

Peter Busch-Jensen

# Fleksibilitet og fællesskab

– frembringelsen af nye former for  
fælleshed i moderne arbejdsliv

Ph.d.-afhandling  
Ph.d.-programmet i Hverdagslivets Socialpsykologi,  
Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning,  
Roskilde Universitet  
Maj 2011

Peter Busch-Jensen

*Fleksibilitet og fællesskab – frembringelsen af nye former for fællesbed i moderne arbejdsliv*

En udgivelse i serien *Afhandlinger fra Ph.d.-programmet i Hverdagslivets Socialpsykologi*,  
Roskilde Universitet

1. udgave 2011 Ph.d.-programmet i Hverdagslivets Socialpsykologi

© Ph.d.-programmet i Hverdagslivets Socialpsykologi og forfatteren

Forsidebillede bragt med tilladelse af billedkunstner Maria Torp

Omslag: Vibeke Lihn

Sats: Forfatteren

Tryk: Kopicentralen, RUC

Forhandles hos RUC-Bogladen/Samfundslitteratur

E-mail: [ruc@sl.cbs.dk](mailto:ruc@sl.cbs.dk)

ISBN: 978-87-91387-45-6

Udgivet af:

Ph.d.-programmet i Hverdagslivets Socialpsykologi

Roskilde Universitet

P10, Postboks 260

4000 Roskilde

Fax: 46 74 30 70

E-mail: [forskerekolen@ruc.dk](mailto:forskerekolen@ruc.dk)

[www.ruc.dk/paes/uddannelser/phdipsykologi/](http://www.ruc.dk/paes/uddannelser/phdipsykologi/)

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer.

Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

# Forskerskolens forord

Denne afhandlings særlige problemstilling er at undersøge hvorledes hverdagslivet er forbundet med brede samfundsmæssige perspektiver. Vi befinder os i det daglige arbejde på et reklamebureau, og undersøgelsen drejer sig om modsætningsfyldte dynamikker i bureauets hverdag. Vi skal se, hvorledes medarbejderne forsøger at balancere i en søgen efter på den ene side øget indtjening, effektivitet og produktivitet og på den anden side et godt arbejdsliv, meningsfuldt arbejde og gode arbejdsforhold. I undersøgelsen bestræber forfatteren sig på at bestemme de udbredte betingelser herfor.

En ph.d.-afhandling er 'et selvstændigt forskningsarbejde under vejledning' - som det siges i Bekendtgørelsen om forskeruddannelse. Ph.d.-afhandlingerne er at betragte som videnskabelige udviklingsarbejder, der yder hver deres forskningsmæssige bidrag - både i relation til deres konkrete problemstilling og i forhold til at aftegne det nye forskningsområde: Forskning i hverdagslivets socialpsykologi. Forskeruddannelsesprogrammet Hverdagslivets Socialpsykologi gennemfører forskeruddannelse i teoretiske og metodologiske tilgange til udforskning og forståelse af menneskers hverdagsliv. Programmet bygger på en tværvidenskabelig udvikling af teori, viden og metode med særlig udspring i socialpsykologiske problemstillinger, knyttet til menneskers sociale hverdagsliv. Programmet udmærker sig på den måde ved en problemorienteret og tværvidenskabelig tilgang til socialpsykologiske spørgsmål i bred forstand.

Peter Busch-Jensen's afhandling er et interessant bidrag til undersøgelsen af centrale spørgsmål i dagens arbejdsliv. Afhandlingen skriver sig ind i praksisorienteret socialpsykologi. Forfatteren udvikler en engageret, kritisk og gennemtænkt forståelse af dialektiske dynamikker i de aktuelt opståede former for produktion og samarbejde. Forfatteren inddrager den subjektive dimension i sin begrebslige tilgang. Det gør det muligt at dykke ned i den virkelige verden og dens dilemmaer og at generere præcise og tætte beskrivelser af arbejdsstedets konfliktuelle Kooperation. Forfatteren inviterer medarbejdernes forskellige syn på arbejdet ind i sine analyser og forstår dem som standpunkter, der er forståelige og fornuftige. En sådan fremgangsmåde giver plads til andres argumentation og til en detaljeret afklaring af grunde, præmisser og subjektive handlingers sociomaterielle kontekst. Herved konstituerer fremgangsmåden omdrejningspunktet for konfliktuel Kooperation.

Teksten har betydelige litterære kvaliteter, som er betydningsfulde øjenåbnere i relation til analysen. Alt i alt er Peter Busch-Jensens' afhandling et

studie med fortræffelige kvaliteter, der udgør et originalt, empirisk velbegrun-  
det og teoretisk sofistikeret bidrag til vor indsigt i aktuelle arbejdsforhold.

Erik Axel, Professor

Institut for psykologi og uddannelsesforskning, Roskilde Universitet

# Indholdsfortegnelse

|   |             |
|---|-------------|
| <b>FORSKERSKOLENS FORORD</b>                          | <b>III</b>  |
| <b>INDHOLDSFORTEGNELSE</b>                            | <b>V</b>    |
| <b>FORORD</b>   | <b>VIII</b> |
| <b>KAPITEL 1</b>                                      | <b>1</b>    |
| <b>IND I DEN NYE ORGANISATIONSKULTUR</b>              | <b>1</b>    |
| BUREAUET  | 1           |
| <b>IND I CAT/WEBCORP</b>                              | <b>10</b>   |
| <b>FORSKELLIGE TILGANGE TIL GENSTANDSFELTET</b>       | <b>22</b>   |
| NOGLE KRITISKE PERSPEKTIVER                           | 25          |
| KRITIK AF KRITIKKEN                                   | 35          |
| <b>PROBLEMFELT, PROCES OG UNDREN</b>                  | <b>42</b>   |
| <b>TEORETISK OG SAMFUNDSMÆSSIG KONTEKSTUALISERING</b> | <b>51</b>   |
| <b>METODISK-ANALYTISK AFSÆT</b>                       | <b>59</b>   |
| <b>PRAKSIS, VIDEN OG PRAKSISFÆLLESSKABER</b>          | <b>65</b>   |
| FORHOLDET MELLEM TEORI, PROCES OG TEKST               | 70          |
| DATA  | 71          |
| <b>KAPITEL 2</b>                                      | <b>73</b>   |
| <b>IND I HVERDAGENS PRODUKTIONSKREDSLØB</b>           | <b>73</b>   |
| <b>IND I HVERDAGEN - UDEFRA</b>                       | <b>73</b>   |
| <b>IND I HVERDAGEN - FRA OVEN</b>                     | <b>81</b>   |
| FØRLØBIG OPSUMMERING – MELLEM UDEFRA OG OPPEFRA       | 92          |
| <b>IND I HVERDAGEN - FRA NEDEN</b>                    | <b>101</b>  |
| FØRSTE SITUATIONSBILLEDE – INDE I VISCOSHARE          | 102         |
| ANDET SITUATIONSBILLEDE - PÅ VEJ TIL CONFERENCE CALL  | 116         |
| TREDJE SITUATIONSBILLEDE - MØDE MELLEM MELLEMLEDERNE  | 121         |
| OPSUMMERING   | 128         |
| <b>KAPITEL 3</b>                                      | <b>131</b>  |

|  |            |
|--|------------|
| <b><u>DET GAMLE I DET NYE. DET NYE I DET GAMLE</u></b>                           | <b>131</b> |
| <b>DET NYE I DET GAMLE</b>   | <b>135</b> |
| <b>INDFLYDELSENS KONKRETISERING - DE NYE GRÆNSER I DET GRÆNSELØSE</b>            | <b>146</b> |
| TEKNOLOGIENS BRUG OG BETYDNING MELLEM TEORI OG PRAKSIS                           | 147        |
| TEKNOLOGI, TID, RUM, ADGANG OG FÆLLESSKAB  | 155        |
| <b>DET GAMLE I DET NYE</b>   | <b>163</b> |
| FLEKSIBILITET OG TAYLORISME  | 164        |
| <b><u>KAPITEL 4</u></b>  | <b>176</b> |
| <b><u>TEORETISK INTERMEZZO</u></b>   | <b>176</b> |
| MELLEM BRUD OG KONTINUITET   | 176        |
| CAT/WEBCORPS SUBSTANS I BEVÆGELSEN   | 186        |
| <b><u>KAPITEL 5</u></b>  | <b>191</b> |
| <b><u>HVERDAGENS TILBLIVENDE SUBSTANS</u></b>                                    | <b>191</b> |
| <b>FØRSTE BEGIVENHED - ET SKRIDT TILBAGE INDEN VI GÅR FREM</b>                   | <b>194</b> |
| FRA KANTINEN TIL ASIEN – HÅNDTERING AF SUBJEKTIVE DILEMMAER                      | 206        |
| NOGLE ØVRIGE REFLEKSIONER – KONFLIKTER OG NY FAGLIGHED                           | 211        |
| <b>ANDEN BEGIVENHED - KRISEMØDE</b>  | <b>220</b> |
| DILEMMAER MELLEM KUNDE- OG MEDARBEJDERHENSYN                                     | 233        |
| AT SKABE ELLER FINDE TAKNEMMELIGE MEDARBEJDERE - SKJULTE FORBINDELSER I MYLDERET | 239        |
| DELKONKLUSION  | 247        |
| <b><u>KAPITEL 6</u></b>  | <b>252</b> |
| <b><u>ØKONOMI, HANDLEMULIGHEDER, MAGT OG SUBJEKTIVITET</u></b>                   | <b>252</b> |
| PRÆMISSER FOR DISKUSSIONEN   | 256        |
| <b>HVERDAGENS BETYDNINGSG- OG MULIGHEDSØKONOMI</b>                               | <b>263</b> |
| FØRSTE SKRIDT - HVERDAGENS BETYDNINGSGØKONOMI                                    | 269        |
| ANDET SKRIDT - HVERDAGENS MULIGHEDSØKONOMI                                       | 272        |
| HVERDAGENS KAUSALITET  | 280        |
| HVERDAGENS MULIGHEDSØKONOMI  | 282        |
| DELKONKLUSION  | 285        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>KAPITEL 7</b>   | <b>295</b> |
| <b>KONKLUSION, OPSUMMERING OG PERSPEKTIVERING</b>                            | <b>295</b> |
| <b>DEN RATIONELLE ORGANISATION</b>   | <b>295</b> |
| DEN KONFLIKTUELLE ORGANISATION   | 300        |
| <b>ET SUBJEKTVIDENSKABELIGT MAGTBEGREB</b>                                   | <b>304</b> |
| FÆLLESSKABER: THE CRADLE OF THE SELF – THE CAGE OF THE SOUL                  | 310        |
| <b>NYE FORMER FOR FÆLLESSKAB I DEN MODERNE FLEKSIBLE</b>                     |            |
| <b>VIRKSOMHED</b>  | <b>317</b> |
| <b>DEL OG HELHED</b>   | <b>322</b> |
| <b>EPILOG</b>  | <b>329</b> |
| <b>EN MATERIALISTISK FÆNOMENOLOGI</b>  | <b>329</b> |
| EN KRITISK MATERIALISTISK FÆNOMENOLOGI                                       | 329        |
| KRITIK, HISTORIESYN OG SEKULARISERING  | 332        |
| <b>MELLEM HISTORICITET OG HISTORIKALITET</b>                                 | <b>334</b> |
| <b>SEKULARISERING</b>  | <b>344</b> |
| <b>PÅ HVILKEN MÅDE ER KRITISK PSYKOLOGI SÅ KRITISK?</b>                      | <b>356</b> |
| DELTAGELSE OG PRAKSISFÆLLESSKAB: MATERIALISTISK-<br>FÆNOMENOLOGISKE BEGREBER | 365        |
| <b>DET KRITISKE FORSKERSUBJEKT MELLEM SOLIDARITET OG KRITIK</b>              | <b>369</b> |
| <b>LITTERATUR</b>  | <b>375</b> |
| <b>ENGLISH ABSTRACT</b>  | <b>386</b> |
| <b>DANSK RESUMÉ</b>  | <b>391</b> |

# Forord

Criticism is not an "homage" to the truth of the past or to the truth of "others" – it is a construction of the intelligibility of our own time. (Roland Barthes, 1964, s. 260)

## *At rejse mellem drøm og realitet*

"Rejsen" er en hyppigt anvendt videnskabelig metafor. Og rejsebogen er på mange måder en god skabelon, ikke bare for den spændende roman, men også for en afhandling. En god rejsebog placerer sig i grænselandet mellem det faktiske og det mulige og således i en vis forstand mellem drøm og realitet. På den ene side må der fakta på bordet: rejsemålet i ord, tal og billeder, så det nye og fremmede gøres begribeligt. På den anden side er det hele ikke meget værd, hvis det ikke vækker vores rejselyst: Hvis beskrivelserne hævder at sige det hele og derfor ikke lader noget tilbage, der fortsat pirrer vores nysgerrighed og vækker vores undren. Franz Kafka skrev engang et kryptisk digt om noget af dette. Starten af digtet lyder som følger:

Han har to modstandere: den første presser ham bagfra, fra begyndelsen. Den anden blokerer vejen frem. Han yder modstand mod dem begge. For en sikkerheds skyld støtter den første ham i kampen med den anden, for han vil have ham fremad. På samme måde støtter den anden ham i kampen mod den første, eftersom han ligeledes skubber ham tilbage. Men sådan forholder situationen sig kun rent teoretisk. For det er jo ikke kun de to modstandere, der er her, men også ham selv og hvem ved, hvad han vil? Hans drøm er en skønne dag – i et upåagtet øjeblik – at hoppe ud af denne evige tvekamp og – ud fra hans store erfaring som kæmpende - blive forfremmet til dommer over hans to kombattanter og deres indbyrdes kamp.

Jeg bilder mig ind, at Kafkas fortælling handler om det moderne menneske, der forsøger at forstå 'the intelligibility of his time'. Et menneske fanget i en kampzone mellem fortid og fremtid; tradition og fornyelse; drøm og realitet. Det er i dette mellemrum - mellem det velkendte og nye, det trygge og det ukendte -, at det moderne menneske finder sig selv. Presset bagfra af traditioner og "oprindelser", der dog ikke længere fremstår selvfølgelige. Presset forfra af forandringer, nye opfindelser og ukendte muligheder, der modsat synes stadig mere insisterende. Dette udgør på sin vis også rammen for denne tekst, der ikke alene, som rejsebogen, skriver sig ind i spændingsfeltet mellem beskrivelse og erfaring, men som også handler om moderne arbejdsliv i mellem-



rummet mellem drømme og realiteter og mellem gamle og nye spørgsmål og dilemmaer. Alt sammen med det håb at blive klogere på 'the intelligibility of our own time'.

Kafkas digt handler ikke kun om fortid og fremtid. Det handler også om hvordan mennesket i nuet forholder sig til den evige skubben og masen mellem nyt og gammelt; tradition og fornyelse. Subjektet i Kafkas fortælling bliver ikke alene skubbet forfra og bagfra. Han skubber også igen. Og det er netop det, der i en vis forstand holder både ham selv og tiden på plads. Uden levende subjekter, der til tider skubber fremad og andre gange sætter hælene i, ville historien ikke bestå af andet end ubetydelige variationer. Forandring synes i en vis forstand at give sig selv, ja vist. Udvikling derimod kræver en aktiv indsats og vi kan kun fastholde forskellen mellem de to, hvis vi også fastholder, at tingene ikke bare forandrer sig, men også kan forandre sig til det værre eller til det bedre. Uden kritisk tænkning og refleksion braser forskellen mellem forandring og udvikling sammen. Det er derfor ikke nok at vi undrer os. Det er også vigtigt, at vi udvikler kriterier og begreber, der kan give denne undren retning, således at vi også fortsat kan glæde os og/eller ærgre os over tingenes retning. Begge dele må foregå med begreber, der fastholder en dynamisk forbindelse mellem fortid og fremtid og dvs. begreber, der på én gang fastholder en interesse for tingenes bredere forbindelser over tid og sted og en samtidig respekt for det unikke i situationer. Men kan man få greb om det nye med gamle begreber? Og risikerer man eventuelt at miste forbindelserne til det gamle af syne, hvis man insisterer på helt nye? Vigtigere endnu: hvordan får vi også fat i det konkrete virksomme subjekt mellem fortid og fremtid og de måder, det selv skubber på og holder tiden på plads? Dette er spørgsmål, jeg har søgt svar på i denne afhandling.

### *Skriveprocessens dilemmaer*

At skrive er en rodet affære. Grammatikkens bud er hårde: sætninger skabes på adskillelser af subjekt fra objekt, der siden væves sammen til længere afsnit og kapitler i en søgen efter orden, opbyggelighed, forståelighed og linearitet. Det, der skal beskrives, hænger imidlertid ikke sådan sammen. I den faktiske skriveproces bygger man derfor nok op og på, men flytter også rundt, når nye sammenhænge kommer til syne. Og det gør de altid. På et tidspunkt siger man: 'Nu er den der!', velvidende at der er tale om én linearitet ud af flere mulige. En enhed grundlagt på adskillige udforskede muligheder. En tekst har mange begyndelser og lige så mange slutninger. Man starter et sted, men

opdager siden, at begyndelsen flyttes og ændres. Slutteligt opdager man, at man i grunden kan begynde hvor som helst, fordi det hele hænger sammen.

Det var først, da næsten det hele var skrevet, at jeg endelig vidste, hvad det i grunden var, jeg vil sige og jeg derfor langt om længe var i stand til at skrive. Det er muligt, at ikke alle har det sådan og skriver sådan. Beskrivelsen passer dog godt på, hvordan denne afhandling er blevet til: gennem rodede og forvirrende processer og omskrivninger. Ligesom det også passer godt på afhandlingens form, der med dens vekslinger mellem fortællende afsnit og bratte skift til kompakte analyser nok har flere spor end jeg havde håbet på af presset fra fremtiden om færdiggørelse. Ikke desto mindre passer det imidlertid også godt til det, afhandlingen omhandler og beskriver. Ligesom en tekst, fremstår også organisationer typisk som rationelt planlagte lineære størrelser. Sådan tænker og forstår vi dem ganske ofte: som funktionelle, kausale og logiske. Men det er måske snarere grammatikken, der taler. Denne mistanke er på sin vis endt som både begyndelsen og slutningen på denne afhandling. Først sådan har jeg slutteligt kunne forstå hverdagens dynamikker og de sociale udviklinger i det reklamebureau, denne afhandling omhandler og som jeg har valgt at kalde Cat/WebCorp.

Afhandlingen starter med, at vi rastløst kaster os ind i hverdagen. Siden præsenterer jeg nogle overordnede fokuspunkter, spørgsmål og interessefelter. Vi vender dernæst tilbage til den konkrete hverdag, men dels nu med andre ting i fokus, dels anskuet fra forskellige steder og perspektiver. Undervejs ender vi indimellem med nogle holdepunkter og fodfæste, der dog sidenhen opløses igen for at lade flere sammenhænge og forbindelser komme til orde. Traditionen tro indrammes det hele slutteligt i nogle sammenfattende konklusioner, der dog mindre traditionelt følges op af en teoretisk begrebsramme. Typisk præsenteres den slags først i afhandlinger. Her er de langt til sidst, idet pointen er, at teoretiske afklaringer foldes ud af praksis og ikke omvendt.

### *Kort om indholdet*

Indholdsmæssigt er afhandlingen et forsøg på at forstå, hvordan arbejdet i et stort dansk reklamebureau giver mening og får betydning for de forskellige deltagere. Afhandlingen forsøger at sætte de komplekse bevægelser mellem det partikulære og det generelle; det kontekstuelle og det tværkontekstuelle; det situerede og samfundsmæssige på fælles begreber. Samtidig forfølges en interesse for nogle mere konkrete socialpsykologiske spørgsmål angående hvordan de enkelte deltagerne med deres handlinger er betingelser for hinanden og hvordan de med deres handlinger, om man så kan sige, gør det fælles.

Ingen handling kan forstås uafhængigt af dens betingelser, ligesom disse betingelsers betydning heller ikke kan forstås uafhængigt af deltagerne handlinger. Ovenstående spørgsmål - om arbejdets mening og hvordan deltagerne med deres handlinger er betingelser for hinanden og det fælles – undersøges derfor ud en dialektisk grundforståelse. Dvs. ud fra en forestilling om, at subjekt og objekt i praksis udgør en enhed og at sociale fænomeners objektivitet opstår i og med totaliteten af de forbindelser og sammenhænge, de indgår i. Det følger heraf, at social fænomener betragtes som dynamiske og foranderlige: de væves af modsætningsfulde sammenhænge og bevæges af samme grund af indre modsigelser og dilemmaer. Deres betydning og karakteristika kan derfor ikke bestemmes en gang for alle og uafhængigt af tid og sted, men vi kan til stadighed blive klogere på og nuancere vores viden om deres aktuelle betydning i nuet – dvs. i mellemrummet mellem fortid og fremtid. Tingene gribes i flugten! Det er et erkendelsesmæssigt vilkår, der også antydes i det indledende citat: “Criticism is not an ”homage” to the truth of the past or to the truth of ”others” – it is a construction of the intelligibility of our own time”. Når tingene gribes i flugten drejer det sig ikke så meget om at kortlægge fortiden og fremtiden, som det handler om at åbne fortiden og fremtiden. Som en anden fransk tænker, Gilles Deleuze, har formuleret det: “man skriver altid for at give liv, for at frigøre livet der, hvor det holdes fanget, for at aftegne flugtlinjer”. (Deleuze, 2006, s. 171-172).

Enhver praksis arrangeres, opdeles og samles på bestemte praksisrelevanser, tænkt at muliggøre, vedligeholde og udvikle en særlig praksis og specifikke handlemuligheder. Når man vil undersøge en praksis kan man naturligvis sagtens introducere sine egne relevanser: man kan f.eks. sagtens forestille sig en rasende interessant undersøgelse af indeklimaet eller energiforbruget i et reklamebureau, selvom reklamebureauets ansatte ikke nødvendigvis har skænket disse emner en tanke. Denne afhandling gør dog noget andet. Den har afsat i interesser og spørgsmål, der i vid udstrækning også er deltagerne. Opmærksomheden er på de praksisrelevanser, reklamebureauet selv eksplicit har arrangeret - opdelt og samlet - den fælles praksis på. Relevanser som f.eks. effektivitet, kreativitet, kvalitet, arbejdsglæde, plads til personlig udvikling, konkurrencedygtighed, fleksibilitet og fællesskab. Mine særskilte tilføjelser består hovedsageligt i en opprioriteret interesse for, hvorledes de konkrete arrangementer betydning for de måder, deltagerne med deres handlinger kan være betingelser for hinanden på og gøre det fælles på. Man kan sige, at jeg tilføjer mine særskilte interesser, der går i følgende retning: Hvordan distribueres handlemuligheder, engagement, oplevelser af mening med, indsigt i og indflydelse på det konkrete arbejde mellem deltagerne i en moderne viden-

virksomhed, der orienterer sig efter fleksibilitet, *Lean* og *Just-in-Time* produktion.

### *Tak til*

Denne afhandling står i gæld til rigtig mange mennesker. Mange af dem nævnes i afhandlingen, men ikke alle. Da mit ph.d. stipendiat var udløbet, kradsede virkeligheden: Ingen penge, men heller ikke nogen afhandling. Jeg havde brug for mere tid til forståelse, fordybelse og overblik, men hvad med hverdagen og hvad med fremtiden? Jeg talte med min kæreste om det. Hun havde længe set, hvor det bar hen ad: at jeg knapt var kommet i gang, da jeg skulle være færdig. Og at pengene var holdt op med at tikke ind. At færdiggøre denne Ph.D. forvandlede sig undervejs til en risikabel og indimellem frustrerende affære - ikke bare for mig, men for min familie. I lange perioder måtte arbejdet på den kiles ind i weekender, aftener og ferier. Alligevel blev du, Maria, ved med at bakke op og give plads. Så først og fremmest tak til dig. En kæmpe stor tak også til de mange ansatte i Cat/WebCorp, der må nøjes med en anonymiseret tilstedeværelse i afhandlingen. Ikke mindst "Ole", der inviterede mig indenfor og gentagne gange stillede sin tid, viden og tålmodighed til rådighed. Og "Peter", der gjorde det samme og føjede både husly og venskab til ligningen. Tusind tak! Slutteligt også stor tak til en masse gode kolleger fra Roskilde Universitet og andre steder. Til mine kolleger i forskningsgruppen STP (Subjectivity, Technology, Practice), der har hjulpet til med både konkrete kommentarer og vigtige oplevelser af at høre til. Ikke mindst Charlotte Højholt og Ernst Schraube. Men også andre kolleger fra RUC, der på forskellig vis har bidraget undervejs med støtte, inspiration, konstruktive kommentarer og lærerige udfordringer: Peter Olsén, Birgitte Elle og Åse Lading. En stor tak også til Morten Nissen fra KU, Kristian Kreiner fra CBS og Uffe Juhl Jensen fra AAU. Slutteligt vil jeg dog først og fremmest takke min vejleder, Erik Axel, der har udvist en tålmodighed af den anden verden med mig og mine evindelige omskrivninger. Til trods for at jeg har trukket processen ud over enhver rimelighed, er Erik blevet ved at finde tid til mig, vedblevet at være optimistisk, engagerende og hjælpsom. Jeg var ikke blevet færdig uden denne opbakning. Denne afhandling er ikke blot min, men også hans, selv om eventuelle selvmodsigelser og mærkværdigheder undervejs naturligvis står på min egen regning.

Peter Busch-Jensen, København, 2011

# Kapitel 1

## Ind i den nye organisations- kultur

### Bureauet

I hjertet af en af Danmarks større byer ligger et af landets mest succesfulde reklamebureauer. Bureauet holder til i en stor etagebygning holdt i metallisk beton kun brudt af enorme glaspartier. Over indgangspartiets store svingdør fortælles i nøje udvalgte skrifttyper, hvem bygningen tilhører: Heraclitus. Navnet står med store bogstavsblokke. Skrifttypen er massiv, men dens bløde kunstfulde linjer signalerer en ungdommelig oplødende lethed.

Gennem den store svingdør sluses man ind i et livligt mylder af travlhed. Stemningen mærkes øjeblikkelig og reflekterer på glimrende vis skrifttypens signaler. Stemningen er frisk og energisk. Menneskene er unge, sjældent mere end 45-50 år gamle og de mange spøgende kommentarer på kryds og tværs understøtter indtrykket af engagement og god stemning. Folk lader til at have det godt her og de er udadvendte og i øvrigt bemærkelsesværdigt velplejede og velklædte – sidstnævnte på den uformelle facon, der gør slips og jakkesæt til en sjældenhed uden at man af den grund mister associationen til det private erhvervsliv. Dette særtræk er i øvrigt symptomatisk for det samlede indtryk: stemningen, indretningen, interiøret og menneskene går på sofistikeret vis op i en højere enhed; en slags senmoderne miks af arbejde og fritid, seriøsitet og afslappethed, kontrol og frihed; arbejdsglæde og leg.

I foyeren er enkelte i færd med at checke for beskeder eller lignende ved receptionen, men de fleste er på vej ind eller ud af kantinen, der ligger lige ved siden af receptionsområdet. De, der er på vej ud, har oftest kurs mod bygningens trafikale hovedpulsåre: den monumentale trappe midt i foyeren. Hvis ikke retningen er sat mod en af de to elevatorer, der symmetrisk flankerer trappen. Elevatorerne er det typiske valg, hvis endestationen ligger højere end 3. sal. Og ventetiden giver anledning til mange kommentarer til og fra de mere trappeglade af kollegerne. ”Har du ikke bedre af trappen?” eller ”Ses vi senere til mødet?”. De besøgende gæster, og dem er der også altid nogen af,

håndterer den uformelle tone med medlevende smil, mens de forsøger på at få et glimt af virksomhedens seneste reklamespots, der kører i en cirkulær uendelighed på de to fladskærme ved elevatorerne.

Den enorme trappe er husets hovedpulsåre, der med sin enorme diameter og svingende linjer gør den til en velegnet kulisse for fotomontager. Det er dog kantinen, der er husets hjerte. Det er her, man spiser sammen og tager sig en slapper. Det er her, der gives fællesbeskeder og holdes mandagsmøder og her de mere intime og uformelle samtaler og møder finder en ideel ramme. Kantine består af ét stort glasindrammet lokale med udsigt til gaden. I den ene ende løber det aflange lokale langs et åbent køkken, afskærmet af et langt serveringsbord, hvor frokostbuffeten stilles frem. Rummet fremstår let og med samme indtryk af åbenhed, der kan genfindes i de store åbne kontorlandskaber højere oppe i huset. Kantine er spisested, mødested, arbejdsrum og refugium og benyttes dagen igennem og ikke sjældent aftenen med. Ved dens indgang, lige efter receptionen, er der lagt læsestof til rette til fri afbenyttelse: aviser, kunstbøger og kulørte fagblade, der kan trækkes op under armen, mens man smutter ind i mellemgangen efter en kop kaffe ved én af de avancerede kaffemaskiner eller en kølig økologisk sodavand fra et af de store køleskabe. Indenfor venter så maden. Og hvilken mad. Morgenbordets fine lille udvalg af friske boller og frugt overgås hver middag af en overdådig frokostbuffet, der ofte suppleres af små kageoverraskelser ud på eftermiddagen. Maden rækker langt udover de biologiske behov. Den er ikke bare velsmagende, sund og varieret. Den er decideret imponerende og pirrer det sociale velbehag såvel som de æstetiske sanser. Som de særprægede fotos på væggene fortæller maden med tydelige bogstaver, at her skal man ikke alene have det godt, når man er på arbejde, man skal også have det sjovt, være med på den værste og føle sig privilegeret. Og det er vi og det gør vi - både ledere, ansatte, kunder og ph.d. studerende.

I Heraclitus synes industrialismens forestillinger om triste industrihaller og rigide bureaukratiske strukturer og skrankepaver at tilhøre en fjern mytologisk fortid. Var en tidsrejsende fra midten af forrige århundrede ved en sælsom kosmisk begivenhed havnet i dette scenarie, ville han formentlig føle sig dybt desorienteret. I første omgang naturligvis over den anderledes indretning, materialebrug og de mange nye teknologier. Sidenhen dog langt mere grundlæggende over det fremmedartede kulturelle landskab. Fladskærmenes levende billeder ville trods alt bringe minder frem om det firkantede sorthvide fjernsyn, ligesom computernes keyboards i receptionen ville lede ham på sporet af den velkendte skrivemaskine. De alt andet end puritanske fotos på væggene, ville imidlertid sandsynligvis vække hans uro og ideen om, at han be-

fundt sig på en arbejdsplads, ville formentlig forekomme ubegribelig. For hvor var de faglige grupperingers vanlige sociale og fysiske udtryk; de velkendte markeringer af hierarkier, rangorden og privilegiefordelinger og i det hele taget arbejdslivets traditionelle rutinepræg, maskinelle rytmikker, manifestationer og symboler: de uniforme beklædningsformer, den spartanske indretning for ikke at tale om arbejdsdagens normale punktlige tidslige inddelinger og fysiske afgrænsninger?

I Heraclitus kommer folk tilsyneladende dryssende, når det passer dem. Den ene dag kl. 10 for så oven i købet at gå direkte til tidlig frokost. Den næste dag kl. 8 for så at arbejde til langt ud på aftenen eller sågar om søndagen. Der er fri adgang for alle til alle steder i huset. Og i kantinen kan man bruge dage på at hitte rede i, hvem der er hvem og hvem, der arbejder med hvad. De overhørte samtaler løfter ikke meget på sløret. Selve tonen er rensset for de vanlige anslag af hierarki. Den er afslappet og uformel, ja venskabelig og nærmest familiær, men samtidig også hurtig, kompakt og målrettet og selv når der jokes, er der bid i tempoet. Sidstnævnte kommer bl.a. til udtryk i et på én gang velkendt men alligevel fremmedartet sprog, hvor der konstant kastes engelske ord og forkortelse ind i ellers ganske normale sætninger: ”Næde du at uploade billedfilerne til final 2 i EPG? Ja, men GIFF-formatet giver sgu ikke ligefrem workflow. Jeg fatter ikke, vi ikke kører JPG?”.

Vores tidsrejsende ville have svært ved at forstå, hvad der blev talt om og formentlig finde den uformelle og ligefremme tone ganske besynderlig for en arbejdsplads af denne størrelse. Det kan naturligvis tænkes, at han ville glæde sig over transformationen og finde mod til at deltage. Dog blot for at konstatere, at hans vittige bemærkninger om dengang, han lykkedes med at nedsætte arbejdstempoet på hans gamle arbejdsplads, ville falde til jorden med et brag. For stik mod forventning ville den afslappede stil vise sig at dække over en ukendt form for arbejdsiver og nypuritanisme. Han ville opleve en ukendt begejstring for det at arbejde. Han ville høre folk forklare, at de havde arbejdet videre med et projekt derhjemme til langt ud på natten. Han ville opleve både kvinder og mænd langt op i trediverne forklare, at de ikke havde hverken tid eller lyst til at få børn, hvis det var på bekostning af arbejdet, for slet ikke at nævne de utallige misbilligende blikke hans 2 øller til frokosten ville vække.

I Heraclitus bliver selv frokostpauserne brugt til at tale om arbejdsopgaver, kommende møder og kunder. Og kritiske samtaler om ledelsen er en sjældenhed. Der er en udbredt fornemmelse af fællesskab herinde – mellem stor som lille, menig som leder. Og runder samtalerne mere private emner handler det ikke sjældent om arbejdsrelaterede fællesoplevelser: den fælles tur

til Island sidste år; den kommende safaritur til Kenya; virksomhedens bordfodboldturnering, koncerten, som man fik billetter til af en kollega; den arrangerede computerspil-aften i sidste uge osv..

Menneskene herinde er glade for deres arbejde. Det udfylder adskillige andre funktioner end de rent faglige og økonomiske og de fleste er oprigtigt engageret og interesseret i virksomhedens muligheder for at skaffe flere kunder, øge omsætningen og effektivisere arbejdet – samtidig med, at de ikke sjældent diskuterer muligheden for at søge andre jobs i andre virksomheder, uden *det* vækker opsigt. Vores tidsrejsende ville utvivlsomt være en smule forvirret og måske slutte, at de velkendte interesseforskelle mellem ansatte og ledere var forduftet. Var han socialist ville han måske ligefrem få den tanke, at verdensrevolutionen var indtruffet.

### *Det nye arbejdsliv*

Heraclitus er et godt billede på meget af det, der i dag forbindes med moderne arbejdsliv, dets særlige karakteristika og de store forandringer, der er sket på arbejdsmarkedet – i hvert fald dele af det - indenfor de sidste 15-20 år. Ligesom den fiktive tidsrejsende indimellem har været et godt billede på mig i mit af og til forvirrende arbejde med at forstå og begribe samarbejdsformen, de sociale konfigurationer og udviklinger i den del af Heraclitus, der kaldes for Cat/WebCorp.

Organisatoriske forbindelser, tendenser og samarbejdsformer kan være vanskelige at gennemskue og begrebsliggøre, når de er kendetegnet ved transformation, omstrukturering og reorganisering. Og både Heraclitus og ikke mindst Cat/WebCorp står efter eget udsagn i en brydningstid: både på arbejdsmarkedet som sådan, i reklamebranchen og internt i virksomheden.

At sige at Heraclitus er et godt billede på moderne arbejdsliv, er naturligvis ikke ensbetydende med at alt i Heraclitus er uigenkendeligt for et fortidigt blik, endside at virksomheden er repræsentativ for moderne arbejdsliv som sådan. Det såkaldt moderne udgøres før som nu af en mangfoldighed af hybrider og medieringer mellem velkendt og nyt. Også Heraclitus består af en uens blanding af det velkendte og det eksperimenterende og rodede begivenheder herimellem. Ikke desto mindre er livet i Heraclitus et godt eksempel på, at arbejdets traditionelle kendetegn, dets fysiske udtryk, kulturelle koder og sociale karakteristika har forandret sig og fortsat er under forandring. Og det er et godt eksempel på mange af de grundtræk, der kendetegner disse dynamikker og fremhæves som succeskriterier i den såkaldte oplevelses- og vi-



dens-økonomi: den mere uformelle tone, begejstringen for det at arbejde og fraværet af magtens tidligere synlige kulturelle, fysiske og sociale markeringer.

Én ting er imidlertid arbejdets umiddelbare indtryk og karakteristika. En anden ting er arbejdets og hverdagens komplekse og sammensatte realitet. Her synes udviklingen mere rodet og tingene ikke helt så ligetil. Men alt det kommer vi til.

### *Heraclitus*

Heraclitus er en forholdsvis ung konstellation. Bureauet er delt i forskellige afdelinger, der varetager forskellige funktioner, lokaliseret forskellige steder i huset. Sådan er det typisk i store eller mellemstore virksomheder. Og sådan er det også i Heraclitus, hvor elevatorernes vertikale bevægelser fører én op og ned mellem forskelligartede forretningsområder: reklamefilm, annonceanarbejde, event-bureauer, konsulentarbejde, markedsanalyse, undervisning, PR-arbejde og meget andet. Opdelingerne af arbejdsopgaver fortsætter på de enkelte etager, hvor de vertikale bevægelser mellem forskellige forretningsområder nu erstattes af horisontale bevægelser, der flytter én rundt mellem ledelse, kontakt, salg, design, produktion, administration osv..

Huset rummer adskillige afdelinger, men ordet ”afdeling” er måske ikke særlig velegnet. Ordet ”afdeling” antyder, at Heraclitus er en hierarkisk opbygget enhed, men den ide kan føre til ugelang forvirring for nysgerrige Ph.d.-studerende. Heraclitus er vokset ud af en vis form for traditionel vertikal integration mellem diverse led af virksomhedens produktion, distribution, kommunikation og ledelse. Den slags integration er nu engang en uundgåelig bestanddel af organisatoriske vækstprocesser. Men mens denne fremgangsform i en ikke så fjern fortid typisk blev ledsaget af ejerskab og kontrol over relevante produktions- og distributionskanaler, der sikrede stabilitet og konkurrencefordele, ja så kan sådanne fordele i dag sikres på andre måder. Og det bliver de også i Heraclitus. Vækst gennem ejerskab er passé. For som en af cheferne på et tidspunkt forklarede for mig: ”Succeskriterierne har sgu ændret sig. Ja nogle ting i forhold til ejerskab er fuldstændig vendt på hovedet, hvis man skal klare sig i dag.”

Heraclitus er ikke organiseret i et hierarkisk pyramidesystem af afdelinger, som vi kender det fra beskrivelser af industrisamfundets og velfærdsstatens til tider enorme bureaukratiske organisationer. Der er tale om en mere decentral, fragmenteret, løs og uoverskuelig konfiguration. I Heraclitus hænger de enkelte dele nok sammen, men de nyder samtidig en vis selvbestemmelse, ikke alene hvad angår kundekreds og det interne samarbejde, men også

hvad angår ejerskab og økonomi. Kantinens tre kokke, opvaskere og køkkenhjælper er f.eks. alle – sammen med husets receptionister, de ansvarlige for intern IT og administrationspersonalet - en del af et selvstændigt selskab, 'Corporate', der tager sig af at vedligeholde og servicere husets brugere. 'Corporate' er på een gang et selvstændigt selskab, der ejes af visse men ikke alle af Heraclitus' partnere. De kan sige ja til alverdens opgaver ud af huset, så længe de honorerer den omstændighed, at de er sat i verden for at servicere husets brugere. Der er således tale om en sælsom blanding af autonomi og nødvendighed. 'Corporate' servicerer husets brugere både som kolleger og som kunder. Og det er en dobbelthed, der snor sig gennem huset og dens mange grupperinger og "afdelinger" med samme stabilitet som husets massive trappe.

Det kan af samme grund være vanskeligt at lokalisere et centrum i Heraclitus, ligesom det kan være svært at identificere de faglige grænseposter og funktionelle skæringspunkter. Selskaberne ejes af forskellige mennesker i forskellige konstellationer og med forskellige fordelingsnøgler. Med tiden er navne og ejerskab blevet mikset på utallige måder, efterhånden som nye forretningsområder er blevet inddraget, gamle blevet opgivet eller opdelt og derfor flyttet rundt mellem selskaberne. Det samlede overblik er i dag et studie i sig selv. Heraclitus' udviklingshistorie betyder imidlertid, at mange af de ansatte har tidligere kolleger i andre af husets selskaber og at samarbejdet på tværs derfor indimellem er ret sammenfiltret og til tider en sælsom hybrid mellem distanceret kunderelation og en gensidig kollegial, økonomisk og juridisk afhængighed af varierende styrke. Et forhold der i øvrigt understøttes af en særlig rekrutteringspolitik, hvor man snarere ansættes via personlige kontakter end gennem offentligt tilgængelige stillingsopslag. Også dette bidrager til en vis uigennemskuelighed mht. de betydende relationer og forbindelser i virksomheden.

I dag ville mange bruge ord som netværk og matrix om organisationsformer som Heraclitus'. Og der er også gode grunde til at markere de mere fleksible og omskiftelige organisationsformer med nye betegnelser. Begreber som matrix og netværk og har dog nogle begrænsninger. For nok er der større decentralisering, fleksibilitet og autonomi på spil mellem de forskellige dele af Heraclitus end begrebet "afdeling" typisk konnoterer. Men arrangementet giver samtidig plads til højst forskellige ledelses- og organisationsformer rent internt, ligesom direktionslokalets runde bord fortsat har en vis form for bordende. Den udgøres primært af to personer: direktøren for Heraclitus' ældste og mest velrenommerede del, hvis ene stifter også var med-initiativtager til Heraclitus og som fortsat er hovedaktionær i langt de fleste af

selskaberne. Og direktøren og ejeren af Cat/WebCorp, Rene, der er den anden af husets initiativtagere, medejere og stiftere.

Det er livet og udviklingerne i Cat/WebCorp, denne afhandling handler om og det er således Rene, der er chef for de medarbejdere, ledere og medlemledere, jeg gennem 2 år har talt med, været sammen med, interviewet og observeret. Før vi hører mere herom, skal vi dog først have lidt af forhistorien på plads.

### *Heraclitus' tilblivelse*

I husets kantine fortælles historien om Heraclitus typisk frem som en fortælling om et succesfuldt ægteskab mellem på den ene side mere klassiske marketings- og kommunikationsdyder og på den anden side behovet for at videreudvikle og supplere disse dyder i forhold til en skærpet konkurrencesituation og i forhold til mere teknologidrevne medier, kommunikations-, produktions-, og distributionsformer.

Heraclitus opstod som et samarbejde mellem et mere traditionelt reklamebureau og et ungt bureau, der havde reddet på IT boblen og som havde god fod på de nye medier, deres muligheder og på nogle af de nye teknologidrevne produktionsformer. Den fortælling starter med dannelsen af et lille bureau, dengang IT-boblen endnu svævede uskadt over den økonomiske realitet. ”Dengang man bare skulle sætte *E* foran, så var der kraftedeme guld op i røven på alle”, som en af de ansatte formulerede det. Historien lyder, at Rene, der netop var hjemvendt efter 2 år i et stort udenlands reklamebureau, havde en god ide med hjem i bagagen. Han ville starte sit eget reklamebureau gearret til den nye økonomi og med fokus på de nye teknologiers muligheder. Det blev starten på byreauet CatCorp, der blev stiftet med økonomisk hjælp fra direktøren af et af Danmarks større reklamebureauer. Han troede på ideen.

CatCorp blev hurtigt en succes. Nogle imponerende kunder kom i hus af både national og international vægtklasse og efter blot et år delte man bureauet, der i mellemtiden var vokset fra 5 til 35 mand, i to dele: CatCorp og WebCorp. Begge havde specialiseret sig i viden om og tekniske løsninger på, hvordan de nye teknologier og mediekkanaler (internet, webportaler, online-databasesystemer m.m.) kunne udnyttes til hurtig og effektiv markedsføring – ikke mindst vha. reklamekataloger og on-line reklamer. Man var kort sagt rigtig god til at sætte ”E” foran og tilmed gøre det på en måde, der senere overlevede IT-boblens sammenbrud. Dengang som nu leverede Cat/WebCorp varen og tilmed til tiden – noget der efter sigende var og fortsat er lidt af en undtagelse indenfor branchen.

Året efter indgik det lille bureau i et tættere samarbejde med den oprindelige investor. Det lille firma havde brug for en stærk samarbejdspartner og lignede til gengæld en stærk investering i reklamebranchens fremtid. I 2000 gik det unge og det ældre reklamebureau derfor sammen. Det var denne konstellation, der dannede reklamebureauet, Heraclitus, der sammen flyttede ind i Heraclitus-huset.

Heraclitus rummer i dag adskillige selskaber, men konstellationens tilblivelse skyldes efter sigende et succesfyldt miks af klassiske dyder - udfoldet i et miljø af kunstnerisk kreativt arbejde med ideer til sjove og skæve kampagner, reklamer og tv-spots, der dog ikke altid færdiggøres til tiden og indenfor budgettet - og nye kompetencer, centreret om teknologisk know-how og strømmede arbejdsgange, der sprøjter design af kataloger, annoncer og internetbannere ud i et stadigt mere imponerende omfang og tempo, uden på noget tidspunkt at misse en deadline. Dette miks udgør også en del af de udfordringer og problemer, der omtales af ledere og medarbejdere i Heraclitus. Udfordringer og problemer omkring at kombinere og integrere de forskellige arbejdsformer og arbejdskulturer. Den historie er dog sekundær for denne afhandling. Den handler ikke om Heraclitus som samlet enhed, men først og fremmest om udviklingen i det teknologidrevne bureau, der er en del af Heraclitus' og som mens jeg var der leverede en markant og voksende del af Heraclitus' samlede omsætning og succes.

### *Cat/WebCorp*

Det engang lille bureau, Cat/WebCorp, er i dag et stort beundret reklamefirma, hvis organisationsform og udviklingsretning af mange opfattes som en skabelon for fremtiden. Cat/WebCorp er en succes og de er gentagne gange blevet fremhævet i medierne som en af Danmarks mest succesfulde videnvirksomheder og frontløbervirksomheder. Cat/WebCorp udgør en integreret del af et større virksomhed, men respekteres samtidig i sin egen ret, som et selvstændigt reklamebureau, der år for år kravler op ad reklamebranchens interne ranglister og i dag lønner mere end 150 mennesker, fra mere end 15 forskellige lande og med afdelinger også i asien, hvor stadig større dele af design-produktionen er rykket ud og hvor nye afdelinger for softwareudvikling også er etableret. Således talte man allerede i 2007 også mere end 50 ansatte i de to selskaber i asien.

Cat/WebCorp nøjes ikke længere med at designe kataloger. De designer hundredvis af annoncer, fax'er og internetbannere dagligt og de arbejder med avanceret it-infrastruktur og workflow-engines til store internationale virk-

somheder. Samtidig var den oprindelige og fortsat bærende katalogproduktion for deres absolut største kunde, bare i den tid jeg var i bureauet, vokset fra en pæn produktion af over 100.000 kataloger i 5-6 sprog, til en produktion på ca. 50.000.000 (læs 50 millioner) kataloger månedligt i mere end 18 forskellige – primært europæiske - sprog og lande, med ambitiøse planer om at kopiere hele foretagende i Asien – med mindst en dobbelt så stor katalogvolumen til følge.

## Ind i Cat/WebCorp

Det er april 2005 og jeg sidder på Oles kontor oppe på tredje. Det var Ole, jeg først fik kontakt med og som slutteligt inviterede mig indenfor i Cat/WebCorp. Ole deler kontor med sin chef, Rene, der er direktør for Cat/WebCorp og medejer af Heraclitus. Han er her ikke lige nu, men hans skrivebord står 3 meter bag mig i det aflange rum, flankeret af en fantastisk udsigt ud over byen på den ene side og en permanent åben dør ud til de øvrige medarbejdere på den anden. Rene og Ole er gamle venner fra studietiden og det er denne forbindelse, der i sin tid bragte Ole ind i Cat/WebCorp. Det var i 2001. Dengang var Ole til hans store overraskelse lige blevet fyret fra en stilling som direktør for en stor IT-virksomhed. Virksomheden var blevet opkøbt og ca. 6 måneder senere fik han en fyreseddel. Det var kort herefter, at Rene pludselig ringede til ham. I dag er Ole partner i Cat/WebCorp og ansvarlig for Cat/WebCorps daglige drift, indkøb, lønudgifter og medarbejderkontrakter. Mest af alt brænder han dog for udviklingsarbejde og nye projekter, ikke mindst det nyligt søsatte projekt med at få outsourcet den grafiske produktion til Asien. Et projekt Ole selv tog initiativ til og som han fortsat er tovholder på. Stillingen som leder og økonomiansvarlig har Ole haft fra starten af hans ansættelse, mens partnerskabet kom senere. Det gælder også personaleansvaret og ansvaret for medarbejdersamtaler og personalepleje. Ifølge Ole landede den opgave på hans bord pga. hans sans for strukturer og effektivitet. Begge dele var der, ifølge Ole, en voksende mangel på, da han startede. For som han selv forklarer:

Der var ikke nogen der havde styr på værdier, der var ikke styr på kontrakter, regnskab, der var ikke styr på fakturering og tidsregistrerings systemer. Der var ikke styr på en flyvende fis. Der var i hvert fald meget at komme efter. Og så jeg ved jeg ikke, så er jeg bare – du ved – der er jeg så meget mere infrastruktur-mand, så jeg kan simpelthen ikke lade sådan noget ligge. Og jeg tænker mere på de mennesker, der skulle sidde og operere i det der lort ikke. Jeg kunne ikke lade være med at tage det op. Og det vil sige at allerede kort tid efter, så lavede vi et strategiforløb, som endte i nogen af de sites her med ”effektiv kreativitet” og ”værdierne” og ”vejen dertil” og ”huset vi bor i”. Du kan simpelthen ikke vokse en butik hurtigt nok og holde kvaliteten og tjene penge, hvis du ikke har satans godt styr på det der. Du har ikke en chance.

Da Ole startede var bureauet hastigt voksende. Dengang som nu var den primære kunde den store globale teknologi-fabrikant, Visco, , men også andre

virksomheder kom i hus og opgaverne væltede ind: flere annoncer, kampagner og ikke mindst flere kataloger for Visco. Kataloger i stadig flere formater, lande og oplag. Hertil kom lignende udvidelser i design af reklamefax og internetbannere. Alt sammen i stadig højere tempo og volumen. Den oprindelige arbejdskultur, hvor det primært var IT-boblens pionerånd og kampgejst, der fik tingene til at hænge sammen, begyndte derfor at virke utryk. Det var med Oles ord: ”ren cola, chips og mavesår”. Virksomhedens vækst, de stadig mere komplekse opgaver og kundernes voksende krav om at ”få målbar kvalitet for pengene” kaldte på klarere arbejdsgange, mere struktur og effektive kommunikationskanaler. Der skulle kort sagt skabes større klarhed i forhold til bureauets visioner, mål, værdier og kernekompetencer. Medarbejdersamtaler og personalepleje skulle systematiseres; der skulle være bedre registrering af udgifter, arbejdstid, rentabilitet og workflow. En opgave, der var som skræddersyet til Ole.

Ole er høj og slank og i slutningen af 30'erne. Han er velformuleret, engageret og ukrukket og han har et fast blik på markedet og dets udvikling. Han har fundet en stak papirer frem til mig og mens han tegner og fortæller om bureauet, henter han indimellem mapper og papirer ned fra reolen bag hans skrivebord og kaster dem i favnen på mig: Virksomhedsstrategien for de kommende år; beskrivelsen af virksomhedens værdigrundlag; manualen til virksomhedens centrale workflowengines: Viscoshare og workbook osv.. ”Dem her skal du også have”, siger han, mens han bladrer i sine papirer og fisker et ark op fra skrivebordet med overskriften *Sådan ser vi markedet!* ”Prøv at se den her” siger han.

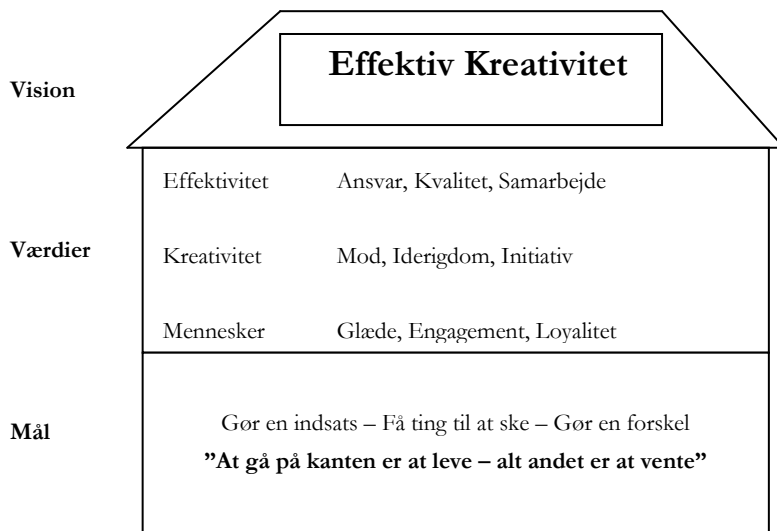
## Sådan ser vi markedet!

|          |                      |                              |
|----------|----------------------|------------------------------|
| Før      | Kreativitet/Strategi | Gennemføre                   |
| Nu       | Kreativitet/Strategi | Gennemføre/Integrere         |
| Fremover | Kreativitet/Strategi | Gennemfør/Integrér/Hastighed |

”I gamle dage udgjorde det kreative arbejde og strategiudviklingen langt den største del af arbejdet i reklamebranchen”, forklarer Ole, mens han peger på de tre aflange firkanter på papiret og fortsætter: ”Tidligere udgjorde gennemførelsesdelen ikke særlig meget. Både reklamebureauer og kunder havde kun blik for produktet, at det var kreativt og fancy og alt det pis. De havde slet ikke blik for, om det blev udført hurtigt, smart og cost effektivt. Den går sgu ikke længere”, siger Ole bestemt:

Det er her, vi kommer ind. Det er det, vi er gode til. Central udvikling, lokal eksekvering! Hvis man ikke vil det, skal man ikke handle med os. Vi arbejder på at gøre vores kunder forandringsparate i det helt store marketings univers: kunne reagere på konkurrenter og få tingene ud over rampen. Det er det, der er humlen i vores motto: Effektiv kreativitet.

