



DU SKAL ARBEJDE SOM EN EKSPLOSION

Den moderne vidensarbejder skal hellere være unik, original og synlig end kunne håndværket. Det er devisen i tidens optimeringstankegang. Men der er en masse spild forbundet med al den optimering og nytænkning, lyder det fra antropolog Susanne Ekman, som forsker i det moderne arbejdsliv.

* Hvis jeg skulle optimere produktionen af denne artikel, skulle jeg springe researchen over, improvisere interviewet og taste løs i en kreativ, eksplosiv rus. Jeg skulle også lige finde en illustration og sætte siden op – alt sammen på den samme tid, som det normalt tager at producere selve teksten.

En journalist er ikke længere kun journalist. I mange medievirksomheder får journalister stadig flere kasketter på. De skal ikke bare mestre journalistik, men også teknik, administration, HR og meget mere. Det betyder et farvel til mange specialister som lydteknikere, korrekturlæsere og fotografer og samtidig også et farvel til dele af den klassiske journalistiske værktøjskasse.

Håndværket og det mere rutineprægede arbejde er ikke længere i høj kurs. I det moderne arbejdsliv er det vigtigere at være synlig, original og passioneret end at kunne sit håndværk, fortæller antropolog Susanne Ekman fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School. Hun skriver ph.d. om frihed i det moderne arbejdsliv og har lavet feltarbejde i to store danske medievirksomheder. Her har hun talt med en lang række vidensarbejdere mellem 25 og 45 år, som tilsammen tegner et billede af et arbejdsliv spændt ud mellem optimering og originalitet.

”I dag er det høj status at skille sig ud, gøre noget anderledes og være uerstattelig. Når du laver rutinearbejde, er du usynlig og erstattelig, for rutine er noget, man kan eftergøre. De moderne medarbejdere vil have, at det, de gør, kan ingen andre gøre på samme måde,” siger Susanne Ekman.

Ikke tid til håndværk

Ønsket om originalitet kommer ikke bare fra medarbejderne, men er en større tendens i tiden, som ikke levner megen plads til rutinearbejdet.

”Jeg har snakket med mange, som i stigende grad må springe håndværket over. På et af de store forlag har jeg talt med medarbejdere, som har måttet aflevere bøger, de var redaktører på, men aldrig har læst. Det er, fordi det er vigtigere at have timingen og fornemmelsen for tidsånden – passer det lige med en event osv. – end det er at have lavet dit redaktionsarbejde ordentligt,” siger Susanne Ekman.

Susanne Ekman har set mange tilfælde af, at medarbejderne ikke har rimelige vilkår for at have selvrespekten i orden i forhold til, hvad de skal sende ud. Det skyldes, at ledelsen stiller tårnhøje krav til, hvad de skal kunne producere inden for rammerne.

”Folk synes, de bliver sat til at skulle efterkomme nogle produktionskrav, der gør, at selve håndværket faktisk ikke bliver varataget. Men omvendt kan det, som medarbejderen synes, er et minimum for godt håndværk, forekomme ledelsen at være et primadonna-agtigt ønske om at udfolde egen kreativitet. Så hvad er det gode håndværk? Det er jo noget, man slås en del om ude i virksomhederne. Men man kan godt blive enige om, at når man sender en bog ud, som man aldrig har læst, så har der i hvert fald ikke

været håndværk på spil. Jeg har hørt tilsvarende historier fra journalister, som skal interviewe folk om et emne, de dybest set aldrig har hørt om før,” siger Susanne Ekman.

Optimalt at sprænge rammer

Journalisten og forlagsredaktøren er ikke de eneste, der i stadig højere grad skal multitaske og bestræbe sig på at være originale og optimerede på en og samme tid. En optimeringsbølge skyller ind over det moderne arbejdsliv og er ved at drukne det gedigne håndværk.

Men hvorfor tror lederne af kreative vidensarbejdspladser, at der kan spares tid og penge ved at springe håndværket over? Susanne Ekman forklarer det sådan her:

”Optimeringslogikken bygger på en eksplosionstankegang: Nogle gange kan man ud af næsten ingenting få noget helt formidabelt ved at sprænge rammer og bevæge sig ud over, hvordan man hidtil har gjort det. Det er en anden logik end for eksempel den mere traditionelle håndværkslogik, hvor man langsomt bygger noget op med én klods ad gangen. Den logik bliver i dag udfordret af optimeringstankegangen, hvor man har en forestilling om, at man ikke behøver den langsommelige opbygning.”

