



KOLLEGAERNE ER DEN NYE CHEF



* Carsten er 26 år og konsulent i et managementfirma, hvor han arbejder 70 timer om ugen. I weekenden forbedrer han powerpointpræsentationer i stedet for at tage på stranden. Og natten før deadline bruger han på at få de sidste rettelser på plads. Det gør han ikke, fordi han frygter chefens skideballe mandag morgen. Nej, i de sene nattetimer er det tanken om kollegaerne, der holder ham til ilden.

”Når man er i en presset situation, giver man ikke bare op. Hvis ikke jeg løser min del af opgaverne, så er der en anden, der kommer til at sidde med lorten,” fortæller Carsten.

I industrisamfundet blev man kaldt skruebrækker, hvis man lavede for meget for arbejdsgiveren. De tider er slut. I dag er den dårlige kollega ham, der ikke lever op til de høje krav, teamet stiller, fortæller ph.d. i virksomhedsledelse Peter Aagaard.

Han er medforfatter til bogen ‘Begejstring og Distance’, hvor Carsten og 13 andre unge akademikere – alle beskæftiget inden for kreative eller videnstunge fag - fortæller om deres liv på de moderne arbejdspladser.

MOBNING SOM LEDELSE

Ifølge Peter Aagaard er det i dag ikke længere chefen, der har rollen som the bad cop - ham med den bistre mine. Derimod er det kollegaerne, som sørger for, at deadlines bliver overholdt, og at den enkelte yder sit til det fælles projekt.

Som Christa, en 33-årig PR-konsulent, beskriver det:

”Jeg kan blive edderrasende, hvis tingene ikke bliver lavet ordentligt, hvis der bliver sjusket, eller når folk kommer for sent på mine projekter. Arbejdet skal bare laves. Og det skal være ordentligt.”

Det er også teamet, der sanktionerer – bliver sure, mobber eller ignorerer - den medarbejder, der ikke lever op til teamets normer. Christa fortæller, at hun sammen med sit team bagtaler en kollega på Messenger.

”Jeg synes selvfølgelig også, at det er ubehageligt at være med til sådan noget ‘mobning på arbejdspladsen’. Men altså det er noget, hun trigger (...), så svirrer det bare på Messengeren med jokes, hvor folk har grineren over hende i det skjulte.”

På mange moderne arbejdspladser er chefen blevet kammerat. Han er ‘the good cop’, der pjatter, viser forståelse og uddeler fridage. Rollen som ‘bad cop’ er overtaget af kollegeteamet, der med hård hånd sørger for, at den enkelte yder sin del.

BLODFATTIGE ARBEJDSPLADSER

Teamstyring, hvor en gruppe medarbejdere er samlet omkring en projektbaseret opgave, eventuelt med en projektleder som tovholder, er ifølge Peter Aagaard særdeles effektivt og skaber meget arbejdsomme medarbejdere.

”Det er meget mere smertefuldt, at kollegaerne ikke anerkender en som en ‘del af flokken’, end det er at få skæld ud af den traditionelle chef, som man ikke havde noget følelsesmæssigt forhold til,” fortæller Peter Aagaard og fremhæver, at det også har sine bagsider.

”For nogle fører det positive gevinster med sig - for eksempel stort engagement, arbejdsomhed, virkelyst og selvrealisering. Men vrede, skam, afvisning, ensomhed og mobning hører også med til hverdagen.

”Der er en grund til, at mobning er blevet så udbredt på arbejdspladser. Er man med på holdet eller ikke? Kan vi regne med dig? Og man kan kun med rædsel tænke på, hvordan outsidersiden føler sig, når hun måske aner, at alle på kontoret taler om hende over Messengeren,” siger Peter Aagaard.

Filosoffen Finn Janning beskriver i bogen ‘Kunsten at arbejde hvordan mange medarbejdere ikke tør afvige fra virksomhedens idealer, fordi de er bange for at miste deres identitet. Derfor ender de med at være en homogen masse, der tænker inden for nogle ret snævre rammer.

Det bekræfter Peter Aagaard og fortæller, at mange arbejdspladser bliver ‘halvkedelige, blodfattede arbejdspladser’, hvor der er stor angst for at træde ved siden af og ikke levnes meget plads til originalerne.

“DET ER MERE SMERTEFULDT, AT KOLLEGAERNE IKKE ANERKENDER EN SOM EN DEL AF FLOKKEN, END DET ER AT FÅ SKÆLD UD AF DEN TRADITIONELLE CHEF.”