Ole hiver et andet stykke papir op fra sit skrivebord og forklarer at papirerne, der bærer overskriften ”Huset hvor vi bor” også er nogle af dem, jeg lige har fået. På forsiden er en tegning af et hus i flere etager:



”Det her er simpelthen, hvem vi er herinde”, fortsætter Ole. “Kreativ effektivitet og effektiv kreativitet. Jeg var nede og vise dem her til nogle potentielle kunder tidligere i dag. Jeg fortalte dem historien. Jeg fortalte hvad Cat/WebCorp er for en fisk. Jeg fortalte noget omkring vores performance tal: kroner og øre og bundlinje og hvor godt vi har det i branchen og hvor



godt vi har det her”. Ole griner og fortsætter: ”Så fortalte jeg, hvad vi lavede og så fortalte jeg meget, hvad vi troede på. Jeg fortalte meget omkring, hvor er det, vi ser vores hul i markedet, hvor vi tror på kombinationen på effektivitet og kreativitet”. Ole sukker og fortsætter i et mere bestemt toneleje:

Altså den her med at reklamebureauer, de kan overleve bare på at være kreative, det dur ikke. Du har ikke noget specielt at tilbyde nogen som helst markeder. Vi tror på, at der bliver stillet krav, både til marketingschefer og reklamebureauer om, at de skal tænke meget mere i kroner og ører og effektivitet og time-to-market. Og så fortalte jeg noget omkring: *jo vi laver godt kreativt arbejde, men for os er det meget mere vigtigt at være leveringsdygtige ud i alle kanaler, på mange markeder, på mange sprog. Derfor sætter vi en ære i aldrig nogensinde at misse en deadline.* Og det gør vi ikke. Vi er formentlig nogle af dem, der har det største produktionsflow i hele landet. Vi misser kraftedeme ikke en deadline.

Papirerne i Oles hånd er et resultat af det re-engineerings arbejde, han selv var med til at påbegynde et par år tilbage. Papirerne er udviklet i samarbejde med ledende medarbejderne og projektledere – altså de af dem, der også var der dengang. I dag udgør papirerne med værdibeskrivelser: *Huset hvor vi bor* og *Sådan ser vi markedet* en del af det roadshow: de overheads og skrivelser, som Ole jævnligt ommøblerer og sorterer i, alt afhængig af hvem han har møde med. Lidt på samme måde, som en akademisk medarbejder bladrer rundt i sine overheads før en forelæsning. Papirerne med overskriften *Sådan ser vi markedet* hives frem i forbindelse med eksterne virksomhedspræsentationer og kundemøder, mens *Huset hvor vi bor* er en fast bestanddel af virksomhedens interne selvforståelse og af Oles præsentationer af virksomheden og dens værdisæt til nye medarbejdere. Og som han senere forklarer, bruger han dem også ofte til medarbejdersamtaler og konfliktsamtaler:

Normalt er det sådan, at hver kvartal, så stiller jeg mig op og så tager jeg alle dem, der er kommet og så ræser jeg den her igennem. Og det vil sige, til en medarbejder- eller til en konfliktsamtale, der sætter du dig ned og siger: Jeg synes, du sidder på din flade. Jeg skal ikke gøre dit arbejde. Du skal gøre dit arbejde. (...) Med det her er det relativt nemt at sige til folk: Jeg synes simpelthen ikke, du har gjort en forskel, hvis det kommer til nogen af de der konflikter: *Ja jeg skal have mere i løn* eller sådan noget, så kan jeg sige: *Jeg kan ikke gi dig det.* Der kan jeg bruge sådan noget som det her.

### *Værdier, ledelse og fællesskab*

Papirer som de ovenfor nævnte er nyttige arbejdsredskaber i Oles hverdag. En stor del af Oles daglige aktiviteter består af møder, snak og samtale og meget af hans arbejde kan betegnes som videnarbejde. Oles dagligdag består af møder med kunder, medarbejdere, konsulenter og samarbejdspartnere. Det handler om formidling og samtale, der skal sælge, motivere, engagere, forklare og begrunde. Indholdet formidles flydende og velstruktureret, men samtidig med en begejstring, der gør det vanskeligt at høre, at Ole har sagt disse ting adskillige gange. Papirenes figurer og formuleringer dukker dog jævnligt op i samtaler herinde og ikke bare på Oles kontor. Mange af de ansatte, ikke mindst ledere og mellemlidende, kan deres Heraclitus-sprog og taler det elegant og flydende.

Papirerne *Huset vi bor i* beskriver husets værdier. Efter forside-tegningen med huset følger en række sider med uddybninger af, hvad der menes med de forskellige begreber. Under ”Effektivitet: Ansvar, Kvalitet, Samarbejde”, følger således mere udtømmende beskrivelser af, hvad der menes med Kvalitet, nemlig ”vær kritisk og selvkritisk, indtil du er HELT tilfreds!” Hvad der menes hermed uddybes igen med eksempler i forhold til én selv, i forhold til ens kolleger og i forhold til kunderne: ”1. Personligt (dig selv): Jeg har viljen til at overgå mig selv for at udvikle mig”. 2. Internt (kolleger): Vi skal bruge hinanden til at udveksle erfaringer og udnytte kompetencer. Og 3. Eksternt (kunder): Vi skaber tryghed ved at have styr på alle detaljer og levere de bedste løsninger”.

Husets værdipapirer er fulde af værdibærende slogans, der eksemplificerer passende reaktioner og handlemåder i Cat/WebCorp. Passende reaktioner i kundemøder, i det daglige samarbejde med ens kolleger og sågar i ens daglige refleksioner over ens egen måde at gebærde sig på og tackle udfordringer på. Beskrivelserne har en nærmest etisk tone og afspejler forventninger om, at deltagerne i Cat/WebCorp vil demonstrere en vis selv-kultivering, der rækker ud over det rent faglige. Papirerne beskriver ikke, hvordan virksomheden og de ansatte konkret skal arbejde hen imod bestemte faglige mål, samarbejds-måder eller kvalitetskriterier. Der er tale om en indkredsning af mere emotionelle, psykologiske og subjektive forhold. En opfordring til de ansatte om at forholde sig til sig selv på en særlig måde: med nogle særlige opmærksomheder og forventninger. Hvad det vil sige at være ’Effektiv, Kreativ og Heraclitus-menneske’, drejer sig ifølge disse papirer om ens indstilling til tingene: ens indstilling til sig selv og ens kolleger, ens måde at møde nye udfordringer på, ens indstilling til forandring, kundepleje og samarbejde og ens evne til at håndtere muligheder og fristelser. Den enkelte medarbejder opfordres til at

konstituere sig selv som samarbejdsvillig og kompetent i kraft af en særlig stræben, som på én gang efterspørges og samtidig værdsættes og individualiseres.

Værdipapirerne handler ikke om organisatoriske eller arbejdsmæssige forhold. De beskriver heller ikke, hvad andre skal gøre. De handler om, hvordan man selv 'gør det rigtige' og hvordan man træner sig i at gøre det. I relation hertil synes papirerne måske af samme grund gennemsyret af det, mange i dag ville betegne som en anerkendende tone: der peges ikke fingre af nogen og tonen er positiv, velmenende og optimistisk, og der fremsættes velmenende råd til energifyldte individer i et anti-autoritært miljø. Individer med en selvstændig interesse for selvforbedring og en positiv sensitivitet overfor det omskiftelige og uforudsigelige. Der er mere på spil end tidligere, synes budskabet at være: mere at være opmærksom på og fejle i. Men der er bestemt også mere at vinde: selvudvikling og en bedre fremtid.

I det klassiske antikke sprog finder vi nogle udtryk, der på sin vis sætter værdipapirernes overordnede tematik: selvforholdet, på begreb, bl.a. det udtryk, de gamle grækere kaldte *enkreteia* (for en uddybende analyse, se f.eks. Foucault, 1985; Auerbach, 2003). *Enkreteia* vedrørte ifølge de gamle græske tænkere udviklingen af et aktivt og virilt selvforhold, ved hjælp af hvilket mennesket måtte lære at mestre sig selv og sine naturlige passioner og tilbøjeligheder. Den dydige Polis-borger måtte bestræbe sig på at udvise individuel viljestyrke, selvkontrol og lederskab. Gode handlevaner og redskaber for samme måtte derfor opøves, der om man så kan sige kunne kiles ind i mellemrummet mellem menneskets vilje og dets naturlige tilbøjeligheder. Orienteringen mod selvmestring, selvskabelse og selvudvikling var i den græske tænkning også en orientering efter sociale og politiske dyder. Dyder, der ikke alene omhandlede handleprincipper i overensstemmelse med fornuften, men også *Chresis*: evnen til at nyde 'som man skal' og hverken mere eller mindre (Foucault, 1985, s. 55-57), samt *Enkreteia*: den korrekte moralske *indstilling* til nydelser og fristelser gennem en aktiv "kampindstilling" til samme (Ibid. s. 63-77).

Lignende tanker synes at præge hverdagen i Cat/WebCorp, hvor de ansatte også anspores til at tage diverse selv-praktikker op i opøvelsen af en bedre stemning og samværsform på arbejdspladsen. I en vis forstand synes Oles værdipapirer at guide medarbejderne i Cat/WebCorp til skabelsen af en bedre verden, bedre mennesker og sociale dyder. De fængende slogans rundt omkring i huset emmer af opskriftslignende italesættelser af det heroiske, energiske, udviklingsøgende, selvstændige og anti-autoritære subjekt, med en veludviklet handlekraft, entusiasme og fysisk og psykisk mobilitet:

- Glæde: Smil, Grin. Fyr den afl
- Mod: Flyt dine egne og andres grænser. Tag imod når du bliver udfordret.
- Initiativ: Tag det lille initiativ, der betyder så helvedes meget i hverdagen.
- Samarbejde: Lad egoet stå, men ikke i vejen.
- Kvalitet: Vær kritisk OG selvkritisk, indtil du er helt tilfreds.
- Ansvar: Tag ansvar for dine handlinger og opfør dig ansvarligt overfor andre.
- Loyalitet: Vær tro mod dine aftaler – også de underforståede.

*At passe ind i biksen - omsorgen for selvet og den positive indstilling*

For Ole er det ” fint og vigtigt, at du er dygtig og den slags, men du skal sgu også passe ind i biksen”, understreger han. Det er en holdning, jeg støder på adskillige gange herinde. Mange af de ansatte taler begejstret om Cat/WebCorp og knytter gang på gang denne begejstring til den noget subtile omstændighed, at man er god til at undgå ”røvhuller”. Som en af virksomhedens grafikere på et senere tidspunkt formulerer det: ”i den her branche er der masser af røvhuller. Dem er der bare ikke plads til herinde”. Hvad det mere konkret indebærer, at være eller ikke være et røvhul, forbliver dog lidt uklart. Men det hænger tydeligvis sammen med den der indstilling til tingene. Det handler om noget med, at man ikke er en brokkerøv, men udviser et smittende og humorfuldt engagement og en permanent lyst til selv at løse problemer. Mulighederne kommer til dem, der griber dem, er et af husets mottoer.

Et centralt aspekt ved hverdagen i Cat/WebCorp er, at der er fart på og derfor skal træffes hurtige beslutninger – på mange niveauer i virksomheden. Virksomheden kan derfor ikke drives af formelle regler og strukturer. For som Ole forklarer:

Jeg kan jo ikke vide alt og jeg vil ikke vide alt. For så skal vi have en helt anden struktur. Så kan du bygge en pyramide så høj mand, at du tror det er løgn, til at kontrollere os alle sammen. Den virksomhed vil vi ikke ha', men det stiller helt vildt mange krav til dig. (...) Det er bare konsekvensen ved at gøre det på den måde. At man selv skal få ting til at ske. (...) Den her virksomhedspræsentation, den får de mennesker, der kommer her. Så siger jeg til folk: det starter med jer selv. Det starter med at I gør en indsats. Vi kan gøre meget som virksomhed. Vi kan stille en masse ting til rådighed. Men hvis du

ikke selv får fingrene ud af gaskanalen og gør en indsats, så kommer der let ikke til at ske noget. Så det starter lige med dig selv. Du bliver nød til at få ting til at ske. Du bliver nød til at være med til at sikre, at du gør en forskel. Så skal der nok ske noget. Så bliver vi innovative, så er vi alle sammen med til at holde de der hjul i gang, der gør, at de der ting sker, hvor vi tænker anderledes og vi gør det hurtigere og bedre. Og så har vi den der: at gå på kanten er at leve. Alt andet er at vente (...). Det er derfor, vi har lavet sådan en her: *Huset hvor vi bor*. Det er noget vision. Det er 'det starter med dig selv'.

Jeg bladrer lidt i papirerne, mens Ole fortæller. Jeg genkender mange af formuleringerne. Budskaberne med den stærke appel til de ansattes eget-initiativ pryder også væggene på toiletterne. Ledelsen har fået dem installeret i glas og ramme. Så i Cat/WebCorp ledsages tilfredsstillelsen af ens mere latrinære behov af slogans som "Lad egoet stå, men ikke i vejen"; "Smit hinanden. Det er forbudt af blive vaccineret"; og – til de mere kuriøse i situationen: "Smil, grin. Fyr den af!". Ole fortsætter:

"Smit hinanden og det er forbudt at blive vaccineret". Det er sådan bare en overordnet én ikke. En anden en: "Jeg definerer hvilke mål, der er drivkraften, når jeg løser mine opgaver". Der kan jeg sige til dem: *Her i butikken, der har I ikke altid skide spændende opgaver alle sammen. Der er en masse slavarbejde og så er der engang imellem nogle spændende opgaver. Sådan er det alle steder. Det, der er kunsten, det er at finde ud af, hvordan man kan gøre de kedelige opgaver spændende. Dvs. når nu vi sidder her og skal køre syv kulturgange den her dag ikke, så prøv engang at sæt jer ned og tænk over, hvad der kan være udfordringen i det.* Fordi det at forholde sig til katalogteksten, det er måske ikke det, der er udfordringen. Det er måske at gøre det på 6 timer og 33 minutter i stedet for at gøre det på 8 timer og 15 minutter. Det er kunsten at finde ud af, hvordan kan man gøre en hvilken som helst opgave til en udfordring. Det kan man ikke gøre hver gang. Man kan ikke sidde og kæmpe med sig selv hver gang, men prøv engang at lade være med at tænk sådan på det, fordi vi er i en verden – og det er lige meget om det er her eller nogen andre steder – hvor det ikke altid er sådan: Gud hvor er det skide spændende!. Som jeg siger: *I skulle prøve at se på mit bord, hvor meget lort jeg også sidder med, men den eneste måde jeg kan holde mig oven vande engang imellem, det er at sige: nu skal jeg kræftedeme ha' det her i orden og nu gør jeg det hurtigere end sidst gang. Nu gør jeg det bedre end sidste gang. Bedre kvalitet end sidste gang. Det skal I prøve at arbejde med. At finde de der drivkræfter på hver lille ting.* Sådanne historier kan jeg fortælle om mange af de her ting. Og det fortæller mere end noget andet omkring, hvordan vi tænker herinde.

Arbejdet i Cat/WebCorp rummer nu engang både sjove og kedelige opgaver. Derfor handler det også om at udvise initiativ og at se muligheder frem for problemer. Noget Ole i øvrigt selv er god til. Hans fortolkning heraf kan muligvis tolkes lidt i retning af det, den tyske sociolog, Max Weber, i sin tid ud-

lagde som en protestantisk arbejdsetik: Weber knyttede udbredelsen af kapitalismen og det moderne samfunds vækst sammen med en religiøs kaldsetik, der med hjælp fra den reformerede kristendom, befrugtede arbejdsmæssig flid og verdslig aktivitet med tegn på personlig frelse. Også Oles argumentation synes i en vis forstand at ”besjæle” arbejdsforholdet og gøre en dyd ud af nødvendigheden. Det handler dog ikke længere om religiøs frelse. Det handler snarere om at frelse én selv fra ens indre brokkerøv og dovenhund, der risikerer at stå i vejen for realiseringen af ens muligheder og indre potentialer, såvel som andres arbejdsglæde og den gode stemning.

Det dominerende menneskebillede rummer en gennemgående forestilling om *ubrugte potentialer* og en ledsagende forestilling om menneskets iboende lyst til at udvikle sig. Tanken synes at være, at udviklingen af medarbejderens potentialer er sammenfaldende med ledelsens og virksomhedens interesser. Der er derfor tale om en konsensusbaseret ’win-win situation’. Det handler om at mestre en selv og ens positive indstilling til tingene. For som også en af den positive psykologis fremmeste teoretikere, David Cooperrider, formulerer det:

The first and perhaps most important consequence of appreciative inquiry is that it releases an outpouring of new constructive conversations that refocus an organizations attention away from problems and towards hopeful, energizing possibilities. (Cooperrider, 2001, s. 197).

### *Kreativ effektivitet for kunstnere med realitetssans*

For Ole og medarbejderne i Cat/WebCorp knytter muligheden for såvel individuel som organisatorisk udvikling an til et positivt tankesæt. Et positivt tankesæt udgør et nødvendigt boldværk mod en skadelig defensiv indstilling til forandring og bidrager herigennem til den for virksomheden så vigtige teknisk-organisatoriske fleksibilitet og forandringsparathed. Hemmeligheden, forklarer Ole, består i at anskue enhver handling og aktivitet som et udtryk for personligt skabende og kreativt arbejde.

Kreativ effektivitet. Effektiv kreativitet. Hvis alle render rundt og tænker sådan, så har du et ret innovativt miljø. Fordi det at få ideer, det er ikke forbedt de kreative. (...). Jeg har det i forhold til mit job. Du har det i forhold til dit job. Du har det i forhold til dit job. Kan vi få nogen af de der små gevinster rundt omkring, ved at vi alle sammen går op i det i forhold til iverdigdom indenfor vores verden og indenfor vores verden, så kommer der sgu ret meget skub på og så kommer der strøm på os alle sammen.

Som en skabende kunstner forsøger Ole og de øvrige medarbejdere i Cat/WebCorp at opfatte hverdagens problemer som mulighedsfyldte udfordringer og Ole ansporer nyankomne til at gøre det samme. Det kræver naturligvis, at medarbejdernes sans for kunstnerisk skaben kultiveres en smule. For som Ole forklarer: ”Vi misser aldrig en deadline! . Hvor de andre reklamebureauer typisk kører den der: *vi er ikke klar endnu. Vi skal lige bruge en uge til.* Hvad fanden er det?”, spørger Ole med slet skjult foragt og fortsætter: ”Herinde er der nærmest offentlig henrettelse af den slags typer: *Jeg føler ikke min sjæl er med.* Nej, men det er der sgu heller ikke tid til. Det her er sgu en vel-smurt effektiv maskine og det er slet ikke foreneligt med den slags tænkemåder”.

Det er et af Cat/WebCorps varemærker, at man ’aldrig misser en deadline’. Tidsforbrug er derfor altid i fokus, og det kaster måske også lidt lys på stedets lidt pudsige kombination af hygge og intensitet, leg og travlhed. Efter mit første møde i virksomheden havde Ole øjeblikkeligt sørget for, at jeg kom på intranettet. Jeg bemærkede i den forbindelse, hvordan det fløj rundt med sjove reklamer; billeder eller vittigheder; invitationer til at grine med, spille badminton eller tilbud om gratis billetter til biografpremierer og musikkoncerter, ja selv invitationer fra køkkenet om, at der var ”mere kage” eller ”Gratis T-shirts i foyeen”. Mails, der var venskabelige og hyggelige og gav indtryk af tid til sjov og fællesskab. Det hele stod dog samtidig i kontrast til den sammenbidte koncentration og alvor blandt medarbejderne oppe i de åbne kontorer. Her var tonen ofte meget direkte og hurtig, og stemningen præget af en sitrende travlhed og følelse af undtagelsestilstand. Som jeg gang på gang hørte medarbejderne formulere det, var det vigtigt, at man var i stand til at ”tage papnæsen af”, ”komme ind i kampen”, ”være klar i spytet” og ”hoppe op på papkassen” og det gik gradvist op for mig, at medarbejderne på forskellig vis relaterede det legende og spøgende til en dybereliggende alvor. For som Oles chef, Rene, udtrykte det:

I det pace vi kører forretning i, der fejler du ikke. Vi skal bare gøre det én gang, så dør firmaet. På stedet. Det mener jeg. Det svarer altså til, at du snitter pulsåren over midt i en hjerteoperation.

Gang på gang stødte jeg på lignende dramatiseringer af arbejdet i Cat/WebCorp. Rene sammenlignede arbejdet med hjerteoperationer. Ole brugte samme metaforik og lederen af IT-afdelingen, Peter, der i løbet af mine to år i huset rejste til asien som leder af et af de nye selskaber, yndede at

sammenligne arbejdet herinde med det at flyve en flyvemaskine: alt måtte simpelthen checkes hele tiden, fordi en enkelt fejl ville være katastrofal. For som han formulerede det:

Den dag banneret eller kataloget ikke rammer gaden til tiden, så kan vi droppe al snak om strategier. (..) Forudsætningen for, at man kan få lov til at diskutere strategien, det er, at man har styr på sin produktion, og man har styr på rugbrødet. Måske tidspresset og vores evne til at levere på meget kort tid gør, at alle de der diskussioner, dem har vi simpelthen bare ikke tid til at tage. Det går simpelthen bare ikke at få fridder i det.

Oles snak om effektiv kreativitet handlede om mange ting. En af de helt centrale syntes dog at være tid. Dog ikke alene tid som en matematisk enhed, der kaldte på tidssdisciplin og tidsdisponering, men også som en særlig temporalitet, der måtte mestres. I Cat/WebCorp var tid ikke bare en statisk ting. Tid var også noget organisk, formbart, fælles og identitetsskabende, der måtte *gøres*. Hverdagen i Cat/WebCorp kaldte på bestemte måder at *forholde* sig til tid på, hvilket også forklarede hvorfor tidsforholdet ikke alene var mere synligt i Cat/WebCorp end jeg var vant til og tempoet et ganske andet. Tidsforholdet fremstod også anderledes. Ikke alene på den måde, at de fleste naturligvis var ved at falde bagover, når de hørte om den 3-årige tidshorisont for mit Ph.d. projekt (de skulle bare vide). Men også i de mere kropslige måder, medarbejderne ligesom 'bar' tiden på – deres raske gang og hurtige og energiske kommunikation. I Cat/WebCorp handler det ikke alene om 'at være klar i spytet', men også om handlekraft og beslutsomhed i forhold til pludselige ændringer i dagens opgaver eller arbejdsgange. Løbende og pludselige ændringer, der betyder, at man må være parat til at variere tiden i ens arbejdsdag: sætte tempoet op og ned, blive længere eller kortere eller acceptere pludselig at være i vente-position osv.. Der er også brug for bestemte måder at *gøre* tid og *være* i den på.

I megen litteratur om arbejde og arbejdsliv er der en tendens til at tale om arbejdstid slet og ret som en tidsmængde, dvs. som antallet af timer. Her ved bliver den mere oplevelsesorienterede (og fænomenologiske) dimension nemt overset og spørgsmål til, hvordan vi som individer konkret oplever tid og bruger tidsforholdet, nemt negligeret. Som mange arbejdsforskere har påpeget, rummer arbejdstidsbegrebet dog langt mere end blot antallet af ugentlige arbejdstimer. Udover at det også henviser til placeringen af arbejdstiden, arbejdstidens regelmæssighed og forudsigelighed samt en arbejdsdags længde – er der også noget interessant ved de måder, vi oplever tid på og socialt former den. Beherskelsen af bestemte tidsforståelser er ofte en del af det sociale pensum, vi må beherske for at deltage i en given arbejdsammenhæng. Hvad



Ole hentydede til med udtryk som kreativ effektivitet og effektiv kreativitet handlede netop også om mestring af en særlig indstilling til tid. Mestring af den særlige temporalitet, der bidrog til at udgøre og muliggøre stedet "Cat/WebCorp, og som derfor var en vigtig del af det aktive virile selvforhold, som deltagerne i Cat/WebCorp blev ansporet til at tilegne sig.

## Forskellige tilgange til genstandsfeltet

Den franske sociolog, Bernard Lahire (2003), har i en kritik af Bourdieu, fremført den pointe, at den sociale kamp om succes og privilegier i dag ikke alene udkæmpes i og mellem de sociale og politiske felter, men også i individerne selv, dvs. som en social kamp, der ikke alene handler om at beherske de socio-kulturelle koder, men også én selv. Det er en påstand, der også fremføres og tematiseret på utallige måder i Cat/WebCorp.

Vigtigheden af omsorg for ens løbende selvudvikling, et aktivt virilt selvforhold, samt nødvendigheden af selvovervindelse i forhold til ens eventuelle trang til forudsigelighed, selvtilstrækkelighed, magelighed, selvmedlidenhed og brok understreges og anspores på utallige måder i Cat/WebCorp: det handler om at tage sig sammen, 'komme ind i kampen', finde mod til forandring og tage ansvar i og for de mange nye projekter. For som Ole udtrykker det:

Den der frihed, den giver jo helt vildt meget. Det er jo et eller andet sted den måde, du skaber noget omsætning og kvalitet og skabertrang og noget alt muligt andet hos folk. (...) Det er den måde, hvorpå du holder headcount nede i forhold til strukturer og skærer i regelsæt og alt muligt andet, hvis du vil lave noget fungerer i sådan et selvregulerende miljø. Og det har vi. Vi har jo ikke særlig mange kontrolmekanismer, vi har jo ikke særlig stort hierarki, der er en masse ting, vi ikke har, som vi ville skulle have, hvis folk ikke selv kunne. (...) Derfor måler vi også meget på det, fordi nogle gange, så har vi også de der brokkerøve: *Ja jeg synes; Ja jeg synes*. Jeg er da ligeglad. (...) *Du* må få ting til at ske. Det starter med at kigge på dig selv. Du ved hver gang, du peger fingre af én, så er der tre, der peger ind mod dig selv ikke.

Ifølge Ole står effektivisering af ens arbejde ikke i modsætning til ens passion for samme. Det *er* lige modsat den centrale passion for den ressourcestærke medarbejder med den ene fod i fremtiden og den anden på begejstringens dynamolygte. Problemer og frustrationer peger ikke nødvendigvis på faktiske forhold i verden. De udtrykker også ens personlige blik på og indstilling til tilværelsen. Det er derfor ens møde med hverdagens udfordringer altid udgør en mulighed for at manifestere og øve selvkontrol. Noget Ole i øvrigt selv synes at mestre. Ole har en karismatisk handlekraftig fremtoning og synes på alle måder at beherske sig selv overlegent i forhold til min egen noget ustabile kontrol over diverse laster og tilbøjeligheder. Ole er åleslank, punktlig, energisk og løber bjergmarathon i de franske alper i sin fritid, samtidig med at han er far til fire. 'Tingene er kun kedelige, hvis du oplever dem sådan', er et andet

af Oles mottoer. Og lige som mange af de øvrige ledere og mellemliderne herinde, er også Ole en engageret arbejdshest. Som han forklarer i en snak om de indimellem uhyrlige timetal både han selv og mange af de ansatte lægger herinde:

Det kan virke mærkeligt for udenforstående. F.eks. når du har en kone som ikke er i den situation, så forstår hun jo ikke: *hvorfor kan du ikke bare tage det med ro, hvorfor kan du ikke bare være hjemme?* Men det kan du bare ikke, hvis du har en grædende medarbejder stående inde på dit kontor klokken fem om eftermiddagen (...). Der er bare nogle ting nogen gange, man skal tage sig af og det er ikke engang af pligt. Det er fordi, man har lyst til det. Det er jo også fordi man lige pludselig får en helt anden interesse, geist og inspiration ud af at have et ansvar, som jeg nu er endt med at få. Og det har jeg.. jeg vil ikke sige brugt meget tid på, men jeg har brugt lidt tid på at blive enig med mig selv om, at det var det, jeg ville. Fordi jeg har også, måske ligesom så mange andre, fået at vide: *hvorfor blev du ikke bare postbud?* Så siger jeg: *det kan jeg også godt. Men altså det bliver jeg bare ikke lykkelig af.* Og der tror jeg, det er kraftedeme vigtigt at man får styr på tingene i den rigtige rækkefølge ik'. Altså jeg ser sådan på det, at du er fandeme nødt til at få styr på dig selv og være helt sikker på, at det, du selv laver, det er noget du er glad for. Og så kan du sørge for det andet bagefter, din kone og til sidst dine børn, ik'. For hvis det ikke er den rækkefølge, så knækker filmen på et tidspunkt, tror jeg. Jeg har senest haft den i forbindelse med alle de her udenlandsrejser ik', hvor min kone spørger: *jamen kan du ikke blive hjemme?*, hvor jeg så siger: *jo det kan jeg godt, men det har jeg ikke lyst til.* Det her, det er ikke firmaet, der presser mig. Det er mig selv. Det har jeg lyst til. Jeg har lyst til det.

#### *Det fleksible arbejde og den kulturelle frigørelse*

Italesættelsen af behovet for fleksibilitet, decentralisering, autonomi og humanisering er i dag trængt bredt ind på arbejdsmarkedet (se f.eks. Born og Åkerstrøm, 2001, Boltanski & Chiapello, 2005). Beskrivelserne baseres typisk på kritikker af industrialismens bureaukratiske og tayloristiske organisationsformer, der anklages for at bygge på et instrumentelt menneskesyn, maskinelle rytmiikker, interessemodsatninger, samt organisatorisk træghed og ineffektivitet (Druckner, 1993; Senge 1990; Demings, 1986). Den tiltagende globalisering af den moderne markedsplads, lyder det, nødvendiggør nye organisationsmåder, ledelsesformer, kompetencer og tankesæt. Moderne virksomheder må udvikle produktionskoncepter, hvor fleksibilitet, innovation og brugerorientering er i højsædet. Ifølge mange kommentatorer er nøgleordene i disse udviklinger begreber som decentralisering og empowerment. Ordenes progressive konnotationer har givet næring til den idé, at vi er vidne til et op-

gør med kapitalismens ”dark ages”. Arbejdssociologiens og arbejdspsykologiens hidtidige krav har i årtier lydt på øget plads til f.eks. jobrotation (afveksling/variation), jobudvidelse (indsigt og læring); delvis selvstyrede grupper (medbestemmelse, engagement, medansvar) og jobberigelse (udvikling og udfordringer). Det er krav, der nu synes undervejs med at blive indfriet og tilmed efterlyses af ledere og aktionærer. En sådan udvikling er derfor blevet budt velkommen af mange som en demokratisering og humanisering af arbejdet. De nye mantraers associationer til demokrati og fremskridt lægger således også op til at tale om en ny kapitalisme. En kapitalisme, der ikke alene trives og nyder bred social opbakning, men også synes at udgøre en ny forbedret kapitalisme, der har overvundet sine ”børnesygdomme” og indfriet sine mange løfter om vækst – nu ikke alene materielt, men også socialt og kulturelt (Fykuyama, 1992; Peters & Waterman, 1982; Senge, 1990; Powell, 1990; Florida, 2005; Hildebrandt, 2007).

Et eksempel på denne argumentation finder vi bl.a. i Thomas Peters and Robert Waterman’s bestseller: *In Search of Excellence* (1982). Bogen går til angreb på bureaukratiske ledelsesformer, der ifølge forfatterne er baseret på misforståede forestillinger om mennesket som rationelt. En anvendelig managementteori må lige modsat tage højde for og håndtere, at mennesker er sammensatte væsener med modsatrettede ønsker. Ledelse handler derfor om at forene modsatrettede kræfter: ønsker om fællesskab og mening og ønsker om at udvikle sig, præstere og “excellere”. Foreningen af disse drivkræfter kan umiddelbart forekomme vanskelig, men den er mulig, hævder forfatterne, hvis organisationer tilbyder medarbejdere klare og attraktive fællesvisioner. Klare og meningsfulde fællesvisioner gør det muligt for medarbejdere at identificere sig med virksomheden og opleve fællesskab og tilhørsforhold, hvilket igen skaber bedre rammer for, at individet kan udfolde og udmærke sig. Der er således, ifølge Peters and Waterman, tale om en win-win situation, eftersom medarbejdere både oplever større mening i arbejdet og bedre muligheder for selv-realisering, hvilket samtidig sikrer virksomheder øget vækst, profit og effektivitet.

#### *Nye muligheder – nye udfordringer*

*In Search of excellence* er blot ét ud af i dag talrige eksempler på, hvorledes megen litteratur om moderne ledelse (og det meste litteratur om Human Resource Management og Coaching) sætter fokus på arbejdet med virksomheders værdier, kommunikationsformer og organisationskultur. Denne litteratur er overvejende positiv og optimistisk, hvad angår tingenes udvikling. Vi finder

dog også en række mere kritiske analyser, der hæfter sig ved de forskelligartede risici, det kan være forbundet med et for entydigt fokus på det organisationskulturelle niveau og som kan følge af forenkede og forhastede beskrivelser af 'det nyes' kendetegn og konsekvenser.

Bekymringerne er forskelligartet og mere eller mindre kritiske og radikale. De hæfter sig bl.a. ved den tiltagende økonomiske ulighed ovennævnte udviklinger synes ledsaget af og de tankevækkende stigninger i antallet af stressramte, sygemeldte, medicinerede, selvmordstruede. Men også ved en udbredt tendens indenfor megen moderne ledelsestænkning og HRM-teori til at individualisere og afpolitisere arbejdsforholdet. Uagtet at den sociale kamp, som Lahire påpeger, også foregår i de enkelte individer, er det fortsat et vigtigt og kontroversielt spørgsmål, hvorvidt vi af den grund kan forstå og betragte denne kamp isoleret fra menneskers øvrige handlebetingelser og livssammenhænge. Hvorvidt vores voksende fokus på 'selvomsorg' i forhold til f.eks. sundhed, karriere og trivsel er en del af løsningen snarere end en del af problemet er derfor fortsat vigtigt at diskutere.

Som adskillige arbejdslivsforskere har peget på, har den såkaldt fleksible kapitalisme også nogle mulige slagsider. Bagsiden af den øgede mobilitet er risikoen for rodløshed og svækkede sociale forbindelser og relationer (Bauman, 2001; Sennett 1999, 2006). Bagsiden af de åbne kontorlandskaber og det tværfaglige teamwork er risikoen for mindre arbejdsflow, privatliv, samt øget "clan control", mobning, gruppepres, angst og usikkerhed (Casey 1995, Tynell 2002, Kunda 1992). Bagsiden af de øgede muligheder for jobvariation og jobberigelse er risikoen for forringede betingelser for fordybelse, erfaringsopbygning og et tab af faglig stolthed og arbejdsglæde (Sennett 1999, 2006; Nielsen, 2007; Olsén, 2008a, 2008b). Ligesom bagsiden af øget 'empowerment' og selvbestemmelse kan være et ofte skjult og ulønnet merarbejde med at sætte grænser i og for ens arbejde (se f.eks. Schwartz 1999, Huws 2003, Hochschild 1997), samt en generel funktionstømning af familielivet (se f.eks. Hochschild 2001, Back-Wiklund 2004). Kort sagt en række dilemmaer og risici, der også kan vanskeliggøre forhold, der af nogen betragtes som vigtige forudsætninger for arbejdsglæde, trivsel, reel indflydelse og demokratisering.

## Nogle kritiske perspektiver

Som antydnet ovenfor er der mange spørgsmål, der melder sig, hvad angår de sociale og kulturelle konsekvenser af moderne arbejdslivs nye organisationsmåder, samarbejdsformer og ledelsesstrategier. I relation hertil vil jeg nedenfor gå lidt mere ind i nogle af de bekymringer, der er blevet fremført. Først vil

jeg kortfattet fokusere på kritikker, der mere eksplicit retter sig mod det øgede fokus på organisationskulturelle aspekter: HRM, værdibaseret ledelse, corporate storytelling og coaching. Jeg vil dernæst kortfattet skitsere nogle kritikker, der snarere fokuserer på forbindelserne mellem moderne organisationskultur og kapitalismens produktivitets- og effektivitetskoncepter. Formålet er at skrive et baggrundstæppe frem for min egen tilgang, hvorpå jeg kan klargøre og formulere nogle af de spørgsmål, der ligger til grund for min egen måde at spørge på og arbejde på, samt tydeliggøre nogle af de dilemmaer og udfordringer, der i dag knytter sig til kritisk tænkning og forskning i moderne arbejdsliv.

### *Moderne organisationskultur*

Arbejdsforholdet synes i dag at involvere andet og mere end tidligere og vores kompetencebegreber udvider sig ikke alene ud af stadigt flere forskelligartede arbejds- og funktionsområder. Det bevæger sig også stadig længere ind i mere personlige, psykologiske og følelsesmæssige forhold. I dag taler man derfor ofte om et udvidet bytteforhold og om, at personligheden er kommet på arbejde: vi forventes at give mere af os selv til arbejdet, men forventer til gengæld også selv at få mere ud af det. Mange forskere peger dog på, at det udvidede bytteforhold har en pris og de mange nye muligheder tilsyneladende også en bagside. En af dem, er muligheden for nye og mere subtile kontrolformer.

Ifølge Ole og de øvrige ledere i Cat/WebCorp bør forbedringstrang være en konstant drivkraft, såvel personligt som organisatorisk. Forbedringstrangen kalder på en særlig indstilling til tingene. Og rent praktisk forsøger Ole også at sikre denne indstilling ved jævntligt at hive fat i projektlederne, så de sammen kan ”gennemgå hele deres portefølje” og checke deres rentabilitet. Som Ole beskriver hvordan dette typisk forløber:

*Så har vi alle sammen en liste, der siger: nu skal du bære her, vi har en bruttoavance på 8 millioner her. Vores timer koster 1000 kr. i timen. Hvis vi skulle have alle pengene hjem, så skulle vi have haft 12 millioner. Nu har vi kun fået 8 millioner. Det er ikke så godt. Der må være noget at arbejde med. Enten så er du for dårlig til at styre dine mennesker og dine folk. Du laver for dårlige tilbud eller et eller andet andet. Der er i hvert fald et eller andet mis-match mellem hvor meget du bruger i forhold til, hvor meget du får ind. Specielt i forhold til ham berovre. Så alt sådan noget, det tager jeg så op og det gør vi i fælles forum. Du ved, det er meget super åbent at sige: det der er en lorte kunderentabilitet.*

Interviewer: Du siger superåbent, vil det sige at alle fra det involverede team har været til stede?

Ole: Nej nej, alle keyaccountmanagers. De er jo skruet sådan sammen, de der keyaccount managers, de er så konkurrenceprægede, så de kan sgu godt se, hvad der står på tavlen.

Interviewer: Så de sidder med røde ører eller hvad?

Ole: Ja det gør de. Jeg presser dem ikke på, hvor store budgetter, de skal ha. Det er fair nok, at der er en, der har et på 4 millioner og en anden et på 44. Det, jeg presser dem på, det er, hvor gode de er til at drive de der projekter. Hvor mange penge tjener de på de projekter, de så har. For jeg gider ikke have projekter, der er dårlig økonomi i. Så vil jeg hellere fyre hele holdet og så bare: *ud til højre*. Så derfor så har jeg den runde med dem, hvor man så sætter sig ned og siger: *OK. Prøv at bør her, nu gennemknepper vi hele din projektportefølje*. Så tager vi hele lortet fra en ende af. Den og den kunde: *hvor mange mennesker bruger du? Hvad med dit og hvad med dat?* og .. du ved.. kan du finde en medarbejder her og en halv dér og en kvart dér og (...) De der øvelser, kan du sige, er rigtig rigtig gavnlige. Og når du så månedsvi får rentabilitetstal, dvs. alle projektledere, de kan jo hver måned sætte sig ned og se *UPS!*. (...) De er så konkurrencemindede, at de ved godt, hvad vej den her skal drejes. For de sidder til offentlig.. ikke spank, men altså. Nu her næste torsdag, der får jeg kunderentabiliteten fra 1. kvartal og der er det meget tydeligt, hvem af dem, der kan hvad og sådan noget. Og jeg kan love dig, de går hjem og så tænker de over det. Og det er nok. Du behøver faktisk ikke gøre mere. Sådan noget laver jeg meget af. Og det er jo ikke kun fordi jeg skal følge op. Det er for at få skabt en kultur, så det dér, det sker af sig selv. Det er jo det, der er i det: når du lige pludselig har lært organisationen at gøre nogen af de her ting, så er der jo kun opfølgning tilbage.

Anskuet fra Oles skrivebord handler appellen til selvbestemmelse, højt engagement, personlig udvikling og handlekraft om meget mere og andet end øget medarbejderinddragelse, arbejdets humanisering og en positiv og anerkendende tone i et forandringsparat organisationsmiljø. Det handler også om at effektivisere og installere konkrete økonomiske logikker og konkurrencemindede medarbejdere. Og her synes positiv psykologi og et fokus på selvregulering at væve sig glimrende ind i en kronisk forbedringstrang blandt medarbejderne, der - understøttet af intern konkurrence blandt medarbejderne om deres rentabilitet -, bidrager til internalisering af virksomhedens økonomiske logikker. På sigt muliggør dette også en uddelegering af ansvar, der letter Oles eget arbejde, minimerer hans daglige bekymringer og muliggør en vis arbejdsro og sjælefred. Ole husker tydeligt dengang for bare få år siden, hvor han dagligt havde ondt i maven og hvor der jævnligt indtraf spidsbelastede perioder, hvor "det simpelthen kværnede så meget oppe i skallen" på ham, at han blev fraværende:

Altså når vi gik i teatret og biografen ikke.. jeg så jo ikke noget! Det gjorde jeg ikke. Det sad bare og kværnede og kværnede, og det er specielt når det kommer til sådan noget med medarbejdere og ansættelser og fyringer. Det er noget af det, der trækker søm ud, ikke. Men du ved, så har jeg også øh, der er blevet lagt mere og mere ansvar ud til nogen af de der mellemledere ik'. Og så har jeg ligesom, så må de kraftedeme løfte opgaven. Jeg synes, jeg har fået en god balance i det nu. Altså jeg får ikke dårlig mave af, hvis der skal fyres to eller tre kolleger, det gør jeg ikke. Altså det er ikke... øh ja det lyder åndssvagt, men det er bare ikke længere mit job at få den dårlige mave af det. Altså nu får jeg dårlig mave, hvis der er mellemledere, der skal fyres. (...) Men fordi, der skal fyres to eller tre længere nede, fordi de ikke fungerer i dagligdagen, det er jo deres rolle. Og det holder mig ikke vågen om natten mere.

Appellen til medarbejdernes eget-initiativ gør det nemmere for Ole at legitimere vanskelige beslutninger, sikre eget handlerum og i det hele taget få en nemmere hverdag – også derhjemme, hvor både hans kone og børn har kunne mærke en markant forbedring af Oles evne til at holde fri. Selvkørende medarbejdere bidrager til at få Oles tilværelse til at hænge sammen, ikke alene på arbejdet men også på tværs af arbejdsliv og privatliv. Selvkørende medarbejdere giver færre bekymringer og frigiver tid til selv at kunne disponere og være fleksibel. For som Ole forklarer:

Hvis de (projektlederen) ikke kan det, så ved jeg godt 'vup', så ender det heroppe. Så får jeg alle mulige ekstraopgaver: Yd yd, nu vil jeg godt have en ny mobiltelefon og alt mulig lort ikke. Hele tricket har jo for os været at få lavet den struktur, hvor der er kommet en masse beslutningskompetence ned til de her mennesker. Så et kriterium, det er, at jeg ikke hører mere. Det kan jeg love dig. Den dag jeg ikke hører en skid, så er det Good news.

Når virksomheden ikke længere har fordel af faste autoritetsstrukturer og hierarkier, handler det om at etablere fleksible og adrætte forbindelser mellem alle led i virksomheden og derfor også om at have medarbejdere, der evner at handle uden alt for faste regler, forventninger, krav og automatikker. Dette er en velkendt organisatorisk udfordring. Hvis øvelsen skal lykkes, må noget af kontrollen udliciteres til selvkontrol. Men eftersom også denne kontrolform til en vis grad må kunne kontrolleres, må der videst muligt etableres en fælles semantik omkring, hvordan de individuelle valg fortolkes og hvilke valg, der værdsættes. Og præcis dette vilkår kan også udnyttes som socialteknologi. En social teknologi handler om måder at håndtere og regulere den social adfærd uden direkte påbud og forbud, men gennem fælles normer, værdier og visioner og velmenende råd og forbedringsforslag.



Ifølge den New Zealandiske arbejdslevsforer, Catherine Casey, udmærker vor tids stærke fokus på corporate culture og værdibaseret ledelse sig ved et *strategisk* fokus på normer og værdier. Ifølge Casey forsøger mange virksomheder i dag at tilbyde medarbejdere oplevelser af identitet og solidaritet, vi bedst kender fra stammefællesskabet. Stammefællesskabet baserer sig på ideer om, at individet bedst varetager sine egne interesser ved at forfølge stammens fællesmål og visioner. Casey identificerer disse tendenser i den store multinationale virksomhed, 'Hephaestus' (synonym). Her finder hun ikke mindst ledelsens brug af metaforer og billeder fra familielivet interessant. Casey analyserer hvorledes virksomhedskulturens mange referencer til familieværdier og teamfællesskab bidrager til at vanskeliggøre kritik, idet kritik nemt afkodes som illoyalitet. I praksis bidrager familieretorikken derfor til at konflikter censureres og kritik ofres på fællesskabsidyllens alter. Udpegningen og stigmatiseringen af de kritiske røster foretages netop ikke af ledelsen. Det er ikke nødvendigt. Den foretages af ens kolleger og "team-medlemmer". Casey betegner dette som en form for "clan control", hvor både ledere og ansatte - gennem på den ene side en voldsom eksponering af fælles værdier og idealer og på den anden side brugen af hold- og familiemetaforerne - "are disciplined and constrained by internalized rules of acceptable group behaviour" (1995, s. 123). Casey anlægger med dette afsæt et kritisk psykoanalytisk perspektiv på virksomhedens gruppedynamikker. Dynamikker, hun demonstrerer, bidrager til angst og nervøsitet blandt de ansatte og et ofte udmattende arbejde med at bearbejde, mestre og tøjle de omfattende emotionelle og psykologiske tegn, der må beherskes i Hephaestus.

Ifølge Casey bidrager moderne virksomheders stærke fokus på værdier og referencer til autonomi og selvforvaltning også til nye avancerede former for normativ og emotionel kontrol. (se også Ouchi 1980; Kunda 1992; Tynell 2002; Eriksen 2007). Vi finder samme påstand hos den israelske arbejdsforsker, Gideon Kunda (1992), der har fulgt livet og hverdagen i frontløbervirksomheden "Tech". Kunda interviewer adskillige ledere og mellemledere og han hører dem forklare, hvordan man bedst administrerer og kontrollerer moderne højtuddannede medarbejdere. Som en af dem forklarer:

Power plays don't work. You can't make'em do anything. They have to want to. So you have to work through the culture. The idea is to educate people without them knowing it. Have the religion and not know how they ever got it" (Kunda 1992, s. 352)

Kunda fremhæver det, vi kan kalde ny-religiøse tendenser i moderne arbejdsliv og det er disse tendenser, han forsøger at trænge ind i. Kunda demonstrerer, hvorledes 'Techs' ledere og mellemledere, gennem en aktiv udgrænsning af organisationskulturen som et separat domæne, fremelsker en særskilt selvforståelse, kultur og normativitet. Redskaberne, der tages i anvendelse, er netop værdipapirer, slogans, kurser, øvelser, peptalks m.m.. Det er en tendens, der også herhjemme har været genstand for forskning af bl.a. Tynell (2002) og Salomon (2007). Og det er en tendens, der ligeledes er nem af genkende i Cat/WebCorp. Kunda beskriver den nye virksomhedskultur "as a vehicle through which they [management] consciously try to influence the behavior and experience of others" (ibid, s. 354). Og han peger på, hvorledes ekspliciteringen af normer og værdier i virksomheder også tjener til at romantisere arbejdsforholdet og sikre medarbejdernes engagement, uden konstant at være på nakken af dem eller etablere rigide og omkostningsfulde kontrolforanstaltninger. Virksomhedskulturen kan ad den vej tolkes som en virksom baggrundsstøj, der i hverdagen stiller ressourcer til rådighed for at begrunde og legitimere arbejdsomhed og selvopofrelse.

Når man hører Ole fortælle om *Huset vi bor i* og virksomhedens værdier er der et klart fokus på idealisering af det selvstændige, positive og handlekraftige subjekt og en samtidig sammenskrivning af dette subjekts værdier og identitetspræferencer med lysten til at yde en ekstra indsats, øge arbejdstempoet og synkronisere ens udviklingsarbejde med virksomhedens. Den stærke appel til fællesskab gennem værdialignment; sammenfletningen af arbejdsomhed og muligheden for at arbejde på én selv og brugen af "clan control" gennem 'offentlig spanking' kan derfor også læses som en manual til social kontrol i et arbejdsfællesskab, hvor overgangen fra perifært til fuldt medlemskab beskrives grundigt og detaljeret og ud fra en veludviklet hermeneutik, der udlægger kriterierne for adgang og væver psykologiske dimensioner og handletilskyndelser ind i samme.

Selv om det måske ikke altid er lige klart, hvordan man mere præcist forventes at handle og opføre sig i Cat/WebCorp bliver det hurtigt klart, hvordan man *ikke* forventes at opføre sig, hvad man ikke ønsker at signalere og hvilke samværs-, handle-, og organisationsformer, man bestemt ikke er interesseret i: rigide organisatoriske "pyramider så høje, at du tror det er løgn" og medarbejdere, der ikke har forstået at kun røvhuller derfor forventer faste regler, forudsigelighed, faste arbejdstider, opgaver, kollega-relationer og retigheder. De ekspliciterede værdier gennemsyres af en kraftig appel til det selvstændige og initiativrige subjekt, ligesom ledelses- og organisationsformen begrundes og legitimeres ud fra devisen "mere frihed til den enkelte". Diskur-

sen lægges dog også ud over en øget intensitet og usikkerhed som en fernis af frihed og muligheder. En fernis, der indkapsler hverdagens tendenser i romantiserende visioner om et forestående vidensamfund, hvor vi er i stand til at forvalte både hverdag og arbejde som frie agenter, der som frigivne arbejdsbier flyver fra projekt til projekt mod en stadig mere blomstrende fremtid uden bureaukratiske hakkeordner, åndløse rutiner og klassekamp.

### *Produktivitet og moderne virksomhedskultur*

Indenfor den marxistisk inspirerede Labor Process Theory-traditionen forbinder man typisk de nye managementstrategier med mere håndfaste produktionsforhold og effektivitetshensyn, hvis forskydninger retorisk indfanges ved modsat at tale om Fordisme, nu at tale om 'Toyotaisme' (Harvey, 1990; Thomson & McHugh, 1995; Thomson & Warhurst, 1998; McKinlay 1999, Alvesson & Thompson, 2005). Sidstnævnte term associeres typisk med *Lean*, en i første omgang Japansk inspireret forretningsmodel med fokus på *Just-in-Time* produktion og en arbejdskultur, der synes at facilitere en imponerende loyal og dedikeret arbejdsstyrke (Walton, 1985; Graham, 1993; Rasmussen, 2003). Den store loyalitet og arbejdsiver tilskrives også her et stærkt fokus på værdier og ledelsesformer, der modsat f.eks. fængselsinstitutionens brug af sanktioner og tvang, eller den traditionelle industrielle virksomheds brug af klare belønningssystemer, appellerer til mere normative og værdibaserede motivationsformer. Motivationsformer, vi snarere kender fra religiøse eller politiske organisationer. Tanken er, at mens det industrielle samfund tilbød tryghed og succes til den loyale og pligtopfyldende arbejder, der orienterede sig efter regelmæssighed og pligt, er det i dag fleksibiliteten og den manglende bestandighed og sikkerhed, der i dag spændes for produktivkræfternes vogn. Det er denne tendens, lyder argumentationen, ikke en kulturel emancipation, der i dag træder frem som et voldsomt boom af managementlitteratur om værdibaseret ledelse, cultural engineering, corporate storytelling m.m..