Susanne Ekman fortæller, at det er et andet forhold til relationen mellem ressource og output. ”Man forestiller sig, at man optimerer det forhold, fordi hvis du kan gøre ting ved eksplosion uden at have processen med den indledende byggeklods med, får du alt andet lige et hurtigere, billigere og større output.”

Det betyder i praksis, at helt nye og uerfarne medarbejdere kan blive de allervæsentligste medarbejdere, fordi de kan tænke i nye baner på bekostning af den erfarne, kyndige ’håndværker’, der har gjort arbejdet i tyve år. På mange vidensarbejdspladser kan man se, at de gedigne ’håndværkere’ bliver mindre centrale medarbejdere til fordel for de eksplosionsagtige medarbejdere, der kan 700 forskellige ting på én gang og kan få en masse til at ske, fortæller Susanne Ekman. ▶

” Der bliver produceret mere – men der bliver også produceret meget bullshit.

Høje krav til passion

Mange af de unge vidensarbejdere foretrækker at arbejde sammen med ligesindede, som vægter det unikke over håndværket. En af dem er en kvindelig journalist, som nærmest væmmes ved tanken om at arbejde sammen med nogle, der udfører deres job, fordi de bliver bedt om det – og ikke fordi de brænder for det – også selv om kollegerne gør arbejdet ordentligt.

”Det er et skrækscenarium, synes jeg. (...) Det har jeg slet ikke lyst til. Jeg.. (...) Jamen... nej! Ja, selvfølgelig ville de gøre deres arbejde. Men det ville bare ikke blive det samme. Jeg tror virkelig ikke, det ville blive det samme. Det kan godt være, de siger, de gør deres arbejde, og de gør det, de får løn for. Og det kan også være, at de kommer med nogle indspark hist og her. Jeg tror bare ikke, de ville være åbne for de muligheder, som der kan være. Jeg tror ikke, de ser nok muligheder, hvis det ikke er deres hjertebar, eller hvis de ikke brænder for det.”

Da Susanne Ekman spørger journalisten om, hvad nu hvis kollegerne var garvede journalister, svarer hun prompte: ”Det er bare ikke godt nok”.

Ifølge Susanne Ekman er denne journalist et radikalt udtryk for en tendens om passion. At være passioneret er i dag en norm, som alle føler, at de skal forholde sig til. Ingen tør udstille sig selv som lønslave – det skal man retfærdiggøre.

AT ARBEJDE ER AT LEVE

Idealet om viden og livslang læring vinder indpas på de danske arbejdspladser. Det store fokus på viden sætter selvstændighed og originalitet i centrum og medfører forandringer i både ledere og medarbejders forventninger til arbejdet. Den moderne vidensarbejder vil udvikle sig og ser jobbet som en helt essentiel del af livet:

Lars: ”Jeg kan bare ikke forestille mig at skulle stå op hver morgen og tænke på, at nu tager jeg hen på et arbejde, hvor jeg ikke synes, det er helt vildt sjovt. Det ville jeg ikke kunne. Livet er fandeme... – man har kun én chance! Det skal være sjovt og stimulerende. Det er nok definitionen på, at jeg har lyst til det: At jeg føler en form for udfordring.”

Marie: ”I det øjeblik, jeg ikke bliver udfordret længere, så bliver jeg nødt til at forsvinde. Så bliver jeg nødt til at komme videre. Hvis cheferne ikke vil hjælpe til med, at jeg kan blive ved med at blive udfordret, så må jeg udfordre mig selv til at søge videre.”

Pia: ”Jeg synes, at man engang imellem skal have den der udfordring, så overliggeren bliver hævet lidt, og man kan springe lidt højere.”
Hvad sker der, hvis man ikke får de udfordringer?
”Ja, så går man i stå. Så bliver det rutine, og så mister man det der: Hvor skal jeg hen? Hvad vil jeg med det her? Hvad vil jeg med mit arbejde? Det er jo lige så meget mit liv, kan man sige.”

