilke ressourcer, man kan bringe i spil på hvilke tidspunkter. Flexibiliteten afhænger således af 'de gamle rotter', der kender smuthuller og genveje.

Diskussionen om den fleksible arbejdskraft i den fleksible virksomhed er ofte meget polariseret. I den ene lejr har vi sociologer som Richard Sennett, som advarer os: De insisterer på, at kravet og idealet om fleksibilitet, mobilitet og ungdommelighed har fatale sociale og moralske konsekvenser. De uophørlige forandringer, som knytter sig til strategier for fleksibilitet, underminerer vores evne til at engagere os i varige forbindelser med andre

mennesker og kollegaer. Dermed forsvinder forudsætningerne for solidaritet og moral. I den anden lejr har vi konsulenter og management-guruer, som tegner et billede af den innovative, omstillingsparate, fleksible virksomhed i absolut modsætning til det regelbundne, erfaringstyngede bureaukrati.

Mine undersøgelser kan ikke bære så store konklusioner. Men når vi ukritisk fejrer forandringsparathed og mobilitet som veje væk fra 'den regelfikserede bureaukratiske organisation' til realiseringen af den 'fleksible, værdibaserede virksomhed', så forsvinder virkelighedens sociale effekter i disse bredpenslede ideologiske modstillinger: For eksempel er der en bestemt udgave af skæbnens ironi, der rammer 'den fleksible organisation' i 'netværkssamfundet'. Ganske vist er der ikke så mange regler, der fortæller medarbejderne i produktudviklingen, hvad de skal gøre. Men nu skal de i stedet minutløst dokumentere, hvad de har gjort, i en form for 'refleksivt bureaukrati'. I lyset af en mobil og omstillingsparat arbejdsstyrke får man brug for en hel del 'bureaukrati' for at fastholde den organisatoriske viden, som ellers var båret af opbygning og fastholdelse af erfarne medarbejdere. ■

Af Eva Gulløv

## Vil du læse mere om omstillingsparathed?

Jakob Krause-Jensen anbefaler:

- Jakob Krause-Jensens ph.d.-afhandling "Flexible Firm. Cultural Discourse and Social Practice in a Danish Hi-Tech Corporation", 2005.
- Richard Sennett: "Det fleksible menneske eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning", Forlaget Hovedland 1999.

### JAKOB KRAUSE-JENSEN



Adjunkt ved Institut for Pædagogisk Antropologi, DPU. Arbejder på projektet "Stress, nye ledelsesformer og intervention – grænseløst arbejde i offentlige organisationer."

WWW

[www.dpu.dk/om/krause](http://www.dpu.dk/om/krause)