Løsrivelsen fra industrisamfundet maskinelle tid og veldefinerede rum, krav, forventninger og regler for, om man nu har gjort det godt nok og hurtigt nok, kalder på nye måder at knytte de sociale punkter sammen. Nye måder at skabe sammenhæng på. Det element, managementlitteraturen under disse betingelser fremhæver som anvendeligt, er i udstrakt grad fortællingen. Fortællingen fremhæver årsager og virkninger i tid, der skaber forløb i tilværelsen. Fortællingen, lyder argumentationen, kan derfor levere den sociale lim, der kan holde tingene sammen, når de konkrete forbindelser bliver usikre. Mange forskere peger dog på, at der her er tale om en ganske prekær og

skrøbelig substans. Det er en bekymring, der bl.a. løber gennem den amerikanske sociolog, Richard Sennetts, analyser af den nye kapitalismes kultur og betydningen heraf for det moderne 'fleksible menneske'. Også Sennett interesserer sig for, hvorledes der i dag kan skabes sammenhæng i det moderne menneskes tilværelse. Han sætter dog ikke sin lid til 'corporate storytelling'. Det, der er brug for, er muligheden for at skabe reelle opbyggelige selvfortællinger. Selvfortællinger, der knytter vores *samlede* tilværelse sammen og samtidig forbinder den med vores øvrige omverden. Ifølge Sennett kalder den mulighed på mere håndfaste forhold og arbejdsbetingelser. Ikke mindst muligheden for at fordybe sig i og udvikle faglig stolthed over ens arbejde. Det er netop noget af det, moderne arbejdslivs øgede omskiftelighed og fleksibilitet, ifølge Sennett, helt grundlæggende truer med at afvikle, hvorfor såvel vores erfaringsbegreb, identitetsdannelse og muligheder for fordybelse i vores verden svækkes (1999, 2006). Sennett hævder, at den fleksible kapitalisme i dag lægger vægt på fleksibiliteten i arbejdsforholdet for at komme ud over de undertrykkende aspekter af økonomisk arbejdsorganisering, men at fleksibiliteten samtidig indebærer en uigennemsigtig magtudøvelse og kontrol (1999, s. 8-12). Det er en tendens, der ifølge Sennett ikke alene vanskeliggør menneskers arbejde med at skabe opbyggelige selvfortællinger og derved identitet. Det er også en tendens, der truer med at nedbryde et centralt meningsskabende aspekt i den menneskelige tilværelse: udvikling af stolthed og selvtilid i og gennem ens arbejde.

Et lidt anderledes livtag med moderne arbejdsliv, finder vi hos den henholdsvis franske og spanske sociolog, Luc Boltanski & Eve Chiapello og deres digre fælles værk, *The New Spirit of Capitalism* (2005). Boltanski & Chiapellos' analyser kiler sig ind i det klassiske marxistiske skel mellem økonomisk basis og kulturel overbygning. Det de er ude efter, er ikke en omvendning af forholdet, men en nuanceret forståelse af de sofistikerede gensidige dynamikker mellem disse dimensioner, og hvorledes de i dag sætter sig igennem og bidrager til at bevæge og ændre kapitalismen. Deres brækjern ind i dynamikken, er begrebet moral og dets historiske transformationer. Et begreb, der - som værkets titel - henleder opmærksomheden på Webers analyser af kapitalismens ånd og arbejdetik. Boltanski & Chiapello er ude efter en parallel analyse af den senmoderne kapitalismes ditto. De demonstrerer, hvorledes kapitalisme må ansues som et dynamisk system, kendetegnet ved dets evne til at omsætte egne indre modsætninger, kriser og kritik til ledelsesmæssigt brændstof: nye markeder, varer, attraktioner, produktionskoncepter og behov. Således også med de tidligere kritikker af kapitalismen, der i dag spændes for produktivkræfternes vogn, idet de netop bidrager til at legitimere ("justify") dens

processer, uden at de grundlæggende mekanismer anfægtes. Ifølge forfatterne er det præcis denne egenskab, der kendetegner kapitalismen, bidrager til dens dynamisme og forklarer dens evne til at overleve og overvinde kriser. Ved at omfavne kritikker og kriser, leveres samtidig den "ånd" og arbejdsetik, hvorved nye deltagere kan rekrutteres: forbrugere såvel som producenter. "Ånden" udgør om man så kan sige den attraktion, hvormed kapitalismen mobiliserer menneskers engagement og deltagelse i dens dynamikker. Det er således netop gensidigheden mellem på den ene side det instrumentelle fokus på økonomisk akkumulation og profit og på den anden side appellen til etiske aspirationer, moralske hensyn og ønsket om fornyelse og forbedring, der giver kapitalismens dens bemærkelsesværdige modstandskraft overfor kritik.

Ifølge Boltanski and Chiapello kan kapitalismen nuværende "ånd" betegnes som "projective". Vi kan oversætte termen til den "projekterende etik" eller - med den danske filosof, Anders Fogh Jensen, betegnelsen - til "projektsamfundet" (Jensen 2009a, 2009b). I projektsamfundet er deltagelsen i projekter det centrale, idet "Life is conceived as a succession of projects;; and the more they differ from one another, the more valuable they are" (Boltanski og Chiapello, 2005, s. 110). Projektsamfundets "ånd" støttes ifølge Boltanski og Chiapello i 1960'ernes protester mod kapitalismens undertrykkelse af frihed, kreativitet og individualitet. I de følgende årtier blev kritikken omformet til konkrete krav, ønsker og organisationsfigurer og arbejdslivet bevægede sig i forlængelse heraf mod øget fleksibilitet, decentralisering og mobilitet: mod et større fokus på plads til individualitet, selvrealisering og selvudvikling, i et forsøg på at tiltrække den nye generation af 68'ere. Det, der syntes fraværende i kapitalismens ånd, blev således netop det centrale i dens nye formationer. Det Boltanski & Chiapello kalder 'The Projective City', her forstået som det dominerende normative landskab i vor tids kapitalisme.

Boltanski and Chiapello identificerer og opererer med adskillige koeksisterende "normative landskaber". Det, der beskrives, skal derfor ikke forstås som et alment vilkår, men som en tendens. Projektmennesket er en analytisk kategori, tænkt at tydeliggøre projektformens normer og værdier, og som beskrives på følgende måde: entusiastisk, involveret, fleksibelt, forandringsparathed, selvstændigt, adræt, employabelt, med fingeren på pulsen, tolerant, nysgerrigt, åbent, engageret, medrivende og med potentiale (ibid s. 112). I projektsamfundet handler succes og status om at åbne døre, skabe forbindelser, indgå i netværk, søge muligheder og tage chancer. Evner til at mediere og formidle disse muligheder, har derfor også stor værdi (se Jensen, 2009, for en udfoldelse af argumentationen). Det følger heraf, at projektmennesket bør afholde sig fra at udvise intolerance, lukkethed, autoritetstro,

dogmatisme, afhængighed, rodfæstethed og tryghedssøgen. For som Boltanski og Chiapello formulerer det:

In a connexionist world, loyalty to the self looks like inflexibility; resistance to others seems like refusal to make connections; truth defined by the identity between representation and an original is regarded as a failure to understand the infinite variability of the beings who circulate in the network, and change every time they enter into relations with different beings. (ibid. s. 451)

Boltanski & Chiapellos analyse er kompleks. Projektsamfundet og dets tendenser og logikker hævdes ikke at udfylde det samlede sociale felt. Dets dynamikker affærdiges heller ikke som entydige, men både mulighedsfyldte og risikable. Mulighedsfyldte fordi kapitalismen i dag må operere med en i sagens natur tveægget appel til menneskers søgen efter selvbestemmelse og udvikling. Risikable, fordi det følger af de beskrevne tendenser, at mulighederne for at etablere sociale forbindelser, indgå i nye projekter og skabe netværk får stadig større betydning, hvorfor angsten for eksklusion, manglende genansættelse og arbejdsløshed tilsvarende må tænkes at intensiveres og forstærkes. Forskellen mellem inklusion og eksklusion synes at vedrøre ens mobilitet i bred forstand - fysisk, mentalt og emotionelt. Mennesker, der af den ene eller anden grund ikke er i stand til eller interesseret i "mobilitet", er derfor, ifølge disse forfattere, i overhængende risiko for marginalisering og i forlængelse heraf for udbytning. Som også den danske psykolog, Svend Brinkman (2007), rammende har formuleret det, adresseres subjektet i dag ikke nødvendigvis som et kerneselv, men i stigende grad som "Situid". Et situid, der som sådan forventes at være åben for forandring og transformation. Det er en figur, vi genkender i Cat/WebCorp og som på interessant vis også resonerer med Boltanski & Chiapellos pointer: Ole opfordrer ikke medarbejderne til at forsøge at realisere sig selv vha. bagudrettede referencer til allerede realiserede bedrifter, kompetencer og erfaringer. Medarbejdernes selvbestemmelse og autonomi italesættes hovedsageligt som noget, der skal realiseres gennem en fremadrettet opmærksomhed på de urealiserede muligheder i situationen og de ikke-aktiverede handlepotentialer, der individuelt må aktiveres, hvis mulighederne skal gribes og identitetspotentialerne virkeliggøres. Subjektiviteten tales kort sagt ikke frem som noget allerede eksisterende, men noget fraværende og potentielt. Det er denne sælsomme diskurs om selvrealisering, vi støder på i såvel Oles beskrivelser, som i husets værdipapirer. En diskurs, der netop også, som Boltanski og Chiapello peger på, kaster lys på bredere forbindelser mellem hverdagen i Cat/WebCorp og denne hverdags indlejring i bredere samfundsmæssige forhold og relationer også til kritikken og vidensproduktionen i

Akademia. F.eks. synes den kritiske anti-essentialistiske tænkings bidrag til tematiseringen af selvet som en konstruktion og altså som noget fraværende i den forbindelse værd at notere sig.

## Kritik af kritikken

### *Videnmagt – et nødvendigt men ufuldstændigt fokus*

Det fokus, der ofte anvendes til at indfange kritisk de psykologiske mekanismer og dilemmaer i den nye organisationskultur, er de nære forbindelser mellem magt og viden – her forstået som de kategorier, begreber, diskurser og rationaler, vi anvender til at begribe vores omverden.

Som Niels Åkerstrøm Andersen, fra Institut for ledelse, politik og filosofi på CBS har formuleret det (2008), er det vigtigt, at vi ikke foretager den almindelige vildfarelse at forveksle magt med tvang. Tvang består i at tvinge til en bestemt handling. Moderne magt, autoritet, styre- og kontrolformer kan netop *ikke* operere sådan. For det, det handler om, er lige modsat at kunne lede andres frihed og selvbestemmelse. Vi skal i dag blive bedre til at omstille, forandre og udvikle os. I den forbindelse konfronterer vi dog nogle særlige og vanskelige spørgsmål. Dels omkring, hvordan man egentlig forbereder sig på det uforudsigelige og forandrer sig med henblik på det ukendte. Men også angående, hvordan man i institutioner og organisationer i dag udøver ledelse og styring på disse nye betingelser og dvs. leder og styrer udviklingsprocesser uden at ødelægge de dynamikker, der skal gøre det muligt for sanne institutioner og organisationer at gribe den ukendte fremtid. For hvordan styrer man i grunden i et samfund, hvor kun styring, der ikke ligner styring, synes acceptabel og hensigtsmæssig? Og hvordan fastholder man autoritet og kontrol, når den ikke må virke autoritær, begrænsende og kontrollerende? (ibid)

Et indlysende svar på disse spørgsmål lyder: ved ikke at styre og kontrollere *imod* men gennem menneskers lyst til og interesse for autonomi, selvudvikling og selvforbedring. For først gennem kontrol udvirket gennem vores lyst til at udvikle os – ikke imod den – bliver det i dag muligt for ledere, eksperter, sundhedsguruer m.m. at læsse noget af kompleksiteten over på medarbejdere, patienter og klienter og tilmed i samme bevægelse anspore dem til selv at søge og - stille sig til rådighed for - stadig mere detaljeret viden om de gældende sociale spilleregler og pejlemærker. Det er kort sagt ikke kun ved at levere svarene og agere autoritet, men også ved at kunne stille spørgsmålene

og være lyttepartner, at magten i dag kan udøves. Det er en vigtig pointe at have in mente, når vi skal prøve at forstå nogle af de dilemmaer og risici, der knytter sig til det stadig mere udbredte fokus på organisationskultur, HRM, værdibaseret ledelse, Coaching m.m..

Den franske idehistoriker, Michel Foucault, har udviklet en særlig klar og ofte citeret optik på ovenstående mekanismer. Det er bl.a. den Åkerstrøm trækker på (2001, 2008). I bind 1. af værket *Seksualitetens historie* (1994) beskriver Foucault, hvordan 'et fravær må gøres mærkbart, før det kan gøres brugbart' (s. 26-34). Fraværet, der skal gøres mærkbart, er fraværet af et behov. For først med oplevelsen af et behov tilskyndes mennesker til at gøre sig lydhør og stille sig til rådighed for autoritative institutioners distinktioner, definitioner og diskurser om det aktuelle behøvs udtryk og specificitet. For at kontrollere f.eks. seksualiteten, må seksualiteten derfor først historisk gøres til genstand for offentlig interesse og altså "drives frem og tvinges til at eksistere i talen". (ibid, s. 42). Det er i disse dynamikker, skriver Foucault, diskursen om seksualiteten 'under dække af at sige sandheden vakte angst overalt' (1994, s. 61).

Erstatter vi interessen for seksualitet med interessen for selvet og dets 'korrekte' udvikling og udtryk, bliver det muligt på lignende vis at lægge en analyse til rette, hvori senmoderne fremskrivninger af 'selvet som et fravær' kan generere lignende behov og effekter. Også denne 'sandhed': sandheden om Selvet som noget formløst, situeret og konstrueret; og altså som *potentialitet*, kan også tænkes at vække angst for manglende realisering af muligheder og selvkonstituering. Angst for hvad tøven, vanetænkning, og manglende forandringsvilje og fleksibilitet kan tænkes at signalere. For ikke at nævne hvad oplevelser af modløshed, utilstrækkelighed og magtesløshed, kan tænkes at demonstrere: manglende potentiale for autentisk subjektivitet?

Foucault beskriver en videnmagt, der ikke alene virker gennem, hvad der udsiges og udtales, men før det, *at* der udsiges og udtales: at behovet for at omtale, vise og synliggøre installeres. Gøres et fænomen til genstand for interesse etableres også behovet for moralske hermeneutikker og dechifrerings af dette fænomen. Og når fænomenet og forståelsen af det samtidig løsnes fra det entydige og selvfølgelig bliver handlinger og tale på dets domæne udtryk for et valg og valget derfor et tegn: et tegn på identitetsmæssige præferencer og ressourcer. Det er i dette klima en officiel semantik om subjektivitetens koder kan få særlig vægt og betydning. Det bemærkelsesværdige i de ovenfor beskrevne værdipapirer og formuleringer er dog ikke alene eksistensen af sådanne konkrete semantikker og bestemmelser af det gode selv-forholds karakteristika. Det bemærkelsesværdige er også den udprægede præcision, hvor-



ved denne "talen" lægger sig til rette i bredere teoretiske og samfundsmæssige diskurser om "selvet som social konstruktion" (Gergen, 1984; Foucault, 1994; Derrida, 1977, m.fl.). Vi synes netop her at støde på nogle interessante synergieffekt, mellem kritikken og det kritiserede.

Den centrale tanke i Foucaults magtbegreb er netop dette, at det er det velkendte, der muliggør det usædvanlige. Det er det, der udmærker den såkaldte videnmagt og det, der forklarer det, den kan: nemlig suspendere vores undren. Til forskel fra ordensmagter som politi og domstole, kan videnmagt også udøves uden formelle magtanstregelser, ganske enkelt fordi videnmagt hverken tilhører det enkelte menneske eller enkeltstående handlinger eller ytringer, men de virkninger som frembringes, når mennesker med deres aktiviteter slutter op om dem. Uden social tilslutning ville videnmagt være nem at 'besejre'. Og når den ikke er det, skyldes det, at den har en særlig trumf i ærmet: den er ikke udvendig i forhold til subjektet, men indvendig i skikkelse af det velkendte, i skikkelse af selve subjektets selv-konstituering. Indlejret i de betingelser, hvorpå subjektet har mulighed for at handle og blive genkendt som værdifuldt, selvstændigt og handledygtigt. Som den engelske sociolog, Niklas Rose, formulerer det, inspireret af Foucaults arbejder:

To govern is to act upon action. This entails trying to understand what mobilizes the domains or entities to be governed: to govern one must act upon these forces, instrumentalize them in order to shape actions, processes and outcomes in desired directions. Hence when it comes to governing human beings, to govern is to presuppose the freedom of the governed. To govern human beings is not to crush their capacity to act, but to acknowledge it and to utilize it for ones own objectives (1999, s. 4)

Hvis governmentality her læses som det moderne livs "version of rule", så handler det, Rose og Foucault her foreslår, om to centrale forhold. For det første, at vi, som Rose formulerer det: 'ikke længere regeres imod men også igennem vores trang til frihed' (1996, s. 16). For det andet, at det at 'regere' i dag er ensbetydende med at regere vha. partikulære og specifikke karakteristikker og definitioner, der er immanente i de områder, de beskriver og muliggør. Et centralt element i governmentality er således også produktionen af fællesskaber og steder. Fordi det at "regere" forudsætter en samtidig produktion, afgrænsning, synliggørelse og definition af de aktivitetsrum og praksisdomæner, der skal domineres og kontrolleres. Meget af ovenstående kan som sagt genkendes i de måder, værdier ekspliciteres og anvendes på i Cat/WebCorp. Der er derfor gode grunde til at anlægge et mere kritisk blik på den kultur, vi støder på i Cat/WebCorp. Ligesom der i den forbindelse er

relevante pointer og iagttagelser at hente i governmentality-skolens netværk af begreber og distinktioner. Når det er sagt, mener jeg dog også der er grund til visse kritiske forbehold overfor governmentality-optikkens egne perspektiver og figurer. Governmentality-optikken rummer vigtige pointer. Det er imidlertid overordentlig svært at finde sprækker i perspektivet, hvorfra det bliver muligt at indfange en egentlig skabende subjektivitet, samt i det hele taget identificere et grundlag hvorpå, det bliver muligt at skelne mellem *positiv* og negativ forandring og således tale om udvikling.

### *Vinderen taber*

Governmentality-optikken billedgør oplysningsprojektets autonome subjekt som en utopi, hvis dannesarbejde historisk er blevet ”udliciteret”, først til velfærdstatens politikker, institutioner og organisationer, der historisk har udviklet stadig mere fastlagte mål og standarder for projektet. Dernæst til arbejdsmarkedets managementteorier og ledelseoptikker, der stik mod utopiens og demokratiets ’ånd’ ikke overlader ”disciplineringen” af subjektet til dets egne præmisser, men snarere til befolkningspolitiske teknologier, markeds-mæssige logikker og vækstideologier. Politikker og ideologier, der gradvist men effektivt installeres og internaliseres som selvteknologier vha. samfundets sociale og kommercielle institutioner og ikke mindst arbejdslivets konsulenter, eksperter, ledelsesteorier, anbefalinger og forskrifter. Selve utopien om autonomi trues med at slå om i sin modsætning. Og idealerne stiller sig til rådighed som ressourcer og mulighedsbetingelser for det, de var tiltænkt at yde modstand mod og erstatte. Nemlig en instrumentel effektivisering af menneskets produktivkraft.

Ud fra en sådan grundforståelse bliver det analytisk vanskeligt at betragte det, der foregår i vores verden, uden at gå kompromis med vores nysgerrighed og åbenhed overfor undtagelser, overraskelser og undren. Oplevelsen af, at stå overfor et enormt apparat forleder én til opgivende fatalisme eller radikal distancering. Et dilemma, der også nemt sætter sig metodisk igennem som en umiddelbar uforenelig afstand mellem på den ene side bestræbelsen på at tage ens informanters udsagn alvorligt og for pålydende og på den anden side bestræbelsen på at fastholde den kritiske optik. Som Kunda meget karakteristisk spørger opsummerende på hans analyser:

Does the strong corporate culture indeed foster a form of affiliation that generates personal and collective “highs”? Or is a new guise for tyranny in the workplace - an unwarranted invasion of privacy driven by commercial inter-

ests? (...) Are the people whom we encounter there happy automatons? Brainwashed Yuppies? Self-actualizing human beings? Do they think of their experiences at work as authentic expressions of themselves or as stylized roles? Is the Lyndsville engineering facility a prison or a playground?" (ibid, s. 17)

Kundas undersøgelse indskrives i antagonistiske præmisser, der inviterer læseren til at opretholde klare skillelinjer og dualismer: Der er enten tale om frihed eller kontrol, personlig udvikling eller tyranny, hvorfor den moderne medarbejder enten hjernevaskes eller udvikler autonomi og den moderne virksomhedskultur enten udgør et fængsel eller en legeplads. Jeg savner en forklaring på, hvorfor disse aspekter er uforenelige og en åbenhed overfor den mulighed, at begge dele måske er korrekt.

I mit arbejdet med denne afhandling har jeg gang på gang oplevet store vanskeligheder med at få de mange interessante makrosociologisk optikker og analyser til at passe til de langt mere myldrende og sammensatte mikrodynamikker i Cat/WebCorp. Jeg har endvidere erfaret, at interessen for at forstå det handlende menneske i dets totalitet ofte gjorde det stadigt mere vanskeligt at anvende nogle af socialvidenskabens mest inciterende fortællinger og argumentationer. Hvis vi, som flere af de tidligere citerede forskere synes at anbefale, læser moderne arbejdslivs kendetegn ind i en totaliserende kritik af vores samfund bliver det ofte temmelig vanskeligt at relatere de teoretiske hensyn til de empiriske. Stik mod det erklærede afsæt, kommer "kritik" hurtigt til at handle om noget, der sker "derude" eller noget, der på totalitær vis interPELLERER os alle sammen uden at efterlade sprækker til overraskelser, alternativer og 'andethed'. Der er derfor en væsentlig risiko for, at den kritiske governmentality optik – hvis formål er at bemyndige, frigøre og udvikle menneske - har præcis modsatte effekt. Den amerikanske filosof, Fredric Jameson (1984), har en formulering, der meget rammende indfanger pointen. Han taler om "the winner loses logic" of Foucault:

What happens is that the more powerful the vision of some increasingly total system or logic – the Foucault of the prisons book is the obvious example – the more powerless the reader comes to feel. Insofar as the theorist wins, therefore, by constructing an increasingly closed and terrifying machine, to that very degree he loses, since the critical capacity of his work is therefore paralyzed, and the impulse of negation and revolt, not to speak of those of social transformation, are increasingly perceived as vain and trivial in the face of the model itself. (1991, s. 58)

Kritisk tænkning konfronterer ofte dilemmaet mellem på den ene side ønsket om at udvikle analytiske begreber og figurer, der kaster lys på hvorledes de samfundsmæssige dynamikker ikke frembringer de tilstande og resultater, vi ønsker eller forestiller os. Og på den anden side en tendens til at legitimere den kritiske tænkning gennem en generalisering af dens gyldighed og relevans. Den kritiske optik har ad den vej ofte bundet sin egen legitimitet op på en proportional evne til generalisering.

Taget til ekstremer synes denne strategi dog selv-afvæbnende, idet den har tilbøjelighed til at beskrive en omnipotent dynamik, hvorfra al menneskelig modstand synes nytteløs. Ideen om en negativ uafgrænset magt bider derfor sig selv i halen. Magtoptikken reducerer subjektet til et objekt for magten, der får svært ved at komme til orde som selvstændig aktør. En magt uden subjekter bliver imidlertid en selvmodsigende kategori. Den efterlader ikke megen plads til et subjekt og til at se virkeligheden og dets struktureringer som udtryk for konkret subjektiv praksis. I stedet får subjektet – f.eks. Ole og alle de ansatte i Cat/WebCorp -, kun foretræde i analysen som noget mere eller mindre repræsentativt, abstrakt og passivt; som manipulerende eller manipuleret. Problemet resulterer ikke alene i metodiske og analytiske dilemmaer, men også nemt i inkonsistens. Som Den canadiske filosof, Charles Taylor (1984), skriver - igen om Foucaults tidlige magtforståelse:

Power in the way Foucault sees it, closely linked to domination, does not require a clearly demarcated perpetrator, but it requires a victim. It cannot be a "victimless crime", so to speak. Perhaps the victim also exercise it, also victimize others. But power needs targets. Something must be imposed on someone if there is to be domination. Perhaps that person also is helping to impose it on himself, but then there must be an element of fraud, illusion, false pretences involved in this. Otherwise it is not clear that the imposition is in any sense an exercise of domination. (s. 161).

Taylor's argument understreger, at vi ikke kan tale meningsfuldt om magt uden en forestilling om et subjektivt "nogen/noget", der kan undertrykkes og/eller manipuleres, eller anderledes formuleret: kritisk forskning kan per se hverken smide subjektbegrebet overbord uden at løbe ind i problemer angående kritikens egen legitimitet.

Uagtet at jeg i denne afhandling vil trække på og står i gæld til Foucaults analyser, vil jeg løbende vende tilbage til ovenstående diskussion og forsøge at uddybe mine indvendinger. Jeg vil også flere gange vende tilbage til Sennett og hans interesse for det, vi kan kalde arbejdets faglige og håndværksmæssige kvaliteter og betydningen af samme for menneskers arbejdsglæde, engage-

ment og oplevelser af mening. Og også her involverer min brug en samtidig udfoldelse af nogle forbehold. Slutteligt er gennemgangen af Boltanski & Chaipellos analyser heller ikke tilfældig. Det er et værk, jeg vil referere til adskillige gange i det efterfølgende. Også Boltanski & Chaipellos værk er makrosociologisk orienteret. Det er der naturligvis ikke noget i vejen med. Det er dog en gennemgående pointe og ambition i denne afhandling at vise, at en analyse af de socialpsykologiske forhold og dynamikker, der er i spil i moderne arbejdsliv, kalder på en mere situeret, mikrosociologisk og genstandssensitiv optik.

Min analyse starter med en ambition om at tage analytisk afsæt i *subjektet*, dets aktive sanselige sociale praksis, dets perspektiv på samme og konkrete hverdagsliv. Med begrebet ”hverdagsliv” henvises ikke til særlige objekter eller aktivitetsdomæner. Det henvises ikke til det, andre måske vil betegne som *lebenswelt* eller livsverden. Her henvises til en totalitet og ”entanglement” med verden. Ideen med nærværende afhandling og analyse er ikke alene at blive klogere på nogle af de ovenfor beskrevne dynamikker i moderne arbejdsliv. Ideen er også at undersøge, hvorvidt det er muligt at foretage en indadgående analytisk bevægelse mod de-mystificering og forståelse, der på samme tid udgør en form for udadgående analytisk bevægelse mod en mulig kritik af bredere samfundsmæssige arrangementer.

## Problemfelt, proces og undren

Noget af det, der gang på gang har slået mig som interessant og kompliceret i mine 2 år i Cat/WebCorp har været alt det, der på den ene side undslap mit begrebsapparat, men på den anden side informerede mine indtryk og handlinger. Min første tid i Cat/WebCorp var præget af begejstring over stedets umiddelbare energi, stil og tempo. De første umiddelbare indtryk efterlod ofte en følelse af dybfølt taknemmelighed over mine informanternes overvældende åbenhed, udadvendthed og generøsitet og en selvforglemmende begejstring over stedets tone, medarbejdernes energifyldte entusiasme, stedets præg af overskud, handlekraft, elegance, åbenhed og leg: den levende dialogform og ledernes og medarbejdernes veltalenhed, handlekraft og beslutsomhed. Mit første indtryk var, at livet i Cat/WebCorp var besnærende, ja på visse måder betryggende. Der var sgu liv derinde, tænkte jeg, gang i den, glæde og samvær og ikke mindst et stærkt fokus på normer, værdier og visioner for, hvordan et godt arbejde skulle være, hvordan man opfører sig ordentligt overfor hinanden og bidrager til en god hverdag sammen. Det var værdier og visioner, det var vanskelige ikke at tilslutte sig. Hvad det var, der bar dette umiddelbare indtryk igennem, var dog svært at sætte præcise ord på og gennemskue og overskue, for det var ikke blot de fine ord, forsæt og formuleringer. Det forekom mig, at det også handlede om mere stilistiske og formæssige træk.

I værket *Archaeology of Knowledge* (1972) skriver Foucault, hvordan ”It seemed to me (...) that the nineteenth century medical science was characterized not so much by its objects or concepts as by a certain Style, a constant manner of statement” (1972, s. 33). Der var noget i denne passage, der slog mig som interessant i forhold til mit arbejde i Cat/WebCorp. Cat/WebCorps ”style”: dets umiddelbare indtryk og stilistiske og formmæssige kendetegn gjorde noget ved mig og kunne noget. Noget, der netop synes at handle om ”a certain style, a constant matter of statement”. Jeg har forsøgt at bevare denne erfaring og de mange positive indtryk i mit arbejde med denne afhandling.

Psykologerne Dorte Marie Søndergaard og Dorte Staunæs fra DPU skriver i en artikel fra 2005 om det, de kalder ”Deep hanging out”, som metodisk redskab. Både som en kilde til mere uformel viden om de mere sanselige og kropslige erfaringer og fornemmelser, der knytter sig til praksisfeltet. Og samtidig som et ”medie” for selv-interpellation: Hvad sker der med mig selv? Hvordan formes jeg, hvordan tilskyndes jeg til at handle og være og til at po-

sitionere mig, når jeg selv deltager i det, der foregår på dette sted og tillader mig 'bare at hænge ud'? Det var gode spørgsmål, jeg gentagne gange har måtte stille mig selv, ikke bare da jeg langt senere hørte mine interview igennem og genlæste mine observationsnoter. Men også da jeg opdagede hvordan jeg allerede kort inde i forløbet rankede ryggen en smule og tilstræbte en skærpet responsivitet, når jeg trådte ind i Heraclitus-huset. Da jeg begyndte at klæde mig anderledes; begyndte at sammenligne min egen mere akademiske hverdagspraksis' med hverdagen herinde og førstnævnte begyndte at forekomme mig langt mere træg, bekymret og alvorlig. Herinde syntes livet mere intenst, legende og at byde på langt færre bekymringer. Det var bare derudaf.

Dyrkelsen af den entreprenøriske, ambitiøse, konkurrencemindede og svagt utålmodige indstilling beskrives også som en del af det, man indenfor megen kritisk forskning betegner som det nyliberale subjekts formation. Dyrkelsen af denne formation synes stor i Cat/WebCorp. Det appellerede dog til mig og synliggjorde derved interessante paralleller mellem tidssvarende idealer om 'den gode akademiker' og 'den gode reklamemand'. Det var interessant information om forbindelser på tværs og om noget mere alment i det partikulære. Under det hele lå samtidig en erkendelse af, at man ikke bare træder ind i praksis, praksis træder, om man så kan sige, også ind i én og kan ad den vej, på godt og ondt, lede én længere ind i praksis, med risiko for at fare vild og glemme vejen ud igen. Min vejleder sagde måske af samme grund på et tidspunkt lidt spøgende, at han fandt min begejstring lettere bekymrende. Det var en væsentlig kommentar på det tidspunkt og jeg er ganske enig. Man må også kunne distancere sig for at kunne analysere. Men jeg vil fastholde, at det ikke nødvendigvis er en dum ide først at lade sig begejstre, hvis man vil forstå det, man analyserer. Hverdagen i Cat/WebCorp rummer adskillige dilemmaer, risici, bekymringer og problemstillinger. Men det kan også noget. Det synes fuld af muligheder, liv, gode intentioner, aspirationer og visioner. 'Deep hanging out' var en vigtig kilde til data og viden om, hvad noget af dette "noget" så var. Og jeg tror metodikken har været en måde at nærme mig en mere nuanceret forståelse af, hvad der er i spil i Cat/WebCorp; nærme mig en forståelse af noget af det, der i dag synes at gøre moderne arbejdsliv så attraktivt for mange mennesker: noget af det Foucault talte om, da han skrev om 'a certain style, a constant manner of statement'.

Jeg forbinder i dag denne vending, dette fokus, med en dobbelt interesse: både med et centralt ateoretisk aspekt i den forpligtede forskerposition, men også med en analytisk interesse for nogle interessante men komplekse forbindelser mellem mennesker og de mere subtile moralske figurer og grundelsesdiskurser, der er vævet ind i hverdagens også stilistiske kendetegn.

Interessen for dette forhold, er funderet i den tanke, at begrebet ”style” ikke blot omhandler noget *udvendigt* i hverdagen. Det står i et intimt forhold til mere væsentlige og håndfaste forhold i vores hverdag. Forhold, der kan være svære at perspektivere, når man selv står midt i det.

I en af mine mange samtaler med Ole, slog det mig, at vi på et tidspunkt berørte dette vanskelige emne. Jeg spurgte ham, hvad han mere konkret kiggede efter, når han ville rekruttere projektledere. Hans svar:

Jamen det er sgu noget underligt noget. Det er virkelig noget underligt noget. Det er noget med at motivere folk, men det er jo det: hvordan fanden finder jeg ud af om jeg tror på, at ham der, han kan stille sig op på papkassen og køre de der mennesker? At han gør tilværelsen bedre for medarbejderne herinde?

I Cat/webCorp finder vi et stærkt fokus på organisationskulturen og på expliciteringen af fælles normer og værdier. Og som i mange andre virksomheder, er der også i Cat/WebCorp adskillige socialteknologiske dynamikker i spil. Men der også meget andet. En fælles søgen efter noget fælles meningsfuldt og mulighedsfuldt. Medarbejderne i Cat/WebCorp opfordres altid til at arbejde mere: gøre mere, bidrage mere, hjælpe mere. De skal derfor helst være passionerede og af samme grund kundeorienterede, konkurrencemindede og forbedringsivrige. Men det er langt fra hele historien. Meget af det der foregår handler også om forsøg på at skabe en bedre hverdag og arbejdsplads, hvor evnen til at motivere og inspirere andre: til at smitte hinanden med humør, begejstring, optimisme, ideer og ukuelighed, bidrager til at hjælpe deltagerne gennem hverdagens udfordringer og trængsler.

Det forekommer mig, at de magtpraktikker, der akkompagnerer hverdagen i Cat/WebCorp, hverken kan gribes i et rent konfliktperspektiv (der jo normalt beskriver magt som dominans og undertrykkelse) eller en ren konsensusmodel (der jo normalt beskriver magt som meningsfuld relationskontrakt). Det stærke fokus på bestemte værdier, normer, forestillinger, kompetencer og handleformer kan bestemt også associeres med mere barske realiteter og kontrolfunktioner i Cat/WebCorp. Men de er ikke alene sat i verden for at manipulere og der stilles ikke krav om ukritisk tilslutning til dem. De mange ansatte i Cat/WebCorp spøger ofte med de entusiastiske slogans og forholder sig distanceret og satirisk til dem. Der er ikke nogen, der vitterligt tror på, at man altid kan være glad eller at kedeligt arbejde bliver sjovt, hvis bare man tror nok på det. Ole og de øvrige ansatte kender udmærket til de risici, der kan følge af at gå for meget op i deres arbejde, faren ved ikke at sætte grænser og passe på sig selv og derfor miste sig selv i arbejdsfællesskabets



attraktioner. Fortællinger om en af de tidligere ejere, der ”nu sidder og putter tomme flasker i køleskabet”. Fortællinger om udbændte kolleger, mavesår, skilsmisser og alverdens former for arbejdsrelaterede ”krigsskader”. Sådanne historier er udbredte. Så når talen falder på toiletternes værdibaserede slogans omtales de ofte også som en slags ’nedfald fra moderskibet’: abstrakte, idealiserede udtryk for en udbredt ønsketænkning. En ønsketænkning, der dog fortsat deles af de ansatte. Ikke fordi de forveksles med realiteterne, men fordi de er udformet på baggrund af de hensyn, der er nødvendige at tage under de givne handlebetingelser i Cat/WebCorp. Det er vigtigt at tage ansvar, være fleksibel, initiativrig og handlekraftig. Det er vigtigt for at ”høre til”; blive betragtet som en god kollega, vigtigt for at opnå tryghed og ”avancere” i Cat/WebCorps socio-materielle konfiguration. Ligesom det er vigtigt at lære *selv* at sige fra, sætte grænser og passe på sig selv. Man kan ganske enkelt ikke regne med, at andre vil gøre det for én. ”Det er den deal, der tilbydes herinde. Det kan lyde kynisk, men sådan er det”, forklarer Ole og fortsætter:

papirene beskriver hvad der værdsættes og hvordan tingene hænger sammen i den her biks. (...) Og det tror jeg er vigtigt at få med på vejen, når man starter. Det giver én eller anden form for tryghed. Det kan godt være folk er uenige. Men trods alt, det giver en tryghed i retning af, at i hvert fald formelt er de der og vi siger tingene, som vi ser dem.

Selvkörende medarbejdere bidrager positivt til hverdagen i Cat/WebCorp. Det er imidlertid vanskeligt at sætte det mere præcise indhold af denne kompetence på formel, hvilket også er noget af forklaringen på, at ekspliciteringen af, hvad der værdsættes i Cat/WebCorp, - og reificeringer af samme i værdipapirer, slogans og samtaler -, må trække på mere subtile emotionelle termer og altså afkodes i mere stilistiske egenskaber og kendetegn.

Der er skrevet meget om generelle problemer og udfordringer i moderne arbejdsliv. Det er velbeskrevet, at det stærke fokus på f.eks. fleksibilitet og mobilitet ikke tilgodeser alle brancher og medarbejdere lige meget, men typisk opleves mere positivt, relevant og mulighedsfyldt indenfor visse brancher og arbejdsområder end andre, ligesom det typisk opleves mere positivt, relevant og mulighedsfyldt af højtuddannede end af ufaglærte. Ligeledes er problemer og udfordringer omkring work-life balance, det grænseløse arbejde og den såkaldte psykologisering af arbejdslivet, velbeskrevne i undersøgelser, der ansporer mere kritisk-refleksive vinkler på moderne arbejdslivs arbejds-, organisations og ledelsesformer.

Hverdagen i Cat/WebCorp synes at balancere en række modsætningsfulde forhold og dynamikker. En simultan søgen efter på den ene side øget

indtjening, økonomisk effektivitet og produktivitet og på den anden side en søgen efter et godt arbejdsliv, et meningsfuldt arbejde, gode arbejdsforhold, gode kollegarelationer, konsensus, fællesskab og udvidede handlemuligheder for alle. Samspillet mellem disse bestræbelser synes dilemmafyldt og kompliceret i den konkrete hverdag. I forlængelse heraf, har jeg forsøgt at blive klogere på, hvordan dette samspil mere konkret håndteres og opretholdes og hvilke udviklinger og former for fælleshed og forbundethed, det giver anledning til.

Hvordan knyttes de sammensatte forhold og hensyn mere konkret sammen i hverdagens arrangementer og dynamikker? Hvad betyder dette for de enkelte deltagere og for det fælles? Og hvad dækker og betyder de i dag så velkendte begreber om fleksibilitet, decentralisering, lean og empowerment i grunden for de konkrete deltagere i Cat/WebCorp? Hvad betyder det for deltagernes måde og muligheder for med deres handlinger at være betingelser for hinanden?

#### *Nogle øvrige forskningsmæssige bestræbelser*

I min rejse ud i disse forskningsspørgsmål, har jeg undervejs besluttet mig for nogle yderligere bestræbelser. Efter adskillige år i Akademia er jeg fuldt ud bekendt med og selv rundet af en fascination for de spektakulære begejstrings- og bekymringsnarrativer, som megen akademisk litteratur har frembragt om de senmoderne livsvilkår og den fleksible kapitalisme - og jeg har forsøgt kort at redegøre for nogle af dem, da de naturligvis også har informeret mine analyser. Ikke desto mindre har jeg bestræbt mig på at være aktivt opmærksom på denne fascination og risikoen, der følger med den for forfattede konklusioner og rastløs reproduktion af accepterede narrativer om moderne arbejdsliv. I stedet har jeg forsøgt at lade empirien, snarere end teorien, forme mine spørgsmål og undren og jeg har i relation hertil forsøgt at fastholde og tage mine første oplevelser alvorligt - ikke bare bekymringerne, men også begejstringen. En sådan bestræbelse indebærer imidlertid nogle udfordringer. For det første kræver det et begrebsapparat og et sprog, der er i stand til at håndtere og fastholde modsætninger og dilemmaer, uden at muligheden for differentiering og kritisk analyse mistes. For det andet kræver det en tilgang, der gør det muligt at identificere evt. strukturelle problemer og uligheder, uden at sensitiviteten overfor det partikulære i situationer og de konkrete deltageres aktive bidrag hertil mistes. Og for det tredje kræver det også en skrivemæssig balance mellem en åben empirisk tilgang og en samtidig respekt for de mange bidrag fra eksisterende forskning til min tænkning.

De første to udfordringer har jeg forsøgt at håndtere vha. tanker og begreber fra den såkaldte kritiske psykologi (Holzkamp, 1983; Axel, 2009; Højholt 2008; Dreier, 2009), der arbejder på et dialektisk subjektivtvidenskabeligt grundlag. Hvordan jeg mere præcist forstår og bringer dette grundlag i anvendelse i denne afhandling, vil blive uddybet undervejs. Hvilket bringer os videre til den tredje udfordring: balancen mellem empirisk forankring og brugen af eksisterende forskning. Mange af mine anvendte metodiske og analytiske greb afdækkes ikke indledningsvist, men løbende i denne afhandling. Symptomatisk afrundes afhandlingen således med et decideret teoriafsnit, hvori jeg (Kapitlet 8) forsøger at klargøre og redegøre for den udfoldede teoretiske position. Dette skyldes ikke ideer om, at man kan gå ateoretisk til værks i forskningen. Det udtrykker snarere en dialektisk tilgang til forholdet mellem teori og praksis: en ide om, at også teori er en form for praksis og at teoretiske påstande derfor først må begrundes empirisk. Man kan sige, at fremgangsmåden afspejler en særlig teoretisk tilgang, der insisterer på at fundere og forstå forskningen i og som praksis. I relation til mine indledende beskrivelser af Cat/WebCorp er min grundtanke således, at dominerende normer, tale og tankeformer forudsætter konkrete praksisser, der forklarer og begrunder dem, så de appellerer til vores intuition, ønsker og selvforståelse, såvel som til de muligheder, vores sociale verden stiller til rådighed. Spørgsmål til de forhold, der muliggør den form for "talen" og væren, vi indledningsvist er blevet præsenteret for i Cat/WebCorp: på netop denne måde, dette sted og med disse begreber og virkemidler, må derfor involvere en spørgen til den praksis, denne "talen" er del af. Undersøgelser heraf kan kaste lys på de bredere sociale sammenhænge, omdannelser og landskaber, vi befinder os i og som de umiddelbare indtryk knytter an til.

Jeg vil undervejs præsentere argumenter og begreber fra mange forskellige teoretikere og traditioner. Typisk introduceres de som et brækjern ind i empirien, men da det samtidig er en grundtanke i min tilgang, at den empiriske realitet i sidste ende altid er mere mangfoldig og sammensat end dens teoretiske udtryk, har jeg også forsøgt at lade empirien yde modstand og agere brækjern tilbage igen på nogle af de anvendte teoretiske begreber. Når det er sagt, rundes dette kapitel naturligvis fortsat af med en kort præsentation af afhandlingens grundbegreber, teoretiske grundposition, foci og data.

Jeg benytter mig i denne afhandling endvidere af formidlingsmæssige træk, mange forbinder med den skønlitterære genre. Formålet hermed er ikke at udviske skellet mellem videnskabeligt og skønlitterært arbejde, men snarere at adressere en vigtig udfordring ved megen videnskabeligt arbejde eller i hvert fald dominerende forståelser af videnskabelighed, nemlig tendensen til

at sammenstille videnskabelighed med generalisering og dvs. med abstrakte bestemmelser af det konkrete subjekt og abstraktioner fra dets konkrete hverdag og partikulære handlebetingelser. Skønlitteraturens evne til at kunne formidle forståelse for og solidaritet med selv den værste skurk er i den forbindelse et interessant træk, værd at reflektere over. Indrømmet skyldes denne egenskab ofte en overdisponering af et alene-stående fortællerperspektiv og en udnyttelse af dramaturgiske figurers evne til at fremmanipulere en ensidig opmærksomhed. Et nærmere blik på denne egenskab afspejler dog samtidig, at interessen for menneskers subjektive oplevelser og perspektiver og forsøget på at sætte dem ind i deres konkrete hverdagssammenhænge og handlebetingelser og deres ofte ganske sammensatte kompleksitet, typisk muliggør forståelse for noget, vi ellers kan finde ganske uforståeligt, anderledes og fremmedartet. Jeg oplever derfor interessen for at situere menneskers handlinger i deres konkrete hverdagssammenhænge, som en grundlæggende positiv og demokratisk interesse. Konkret kommer denne interesse til udtryk i længere citatpassager end vanligt og måske også i en til tider lidt forvirrende tendens til at lade mere komme til orde, end der siden analytisk følges til dørs. Jeg skriver af samme grund meget om dilemmaer, modsigelser og konfliktualitet i denne afhandling. Ligesom jeg har forsøgt at vise lidt af, hvordan også min egen proces og arbejdet med denne afhandling er og har været fuld af disse ”størrelser”.

De billeder jeg vil forsøge at tegne, og de analyser og pointer, jeg vil forsøge at fremlægge er et resultat af en til tider rodet og forvirret arbejdsproces. Afhandlingen er også en personlig rejse og den har efterladt lige så mange spørgsmål som svar. Det beskrevne formmæssige valg er tiltænkt at invitere læseren med på rejsen og indimellem få et kig ind i maskinrummet. F.eks. ved at synliggøre, at mine analyser naturligvis også bygger på særlige fokuseringer, tilvalg og fravalg, andre måske ville have gjort anderledes.

### *Opsummering*

Udgangspunktet for afhandlingen er at sige noget om, hvordan en bestemt praksis og bestemte organisations-, ledelses- og samarbejdsformer giver anledning til specifikke betingelser for og oplevelser af social forbundethed og afhængighed mellem deltagerne på en bestemt arbejdsplads.. Det er en sideløbende ambition at fastholde en interesse for, hvorledes dette væver sig ind og ud af bredere historiske, økonomiske, kulturelle og politiske forhold. Vi mennesker er med vores handlinger betingelser for hinanden, men på aldrig fuldt ud erkendte måder. At vi er betingelser for hinanden, markerer derfor

nogle grundlæggende dilemmaer af både praktisk og erkendelsesteoretisk karakter. Det er ikke mindst (men på ingen måde eksklusivt) socialvidenskabens opgave at undersøge disse dilemmaer og deres sociale betydning og konsekvenser kritisk. Jeg bilder mig dog ikke ind at kunne fremstille en udtømmende beskrivelse af dette i denne afhandling. Ambitionen med denne afhandling er ikke at kortlægge, hvad "fællesskab" i dag er på det moderne arbejdsmarked eller generelt dækker for de mennesker, der er ansat i den virksomhed, jeg har samarbejdet med. Ambitionen er snarere at undersøge, hvordan de arbejdsrelaterede praksisfællesskaber gøres og opleves i denne virksomhed af de mennesker og i det tidsrum, jeg har haft adgang til. Samt hvordan det skærpede fokus på forskelligartede former for fleksibilitet influerer på måderne det fælles kan gøres på.

Hvorvidt disse undersøgelser også har mere generel relevans er i sidste ende ikke op til mig at afgøre. Det afgøres ikke af bestemte intentioner, tilgange eller metodikker, men i sidste instans af om de mennesker, der læser dem, finder analyserne aktuelle, relevante og vedrørende. Slår de indimellem hovedet på sømmet eller helt ved siden af? Det er modtagerne af forskningen, der afgør forskningens kvalitet eller mangel på samme, idet kritisk forskning på godt og ondt altid kun vil vinde status, hvis den bidrager til en social udvikling af de fænomener, praksisser og de handlesammenhænge, den beskriver.

Afhandlingen er socialpsykologisk af karakter med et fokus på kvalitativ metode og situeret hverdagspraksis. Begrebet praksis udgør den centrale empiriske og analytiske kategori og tanker fra såvel den dialektiske materialisme som fænomenologien udgør det erkendelsesteoretiske bagtæppe for de tilgange, der trækkes på. Begrebet praksis forstås dialektisk, dvs. som formidlende enhed mellem subjekt og objekt; mennesket og deres omverden. Heraf følger også en særlig tilgang til begreber som udvikling, viden, substans og kausalitet. Begreber der diskuteres og klargøres undervejs. Afhandlingen trækker imidlertid også på mere poststrukturelle teoridannelser, ikke mindst Foucaults arbejder, samt tanker og analyser fra Labor Process Theory med mere kritisk teoretisk tilsnit, hvorfor afhandlingen altså også væver sig ind i en række erkendelsesteoretiske problemstillinger og spændingsfelter. Jeg forsøger at navigere, håndtere og diskutere disse spændingsfelter vha. tanker og begreber fra kritisk psykologi og situeret læringsteori. Man kan sige, at kritisk psykologi og situeret læringsteori udgør den platform, hvorpå de øvrige inspirationer inddrages, diskuteres og væves ind i hinanden. I forlængelse heraf undersøges dog samtidig rækkevidden af denne platform. Ikke mindst i forhold til følgende spørgsmål:

*Hvordan, hvis overhovedet, kan vi i dag udøve forskning, der bestræber sig på at være solidarisk og sensitiv overfor det særskilte ved og i situationer, men fortsat er kritiske?*

*Hvordan kombinerer vi en situeret tænkning med en interesse for bredere samfundsmæssige forhold og strukturer - hvordan, hvis overhovedet, kan vi tænke forbindelsen og bevægelsen fra det partikulære til det almene?*

*Hvordan kombinerer vi en situeret tilgang og interesse for social praksis' fenomenologiske dimensioner med en fortsat interesse for produktionsforholdets og materialitetens betydning?*

## Teoretisk og samfundsmæssig kontekstualisering

En af de for denne afhandling mest centrale påstande om de nuværende samfundsudviklinger vedrører tesen om demokratisering af arbejdet. Det danske samfund beskrives fra politisk hold som stadig mere 'klasseløst' og vi synes at bevidne en ændring i de solidaritetsformer og lighedsideal, udviklingerne fører med sig. Mange af vores forestillinger om demokrati, solidaritet og lighed er historisk blevet associeret med bestemte sociale interessekonflikter, kompromisser og rettigheder indlejret i en velfærdstænkning. Den fleksible kapitalisme og dens ledsagende kritikker af den bureaukratiske organisationsform synes at have ramt nogle af disse forestillinger i hjerteklappen og derfor indskrive disse idealer i nye fortolkningsrammer.

Den traditionelle marxistiske ide om klassekamp handler om en antagonistisk ulighedsakse mellem dem, der ejer produktionsmidlerne og de, der ikke gør det og derfor udbyttes økonomisk i produktionen. Fra såvel politisk som akademisk hold snakkes der typisk i dag om andre ulighedsforhold og konfliktakser (køn, etnicitet, alder, uddannelse). På hverdagsniveau synes frygten for globaliseringens konsekvenser at have den betydning, at de fleste i dag i mindre grad bekymrer sig om, at de evt. udbyttes på arbejdsmarkedet, end de bekymrer sig om risikoen for, at de *ikke* gør det: at de ikke kan komme ind på det, at de bliver sat udenfor, bliver overflødige, hægtet af osv.. Meget forenklet kan man sige, at det vigtige fra politisk hold derfor ikke i samme udstrækning som tidligere synes at være, hvad der foregår på arbejdsmarkedet, men snarere hvordan man får alle borgere ind på det. Ligesom der på det individuelle niveau tegner sig et billede af, at det ofte giver mere mening at bekymre sig om ens adgang til arbejde, uddannelse, teknologi og netværk, end økonomisk lighed, udbytning m.m.. Frustrationerne vender sig måske af samme grund nemt mod 'gammeldags' arbejdspladser, forældede sociale systemer, ufleksible organisationer og mennesker – snarere end mod en økonomisk overklasse, der jo går i spidsen i opgøret med "de forældede systemer og tanke-sæt".

Ovenstående fortælling er naturligvis stærk forenklet. Ikke desto mindre betegnede både daværende statsminister, Anders Fogh Rasmussen (2002), og nuværende leder for socialdemokratiet, Helle Thorning Schmidt, klassekampen for overstået og klassebegrebet som utidssvarende for allerede 10 år siden. Det, det i dag handler om, lyder budskabet, er udvikling af det, vi inspireret af Boltanski og Chiapello (2005) og Jensen (2009) kan kalde for *passage-*

*kompetencer* (fleksibilitet, omstillingsparathed, risikovillighed, udadvendthed og udviklingslyst, m.m.). Evnen til at passere fra en arbejdsform til en anden; fra en arbejdsgruppe, opgave, projekt, virksomhed og kollegarelation til en anden. Sådanne evner fremstår ikke alene vigtige, men påkrævede. Og ikke alene påkrævet af den enkelte, men også af vores institutioner og arbejdspladser. Det er disse kompetencer, der i Cat/WebCorp og i bred forstand beskrives som nøglen til personlig, organisatorisk og statslig succes, tryghed, privilegier og handlemuligheder. At eksplicitere sådanne ideer i medarbejdersamtaler og værdipapirer, på vægge og i præsentationsmaterialer, kan derfor ikke i sig selv løfte mange øjenbryn. Det tilskrives også et skær af ’rettidig omhu’, fremsyn og nødvendighed.

### *Klassebegrebet*

De aktuelle samfundsdynamikker synes at legitimere en udvanding af klassebegrebets fortsatte fakticitet og relevans – dvs. udbytning som en forklaringsfaktor, der bidrager til at retfærdiggøre statslig og fagligt organiseret indblanding og omfordeling. I dag tales der om ”den lærende organisation” og ”det udviklende arbejde”. Og begge vendinger indikerer eksistensen af interesser, der går på tværs af og er fælles for både ejere og ansatte. Begreberne kan ad den vej *både* siges at indebære en form for afpolitisering og udtrykke en fornyet og *udvidet* interesse for arbejdsforholdene og derfor anskues som et politisk motiveret ønske om at udnytte tidens muligheder til et opgør med arbejdets inhumane, instrumentelle og umyndiggørende sider. Mens forestillingerne således bevarer et kritisk potentiale, må vi dog bemærke hvordan karakteren og rækkevidden af dette potentiale transformerer sig med de aktuelle samfundsudviklinger og omskrivninger. Uagtet klassebegrebets mulige utilstrækkeligheder, står det fast på en interesse for økonomisk udbytning og en heraf affødt interesse for økonomisk lighed og retfærdig økonomisk omfordeling. Det kritiske rationale i forestillingen om det fleksible og det udviklende arbejde finder typisk fodfæste vha. andre konfliktforståelser – med et mere prekært syn på lighed, rettigheder og retfærdighed (Sennett 1999, Boltanski & Chiapello 2005. Fogh Jensen 2009).