“Man kan godt være lidt original, og man skal også helst være lidt nørdet, men ikke meget nørdet og ikke meget original.”

CHEFEN ER EN KAMMERAT

Men hvor er cheferne henne på sådanne arbejdspladser? De er der stadig, men når teamet tager sig af den ‘hårde personaleledelse’, der tidligere lå på lederens bord, har lederen mulighed for at indtage humanistens rolle. For eksempel som den, der kan lette arbejdspresset.

“Chefen har fået den gode rolle – han er den forstående og anerkendende. Han giver sjældent lodrette ordrer, men er snarere en sød kammerat, der er til rådighed for at hjælpe. Han kan rose medarbejderne, pjatte med dem og sige: Skidegodt, Carsten, ta’ du bare et par dage fri. Det er fint for mig.

Da de fleste arbejder efter deadlines, og det forsømte arbejde enten skal indhentes efter fridagene eller laves af andre i teamet, er det ikke et tilbud, medarbejderen får så meget ud af, men chefen har sendt et signal om anerkendelse og velvillighed.”

Ifølge Peter Aagaard kræver de unge medarbejdere også selv, at lederne optræder som ligeværdige med dem selv. Ledelsen bliver ikke længere set som repræsentanter for en fjendtlig og udbytende klasse, og chefen som autoritær leder er på vej helt ud.

KAMPEN OM FØLELSERNE

De nye ledelsesformer, hvor det klare hierarki er forsvundet til fordel for uformel ledelse og kollegastyring, går hånd i hånd med et arbejdsliv, der på flere måder er ved at udviske skellet mellem privatliv og arbejde.

“I storrumskontorer har medarbejderne et minimum af privathed. Når de faste arbejdstider er erstattet af deadlines, er det nærliggende at arbejde i fritiden. Og human resource management-tankegangen indebærer, at hele medarbejderens personlighed og fysiske såvel som psykiske velbefindende bliver gjort til et tema for arbejdsgiveren.”

“Det kan være vanskeligt at navigere i al denne fleksibilitet: Er jeg på arbejde, eller holder jeg fri? Er denne fest teambuilding,

eller er den fritid? Er han min kollega eller min ven?,” fremhæver Peter Aagaard.

Inden for den kritiske arbejds sociologi er man bekymrede for udviklingen. Filosof Finn Janning, der har forsket i moderne arbejdsliv, mener for eksempel, at mange vidensarbejdere, der går op i arbejdslivet med liv og sjæl, er lette at forføre med en følelsespræget ledelse.

“Er man en smule angst og ensom, virker redskaber som coaching, teamstyring og værdiledelse tiltalende, fordi de ‘efterligner’ oprigtigt menneskeligt nærvær, anerkendelse og forståelse. I virkeligheden er de effektive redskaber til at ‘designe’ medarbejdere,” siger Finn Janning

Det er Peter Aagaard uenig i. At zonen mellem arbejdstager og -giver er udvidet til også at omfatte følelser og identitet, gør ikke medarbejderne til ofre. Det mener han, at moderne vidensmedarbejdere er alt for reflekterede til.

“Det er rigtigt, at man leder på kultur, værdier, normer og følelser, og der er skrevet alenlange bøger om, hvordan man skaber begejstrede kulturer i organisationer. Selvfølgelig bruger lederne dem, men de professionelle, der bliver udsat for dem, har læst de samme bøger. Og det er i refleksiviteten, muligheden for personlig frihed og selvstændighed ligger.” ■

Af Marie Fugl
mafu@dpu.dk

Læs mere:

Begejstring og Distance - om unge vidensarbejderes motivation, Bøje Larsen, Kristine Munkgård Pedersen, Peter Aagaard. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2005.

Kunsten at arbejde, Finn Janning. Klim, 2008.

PETER AAGAARD



Forsker ved Roskilde Universitetscenter i offentlig ledelse og motivationsdannelse i det professionelle og frivillige arbejde. Cand. com., ph.d. fra Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse, Handelshøjskolen i København.

OM EGEN ARBEJDSMOTIVATION

Udsigten til at kunne fordybe mig og få indsigt i nogle sammenhænge jeg ikke forstod før. Det giver mig en følelse af helhed. Dét og så mødet med de studerende, jeg underviser og vejleder. Kan jeg smitte dem til at tænke selvstændigt, føler jeg, at jeg har opnået noget den dag.