Kilde: Susanne Ekman: Autonomi eller autoritet – teenagekvaler på den moderne arbejdsplads. Psyke & Logos nr. 1, 2008.

”Alle føler, at de bliver nødt til at flette en passionsdimension ind i deres arbejde, eller også bliver de nødt til at gå til coaching for at finde den. Man kan godt få lov til at sige, at man kan lide håndværket, men det skal altid flettes ind i en anden ramme. Det er en ekstremt gennemsyrende og gennemgribende norm,” siger Susanne Ekman.

Hun fortæller, at nogle af de ældre medarbejdere godt kan slippe af sted med at fokusere på håndværket, fordi de gennem mange år har opbygget en faglig respekt. De tror derfor ikke på, at de yngre medarbejdere vægter passionen og ’hertet’ højere end håndværket.

”Jeg sad til et fremlægningsmøde og præsenterede nogle af mine konklusioner, og her sagde en af de ældre, at han troede simpelthen ikke på, at medarbejderne var så optagede af synlighed og nye muligheder snarere end af håndværket. Det blev han faktisk rigtig stødt over. Men så sagde alle de unge, at ’vi er kede af at skuffe dig, men sådan er vi sku!’”

For de yngre medarbejdere skal arbejdspladsen levere et sted, hvor man kan have sine følelser med og være ’autentisk’. De vil slet ikke være der, hvis ikke de går ind for det eller kan se det eksistentielt meningsfulde med det.

Produktiv utopi

Den nye forestilling om ressource og output dominerer i stadig større grad arbejdslivet. Helt overordnet kommer optimeringstendensen til udtryk i nye måder at organisere arbejde på. Ifølge Susanne Ekman ser man det helt konkret i de rationaliseringer, der foregår i mange danske virksomheder, blandt andet i de medievirksomheder, hun har undersøgt.

”De samme produkter og ydelser skal nu skabes med en tiendedel af ressourcerne. Dybest set handler det om optimering, for man forestiller sig, at man kan optimere arbejdet ved at springe den indledende byggeklods over. Optimeringstankegangen er tæt knyttet til forestillingen om, at det er det unikke, der skaber kvalitet. Det er det særlige, som vi skal satse på, ikke håndværket, som alle kan,” fortæller Susanne Ekman.

Spørgsmålet er, om det reelt er optimerende at satse på eksplosionen frem for håndværket? Ifølge Susanne Ekman er eksplosionslogikken produktiv, hvis man ser på kvantiteten – men arbejdet bliver ikke nødvendigvis bedre. Snarere tværtimod.

”Det er en voldsomt motiverende fælles forestilling, som virkelig kan sætte mange hjul i sving. Derfor er det en meget produktiv forestilling. Den er optimerende i forhold til output. Man kan se, at der for færre ressourcer bliver produceret mere. Men så er der en række omkostninger ved det,” siger Susanne Ekman. ”De steder, hvor jeg har været, bliver der produceret mere – men der bliver også produceret meget bullshit, hvor man sidder til talrige seminarer og udviklingsmøder og taler om ’innovation’ på en lidt selvsvingsagtig og ukonkret måde. Der er en masse spild forbundet med al den optimering og nytænkning. Det er bagsiden af, at man ikke har det håndgribelige håndværk som referenceramme, hvor alle ved, hvad der er godt, og hvad der er skidt.”

Susanne Ekman kalder optimeringslogikken for en ”produktiv utopi”, der skaber en masse forhåbninger, optimisme og stræben efter meningsfuldhed, men den har samtidig også nogle så overdrevne proportioner, at folk slår sig på den. Derfor mener hun, at utopien er en sammensat størrelse, der indeholder både positive og negative sider.

”Det moderne arbejdsliv har både nogle velsignelser og nogle forbandelser. Det er skruet op til så høj en intensitet, at både velsignelserne og forbandelserne er ret stærke. Man kan slå sig rigtig meget, og man kan

” Hvis du kan gøre ting ved eksplosion uden at have processen med den indledende 'byggeklods' med, får du alt andet lige et hurtigere, billigere og større output.

blive rigtig ekstatisk. Det er svært at finde en stopklods. Det er svært at holde tingene i små proportioner,” siger hun.