Mens begrebet klasse henleder opmærksomheden på *specifikke* forhold, behov og reguleringer, angiver nyere begreber om eksklusion og marginalisering ikke nogen konkret retning for vores interesse for evt. misforhold. Marginalisering kan tage alverdens former og såvel de mest udstødte som de mest velbærgede kan nu med samme ret hævde at blive uretmæssigt ekskluderet fra det ene og det andet. Dette er både de nye begrebers styrke og svaghed. De



sociale forskelle og uligheder foldes ud af én kompleksitet for i stedet at blive foldet ind i en ny. Også de bedst lønnede og mest privilegerede kan nu komme til orde i den kritiske litteratur. Det er et fremskridt. Prisen herfor synes imidlertid at være risikoen for forstærkede asymmetrier og en svækkelse af proportionerne i fordelingen af muligheder og privilegier. Med marginaliseringsoptikken synes misforholdene ikke alene uendelige og uundgåelige, de fremstår også nemt lokale, usystematiske og personrelaterede. I et bredere perspektiv er nuanceringernes pris således en større uklarhed, mht. hvilke former for problemer, vi konfronteres med på arbejdsmarkedet, i samfundet og - i forlængelse heraf - i Cat/WebCorp.

I dag er det ikke kun markedet, der kritiseres for at skabe ulighed. Også velfærdsstatens institutioner, tænkning, beføjelsessystemer og rettighedsstrukturer kritiseres for at kunne bidrage hertil og således være mere end blot en instans for udligning af ulighed (Foucault 1977, Bourdieu 2007). Det kritiske fokus forskyder sig derfor nemt sådan, at det nu synes at være markedslogikken, der opfattes som fornyende, frigørende og egaliserende. Det umiddelbare indtryk af hverdagen i Cat/WebCorp lægger sig fint til rette i disse beskrivelser og hvis vi overhovedet kan tale om en formel konfliktforståelse i Cat/WebCorp, er det da også denne tilgang, der umiddelbart ekspliciteres: en klasseorienteret optik anskues at være dybt forældet. En ting er dog det umiddelbare eksplicitte niveau. Et andet er de indtryk, indtrædelsen i hverdagens faktiske arrangementer og udviklinger efterlader. Som jeg vil forsøge at vise i denne afhandling, dukker der her også andre fortællinger op. Fortællinger, der antyder, at også det såkaldt fleksible arbejde kalder på en vis "gammel-dags" interesse for hvorledes de dominerende arbejdsarrangementer og produktionsforhold står i relation til distributionen af muligheder og værdi.

I denne afhandling generaliseres disse fortællinger ikke til overordnede diagnoser om vores samtids 'egentlige' beskaffenhed. De beskrevne dynamikker reduceres heller ikke til rent økonomiske forhold eller for den sags skyld til rent kulturelle dynamikker. De knyttes an til en fælles håndtering af konkrete men sammensatte udfordringer og dilemmaer, der væver kulturelle, sociale, økonomiske og subjektive forhold ind i hinanden på komplekse dynamiske måder: om nye akser og med nye indsatser og gevinster.

### *Nye former for fælleshed i Cat/WebCorp*

Et centralt spørgsmål i afhandlingen handler om fænomenet fællesskab i relation til moderne arbejdsliv. Udgangspunktet for mit samarbejde med Cat/WebCorp var en interesse for hvilke former for fællesskaber, der var mu-

lige og opstod i den moderne vidensvirksomhed præget af mange omstruktureringer, stor teknisk-organisatorisk fleksibilitet og et stærk fokus på åbenhed, videndeling og selvkørende medarbejdere. Dette var som sagt mit oprindelige fokus, men som jeg også har skrevet tidligere, ændrede det sig undervejs.

I løbet af mine to år med jævnlige besøg i Cat/WebCorp foregik mod min forventning en fortløbende polarisering af ledere/mellemledere og de almindelige medarbejdere. En polarisering, der hverken synes at kunne reduceres til eller omhandle normativ manipulation eller konflikter omkring løn og økonomi. Der syntes at være andre forhold på spil: sammensatte dynamikker bevæget af modsætningsfulde hensyn, handleformer, organisationsmåder og håndteringsmuligheder, i en fælles men konfliktuel Kooperation om udvidede handlemuligheder og læringsmuligheder. På samme måde synes polariseringerne ikke kun at vedrøre interne forhold og dynamikker, de synes også vævet ind i eksterne forbindelser og bredere sammenhænge. Spørgsmålene, der pressede sig på, bredte sig således ud og vævede sig ind i en række nye spørgsmål og problemfelter. Mens arbejdet for nogen vedblev at begejstre, udfordre og udvikle, syntes det for andre at minde mere og mere om klassisk samlebåndsarbejde. Det egentlige interessante var dog ikke blot denne forbindelse mellem begejstring og bekymring, men i særlig grad, hvorledes samtlige deltagere i Cat/WebCorp fortsat vedblev at omtale deres arbejdsplads i begejstrede vendinger: som en frontløbervirksomhed, der med fokus på ligeværd og medarbejderinddragelse satte medarbejdernes udvikling og engagement i centrum. Som en af mellemlederne meget karakteristisk beskrev det sociale landskab i forbindelse med nogle forstående omstruktureringer:

Der er ingen tvivl om at, hvis jeg må udtrykke det på den her måde, uden at det i øvrigt er nedladende, at braintrusten skal stadigvæk være centreret her i huset for at kunne foretage skridt a la det, vi gør i Asien. Den er der stadigvæk nogle, der skal sætte sig ned og regne ud. Og det, der selvfølgelig er helt vildt interessant organisatorisk, det er, hvem er det, der er kulturbærende i den her virksomhed? Er det produktionsfolkene eller er det braintrusten? For hvis det er braintrust – hvis du antager at det er det, jamen så er der jo ingen impact. Så kan du sige, så kan man blive leder for nogle færre mennesker. Men det behøver ikke nødvendigvis at forandre det sociale klima i virksomheden. (...) Og du kan sige, det er kun på mit niveau og opad, det er jo kun dér diskussionen foregår. Så den er ikke ude i organisationen overhovedet. Og det skal den heller ikke være. Jeg ved jo lige præcis, hvem det er, der bærer kulturen rundt nede i denne organisation. Og de bliver krammet helt vildt intenst. De bliver taget i ed i de her beslutninger inden de skal rulles ud. Der skal jo laves nogle sociale kontrakter med kulturbærerne og dem, der sætter dagsordenen uformelt i organisationen. Så når der kommer en ledelsesbeslutning om, at sådan her gør vi, så er der nogle mennesker, der er taget i ed, in-

den man sender den ud i det brede forum. Før vi ligesom sender beskeden ud i den store måbende befolkning, ikke.

Ovenstående udtalelse er på ingen måde et provokerende udsagn i Cat/WebCorp. Og jeg har hørt mange lignende udtalelser i andre virksomheder. Skellet mellem braintrust og fodtusser, kulturbærere og kulturelt overflødige væver sig ganske ubesværet ind i de daglige talemåder i Cat/WebCorp. Så ubesværet, at man helt glemmer at spørge, hvordan det i grunden er, de går hånd i hånd med forestillinger om demokratisering og humanisering af moderne arbejdsliv. I lyset af den brede tilslutning til ideen om vores samfund som på vej hinsides klassekonflikter, bør ovenstående talemåde i en senmoderne frontløbervirksomhed imidlertid vække vores undren og nysgerrighed.

Hvad denne talemåde dækker over kan naturligvis ikke stadfæstes på forhånd. Det må belyses konkret, hvilket er én af ambitionerne med denne afhandling. Allerede her skal dog fremhæves, at den overordnede diskurs om og praktiske håndtering af, hvad der er ret og rimeligt i Heraclitus, udmærker sig ved et relativt fravær af spørgsmål til interne interessekonflikter eller systematiske former for ulighed og ulige muligheder. Spørgsmål i den retning konceptualiseres generelt i en meritokratisk forståelsesramme, dvs. ud fra ideer om at ansvar og privilegier fordeles efter indsats og bedrifter, hvorfor de antydede forskelle synes selvforklarende. Noget af dette synes ganske velbegrundet. I forhold til et klassisk klassebegreb vedrører ovenstående skel ganske rigtigt ikke på forhånd definerbare forskelle såsom deltagernes faglige tilhørsforhold eller umiddelbare lønniveau. Hverdagens dynamikker understøtter *ikke* en idé om, at der knytter sig særlige fælles og ensartede oplevelser, interesser og behov til medarbejdernes arbejdsopgaver og faglighed. De klare sproglige antydninger af systematikker i de sociale forskelle er i sig selv en udfordring, idet forskellene ikke syntes at gå forud for de dynamikker, de optrådte i, men snarere at være et resultat af dem. Enhver teoretisk eller a priori konceptualisering af fællesskab, synes derfor problematisk. Også begrebet ”fællesskab” må derfor gøres til genstand for nysgerrighed.

I Heraclitus tales der meget om lige muligheder og solidaritet og der er social anseelse forbundet til selvopofrelse og uegennyttige handlinger og mange tilskyndelser til at tage hensyn til hinanden og til det fælles. Forestillingerne om, hvad dette hensyn og ”det fælles” indbefatter og ’solidaritet’ egentlig omhandler, knytter sig dog til bestemte diskurser, handlebetingelser og perspektiver. Det er velkendt, at de økonomiske gevinster og handlemæssige muligheder ikke fordeles lige. Det, der lægges vægt på, er dog om deres fordeling forekommer legitim. Legitimiteten er funderet i en solidaritet, der overvejende anskues at omhandle en øget opmærksomhed på den enkeltes meritter,

indstilling og kompetencer. Den officielle udlægning er derfor, at muligheder og indflydelse fordeles ud fra individuelle valg, bedrifter og kompetencer. Denne forestillings legitimitet må naturligvis undersøges. For som fortalere for ideen om det moderne samfund som meritokratisk ofte undlader at omtale, er der ikke langt fra at tænke samfundet som meritiokrati til at foragte og moralisere over dem, der ikke synes at meritere sig og deltage succesfuldt i det.

Min analyse understøtter den ide, at der fortsat er systematiske privilegi-strukturer, vi bør interessere os for i de fleksible og netværksdrevne økonomiske institutioner og kredsløb. Ikke i form af onde intentioner eller skjulte dagsordener, men snarere i form af sammensatte socialt vævede arrangementer og dynamikker, der tilskynder deltagerne til at være solidariske og socialt produktive på indimellem socialt asymmetriske måder. Når dette er vigtigt at understrege, er det ikke fordi det forpligter os på at pege fingre af nogen i Cat/WebCorp, men netop fordi samtlige deltagere udtrykker ønsker om fairness og rimelighed i hverdagens dispositioner. Det er derfor, det giver mening at forsøge at beskrive urimelighedernes virkemåder.

Min afhandling er et forsøg på at forstå og beskrive noget af dette. Forstå og beskrive hvordan disse dynamikker og de mange dilemmaer, de er viklet ind i, hænger sammen, håndteres og holdes sammen i Cat/WebCorp. Side-løbende har jeg forsøgt at fastholde min oprindelig interesse for de former for fælleshed og solidaritet, der synes at emergere ud af hverdagsdynamikkerne i den moderne frontløbervirksomhed, Cat/WebCorp, samt undersøge disse dynamikkens sociale kendetegn, virkemåde og kvaliteter. I forbindelse med mit arbejde begyndte begreber som "klasse" at spøge i kulissen, men på måder, jeg savnede begreber til at indfange. Også teknologien viste sig at have en langt mere fremtrædende betydning end jeg først havde antaget, og også dette har jeg derfor måtte bakse med at få styr på. Og slutteligt syntes produktionsforholdene, dvs. præcis den ontologiske dimension, der i vid udstrækning i dag undsiges som socialvidenskabelig forklaringsfaktor, fortsat at have stor betydning, hvorfor jeg også stod overfor den udfordring at prøve at forstå og gøre rede for dette på måder, der dels tog højde for de forbehold, der de sidste årtier er blevet rejst overfor teorier om samfundets "produktionskræfter", dels var forenelig med mine øvrige anvendte teoretiske perspektiver.

Opsummerende kan man sige, at jeg undervejs er blevet stadig mere optaget af arbejdsrelaterede differentiering-, marginalisering og privilegeringsprocesser i det moderne fleksible arbejde. Medarbejderne i Cat/WebCorp mødes omkring en række fælles normer og værdier. Værdier som "selvbestemmelse", "fleksibilitet", "udvikling" og vigtigheden af fællesskab, gode re-

lationer og et spændende og udfordrende arbejde. Ikke desto mindre står de fortsat ganske forskelligt i forhold til realiseringen af disse normer og værdier, hvorfor de også synes at have væsensforskellige betingelser for at meritere sig og øve indflydelse på egne handlebetingelser. I arbejdet med min afhandling er jeg blevet opmærksom på, at de sociale forskelle og privilegi-strukturer, der emergerer ud af arbejdslivet ikke nødvendigvis skyldes en større eller mindre grad af personlig selvindsigt og faglig kunnen eller at medarbejderne er udstyret med forskellige ”indre” ressourcer og potentialer. Forskellene hænger også sammen med, at menneskers engagement og kreativitet i en organisation formes i og introduceres til højest forskellige handlebaner og mulighedsbetingelser. Således kan samtlige deltagere i Cat/WebCorp udmærket acceptere og dele en række forestillinger om, hvad det vil sige at være dygtig og ressourcefuld, fleksibel og selvkørende, uagtet at de ofte står ganske forskelligt – og med ganske varierende rådighed over egne handlebetingelser -, i forhold til at realisere disse ”egenskaber” på den i den konkrete kontekst ”korrekte” og accepterede måde.

Fortællinger fra hverdagen i Cat/WebCorp handler før noget andet om, at deltagerne med deres handlinger er betingelser for hinanden, men betingelser for hinanden på sammensatte måder. Udviklingerne i og af Cat/WebCorp beskrives af både medarbejdere og ledere som udtryk for rationelle beslutninger, målsætninger og planlægning. Hverdagen synes dog at byde på mange andre og anderledes fortællinger og oplevelser. Fortællinger og oplevelser, der peger i retning af mere ad hoc prægede udviklingsdynamikker, der også bevæges af deltagernes subjektive forsøg på at håndtere modsætningsfulde handlebetingelser, dilemmaer og mere eller mindre synlige tværkontekstuelle forbindelser i deltagernes hverdagspraksis. Min afhandling er endt med at være et forsøg på at få en bedre forståelse af disse tværgående sammenhænge; *hvilke* dilemmaer og modsætninger, det er, deltagerne må håndtere, samt hvordan de hver især tilskyndes til at håndtere dem fra deres ståsted i det fælles. En forståelse heraf forekommer også central for en forståelse af, hvordan organisationen og deltagernes hverdag forandres og udvikles og hvordan deltagerne konkret oplever og håndterer hverdagens udfordringer. Min interesse for disse spørgsmål har føjet en skærpet opmærksomhed til afhandlingen på betydningen af vores hastigt voksende brug af teknologiske workflow-, processtyrings-, og TQM-systemer. I min undersøgelse anskuer jeg sådanne teknologiske systemer som grænseobjekter mellem forskellige praksissammenhænge og interessenter, der qua deres brug og udformning får betydning for de måder, deltagerne kan være betingelser for hinanden på og de måder handlemuligheder og handleprivilegier distribueres på. Min undersøgelse peger på, at tekno-

logien kan anvendes til og udformes sådan, at nogles handlemuligheder privilegeres på bekostning af andres. Min afhandling lægger derfor også op til mere kritiske undersøgelser af og analytiske vinkler på teknologiske systemers sociale anvendelsesmuligheder og betydning, samt en interesse for dannelse af hierarkier og privilegiestrukturer i moderne decentrale organisationsformer, arrangeret i fleksible arbejdsmæssige netværk.

## Metodisk-analytisk afsæt

Som nævnt ovenfor har arbejdets organiseringsformer og krav, vilkår og parametre gennem de sidste årtier undergået store forandringer. Ikke nødvendigvis pludseligt og paradigmatiske, men heller ikke perifert og udelukkende kvantitativt. Fra et dialektisk perspektiv eksisterer der en interessant procesuel dynamik mellem kvantitative forskydninger og kvalitative omslag. Dialektisk forskning handler bl.a. om at indfange denne dynamik og herigennem kvalificere påstande om historisk kontinuitet uden af den grund at reducere det nye til det velkendte. Det er også en grundambition i denne afhandling. Den kan imidlertid forfølges på forskellige måder.

Spændet i den dialektiske tradition er stort og kan bl.a. ses i spændvidden i de måder, forholdet mellem teori og praksis præsenteres og tænkes på og den status teori og praksis hver især tildeles. Adskillelsen af teori og historie; tænkning og praksis, social struktur og social interaktion accepteres bredt som ufrugtbar, idet den involverer en adskillelse af subjekt og objekt, en adskillelse af os mennesker og den verden, vi er en del af. At integrere tænkning og praksis, teori og historie, social struktur og interaktion er derfor en vigtig opgave. Den er dog tilsvarende vanskelig. Dels fordi adskillelsen af f.eks. processer og objekter; tingsverden og forestillingsverden må overskrides uden at begrebernes analytiske integritet og anvendelighed mistes. Dels fordi opgavens vigtighed ikke i sig selv garanterer lette løsninger.

I den idealistiske tradition fra Hegel finder vi en opprioritering af teori og bevidsthed, der forenklet fremstillet nemt resulterer i verdensløse subjekt-subjekt analyser: dialektiske analyser af begrebernes, tænkningens og diskursernes udviklingshistorie. Ligeledes forbindes dialektik ofte med en fænomenologisk tænkning, der ganske vist er funderet i en ambition om at overvinde adskillelsen af subjekt og objekt, men samtidig i dens klassiske form er rundet af en transcendent filosofisk ambition om at bestemme de betingelser for erfaring, erkendelse eller forståelse, der anskues at være nødvendige og gå forud herfor. Fokus er således her på måden, hvorpå subjektet former erfaringen og konstruerer sin verden på baggrund af forhold, der ikke selv synes mulige at gøre til genstand for erfaring.

I traditionen fra Marx er ambitionen modsat at etablere en materialistisk videnskab, der gør op med både idealisme og transcendent filosofisk tænkning. Subjektet begrebsættes ikke alene som et socialt og kropsligt væsen, men også som grundlæggende indvævet i, formet og begrænset af og influe-

rende på sin sociomaterielle omverden. I de senere analyser reduceres subjektet imidlertid langt hen ad vejen til et klassesubjekt og derfor i en vis forstand til et objekt for det samfundsmæssige og for generelle ideologier og falsk bevidsthed. Her ender vi derfor lige modsat – og igen meget forenklet fremstillet – nemt med objekt-objekt analyser: analyser af dialektikker mellem økonomiske mekanismer, strukturer, grupper og politikker.

Med en række forbehold, som kort vil blive skitseret, har Marx' analyser fortsat en plads i hjertet af denne afhandling. Marx insisterede i sine tidlige arbejder på, at enhver videnskabelig analyse må starte med det aktive sansende subjekt og slog derved – uagtet hvad han selv og mange andre siden har hæftet sig ved - et slag for en øget sensitivitet overfor menneskers aktive praktiske side og virke; vores konkrete hverdag, livsførelse og dagligdag. Denne afhandling står på skuldrene af dette spor i Marx' tænkning. Men jeg vil understrege, at jeg samtidig forstår dette spor som en hjørnesten i opgøret med traditionelle (og delvis karikerede) marxistiske forestillinger om, at de historiske udviklinger bevæger sig med en egen indre nødvendighed, der kan indfanges i teoretiske konstruktioner, samt at disse udviklinger kan reduceres til rent økonomiske logikker og lovmæssigheder. Tilgangen suppleres og åbnes i stedet for en fænomenologisk orienteret interesse for menneskers førstepersons perspektiver, dets levede erfaring af og væren i verden som aktivt handlende og sansende væsen.

Der er meget mere at sige om alt dette og jeg hævder ikke at jeg med ovenstående formuleringer skaber et tilnærmelsesvist dækkende billede af spændet i den dialektiske tænkning. Formålet er alene at placere denne afhandling et særligt sted i en bredere akademisk tradition, og samtidig pege på nogle af de spørgsmål, min egen position er rundet af.

Mange ting har udviklet sig anderledes end Marx forestillede sig. Den accellererende teknologiske innovation, der er så indbygget i kapitalismens motividannelse og konkurrencevilkår indebærer ikke en entydig subjektivering af arbejdskraften, stadig mere instrumentelle rytmikker og faglige specialiseringer. Den indebærer også modsatrettede bevægelser: nye og mere mangfoldige sociale rytmikker, øget faglig variation og multitasking, og sågar anfægtelser af selve ejendoms- og ophavsretten indenfor visse industrier ( f.eks. film, musik, tekst, software). Tilsvarende med de produktionsmæssige processer. Langt fra kun at umyndiggøre og reducere lønarbejderes modstandskraft mod kapitalens interesser og styrke kløften mellem arbejdere og kapitalister, har de produktionsmæssige processer ledsaget politiske processer og statsdannelser, der har medført mere uklare sociale skillelinjer og distinktioner, øget gensidig afhængighed og styrkede mulighederne for såvel medinddragelse og sabotage



- understøttet af en voldsom teknologisk udvikling. Alt dette til trods bevarer jeg i denne afhandling en grundlæggende interesse for produktionsforholdet, men ser i vid udstrækning bort fra det, Marx forstod som kapitalismens grundproblematik: produktionen af økonomisk profit og værdi og spørgsmålet om den sociale distribution af samme. Hermed vil mange mene, at jeg bevæger mig væk fra en marxistisk optik, ja sågar væk fra en materialistisk dialektisk optik. Det er et spørgsmål, jeg ikke selv kan besvare. Det er dog vigtigt at sige, at denne afhandling fortsat handler om moderne produktionsformers sociale dynamikker og den sociale distribution af værdi. Jeg arbejder dog med et bredere og på nogle måder mere uklart værdibegreb: nemlig handlemuligheder. Dette skyldes inspiration fra andre teoretiske perspektiver, i dette tilfælde den kritiske psykologi (Holzkamp 1979, 1983, 1998).

Den kritiske psykologi er grundlagt på den erfaring, at mennesket søger indflydelse på sin tilværelse og derfor også adgang til og rådighed over egne handlebetingelser og handlemuligheder. Denne adgang og rådighed eller manglen på samme er derfor af største sociale betydning og værdi. Det er med disse omskrivninger, inspirationen fra Marx genfindes og en interesse for ”klasse-temaet” bevares, men i en ny form. Handlemuligheder anskues i høj grad formet af økonomiske forhold, men ikke kun. Handlemuligheder formes også af viden og vidensadgang, af sociale relationer og netværk, af ens køn, alder og etnicitet, samt ikke mindst af mere hverdagsbaserede forhold, sammenhænge, forbindelser og ressourcer i menneskers daglige livsførelse på tværs af deres deltagelse i forskellige handlesammenhænge. De sociale konfliktakser har derfor mange navne og handlebegrebet anskues i forlængelse heraf at involvere menneskelig aktivitet som sådan: fremstilling af redskaber, varer, venskaber, steder, symboler, identiteter, rutiner, fællesskaber og teorier m.m.. Begrebet arbejde indkapsles i en bredere kategori, nemlig ”deltagelse”, ligesom begrebet ”værdi” indkapsles i den bredere kategori: ”handlemuligheder”. Med disse formuleringer antydes såvel en teoretisk inspiration fra bl.a. kritisk psykologi, men også en fortsat interesse for de betingelser vores samtid stiller til rådighed for fordelingen af de sociale værdier og handlemuligheder.

### *Opsummering*

Anklagen om at Marx på mange måder selv anskuede arbejderens som objekt er berettiget. Hans begrundelserne herfor må dog nævnes, nemlig overbevisningen om, at vores umiddelbare erfaring af verden er utilstrækkelig, hvis vi ønsker indsigt i vores omverden og dens sammenhænge. At fastholde denne

overbevisning indebærer ikke, at vi kan underkende eller se bort fra menneskers egne perspektiver på deres praksis. Det betyder heller ikke, at enkeltindviders selvstændige engagement og konkrete deltagelse i det samfundsmæssige ikke er vigtige at medtænke. Det betyder, at en kritisk subjektvidenskabeligt tilgang indebærer mere og andet end blot en interesse for enkeltindviders situerede praksis og italesættelser af samme.

Det er nødvendigt at starte rejsen ind i moderne arbejdsliv med en grundlæggende interesse for det virksomme sanselige subjekt og hvorledes vi på hver vores måde deltager i det fælles, koordinerer os i forhold til hinanden; er betingelser for hinanden og håndterer hverdagens udfordringer og dilemmaer. Det Marx forsøgte at udvikle var dog også en interesse for, *hvilke* udfordringer og dilemmaer, det så var, han selv og mange andre tilsyneladende måtte håndtere og *hvorfor*. Hvorfor konfronterede arbejderne på hans tid mange af de samme trængsler og problemer? Hvorfor måtte de indordne sig under effektivitetskrav, der i stigende grad præsenterede sig som naturlove? Hvorfor måtte de indordne sig under og tilpasse deres hverdag til maskiner og arbejdsredskaber? Svarene på disse spørgsmål er ikke rasende forskellige fra svarene på, hvorfor den moderne medarbejder i dag må forholde sig til stadigt mere fleksible produktionsformer, kortsigtede ansættelsesforhold, nye teknologiske redskaber, omskiftelige kollegarelationer og arbejdsopgaver, kundeorienterede design og *Lean* produktion *lige-til-tiden*.

Spørgsmål angående outsourcing og globalisering, nedskæringer, omstrukturering, dokumentation og måling, samt vores omsiggribende men dilemmafyldte tale om øget frihed og selvbestemmelse på den ene side og nødvendighed og økonomisk realitetssans på den anden, sådanne spørgsmål kan ikke besvares fyldestgørende uden en vis interesse for kapitalismens kendetegn. Ikke fordi menneskers konkrete bevidsthed og handlinger kan reduceres hertil, men fordi vores handlinger er orienteret mod at muliggøre en tilværelse i et samfund, der i stigende grad arrangeres på kapitalismens præmisser. Når det er sagt, er produktionen af ethvert samfund - som allerede Marx selv formulerede det - to-sidet: produktionen af ting og produktionen af menneskene selv. Produktionens to-sidethed kan ikke rives fra hinanden. Siderne er gensidigt forbundne, men ikke nødvendigvis ligeværdige. Vi mennesker producerer ikke for at producere ting. Vi producerer ting for at producere os selv. Det er derfor utilstrækkeligt at fokusere på den politiske økonomi uden blik for dens komplekse mikrosociologi. Ligesom det er utilstrækkeligt at undersøge arbejdslivet uden en interesse for, hvordan dette arbejdsliv blot er del af menneskers samlede livsførelse. Det er menneskets aktivitet i dens mangefacette-

rede former, der er denne afhandlings analyseenhed og forstås som den kritiske forsknings ”genstand”. Med dette følger:

1. At begrebet praksis anskues som et sammensat begreb om menneskets aktive side.
2. At interessen for menneskers praksis ledsages af en interesse for hverdagens situationer og sammenhænge og en vægtning af menneskers førstepersons perspektiver på samme.
3. At den ”kritiske nervebane” løber ad en hverdagsbaseret tilgang til menneskets subjektive livsførelse og praksis på tværs af handlesammenhænge.
4. En brug af begrebet deltagelse, som et begreb, der på den ene side peger ind i og på tværs af praksissammenhænge og praksisfællesskaber, men på den anden side fastholder en interesse for produktionsforholdet, forstået som produktionen af menneskers hverdag og samlede tilværelse.

Ligesom produktionsforholdet forstås som andet og mere end produktionen af ting og merværdi. På samme måde anskues begrebet praksis som andet og mere end lønarbejde. Begrebet *deltagelse* indrammer en særlig tilgang til og interesse for situeret praksis. Begrebet markerer dog samtidig en overskridelse af det situerede, idet begrebet parallelt peger på, hvorledes man som deltager i en partikulær handlesammenhænge samtidig tager del i bredere historiske og samfundsmæssige udviklinger, men netop som *del*-tager, dvs. fra et partielt ståsted i det fælles med begrænset udsyn til ”helheden”. For at forstå menneskers eget perspektiv på deres praksis, må man derfor så vidt det er muligt også bestræbe sig på at træde ind i deres praksis, ved at lade praksis træde ind i én: dvs. lade sig berøre og engagere og herigennem overgå fra distancens og abstraktionens passive emotionalitet til den selv bevægede aktive emotionalitet og sanselighed. Dette sker ikke individuelt eller isoleret. Det kræver andres ’berøring’: dvs. konkret kontakt og dialog, ikke med ’informanter’ og deres ’perspektiveringer’, men med medforskere, der inviterer én indenfor på deres specifikke og på en og samme gang begrænsede og komplekst forbundne ’ståsted’ i det fælles. Det er gennem denne berøring, subjektive perspektiver ikke bare ”høres”, men indimellem også bliver mulige at mærke. Det er derfor også gennem en mere konkret ’berøring’ med andres praksis, hverdag og livsførelse, at vi får mulighed for at komme i tættere kontakt med menneskers konkrete ’begrundelsesdiskurser’ (Holzkamp 1979, 1998).

Hvad der er muligt, besluttet og foregår ét sted kan ikke isoleres fra, hvad der er muligt, besluttet og foregår andre steder. Viden herom må derfor for-

stås som refleksioner over forbindelser i praksis. Det er dog i første omgang ens medforskere (deltagerne i den konkrete praksis, men forsøger at forstå), der kan vise rundt i og på tværs af 'stedernes' sammensatte forbundethed og mening, som de får betydning for de mennesker, der daglig handler i og håndterer disse sammenhænge. Som filosof, Charles Taylor (1995), har formuleret det:

We can draw a neat line between my picture of an object and that object, but not between my dealing with the object and that object. It may make sense to ask us to focus on what we believe about something, say a football, even in the absence of that thing, but when it comes to playing football, the corresponding suggestion would be absurd. The actions involved in the game can't be done without the object. (s. 12)

## Praksis, viden og praksisfællesskaber

### *Organisatorisk viden, læring og udvikling*

Kernen i det perspektiv, der lægges til grund for denne afhandling, er opfattelsen af at menneskets karakteristika kun kan forstås i sammenhæng med de sociale, kulturelle og historiske omstændigheder for dets tilblivelse. Samspillet mellem disse størrelser er derfor i centrum og undersøges ud fra tilsvarende kausalitets- og substans forståelser. Det vil sige, at fænomener som ”kultur”, ”samfund”, ”kontekst”, ”subjektivitet”, ”fællesskab” og ”teknologi” ikke beskrives som uafhængige ’entiteter’, der reagerer med hinanden, men som et fundamentalt set sammenflettet felt, der må sammentænkes og forbindes, men naturligvis også begrebsligt differentieres og opsplittes. Til dette har vi brug for begreber og kategorier, der snarere end at identificere ”ting”, identificerer forbindelser og processer i menneskelig praksis. Det er ikke genstande eller fænomeners fremtoning, men samspillet mellem dem, der er i centrum. Fænomener som forandring, gensidig påvirkning og udvikling er derfor essentielle problemfelter i dialektisk praksisforskning, hvorfor også et tidligt og historisk perspektiv har en mere central placering end i mange andre teori-komplekser. For, som man kunne sige; et møde mellem mennesker og mellem mennesker og objekter (materielle og symbolske) har muligvis en definerbar afslutning, men den situation; den effekt og proces, mødet er del af, har det ikke.

Organisatorisk læring og viden udspringer af menneskers handlinger og praksis. Disse handlinger og denne praksis medieres af menneskeskabte redskaber af både materiel, social og kulturel art. Og da vi som deltagere i social praksis netop tager del i det fælles på forskellige måder og fra forskellige ståsteder, involverer praksis forskelligartede perspektiver på det fælles. Det giver derfor god mening at beskrive social praksis som en konfliktuel Kooperation (Axel, 2002). Det fælles emergerer ud af deltagernes handlinger og gensidige dilemmafyldte koordineringer. Det fælles må derfor forstås som noget dynamisk, tilblivende og konfliktuel. Enhver praksis og fælleshed væves af samme grund af forskelle og modsætninger, der må håndteres af dens deltagere, hvorfor social praksis uvægerligt rummer magtforhold, der må adresseres. Ikke fordi det drejer sig om endsige er muligt at ophæve det sociale livs konfliktualitet. Men fordi det følger af ovenstående tilgang, at læring og viden om det fælles også omhandler udvikling af vores adgang til hinanden og muligheder for at deltage, samt måderne disse muligheder fordeles og distribueres på

socialt. Uagtet at magt må forstås som et uomgængeligt aspekt ved social praksis drejer det sig fortsat om at håndtere og forme konflikter og dilemmaer på frugtbare og inkluderende måder, der videst muligt øger vores adgang til og rådighed over vores egne og de fælles handlebetingelser.

### *Praksisfællesskaber*

I forlængelse af ovenstående argumentation beskriver jeg bureauet Cat/WebCorp, som en konstellation af praksisfællesskaber, der på den ene side danner og muliggør bureauet, der igen reciprokt muliggør disse praksisfællesskaber. Disse lidt snørklede formuleringer er ikke tilfældige. De tjener til at markere min teoretiske og metodiske orientering. Begrebet praksisfællesskab er hentet fra Lave og Wengers arbejder (1991 og Wenger, 1998). Begrebet indebærer en særlig dialektisk optik på sociale forbindelser og måderne hvorpå vi mennesker med vores handlinger er betingelser for hinanden.

Lave og Wengers arbejder udgør langt fra en samlet ramme om denne afhandlings analyser, hvorfor begrebet praksisfællesskab heller ikke vil dukke op i hver enkelt kapitel. Begrebet markerer dog, at afhandlingens fokus er på menneskers deltagelse i sociale sammenhænge og at begreberne *praksis* og *deltagelse* forstås som en analytisk enhed, der overskrider essentialistiske, dualistiske og psykologistiske forståelser. Det er sådan, jeg i denne afhandling tænker og forsøger at anvende dem. Hvorvidt det lykkes og hvorvidt begreber er velgennede hertil, kan naturligvis diskuteres. Her skal alene understreges, at det altså er ambitionen.

Begrebet praksisfællesskab bevæger os væk fra abstrakte konceptualiseringer af grupper, fællesskaber eller sociale kategorier mod beskrivelser af, hvordan mennesker er gensidigt engageret i at gøre ting sammen (Lave & Wenger 1991). Som Jean Lave formulerer det (2008), er praksisfællesskaber ”a way of looking, not a thing to look for” (s. 286). Praksisfællesskaber forstås derfor som en socialpsykologisk modus for dialektikken mellem det individuelle og det fælles, det partikulære og det generelle, det sociologiske og psykologiske aspekter. Begrebet forskyder interessen for socialiserings- og internaliseringsprocesser mod et mere aktivt fokus på deltagelse og engagement. Det er bl.a. derfor begrebet også læringsteoretisk introducerer en position, der ikke fokuserer på ”produktion” af læring i klassisk forstand (i form af f.eks. instruktion, undervisning, planlægning, ledelse, rollefordeling, funktionelle arbejdsdelinger og regelstyring), men måske snarere på ”konsumtion” forstået som menneskers aktive deltagelse og engagement i produktionen (og reproduktionen) af samfundet og det fælles. Det ydre blik er erstattet af en situeret interesse for menneskers engagement i social praksis og praksisfællesskaber

forstås som dette engagements ”locus”, men også som et ”center” for magtrelationer og magtkampe.

Næste spørgsmål er naturligvis, hvad et praksisfællesskab så er og hvad der konstituerer det. For konstituerer enhver form for samarbejde et praksisfællesskab? Kan en virksomhed eller et institut på et universitet kaldes et praksisfællesskab? Kan en skoleklasse, en familie, et ægteskab eller et venskab? Og hvad med et køn, et sprog, en nation eller et bestemt teoretisk perspektiv? Hvis enhver social konfiguration kan betegnes som et praksisfællesskab, bliver begrebet hurtigt meningsløst. På den anden side vil en alt for ”klar” definition – i betydningen entydig og snæver – tilsvarende begrænse begrebets anvendelighed, ikke mindst hvis det er tænkt at begrebsliggøre menneskers gøren af sociale forbindelser og sammenhænge.

Principielt set kan der trækkes tråde ud til hele verden fra enhver situation. Det er derfor vigtigt at præcisere, hvilke forbindelser og sammenhænge, man fokuserer på og det er bl.a. dette formål, begrebet praksisfællesskaber tjener til. Begrebet praksisfællesskab er imidlertid en *analytisk* kategori, dvs. det peger ikke på bestemte objekter eller fænomener som f.eks. arbejdsdeling, lønnet samarbejde eller fælles lokalitet. Praksisfællesskaber er snarere noget, der gøres end noget, der ”er”. Hvad der mere præcist menes hermed, skulle gerne blive klarere undervejs, sammen med årsagerne til, at jeg ikke bare kan indholdsdefinere begrebet på forhånd, men snarere må forsøge at vise dets relevans gennem afhandlingen. Definitorisk kan dog understreges, at begrebet praksisfællesskab ikke peger på en stabil gruppering, men snarere på en bestræbelse på at skabe og udvikle ”steder at høre til”. Begrebet indkredser en analytisk ramme, hvorfra det bliver muligt at indramme nogle af de sociale dynamikker, der kendetegner og gennemstrømmer denne bestræbelse. Begrebet tager afsæt i det forhold, at oplevelsen af tilhør forudsætter erkendte forbindelser mellem mennesker. Hermed ikke sagt, at disse forbindelser nødvendigvis erkendes som stabile, harmoniske eller selvvalgte, endelige positive eller ønskværdige. Hermed heller ikke sagt, at tilhørsforhold og praksisfællesskaber ikke også formes af ikke-ankendte forhold og sammenhænge. Hermed alene sagt, at praksisfællesskaber forudsætter, at visse sociale forbindelser i en given praksis erkendes som væsentlige af dens deltagere og væsentlige i forhold til deres handlemuligheder, hvorfor de både hver især og sammen diskuterer og forsøger at udvikle og vedligeholde disse forbindelser.

Som understreget ovenfor kalder jeg ikke Cat/WebCorp for et praksisfællesskab, men for en konstellation af praksisfællesskaber. Dette skyldes to forhold. For det første, at et praksisfællesskab væves af et gensidigt engagement i en *erkendt* fælles praksis og dvs. af oplevelser af fællesskab og tilhørs-

forhold til handlinger udført i fællesskab. For det andet, at enhver praksis arrangeres på særlige *praksisfunderede* relevanser, på hvis baggrund verden samles og deles på specifikke måder alt afhængig af, hvad det så er, vi er i færd med at gøre sammen. Er vi i gang med at spille en fodboldkamp opdeler og samler vi sammenhænge og forbindelser i verden på disse relevanser. Er vi i færd med at færdiggøre et reklamekatalog, opdeler og samler vi vores verden på andre måder og relevanser. Praksisfællesskaber kendes ved sociale forhandlinger om, hvad det fælles og dets betingelser er og dvs. også af forhandlinger om og reificeringer af (i løfter, dokumenter, teknologier, aftaler, rutiner, fortællinger m.m.), hvordan det fælles skal forstås og afgrænses. Praksisfællesskaber er derfor kendetegnet ved *specifikke* forståelser og erfaringer af verden og betydningen og meningen med de redskaber og artefakter, der anvendes i den fælles praksis. Dette munder ud i det vigtige forhold, at praksisfællesskaber involverer ”partikulær” viden: særlige forståelser, rutiner, forholdemåder og rytikker, der bidrager til at konstituere praksisfællesskaber som noget afgrænset, der kan læres og mestres i mere eller mindre grad og som endvidere involverer specifikke omverdensforhold og relationer til andre praksisfællesskaber. Selv om ovenstående definition naturligvis er meget rummelig, delvist selvrefererende og derfor uklar på en række måder, skal vi bemærke, at den ikke desto mindre muliggør nogle afgrænsninger og foreløbige præciseringer:

- Tilfældigt sammensatte medarbejdere på et kursus indgår ikke nødvendigvis i aktiviteter, rettet mod at vedligeholde deres engagement i kursusdeltagelsen. En sådan gruppe udgør derfor ikke nødvendigvis et praksisfællesskab.
- Medarbejdere i en virksomhed møder måske nok på de samme tidspunkter, går gennem den samme hoveddør og spiser den samme mad i kantinen. De forholder sig måske også til de samme beskrivelser af virksomheden i medierne eller i de interne virksomhedsbeskrivelser, ja de anvender måske de samme redskaber og teknologier. Ikke desto mindre kan de fortsat være optaget af at gøre vidt forskellige ting med disse redskaber og derfor også gruppere sig omkring højest forskelligartede perspektiver på det fælles. Den fysiske indramning af en virksomhed i bygninger og kontorer udgør derfor ikke det egentlige fokus for deltageres engagement i den fælles praksis, men snarere en del af den kontekst, hvori dette engagement kommer til syne på forskelligartede måder. En virksomhed er derfor ikke nødvendigvis et praksisfællesskab, men udgør snarere en konstellation af praksisfællesskaber.



- En bestemt faglig kunnen, uddannelsesmæssig baggrund eller branchemæssigt tilhørsforhold kan give anledning til mange fælles erfaringer. Erfaringer, der kan udveksles mellem kolleger i den samme virksomhed eller i telefonsamtaler med kolleger i andre virksomheder. Disse samtaler og erfaringsudvekslinger af en vis fælles viden udgør dog ikke nødvendigvis en afgørende komponent i de enkelte deltageres daglige praksis. Et fagligt eller branchemæssigt tilhørsforhold konstituerer derfor heller ikke nødvendigvis et praksisfællesskab.

Praksisfællesskaber defineres ikke af bestemte objektiveringer af noget fælles, såsom et navn, titler, en brug af bestemte redskaber, en bestemt faglighed eller fælles lokalitet. Praksisfællesskaber grundlægges heller ikke på et fælles sprog (og således formentlig heller ikke på en fælles etnicitet, religiøsitet eller nationalitet). At tale om f.eks. en kultur som en slags praksisfællesskab vil derfor være en misforståelse. Analyser af den art indebærer typisk, at centrale variationer, forhandlingsdynamikker og konflikter i social praksis ignoreres – hvilket er stik mod hensigten med begrebet praksisfællesskab (Wenger 1998). At overbetone stabiliteten og kontinuiteten i en bestemt social konfiguration indebærer typisk en risiko for at vigtige sociale variationer og forskelle overses. Det er ofte ad den rute, vi taler om sociale strukturer og social reproduktion, uagtet at de sociale konfigurationer, der omtales, i realiteten kan have forandret sig så meget og give så varieret og anderledes mening end tidligere for deltagerne, at kun reificeringen, f.eks. navnet på det givne forhold, består. Beskrivelsen af Cat/WebCorp som ”en konstellation af praksisfællesskaber” er begrundet i ovenstående argumentation og en interesse for at få fat i den kompleksitet, konflikthedsitet og de dilemmaer, der kendetegner organisationer.

## **Forholdet mellem teori, proces og tekst**

Det er både en unik styrke og svaghed ved dialektisk tænkning, at alt relaterer sig til alt mulig andet. Fra et dialektisk perspektiv er der ingen vej udenom dette vanskelige vilkår, idet det nu engang er sådan virkeligheden er indrettet. Ikke desto mindre udgør det fortsat en stor udfordring i forhold til gængse ideer om det videnskabelige håndværk, dets processer, kundskabsidealer og ”benchmarks”. Det, der indenfor en dialektisk tradition kan forekomme forsimplet og reduktionistisk, kan for andre forekomme unødigt indviklet, rodet og uklart. Der er derfor god grund til at indlede med den advarsel, at jeg ikke har konstrueret en lineær analytisk fortælling, til trods for at teksten naturligvis har en indbygget linearitet.

Det er en pointe i denne afhandling at synliggøre kompleksitet – også i afhandlingen selv og de forskningsprocesser, den objektiverer. Ethvert forsøg på at inkludere ”det hele” er imidlertid naivt og ville endvidere lede til såvel empirisk som formidlingsmæssig forstoppelse. Modsat kan klarhed og entydighed også dække over overgreb på ens materiale og den kompleksitet såvel ens materiale som ens arbejde med det er rundet af. Dialektisk forskning indebærer derfor den udfordring, at finde en passende fremstillingsmåde, der over mindst mulig vold på mylderets integritet - materialets såvel som procesens -, men samtidig også mindst mulig overgreb på kravet om forståelighed og fremstilling. Mit forsøg på at finde denne ’passende’ fremstillingsform har resulteret i passager og skrivemåder, som flere af mine kolleger høfligt har antydnet var vel rigeligt skønlitterære og fortællende. Når jeg nævner det, er det for at pege på den pointe, at de formmæssige valg i denne afhandling tænkes at tjene videnskabelige formål. Et opgør med f.eks. positivitiske kundskabsidealer lader ikke den klassiske skabelon for videnskabelig redelighed uberørt. I en dialektisk tradition kan form og indhold nok konceptualiseres adskilt, men det gælder ikke deres virke. Billedet af den selvstændige forsker, der kaster hypoteser ud i verden for så at afprøve dem, kan ikke fastholdes i en dialektisk tradition. Dialektikkens dynamikker er ikke bare noget, der foregår ”derude”. Også forskersubjektet er hvirvlet ind i hverdagens mylder, hvorfor forskningsprocessen ikke alene bevæger hypoteser, men også det hypotesen omhandlede og den, der i sin tid udformede den.

Som allerede nævnt var præmisserne for denne afhandlings initierende undren spørgsmålet om, hvilke former for fællesskab den moderne videnvirksomhed gav anledning til: hvis fagområdet som social grupperingspunkt var på retræte (Sennett 1999, 2006), hvilke orienteringsakser ville da træde i dets

sted? Hvis de traditionelle klasser var under afvikling, hvilke nye grupperinger ville da dukke op? Min plan var at lægge ud med en pilotundersøgelse, hvor jeg fik greb om, hvad der foregik og hvordan arbejdet og hverdagen i Heraclitus og Cat/WebCorp var organiseret. Viden herom ville kvalificere den egentlige undersøgelse. Tingene fik dog hurtigt sit eget liv. Det arbejde, der skulle levere et ståsted for undersøgelsen, resulterede snarere i nye former for undren og mit oprindelige fundament begyndte at vige og omdrejningspunktet erodere. Stadig længere henne i forløbet handlede mine interviews og observationer og de spørgsmål, jeg stillede mig selv og andre, først og fremmest om at få styr på og forstå, hvordan hverdagen i Cat/WebCorp i grunden hang sammen: hvordan arbejdet var organiseret og hvad det gav anledning til at sorger og glæder, muligheder og problemer for ledere og ansatte. For at forstå de interne forbindelser og dynamikker måtte jeg skaffe mig større indsigt i det marked og den branche, jeg befandt mig i. For at få greb om dette måtte min viden om virksomhedens kunderelationer og samarbejdspartnere også uddybes og det viste sig igen også at forudsætte større viden om de teknologier og kommunikationssystemer, der var i anvendelse. Og sådan blev det ved. Efter næsten to års indsamling af empiri kunne jeg konstatere, at tiden ikke alene var løbet fra mig, men at forarbejdet også var blevet til selve undersøgelsen og tråden i mit materiale snarere bestod af det fletværk af forskelligartede projekter, perspektiver, dilemmaer og udfordringer, som ledere og medarbejdere i Heraclitus og Cat/WebCorp havde fortalt om, inviteret mig ind i og gjort mig interesseret i.

Denne afhandling er alligevel endt med at handle om nye former for fællesskab – eller måske rettere fælleshed - i moderne arbejdsliv. Det var dog først gradvist og efter lang tids baksen, jeg kunne se, hvorledes det hele fortsat talte ind i det oprindelige interessefelt og at jeg tilsyneladende havde udviklet en skærpet interesse undervejs, dels for hvordan de dynamiske sociale konstellationer overhovedet kunne begribes og hvordan de opstod. Dels for hvordan disse konstellationer udviklede sig og løbende stod i forhold til hinanden og herigennem bidrog til diverse arbejdsrelaterede differentierings-, inkluderings- og ekskluderingsprocesser.

## Data

Afhandlingen er skrevet på baggrund af 2 års ”feltstudier” i et stort dansk reklamebureau, samt to ophold i to nyoprettede afdelinger af virksomheden i et land i Asien. Sidstnævnte besøg var ikke planlagte, men syntes relevante (og mulige) undervejs i forløbet. Af hensyn til afhandlingens færdiggørelse og

længde indgår sidstnævnte data dog alligevel kun indirekte. Der er mit plan at skrive om dem andetsteds.

Mine i alt to års kontakt med ledere og ansatte i Cat/WebCorp, der er en del af Heraclitus, har været organiseret i skift mellem intense perioder på ca. en måneds varighed med daglige besøg (ofte hele dagen, men enkelte gange blot nogle timer, hvis tiden var knap, men der foregik noget interessant), afbrudt af perioder på et par måneder med andre aktiviteter.

Afhandlingens analyser baserer sig på deltagerobservation, samt ca. 20 bandede interviews og 6 bandede møder mellem forskellige ledere og medarbejdere. Dette efterfølgende transskriberede materiale dækker udsagn fra en bred skare af medarbejdere i huset: ledere, mellemledere, grafiske medarbejdere, kontaktfolk, rentegnere, køkkenpersonale og systemudviklere, samt ledere, mellemledere og medarbejdere i de nye 'afdelinger i Asien, der som sagt ikke anvendes eksplicit. Herudover har jeg deltaget i to forskellige kursusforløb for de nyansatte asiatiske medarbejdere og deres nye danske kolleger, samt overværet diverse konference-calls, teammøder, mandagsmøder og krisemøder. Jeg har endvidere haft adgang til en række virksomhedsdokumenter: virksomhedspræsentationer, strategipapirer, værdipapirer, manualer og evalueringsskemaer. Jeg har været på virksomhedens intranet og derfor modtaget fællesbeskeder og mails. Og jeg har fotograferet rum, ophængte billeder og slogans. Alt sammen på baggrund af en åben og generøs adgang fra både ledere og medarbejdere til deres hverdag i og indimellem udenfor Cat/WebCorp. Samlet set består mit materiale således af følgende:

- Observationer nedfældet i dagbøger og notater om observerede begivenheder, forhold, overhørte samtaler eller egne samtaler med ledere og medarbejdere.
- Fotos af forskellige fysiske steder og objekter.
- Dokumenter såsom værdipapirer, virksomhedsbeskrivelser, manualer til interne softwareprogrammer og kursusmaterialer.
- E-mails fra intranet korrespondancer, samt powerpoint-præsentationer af virksomhedens organisation og "workflow", samt af visse kursusdeltageres oplevelser af et specifikt kursus.
- Båndoptagelser af både formelle og uformelle samtaler, dvs. af såvel formelle interviews som bandede optagelser af formelle og uformelle møder (altid med tilladelse). I alt et materiale på 26 transskriptioner, hvoraf 20 udgør transskriptioner af egentlige interviews og 6 udgør transskriptioner af bandede møder og samtaler. De fleste fuldt ud transkriberet, men enkelte meningskondenseret.

## Kapitel 2

# Ind i hverdagens produktionskredsløb

### Ind i hverdagen - udefra

#### *Markedet og reklamebranchen*

We wanted to create a preservative free, chemical free alternative to cola for ages. The truth is we sell tonnes of cola (actually less and less), however, an all-natural, low sugar drink is what Pret's all about. – Lets see if we can do away with cola once and for all. - (fra en sodavands etikette i madkæden Pret a Manger)

Man skal givetvis være varsom med at tolke tendenserne på verdensmarkedet ud fra skriften på en sodavands-etikette. Under mine 2 år i Cat/WebCorp kom jeg ikke desto mindre i tanke om dette herlige stykke tekst, som jeg havde gemt i min kalender. Jeg var stødt på det i London, da jeg en dag var inde for at snuppe en hurtig frokost i madkæden Pret a Manger. Teksten stod på en sodavandsetikette på en af madkædens egne sodavand - lige ved siden af CocaCola-dåserne. På et umiddelbart fortolkningsniveau handler teksten om gode intentioner om at producere sundere drikkevarer, men dens arrogante og selvsikre tone antyder immervæk også et ændret styrkeforhold mellem brand og salgskæde. En dag slog det mig, at det bl.a. var dette, man bruger så megen energi på at tilpasse sig indenfor reklamebranchen i almindelighed og Cat/WebCorp i særdeleshed. Teksten på etiketten henviste til den samme organisatorisk-teknologisk transformation, som Ole gang på gang forsøgte at indfange i hans næsten daglige fortællinger om ”kreativ effektivitet” til medarbejdere, partnere, kunder osv..

Reklamebranchen har givetvis rødder langt tilbage i historien. Den moderne reklameindustri, som vi i dag kender den, er dog født ud af industrialiseringens masseproduktion og vævet af den moderne markedsplads mange udviklinger, bl.a. en hastigt voksende produktivitet ledsaget af en stigende købekraft, der tilskyndede større synliggørelse af varers eksistens og fremhævelse af deres fordele og livsforbedrende kvaliteter. Udviklingerne betød, at der ikke kun skulle produceres varer, men også købere, der oplevede dem som relevante og ønskværdige. Da de nye produkter i stigende grad var masseproducerede og derfor forholdsvis ensartede, måtte deres rejse ud i samfundets kroge ledsages af både informative og suggestive budskaber.

Det specialiserede marketingsarbejde og den konkurrencebaserede branding blev født af maskinalderen. Og det er ofte disse fortællinger, vi trækker på, når vi taler om reklamearbejde og marketing. Med masseproduktionen påbegyndtes det mere specialiserede arbejde på produkternes image eller – som det i dag hedder – dets brand. Branding handler om at hive produkter ud af dets anonyme tilværelse på markedet ved at få det til at sitre med unikke kvaliteter og præferencer. Brands skal muliggøre identifikation med produktet: genkendelighed, borgen for kvalitet og værdimæssige associationer.



Hverdagen i Cat/WebCorp handler om mange ting, men måske først og fremmest om reklamearbejdets videre rejse ind i 'computeralderen'. I en branche, der fortsat opererer i et miks af associationsvidenskab og konnotati-

onsfabrikation, formidling, analyse, innovation og teknologidreven produktion. Men også en branche præget af et skifte i fokus fra det kreative arbejde til et voksende fokus på hastighed, fleksibilitet og brugerdreven innovation og produktion. Det kommercielle budskab må naturligvis fortsat fokuseres (på specifikke forbrugersegmenter), dramatiseres (associeres med relevans, identitet, livsstil) og intensiveres (hvad der virkede i går, virker ikke nødvendigvis i dag). Kommunikations-kanalerne bliver dog stadig mere mangfoldige og allestedsnærværende, hvorfor forbrugernes opmærksomhed hele tiden bliver en stadig mere krævende faktor. Det aspekt er ikke nyt. I Cat/WebCorp og i den danske reklamebranche over en bred kam er det imidlertid blevet vanskeligere at prioritere det informative og suggestive højere end konkurrencen på hurtigst mulig præcision og turn-over time i forhold til kundernes øjeblikkelige behov, dvs. hastighed, interaktivitet og fleksibilitet. Kodeordet er ikke længere *Kreativitet!* Det er *Effektiv Kreativitet!:* brugerdreven produktion, *Lean* og *Just-in-Time*.

#### *Den nye 'Best Practise'!*

Cat/WebCorp tilskyndes til effektiv kreativitet gennem bureauets relationer til deres absolut største og mest succesrige samarbejdspartner, virksomheden Visco. For mange er Visco et Brand og et stærkt eet af slagsen. Men Visco er også noget mere og noget andet. Visco er et Brand, der også er Retailer. Nomineret til et af de 'most admired companies to work for' flere gange i sit værtsland og en af de hurtigst voksende virksomheder nogensinde, er Visco indbegrebet af den nye økonomis frontløbervirksomhed og en yderst imponerende og lukrativ kunde for et dansk reklamebureau. Visco er en frontløber for mange frontløbervirksomheder og eksemplificerer efter manges mening vejen til succes i den nye økonomi, som en mønstermodel for det efterspurgte kodeord: 'best practise'. Men hvad er Viscos hemmelighed? Præcis dette spørgsmål stillede redaktøren for et anerkendt tidsskrift Viscos ejer og stifter (ikke opgivet af hensyn til anonymisering). Hans svar var, at det lige præcis ikke handler om informationsarbejde og merbetydninger, om synlighed og branding. Svaret er i dag langt mere simpelt: skab en salgskæde, der ikke er afhængig af forretninger; muliggør innovation uden innovationsafdelinger og muliggør produktion uden produktionsfaciliteter. Succes i den nye økonomi handler ikke om virksomheders Brand eller størrelse talt i hoveder. Ifølge Visco handler det om størrelse talt i omsætning og cirkulationstid. Og det er ofte noget ganske andet. Omsætning øges i dag gennem fleksibel specialisering og det, Visco selv betegner som virtuel integration.

Det kan virke besynderligt at starte rejsen ind i Cat/WebCorps hverdag med at tale om kunder og sodavandsetiketter. Efter mine 2 år i Cat/WebCorp stod det dog mere og mere klart for mig, at et snapshot af hverdagens mylder i grunden ikke lettede meget på låget til, hvad hverdagen i Cat/WebCorp egentlig gik ud på. Det forekom mig snarere, at det egentlig interessante bestod i tingenes dynamik: måderne tingene mere konkret ændrede og udviklede sig på; dilemmaerne i disse udviklinger, måden de blev håndteret på og ikke mindst retningen, de bevægede sig i socialt, kulturelt, politisk og psykologisk. At forstå noget af dette viste sig imidlertid vanskeligt uden en vis indsigt i, hvad det var for markedsforhold, der måtte håndteres; hvad samarbejdet med de forskellige kunder egentligt indebar og betød for livet i Cat/WebCorp. Ledernes og medarbejdernes tilskyndelser til at handle, samarbejde og arrangere sig på bestemte måder var ikke kun tilskyndet af de interne forhold og samarbejdsrelationer, men også af sammenhænge og forbindelser ud af huset. Det er noget af det, dette kapitel omhandler.

### *Virtuel Integration*

Den i dag så udskældte bureaukratiske vertikale integration opstod i sin tid som et svar på delvist ustabile markeds-mæssige infrastrukturer. Usikredistributionskanaler og en ustabil adgang til energikilder og produktionskomponenter; en mindre mobil arbejdskraft, omskiftelige toldbarrierer, svingende valutakurser og alverdens forhindringer for en forudsigelig planlægning og kalkulation af produktion, distribution og profit.

Den bureaukratiske organiseringsform og dens i dag så udskældte træghed og stivhed opstod som svar på disse udfordringer: ydre uforudsigeligheder og usikkerhedsmomenter, der måtte stabiliseres via kontrol over så mange af produktionsforholdene som muligt: distributionskanalerne, adgangen til råmaterialer og arbejdskraft m.m.. Det Visco om nogen har forstået er, at de centrale elementer i denne udfordring, disse usikkerhedsmomenter, i dag er under kontrol. Marx (1970) havde givetvis ret i, at Kapitalismen ikke kan "eksistere uden at uafadeligt revolutionere produktionsmidlerne og altså også produktionsforholdene, det vil igen sige samtlige sociale forhold" (s. 162-63). Men vi også medtænke betydningen af de kulturelle og juridiske forhold, hvorved markedets logikker og infrastruktur og tilliden til samme historisk formes med graden af deres lovmæssige institutionalisering. Den fortsatte sikring, udvikling og udbredelse af varers og arbejdskraftens frie bevægelighed; retten til fri entrepriise; en stadig bredere accept af og installering af utilitaristiske og entreprenøriske rationaler, selvforståelser og evalueringsformer. Og



kulturelle sammenstillinger af kapitalisme, demokrati og konstitutionelle individuelle frihedsrettigheder. Uagtet at kapitalismen kendes ved kronisk forandring og transformation, eksisterer der således fortsat en række elementer og regulariteter, der stabiliserer og muliggør disse kendetegn.

I dag fremstår kapitalismens infrastrukturelle idealer, konkurrencelogikker, forandringsideologi og vækstprincipper som hegemoniske og "the only game in town". Ethvert spil har imidlertid fastsatte regler og også spillet om den kroniske konkurrence- og forandringsevne kræver en vis orden: aldrig har energikildernes tilstrømning, arbejdskraftens og varernes frie bevægelighed, ejendomsretten og markedslogikken været så juridisk lovsikret, institutionelt naturaliseret og infrastrukturelt stabiliseret som i dag. Hvad der kan ligne noget radikalt nyt og anderledes fra et kulturelt perspektiv, fremstår derfor fra et mere logistisk perspektiv snarere som videreudviklinger end afviklinger af industrialismens og kapitalismens grundlæggende mulighedsbetingelser. Det er videreudviklinger af en underlæggende stabilitet og *orden*, der i dag muliggør et øget fokus på fleksibilitet og nye forretningsmæssige koordineringer af virksomheder over stadig større globale afstande og i stadigt mere midlertidige og uforpligtende arrangementer. Det er denne underlæggende enhed, der i dag muliggør billeder af samfundet som stadigt mere differentieret, fragmentering og uoverskueligt.

Alle Cat/WebCorps kunder er store virksomheder, der sælger store mængder af det ene eller det andet. Og måden de gør det på er ikke tilfældig. Dette gælder ikke mindst bureauets absolut største og vigtigste kunde: Visco. Visco sælger teknologisk udstyr i enorme mængder, men deres særlige forretningsmodel går netop ud på, at de sælger det hele via et velsmurt maskineri af koordineret samarbejde mellem utallige uafhængige underleverandører af alt lige fra produktkomponenter, fragt, eftersalgsservice, finansieringsydelse, marketings- og reklamearbejde. Visco har ingen innovationsafdeling. Det behøver de ikke. De bruger bare markedets mest innovative komponentproducenter, fragtvirksomheder, serviceudbydere og marketingsbureauer. Og de har ingen forretninger. Det behøver de heller ikke, for det hele kan sælges via nye medier og informationsteknologier, først og fremmest internettet, reklamekataloger, annoncer og fax. Både produktkomponenter, færdige varer, arbejdskraft og information bevæger sig forholdsvis ubesværet over tidlige og rumlige afstande og landegrænse. Så hvorfor hænge fast i lokaliteten!

Visco mestrer om nogen det, man i dag kalder *Lean*. Begrebet Lean kan umiddelbart oversættes til "slank", hvilket i grunden er ganske informativt. I litteraturen om fænomenet i den industrielle sociologi forbindes udtrykket ofte med en særlig adræt og fleksibel Japansk inspireret produktionsform. I slut-

halvfjerserne og 80'erne blev ikke mindst den amerikanske og europæiske bilindustri gevaldigt presset af japanske bilproducenter (bl.a. Toyota), der fik komponenter leveret af mindre uafhængige virksomheder (for en uddybning se. f.eks. Harvey 1990, Thompson & McHugn 1995). Dette betød, at de japanske bilfabrikanter dels havde lettere ved at udskifte underleverandører, hvis der pludselig var bedre komponenter på markedet, uden at dette skabte intern uro i virksomheden (ingen interne fyringer). Dels fik mulighed for at være innovative, uden selv at investere i innovation (det måtte de små ofte familiedrevne foretagender konkurrere på). Og slutteligt betød det også, at man kunne placere ordrer 'lige-til-tiden', hvorfor man også sparede udgifter til store varelagre og usolgte varer. Alt i alt viste forretningsmodellen sig langt mere omkostningseffektiv, slank og adræt (i betydningen omstillingsparat) i forhold til forbrugerønsker, end de store mere traditionelle bilproducenters i f.eks. Detroit. Lean-tankegangen har siden bredt sig til utallige (hvis ikke alle) produktionsområder og elementer af tankesættet findes ofte som en underliggende klangflade for moderne udtryk som fleksibilitet, omstrukturering, effektivisering, 'partnerskaber' og 'netværk'.

Selv om Visco ikke har opfundet lean-kategorien, kunne man nemt få den tanke. Visco har perfektioneret det koncept, der i dag flyder ind over arbejdsmarkedet i en slipstrøm af rationelt kalkuleret downsizings, udlicitering, outsoaching og offshoring. Og de har gjort denne bestræbelse til grundpillen i deres succes.

### *Time-to-market! – Just-in-time!*

Virtual integration harnesses the economic benefits of two very different business models. It offers the advantages of a tightly coordinated supply chain that have traditionally come through vertical integration. At the same time it benefits from the focus of and specialization that drive virtual Corporations. – (Viscos ejer og grundlægger citeret efter tidsskrift).

Forbrugerne vil have de seneste produkter, hvorfor det handler om at minimere den såkaldte "time-to-market". Derfor bestiller Visco ikke store varelagre hjem. Det er ikke længere nødvendigt, men netop derfor, forklarer Viscos stifter, bør krav-specifikationerne til Viscos samarbejdspartnere ikke længere lyde: "Well, every two weeks deliver 5000 to this warehouse, and put them on the shelf". I dag kan og bør den i stedet formuleres som: "It's Tomorrow we need 8562, and deliver them to door number seven by 7 A.M." (Ibid). Det er

forbrugernes øjeblikkelige behov og de infrastrukturelle muligheder for den hurtige tilfredsstillelse af dem, der i dag skaber konkurrencefordele. Derfor er udfordringen heller ikke længere ”how much inventory there is, but how fast it is moving”, som Viscos ejer og grundlægger udtrykker det, som en parafrasering af Marx’ gamle pointe: penge og kapital er to forskellige ting. Kapital er ikke penge i lommen, men værdier i ekspansiv bevægelse.

Visco producerer (bestiller og samler) kun de varer og det antal varer, de ved forbrugerne har købt og bestilt. Hvem der i sidste ende producerer disse varer – hvilket Brand og hvor de kommer fra – er mindre vigtigt. Det vigtige er Visco-logoet, der i sidste ende smækkes i røven på det hele og kravet om en vis kvalitetssikring og produktion lige-til-tiden. For Visco handler det derfor om at bygge: ”data linkages that let us see in real time how we’re doing – when parts are dispatched, for instance, or how long it takes to respond to a request for service or product” (Ibid). Det kræver imidlertid et ganske særligt organisatorisk arrangement, at få dette til at fungere. Et arrangement, hvor “you’re basically stitching together a business with partners that are treated as if they’re inside the company” (ibid). Partnerskaber med hvem “You’re sharing information in a real-time fashion”, men partnerskaber, som ikke desto mindre “only will last as long as they (the partners) maintain their leadership in technology and quality” (Ibid).

Gennem de sidste 5 år har Cat/WebCorp trådt stadigt længere ind i Viscos kredsløb og dette tidstypiske organisatoriske arrangement for ’best practise’. Ind i en organisationsform, Viscos stifter og ejer betegner som *virtual integration*, hvis honnørord: fleksibilitet, mobilitet, lean management, just-in-time-production, netværk og partnerskab, trådes af mere konkrete teknologiske og socio-materielle komponenter. For Cat/WebCorp har partnerskabet med Visco været en spændende og lærerig rejse. Og ikke at forglemme en yderst lukrativ én af slagsen. Rejsen har ført stadigt flere og større opgaver med sig og Viscos succes har også været Cat/WebCorps – og omvendt. Forudsætningen for det hele har imidlertid været et stadigt tættere og mere integreret samarbejde. Og det vil for Cat/WebCorps vedkommende sige en rejse stadigt længere ind i Viscos teknologidrevne netværksmaskineri og rationaler.

Men hvad har denne rejse betydet? Hvor fører den hen? Og hvad går fleksibilitet, selvforvaltning og pro-aktivitet og forandringsparathed egentlig ud på i disse teknologidrevne organisationskredsløb: for Cat/WebCorp, dets ledere og dets medarbejdere? Hvilken betydning har disse udviklinger og koordineringsformer for de forskellige deltagere og deres oplevelser af fællesskab, kompetence, læring, handlemuligheder og arbejdsglæde?

At nærme sig disse spørgsmål udefra, som jeg har gjort det i ovenstående afsnit, kan både være et billede på den fremmede, der prøver at forstå på afstand eller forskeren, der anskuer Cat/WebCorp som eksempel på og formet af generelle tendenser i den samfundsmæssige kontekst. Udtrykket 'udefra' kan dog også læses som blot ét perspektiv (i dette tilfælde kundens) - ud af flere andre - på den sammensatte praksis i Cat/WebCorp, vævet ind i et mere overordnet forsøg på at forbinde hverdagen på tværs af forskelligartede perspektiver på en fælles men sammensat praksis, der holdes sammen i og af adskilte men forbundne handlesammenhænge. Det er sidstnævnte tilgang, der forfølges i denne afhandling og lægger materialet til rette for en særlig fremgangsmåde. En fremgangsmåde, der naturligvis fortsat beskriver den fremmede, der prøver at forstå, men videst muligt ikke på afstand. Det skulle gerne blive klarere undervejs.

## Ind i hverdagen - fra oven

### *På Renes kontor*

Jeg bliver vinket ind på Renes kontor midt i en telefonsamtale. Rene ser anspændt ud og han er tydeligvis irriteret. Mens han taler, laver han himmelvendte øjne til mig, idet han peger mig ned på stolen foran hans skrivebord. Rene er direktør i Cat/WebCorp og det, man ville kalde en "selfmade man". På få år har han skabt et af Danmarks mest succesfulde reklamebureauer og han er knapt fyldt 40. Nu sidder jeg og lytter til den tilspidsede telefonsamtale, mens jeg kigger ud over byen.

"OK" lyder det, da Rene fjerner høresættets mikrofon fra mundvigen. Jeg smiler og spørg, hvad det handlede om, mens jeg samtidig peger på båndoptageren. Rene nikker bekræftende og begynder så at udfolde lidt af hans eget perspektiv på den 'virtuelle integration':

- Alles kalendere, det er sådan noget, der hopper rundt ikke. Og alle virksomheder, de tænker jo i kvartaler. De tænker jo ikke i årsudsigt vel? Det er sådan noget med, hvordan får vi det her klaret i det her kvartal, fordi det er det, de bliver målt på ikke. Det gør bare, at sådan en samtale, den kan blive så overdrevet hektisk altså.

- Var det én fra Visco?

- Ja. Hun er ny europæisk ansvarlig for al Visco on-line. Der kommer sådan en pige ind fra højre ikke. Med lange negle. Hun skal bare vise nogle resultater, fordi hele hendes verdensbillede, det er sådan noget med: hun er blevet transferret til Europa. Det koster Visco en halv arm at lave sådan et stunt. Fordi hun skal ha' bolig og pis og lort. Så nu er hun kommet herover. Nu skal hun virkelig levere resultater i en virksomhed, der lever i kvartaler. Der skal du levere resultater hvert kvartal. Det svarer stort set til, at du nærmest har en årsafslutning, når kvartalet er gået: hvor meget har du scalleret eller sparet eller gjort eller.... hvor meget mere forretning har du genereret i det her kvartal?

- Er det fordi Visco er på aktiemarkedet, der skal leveres resultater på den måde?

- Ja. Vi kan jo se det på alle vores kunder. De begynder jo mere og mere at tænke i kvartaler. Og alle vores kunder, alle de store virksomheder, de har jo opfundet det her lækre begreb, der hedder procurement.

- Hvad hedder det?

- Du har procurement afdelinger, indkøbsafdelinger. Det vil sige i gamle dage var det jo sådan i vores branche, så ku vi bygge en relation til en marketingsdirektør op. Afhængig af hvor god en relation, du byggede op som en servicevirksomhed for dem her, så fik du en gensidig forståelse for, at du gjorde ham til en helt og så var der nogen projekter, hvor du ikke tjente så meget og så var der andre projekter, hvor de sådan: nå men jeg ved sgu godt, at du har hjulpet mig, så den tager du over på det her job. Altså sådan én eller anden gensidig tillid. Nu er der kommet den her tredje øh.. onde afdeling som ... det kan godt være *du* som marketingansvarlig peger på bureau X, men det kan være din indkøbsafdeling peger på bureau Y, fordi de har været ude og undersøge markedet og kan se, at *vi kan få det billigere et andet sted!*. Det vil sige, det giver sådan et enormt ubehageligt arbejdsklima generelt set. Og altså selv Nordea, de har jo opfundet procurement-begrebet nu. De begynder at evaluere alle deres kontrakter og hvordan køber vi ind og hvad betaler vi osv.. Så begynder du at konkurrere i et globalt marked. Så når jeg sidder med hende her heksen, hun er jo sådan én: *jamen hvorfor skal jeg ikke bare lægge det her til Indien? Lige den der del kan jeg jo bare pille ud og lægge til Indien.*

- Det siger hun til dig?

- Ja ja. Sådan er de sgu efterhånden blevet alle sammen. Sådan er det bare. Sådan er markedet bare blevet.

Cat/WebCorps rejse ind i den virtuelle integration har været spændende og berigende. Men ifølge Rene og de øvrige ansatte har den også nødvendiggjort mindre ønskede tilpasninger og en voldsom forandring af bureauet. Rejsen har været ledsaget af en fortløbende intensivering af det finansielle blik på virksomhedens dele – både udadtil og indadtil – og en stadig mere kortsigtet måling af den finansielle performativitet. For både medarbejdere og ledere er det blevet hverdag at deltage i en verden udmålt i økonomi og stadigt mindre tidsenheder. Ligesom den øgede hastighed i kundernes produktion, distribution og konsumtion har nødvendiggjort en sælsom blanding mellem på den ene side øget strømning, volumen og hastighed i produktionen af reklameprodukter og på den anden side et øget krav om fleksibilitet, tilpasningsevne og omskiftelighed i organiseringen af denne produktion til omskiftelige forbrugerønsker, vareudvalg og samarbejdsrelationer.

I dag må alle, ikke blot slutbrugeren, men også ens samarbejdspartnere, behandles som kunder. Og som bekendt, har kunden altid ret. Det har skabt nye samarbejds måder og visse dilemmaer omkring sammenhængen i Cat/WebCorp, samt en voksende interesse for vanskelige spørgsmål om hvordan man sikrer kontinuitet. For hvordan forbereder man sig til det kronisk uforudsigelige? Hvordan planlægger man fleksibilitet og hvordan sikrer man stabile indtægter og kunderelationer?

Den interne organisation af huset i mere eller mindre selvstændige dele, der betjener hinanden i dobbeltbundne kunde,- og kollegarelationer, er ét af svarene på disse udfordringer. Den løse relationsform snor sig ikke alene rundt om huset, men også ind i det og ud af det. Men ligesom medarbejderne fortsat oplever, at de interne netværk har et vist centrum, er oplevelsen den samme, hvad angår relationerne i de eksterne samarbejdsnetværk og *virtuelle* integrationer. Her er kunden, ikke mindst Visco, i centrum. Spørgsmålet fra Renes perspektiv er, hvordan man i forlængelse heraf, bedst administrerer virksomhedens udvikling, viden og kompetencer under disse betingelser?

### *Fleksibilitet og tilpasning*

Oppe på Renes kontor, sænker Rene stemmen en smule.

Visco er jo den ondeste virksomhed i verden. Helt seriøst! De er dygtige og de har en meget spydig og meget spids kultur, som selvfølgelig... (Rene sukker) Jeg er sådan et værn overfor resten af huset her, fordi jeg forsøger bare at bevare en vis grad af hæderligt arbejdsklima ikke. Jeg lover dig for, det er tough business det dér du”.

Jeg svarer, at jeg også har kunnet fornemme det på nogle af folkene i huset. Gennem de måneder jeg allerede har været i Cat/WebCorp, har adskillige ansatte udspyt frustrationer over Visco-samarbejdet. Frustrationer over, at Visco f.eks. ikke længere finansierer rejser til deres ansatte, så de kan mødes med Cat/WebCorp-kollegerne. Eller frustrationer over, at deres samarbejdspartnere i Visco ofte skiftes ud eller forsvinder, så man hele tiden skal ”løbe tingene igang fra bunden”, som een af de ansatte formulerede det. Så jeg svarer genkendende til Renes beklæmthed og forklarer, at jeg også er stødt på et par ansatte, der tidligere har været ansat i Visco, men som netop gennem samarbejdet, har søgt herover. ”Ja vi har sgu mange ansatte, der har forladt Visco, men de ansatte, de ser en tiendedel af det. Det lover jeg dig”, udbryder Rene og fortsætter: ”Nu skal du se her (Rene åbner sin computer og peger på skærmen:

- Hver eneste dag, så kommer der en rapport fra Visco og hvis du er Visco-ansat og du er noget inden for musikken, så sidder du og venter på, at den her e-mail kommer. Altså folk, direktører, topstillinger, halvanden-to millioner kr. i løn om året. Virkelig hotshots. Det er det, de lever for, det her. Alle dem, der er noget.

- Og den kommer også til jer hver dag?

- Ja. Her kan du se, at i går, der forecastede man at telefonen i England, i business segmentet i virksomheder fra 0 til 200 ansatte, ville ringe 702 gange. Baseret på de marketings aktiviteter, vi kører. Der kan du forecaste per dag: hvor mange gange ringer telefonen. Den ringede 578 gange. Så det var kun 82 %, så derfor er den her rød. Og rød, det er ikke godt.

- Det forstår jeg ikke. Det bliver du nødt til at forklare.

- Okay vi laver nogle marketingsaktiviteter. Der er nogle kataloger og der kører noget tv og der kører noget radio, avisreklamer og der kører alle mulige ting, men alting skal skabe én eller anden reaktion. Det kan være et kald i et Callcenter til en sælger. Det kan være en Internetordre på nettet. Der går de ind land for land og der forecaster de dag for dag, hvad der sker. Se hernede: i Danmark, der skulle telefonen ringe 29 gange på BSD og 40 gange på DHS. Den ringede 138 gange på DHS, det vil sige, det var godt. Det var 345 % over ikke. Det vil sige fredag, der har du en total på 142 på BSD og 109 DHS. Det var jo fint.

- Men de røde tal (jeg peger på de røde tal på skærmen)?

- Det var de lande, hvor de ikke har performeret godt nok. Herhenne er så det interessante tal, der har du kvartalet. Der har vi haft en håbløs start på kvartalet, der startede den 9. maj, helt forfærdeligt. Det her det er *disaster*. Visco kan ramme kvartalerne, når du så tager sådan en tre måneders periode, så rammer du typisk inden for noget plus-minus 2 %. Så de styrer alting så taktisk: *så kører vi lige nogle flere annoncer. Så kører vi noget mere af det og så stopper vi lige noget og aflyser noget.* Det samme kan de så gøre med alle de her aktiviteter, som genererer trafik på nettet.

- Hvordan? Er det fordi alle opkald allerede, som nogen forklarede mig, at når opkaldet kommer ind, så bliver det registreret i en computer?

- Ja ja. Det bliver så matchet. Alle de kataloger, vi laver og alle de annoncer, der bliver lavet, der er et unikt telefonnummer i. Alle annoncer i metro-express eller ekstrabladet, alle bannere på internettet. Du kan simpelthen se, at den annonce gav så mange kald. Den banner, det katalog osv.. Og baseret på det, så kan du så optimere: hvor skal jeg indrykke min annonce mest afsætningsmæssigt? Afhængigt af seasonality og afhængigt af, hvor godt tilbudet er og afhængigt af alle mulige parametre, så kan du altid lave den optimale placement, som genererer mest mulige kald ikke. Det giver et helt specielt working environment, kan du nok forestille dig. Det der, det er så ondt. Og det er derfor, jeg siger, det er ondt. Og folk bliver mærkelige af det, når de sidder og kigger ind i de røde tal ikke. Så bliver folk bare fyret.

Fra Renes perspektiv fremstår evaluering fra dag til dag som en benhård styring via daglige prognoser, hvor hver enkelt må opfylde fastsatte normer. Fremgangsmåden er velkendt fra budgetstyring i mange virksomheder, men samtidig skærpet vha. teknologisk muliggjort minimering af udmålingens tidsenheder og direkte forbindelser mellem de forbundne men adskilte 'steder' i de aktuelle produktions- og distributionskredsløb. Medarbejderne lader sig



lede af det, men det er vigtigt allerede her at understrege, at det kun er til en vis grænse. Også ideen om 'den optimale placement' viser sig nemlig gang på gang urealistisk. For også dén indhentes ofte af 'tingenes omskiftelighed' og kommer derfor ofte 'for sent'.

*Is small beautiful?*

Nogle siger, at den nye økonomi giver de små virksomheder en fordel, sådan at "Small now is beautiful". Det var i hvert fald budskabet i en leder i det londonbaserede tidsskrift *The Economist*, hvor man kunne læse følgende samfundsdiagnose: "Now it is the big firm that are shrinking and small ones that are on the rise" (citeret efter Harrison, 1994, s. 332). Budskabet findes i dag i talrige udgaver og synes at stå centralt i manges beskrivelser af det såkaldt post-industrielle samfund. Som managementkonsulenterne Tom Peters og Robert Waterman, der sammen forfattede bestselleren *In Search of Excellence*, formulerede det: "Smaller firms are gaining in almost every market" (1982).

Det postindustrielle handler efter sigende om, at de nye teknologier favoriserer de små virksomheder. Hvorfor? Fordi de store bureaukratiske former med høj vertikal integration modsætter sig agilitet og derfor også muligheden for at høste frugterne af de nye teknologiske fordele. Fordelene går til de hurtige, fleksible og innovative og det vil logisk set sige til de små og adrætte. Det er i hvert fald teorien.

Fra Renes skrivebord ser tingene dog ikke helt så simple ud. Viscos model har naturligvis muliggjort, at Cat/WebCorp – og ikke Visco selv – udfører meget af Viscos marketingsarbejde. Ligesom det stadigt tættere samarbejde og teknologiske integration har medført adskillige fordele for det – i global målestol – lille succesfulde reklamebureau. Samtidig har den mere virtuelle integrationsform opløst nogle af de vanlige organisatoriske grænseposter, hvorfor Rene kender mange af de ansatte i Visco og ganske, som mange andre af medarbejderne i Cat/WebCorp, ind imellem taler mere med Visco-ansatte end med hans kolleger i huset. Som Rene sidenhen forklarer for mig, kunne en 'ny gås som hende, tidligere slå mig ud af kurs', men:

Det kan hun jo ikke nu, fordi vi har jo muldvarper inde i systemet. Det er vigtigt, ellers var jeg blevet 8 gange (Rene krydser halsen med sin ene finger). Når hun kører frem og i stilling og .. på en uheldig måde, så kan jeg jo være fortrolig med hele laget nedenunder hende plus jeg er fortrolig med hele laget over hende. Så er det jo begrænset, hvor meget hun kan hoppe og danse ikke, men det kræver virkelig... Du skal edermanemig være fremme i skoene. På den mindste lyd, så skal du forudsige 7 skaktræk frem, for hvad det der, det

kan medføre. Ellers har du bare ikke en chance i sådan et miljø der. Og det betyder også, at sommetider har jeg måtte ofre nogen. Så deltager jeg aktivt i likvideringen af én eller anden. Det lover jeg. Det er jeg simpelthen nødt til, ellers bliver jeg selv slagtet.

Cat/WebCorp indgår på mange måder i et mere dialogisk og gensidigt samarbejde med deres kunder. Samarbejdsformen gør grænserne mellem ”dem- og os” mere flydende og uigennemskuelige og den særlige samarbejdsform indrammes i ord som Netværk eller partnerskab. Enhver ide om at kravet om øget fleksibilitet og netværkssamarbejde favoriserer de små og ophæver de større virksomheders fordele stemmer dog dårligt overens med Renes erfaringer. Fra hans skrivebord formes og drives den fleksible kapitalisme ikke af små uafhængige virksomheder. Den drives af store globale spillere, der i stigende grad aktiverer, former og koordinerer små virksomheder. Små virksomheder, der må høste frugterne ved at omfavne en voksende afhængighed.

Det er muligt de store globale spillere bliver mindre i antal ansatte, men ikke i indtjening og indflydelse. Cat/WebCorps vækst skyldes ikke en spektakulær fordel ved at være lille. Med til succeshistorien hører også en kronisk indsats for at synkronisere med kundernes strategiske downsizing, løbende omstruktureringer og optimeringer - i en permanent søgen efter kontinuitet i samarbejdet med ens indflydelsesrige kunder. Fra Renes skrivebord, skyldes væksten i Cat/WebCorp først og fremmest, at de store virksomheder i dag kan effektivisere og koncentrere deres ydeevne uden direkte ejerskab og vertikale hierarkier. De kan i stedet operere vha. horisontale indflydelseskanaler og magtkoncentration i netværk. Kort sagt: en slags magt-centralisering gennem decentralisering; magtkoncentration uden hierarkisering.

Mens Rene viser mig rundt i det detaljerede forecastningssystem på hans computer, spørger jeg ham, hvem der egentlig genererer de der tal, det hele måles og vejes på og som sprøjter tal ud i forskellige farver. Rene:

Visco forecaster selv. De har jo sådan en vækststrategi, der hedder: *Vi skal være dobbelt så store næste år.* Og så er det bare sådan: *Go Execute!* eller *Get out of the way!* Og så sidder folk og kigger ind i det. Så skal de vækste sådan nogle helt vilde procenter og ting. Jeg sidder i møder, hvor der sidder voksne mennesker og siger: *Hvad skal jeg gøre mand* og *Det er jo helt vildt!* De er fuldstændig på bar bund. Men det besynderlige er, at hele det der store bumletog af mennesker og hele den der kultur, det gør bare, at de når det hver gang. Det er sindsygt altså. Så sparer de en masse penge og reducerer omkostninger og optimerer på alt. Altså da jeg startede med at arbejde for Visco for 5 år siden, der var de også onde. Men nu er de bare 100 gange så onde. Det er rigtigt. Den eneste måde, vi har været i stand til at blive ved med at være leverandører for dem, det er fordi vi har scalleret med. Og fået flere og flere lande med

og gjort det større og større og vundet alle de her 20 gange konkurrencer, vi har været i agtig ikke? Så det er en god kunde for os, men det er kun fordi vi er så slanke og ikke har kontorer 42 steder og alt muligt andet. Men det er bare... det giver bare en helt speciel.... (Rene tøver lidt og sukker). Ved du hvad, der er uhyggeligt? Det bliver sådan med alle virksomheder det dér. Fordi de der (Rene peger på sin computerskærm), de viser vejen og alle brancher kommer til at blive redefineret til at arbejde sådan. Det er pretty pretty uhyggeligt altså. Jeg synes sgu, jeg kan spotte det så småt på nogen af de andre. Så på Sofokl. Så bliver de købt af TeleKing (synonymer). Så kommer der også sådan nogle onde mennesker ned og skal gennemgå alt og stille spørgsmålstegn ved alt og så lige pludselig så ting, vi har foreslået Sofokl for 2 år siden - mht. hvordan de kan spare penge og gøre tingene nemmere -, de bliver pludselig.. pludselig kommer der handling bag ikke. Men det kommer kun i de der store koncerner. Der kommer de der onde mennesker ind fra venstre. Det giver altså et helt specielt arbejdsklima. Det skider jeg på. Er du rigtig klog mand.

Fra Renes skrivebord er markedet noget ondt og faretruende ude i den omkringliggende verden. Som husets anden ejer og hovedaktionær, Kim Åkerberg, udtrykte det under en julefrokost: Han slog på glasset, rejste sig på vanlig rolig vis og gik over mod de store glaspartier med udsigt over byen: ”Der er kold derude”, sagde han og vendte sig mod de flere hundrede ansatte, ”men herinde har vi det fortsat varmt og godt”.

Cat/WebCorps deltagelse i de forskellige produktionsnetværk er naturligvis ganske frivillig – og omgæres ofte af metaforer om partnerskab, gensidighed, ligeværd og interessefællesskab. Vil man dette partnerskab kræver det imidlertid en hel del tilpasninger til vilkår og beslutninger, der sjældent træffes i partnerskab. Mens Cat/WebCorps succes på den ene side præsenteres som et udtryk for god og fremsynet ledelse, fortæller Rene samtidig, at mange beslutninger, der har stor betydning for Cat/WebCorp, i stigende grad træffes på eksterne lokaliteter, der kan aflæses i afsenderfeltet i en e-mail. I Partnerskabet med Visco er den *de jure* uafhængighed derfor krydret med en *de facto* afhængighed: ”Go Execute” eller ”get out of the way”. ’Fællesskab’ og partnerskab er derfor så meget sagt. I hvert fald er nogen mere fælles end andre. Det er en udbredt oplevelse og frustration i Cat/WebCorp. Ikke mindst i produktionsteamet, hvor det er den gængse oplevelse, at manøvrerummet for det kreative arbejde og medarbejdernes indflydelse indsnævres proportionalt med den såkaldt virtuelle integration.

Tilbage på Renes kontor er Rene begyndt at vise mig rundt i forecastingssystemet. Det er et enormt netværk af forbundne aktiviteter, der både kan zoomes ind på i uendelige detaljer og udad i stadig større skalleringsoversigter og tidsintervaller. Og jeg har svært ved at følge med. Det dér med sær-

skilte telefonnumre på hvert enkelt reklameprodukt, finder jeg særlig imponerende. Rene har lige forklaret mig, at den detalje bruges til, at de Visco-sælgere, der så modtager kald fra forbrugerne, automatisk får det katalog, den internetbanner eller annonce op på deres computerskærm, som forbrugeren tilsyneladende reagerer på. Jeg indser, at jeg slet ikke har forstået halvdelen af de muligheder, de nye teknologier bringer med sig, så jeg udbryder:

- Det er godt nok et imponerende system. Men virkeligheden, der er bag, virker barsk.

- Ja. Den er rigtig barsk. Det er præcis det, det handler om. Det kan jeg love dig. Det bliver der ikke skævet en fucking shit til du. Det gør der altså ikke. (Rene peger igen på computerskærmen). Herinde taler man kun om ressourcer og headcounts. Du taler ikke om Ole og Sven. Du taler om 6,4 headcount. Og du ved, det er iskoldt. Her er det splittet helt ned. Så kan du se: Katalog: Der var forecastet 3152 opkald. Kun genereret 2166. Det er en kæmpe katastrofe det der. Og hvis du tager månedsrapporten, så... her (Rene klikker på et link) her er det 31 % skævt og 31 % på kvartalet. (...) Du kan se generelt i reklamebranchen, så går alting i retning mere i retning af det her. I gamle dage, der havde du sådan noget branding. Så skabte du én eller anden brand-perception og en eller anden følelse for en vare, som gjorde, at folk valgte dig. Du skabte en præference, så folk, de købte noget livsstil og drømme og pis. Det køber folk ikke så meget mere. Det vil sige rigtig meget kommunikation bliver meget mere taktisk. Alting skifter til at alt er sådan fra noget emotions til at være målbare transaktioner med return on investment og hvad fik vi ud af at lave den aktivitet, for nu skal vi videre. Det er megatrenden. Det er derfor jeg 100 procent sikker på, at alle virksomheder kommer til at organisere sig sådan her.

### *Fra reklamearbejde til platformsudvikling*

”Whoever owns the shelves, owns the market”. Jeg fandt denne formulering i et af de utallige tidsskrifter, der flyder i Heraclitus’ kantine. Ophavsmanden var CEO for en stor dagligvarekæde. En bredere formulering kunne være, at den, der kontrollerer salgspatformen og adgangen til den – om den så er i den store dagligvarekæde eller på internettet -, kontrollerer markedet. Det var også det, den lille tekst på Pret a Mangers sodavandsetiketter antydede og det, man kender alt til i Cat/WebCorp. Det er adgangen til salgspatformen, der i dag er det centrale.

Førhen var reklamen en del af udstillingsvinduet og ville du købe noget, måtte du i bedste fald afbryde din gåtur for at gå ind i butikken eller i værste fald give dig til at undersøge, hvor du i grunden kunne købe den vare, der blev reklameret for. Med de nye teknologiers muligheder, nøjes reklamen ikke

med at henvise til en vare, den giver direkte adgang til den. Tryk på det du ser og den vil snart være din. Reklamen er blevet en del af selve butikken; en del af den overordnede salgspatform. Reklamen er butikken. Det er derfor også butikken, Cat/WebCorp skal være med til at skabe og udvikle i form af reklamer, der ikke alene stiller produkter og associationer til skue, men samtidig etablerer integrative kredsløb af øjeblikkelige informationsstrømme frem og tilbage mellem sælger og køber. Den moderne reklamen er et mødested – en direkte relation – mellem producent og forbruger.

Marketingarbejdets vej ind i computeralderen ledsages af nye udfordringer. Den traditionelle reklame kunne på sin vis stå alene i den forstand, at dens udformning kunne overlades til de ”professionelle” kreative reklamefolk, der havde specialiseret sig i formningen af udtryk, budskaber og konnotationer. Så simpelt arbejder den nye reklame ikke. Reklamen skal nu også belægges med interaktivitet og strømlinede kommunikationskanaler, der muliggør kundetilpassede produkter og design, øget tempo og kortere turnover time. Reklamen må derfor også facilitere en løbende opdatering af forbrugernes reaktionsmønstre og en parallel opgradering af ens kunders mulighed for øjeblikkeligt og fortløbende at omdefinere reklamens form og indhold.

Meget af dette er ikke helt nyt. Også Dalle Valle opererede i sin tid vha. postordre-kataloger, der viste varer frem og små kuponer, man kunne udfylde, hvis man ville købe og modtage dem kort tid efter. På samme måde kunne man efter sigende også allerede i ’det vilde westen’ bestille og modtage materialer til standardbygninger med såkaldte ’False Fronts’: Bygningen bagved var standard, mens fronten kunne individualiseres (Wheeler, 1975).

Der er bestemt en del ligheder mellem postordremodellen og platformmodellen. De samme principper, kunne man mene, blot i et lidt andet tempo og med lidt anderledes teknologier. Sammen render de små ændringer dog sammen til nogle særpræg, der er værd at notere sig. For at indfange dem, skal vi med ’platform’ forstå kombinationen af tre forskellige forhold:

1. For det første skal vi forstå ’platform’ som et kommunikativt netværk, der ikke alene øger tempoet, men også tilskynder, at en voksende del af de arbejdsmæssige processer baseres på skriftkultur og matematik, snarere end mundtlig dialog. Platformen bringer forbrugernes ’adgang’ til f.eks. Viscos produkter og Viscos underleverandørers ’adgang’ til produktionen af dét, der bestilles, sammen i en fælles online-form, der hovedsageligt opererer ved hjælp af standardiserede kategorier, koder og tal. Den online-baserede platform muliggør, at informationer og datainput er øjeblikkeligt tilgængelige for alle, der er del af platformens netværk. Der er derfor ikke længere samme be-

hov for at håndhæve en masse regler for og opbygge en række hierarkiske vertikale strukturer, der understøtter, at informationerne først sorteres korrekt og *dermæst* sendes rundt i systemet i den rigtige rækkefølge og orden. Der er derfor heller ikke samme behov for direkte ejerskab over og kontrol med platformens distributionskanaler og produktionsaktører (underleverandører).

2. For det andet muliggør platforms-modellen, som allerede nævnt, at der kan produceres forskellige (kundefinerede) varianter af en basisvare. Det kan f.eks. illustreres med samarbejdet i bilindustrien mellem Volkswagen og Ford, der – på et fælles skellet af motor,- og karosseridele (dvs. på en fælles 'platform') producerer forskellige variationer og forskelligt udseende biler. Sennett (2006) kalder denne strategi for forgyldning, idet de små forskelle og variationer 'forgylder' forskellene på overfladen, resulterer i betydelige prismæssige forskelle og ofte foretages "på færdiggørelsesfabrikker nærmere de lokale markeder" (Ibid, s. 121). Forgyldning er en central del af platforms-modellen og udgør også et centralt element i Viscos produktionsarrangement. Denne mulighed er som sådan ikke ny, men interaktiviteten betyder, at måderne, forbrugerne vælger varer på og specialdesigner deres varer på, nu kan registreres øjeblikkeligt og derfor også øjeblikkeligt afkodes som produktionsordrer. Det gør det muligt i langt højere grad end før kun at producere det, der rent faktisk sælges og derved minimere udgifter til usolgte produkter og store varrelagre. Det betyder dog også, at netværkets deltagere ikke længere kan planlægge og arrangere sig i forholdsvis stabile og forudsigelige lineære forløb. De må nu hele tiden have et stift blik på de omskiftelige informationsinput. Også fordi de konkrete produktionsmæssige processer og forløb nok kan gentages i én uendelighed, men de *arrangeres* ikke længere som lineære forløb og gentagelser, men som opdelt selvstændige projekter, der løbende må genforhandles og legitimeres.

3. Et tredje og sidste vigtigt aspekt, der følger af ovenstående, omhandler den udviklingstænkning og kvalitetsforståelse, der ledsager ovenstående produktionsmodel. Produktionsmæssigt indebærer platformsmodellen en overgang fra det, vi kan kalde standardisering til det, vi kan kalde kodificering af varer. Boltanski og Chiapello (2005) beskriver forskellen mellem standardisering og kodificering på følgende måde:

Whereas standardization consisted in conceiving a product from the outset, and reproducing it identically in as many copies as the market could absorb, codification, element by element, makes it possible to operate on a combina-

tory, and introduce variations in such a way as to obtain products that are relatively different, but of the same style. In this sense codification allows for a commodification of difference that was not possible in case of standardized production. (s. 445).

I forhold til den typiske industrielle masseproduktion indebærer 'platformsproduktionen' en anderledes konceptualisering af skalering, vækst, udvikling og kvalitet. Standardisering knytter sig til masseproduktion af en standardvare. Platformsproduktionen handler snarere om reproduktion af 'det unikke produkt', dvs. masseproduktion af så mange særegne kombinationer af specifikke delelementer som muligt. Hvis vi eksempelvis forestiller os en lille succesfuld cafe i Paris, hvis ejer gerne vil udvikle sin forretning og 'vækste' kan vi illustrere forskellen ved at skitsere to væsensforskellige strategier. Ejeren kan enten købe de tilstødende lokaler og forøge indtjeningsmulighederne gennem kvantitativ udvidelse af pladsen eller hun kan forbinde cafeens succes med dens unikke 'særpræg' (at den f.eks. er lille og intim, har en god placering og er kendt for at servere ost fra den lokale ostehandler), hvorfor udvidelsen ikke kalder på kvantitativ udvidelse men på kvalitativ reproduktion: De unikke elementer må kodificeres, så de kan re-kombineres og reproduceres et andet sted. Sidstnævnte strategi kalder på ganske andre kvalitets-, værdiforståelser og vækststrategier: Tilsvarende små lokaler i tilsvarende kvarterer må købes, så 'det særlige' kan reproduceres.

Det centrale i sidstnævnte model er ikke at finde og skabe forbrugere, der eftertrækker ens produkter, men snarere så præcist og veltilmet som muligt at tilpasse ens produkt til forbrugeres særlige præferencer og behov. Kvaliteten af ens produkt måles derfor også på, at man rammer forbrugernes *øjeblikkelige* behov og ønsker og løbende er i stand til at ændre sig med forbrugernes bevægelser. Timing og hastighed betragtes således i langt højere grad end tidligere som *en del af* ens produkts kvalitet.

#### *Udviklingstanken i den nye 'Best Practice'*

I dag løber væksten ikke gennem standardiserede varer og masseproduktion af samme. Væksten må tænkes gennem kodificering af de solgte varers delelementer, der på den ene side muliggør stadig mere avancerede forbrugerdrevne specialdesign og variationer, og på den anden side en fortsat kvantificering, der fastholder muligheden for masseproduktion af varierede kombinationer. I modsætning til en traditionel industriel logik tænkes ekspansion i platformsmodellen ikke lineært men serielt. Ekspansionen tænkes derfor heller ikke som en ekspansion i tid og rum, men snarere som ekspansion af tid

og rum. Det er denne vækststrategi, produktionssystemet Viscoshare er organiseret omkring og Viscos samlede produktionsnetværk er bygget op omkring. Processer brydes op, fragmenteres og kodificeres, så de enkelte delprocesser kan kombineres på fleksible måder. Samarbejdet mellem Visco og dens samarbejdspartnere er derfor også brudt op i stadig mindre og løst forbundne enheder. Enheder, der kan kombineres og re-konfigureres på utallige måder og således omstruktureres efter behov. Det er denne sælsomme sammen-tænkning af standardisering og decentralisering, der gennemstrømmer hele produktionsstrukturen. Og det er herigennem Visco-modellen både ligner men også adskiller sig fra den traditionelle postordremodel.

Det er vigtigt at bemærke, at det ikke er enkeltdelene, der skal udvikles i disse kredsløb, men muligheden for kombinatorik. Det vil derfor være forkert at forbinde platformmodellen med øget plads til fordybelse og innovation i det konkrete produktionsarbejde. Det udviklingsmæssige fokus sætter sig ikke nødvendigvis igennem i arbejdet med de enkelte delelementer. Det koncentrerer i stedet i det ledelsesmæssige arbejde: som en form for ledelsesmæssigt ”håndværk”, der vedrører udviklinger af muligheden for hurtigere og bedre kombinatorik. Det er et forhold, vi vil vende tilbage til i de senere kapitler.

Fra et organisatorisk synspunkt kræver ovenstående arrangement ikke alene en tættere integration mellem produktion, distribution, salg og marketing. Det kræver også øget uafhængighed, samt – mere konkret - et veludviklet parløb mellem teknologisk infrastruktur, workflow, detailstyring og fragmentering. At mestre fleksibel specialisering kræver på én gang øget interaktion og dialog og øget skriftlig dokumentation og udmåling af samme. Det er det hurtige flow af målbare informationer frem og tilbage mellem forbrugeres faktiske køb og produktions- og distributionsnetværkets snørklede stier, der muliggør Cat/WebCorps kunders succes. Det er derfor også Cat/WebCorps omstilling til disse informationsflow, der sikrer samarbejdets beståen.

## **Forløbig opsummering – mellem udefra og oppefra**

I reklamebranchen er der bred enighed om, at de danske reklamebureauer, inklusiv Heraclitus, for en tid har været ”for tykke på maven” rent omkostningsmæssigt, for nu at bruge en formulering af Heraclitus’ hovedaktionær. Der er ”derfor i dag kommet langt mere opmærksomhed på, at det at eksekvere og færdiggøre ideer ikke skal koste så meget. Det skal bare gøres”. (i



branchetidskrift). Et af de bureauer, der viser vejen fremad i den henseende er Cat/WebCorp.

Cat/WebCorp har gennemløbet en voldsom intensivering af samarbejdet med Visco og – i forlængelse af disse erfaringer – også med dets øvrige kunder. Kunderelationerne er på én gang blevet mere intensive og skrøbelige; intime og midlertidige. Cat/WebCorps kunder konkurrerer på deres evne til at minimere tiden fra produktion til salg og salg til produktion. Derfor handler god markedsføring ikke længere kun om godt gammeldaws kreativt idearbejde. Det handler først og fremmest om at hjælpe kunderne i deres bestræbelse på hastighed og skalering. Kunden og forbrugeren skal mødes, hvor de er 'nu og her' og hjælpes med det, de har gang i. Det de 'har gang i' skifter imidlertid hurtigere og hurtigere. Det handler derfor om at kunne opfange både kundernes og forbrugers omskiftelige behov og sikre stabile relationer gennem indlevelse i kundeperspektivet og forandringsparathed. I Cat/WebCorp handler begreber som fleksibilitet og decentralisering derfor om meget andet og mere end øget plads til forskellighed, autonomi og selvbestemmelse, mindre hierarkiske samarbejds måder og centraliseret indflydelse. Det handler også om nye afhængigheder og hierarkiske relationsformer med ens kunder og samarbejdspartnere. Det handler også om nye arbejdsbetingelser med nye former for nødvendighed, intensivering og tilpasning.

Viscos og de andre kunder forsøger at øge omsætningen gennem størst mulig uafhængighed af deres konkrete underleverandører og produktionsmæssige projektteams og delprocesser. Rene, Ole og de øvrige medarbejdere i Cat/WebCorp har lært at gebærde sig i denne virkelighed. Men det er en usikker virkelighed. En virkelighed, hvor alle fordele er midlertidige; hvor man ikke er bedre end sin sidste præstation og hvor man hele tiden må kunne dokumentere og synliggøre ens egne og virksomhedens aktiviteter. Blå tal fra forrige kvartal kompenserer ikke for røde tal i det indeværende. Det konstante krav om optimering opleves derfor som en permanent undtagelsestilstand. Fortiden tæller ikke og kravet om effektivisering er derfor ikke et midlertidigt stadie på vejen. Det er et kronisk vedhæng til en ny hvileløs eksistensform, der må stabiliseres gennem konstant optimering, forandringsvilje og handlekraft. Både optimering såvel som stabilitet kalder på nye kompetencer, ad hoc præget planlægning og et øget fokus på vidensindsamling og videnhåndtering. De ydre handlebetingelser må om man så kan sige reproduceres indadtil: de eksterne målinger af virksomhedens performativitet må modsvares af interne målinger af delprocessernes rentabilitet. Og kundesamarbejdets sælsomme miks af både øget integration og uafhængighed, må matches af opdelinger af

de interne arbejdsprocesser i på én gang forbundne men også let udskiftelige delprocesser.

### *Kvadratisk! Praktisk! God!*

For både medarbejdere og ledere i Cat/WebCorp er det blevet hverdag at deltage i en stadigt mere udmålt og dokumenteret praksis. Ikke bare udadtil, men også indadtil må tingene registreres og dokumenteres, så de kan måles og justeres og derefter opdeles og samles efter behov. Det er helheden: det samlede netværk og de samlede kredsløb og koordineringer, det handler om at optimere. Delelementets optimering er i den forbindelse ikke nødvendigvis en god ide.

En del af overlevelsestrategien består i udvikling og implementering af diverse teknologiske workflow-engines og evalueringsteknologier, samt en erkendelse af, at dette særlige sociale arrangement, partnerskabet med Visco, må medieres vha. teknologier, der trådes af en sælsomt sammenvævning af viden og økonomi, tal og kommunikation, sprog og matematik. Den samlede reklameproduktion involverer utallige medproducenter og samarbejdet koordineres derfor i stigende grad også ud af og på tværs af huset. Alene dette bidrager til et øget behov for måling, dokumentation, standardiserede kategorier, formater og rækkefølger. Rejsen ind i det virtuelle partnerskab har derfor indebåret en stadig større opdeling af de forskellige projekter i klart afgrænsede arbejdsgrupper med fast definerede opgaver og aktiviteter – udmålt i stadigt mere kortvarige tidsenheder. De stadigt mere komplekse og adskilte sammenhænge bidrager imidlertid samtidig til nye problemer. For mens den øgede kompleksitet intensiverer behovet for planlægning og orden, er det netop i de stadigt flere og adskilte sammenhænge, at alt det uforudsigelige og 'ikke udmålte' dukker op: nye produkttyper og priser, inkompatible billedformater, medarbejderskift, formateringsproblemer, divergerende dokumentskabeloner, definitionsdiskussioner; kort sagt alle overraskelserne, misforståelserne, det ukontrollable og tvetydige. Alt det, der udgør udfordringer for planlægning og koordinering.