Frihedens pris

Når det moderne arbejdsliv opleves så intenst, er det også, fordi mange har svært ved at sige fra. De vil have det hele og kunne det hele – eller i hvert fald have friheden til at vælge det hele.

Overflodssamfundet puster på mange måder liv i illusionen om, at man har alle muligheder og skal holde alle muligheder åbne. Det er den forestilling, som hele det moderne arbejdsliv hviler på, fortæller Susanne Ekman. ”Jeg kan godt både være et bundstabilt familiemenneske og samtidig gøre kometkarriere. Det er bare et spørgsmål om, om jeg forvalter det rigtigt. Der er en helt vild tiltro til den personlige handlekraft. Når bare jeg handler rigtigt, så kan jeg få det hele. Det er det frihedsbegreb, der hersker.”

Men drømmen om den grænseløse frihed giver smerter. Susanne Ekman har mødt medarbejdere, som har haft meget krævende job, der gør det svært at have et liv ved siden af, men som gerne vil se sig selv som nogle, der plejer deres venner, dyrker sport osv. Derfor formår de ikke at vælge noget fra.

”Folk er villige til at udsætte sig for nogle ret heftige smerter for at undgå at give afkald på forestillingen om frihed. I stedet for at stille spørgsmålstegn ved, om det er selve forestillingen om, at man nu også kan mange ting på én gang, der er problemet, så bliver man bare ved med at bevare forestillingen og rykke i nye kontekster.”

”Selv om det her menneske sidder og fortæller mig om alle de symptomer, som den tilværelse medfører – ondt i maven, søvnløshed osv. – stiller de ikke spørgsmålstegn ved forestillingen om at kunne få det hele grænseløst. Når jeg spørger, 'hvad er dit drømmescenario for, hvad der skal ske fremover', svarer de dybest set det samme – bare på en anden arbejdsplads. Der er ikke en korrektion uanset smerten.”

Det paradoksale er imidlertid, at det netop er menneskets længsel efter et smertefrit liv, der driver utopien om frihed. Vi søger efter et liv, der ikke sætter grænser, og der netop ikke gør ondt. Men livet uden afsavn og ubehag eksisterer ikke, så drømmen giver smerter, når den møder virkeligheden.

Af Camilla Mehlsen
cme@dpu.dk



SUSANNE EKMAN

Ph.d.-studerende ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School. Afslutter i 2009 sin ph.d.-afhandling om frihed i det moderne arbejdsliv. Klummeskribent for Weekendavisens tillæg Ideer. Uddannet antropolog og har siden specialet beskæftiget sig med fænomenet 'frihed' i forskellige sammenhænge.

www.cbs.dk

SÅDAN SKRUE DU NED FOR OPTIMERINGSPRESSET

Det moderne arbejdsliv bygger på en optimeringslogik, som er meget produktiv, men den har også en række omkostninger, både på det menneskelige og økonomiske plan. Antropolog Susanne Ekman giver her en række råd til medarbejdere og ledere om, hvad de kan gøre for at undgå at slå sig på optimeringspresset. Alle rådene handler om at lære at tænke i grader og i at skru op og ned, snarere end at tænke i sort-hvide modeller:

Tre råd til medarbejdere:

- Skru ned for ønsket om meget hyppig anerkendelse og skru op for tolerancen for at være usynlig. Det kan mindske sårbarheden og øge manøvrerummet.
- Gør lidt modstand mod idealet om 'muligheder'. Se friheden i at lukke for muligheder og besinde sig på begrænsninger. Begrænsninger er meget mulighedsskabende på deres egen måde.
- Husk at der altid kommer et nyt tog: Mange medarbejdere taler om, at der er ét tog, som det gælder om at hoppe på. Tænk i stedet på det som en togdrift: Der kommer hele tiden nye tog.

Tre råd til ledere:

- Skru op for fokuset på håndværket: Skab nogle mere fælles skalaer og afstem forventninger med medarbejderne.
- Beløn rutinearbejde: Brug retorikken i virksomheden til at vise, at rutinearbejdet er en utrolig vigtig dimension og noget, man belønner.
- Vis, at idealmedarbejderen ikke er den person, som hele tiden er 'out of the box'. Det er den person, der formår at kombinere rutinearbejde og nytænkning. Forsøg at bakke det op strukturelt.