Samarbejdet mellem Cat/WebCorp og dets kunder koordineres i dag vha. diverse workflow-engines og processtyrings-teknologier. De enkelte opgaver udarbejdes gennem en fælles intranetbaseret kommunikation og produktionen er organiseret omkring en række fælles databasesystemer og såkaldte work-flow engines. Visco-samarbejdet koordineres f.eks. vha. systemet *Visco-share*®. Sofokl-arbejdet vha. *Sofokl-share*® osv.. Først designes en Master for det konkrete reklameprodukt af enkelte medarbejdere i tæt samarbejde

med kunden. Siden går produktionen af det i gang ved at de enkelte elementer "lokaliseres" – dvs. oversættes til de forskellige sprog og formater. Dernæst hentes de fornødne data om de enkelte delelementer ind fra de fælles centrale databasesystemer (databaser med f.eks. billeder, typografier, slogans og produktbeskrivelser). Det er et strømlinet design gearret til den nye form for kodificeret masseproduktion og hele processen er opdelt i faser, der udmåler overgangen fra råskitse til færdigt produkt i forskellige faser og trin. Undervejs registrerer systemerne automatisk overholdelsen af deadlines, reaktionstider, fastlagte arbejds gange osv. Og alt imens det eksterne kundesamarbejde overvåges og registreres i systemer som Visco-share og Sofokl-share, bliver hvert enkelt projekt, opgave, aktivitet og ansat sideløbende oprettet og registreret i et internt workflowprogram ved navn *Workbook*.

I workbook registreres ikke alene enhver arbejdsaktivitet i huset, men også hvor denne aktivitet hører til, hvilket projekt den hører under, hvad den koster, hvor lang tid den har taget og hvem, der har udført den. Hver dag sluttes ideelt set af med, at hver enkelt medarbejder endvidere taster sit tidsforbrug ind i de forskellige rubrikker: kundenavn, kundeprojekt, jobnummer, jobtype, team, person. Dernæst løbende: jobbeskrivelse, forventet leveringsdato, status, materialebrug, faktureringsgrundlag, opfølgingsbehov, diverse m.m.. Det er dog 'ideelt set', idet alle i Cat/WebCorp ved, at det sjældent er muligt at opgøre tingene så skematisk, som systemerne lægger op til. I praksis arbejder man ofte med flere ting på én gang og ofte 5 min. her og 10 minutter dér, hvorfor en korrekt tidsregistrering i praksis ville tage flere timer hver dag. De fleste medarbejdere nøjes derfor med at bruge tid på det én til to gange om ugen. Ofte lidt på slump, men samtidig vel vidende at det handler om at dokumentere ens rentabilitet, hvorfor medarbejderne sjældent – i de interne tidsregistreringer - registrerer mere arbejdstid end nødvendigt.

Tidsregistreringen i workbook handler ikke om, at medarbejderne skal registrere deres arbejdstid, fordi de lønnes efter dén. De står snarere til lønforhøjelse, hvis de registrerer høj produktivitet, hvilket lige modsat kalder på relativt få registrerede timer. Ikke færre end man er forpligtet på, naturligvis. Men altså heller ikke mange flere, idet dokumentation af høj produktivitet og rentabilitet reelt sikres gennem udvidelser af ens uregistrerede arbejdstid. Kombinationen af Viscoshare og Workbook er således hverken tiltænkt eller velegnet til at registrere medarbejdernes reelle arbejdstid. Tidsregistreringen handler om noget andet. Nemlig - udover at sikre medarbejdernes produktivitet -, at kunne skelne mellem intern og ekstern regnskab og kommunikation og ad den vej skabe overblik over hver enkelt aktivitets rentabilitet i forhold til kundefakturerings og tilskyndelsen til forøgelse af samme.

Workbook sikrer intern dokumentation, registrering og måling af alt lige fra den enkelte aktivitetsform, tidsforbrug, projektomfang, kundekommunikation, pris og materialebrug til projektlederens og medarbejderens rentabilitet i ligningen: tid contra budget og faktura. Vha. workbook kan hver enkelt medarbejder checke sin økonomiske rentabilitet i forhold til arbejdsindsatsen på et projekt på samme måde som teamlederne kan checke deres gennem et blik på de enkelte projekter og lederne kan checke virksomhedens rentabilitet i Visco-share og forecastingssystemet. Hele dette maskineri forudsætter imidlertid en sproglig og matematisk oversættelse og udmåling af hverdagens aktiviteter, samt en afgrænsning og kategorisering af de sociale aktiviteters mangesidige aspekter og sammenhænge. De enkelte projekter og delprocesser samles i de teknologiske systemers algoritmer, da det er matematikken, der gør det muligt at sammenholde aktiviteterne med hinanden og med de brede vækst- og produktivitetsmål (tal fra andre kvartaler, tilbud fra andre reklamebureauer osv.). Tallene relaterer delelementer til de overordnede deadlines og vækstsmål og til de samlede regnskaber, budgetter, udgifter og indtægter. De teknologiske redskaber reificerer derfor også bestemte billeder på 'det fælles'. Et fælles, der hovedsagligt tager form af blå og røde tal, statistikker og grafer i konstant vekslen, bevægelse og transformation.

Under sådanne omstændigheder kan det ikke overraske, at medarbejderens indstilling til hverdagens udfordringer og evne til at hive sig selv op ved håret betragtes som ressourcer i deres egen ret. Ligesom det ikke er mærkeligt, at et sådant socialt arrangement kalder på en hel række af metoder og teknikker, der kan skabe opmærksomhed omkring, fremelske og måle disse egenskaber. Metoder og teknikker til det, vi i forlængelse af Foucaults tale om 'the conduct of conduct' kan betegne som 'the conduct of the fast and flexible self-improving subject'. At beskrive denne 'conduct of conduct' som en ren kulturel og diskursiv konfiguration, synes dog noget utilstrækkeligt. Det leder nemt blikket væk fra de utallige også mere materielle, økonomiske og arbejdsrelaterede forhold og handlebetingelser, der ligeledes synes at høre med til historien. En historie, der endvidere på mange måder og punkter synes at stritte noget i forhold til indramninger af ovenstående fænomener i en udelukkende positiv fortælling om arbejdets igangværende humanisering og demokratisering.

I den traditionelle industrielle produktionsform var det nødvendigt at operere med klare rumlige grænser og opdelinger, hvorpå var tilføjet en disciplinær organisering af såvel rummet og tiden i faste udmålte intervaller og opdelinger. I Cat/WebCorps slanke og fleksible produktionskredsløb er grundprincippet fortsat at øge produktiviteten og undgå spild, hovedsageligt

målt i tid, men såvel tidsbegrebet som kontrolformen adskiller sig ved, at begge er løsrevet fra den mekaniske industrielle tids- og rumslogik. Det centrale er ikke optimeringen af det enkelte sted eller punkt i organisationen, men optimeringen af de samlede koordineringer, forbindelser og helheder. Målekriterierne er således løsrevet fra de konkrete tidslige og rumlige enheder og i stedet fokuseret på aktiviteten i almindelighed. Det handler ikke om, at man gør tingene på en fastlagt måde eller lokalitet, eller indenfor netop dette tidsrum på dagen. Det centrale er, at man, uanset hvor man er eller hvor lang tid, man bruger på det, har løst sin opgave, når der er behov for det. Da tidspunktet for sidstnævnte kan ændre sig undervejs, og målekriterierne som sådan ikke længere er hæftet sammen med entydige tidslige og rumlige bestemmelser, er det, der må måles på, ikke selve udførelsen af den konkrete aktivitet, men resultatet af den, samt den intensitet og entusiasme, deltagerne udviser i forbindelse hermed. Det man må sikre sig, er medarbejdernes resultatorientering, der ingen må afkodes på deres *indstilling* til deres arbejde og deres *opmærksomhed* på forbindelserne. Også aktivitetsniveauet må derfor registreres og evalueres. Det, der må udvikles, er derfor også snarere en særlig temporalitet, end en matematisk tidsforståelse.

Deltagernes engagement må orientere sig efter netværkets snarere end delopgavens rytmiik og optimering. Tiden skal derfor også løbende sættes i relation til *omskeftelige* deadlines snarere end foruddefinerede og fast udmålte intervaller. Dette giver på én og samme gang et vist spillerum for selvbestemmelse for de enkelte medarbejde, men sikrer samtidig at denne selvbestemmelse udfolder sig indenfor veldefinerede rammer, der ikke skaber friktion i de bredere koordineringer. Fastlæggelsen af disse rammer må dog gøres på andre måder. Teknologiens algoritmer skal ikke længere lægges ovenpå rummets og lokalitetens absolutte koordinater, som en udmåling af enkeltprocedurernes objektive tid og lokalitet. *Hvor* aktiviteterne foregår: I arbejdstiden, frokostpausen, fritiden, weekenden, er underordnet. De teknologiske systemer må i stedet udmåle og registrere *processernes* tid: aktiviteterne og projekternes intensitet og indbyrdes responstid og resultater. Alt andet er unødvendigt, idet det ikke er rummet, der definerer aktiviteten, men snarere aktiviteten, der definerer rummet, ligesom det ikke er ens timetal, der definerer ens engagement og effektivitet, men ens engagement og effektivitet, der tænkes at definere ens timetal og performativitet. Der er medarbejdernes aktiviteter, der afgør om de er på arbejde eller ej, er til møde eller ej, holder fri eller ej. Deres aktivitet og aktivitetsniveau skal derfor ikke så meget udmåles *i* tid og rum, som det skal udmåles *som* tid og rum: Som opretholdelser af bestemte tempo-

rale forbindelser i og ud af huset og bestemte fornemmelser for tid og frembringelser af timing.

Den måde arbejdet er organiseret på i Cat/WebCorp kalder ikke på installationen af lokale kontrolformer, knyttet til rummet og et lineært udmålt tidsforbrug. Den slags risikerer ikke alene at sende forkerte signaler om autoritære ledelsesformer og mistillid, der nemt låser medarbejdernes kreativitet og engagement. De risikerer også at stå i vejen for re-produktionen af de spatiole og temporale forbindelser, det hele drejer sig om, nemlig forbindelserne til ens kunder. Det, der skal måles på og derfor synliggøres og udtrykkes, er derfor ens aktivitetsniveau, engagement og positive indstilling til tingene: medarbejdernes selvstændige håndteringer af de omskiftelige deadlines, interaktive kommunikationssystemer og fleksible produktionskredsløb. At kunne evaluere på disse størrelser er tilstrækkeligt til at opnå kontrol på de måder, der giver mening under de givne betingelser, hvor man på én gang må skabe et vist rum for oplevelser af selvbestemmelse, tilgodese de ledelsesmæssige behov for kontrol og parallelt bryde de fælles aktiviteter og arbejdsprocesser op i stadig mindre dele og enheder, så de kan varieres, opdeles og samles på omskiftelige måder.

Det vi i forlængelse heraf naturligvis også må undersøge, er hvilke konsekvenser dette har for deltageres forståelser, arbejdsidentitet, kompetencebegreber og fællesskaber. Hvorledes opleves ovenstående betingelser og tendenser af de forskellige deltagere i Cat/WebCorp og opleves de på ensartede eller forskelligartede måder? Også Rene stiller sig indimellem dette spørgsmål.

For Rene har de sidste fem år været lidt af en rejse. Samarbejdet med Visco har budt på adskillige nye muligheder, men også ændrede arbejdsgange, udfordringer og dilemmaer. For Rene er der ikke mindst et spørgsmål, der tegner sig i horisonten: Hvor går den etiske grænse for optimering?

- Det går jo meget godt stadigvæk, men det er altså hårdt. Det er hårdt mentalt. Du tager jo selv med på de der elevatorture op og ned ikke? Jeg er kørt hundrede gange fra arbejde og tænk: *hvordan fanden skal jeg nogen sinde komme på arbejde mand.*

- Jeg sidder og tænker i forlængelse af det du siger: du må så også sidde og tænke på, hvad er det her så for en virksomhed om 5 år. Hvad betyder det her?

- Jamen helt seriøst. Prøv at hør her, reklamebranchen den er så meget på skideren, så du tror, det ikke er sandt. Man kan bare tegne sådan en graf her. Sådan her: Dét er det, vi kan tage for varen ikke (Rene tegner en streg i luften, der peger skråt nedad). Dét er prisen for medarbejderen (tegner en streg der peger skråt opad). Hvornår slutter den branche? Hvornår lukker den? Vi

prøver jo én ting lige nu. Vi prøver at gøre sådan her (tegner nogle streger, der er lidt mere horisontale i deres fald). Vi prøver jo bare at forsinke processen lidt ved at starte i Asien og det gør vi ved at sænke prisen på labor, men hvor længe er det nok og kan man levere en ordentlig vare? Og hvad er det for nogen ting, du reelt set kan outsource? Der er sgu mange ting, du ikke kan outsource. (...) Derfor hele det der servicefag, hele det her, vi render og laver, det er bare et spørgsmål om tid. Det er da også derfor, vi bliver nødt til at forretningsudvikle os. (...) Altså hvis jeg skulle sætte min penge på noget, så skal det bare ikke være reklame. Det er bare en dime-business du. Det mener jeg virkelig. Det er fandeme ikke happiness. Og det kommer det ikke til at blive i langt tid. Der er så store rationaliseringsgevinster, for du har at gøre med en branche, der slet ikke har brugt ny teknologi til at gøre noget smartere. Selvfølgelig kunne vi gå i front og prøve at komme til at eje kategorien ved at være smartere ikke. Men jeg ved jo godt, hvad det kræver, hvis vi ville være Easyjet i reklamebranchen, hvilket kunne være en hel fornuftig strategi. Men jeg er sgu ikke sikker på, at jeg har lyst til at lave de personlige og private sacrifices, det er at blive det i Europa. Så kunne jeg lige så godt sætte mig ind i en flymaskine og fare rundt og aldrig være hjemme og det har jeg ikke lyst til. Det er jeg sgu blevet for magelig til. Nej børn og familie. Det andet har jeg ikke lyst til. Men det ville være det rigtige at gøre, strategisk. I deres hjemland er Visco så dygtige til at producere, at de ikke har flyttet deres produktion til Kina endnu. Det kører så effektivt, så alle medarbejdere, der står ved det samlebånd, de bliver filmet med videokamera. Hvis de så laver en bevægelse, som ikke er optimal og de bliver ved med at lave den, så bliver de trænet i, hvordan de undlader at lave den bevægelse. Og kan de ikke finde ud af det, så bliver de fyret og så sætter du en anden én ind, som kan lave den lille bevægelse korrekt. Så optimeret er det. Det er sindsygt. De der lastbiler, der kommer med komponenter, dem har de slet ikke købt endnu. Når de kommer ind over den der linje, så bliver de stregkodet. Først dér har Visco officielt købt varene. Hvis så der kommer nogen nye og bedre komponenter, så beder de bare den truck om at køre igen. Eller de siger: *Jamen ved du hvad, jeg vil ikke have dem af dig mere, jeg vil hellere have dem af en anden leverandør.* Hele tiden har de on-line auktioner, hvor du som leverandør kan levere varer til Visco. Vi har også været med på sådan en kontraktforhandling. Så lige pludselig så siger de: *Det er fint nok, men nu vil vi godt lave en aktion på nettet.* Så går du på nettet, så skriver de sådan en besked til dig: *WebCorp, if you wanna win this pitch, you better really really consider your prizes. You are currently the most expensive da da da on this bidding.* Osv. osv. Så sidder de og stresser dig for at banke din økonomi ned. Så har de bare sådan en on-line auktion, fordi det er bare sådan en psykologisk måde at tviste folks hoved på. Det gør de altså med alt. Det er sådan man spiller nu. Og det kan du godt se, sådan bliver det jo. Maskineagtigt ikke? Og det er sgu svært for sådan én som mig at bevare følelserne eller det er svært for sådan én som mig, som i bund og grund er pisse følsom. Altså jeg har virkelig svært med de der ting med folkene og alt det pis der. Hvordan fanden bliver jeg ved? De ved jo slet ikke at sådan noget foregår. Jeg holder dem jo fuldstændig forskånet for det, fordi for den énlige mor, der sidder som DTP'er, jeg siger dig, hele hendes verden. Hvis hun deltog i det der følelsesgalleri, jeg deltager i, så faldt hun død om. Det holdt hun ikke til i 14 dage altså. Og jeg har virkelig følelsen af, at alle de der menneskelige dimensioner, som Visco selv-

følgelig også vil være fortaler for, at de har: *fuck you!* Altså, det er noget, man har, fordi så har man også en eller anden Corporate policy om, at så har man også sådan én. Men så prøv lige at komme ind på den anden side af gardinet du. Så skal du se mord og blod. Altså jeg har da set de første 10 bryde sammen med nervesammenbrud i Visco. Hvad jeg ikke har samlet op på gulvet af piger, af gravide kvinder, der stort set sidder og føder midt på kontoret og altså. 10 har jeg i hvert fald. Vi har et par af dem her. Herinde der kunne vi tilbyde hende at arbejde 30 timer og .. Jeg tror, hun har det som blommen i et æg, synes det her er paradiset, sammenlignet med Visco: Så røg deres morgenmad. Så røg deres ugentlige morgenmad. Så blev sodavandene fjernet. Så blev slikmaskinen, altså du ved: Alt var blevet væk. Barberet af. (Rene tøver lidt). Tag ham der direktøren fra ..ikke EasyJet, nej øh Ryan Air. Han vil jo have produceret nogle fly uden vinduer, fordi de er billigere at vedligeholde og altså.. det er jo på det niveau, hvor man bare tænker: *hvad fanden er det, der sker altså?* Hvor er den etiske grænse for optimering? Altså ret beset, så kunne vi ikke tillade os at bo i det her hus. Vi burde bo i en eller anden fabrikshal. Folk burde selv have mad med på arbejde. Vi burde.. altså så var vi gearet. Vi har været heldige, at vi har kunne innovere os til et konkurrencemæssigt forspring.

- Men hvad så? Er I så nærmest bekymret for at få besøg fra Visco og få hende her ud og sige: *Hold da kæft, det koster da at betale for al den gode mad her.*

- Ja ja. Min eneste forklaring er jo altid, at vi har nogle andre kunder, der kommer fra den gamle verden. *Det er dem, vi lever af. Det er jo ikke af jer,* er jeg nødt til at sige til hende.



## Ind i hverdagen - fra nedden

### *Indledning*

Ovenfor har jeg præsenteret lidt af kundernes og Renes perspektiv på hverdagen i Cat/WebCorp. Beskrivelserne belyser, hvordan arbejdet og dets betydninger langt fra bare 'er op til den enkelte'. Arbejdet foregår på bestemte måder. Måder, der også former deltagernes rådighed over deres handlebetingelser og giver retning til bestemte forståelser, oplevelser, bekymringer, handlemuligheder og begrænsninger. At arbejde i og sammen med den nye økonomis frontløbervirksomheder fremstår som en barsk affære. En affære, der handler om ganske andet og mere end demokratisering og humanisering af arbejdet. Til ovenstående beskrivelser hører naturligvis også mere positive historier. Historier om glæderne ved at vokse, være succesfuld, vinde flere opgaver til huset, søsætte nye projekter, brainstorme med de øvrige ledere og mellemledere om strategier og løsninger og hyre nye medarbejdere og byde de allerede ansatte på champagne i kantinen for at fejre det ene og det andet. Historier også om alt det spændende, inspirerende og lærerige ved det daglige samarbejde med de succesfulde kunder.

Der er spændende nye muligheder i dette prestigefyldte samarbejde med én af verdens største virksomheder og der er 'fart over feltet', god mad, sjove fælles aktiviteter og en frisk tone med højt til loftet i Cat/WebCorp. Hverdagen byder dog også på oplevelser af, at man ikke er bedre end sin sidste præstation og at man er nedsunket i en kronisk undtagelsestilstand - uden megen plads til tøven, ubeslutsomhed, tvivl og fordybelse. Hverken i forhold til ens konkrete arbejdsopgaver, ens kolleger eller de bredere sammenhænge, man indgår og deltager i.

Ifølge udbredte tidsbilleder er moderne arbejdsliv kendetegnet ved øget decentralisering, medarbejderinddragelse, empowerment, humanisering og øget plads til selvbestemmelse. Vi har set, hvorledes disse fænomener også knytter an til mere barske forhold og betingelser. Rene talte i den forbindelse om 'onde ydre kræfter' og om hvorledes 'det nye' også muliggør en slags magt-centralisering gennem decentralisering; en magtkoncentration uden vertikal hierarkisering.

Moderne arbejdsliv byder tilsyneladende på komplekse og modsætningsfulde fortællinger og vilkår, samt en række dilemmaer. Dilemmaer mellem på den ene side behovet for decentralisering og engagerede medarbejdere og på den anden side behovet for at kunne træffe hurtige overordnede beslutninger.

Dilemmaer mellem på den ene side nødvendigheden af øget kontakt og organisatorisk integration med ens kunder og på den anden side krav fra samme om uafhængighed, kortsigtede aftaler og uforpligtende samarbejdsrelationer. Dilemmaer mellem på den ene side behov for stadigt mere tværfagligt og tværkontekstuel samarbejde og koordinering og på den anden side behov for stadigt flere opdelinger og inddelinger af de enkelte arbejds teams, opgaver, processer og ydelser. Krav om på den ene side at have og fremvise tillid kombineret med skærpede behov for at kunne sammenligne og måle, synliggøre og evaluere.

Hvordan hænger disse sammensatte forhold sammen? Hvordan oplever de enkelte deltagere disse udviklinger og hvordan distribueret og håndteres de mange dilemmaer rent socialt? Hvad er ”fællesskab” i grunden for en størrelse under disse betingelser og hvor peger udviklingen hen? Det var nogle af de spørgsmål, jeg i stigende grad blev nysgerrig på i min tid i Cat/WebCorp. For at blive klogere på dem, skal vi nu bevæge os yderligere rundt i Cat/WebCorp og forsøge at få en fornemmelse for, hvordan hverdagens dynamikker tager sig ud fra nogle af de øvrige ståsteder i og deltagerperspektiver på det fælles. Jeg har samlet mine indtryk heraf i tre forskellige situationsbilleder.

## **Første situationsbillede – inde i Viscoshare**

*Når ens viden om ens ”vidensarbejde” snævrer ind*

Thomas har været i Cat/WebCorp i over fem år. Han har lavet lidt af hvert lige fra internetgrafik og annoncedesign til katalogarbejde og han er derfor, med hans egne ord, én af ”de gamle” i huset, selv om han aldersmæssigt kun er lidt over tredive. Thomas er uddannet grafiker og arbejder pt. som Assistent Artdirector i Cat/WebCorp. Mere præcist arbejder han med det grafiske design på de forskellige kataloger til Visco. Hvad enten det handler om kataloger, annoncer, internetbannere eller fax er langt de fleste i Cat/WebCorp beskæftiget med arbejdsopgaver for Visco. Engang imellem laver Thomas også arbejde for andre kunder, men ”alt for sjældent” og ”mindre og mindre”, forklarer han, mens vi sidder ved hans computer.

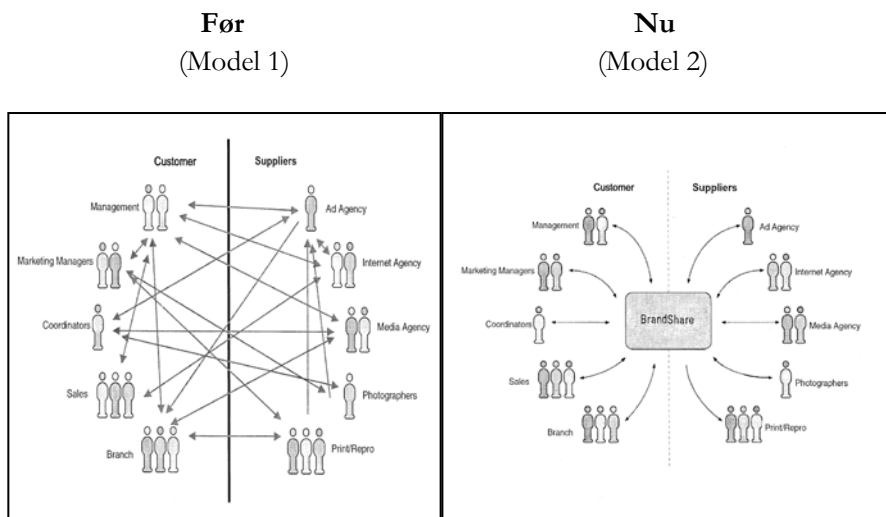
Den sidste uges tid har jeg forsøgt at få nogle af de ansatte til at vise mig, hvordan det konkrete arbejde med f.eks. katalogproduktion egentlig foregår og er organiseret. Det viser sig dog at være en kompliceret opgave. Ikke fordi de ansatte ikke har tid eller lyst til at hjælpe mig: De er yderst hjælpsomme,

ikke mindst fordi Cat/WebCorps teknologidrevne arbejdsform er noget af det, de er stolte af. Det er dog netop den, der gør det kompliceret. For hvor jeg i udgangspunktet havde forventet, at den livlige snak i kantinen fulgte med op på de enkelte etager i form af en højlydt dialog om arbejdet og et synligt og levende samarbejde mellem medarbejderne, stødte jeg i stedet på en overraskende tavshed blandt medarbejdere med koncentrerede blikke på computerskærmene. Mine tidligere erfaringer med deltagerobservation krævede tydeligvis radikale tilpasninger. Først og fremmest en mere 'pushy' deltagelse. For ganske vist fortalte også disse 'udfordringer' noget om medarbejdernes hverdag og det konkrete samarbejde. I forhold til en mere grundlæggende forståelse heraf, fik jeg dog ikke meget foræret. Jeg måtte tættere på de enkelte medarbejdere, hvis jeg ville forstå, hvad der i grunden foregik. Så tæt på, at det indimellem følte anmasende. Det var derfor, jeg nu sad sammen med Thomas. Jeg havde spurgt ham, om han vil vise mig lidt rundt i Cat/WebCorps 'skjulte verden': Det myldrende liv af aktiviteter, kommunikation og samarbejde, der øjensynligt gemte sig i tavsheden og bag skærm-billederne.

Thomas udfører meget af hans arbejde vha. det internetbaserede system, medarbejderne herinde kalder Viscoshare. Viscoshare er imidlertid mange ting og først og fremmest betegnelsen på et integrativt system af forskelligartede koordinerings-, dokumentations- og styringsredskaber. Begrebet Viscoshare refererer til en rodet bunke af forskelligeartede bestræbelser på at koordinere arbejdet på tværs af adskilte sammenhænge: På at ordne hverdagens praksis, kvalitetssikre produktionen, dokumentere, evaluere, planlægge og målstyre. Hvad Visco-share er kan ikke beskrives løsrevet fra de mange forskelligartede formål, det tjener og de forskellige sammenhænge, det indgår i. Hvad Viscoshare 'er', afhænger også af, hvem jeg taler med. Når det er sagt, refererer begrebet Viscoshare dog fortsat til nogle generelle og håndfaste forhold: Visco-share integrerer computere, databasesystemer og internetportaler på måder, der forbinder og kombinerer arbejdets mange forskelligartede aspekter, aktiviteter og elementer ud fra intentioner om at ordne og sammensætte hverdagens rod på en bestemt måde. Viscoshare er tænkt at få tingene til at glide lettere i hverdagen. Om det også gør det, handler - finder jeg siden ud af - i høj grad af, hvorfra man kigger.

Grundkernen i systemet er egentlig ganske enkel og indfanges udmærket i de grafiske fremstillinger af systemet, som Ole i sin tid præsenterede mig for og som også bruges til kundemøder, virksomhedspræsentationer og lignende. Som antydnet handler Viscoshare om at dele (share) viden og information med ens kolleger og kunder ved hjælp af nye teknologier. Papirerne fra Oles kon-

tor illustrerede dette og Cat/WebCorps særlige forretningsmodel vha. et slags ”før-og-efter” billede på overgangen fra en mere rodet og ikke-effektiv forretningsgang (model 1 - nedenfor) til en effektiv strømlining af arbejdsgange-  
ne.



Produktionsredskabet Visco-share og dets grundelementer anvendes ikke alene i arbejdet med Visco. Modellen anvendes også i arbejdet med Cat/WebCorps andre kunder. Nu blot med deres firmanavne foran ordet ”share” (i generaliseret form kaldet Brandshare). Tidligere var der flere forskellige ”share-systemer” i brug end i dag, eftersom ledelsen på et tidspunkt valgte at hive 3-4 store kunder ud af Cat/WebCorp og ind i et nyt til lejligheden oprettet selskab. På et tidspunkt forklarer en af mellemlederne mig, at dette tiltag oprindeligt skyldtes en økonomisk deal mellem Rene og Kim Åkerberg om at styrke visse underskudsgivende aktiviteter gennem sammenlægninger med mere rentable. Thomas’ forklaring er dog, at man har gjort det, fordi ”Brandshare” modellen ikke er lige velegnet til alle kunder og fordi Visco-delen jo bare vokser og vokser og foregår mere strømlinet og specialiseret end mange andre steder i huset. Hvorom alting er, er isoleringen af Visco tilskyndet af mange forskellige forhold. Det organisatoriske tiltag følger dog et udbredt organisatorisk udviklingsmønster i Heraclitushuset: organisatoriske adskillelser af stadig flere af Heraclitus’ dele ud fra hensyn til kunderne og behovet for opgave- og kundespecialisering.

Thomas peger på skærmen og siger: *Det er så Viscoshare*. Han har klikket sig ind i noget, der mest af alt ligner ”Stifinder” i min egen computer: et kognitivt landskab bestående af kategoriale mapper og undermapper. Thomas klikker med musen og åbner en sti ned i et særligt databasesystem, der viser sig at rumme et hav af undermapper fyldt med billedfiler. Thomas går i gang med at fortælle:

Det bliver brugt til alt muligt det her. Jeg tror efterhånden, vi har 400 brugere i 40 lande, så det er et produktionsstyringsværktøj. Mediebrugere kan uploade medieinformationer. Analyseinstitutter og databaseselskaber kan uploade deres adresser og ting og sager, så når Visco skal lave en forsendelse for eksempel i Frankrig, på en eller anden given sag, jamen så hiver de adresser og ting og sager ned fra det her, lige såvel som jeg hiver billeder, tekster og input til vores kataloger ud via de her portaler og direkte ind i vores prints og filer. Så får vi ellers lavet det rigtig hurtigt og får det sendt ud igen.

Grundelementet i Visco-share er en teknologisk organisering af rapporterings-, produktions-, management og workflow-værktøjer i et samlet teknologisk netværk af databasesystemer og integrationssoftware. Det samlede system har forskellige indgange, der kaldes portaler, og når man først hopper ind i det, dukker en kompliceret verden af datastier op, der leder ud i forskellige databaser med billedfiler, produktbeskrivelser, adresselister og grafikska-beloner m.m.. Meget af det, der er ’udefra’, kan nu også ses ’indefra’ og omvendt, hvorfor Visco-share netop, som vi senere vil høre mere om, bidrager til at forme deltagerens fornemmelser for nær og fjern, inde og ude, del og helhed.

Systemet rummer mange muligheder og fordele, forklarer Thomas, ikke mindst gør den produktionen mere strømlinet og reducerer den tid, det tager at finde tingene frem, få dem lavet og sendt videre, samt reducere det rod og den forvirring, der tidligere kunne opstå, hvis der f.eks. blev ændret på noget undervejs. Det sker dog fortsat hele tiden, tilføjer Thomas, men nu kan de seneste tids- og opgavespecifikationer i det mindste kommunikerer ud i hele systemet på en let og enkel måde af ledere og mellemledere. Ikke dermed sagt, tilføjer Thomas dog, ”at beskederne altid er så lette at forstå, som dem i den anden ende forestiller sig”. Det smarte er dog, at tingene samles ét sted og at systemet kan anvendes til mange forskellige opgaver, af mange forskellige mennesker og på mange forskellige måder. ”alt bliver gemt og jeg kan derfor nemt finde ting, jeg har lavet en anden gang, eller ting andre har lavet, hvis det er interessant”, siger Thomas. Systemet giver fælles adgang til et hav af databaser fuld af billeder, tekstoversættelser, kontaktdata, priser og ydel-

sesbeskrivelser. Det giver adgang til en række standardiserede skabeloner for breve, brochurer, mails, faxes, annoncer, websites, kataloger m.m.. Og det giver adgang til workflows-redskaber, såsom folks aktivitets-kalendere, arkiver på tidligere arbejder og beskrivelser af typiske arbejdsgange, prisoverslag og lignende. Alt sammen organiseret sådan, at enhver brug af filer og dokumenter samtidig gemmes, sådan at brugen af systemet er en opdatering af samme. En opdatering, der endvidere automatisk genererer rapportering om de enkelte medarbejders aktiviteter og de enkelte projekters status i forhold til deadlines, budgetter, rentabilitet osv..

*Jeg kan godt se, det er smart, men...*

”Det er temmelig smart”, siger Thomas, mens han prøver at vise mig lidt af, hvordan det hele fungerer. Men som han tidligere også har forklaret, fører det ikke nødvendigvis til et sjovere arbejde. Både fordi det teknologiske set-up i sagens natur reducerer den direkte kontakt og adgang mellem medarbejderne og Thomas’ nære kolleger. Det er jo en af systemets fremhævede fordele og muligheder. Men også fordi Visco, for et års tiden siden, kom på den idé, at bruge systemet til at standardisere produktionen af deres mange forskellige nationale kataloger, annoncer, internetbannere, fax m.m.. Visco samlede de forskellige nationale kataloger i ét samlet katalogdesign. I stedet for at de ansatte arbejdede på 14 forskellige master-dokumenter til 14 forskellige lande, lavede man nu en fælles master-skabelon for hver enkelt forbrugersegment i de forskellige lande: Ét til private kunde, ét til store virksomheder og ét til små virksomheder. Master-modellerne skulle nu blot oversættes og tilpasses de forskellige sprog og lande. Og katalogarbejdet bliver derfor nu organiseret i segment-specialiserede katalogenheder. Det har imidlertid medført ganske andre betingelser for Thomas’ arbejde og hans samarbejde og arbejdsfællesskab med hans kolleger.

Lise, der også er assistent artdirector og sidder ved siden af Thomas, kan ikke dy sig for at snakke lidt med. Hun og Thomas er gode venner fra før ”Heraclitus-tiden” og også hun er én af de ca. 10 procent af de oprindelige ansatte, der fortsat er her. Det var hende, der i sin tid anbefalede Thomas for ledelsen, hvilket, som hun forklarer mig, jo også bidrager lidt til en følelse af indflydelse og medejerskab. Også Lise har imidlertid visse forbehold overfor det smarte Viscoshare-system. Ikke i almindelighed, men som det i dag bruges. For godt nok er det ”et super smart system”, men ifølge Lise, er hendes arbejde i det efterhånden ikke særligt spændende. Det er blevet kedeligere ef-

ter at Visco kom på den ide, at anvende systemet til at standardisere deres mange kataloger ud fra den såkaldte Master model.

- Lise: Da jeg startede på katalog, det var ikke sådan overhovedet. Man kunne skrive tekst og input til kunden, virkelig samspil med kunden.

- Thomas: Og med hinanden.

- Lise: Ja og hinanden. På det tidspunkt var hver region uafhængig. Det betød, at hvis f.eks. Frankrig ville have det tilbud eller den idé, så lavede vi næsten vores helt eget katalog. Men så var der en restrukturering hos Visco, fordi de ville spare penge. Og så begyndte de at udvikle en EMEA-Master. En Master for alle kataloger i EMEA (Europa, Middle East & Asia, min kommentar). Så nu har vi ikke så meget indflydelse på selve designet. De andre (Lise nikker ud mod kontaktfolkene på den anden side af glasvæggen), de skal nu også bare lokalisere, dvs. fylde tingene ind og oversætte. Så det er ren fortsættelse. Det er blevet meget monotomt selvfølgelig. Vi får en overordnet designbeskrivelse, som vi så udfærdiger. Så oversætter de det til Tysk, Fransk, Hollandsk osv.. Tekst og priser. Og rentegnerne sætter så billeder ind og den slags vha. talkoder. Det er også det, de nye i Asien gør. Der er ingen udviklingsidé, ingen personlig udvikling.

Lise vender sig igen mod sin egen computer og siger så: ”Det er godt at starte her, når du er junior og skal lære, hvordan ting fungerer med de nyeste teknologier og sådan, men du kan ikke blive her særlig længe. Eller det kan du selvfølgelig, men det er rimelig kedeligt”.

I Cat/WebCorp var de enkelte reklameproduktioner tidligere organiseret sådan, at grafikere, rentegnere og kontaktfolk sad sammen og derfor – trods den teknologiske mediering og koordinering - havde daglig kontakt med hinanden og daglige samtaler om de enkelte projekter med deres Visco-kolleger i andre lande. Det kunne være et 24 sideres julekatalog til franske forbrugere, der blev udviklet i samarbejde med Viscos afdeling i Frankrig, dvs. med hensynstagen både til fransk kulturs traditioner for og konceptualiseringer af jul og hensynstagen til de kataloger, de tidligere havde produceret til de franske forbrugere. Både grafikere, kontaktfolk, (accountmanagers), tekstforfattere og rentegnere udviklede de enkelte kataloger i samarbejde med deres samarbejdspartnere i Viscos forskellige nationale afdelinger. De mange Visco-kataloger kunne således have et vist særpræg, men fortsat en vis ensartethed i forhold til de øvrige kataloger, der qua Viscosshare jo træk på de samme billeder, farvekoder, tidligere kataloger og grafiskskabeloner osv..

Nu viser Thomas mig en af de grafiske Masters til samtlige 14 lande i EMEA området. Det er Mastermodellen for det 24 sideres juli-katalog til privatkunder. Den er på engelsk og skal nu blot ’oversættes’ til de øvrige lande –

ikke bare sprogligt, men også grafisk. Mastermodellen har naturligvis betydet en kraftig reduktion af de forskellige nationale marketingsafdelinger i Visco. Den nye model muliggør en strømlinet transnational masseproduktion af kataloger, hvor det nu alene er det færdige katalogdesign, der kommunikeres ud i de forskellige lande. Ikke til Viscos forskellige marketingsafdelinger, men til trykkerier forskellige steder i Europa. Mastermodellen har betydet store besparelser for Visco og den udvikles nu i et samarbejde mellem enkelte medarbejdere i Visco i England, som Thomas ikke har talt med, Majbritt, der er chief artdirector og sidder et par meter herfra og Wilma i rummet ved siden af, der er overordnet ansvarlig og tovholder på Viscos større katalogprojekter i Cat/WebCorp.

Umiddelbart kan det lyde som om Cat/WebCorp er gået bort fra den tidligere omtalte platformsproduktion og kodificering og vendt tilbage til standardiseret masseproduktion. Det er dog ikke tilfældet. Overgangen til mastermodellen handler snarere om, at katalogerne nu ikke retter sig mod de brede "nationale" segmenter, men mod mere transnationale segmenter: bestemte typer af forbrugere, virksomheder og institutioner. Ét katalog til én type af virksomheder, et andet katalog til andre typer af virksomheder. Ét katalog til unge privatbrugere, et andet til familier osv.. Der skal fortsat sprøjtes forskellige kataloger ud i forskellige størrelser og med forskellige produktprofiler. Og et centralt element er fortsat også kombinationen af stadig flere del-elementer og forbrugernes muligheder for samme. Fra Thomas perspektiv er det centrale dog, at skiftet fra nationale til mere segmentorienterede kataloger indebærer en langt mere top-down styret arbejdsform end tidligere og selvom det muligvis i de enkelte lande kan opleves som større variation, indebærer det produktionsmæssigt præcis det modsatte: Mindre variation og indflydelse. Lidt på samme måde som adgangen til 20 nye tv-kanaler i ét land kan opleves som øget pluralisme, samtidig med at der er tale om de samme 20 kanaler i stadig flere lande og derfor i et bredere perspektiv fortsat er tale om en standardisering.

Master-modellen, forklarer Thomas, muliggør en mere fleksibel og omkostningseffektiv masseproduktion af små og store forbrugerspecialiserede kataloger, idet den endelige Master til de forskellige segmenter opererer med færdige designsskabeloner, ikke bare for produkter og priser, men nu også for formuleringer, layoutmæssige dispositioner, æstetiske elementer og normer. De omskiftelige standardskabeloner for de forskellige kataloger uploades ind i Viscosshare, hvorfra de så kan downloades af bl.a. Thomas. Hans opgave er så i første omgang – ligesom Lise -, at finde de bedste og flotteste billeder af de aktuelle produkter og kombinere de forskellige grafiske elementer på siden



på en designsmæssigt forsvarlig måde. Dernæst specificerer han vha. talkoder, hvilke databaser, de enkelte billeder skal downloades fra af rentegnerne (DTP'ere). Det gælder også de tekststykker, husets accountmanagers i mellemtiden arbejder på at oversætte til andre sprog i samarbejde med de forskellige nationale Viscokontakter. I anden omgang består arbejdet dernæst i løbende at checke, at layoutet 'lokaliseres' på en æstetisk forsvarlig måde i forhold til det overordnede grafiske koncept og at rentegnernes og accountmanegernes 'oversættelser' ikke 'sprænger' det grafiske layoutdesign, f.eks. gennem tekstoversættelser, der er for lange til de anførte tekstbokse.

Jeg forklarer, at "jeg godt kan se, at det bestemt er et smadder smart system, det her Visco-share", men fortæller også at "jeg tænker tit på, hvordan det er at arbejde med det for jer, om det også bliver lidt som en pølsefabrik? Thomas svarer:

- Ja ja. Jeg forstår udmærket, hvad du mener, for hvis man er vant til at arbejde mindre steder, så kender man udmærket det med, at man sidder og laver noget og så arbejder man i én eller anden retning, man selv synes om og så har man travlt op til og så har man et møde, hvor man så fremlægger det for kunden ikke. Altså den proces, den er der mange, der godt kan lide, fordi det varierer, det man laver. Her, der er det sådan: Jeg laver noget; jeg uploader det til Wilma, som så snakker med kunden ikke?. Hun får så feedback via Viscoshare eller via telefon. Men jeg får det bare ind i Viscoshare igen, får jeg bare nogle kommentarer, hvor jeg så skal ændre noget igen. Altså min proces, den er meget sådan ens og meget kort. Og det tager altså noget tid at vænne sig til.

- Kan det også gå ud over motivationen? Nogen siger, at I f.eks. aldrig møder dem fra Visco?

- Nej det gør vi nemlig ikke mere. Det var noget, jeg virkelig skulle vende mig til i starten, at jeg skulle stoppe der og ligesom ikke vide: *Hvad siger de så til det, vi har lavet?* Fordi nogen gange så fornemmer man jo en hel anden opfattelse, hvis man sidder i et møde overfor folk omkring noget, du har præsenteret. Og så kan man argumentere bedre for noget, man har gjort, når man sidder med et prept (Pre print) eller... Det er sådan meget.. der ligger en baggrund bag det, man har lavet, som man ikke længere får med og kan forklare. Men man vænner sig nok til det. Så tænker man dårligt over det mere. Men der er da også nogen, der har sagt, at det er en sjov måde, vi gør det på nu. Også de her Conference calls, vi har ikke? Det er svært, når vi ikke sidder face-to-face, at argumentere for noget. De siger sådan... hvorfor har I gjort det? Og *Det var ikke det, jeg havde i en brief* og sådan. Så er det nemmere, hvis man sidder overfor hinanden. Man opfanger nogle andre ting, som man ikke gør i de der Conference calls og via Viscoshare og emails. Men jeg tror folk er meget gode til ligesom at vænne sig til det eller ligesom lære det at kende. Men jeg vil ikke sige, det er optimalt. Men selvfølgelig er det det, når man sparer rejser og det ene og det andet. Jeg kan naturligvis godt se logikken i det.

*Man må få det bedste ud af ens arbejde – også på en pølsefabrik*

Samtlige medarbejdere i Cat/WebCorp, der er involveret i produktionen af de forskellige reklamedesign, har forståelse for nødvendigheden af, at de i dag arbejder som de gør, ud fra en master-model. Visco er husets største kunde og virksomhedens levebrød, så er det dét, de vil ha', er det det, de nødvendigvis får. Men det forhindrer ikke medarbejderne i at være godt trætte af produktionsformen. Georg, der er den overordnede tekstforfatter, brokker sig dagligt over den stadig mere ensartede, kedelige og statiske sprogbrug og de voksende vanskeligheder med at få hans egne ideer igennem. Majbritt, der er chefdesigner, siger det samme. Og Thomas og Lise fortæller enstemmigt om, hvordan det er blevet langt sværere at have indflydelse på det kreative arbejde og på katalogernes grafiske design. Som flere af medarbejderne selv udtrykker det, er ikke mindst rentegnergernes arbejde (der nu er på vej til Asien) ”blevet ren pølsefabrik”. Det består i at åbne grafikfiler, downloade talkodede billeder fra de rigtige databasesystemer i Viscoshare og så ellers uploade dem tilbage ind i de enkelte kataloger, annoncer, internetbannere eller lignende. Mange af medarbejderne, inklusiv Thomas og Lise, er derfor for længst holdt op med at kigge på det færdige katalog. Det gjorde Thomas ellers ofte i starten for:

Dengang kunne jeg godt få den der følelse: Dét fandt jeg på det dér. Nu glør jeg aldrig på dem. Jeg ser dem aldrig. Det gør jeg ikke. Det er en lind strøm. Og nu hvor færdiggørelsen er på vej til Asien, så bliver det bare endnu værre det der. Men de har da en pionerfølelse dernede nu.. Det sagde Mia, der har været dernede: *De er så stolte*. Så de har den der pionerånd nu ik'. Det synes jeg er sjovt. Jeg føler det ikke sådan mere. For mig er det bare blevet et arbejde. Og jeg kunne godt tænke mig at komme ind i en rutine, hvor man spændte lidt bredere. Hvor man både var med på ideerne, man var med til at udføre ideerne og man færdiggjorde dem. Det er da det næste arbejde, jeg skal ha'. Det skal da spænde videre end det her. Men så er der så mange andre ting, som så er i orden her og nu er det sådan, at man ved, hvad man har.

Efter Thomas rundvisning i systemet begynder jeg at forstå lidt mere af, hvad Ole mente, da han en af mine første dage herinde fortalte om problemer med ”metatræthed” blandt medarbejderne. Og hvad Rene hentydede til, da han kort efter mit interview med Thomas og Lise, under et fællesmøde med hele deres afdeling, talte om, at ”Some of you are a little bit Visco tired. You have entered a Visco spiral”. De smarte nye samarbejds-teknologier rummer utvivlsomt spændende muligheder. Mulighederne synes dog ikke at fordele sig ensartet. De smarte systemer faciliterer ikke nødvendigvis et mere spændende

og udviklende arbejde for Thomas og Lise, stedets rentegnere, tekstforfattere og kontaktfolk. Ligesom de, for den sags skyld, heller ikke faciliterer nogen grundlæggende afvikling af det industrielle produktionsdesigns specialiserede arbejdsdelinger og tayloristiske produktivitetskoncepter. Vha. de nye teknologier, er Thomas og Lises arbejde på sin vis blevet mere multifacetteret, idet Thomas og Lise nu er involveret i adskillige aktiviteter, som tidligere blev varetaget af andre: bogføring, arkivering, arbejds- og tidsregistrering osv.. Det er også blevet mere fleksibelt i forhold til hvornår Thomas og Lises kan vælge at møde på arbejde, spise deres frokost, drikke kaffe og tage fri. Og tingenes homotomi og lineæritet er endvidere også blevet brudt op i delprojekter, der betyder at hverdagens gentagelser og lineæritet i en vis forstand må tænkes og konceptualiseres i uafhængige opbrudte projektenheder. Ligeledes er også tonen i hverdagen ganske behagelig, idet der ikke er nogen, der kommanderer rundt med én og man kan hænge ud efter arbejdstid og deltage i fællesarrangementer med både ledere og kolleger, hvis man har lyst. Der er dog ikke megen *faglig* udvikling eller 'multitask-oplevelse' i Thomas og Lises konkrete arbejdsopgaver og deres oplevelser af samme: Udført uden direkte kontakt til deres nærmeste samarbejdspartnere, uden synderlig indflydelse på ens arbejdes produkter og procedurer og ikke mindst udført med stadigt mere foruddefinerede og fastlagte standarder, koncepter og skabeloner.

Tidligere kunne koncepter og standarder, ja tilmed deadlines og vækstmaal til en vis grad forhandles i de mindre produktionsteams. Der var en anden kommunikation, der i sagens natur handlede om mere gensidige processer af samtale, fortolkning og 'oversættelse' fra et sted til et andet. Muligvis mere tidskrævende, men også mere inddragende og involverende. Ideerne bevægede sig ikke kun 'nedad' i systemet, men også 'rundt i det' og opad'. Nu er processen mere énvejs og det er blevet vanskeligere at få indsigt i, hvorfor tingene gøres som de gøres og ser ud som de gør, hvorfor Thomas og Lise's indsigt i og overblik over deres arbejdes bredere sammenhænge og forbindelser er blevet mindre. Det bidrager i sagens natur ikke til deres engagement og arbejdsglæde. Thomas og de andre Cat/WebCorp medarbejdere har dog en udbredt forståelse for de måder, arbejdet i dag arrangeres på. Ikke fordi det ikke kunne arrangeres anderledes. Det var det blot få år tilbage, hvor Thomas også arbejdede i Visco-share og Thomas har selv foreslået, at man organisere arbejdet mere lig dengang. Det var der dog ikke opbakning til fra ledelsen.

På et senere tidspunkt uddyber Thomas hans oplevelse af ovenstående. Han forklarer, hvorledes han og Lise for blot få år siden - da han sad sammen med de øvrige kontaktfolk og rentegnere i teams - gennem hverdagens prak-

sis fik en bedre forståelse af, hvorfor tingene så ud som de gjorde: han hørte rentegnerne bande over hans oplæg til færdiggørelse eller overhørte kontaktfolkernes samtaler med Visco-medarbejderne i de forskellige lande. Ofte måtte han også selv tage telefonen, når en fra Visco ringede, mens Anna, hans teams kontaktperson dengang, var nede og ryge, ligesom Anna indimellem tog telefonen for Thomas, når han var gået efter kaffe. Gennem hverdagen lærte Thomas, Anna og teamets rentegnere og tekstforfattere efterhånden ganske meget om de sammenhænge, de hver især indgik i og de fik således indsigt i de bredere sammenhænge, de deltog i med deres aktiviteter. Derudover udviklede de også specifikke fælles forståelser af hverdagens udfordringer og fælles tricks og smutveje rundt om hverdagens formelle rutiner. Thomas forklarer, at de i teamet udviklede fælles viden om det fornuftige i indimellem at afvige fra de formelle procedurer og arbejdsgange: Sendte Anna et oplæg med tomme felter, var Thomas klar over, at det som regel ikke skyldtes forglemelse, men manglende information fra kunden. Selv om manualerne udtrykkeligt advarede mod den slags og havde udførlige beskrivelser af, hvad man skulle gøre i tilfælde af ”tomme felter”, var der således ingen ko på isen. Gennem Thomas’ deltagelse med de andre, havde han og hans kolleger udviklet selvstændige forståelser af tingenes mening i hverdagen og det var jo også gennem disse erfaringer, de teknologiske systemer i Visco-share i første omgang var blevet udviklet: Med hjælp fra Thomas og de mange andre ansatte, der dagligt kom med gode ideer og instruktioner til forbedringer af systemet til systemudviklerne. Gode idéer om, hvilke features, knapper, forbindelser og links, der ville være smarte at implementere, og hvilke der var u hensigtsmæssige.

Med overgangen til Master-modellens produktionsform er ikke alene afstanden, mellem Thomas og hans interne samarbejdspartnere i huset og mange af hans samarbejdspartnere i Visco, i en besynderlig forstand vokset. Med master-modellens implementering må langt mere af det udførte arbejde nu også specificeres og formaliseres, hvorfor meningen med hverdagens procedurer og systemer også må forhandles og håndteres på ganske nye måder. De tidligere muligheder for og tilskyndelser til at vedligeholde og koordinere den fælles praksis vha. mere uformelle og selvstændigt udviklede forståelser - fælles tricks og smutveje og partikulære samarbejds måder, forståelser og meningsforhandlinger - er blevet vanskeligere og mere usikker i Thomas’ hverdag. Det implicite i de flydende ikke-formaliserede koordineringer er forvandlet til risikomomenter og dele af den ”lokale” viden blevet stadig mere ’problematisk’. ”Tomme felter” i produktionsdokumenterne giver nu snarere anledning til usikkerhed og misforståelser end oplevelser af gensidig forståelse

og indsigt. Som Sack, der er daglig leder for husets tilbageværende rentegnerne gjorde det klart, da han en dag, midt under et af mine interviews, traskede ind i det store kontor, placerede sig midt på gulvet og kaldte grafikerne sammen. Så hev han nogle mails frem, der var blevet sendt til rentegnerne i Asien og pegede på nogle store synlige spørgsmålstejn: *Hvordan fanden har I tænkt jer, at dem i Asien kan forstå det her?*, tordnede han og fortsatte:

Med det her set up også med Asien, skal I altså bare tænke jer rigtig godt om, og så skal I gøre tingene ens. Vi kan ikke sende noget ned til Asien, der er behæftet med fejl. For de kan jo ikke lige gå over på den anden side af gangen og sige *hey for øvrigt, så var det lige sådan her det skulle laves*. Altså bordet fanger bare. Så det vil sige, at hvis nogen af jer sender sådan noget ned til Asien med spørgsmålstejn på og alverdens fortolkningsmuligheder, så sidder de dernede og tænker: *hvad fanden sker der her?* Så sender de jo lortet retur, og hvor jeg har det sådan lidt: *let's wake up, and smell the fucking coffee*. I mit liv, er det her det mest alvorlige projekt i hele verden, fordi det har altså konsekvenser for *alle* mennesker i denne biks.

#### *Med afstand følger behovet for skærpet reifikation*

Thomas' deltagelse i samarbejdet på tværs af de adskilte sammenhænge må i dag forstærkes på nye måder: Gennem yderligere reificeringer af den fælles praksis' delelementer og detaljer i processuelle og kategoriale standarder, objektiveret i de teknologiske workflow-engines. Hverdagens hidtidige mere uformelle og ikke-ekspliciterede procedurer og forståelser må formaliseres og ekspliciteres. Det er ikke bare en fiks ide, men en nødvendighed i de måder, arbejdet er organiseret på. Og Thomas er klar over, at den samlede indsats og spørgsmålet om hvorvidt virksomheden lykkes med samarbejdet i Asien, også hviler på hans skuldre, idet systemet er sårbart på alle niveauer.

I dag sidder medarbejderne samlet efter deres opgavefunktion. Grafikere for sig, kontaktfolk for sig, Rentegnere for sig osv.. Netop dette indebærer dog en særlig form for dobbelt isolering. For udover at de enkelte medarbejdere først blev opdelt i forskellige nationale projektteams, er de nu blevet yderligere adskilt efter funktion, hvorfor Thomas ikke længere sidder fysisk sammen med de kontaktfolk, accountmanagers og rentegnere, han dagligt samarbejder med og koordinerer sig med. Kollegerne ved hans side arbejder på andre projekter og med helt andre mennesker end han selv. Thomas ved ikke helt hvorfor, man arrangerer sig sådan. Men han accepterer den nuværende arbejdsform og han har forståelse for, at arbejdets overordnede organiseringer nødvendigvis må ske ud fra målformuleringer, der ligger i forlængelse

af Cat/WebCorps særlige kunde- og markedshorisont. Som Thomas på et senere tidspunkt forklarer for mig:

Det er min fornemmelse, at man egentlig bare gerne vil ha det sådan. Og hvis folk ikke kan forlige sig med at arbejde på den måde, så skulle de nok bare være et andet sted, fordi det er lagt ind i de systemer og den der, hvad skal vi sige, hovedproduktion er lagt sådan. Man vil ikke have småkunderne, som er lidt irriterende og som kommer med mærkelige krav og .. man vil ha den der mængde, så der bare bliver banket noget igennem ikke, som kan køre på nogle skabeloner, man laver. Det er det, der er penge i.

Thomas er fuldt bekendt med, at der er noget modsætningfyldt i det nuværende arrangement. Der er noget ved ”fleksibiliten”, der kan modarbejde engagementet. Som mange andre af medarbejderne, opfatter Thomas imidlertid tingenes udvikling som uundgåelig, for:

Altså Viscoshare, det er skide smart. Og der er ingen tvivl om, at fremtiden, det er at samle ting dér og så distribuere det ud i verdenshjørnerne derfra. Det er da genialt. Så man skal bare bruge det dér, hvor det er smart. Og det er smart og det er forrygende at så få andre har fundet ud af, at det er skide smart at lave sådan nogle systemer og så sælge dem. For der er jo ikke det firma, der, når de bliver præsenteret for det, hvor de ikke siger: *Wow, det var noget, vi skulle kigge mere på.*

Thomas undrer sig ikke så meget over de måder, arbejdet nu arrangeres på, som han undrer sig over, at mange andre bureauer endnu ikke har luret tricket. I hverdagen fokuserer han derfor ikke på at ændre de givne arbejdsbetingelser, men snarere på de positive muligheder i tingenes tilstand. F.eks. at hans og Lises arbejdstider, i modsætning til f.eks. mange af mellemedernes, nu trods alt er blevet mere normale og hverdagen mere forudsigelig. ”Da jeg startede (...), der var sgu pres på”, siger Thomas:

Nu er der luft til at kunne lige sidde og hyggesnakke i en tyve minutter eller gøre frokosten lidt lang. Det synes jeg folk er blevet bedre til. Det kan godt være det hele er puttet ind i sådan en skærm, men så kompenserer du bare ved at gøre noget andet, for at få det til at hænge sammen og være noget, du kan holde ud. Sådan må det bare være.

Ifølge Thomas er der også muligheder i den nye situation. Muligheder, som ikke mindst medarbejderne med børn er gode til at fremhæve: Bedre muligheder for at distancere sig en smule fra ens arbejde og også fokusere på andre

ting. Ifølge Thomas handler hverdagens frustrationer derfor ganske rigtigt også om ens indstilling til tingene og om tilvænning og tilpasning af ens forventninger til de konkrete realiteter. Som Thomas videre forklarer:

F.eks. Dennis nede i WebCorp, der har en lidt mere overordnet funktion dernede ik', han gider ikke længere sidde og lave de der bannere. Men han siger, at dem, der er dernede nu og er blevet ansat til det, de er glade for det. De har prøvet at få en stemning, som er sådan lidt: *Vi laver det her pis, men vi har det sjovt*. Det er sådan nogen typer. Og det fornemmer han er i orden for dem. De er ikke blevet lovet noget. Det er pisse vigtigt. Vores tidligere chef, han var pisse god til at love alt muligt. Inde i hans hoved, havde han et billede af, hvad tingene var eller kom hen imod . Men han kunne bare slet ikke gøre det til virkelighed. Så folk sad og blev pisse skuffede ikke?. Det var derfor mange forsvandt, ja nok også derfor han selv nu er væk.

Thomas og Lise er både glade for og frustrerede over deres arbejde. De er glade for deres ansættelse i Cat/WebCorp og mange af de forhold, der omkranser det: Den gode mad og de lækre kontorfaciliteter; de mange sjove fællesarrangementer og rejser. Den uformelle tone og samvær. For slet ikke at nævne prestigen ved at arbejde for kunder, som alle kender og beundrer og anerkendelsen, der kan være i at lave produkter alle har set, hvorfor mange ofte bliver lidt imponerede, når Thomas og Lise forklarer at, at det bl.a. er dem, der har lavet dem. Der er mange forhold Thomas og Lise er glade for ved deres arbejde. Bare ikke selve arbejdet. Tilsyneladende kræver fleksibilitet i forhold til ledelsens og kundernes omskiftelige behov ikke nødvendigvis fleksibilitet i forhold til måderne deres arbejde kan udføres og varieres på, og det, der arbejde kan resultere i.

Fleksibiliteten synes ikke særlig gensidig, men snarere at have en retning: Den peger ikke nedad mod medarbejderne behov, men opad, mod ledelsens og kundernes. Fra Thomas' perspektiv synes mantraet om fleksibilitet derfor at være ganske modsætningsfyldt: Virksomhedens bestræbelse efter teknisk-organisatorisk fleksibilitet kan udmærket stå i modsætning til f.eks. Thomas' mulighed for funktional fleksibilitet og resultatmæssig fleksibilitet. Cat/WebCorp fremstår derfor nok som en rummelig og inkluderende arbejdsplads. Rummeligheden går dog hånd i hånd med en samtidig oplevelse af, at der i stigende grad er brug for bestemte typer af medarbejdere og andre typer i produktionen end blandt ledere og mellemledere.

## **Andet situationsbillede - På vej til Conference Call**

Kort efter min snak med Thomas møder jeg Majbritt ude på trappen. Majbritt er chief artdirector og på vej til et såkaldt ”Concall” med Visco om et af næste måneds kataloger. Et concall er en teknologisk medieret konference, hvor flere kan deltage fra forskellige fysiske lokaliteter. Majbritt inviterer mig med, men mødet viser sig allerede at være slut. På vej ned igen fortæller Majbritt, at de møder ellers er ret interessante. Det får jeg senere lejlighed til selv at konstatere. Et concalls er en ganske særlig kontakt- og mødeform, der tilskynder til regler, rækkefølger og hierarkier i kommunikationen, der på mange måder adskiller sig fra den velkendte fysiske kontakt. Under et Concall i Asien betød den lille tidlige forskydning f.eks. tydeligvis, at den danske chef, Peter, når han havde ordet, bestræbte sig på at tale hurtigt og flydende, så der ikke opstod tvivl om, hvornår han var færdig. Det var så nemt at komme til at afbryde hinanden og gik det galt var det tilsvarende svært at finde ud af, hvem der nu havde ordet. Concalls resulterede derfor ofte i komiske episoder, hvor talerne udførte farceagtige serier af ’talen-i-munden-på-hinanden’ afbrudt af venten og tøven. Concalls kaldte af samme grund på en fastlagt dagsorden, som deltagerne gerne skulle være bekendt med på forhånd og holde sig til. Og det var en god ide, hvis samtaledeltagerne også på forhånd havde uddelegeret taleretten til enkelte mødedeltagere, der så rykkede frem i lokalet og i øvrigt videst muligt holdt sig til dagsordenen. Ellers kunne dialogen hurtigt blive forvirrende og ’bryde sammen’ – også i den forstand, at det blev vanskeligt efterfølgende at vurdere, hvad man i grunden fik talt om eller rent faktisk blev enige om og/eller fik besluttet.

Concalls byder på adskillige udfordringer, men som Majbritt forklarer udfylder de ikke desto mindre et stort og voksende behov i hverdagen for ikke bare at korrespondere over mails og telefon, men også i længerevarende dialoger med flere af de involverede deltagere i f.eks. katalogproduktionen. Med Concalls får man mulighed for at ”putte nogle ansigter på” og høre lidt mere om alle de overvejelser og hensyn, som ens daglige arbejde er viklet ind i, forklarer Majbritt. De overvejelser og hensyn, som det kan være svært at kende til og få viden om, når den daglige korrespondance foregår vha. e-mails og i lukkede teknologiske systemer. Måske derfor, er der blevet stadigt flere af disse ”Concalls”. De er dog svære at vænne sig til, forklarer Majbritt, fordi man:

stadig ikke rigtig kan se hinanden, føre normale samtaler og læse hinandens kropssprog og den slags. På den måde kan man f.eks. ikke se, når nogen vil sige noget. Det bliver derfor tit en meget hurtig og hård tone.



Måske hang nogle af de problemer, Majbritt beskrev, sammen med kommunikationens fravær af kroppens talende små bevægelser, nik og gestikulationer om tvivl, tilslutning, interesse eller mangel på samme. Måske hang de sammen med deltagerens reducerede viden om og forståelse for hinandens og dermed samtalekontekst. To forhold, der i øvrigt på interessant vis mindede meget om nogle af de udfordringer, Thomas havde beskrevet. Hvad de end skyldtes, var det dog tydeligt, at de ansatte i Cat/WebCorp alle havde erfaret, hvordan visse uskrevne procedurerregler, hierarkier og selvdisciplineringer i forhold til tempo og rytmik var uundværlige i concalls. Små ting - pauser, tøven og uforudsete variationer - kunne så nemt efterfølgende så tvivl og mistillid, hvis man ikke passede på. Måske derfor udviklede Concalls sig typisk til forestillinger, hvor få talte, mens de fleste blot ”kiggede på”. Der var behov for visse ’struktureringer’ og ’hierarkiseringer’ i disse ’kommunikationsrum’. Ikke ulig de dynamikker, der tilsyneladende også udviklede sig i brugen af Visco-share og de andre teknologiske procesredskaber. Majbritt ryster på hovedet og trækker lidt på smilebåndet:

Der er nogen, der er mere vilde med disse møder end andre herinde. Men det kan nok ikke være anderledes. Visco har jo ikke noget rejsebudget og der er ikke engang en kop kaffe, når man tager ud for at tale med dem. Det er en helt anden form, de kører. Meget amerikansk, med små bokse og sådan. Selv lederne sidder i små firkanter. Det er også derfor, der ikke er nogen, der er der 10 år og der er stor udskiftning, hvilket er ret frustrerende, for nogen gange føler jeg, at vi handler mere med strukturerne end med menneskene. Det er jo også derfor, det er svært at komme igennem med forandringer.

Majbritt har tidligere omtalt de voksende vanskeligheder ved at få indflydelse på de grafiske design. For Majbritt hænger noget af dette også sammen med, at det simpelthen kan være svært at få fat i de relevante Visco-ansatte og etablere en stabil og længerevarende dialog med dem. Mange af medarbejderne har fortalt lignende historier. Ikke alene om mange af deres kunders særprægede virksomhedskultur eller medarbejdernes stadig mindre indflydelse på det faktiske arbejde med at designe reklamer. Men også om disse Concalls, der af samme grund efterlyses af de ansatte, som det bedste alternativ til egentlige møder med ens samarbejdspartnere.

*Nærhed i distancen og fortætning af kommunikationen*

Efter vores vandretur på trappen havde Majbritt talt om, hvordan de teknologisk medierede kommunikationsformer bidrog til en særlig indimellem lidt hård tone. Det hørte dog med til historien, at Concalls generelt var værdsatte. 'Just-in-time'-filosofien og kombinationen af det voldsomme fokus på deadlines og samarbejdets øgede afstande og tværkontekstualitet skærpede behovet for kommunikation og gjorde processerne mere sårbare overfor fejl og forsinkelser. Det hørte med til historien om stedets intense stemning. I starten var det først og fremmest tavsheden i produktionens kontorlandskaber, der havde slået mig som interessant. Senere bemærkede jeg, hvordan der var en betydelig renden frem og tilbage mellem kontorerne, hvordan der ofte kom en rentegner, chef eller kontaktperson rendende med prints, små sedler, uddybninger eller 'kontra ordrer' og hvordan medarbejderne ofte beklagede sig over vanskeligheder med at få fat i bestemte medarbejdere i eller udenfor huset; ofte var irriteret over, at nogen ikke ringede tilbage eller mere eller mindre højlydt kommenterede irritationsmomenter ved uforståelige eller upræcise mails på deres computer. I betragtningen af de officielle beskrivelser af, hvordan arbejdet i de smarte systemer foregik, var der påfaldende, hvor stor en del af medarbejdernes hverdag, der i grunden gik med at checke, skrive, besvare og ordne mails; checke voicemail, besvare opkald, ringe tilbage og lægge nye beskeder; lede efter medarbejdere andre steder i huset, deltage i concalls, morgenmøder, hastemøder osv.. De decentrale organisationsformer og deres stadig mere adskilte sammenhænge synes samtidig at resultere relatere i et fortættet kommunikationsbehov og et omfattende tidsforbrug på kommunikation.

De smarte systemer og Viscos rationelle arbejdsmodel gav indtryk af strømlinede arbejdsprocesser, veldefinerede arbejdsopgaver, ensartede arbejdsgange og ordnede forhold. Hverdagen efterlod dog også nogle ganske andre indtryk, idet systemerne langt fra altid virkede efter hensigten og de aktuelle hensigter langt fra passede ind i systemerne. Teknologiens standardiserede arbejdsgange, skabeloner og rækkefølger var tiltænkt at præcisere hverdagens opgaver i detaljen såvel som i overblikket. De var tænkt at reducere behovet for tidskrævende fortolkningsprocedurer, idet vækst mål og deadlines, standarder og koncepter nu øjeblikkeligt kunne kommunikeres ud i alle afkroge af virksomheden, på måder, der gjorde det muligt at 'at gå direkte til eksekvering' og på måder, der minimerede 'fortolkningsproblemet', idet "det fælles" nu kunne føres direkte ind i delprojekternes handleplaner. Det var i hvert fald teorien om de smarte systemer og den officielle beskrivelse af dem, når ledere og mellemledere fortalte om deres mange fordele og kvaliteter.

Fortællingen i huset om, hvorledes arbejdet tidligere havde bestået af tidskrævende koordineringer, fortolknings- og kommunikationsprocesser, men nu – vha. de smarte workflow-engines – var blevet langt mere effektivt, idet handleplaner og beslutninger nu øjeblikkeligt kunne transporteres ud i hele 'systemet' i ganske entydig, intakt og uforandret form. Den historie kunne Ole og de andre ledere både forfra og bagfra. De smarte teknologiske systemer var en rasende fordel, hvis man ønskede fleksibilitet og hastighed og øget samarbejde på tværs af strukturelt adskilte sammenhænge.

Et nærmere kig på bl.a. Thomas' og Lises hverdag fortalte dog også ganske andre historier. I praksis var Thomas og Lises hverdag fortsat temmelig rodet og uforudsigelig. Nok var Thomas' og Lises konkrete arbejdsopgaver blevet mere ensartet, arbejdsdagens længde og hverdagens indhold var blevet mere forudsigelig og deres indflydelse på det færdige produkt mere begrænset. Indenfor disse rammer var behovet for konstante justeringer og variationer dog ikke nødvendigvis blevet mindre. Både Thomas' og Lises hverdag handlede ifølge deres egne forklaringer stadig meget ofte om at få styr på uforudsete problemer. For det første krævede Mastermodellen ikke alene konstante variationer og tilpasninger af de endelige salgsprodukter, idet Visco jo hele tiden ændrede på de produkter, der skulle fremvises, deres pris og sammensætning, hvorfor det endelige katalog altid endte med at se temmelig anderledes ud end det oprindelige udkast. (hvilket naturligvis også var en del af hensigten). Udover dette måtte tingene også hele tiden tilpasses omskiftelige lokale forhold og betingelser: I Asien var internetforbindelsen f.eks. langt dårligere end i europa, så de tidligere anvendte billedformater og skabeloner, gav nu store problemer i de domæner, der blev produceret i Asien. Som en af medarbejderne formulerede det: "Billederne er for tykke til forbindelsen". I Tyskland havde postvæsenet netop besluttet sig for nye takseringsstandarder, så her måtte katalogdesignet laves mindre, hvis det ikke skulle blive for dyrt. I et af de andre lande var katalogets gennemgående blå farve tæt knyttet til en af dagligvarekædernes logoer og kataloger, så også her skulle der løbende justeringer til. Hele tiden var der særlige forhold og omstændigheder, der måtte håndteres og tages hensyn til. Fortællingerne om de rationelle systemer gik derfor hånd i hånd med utallige fortællinger om heroiske medarbejdere. Medarbejdere der dukkede op kl. 3 om natten pga. servere, der af uransagelige årsager – igen - var brudt sammen, eller, som Lise, vendte hjem midt i deres påskeferie, fordi der var opstået uforudsete problemer. Der cirkulerede mange jokes i Cat/WebCorp om det rodede miks af forskelligartede kodesprog og programmeringsformer, Viscoshare i grunden var stykket sammen af og spøgende kommentarer i kantinen om, at man endelig ikke skulle besvare sin te-

lefon, hvis Rene ringede i ens ferie, for så var den slut. Behovet for konstante variationer og oplevelsen af konstante uforudsete problemer var fortsat snarere reglen end undtagelsen og i praksis var det derfor ofte ganske hårdt arbejde, at få de strømlinede systemer til at virke efter hensigten og virke som beskrevet.

Også dette syntes at være en del af og bidrage til stedets stemning af kronisk undtagelsestilstand. Stemningen sivede ud af forskellen mellem konceptualisering og udøvelse og den tiltagende adskillelse af samme. ”Brandshare” blev præsenteret som et strømnet system af ensartede koder, formater og standarder; faste arbejdsgange og entydige produktionsforløb, der muliggjorde hurtigere eksekvering ud fra klare og rationelle principper. Det var sådan ’Brandshare’ systemet dagligt blev beskrevet og dets aura af objektivitet, rationalitet og videnskabelighed etablerede symbolske funktioner af varemærke for Cat/WebCorp. Som både Ole, Peter og adskillige af de andre mellemledere havde forklaret mig: I en branche af ”wanna-be kunstnere og halvstuderende cand. merc’ere” udmærkede Cat/WebCorps sig ved bureauets og medarbejdernes evne til – med Peters ord: ”ikke alene at sige reklame, markedsføring og kommunikation, men også sige databaser, excel, systemer og high-performance og low-performance”. Det var det, kunderne i dag havde brug for; det Cat/WebCorp kunne levere og det “vores teknologiske systemer garanterer”, som Ole på et tidspunkt formulerede det.

Teknologierne blev ikke alene beskrevet som arbejdsredskaber, men også som en metodik, tænkt at tilskynde handling snarere end fortolkning, således af store dele af hverdagen blev et spørgsmål om administration snarere end diskussion og et spørgsmål om information snarere end kommunikation. Og netop herigennem et redskab for tidsbesparelse og effektivitet.

Det interessante var imidlertid, hvordan medarbejdernes hverdag ikke nødvendigvis var blevet mere strømnet af den grund. Ganske vist var den på visse måder blevet mere ensartet. Men ensartetheden krævede fortsat en anseelig mængde ekstraarbejde af både rentegnere, grafikere og kontaktfolk. I praksis reducerede det særlige produktionssystem ikke behovet for fortolkning, diskussion og kommunikation. Det ændrede *hvad* der skulle fortolkes, *hvad* der kunne diskuteres og præmisserne for hverdagens diskussioner. Men det ændrede ikke det forhold, at mange af medarbejderne konstant måtte diskutere og forsøge at tolke, hvordan de bedst muligt kunne realisere de foruddefinerede koncepter og lokalisere de præfabrikerede katalogdesign ud i deres mange omskiftelige og forskelligartede kontekster. De rationelle systemer og organiseringsformer og videnskoncepter gav løfter om lette strømnettede arbejdsgange, der dog hele tiden kom til kort overfor hverdagens kompleksitet.

Og det var frustrerende. Ikke mindst, når der eksisterede en udbredt fortælling om, at tingene burde og kunne køre snore lige.

Under mine to år i Cat/WebCorp begyndte denne forskel mellem yale og handling; beskrivelse og praksis at optage mig mere og mere. Ikke mindst da det begyndte at dæmre for mig, at problemstillingen syntes at gentage sig på utallige måder i relation til den voksende brug af og tillid til rationelle principper og metoder for videnshåndtering og organisering. Var det systemerne, der ikke virkede som beskrevet eller beskrivelserne af dem, den var gal med? Var det brugen af dem eller forventningerne til dem, der savnede justering?

### **Tredje situationsbillede - møde mellem mellemlederne**

Jeg sidder igen på Oles kontor. Under frokosten prikkede Ole mig pludselig på skulderen: ”Vi skal lige snakke” sagde han og viste med et nik, at han ventede på sit kontor. Da jeg træder ind, står Ole og grubler over nogle tegninger på wideboardtavlen bag hans skrivebord. På tavlen er indtegnet kasser med forkortelser på projekter og en lang række navne på medarbejdere med tidslinjer stikkende i forskellig retninger. Det er dog de store spørgsmålstegn rundt omkring, der springer i øjnene.

”Gider du kopiere den der?” spørger Ole nikkende mod tavlen, mens han forklarer, at ”Det dér er sgu disaster”. Han går i gang med at ringe rundt. Først til Tim, der er leder af husets IT-folk og systemudviklere. ”Find også lige Martin”, siger han til Tim. Så ringer han til Peter, den tidligere leder af systemudviklerne, der nu skal lede udviklingen af Brandshare i det nye softwarefirma i Asien og derfor allerede har ét ben ude af Danmark. ”Kan du ikke lige få din røv herop?”, hører jeg Ole sige: ”Ja det er sgu rigtig vigtigt”. Ole vender sig mod tavlen og sukker: ”Det går ikke det der”.

Fem minutter senere er alle samlet: Ole, Tim, Martin og til sidst Peter, der i vanlig stil træder smilende og talende ind på kontoret, kaster et hurtigt blik på tavlen og udbryder:

- Åh nej. Nu bliver jeg altså sløj (alle griner) Nå, ok, hvad kan I så gøre for mig?
- Ole: Vi skal lige ha lavet noget tidsplanlægning på al det her pis. Det er fucked.
- Peter: Al det der pis! Hvad er det vi taler om?

Ole går i gang med at ride virksomhedens største øjeblikkelige udfordringer og projekter op. Som de alle ved, skal Peter snart afsted til det nyoprettede selskab i Asien, der skal arbejde med systemudvikling. Peter tager derfor snart afsted med kone, to børn og ”hele mulletjavsven”. Samtidig er der ”det nye CMMI-projekt”, der har brug for nogle tovholdere i huset, fortsætter Ole. Han forklarer, at han og Tim lige har været en uge i Indien for at snakke med en ekstern konsulentvirksomhed, som er specialiseret i processtyrings redskabet CMMI og Ole minder i forlængelse heraf om, at CMMI er et stort og langvarigt proces-forløb, der kommer til at køre i flere år og kommer til at kræve mindst én fuldtidsansat i virksomheden – og både Peters, Tim’ og Martins fulde opmærksomhed og assistance. Det er derfor en stor udfordring at såvel Peter og også Martin snart er væk. Peter til Asien og Martin på barsel. Og oveni alle disse udfordringer er der også en række andre opgaver, bl.a. at der snart kommer ca. 20 ny-ansatte software-programmører fra Asien på besøg for at møde husets danske programmører og lære Cat/WebCorp at kende. ”Det er alt det lort, der slet ikke går op og det hele kulminerer midt i sommerferien”, forklarer Ole.

De næste 2 timer diskuterer Ole, Martin, Tim og Peter frem og tilbage og det er tydeligt, at mødet foregår mellem ledende kernemedarbejdere i Cat/WebCorp. Samtalen glider raskt afsted i en målrettet, løsningsorienteret men venskabelig tone og forhandling. Det hele foregår åbent og forholdsvis demokratisk. Fremtidens udfordringer ridses op. Deltagerne byder alle ind med tilføjelser og kommentarer, spørgsmål og venskabelige drillerier. De diskuterer, hvem der skal være tovholdere på hvad og hvem der eventuelt kan ”eje” de nye projekter. Alle er velkomne til at byde ind og Ole synes at tilbyde en udstrakt grad af indflydelse til de øvrige mødedeltagere. Ja han tilbyder den ikke, den tages for givet. Opgavernes omfang diskuteres, og der tales om, hvem af husets medarbejdere, der evt. kan ”komme ind i kampen”, ”løfte den der opgave” eller ”sku ikke er klædt på til den der”. Bortset fra Ole er samtlige af de øvrige mødedeltagere lønansatte medarbejdere uden partnerskaber eller lignende. Men de er alle mellemedere med personaleansvar og en del af den daglige ledelse. I samtalen udveksles der holdninger, meninger og viden om dette og hint og alle får øget indsigt dels i hinandens perspektiver på de fælles udfordringer, dels i hinandens mere detaljerede viden om de enkelte handleområder og virksomhedens ansatte. Peter fortæller, at han ved, at ”Rene også barsler med 3 nye ideer, som kræver tid”. Det ved han formentlig fordi, han og Rene også kender hinanden fra studietiden, er gode venner og også ses i fritiden. Tim forklarer, at ”Mia prøver at blive gravid”, da Ole foreslår hende som tovholder på et mindre projekt. Der flyttes rundt på navne og

rykkes rundt på opstartsdatoer, planlagte ferier, barselsorlovs og familieflytninger. De inviterede deltagere kan alle byde ind med indsigt, interessetilkendegivelser og personlige til- og fravalg. De forskellige opgavers betydning diskuteres. Holdninger og vurderinger af virksomhedens medarbejdere vendes med de andre, mens der gang på gang vendes tilbage til tavlen bag Ole, viskes ud og skrives til. Flere forkortelser føjes til skemaet på tavlen og der trækkes nye tidslinjer på de diskuterede tovholdere - ikke mindst deltagerne selv. Der viskes ud og tegnes nye firkanter. Og slutteligt - 2 timer senere - er Oles tegning forvandlet og de fleste spørgsmålstejn visket ud. Det er blevet besluttet, at den nye mand, Mikkel, der netop er blevet ansat pga. hans kendskab til CMMI, bliver nødt til at starte tidligere end planlagt, men 'det kan vi nok få ham overtalt til', er deltagerne enige om. Ingen ved helt, hvad CMMI indebærer, udover at det er tænkt som en slags internationalt anerkendt certifikat, der boder for kvalitet i forhold til systemudvikling.

Første gang jeg selve hørte ordet CMMI var blot en måned før dette møde - i April. Det var Ole, der dengang introducerede begrebet for mig. Og det var som om, det var faldet ned fra himlen. "Nu skal vi sgu CMMI-certificeres", forklarede han pludselig uden nærmere forklaring. De første brikker i puslespillet lagde sig dog hurtigt til rette ved foden af ideen om at udvikle Brandshare. Rene og Ole havde i nogen tid leget med tanken om at trække på erfaringerne fra de eksisterende systemer - ikke mindst Viscoshare - til at "generalisere" en mere almen anvendelig workflow-engine, kaldet Brandshare. De eksisterende systemer var viklet ind i de specifikke kunders behov og samarbejdet med samme. Tanken var dog, at det måtte være mulig at vikle dem ud igen af de partikulære sammenhænge og på den baggrund udvikle et mere generelt anvendeligt proces-system på de eksisterende erfaringer. Brandshare var tænkt som et nyt selvstændigt produkt. Et nyt produkt, der både kunne sælges separat til større virksomheder, i sidste ende også kunne anvendes i de eksisterende kundesamarbejder og endvidere kunne anvendes til at tilstrække nye store kunder til butikken. Med dette træk bevægede man sig imidlertid ind på et nyt forretningsområde: software-udvikling. Der var i relation hertil, Ole og siden virksomhedens øvrige ledere var begyndt at tale om CMMI. (Ideen om outsourcing havde ført til et samarbejde med Danida, der gerne ville støtte projektet og finansiere det som udviklingsarbejde under udenrigsministeriets såkaldte Business-to-Business (B2B) program. Jeg fandt siden ud af, at en af de betingelser, udenrigsministeriet havde stillet herfor, var brugen af CMMI).

Fra juni til og med september skulle resten af husets rentegnararbejde i Danmark rykkes til Asien. I september skulle tillige et nyt selskab for soft-

wareudvikling indvies samme sted, hvor billige men dygtige asiatiske programmører, under Peters ledelse, skulle vikle systemets essens ud af de eksisterende systemers partikulariteter og på den baggrund frembringe Brandshare. Men som Ole forklarede: 'kan man sgu ikke sælge produkter uden at kunne dokumentere deres kvalitet - og slet ikke software'. Udviklingen af Brandshare måtte derfor kvalitetsstemples. Her var CMMI et af de mest respekterede stempler, man kunne få, forklarede han. Hvor han vidste det fra, var dog lidt af et mysterie. Ingen i IT-afdelingen havde umiddelbart hørt om CMMI, men hurtige søgninger på nettet syntes at bekræfte, at der var noget om snakken. CMMI processen dokumenterede efter sigende softwareprodukters kvalitet og sikkerhed ved at beskrive i hvor stor udstrækning en virksomheds arbejdsprocesser var dokumenterbare, gennemsigtige og ensartede i forhold til at checke et givet produkts kvalitet og driftssikkerhed. Graden de var det i, kunne beskrives med tal fra 1 til 5, som specialiserede CMMI-konsulenter (ofte fra USA eller Indien) uddelte efter kortvarige virksomhedsbesøg og "gap-analyser", hvor CMMI-konsulenter checkede graden af ensartetheden i virksomhedens processer og ledende medarbejders omtale af samme. Der var således tale om en form for TQM-system (Total Quality Management), som skulle understøtte processerne omkring udviklingen af Brandshare.

Hvorom alting var, havde Martin, Peter og Tim i dag lært at sige CMMI og tilmed "Capability Maturity Model Integrated" og der var enighed om, at CMMI var et fornuftigt lille projekt i IT-afdelingen, der kunne synliggøre virksomhedens særlige kompetencer og åbne døren til nye kunder og markeder. Som mødedeltagerne nu gav sig til at diskutere, var problemet dog, at den nye mand, Mikkel, der skulle være tovholder på projektet, også måtte sættes ind i den øvrige forretning. Som Ole forklarede:

- Ole: Hvis du ikke får ham ind i kampen her, så har han ikke en chance og så er der heller ikke en chance for, at Martin kan gå på barsel med ro i maven og Peter kan tage afsted med ro i maven.
- Peter: Men hvad hvis vi sender Mikkel med til Japan, sammen med Niels.
- Ole: Ja for fanden. Det er så slut maj. Det vil da være en kongestart for ham. Han vil blive blæst tilbage. Sideskilning i hele kroppen. Det er 100.
- Peter: Det er ikke sådan noget med han er gift og sådan noget pis: har en kæreste og så har vi den ballade?
- Ole: Han siger sgu da ikke nej til Japan. Han bliver jo al-mulig-mand. Det er en drømmestart. Han er jo ikke sådan en knude ligesom dig Tim, som kun taler koder. (alle griner)
- Peter: Nej, han er hyggelig og rar jo (mere latter).



Tonen mellem Ole og disse mellemledere er let men fokuseret og engagementet i de fælles udfordringer tages for givet og med god grund. Arbejdet prioriteres højt af disse deltagere og der er – hvis ikke frit valg på alle hylder –, så udvidede muligheder for at melde sig ”ind og ud af kampen”, efter egne ønsker. I hvert fald løses de øvrige udfordringer bl.a. ved at Martin foreslår, at han inddrager sin planlagte barselsorlov med sin førstefødte, mod at Ole i stedet betaler for privat dagpleje til der er plads i vuggestuen.

- Martin: jeg har bare svært ved at flytte den der dato. Mit X som jeg ikke kan svare på lige nu, det er: vi satser jo på at få en institutionsplads der.

- Peter: hvad er det for en kommune, du bor i? Det er da Viggeby (synonym)?

- Martin: Ja. Viggeby.

- Peter: Forget it!

- Martin: OK! Hvis jeg skulle være rigtig kreativ, uden at have talt med nogen derhjemme ikke, så er der en dagplejemor, så går derhjemme hos mig indtil vi får en institutionsplads betalt af Ole. Nu er jeg så kreativ på min konens vegne.

Efter det forslag, forslår også Peter, at hans planlagte 3 ugers ferie i august måske kan flyttes og at den allerede planlagte dato for, hvornår han og hans familie flytter 3 år til Asien ligeledes nok må rykkes 2 måneder. For som Peter forklarer, kan man ligeså godt være på den sikre side, for:

- Peter: hvis jeg kommer hjem og siger, jeg skal flytte datoen en måned, så bliver hun pisse sur og hun bliver lige så pisse sur, som hvis jeg kommer hjem og siger: vi skal flytte den i 2 måneder. That's the point. Hvis vi siger, at vi skal flytte den én måned og vi så bliver nødt til at flytte det igen, så bliver jeg slået ihjel. Det ved du.

-Ole: Ja ja, men hvad fanden skal din familie overhovedet dernede i Asien så tidligt?

- Peter: De skal ned og starte skolegang op med mine børn. Ja undskyld jeg går op i mine børns ve og vel ikke.

- Ole: De starter da først 1. september.

- Peter: Nej de starter 15 august. Men du tager altså ikke bare to unger og smider dem ud i fucking nothing.

- Ole: Er de ikke små børn?

- Peter: Ole hør hvad jeg siger til dig: Nej! Sofia skal starte i skole. Men det er muligt, at jeg kan sælge, at sende min mor derned. Hun bliver sgu ikke glad.
- Ole: Det er så 2 måneder, hun skal rende rundt dernede.
- Peter: Nej det er kun halvanden måned. Fordi så kommer jeg til at pendle frem og tilbage (pause).... Så fik vi sgu fixet den også. Men det er da værre end at være gift det her (alle griner)

### *Velkommen til Cat/WebCorp– velkommen til verden*

Ole, Peter, Tim og Martin er ikke enige om alting i denne verden. Men de er enige om, at de er del af en fælles praksis og at de derfor koordinerer deres indsats i forhold til hinanden og at de hver især er vigtige for hinandens muligheder for at håndtere hverdagens udfordringer. Bl.a. på den baggrund er Ole, Peter, Tim og Martin deltagere i et praksisfællesskab, der bl.a. gøres i møder som overstående. På samme måde som Lise og Thomas har udviklet en række fælles forståelser af deres fælles praksis og handlemæssige gensidighed, udvikles også her selvstændige forståelser, viden og perspektiver på virksomhedens sammensatte praksis, og indsigt i deltagerne forbundethed, gensidige afhængigheder og forskelligheder i forhold til samme.

Det gensidige engagement bekræftes i møder og samtaler som ovenstående og gennem deltagerne engagement bekræftes også en fælles oplevelse af tilhør og identitet. Deltagerne forestillinger om hvor virksomheden er på vej hen deles, vendes, diskuteres og koordineres af deltagerne sammen med forestillingerne om, hvad der skal til for at komme i mål og hvem og hvilke kompetencer, der i relation hertil værdsættes og prioriteres i Cat/WebCorp og hvilke og hvorledes medarbejdere nemmest og hurtigst erhverver sig dem. Det hele reificeres i sproglige aftaler og løfter; venskabelige kommunikationsformer; fremvisninger af engagement og offervilje i forhold til det fælles og tegninger på en tavle, der reificerer alt dette og som jeg efterfølgende bliver bedt om at skrive ned og kopiere til deltagerne.

I de forrige situationsbeskrivelser har vi set, hvorledes praksisfællesskaber er karakteriseret ved bestemte distributioner af deltagelse og reificering. Et praksisfællesskab kræver ikke kun eksistensen af en fælles praksis, forstået som en fælles sag og entreprise, eller det, vi også kunne kalde et ”joint venture” (Nissen 2002). Det kræver også en oplevelse af tagen-del i og del-tagelse i det fælles fra et særligt ståsted i det fælles og dvs. også oplevelser af forbundethed og fælles udfordringer og forhandlinger om hverdagsfænomeners mening og betydning i forhold til ens egen og den fælles praksis. Praksisfællesskaber etableres omkring deltagelse, men kræver også reificeringer af denne

deltagelse, f.eks. i form af fælles standarder for kommunikation, - fælles udtryk, talemåder og rytmer -; fælles standarder for opgavebeskrivelser, billedfiler eller e-mails; samt fælles visioner, prioriteringer, aftaler og værdier, der for eksempel reificeret i en tegning på en tavle, i en bekræftende kammeratlig jargon, eller i engagement-bekræftende handlinger som flytning af ens ferie, prioritering af arbejde over barselsorlov osv..

Medarbejdernes deltagelse og engagement i Cat/WebCorps opgaver og udfordringer reificeres i handlinger, aftaler, redskaber og dokumente, der på forskellig vis stiller sig til rådighed som et fælles repertoire af ressourcer for deltagernes daglige koordineringer og oplevelse af tilhør og identitet. Ikke mindst fordi de - som løftet om at flytte ens barselsorlov -, bygger bro mellem nutid og fremtid og derfor understøtter forventninger om, at den fælles praksis (disse sociale forbindelser, identiteter og opgaver) og deltagelsen i det, også eksisterer i morgen og herigennem er en del af deltagernes fremtid. At der eksisterer et praksisfællesskab mellem Peter, Ole, Martin og Tim er tydeligt. Det er dog tilsvarende tydeligt, at dette praksisfællesskab, ligesom praksisfællesskabet mellem Thomas og Lise og deres daglige samarbejdskolleger, ikke er noget, man bare kan pege på og sige ”Se her er det!”. Det er ikke noget der *er*, men noget der *gøres*. Og det kan hverken reduceres til en fælles lokalitet, til de formelle institutionelle inddelinger eller til en fælles faglighed. For det første fordi, det, der springer i øjnene – også i mødet mellem Peter, Martin, Tim og Ole -, er, hvordan deltagerne mødes omkring deres *forskellige* faglige tilgange og input til de fælles udfordringer. For det andet fordi disse deltagere i hverdagen sidder ganske forskellige steder i organisationen og netop denne tvær-lokalitet synes at bidrage positivt til oplevelsen af gavnligheden af dialog og samtale. Praksisfællesskabet mellem Ole, Peter, Tim og Martin gøres således ikke på fælles lokalitet eller faglighed, men på institutionaliseret adgang til hinanden og erkendt gensidig handleafhængighed. Slutteligt er det ligeledes tydeligt, at det fælles engagement ikke kan isoleres fra, men lige modsat aktivt involverer deltagernes deltagelse andre steder, idet frembringelsen af fælleshed ligefrem synes at udgøres af en bestemt relation til og prioritering af disse øvrige praksisfællesskaber i og udenfor Cat&/WebCorp.

Det at demonstrere ens engagement ét sted involverer også tilkendegivelser af ens tagen-del-i andre praksisfællesskaber og handlesammenhænge. Det fælles engagement i denne deltagelse, dette praksisfællesskab reificeres derfor også i handlinger, der tilkendegiver bestemte koordineringmåder og prioriteringer i forhold til ens øvrige tilværelse. Hvad enten dette indebærer opprioriteringer af arbejdsliv overfor privatliv; prioritering af fritid over arbejde eller særlige vekslinger mellem samme. Ens deltagelse i og adgang til

praksisfællesskaber indebærer deltagelse i forhandlinger om meningen med hverdagens øvrige udfordringer og reificeringer af ens måde at knytte denne praksis til ens samlede livsførelse. Praksisfællesskaber konstituerer med andre ord også et bredere omverdensforhold og netop som sådan et særligt ståsted i det fælles. Et særligt ståsted, der også rummer mere politiske og normative dimensioner. Hvordan disse dimensioner knyttes og gøres kan dog ikke reduceres til de rent fysiske opdelinger og rent faglige forskelle og ligheder i organisationen. Selv om sådanne forhold bestemt har betydning, opdeles og samles den fælles praksis på de relevanser, der løbende introduceres. *Praksisbaserede* relevanser foldet ud af de opgaver, der fokuseres på i situationen og de opgaver, deltagerne hver især tilskyndes at fokusere på i deres hverdag. Praksisfællesskaber gøres og etableres i relation hertil på deltageres partielle og situerede adgang til at diskutere disse praksisrelevanser, identificere sig med dem og involvere sig i dem. Denne adgang kan glimrende formes af forhold, der vedrører lokalitet og faglighed, men den kan ikke reduceres hertil. Dertil synes de beskrevne dynamikker for komplekse, dynamiske, tværkontekstuelle, situationelle og indvævet i også subjektive perspektiver og handlemuligheder i og ud af huset.

Praksisfællesskabet mellem Ole, Tim, Martin og Peter er noget, der gøres. Og denne gøren løber også langs de interne forbindelsers anknnytning til eksterne forhold og sammenhænge. Deltagelsen i den fælles praksis bestemmes derfor ikke bare ”her-og-nu-i-situationen”, men også af deltageres gøren andre steder, hvorfor adgangen til og indtrædelsen i praksisfællesskabers interne konfigurationer kræver indtrædelse og deltagelse på tværs af handlekontekster og dvs. deltagelse i bredere sociale konfigurationer og bestemte subjektive forbindelser til resten af verden. Forhandlinger om, hvordan denne situation knytter an til andre og hvordan nuet forbindes med fortiden og fremtiden. Sådanne forhandlinger er ikke en forhandling om praksisfællesskaber, men en konstituerende del af praksisfællesskaber tilblivende substans og deltagerne oplevelse af tilhør og identitet i forhold til samme.

## Opsummering

Den amerikanske filosof, Michael Walzer, skrev engang i en kritisk kommentar til det moderne arbejdsforhold, at: ”A contract connects two people only at the edges of their personalities” (1983, s. 83). Walzer henleder her vores opmærksomhed på et ofte diskuteret billede af mennesker, der i markedsforholdet mødes omkring en formaliseret instrumentel og interessebaseret relati-

on. En relation, der ikke forpligter deltagerne på hinanden udover deres personlige interesser, og en relation, der herved synes at adskille sig fra de forbindelser mennesker i øvrigt knytter i deres fritid og familieliv. Billedet lægger sig op af en række velkendte filosofiske og sociologiske distinktioner, f.eks. mellem system og livsverden, politisk liv og hverdagsliv, *gemeinschaft* og *gesellschaft*. Hvad vi har set på de foregående sider er dog, hvorledes sådanne distinktioner er vanskelige at opretholde i situeret praksis, hvorfor deres anvendelse nemt inviterer til, at vi overser omfanget af de forbindelser, der er i spil i organisationer, ja bare i samtaler som dem mellem Peter, Martin, Tim og Ole. Deltagernes konkrete håndtering af Cat/WebCorps interne forhold væves i konkret hverdagspraksis ind i både kontraktlige og venskabelige; politiske og familiemæssige; private og arbejdsmæssige, faglige og personlige, samt lokale og globale forbindelser. Distinktioner mellem det situerede og det samfundsmæssige og mellem hverdagslivet og f.eks. det politiske eller egentlige liv, er derfor utilstrækkelige.

Hvordan tingene gøres i Cat/WebCorp har også betydning for mennesker udenfor Cat/WebCorp og omvendt. Ligesom de valg, der træffes og handlinger, der udføres i de enkelte situationer og praksisfællesskaber også har betydning for de valg og handlinger, der udføres og kan udføres andre steder i og udenfor Cat/WebCorp. For at belyse meningen og betydningen af disse handlinger er det derfor ikke tilstrækkeligt at forholde sig til bevægelserne i den konkrete situation og handlesammenhæng.

Det, der kendetegner mødet mellem Peter, Ole, Tim og Martin, er ikke alene, at disse deltagere udveksler viden om de konkrete organisatoriske forbindelser, men at de udveksler viden herom, ved at udvikle viden om disse udfordrings forbindelser på tværs af deres adskilte handlesammenhænge og fælles praksis: viden om de gensidige afhængigheder mellem et kommende TQM-projekt og belægningsprocenterne i kommunale vuggestuer. Skjulte tværkontekstuelle forbindelser mellem Cat/WebCorps muligheder for at sætte skub i udviklingen af et nyt forretningsområde og Peters mors mulighed for at rejse halvanden måned til Asien. Nye muligheder for at etablere partnerskaber i Asien og nødvendigheden af at gå i gang med en større proces-evaluering opgave, Danida har formuleret.

Den fælles praksis væves af sociale ”entangling strings”, der ofte er skjulte og derfor indimellem må belyses og bedst belyses i fællesskab. Vi skal dog bemærke, at Oles, Peters, Tims og Martins arbejde, modsat f.eks. Thomas og Lises, udmærker sig ved at give adgang til *udvidet* indsigt i og indflydelse på mange af de sociale “entanglings strings”, der konkret har betydning for deres egen arbejdssituation og hvor virksomhedens overordnet er på vej hen: hvem,

der tænkes at stå *hvor* i forhold hertil og hvordan deltagerne egen fremtidige praksis fremover forbindes med de øvrige deltageres fremtidige praksis, handlemuligheder og hverdag.

Det at ”kontrollere” ens tilværelse eller en organisation handler ikke kun om intern kontrol, men også om adgang til og indflydelse på eksterne forhold og forbindelser. Muligheden for at betale et barns dagpleje, flytte ens kæreste og børns ferie eller etablere forbindelser til Indiske konsulenter eller medarbejdere i Asien. Muligheden for at etablere eller afvikle kontakt til øvrige praksisfællesskaber i offentlige instanser, virksomheder, konsulentbureauer. Sådanne eksterne forhold og kontrollen over dem eller manglen på samme er vigtige komponenter i organisatoriske udviklinger og magtforhold. De ansatte og de praksisfællesskaber, de deltager i i Cat/WebCorp, væver Cat/WebCorp ind i verden og verden ind i Cat/WebCorp – både gennem mere subjektive forhold og forbindelser, men også gennem de forretningsmæssige tiltag og udviklinger. Deltagelsen i Cat/WebCorps praksis og adgangen til samme konstituerer også et omverdensforhold. Spørgsmålet er dog hvilket eller rettere hvilke omverdensforhold? Det er noget af det, jeg vil vende tilbage til i kapitel 5 og 6.

Rejsen mellem udefra, oppefra og nedefra i Cat/WebCorp byder på utallige spørgsmål og udfordringer. Ikke alene er det en rejse mellem velgruede men ikke desto mindre forskellige og delvis konfliktuelle perspektiver på ’det fælles’. Det er også en rejse mellem forskellige bud på, hvad Cat/WebCorp er. På den ene side træder ledere og medarbejdere hver dag ind af den samme store svingdør til HeraclitusHuset: De bevæger sig ind i kanten og op på de forskellige etager. Deres landkort over ’det fælles’ er dog ganske forskelligt.

Hvis Cat/WebCorps forskellige afdelinger, projekter og praksisfællesskaber var klart adskilte entiteter, med hver deres selvstændige handleterritorium og rationalitet, kunne disse forskelle naturligvis være ganske uproblematisk. Fortællingen om Cat/WebCorp er imidlertid en fortælling om forbundne lokaliteter, aktiviteter og rytmikker, der til trods for deres adskillelse og forskelligheder indgår i gensidigt betydende samspil og forbindelser med hinanden, hvorfor ’det fælles’ er kendetegnet af dilemmaer: en konstant risiko for, at hensynet til nogle forhold, behov, detaljer indebærer at andre forhold, behov og detaljer overses. Ikke nødvendigvis fordi der overses forhold, behov og detaljer i den konkrete situation og handlesammenhæng, men fordi det ’oversete’ i situationer, lige præcis ikke handler om noget overset i *denne* situation, men om oversete forhold på tværs af situationer. Således at det, der overses, altså er de situationelle hensyn, behov og detaljers forbindelser til hensyn, behov og detaljer andre steder. Kort sagt det forhold, at det fælles i

Cat/WebCorp er sammensat af adskilte men forbundne handlesammenhænge, hvorfor den fælles praksis må forstås som en konfliktuel Kooperation, hvor de forskelle, der optræder, og som kan irritere og frustrere i hverdagen, reelt set også belyser hinanden.

## Kapitel 3

# Det gamle i det nye. Det nye i det gamle

Selv om vi nemt fortaber os i beskrivelsen af det moderne arbejdslivs nye og spændende muligheder, rasende energi og demokratiske figurer og visioner, så kræver hele butikken fortsat et enormt apparaturet af redskaber, strukturer og arbejdsdelinger, der muliggør det hele. Vi kan derfor ikke nøjes med at kigge efter alt 'det nye' og sexede. Vi må også interessere os for det mere usexede: den stabile base af konkrete koordineringer, repetitioner, vedligeholdelse, installation, registrering og evaluering, der fortsat ledsager arbejdet.

For de fleste medarbejdere i Cat/WebCorp er det de daglige praktiske gøremål, der fylder i hverdagen. Det var derfor dem, jeg følte behov for at blive klogere på. Dertil måtte jeg dog få bedre greb om de faktiske arrangementer, deltagerne indgik i. Ikke mindst fordi arbejdsformen i Cat/WebCorp på mange måder kom bag på mig. Det kom bag på mig, at kreativt videnarbejde med design af reklamer kunne arrangeres, som det blev i Cat/WebCorp og at 'det fleksible arbejde' i Cat/WebCorp visse steder i organisationen snarere stod i et afhængighedsforhold, end i et modsætningsforhold, til effektiviseringsstrategier, der efter min bedste overbevisning måtte betegnes som tayloristiske. Det kom bag på mig, hvor langt oppe i de konkrete samarbejdsrelationer, jeg fik øje på disse træk. Ligesom det kom bag på mig, hvor meget indflydelse kunderne tilsyneladende havde på både ledernes og medarbejdernes hverdag i Cat/WebCorp. Det slog mig, hvor tvetydige de daglige praksis-

ser egentlig var og hvor megen tale, der var på den ene side om større frihed til den enkelte og på den anden om nødvendighed, tvingende omstændigheder, og onde markeds kræfter. Der var tydeligvis noget ganske modsætningsfyldt ved den i dag så lovpriste fleksibilitet, decentralisering og selvbestemmelse. Noget i decentraliseringen, der lige så vel tilskyndede centralisering; noget i den større gensidige uafhængighed, der også skabte større afhængighed, og noget ved det øgede fokus på fleksibilitet, tværfagligt samarbejde og teamwork, der samtidig kunne tilskynde fragmentering, adskillelse, afgrænsning og specialisering. Kort sagt ikke alene humanisering, men også instrumentalisering.

I 1984 udgav den amerikanske økonom, Michael Piore, sammen med politologen, Charles Sabel, bogen *The Second industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. Bogen betragtes den dag i dag som et af post-industrialiseringens grundbøger. Piore og Sabel identificerede en krise i industrisamfundets produktions- og forbrugsform og pegede på, at fundamentale ændringer var under udvikling. Masseproduktionens og masseforbrugets industrielle form fremstod stadig mere contraproduktiv og for Piore og Sabel var svaret på og den positive udviklingsvej ud af denne krise det, de betegnede som *fleksible specialisering*. Midlerne for fleksible specialisering var ny teknologi, netværksorganisering og nicheproduktion. Skulle den nye teknologiske vækstpotentiale udvikles, måtte medarbejderne dog fremover være langt mere fleksible, engagerede og kvalificerede. Udviklingen tilskyndede således øget satsning på medarbejder-inddragelse, medarbejder-udvikling, teamarbejde, videndeling, åbenhed og dialog, hvorfor deres beskrivelser leverede visionære billeder på fremtiden.

Man kan anskue mange af Piores og Sabels anbefalinger, som en drejebog for arbejdets organisering i Cat/WebCorp. Også i den såkaldte fleksible specialisering, synes der dog at være træk, dilemmaer og dynamikker, vi genkender fra litteraturen om den industrielle produktionsforms svagheder og risici. I hvert fald har Thomas og Lise for længst konstateret, at øget teknisk-organisatorisk fleksibilitet og decentralisering ikke nødvendigvis står i kontrast til ordet ”pølsefabrik”. Uagtet at teorien hævder noget andet og mange af de formelle hierarkier og demarkationslinjer er væk, synes mange af industrialismens problemstillinger i praksis fortsat intakte (se også Alvesson & Thompson 2005, s. 492). Samarbejdet med Visco efter Master-modellen er fortsat funderet i effektiviseringsstrategier, der resulterer i adskillelser af konceptualisering fra udøvelse, og forskydninger af indflydelse fra produktion. Når det re sagt er der dog noget nyt og anderledes ved måderne, disse forhold genfinder sig på: måderne de opleves på, beskrives på, håndteres, arrangeres



og får betydning på. Thomas' og Lises arbejde kræver muligvis ikke øget viden og indsigt i tingenes bredere sammenhænge, men det kræver bestemt en vis omstillingsparathed, gode samarbejdsevner, et veludviklet situationsgehor og et stort selvstændigt engagement. Derudover er det ikke alene Thomas og Lise, der beklager sig. Også Rene beklager sig over vigende indflydelse på arbejdets organisering og "retten til at lede og fordele arbejdet". Cat/WebCorp har således nok ejerskab over f.eks. Viscoshare-systemet (det er Cat/WebCorps software og Cat/WebCorp, der har udviklet og ejer det), men det er kunderne, der i stigende udstrækning definerer dets brug og dets koncepter. Selv Rene er således frustreret over Viscos overordnede indflydelse på de overordnede salgstal og forventede vækst mål og de heraf affødte udmålinger af Cat/WebCorps 'performance' og effektivitet.

I teorien er det forholdvis nemt at identificere distinktioner mellem det nye og det gamle; det industrielle og det post-industrielle. I praksis synes tingene dog langt fra helt så entydige. Dette kapitel skriver sig ind i dette spændingsfelt og forsøger at sætte noget af kompleksiteten på begreb. Som tilløb hertil kan vi starte med at notere os, at der i praksis er ganske mange former for fleksibilitet i spil i Cat/WebCorps og at forbindelserne mellem dem - i den såkaldte fleksible specialisering - er sammensatte. Virksomhedens overordnede bestræbelse på *teknisk-organisatorisk* fleksibilitet står også i forbindelse med andre former for fleksibilitet: f.eks. det vi kan kalde *numerisk* fleksibilitet (muligheden for hurtigt at kunne nedlægge eller udlicitere arbejdsopgaver), *lønmæssig* fleksibilitet (tilpasning af medarbejdernes løn til ydre markedsvilkår og øget intern konkurrence), *funktionel* fleksibilitet (muligheden for løbende at kunne flytte medarbejdere fra en opgave til en anden) og *fleksitid*, for blot at nævne nogle overordnede distinktioner (se f.eks. Navrbjerg, 1999; Lund m.fl. 2008 for yderligere uddybninger). Begrebet fleksibilitet dækker i praksis højest forskelligartede forhold og ganske modsætningsfulde dynamikker i Cat/webCorp. F.eks. kan hensynet til teknisk-organisatorisk fleksibilitet tydeligvis også kalde på opsplittings af arbejdets funktioner, der for den enkelte medarbejder lige modsat indebærer øget funktionel specialisering, da den adrætte netværksbaserede koordinering også fordrer standardiserede "benchmarks" for deltagernes performativitet og systematiserede kodificeringer af deres aktiviteter og viden i kombinerbare delelementer og delprocesser. Central planlægning og kontrol forbliver derfor et kernetræk i Cat/WebCorps lean-baserede organisationsform, hvorfor Thomas og Lise ikke nødvendigvis kan aflæse fænomener som decentralisering i øget indflydelse på og indsigt i udøvelsen af deres arbejde. Organisatorisk fleksibilitet og decentralisering synes med andre ord ikke i sig selv at være anvendelige indikatorer for et mere udvik-

lende arbejde og reduceret central kontrol og indflydelse fra stærke markedsaktører (se også Alvesson & Thompson 2005, DiMaggio & Powell 2003; McKinley 1999, Harrison 1994, Boltanski & Chiapello 2005). Der er snarere tale om organisationsformer, hvor selve fokuset på fleksibilitet og decentralisering udgør delelementer i nye kontrolformer. Kontrolformer, der ikke nødvendigvis udfordres af, men også går i spænd med en ”postmoderne” opmærksomhed på ikke-realiserede muligheder, potentialer, identitetsmæssig selvskabelse og omstillingsparathed. Som den engelske psykolog, Ian Parker (1992), formulerer det:

The structures that we have been used to since the industrial revolution are fragmented into diverse networks held together with information technology and underpinned by a ”postmodern ... sensibility” (s. 9)

### *Fokus*

I forrige kapitel forsøgte jeg at udrede de overordnede organisatoriske kendetegn for Cat/WebCorps succesfulde forretningsmodel. Gennem min fremstilling har jeg peget på forskellige dilemmaer heri og forsøgt at demonstrere, at dominerende normer og værdier som omstillingsparathed, eget-initiativ, entreprenørskab, fleksibilitet og risikovillighed ikke alene kan forklares med en særlig ”tidsånd”, et skærpet fokus på organisationskultur og/eller et opgør med industrialismen. Vi må også knytte disse tendenser an til mere håndfaste socio-materielle arbejdsbetingelser, organisations- og produktionsformer. Centrale temaer i dette kapitel er derfor forbindelserne mellem materialitet og kultur, i første omgang centreret omkring diskussioner af begreber som teknologi, tid og rum, fleksibilitet og taylorisme. Hvad jeg forstår ved disse begreber, vil blive udfoldet undervejs.

Mit fokus er bl.a. på teknologiens betydning for de organisatoriske relationer og koordineringer mellem ledere og medarbejdere i Cat/WebCorp og mellem deltagerne i Cat/WebCorp og deres største kunde, Visco. Formålet med dette fokus er at kaste lys på forbindelserne mellem deltageres handlinger og deres handlebetingelser og i forlængelse heraf forbindelserne mellem kultur, materialitet og handling; det individuelle og det fælles; det partikulære og det samfundsmæssige. Når jeg undervejs i analysen finder det relevant at udfolde teknologibegrebet hænger det dog ikke sammen med, at teknologien ophøjes til selvstændig årsag og entitet. Det skyldes lige modsat, at teknologiens status, brug og betydning, som vi har set, er vævet ind i adskillige andre

forhold og som sådan udgør et interessant knudepunkt for de forskelligartede betydende handlesammenhænge og forbindelser.

Som nævnt i indledningen er det grundlæggende nødvendigt at tage udgangspunkt i, hvordan mennesker konkret og aktivt håndterer, bruger og erfarer hverdagens udfordringer og dilemmaer og tænke dette ind i forståelsen af hverdagens strukturelle dimensioner. Menneskelig praksis må samtidig forstås dialektisk, dvs. forstås som redskabemedieret praksis. Analyserne i dette kapitel er tænkt at danne et grundlag for at diskutere samspillet mellem det partikulære og det strukturelle nærmere (i kapitel 5 og 6). Undervejs har vi dog først brug for nogle begrebsafklaringer.

## Det nye i det gamle

### *Cat/WebCorps nexus af tid, rum og værdi*

Cat/WebCorps succes skyldes forretningsmæssige muligheder knyttet til effektiv håndtering af kundernes øjeblikkelige behov og derfor i bredere forstand en særlig nexus af tid, rum og forretningsmuligheder. Kunder som Visco har behov for at etablere en særlig nexus af tid, rum og profit. Indtjeningen er direkte hængt op på den tid, det tager at cirkulere information og varer, ligesom indtjeningen er knyttet til muligheden for at flytte processer og aktiviteter derhen, hvor de udføres hurtigst og billigst. De centrale kodeord er ”turnover time” og produktion ”lige-til-tiden”. I Cat/WebCorp giver det derfor ikke helt samme mening at formulere specifikke langsigtede præskriptive målsætninger. I stedet må den overordnede planlægning ske ud fra løsere plastiske målformuleringer, der ikke står i vejen for de uforudsigelige muligheder, der måske byder sig til og som det netop handler om at gribe. Det drejer sig derfor om at være så ’slank’ i organisationen som muligt og det bliver man bedst, hvis produktionens og distributionens forbindelser og sammenhænge organiseres og koordineres på mindre forpligtende og fleksibel facon. Aftaler bør videst muligt være gensidigt fordelagtige og alene ’until further notice’. Alt, der ikke hører direkte under virksomhedens kernekompetence, skal derfor helst kunne ’outsources’: til projektansatte, til andre selskaber, freelancere, underleverandører med videre. Og alt, der hører til kerneydelserne, må samles som mere løst knyttede enheder i en mere horisontal ”virtuel” – i betydningen fleksibel og uforpligtende – integration af forbindelse mellem medarbejdere, samarbejdspartnere og kunder. Deltagerne må videst muligt koordinere sig i forhold til hinanden som selvstændige entreprenører, der samarbejder på

en tidslinje af fornyelige projekter i mere midlertidige netværk, der bygger på øjeblikkelige fordelagtige alliancer snarere end langsigtede aftaler og fasttømrede strukturer.

Viscos succes skyldes Lean produktion Just-in-time og således produktionskæder, der videst muligt er adrætte og inventar-fri, idet de skal håndtere produktionsenheder, der hverken ruller for tidligt eller for sent ind i processerne, men 'lige til tiden' og tilpasset forbrugernes øjeblikkelige efterspørgsel. At deltage i denne praksis kræver imidlertid en række foci. Ikke mindst en dynamisk afbalancering af på den ene side et hensyn til udøvelsens situationelle behov og på den anden side behovet for central kontrol og styring over koncepterne for koordinering, samarbejde, sammenhæng og vækst. Den tidligere omtalte platformsproduktion og overgangen fra standardisering til kodificering synes at levere den ideelle løsning. Fragmenteringen af produktionens processer og operationer i stadig mindre enheder, der kan kombineres på omskiftelige måder sikrer, at man kan være lydhør overfor forbrugernes omskiftelige aktiviteter og behov uden af den grund at miste muligheden for at styre og kontrollere tingene fra bestemte "lokaliteter" i produktionskæden. Øvelsen kræver dog en omfattende tematisering af nødvendigheden af selv-initieret aktivitet, et alvorligt fokus på deadlines og tæt integration og øjeblikkelig kommunikation og vidensudveksling mellem de deltagende parter. Der er derfor et iboende tidsdisciplinerende element i arrangementet. Ikke fordi medarbejderne i Cat/WebCorp skal tilpasse sig maskinelle rytmer, som i den velkendte samlebåndsproduktion. Men fordi enhver forsinkelse i den fleksible virtuelle organisation kan lamme hele produktionsnetværket – ikke alene internt, men på tværs af langt flere adskilte men forbundne sammenhænge. Udebliver en leverance med 6000 dual-processors, står en af Viscos andre underleverandører pludselig med 6000 andre komponenter, Visco ikke vil modtage, men som de måske hverken har plads til eller nødvendigvis mulighed for at sælge andetsteds. Kommer katalogerne, annoncerne og internetbannerne m.m., der skal sælge alle disse enheder, ikke til tiden, står såvel Visco som Viscos underleverandører pludselig med "huller" i produktionen og et voldsomt beløb under "inventar" i regnskabet, der risikerer at skulle posteres som "tab".

At deltage i Cat/WebCorps praksisfællesskaber kræver ikke alene, at man er på tærne. Det kræver selv-disciplin omkring de fælles omskiftelige rytmikker. Dels fordi de adskilte aktiviteter nok er adskilte men hænger sammen. Dels fordi den fælles praksis af samme grund er yderst sårbar overfor delprocessernes aktivitetsniveau. Deltagelse i Cat/WebCorp kræver tidsdisciplin, fordi deltagerne koordinerer sig på tværs af forskellige lokaliteter og

deres indbyrdes afhængighed på samme tid er skærpet. Der er af samme grund ikke tale om en monotom rytme og tidsdisciplin. Det er ikke en matematisk tid og taktslag, der skal lægges ned over de enkelte lokaliteter og aktiviteter. Det er produktionsnetværkets mere organiske taktslag, der angiver pulsen i den sociale koordinering, kontakt og adgangen til samme. En puls, der ikke kun virker gennem forudsigelighed, men lige såvel gennem en mangel på samme.

Når man som Cat/WebCorp konkurrerer på omstillingsparathed, forskyder konkurrencen sig til at handle om, hvem der bedst forstår og tilpasser sig det, ens kunder og deres kunder vil have. Måden at håndtere dette på er at organisere produktionens elementer i delprocesser, løse forbindelserne mellem samme og organisere deres tidlige forløb som serielle projekter. Hvert katalog eller annonce holdes op mod forventede salgstal, ligesom den samlede virksomhedsindsats sammenlignes i kvartaler. Det seneste projekts succes eller mangel på samme danner basis for dets gentagelse eller mangel på samme i morgen. At pointere dette overfor ens kolleger og medarbejdere er i en vis forstand tilstrækkeligt til at tilskynde selvbestaltet opmærksomhed på ens engagement, respons-tid og aktivitetsniveau. Ikke fordi man måles på, om man nu gør tingene rigtigt, på den samme måde som før, eller på rette tid og sted. Men fordi man hele tiden vurderes på, om man er tilstrækkeligt aktivt og energisk involveret i at muliggøre, at ens eget og andres projekt også kan findes i virksomhedens umiddelbare fremtid.

Det er det samlede netværk, der skal opretholdes og stabiliseres – og det må ske gennem en samtidig destabilisering af dets enkeltdele. Det centrale er i den forbindelse ikke arbejdets hvor og hvornår, men at man holder sig orienteret om arbejdsprocesernes dynamikker og derfor ikke forsinker det organiske tværkontekstuelle flow, der muliggør det samlede netværk. Det er ens evner herfor, der umiddelbart demonstrerer det, der indenfor virksomhedskulturen i dag kaldes *Employabilitet* (Boltanski & Chiapello 2005). Det nødvendige spørgsmål, medarbejdere og ledere må stille til sig selv og deres kolleger er, om man er teamplayer i forhold til at sikre de partikulære og herigennem også de fælles aktiviteter *passabilitet*: deres mulighed for stadig gentagelse gennem variation.

### *Den nye tidsdisciplin og den kroniske undtagelsestilstand*

Det følger af ovenstående, at det konkrete arrangement tilskynder en ny form for tidsdisciplin, der sætter sig fænomenologisk snarere end matematisk igennem og derfor i stor udstrækning reguleres psykologisk: som selvkontrol sna-

rere end ydre kontrol; som en særlig fornemmelse for temporalitet snarere end tid. Fænomenet ”tid” har således en dobbelt betydning for medarbejderne i Cat/WebCorp. På den ene side er tid et konkret målbart forhold. På den anden side er det også et dynamisk aktivt forhold, idet udstrækningen af ens deltagelse og ens projekter er noget, der må gøres gennem løbende fornyelser af energi og engagement. At sikre ens egen fortsatte adgang til og deltagelse i Cat/WebCorp fordrer kort sagt særlige passagekompetencer. Begrebet passagekompetence er hentet fra Anders Fogh Jensens bog om projektmennesket (2009), der igen ekstraherer det fra Boltanski og Chiapellos arbejder (2005). For at få et mere håndfast billede på, hvad det dækker, skal vi tænke på de sociale færdigheder og orienteringsmåder, vi typisk må aktivere, når vi starter på et nyt arbejde eller arbejdsplads: gå-på-mod, lydhørhed, udviklingslyst, omstillingsparathed, modtagelighed, arbejdsomhed, udadvendthed og åbenhed. (Vi nærmer os noget af det, andre, f.eks. Møller & Hasle, 2007 kalder social kapital). Pointen er ikke, at disse færdigheder og orienteringsmåder er de eneste, der værdsættes i Cat/WebCorp, men at disse færdigheder og orienteringsmåder, der tidligere typisk ville opfattes som midlertidigt og ”sæsonprægede”, nu på mere permanent vis væver sig ind i medarbejdernes hverdag, som kompetencer, der må mestres, hvis man ønsker at fastholde ens arbejde og ansættelsesforhold. Der er kompetencer, der om man så kan sige lægger sig ovenpå ens mere traditionelle faglighed og herigennem bidrager til mere udvidede og sammensatte begreber om, hvad det vil sige at være faglig kompetent og professionel i Cat/WebCorp. Passagekompetencer indebærer mestring af hverdagens dynamiske temporalitet: en permanent lydhørhed overfor det omskiftelige og et udviklet gehør for situationens sociale og handle-mæssige potentialer, behov og muligheder. Mestringen heraf er med til at sikre ens egen og ens kollegers passage fra projekt til projekt og derfor også ens egen, ens kollegers og virksomhedens samlede udviklingsmuligheder. På et mere overordnet niveau er pointen således, at Cat/WebCorps særlige nexus af tid, rum og værdi også influerer på mere normative forhold. Det er disse forbindelser og deres virkemåde, vi må længere ind i.

Indenfor kommunikations- og medievidenskab taler man ofte om, at mediet er budskabet, forstået sådan at kommunikationens formmæssige aspekter i sig selv har betydning for det indhold, der kommunikeres. I relation til moderne massemedier, lægges det kritiske blik f.eks. på, at kravet om hurtige og lettilgængelige informationsstrømme i f.eks. tv-avisen principielt set ikke forhindrer, at alverdens emner kan tages op og diskuteres. Selve formen, det kan foregå i (”Indslaget må kun vare 2 minutter”) gør dog visse emner mere velegnede end andre, hvorfor det formmæssige på mere subtile måder

tilskynder bestemte til- og fravalg, fremstillingsmåder og vinklinger. Det er et godt eksempel på noget af det, de mere symbol-interaktionistiske og post-strukturalistiske teoretikere har fat i, når de taler om at formen og ”tegnet” ikke blot er et passivt vedhæng til indholdet, men del af samme. Goffman (1986) taler om, at enhver kommunikation er indrammet (framed) på måder, hvorpå kommunikationen om man så kan sige ikke alene defineres af indholdssiden, men også af de ydre formgivende træk. Mediet er også budskabet, som man siger indenfor kommunikationsvidenskaben. Det er på sin vis også grundformen i det, Foucault henviser til med hans begreb om videnmagt, som en form for action upon action. Magten virker ikke kun imod men også gennem vores spontane aktivitet, idet aktiviteternes betydningsindhold stiller sig til rådighed for subjektiv fortolkningsfrihed, samtidig med at fortolkningsfriheden indrammes af ”formatet”/diskursen, den må udtrykkes i. Vi handler, men handler også på vores handlebetingelser. Vi frembringer redskaber for vores praksis, der simultant ændrer og former vores praksis. Den principielle frihed til at tage hvad som helst op i tv-avisen, ledsages af formatets samtidige disciplinering af de redaktionelle valg. Ikke gennem forbud og trusler, men gennem formens implicite tilskyndelser til bestemte valg og hensyn. Gennem den selverfærede viden om det mest ”passende”, ”egnede” og ”nemme”, disciplinerer formatet indholdet og bliver således en uadskillelig del af samme.

Det jeg vil pege på med disse overvejelser er, hvorledes vi må forstå betydningen af hverdagens mere spatiale og temporale konfigurationer i forlængelse af ovenstående argumentation. For at forstå hverdagens normative karakteristika må vi tænke ud over det rent intersubjektive og relationelle og også interessere os for hverdagens mere konkrete teknologiske, materielle og organisatorisk mulighedsbetingelser. Cat/WebCorps særlige nexus af tid, rum og værdi må tænkes som et *konkret* frembragt ”format”, der ’handler på handlinger’ ved at tilskynde bestemte orienteringsmåder, handleformer, forståelser og normer. Hvilke normer, dette så er, er tidligere blevet berørt, men vil senere blive uddybet. Først må spørgsmålet om *hvordan*, dog adresseres.

### *Tid, rum og normalitet*

At tidsforholdet indgår i vores selvforhold er ikke nogen ny påstand. (Bourdieu 1977 Sennett 1999, 2006, Jensen 2004, Bäck-Wiklund 2004, Block 2004) og også i Cat/WebCorp står spørgsmålet om tid centralt og tæt knyttet til spørgsmål om ens arbejdsidentitet og faglige kompetence. Hurtig reaktionstid og fleksibilitet er et af virksomhedens varemærker og medarbejdernes tid og tempo er af samme grund det centrale fakturérbare produkt. Tidsforholdet

indgår som et magtfuldt forhold i hverdagen, og forholdet er både restriktivt og mulighedsskabende. At deltage i Cat/WebCorps praksisfællesskaber kræver tidsdisciplin. Ikke alene i forhold til deadlines og registrering af ens tid og tidsforbrug, men også i forhold til mere fænomenologiske og normative dimensioner: en særlig måde at forholde sig til og opleve tid på. Som den amerikanske sociolog og etnometodolog, Harvey Sacks formulerer det:

Whatever we may think about what is it to be an ordinary person in the world, an initial shift is not to think of an "ordinary person" as some person, but as somebody having as their job, as their constant preoccupation, doing "being ordinary". It's not that somebody is ordinary, it's perhaps that that's what their business is. And it takes work, as any other business does. And if you just extend the analogy of what you obviously think of as work – as whatever it is that takes analytical, intellectual, emotional energy – then you can come to see that all sorts of normalized things – personal characteristics and the like – are jobs which are done, which took some kind of effort, training etc.. So I'm not going to be talking about an "ordinary person" as this or that person, or as some average, i.e., a nonexceptional person on some statistical basis, but as something that is the way somebody constituted themselves, and, in effect, a job that they do on themselves. Fate and the people around may be coordinatively engaged in assuring that each of them are ordinary persons, and that can then be a job that they undertake together, to achieve that each of them, together are ordinary persons. (Sacks 1992)

At være 'en normal person' er hårdt arbejde og fornemmelsen for den sociale tid og det sociale rum er et centralt aspekt i dette arbejde. Hver ting til sin tid! Der er det rette sted for alting! Nu er hverken tidspunktet eller stedet!. Dette er velkendte formuleringer, der indikerer hvorledes vores gehør for vores omverdens varierende spatiale og temporale former knytter an til vores muligheder for at få adgang til, indgå og deltage i det fælles. Hvorfor det også influerer på vores fornemmelse af 'at høre til': vores evaluering af os selv og andre. Kroppen skal ikke alene være på rette tid og sted', men også i rette tid og sted. Man må svinge med i de sociale rytmer, beherske stedernes betydning og demonstrere indsigt i, hvad og hvordan, der kan gøre hvor og hvornår. Den sociale rytmik skal fanges og man må kunne lokaliseres og lokalisere på de forventede måder og steder, hvis man skal 'svinge' med i det fælles. Forældre kender alt for godt dette problemfelt fra morgenbordet: synkroniseringen af familiemedlemmernes forskellige rytmer og tempi er krævende og konfliktuel for alle parter, men ikke desto mindre påkrævet. Hvis hverdagen skal hænge sammen, må sammenhænge koordineres. Tilegnelse af fornemmelsen for tid og rum er derfor central i tilegnelsen af det sociale liv og dets 'conduct of conduct'. Det er derfor også en del af ens arbejde med at 'være



normal' at lære at definere og afgrænse 'det fælles' tidsligt og rumligt på bestemte måder – ikke blot rent skematisk og fysisk, men også fænomenologisk og normativt. Mestringen af de aktuelle situationers spatiole-temporale dynamikker og konfigurationer har betydning for vores muligheder for at deltage i det fælles. At være 'en normal person' er derfor hårdt arbejde, ligesom arbejdet med at være en gyldig deltager, i betydningen en "rigtig" og "kompetent" medarbejder i Cat/WebCorp, involverer specifikke sammensatte kompetencer. For som Bourdieu formulerer det:

The reason why submission to the collective rhythms is so rigorously demanded, is that the temporal forms or the spatial structures structure not only the groups representation of the world but the group itself. (1977, s. 163)

Cat/WebCorps produktionsarrangement udgør en særlig nexus af tid, rum og værdi. En nexus, der også må mestres individuelt og herigennem tilskynder en ganske særlig afart af det, Durkheim betegnede som organisk solidaritet. En form for solidaritet, der på den ene side tilskynder oplevelser af gensidige interesser, og derfor forbundethed og solidaritet, men samtidig forståelse for, at krav og forventninger om forudsigelighed og tryghed er uforenelige med denne forbundethed og solidaritet: er urimelige, risikable, gammeldags, ja usolidariske. Trygheden, stabiliteten og solidariteten må søges i en omfavelse af omskiftelighed og usikkerhed, idet præcis dette favntag skaber muligheden for gentagelse, udvikling og avancement. Beherskelsen af *bevægelserne* mellem de opdeltede og afbrudte forløb bliver selv en kilde til tryghed og pludselig fremfremelse. Det konstante fokus på responsivitet og aktivitet tales derfor frem som en konstant mulighed for selvforbedring og selvovervindelse.

Med en omskrivning af en formulering fra Fogh Jensen (2009), kan man sige, at forestillingen om fleksibilitet og frihed i en vis forstand smøres over usikkerheden som en positiv fernis af re-formuleret tryghed (s. 109-110) og at den organiske solidaritet og tid-rumslogik på sin vis skærper bestemte social-teknologiske potentialer i takt med, at den mekaniske solidaritet og tidsrumslogik bliver stadig mere uhensigtsmæssig og risikabel. Det er dog vigtigt at få med, at der her er tale om ganske konkrete og velbegrundede handle- og orienteringsmåder.

De konkrete produktive arrangementer efterlader på een og samme gang et begrænset handle- og mulighedsfelt for visse af deltagerne indenfor de enkelte arbejdsopgaver og projekter, samtidig med at samme deltagere parallelt må udvikle andre kompetencer og udføre andre arbejdsopgaver i deres bevægelse mellem deres arbejdsopgaver og projekter. De mere markedsgjorte rela-

tioner både svækker og skærper derfor de sociale afhængigheder: de skaber behov for distance, men også behov for at 'komme tættere på' og invitere hinanden indenfor i ens processer. Organisatorisk dels vha. fælles fritidsaktiviteter, en mere uformel tone, sociale arrangementer og ture til Island osv. Personligt også vha. tættere daglig kontakt og integration med hinanden og ens kunder: stadigt flere concalls, mail-korrespondancer, telefonopringninger; stadig flere dataregistreringer, informationsudvekslinger osv.. *Uafhængigheden skærper på sin vis afhængigheden.* Den kalder øjensynlig på nærhed såvel som distance: øget kontakt såvel som uafhængighed.

På samme måde som den organiske tidsdisciplin indrammer specifikke tværkontekstuelle hensyn, nødvendiggør de mere markedsgjorte relationer også en skærpet opmærksomhed på de sociale afhængigheder. Det sociale arrangement knytter sig derfor ikke alene til "kontrol" over deltagerne, men også til en "empowerment" af dem, idet Lean produktion 'lige-til-tiden' er et 'enten-eller' og 'alt-eller-intet' arrangement, hvor tøven og ubeslutsomhed kan få katastrofale konsekvenser. Afhængigheden af hver enkelt deltagers tilslutning til og betydning for 'det fælles' er derfor skærpet. Udviklingen af selvregulering og selvdisciplin er dog ikke her så meget et tilbud som et krav. I de samarbejdsformer, Cat/WebCorp indgår i, er der ganske enkelt ikke plads til misforståelser og obstruktion og derfor slet ikke plads til konfliktsuelle relationer mellem ledelse og medarbejdere. Der er brug for engagerede og positive medarbejdere, der slutter op om virksomhedens dagsorden.

Der er derfor både nye muligheder og krav indbygget i dette arrangement, idet samarbejdet er hængt op på såvel større de jura uafhængighed og større de fakto afhængighed af medarbejdernes engagement og tilslutning. Forholdet lægges sig naturligvis også til rette for mere kritiske vinkler på f.eks. det stærke fokus på fælles værdier og nødvendigheden af tilslutning til et 'fælles mindsæt'. Men man kan også formulere tvetydigheden sådan, at pladsen til konfliktualitet er reduceret, netop fordi medarbejdernes muligheder for at blokere, obstruere og destruere principielt er blevet større. Dette synes også at være i spil i det stærke fokus på 'fælles værdier' og tilslutning til disse værdiers fokus på 'forandringsparathed, handlekraft, kundeorientering, beslutsomhed osv.. Men måske også noget af forklaringen på, hvorfor de mere re-tayloristiske tilgange til specialisering og arbejdsdeling fortsat kan genfindes og findes så langt oppe i produktionsprocessen: fra et ledelsesmæssigt perspektiv er der stærke tilskyndelser i Cat/WebCorps slanke netværksbaserede organisationsformtil at sikre sig størst mulig tilslutning og opbakning fra medarbejderne. Der er dog af samme grund stærke tilskyndelser til at minimere denne afhængighed, dels ved at søge størst mulig uafhængighed af medar-

bejdernes individuelle kompetencer, dels ved at minimere ansatte af kerne-medarbejdere - f.eks. ved videst muligt at 'objektivere' medarbejdernes viden i de teknologiske systemer, standardisere så meget som muligt af arbejdet og derved gøre så mange af medarbejderne som muligt undværlige.

*De organisatoriske dilemmaer – en opsummering*

Som tidligere nævnt er en populær kritisk-analytisk tilgang til forbindelserne mellem det subjektive og dets bredere historiske og samfundsmæssige indlejring, interessen for, hvorledes netop vores subjektivitet i dag diskursivt gøres til genstand for opmærksomhed, eksplicitering og italesættelse i mange virksomheder. Jeg diskuterede dette forhold i kapitel 1, hvor jeg også belyste den aktive ledelsesmæssige indsats i Cat/WebCorp for at skærpe medarbejdernes engagement gennem en mere eller mindre eksplicit 'cultural engineering' og 'psykologisering' af arbejdsforholdet. Og jeg pegede på, hvorledes mange kritikere har peget på, hvorledes denne psykologiseringen af arbejdsforholdet også kan anvendes strategisk til at få management til at fremstå som lederskab, kontrol til at fremstå som engagering og ansættelsesforholdet til at fremstå som et medlemskab (McKinley & Starkey 1998). Som også tidligere diskuteret forekom det mig dog, at denne opmærksomhed nemt kan blive modsætningsfuld, idet megen diskursanalytisk forskning – uagtet ofte præsenteret som "indvendig" og "situeret" – nemt ender ud med et udvendigt og distanceret blik på "materialet". Et eksempel er Jesper Tynells ofte citerede analyse af arbejdspladsen "Adore" (Tynell 2002). Branchemæssigt, organisatorisk, kulturelt og teknologisk finder vi mange lighedspunkter mellem Cat/WebCorp og Tynells case, Adore. Og også i Adore identificeres en voldsom italesættelse af medarbejdernes autonomi. Ifølge Tynell dominerer lederne i Adore nemlig ikke medarbejderne ved at pålægge dem opgaver, men ved at pålægge dem frihed til at skabe sig selv ud fra et bestemt udvalg af styringsredskaber. Som Tynell formulerer det:

Medarbejderne på Adora vil altså gerne fremstå som frie, autonome subjekter med ansvar for egen situation. Det er her magten magter at skjule sine mekanismer og fremkalder nærmest hegemoniske effekter. Den samtidige autonomisering og ansvarliggørelse af det enkelte individ er så at sige medarbejdernes blinde plet. (2002, s. 16)

Tynell giver sig på den baggrund til at beskrive, hvorledes medarbejderne, for ikke at skulle sig ud, "foregiver at være begejstrede", hvorfor de med deres "angstdrevne entusiastiske maskespil" spærrer for erfaringen af, at der er

mange problemer og at problemerne ofte er fælles og gennemgående. I stedet ”bilder medarbejderne sig” ind, at de hver især har ”gennemskuet regimet og derfor selv vælger at underkaste sig det” (2002, s. 14). Når de således plejer deres eget selvbillede ”som frit autonomt subjekt” medvirker de, ifølge Tynnell, til at individualisere og afpolitisere ansvaret og:

hvad der er endnu mere afgørende: de har ikke blik for at de bliver subjektiveret til at forstå deres egne og kollegers arbejdsforhold som resultat af egne frie valg, der igen er manifestationer af deres individuelle, kontekstafhængige egenskaber. (ibid, s. 14).

Uagtet at Tynells analyse er både spændende, skarpsindig og relevant og derfor skærper vores opmærksomhed på, hvorledes praksis også væves af betydende diskursive formationer, skrives subjektets selvkonstituering her ind i en ensidig negativ optik. Vigtigere endnu synes forholdene i Adore betragtet fra et gennemtrængende blik fra olympen. ”Diskurserne” antages således at udtømme det sociale, hvorfor der ikke efterlades megen anledning til at interessere sig for medarbejdernes egne begrundelser for og perspektiver på deres praksis som andet end eksemplificeringer af magtens virke (se også Elle 2006 for en beslægtet men anderledes analyse af denne tendens).

Jeg mener figuren om medarbejdernes ”blinde plet” er problematisk. Magtforholdene i Cat/WebCorp synes langt fra blot at relatere sig til emancipatoriske idealer, som medarbejderne har vanskeligt ved at distancere sig fra, fordi de læner sig op af ’frigørelsens’ semantik. Det er derfor ikke så meget vægten af de dominerende kulturelle diskurser, medarbejderne synes at have svært ved at håndtere og gennemskue, sådan som Tynnell lægger op til. Dette er givetvis også i spil, men centraliseringen af indflydelse og beslutningskompetence er også begrundet i mere håndfaste forhold: specifikke handlebetingelser, produktionsformer, samarbejds måder og arrangementer. Medarbejdernes handlinger er ikke informeret af særlige ”blinde vinkler” i det kulturelle landskab, men snarere informeret af konkret indsigt i de modsatrettede hensyn og dilemmaer, der dagligt må håndteres, men som netop betyder, at man på det konkrete handleniveau må finde tryghed og sikkerhed i ansættelsesforholdet ikke *mod*, men *gennem* en søgen efter øget forandringsparathed, tilpasningsevne og fleksibilitet. Pointen er derfor snarere, at forandring og stabilitet; tryghed og fleksibilitet; sikkerhed og forandringsparathed er arrangeret som uadskillelige størrelser i Cat/WebCorp. Det er derfor ikke medarbejdernes forståelser og italesættelser, men snarere arbejdets handlebetingelser, vi bør interessere os for. I forhold hertil synes Tynnell at invitere til et gan-

ske ganske udvendigt 3.personsperspektiv på den faktiske praksis. Et perspektiv hvorfra vi nemt overser, at der er tale om en praktisk levet realitet. Spørgsmålet er derfor, hvordan denne realitet *konkret* og *handlemæssigt* sætter sig igennem.

I den nye fleksible økonomi tales der meget om decentralisering og fleksibilitet, både hvad angår beslutningskompetencer og indflydelse. Flexibilitet knyttes ofte til empowerment, og 'Small' betegnes som 'beautiful' ud fra den betragtning, at de store spillere mister indflydelse qua deres tyngde og manglende fleksibilitet. Vi er imidlertid stødt på en række utilstrækkeligheder og dilemmaer i disse forestillinger. Hverdagen rummer klare tayloristiske træk, men de synes at indfinde sig på nye måder. Der er et rasende fokus på tempo og tidsdisciplin, men også dette på komplekse måder og ikke blot som karakter- og fællesskabsnedbrydende, men også som social mobiliserende, fællesskabs- og mulighedsskabende. Der er forhold, der svækker mange af medarbejderne muligheder for at fordybe sig i deres konkrete arbejdsopgaver og faglighed, mens der samtidig stilles krav om fordybelse i andre "opgaver" og faglighedsforståelser. Og sidst men ikke mindst er der en kronisk men modsætningsfuld bestræbelse på at knytte adskilte sammenhænge tættere sammen, men samtidig dele tingene op i stadig mindre, løsrevne og løst forbundne enheder.

Som både Rene og medarbejderne er inde på, byder hverdagen i Cat/WebCorp også på klare oplevelser af centralisering og magtkoncentration i de netværksbaserede produktionskæder og 'virtuelle' integrationsformer. Ikke indflydelse og kontrol gennem konkret ejerskab, men på nye måder; indlejret i hverdagens samarbejde og brugen af de smarte teknologiske systemer. Både ledere og medarbejdere omtaler disse dilemmaer, men på deres måde, fra deres perspektiv på og ståsted i det fælles. Hvorvidt de løsere og mere decentrale og uforpligtende samarbejdsrelationer er emancipatoriske afhænger derfor i høj grad af, hvordan og hvorfra de erfares. Det er derfor ikke tilstrækkeligt blot at undersøge de generelle tendenser i disse forhold. Vi må også interessere os for deres forskelligartede betydninger og partikulære nedslag i det sociale.

Jeg vil i de kommende afsnit argumentere for den påstand, at magts virke i den såkaldte "virtuelle" integration sætter sig igennem ved lige præcis ikke at være virtuel. Udfordringerne i det såkaldt grænseløse arbejde, omhandler derfor heller ikke så meget arbejdets mangel på grænser, men mindst lige så vigtigt arbejdets nye former for grænser. Der er rytmikker, der følges, men andre, der derved vanskeliggøres. Der er kompetencer, der må udvikles, men samtidig andre, der derved nedvurderes. Der er forbindelser, der destabi-

liseres, men samtidig andre, der herigennem stabiliseres. Det er disse forhold, jeg vil forfølge ved at vende tilbage til spørgsmålet om teknologiens konkrete anvendelsesmåder.

Deltagerne i Cat/WebCorp er med deres handlinger betingelser for hinanden, idet aktiviteterne et sted har betydning for aktiviteterne andre steder. Spørgsmål til magt og centralisering knytter således an til de måder, arbejdet i Cat/WebCorp konkret arrangeres, opdeles og samles på og måderne hvorpå dette former deltagernes indsigt i og adgang til den fælles men sammensatte praksis. Følgende afsnit fokuserer på, hvorledes de smarte nye teknologier må anskues som redskaber herfor.

## Indflydelsens konkretisering - de nye grænser i det grænseløse

Indenfor sociologien er der en lang tradition for at forbinde autentisk social kontakt med fysisk nærvær og et fælles geografisk territorium – ikke mindst inspireret af Ferdinand Tönnies' arbejder og hans begrebspaar *Gemeinschaft* og *Gesellschaft*, samt fænomenologens fokus på det nære, på menneskets konkrete livsverden og dvælen ved samme. Da de nye IKT teknologier modsat forbindes med en mere formidlet social kontakt, og senmoderne arbejdsliv helt grundlæggende gennemstrømmes af en underlæggende metaforik om værdi- og interessefællesskaber, der transcenderer fysikkens og lokalitetens begrænsninger, fremmanes nemt temmelig modsatrettede billeder af den teknologiske udvikling: enten som en frisættelse af individet (dets handlemuligheder, identifikationer og sympatier) fra lokalitetens og biografiens snærende både. Eller modsat som en udvikling, der flår de autentiske sociale bånd mellem mennesker i stykker.

De nye teknologier forbindes med udtryk som ”cyber” og ”virtualitet” og derfor også med forestillinger om, at de på enten parasitær eller mirakuløs vis bidrager til at spalte vores sanselige virkelighed i en dobbeltrealitet. En ny form for eksistens spaltet i på den ene side en konkret fysisk realitet, der af nogen forbindes med autenticitet og egentlighed, af andre med begrænsninger og tunnelsyn. Og på den anden side en mere virtuel og geografisk løsrevet virkelighed, der af nogen forbindes med ikke-autentiske samværsformer og af andre med fantasiens frisættelse og menneskets frigørelse fra fysikken. For-glemmelsen af, at menneskets virkelighed altid er medieret, låner sig nemt til dualistiske konceptualiseringer, og modsatrettede drømme om enten en tabt

tid med "autentiske" umedierede forbindelser mellem mennesker – eller romantiserende visioner om et nyt grænseløst vidensamfund. Med de modsatrettede billeder følger også højt forskellige forståelser af vores 'senmoderne' realitet og fænomener som "vidensamfundet", "markedskræfterne" og "globaliseringen". Alene taleformen om disse fænomener som substantiver, tegner i en vis forstand vores virkelighed op i en dobbeltrealitet af det umedierede overfor det medierede, det nære overfor det fjerne; det lokale overfor det globale, det partikulære overfor det generelle.

Også i Cat/WebCorp er der mange af den slags "store ord" og billeder i cirkulation. Beskrivelser af hvordan hverdagen hænger sammen med faretruende ydre kræfter: 'globaliseringen' og 'markedskræfterne'. Ord om magten i hverdagen, som noget udvendigt og abstrakt. Kigger man nøje efter refererer disse ord dog i praksis altid til et konkret sanseligt indhold. Det "globale" er ikke bare noget, der sker 'derude'. Det er noget, man selv aktivt 'gør' og deltager i i hverdagen. "Globaliseringen" og 'markedskræfterne' både "gøres" og sætter sig igennem i et overskueligt antal konkrete spatiale og temporale forbindelser, daglige kontakter og samtaler med en mindre overskuelig håndfuld mennesker. For at forstå hvordan, må vi lægge ud med at få øje på, hvorledes teknologierne i Cat/WebCorp ikke alene – som vi har for vane at mene - bidrager til at 'løsrive' det sociale liv fra de konkrete sanselige sammenhænge. De synes snarere at muliggøre, konkretisere og reificere sociale sammenhænge og forbindelser og således specifikke spatiale og temporale konfigurationer. For at klargøre denne argumentation, vil jeg dog først kaste mig ud i nogle indledende erkendelsesteoretiske bestemmelser og definitioner.

## **Teknologiens brug og betydning mellem teori og praksis**

Der findes i dag en righoldig litteratur om teknologiens store indvirkning på vores sociale og kulturelle liv (Winner 1986, Latour 1987, Star & Bowker 2000, Castells 2003, Huws 2003, Schraube 2009, Schwartz et al. 1999). I denne litteratur viser selve definitionen på 'teknologi' sig dog temmelig kompliceret, ligesom spørgsmålet om teknologiers neutralitet eller mangel på samme er omdiskuteret (Suchman 1987, Winner 1997, Star & Bowker 2000, Cole 1996). Det er der tydeligvis gode grunde til. I Cat/WebCorp synes teknologiernes betydning vanskelig at undervurdere, men deres form, indhold og betydning vævet sig samtidig ind i utallige andre forhold. Ind i Sociale forhold (foretrukne sociale relationsformer og samarbejdsvilkår.) Ind i geografiske forhold (samarbejde på tværs af bestemte lokaliteter og afstande og tidsmæssige af-

hængigheder mellem dem). Ind i økonomiske forhold (overvejelser omkring teknologien som kilde til bl.a. lønmæssige besparelse af arbejdskraft og mulighedsbetingelse for 'outsourcing' til lavlønsområder). Ind i politiske forhold (bestemte mulighedsbetingelser for samarbejde over landegrænser knyttet til afregulering af varers og arbejdskraftens bevægelighed). Ind i historiske forhold (historisk objektiverede standarder for f.eks. arkivering, budgettering, bogholderi og dokumentation m.m.). Ind i symbolske forhold (de teknologiske systemer som varemærke og brand). Og sidst men ikke mindst ind i konceptuelle forhold (reificerede koncepter for breve, fax, regneark, mails, æstetik, opgavetyper, fag, kompetencer, aktivitetsmæssige rækkefølger m.m.). Teknologiens kendetegn er et interessant sted at starte en analyse. Ikke fordi de i sig selv forklarer, hvorfor tingene gøres som de gøres. Men fordi deres design og anvendelsesmåde reificerer organisationens, kontekstens og dens deltageres både almene og partikulære handleformer, samarbejds måder, organisationsformer, historikker, perspektiver og prioriteter.

Spørgsmålet om teknologiens betydning er umuligt at besvare isoleret fra konkret praksis. Måske derfor er det ikke altid lige klart, hvad og hvor meget vi i grunden forstår ved "teknologi", til trods for at forståelser heraf er centrale for diskussionen af forholdet mellem materialitet og kultur, teori og praksis, det bære og det fjerne. Med teknologi forstår vi typisk moderne redskaber for kommunikation og information. I forlængelse af mere postmoderne perspektiver taler mange dog også om sociale institutioner som teknologiske foranstaltninger med både sociale, kulturelle og psykologiske funktioner, ligesom der i forbindelse med bestræbelserne på 'new management' indenfor den offentlige sektor også tales meget om styringsteknologier og socialteknologier. Som Højholt (2010) formulerer det, refererer disse begreber indimellem "til specifikke redskaber, der tænkes at tjene specifikke formål. Andre gange og ganske ofte refererer begreberne dog til de samme teknologier, men forskellige aspekter ved deres sammensatte egenskaber og tilskyndelser" (s. 174). Viscoshare-systemet synliggør på sin vis kompleksiteten. Det anvendes som arbejdsredskab i den konkrete katalogproduktion og som samtidig som redskab for distribution og kommunikation (IKT). Det bidrager dog også til at reificere og organisere, opdele og samle praksis på bestemte måder (social teknologi); og til at registrere, dokumentere og evaluere deltageres aktiviteter (styringsteknologi), hvorfor det herigennem også bidrager til at udmåle og synliggøre de enkelte medarbejders performantitet og deres værdi i forhold til det fælles (som redskab til selvkontrol og selvteknologisk arbejde).

Med termen "teknologi" refererer jeg til en særlig kategori af et bredt felt af socio-kulturelle redskaber, der inkluderer både materielle og ikke-materielle



ting og fænomener. Sprog, værktøj, computere, dokumenter, love, symboler, institutioner, vaner og rutiner kan alle betegnes som socialt udviklede redskaber: handleformer og erfaringer reificeret i socio-kulturelle artefakter og design, der på godt og ondt understøtter og anvendes til social koordinering og udvikling, ændring og formning af social praksis. Det vi skal være opmærksom, er derfor ikke selve tingen/redskabet, vi refererer til, men det den anvendes til og måden, den anvendes på. Begreber som selv-teknologi, social-teknologi, styringsteknologi osv. henviser ikke blot til den konkrete ting, men i samme grad til det, "tingen" i den konkrete situation tænkes at have betydning for og være redskab for. Ordet "redskab" refererer således til et uendeligt bredt felt af socio-kulturelle artefakter, mens jeg med udtrykket teknologi refererer generelt til moderne arbejdsredskaber for produktion, distribution og kommunikation, dvs. computere, mobiltelefoner, webcams, internet, registreringssystemer og workflow-systemer og den slags. Dertil føjes undervejs mere udvidede betegnelser, som f.eks. socialteknologi eller selvteknologi, der i sammenhængen markerer et særligt fokus. Når det er sagt, er der dog fortsat mere almene forhold, at sige om vores redskaber og brug af samme.

*Redskaber - i mellemrummet mellem det faktiske og det mulige*

Vi skaber redskaber, der på forskellig vis kan lette eller erstatte dele af vores praksis. Dette sker ved at vi, om man så må sige, koder redskaber med såvel normative som tekniske principper for vores handlen. Ligesom skrivemaskinen og siden keyboardet kodes med skriftsprogets former og derved erstatter håndens bølgende arbejde med fyldepennen, kodes Workbook-programmet i Cat/WebCorp med historisk udviklede juridiske og matematiske standarder for regnskab, bogføring, arkivering og budgettering. Redskabet overtager om man så kan sige en del af vores sædvanlige rutiner ved på den ene side at frigøre simple tekniske principper fra vores færdigheder og kompetencer. På den anden side ved samtidig hermed at forandre netop den praksis, redskabet var tiltænkt at lette. For ikke alene består arbejdet nu også i at betjene (og i bredere perspektiv producere og vedligeholde) de nye redskaber og teknikker. Efterhånden som der produceres stadig mere avancerede redskaber, muliggør disse også nye handleformer, arbejdsgange og organisationsformer. Det er herigennem teknologiens bredere sociale betydning kommer til syne: ikke alene tilskynder vores praksis en særlig brug og udvikling af redskaber og teknologier, vores brug af disse redskaber og teknologier tilskynder også nye praksisformer og udvikling af andre redskaber og teknologier. Det særlige ved os mennesker er derfor ikke blot, at vi er redskabsbrugere, men at vi er det på

måder, der transformerer vores omverden og dermed også os selv. Det er herigennem interessen for forholdet mellem vores hverdag og livsform og de redskaber, vi skaber og bruger, bliver nødvendig.

Marx var en af de første der for alvor tematiserede forholdet ved at referere til teknologien som ”frozen labour”: arbejdet, dets rutiner, intentioner og værdier indlejret og indskrevet i transportable former, som tingsliggjorde processer. Heri ligger også den betragtning, at redskaber reificerer menneskelig praksis og derfor også det sociale livs former og udviklingshistorie. På et mere grundlæggende niveau ligger dog også en overbevisning om, at ting og mennesker derfor udgør en uadskillelig enhed. Ikke alene i den forstand, at menneskelig kontakt er redskabsmæssigt medieret. Men - med de amerikanske sociologers, Geoffrey Bowker og Susan Leigh Stars ord - i den langt mere grundlæggende forstand, at “People-and-things, which are the same as people-and-society, cannot be separated in any meaningful practical sense” (2000, s. 300).

### *Redskaber, arbejdet og hverdagen*

I mange tanketraditioner har man opereret med et stærkt dikotomisk forhold mellem materialitet og kultur; teknologi og praksis. Indenfor megen positivistisk og rationalistisk videnskab beskrives redskaber således hovedsageligt som neutrale hjælpemidler til menneskelige mål. Ligesom vi indenfor mere kultur-fænomenologiske traditioner kan støde på tilløb til lige modsat at beskrive menneskeskabte teknologier og teknikker som selvstændige entiteter, der kan vende sig mod praksis og rumme deres egen undertrykkende logik. Webers tese om et rationalitetens jernbur, tager i en vis forstand tilløb til sidstnævnte, ligesom vi også hos den fænomenologiske filosof, Martin Heideggers, finder yderst teknologi-kritiske tanker (Heidegger 1999). Vi finder kort sagt forskelligartede varianter af mere eller mindre dikotomiske beskrivelse af på den ene side vores samfundsmæssige redskaber og på den anden side social praksis. I dagligdagen i Cat/WebCorp er det dog temmelig vanskeligt at fastholde sådanne dikotome distinktioner.

Fra harddiskene og computerskærmene, over den brede vifte af registrerings-, dokumentations- og evalueringsteknikker, til den faktuelle software- og workflow- systemer, er redskaberne i Cat/WebCorp tydeligvis ikke bare redskaber for produktion og distribution. De er også en central del af Cat/WebCorps forretning; en central del af, hvad Cat/WebCorp overhovedet er og hvad Cat/WebCorps deltagelse i den fleksible økonomi overhovedet går ud på. Hverdagen i Cat/WebCorp og den ’fleksible kapitalisme” er utæn-

kelig uden disse historisk frembragte redskaber og teknikker, der muliggør nye tidlige og rumlige organiseringer, nye samarbejdsformer, handlemuligheder, kontrolformer, arbejdsdelinger og kompetencebegreber. De anvendte IKT-teknologier og processystemer er ikke blot en del af organisationskulturen. Organisationskulturen væves også af de teknologiske ressourcer og ideen om, at teknologi leverer løsninger, letter praksis og giver adgang til nye forretningsmæssige muligheder, hvorfor den ikke alene må mestres og vedligeholdes men også betragtes som attraktiv kulturel markør.

I Cat/WebCorp er den verden, teknologierne åbner og giver adgang til, en stor del af den verden, hvori medarbejderne lever deres hverdag. I dagligdagen i Cat/WebCorp tales der dog ikke synderlig meget om de konkrete teknologiske redskaber, der anvendes. Der tales naturligvis om nødvendigheden af hurtigere computere, om problemer med internetadgangen eller servere, der indimellem bryder sammen. Men der tales ikke om disse redskabers grundlæggende betydning som mulighedsbetingelser for deltagernes hverdag, arbejde og praksis. Medarbejderne må nødvendigvis fortabe sig i deres verden, for at deltage i den: for at få flow i hverdagens praktiske koordineringer. Men selv om de altså ikke beskæftiger sig direkte reflektivt med teknologien, præges de alligevel af den i den forstand, at de arbejder med den, deres hverdag muliggøres af den og de 'handler' ved hjælp af den. I Cat/WebCorp ekspanderer, formes og begrænses deltagernes handlemuligheder også af deres brug af og adgang til ny teknologi. Deres brug af samme fungerer dog samtidig bedst, når medarbejderne hverken ser eller tænker på den. Kort sagt, når deltagerne videst muligt kan glemme teknologiens betydning. Heraf følger, at tilegnelsen af teknologiens virkeformer involverer glemsel.

Teknologier er skabt som redskaber, hvorfor de bedst tjener deres formål, når de gør os i stand til at fortabe os i hverdagen og dens gøremål. Det er en central mekanisme i det virksomhedsteoretiker Alexej Nikolai Leontjev beskriver som en iboende 'automatiseringsdynamik' i menneskets virksomhedssystem: de glidende transformationer af redskaber og teknikker først erfarede som selvstændige motiver, siden som mål, dernæst som midler til simple operationer (1977). Det var også dette forhold, Heidegger (1999) i sin tid beskrev som kernen i teknologiens væsen, nemlig at det interessante ved teknologien er, at den ophører med at fremtræde som ting for i stedet lade andre ting komme til syne. Jeg mener dog ikke, som Heidegger, at vores redskaber af den grund har 'et væsen' i form af selvstændig bagvedliggende essens og rationalitet, vi må have fat i bag teknologiens mangfoldige former. Der er dog, som Leontjev påpeger, generelle mønstre i vores brug af redskaber, som er vigtige at medtænke og som sætter sig tydeligt igennem i

Cat/WebCorp. Vores redskabsmedierede praksis tilskynder og muliggør en vis automatisering af handlinger, der på den ene lader nye ting og muligheder komme til syne, men samtidig hermed muliggør abstraktion fra, naturalisering af og forglemmelse af hverdagens konkrete tilblivelseshistorie og forudsætninger, således at det, der er frembragt, med tiden kan fremstå som givet. Ad den rute kan forhold og handleformer, der oprindeligt var konsekvenser og effekter senere fremstå som årsager. Eller for at formulere det på en lidt anden måde: redskabsmæssig reificering af sociale processer muliggør objektivisering og objektivisering muliggør, at den sociale kontakt - med en god formulering af sociologerne Peter Berger og Thomas Luckmann (1979) - går fra at have lystig karakter af ”så nu gør vi det igen sådan” til alvorlig karakter af ”sådan gør man nu engang” (s. 77).

Vores brug af redskaber muliggør en adskillelse af konceptualisering fra udøvelse og herigennem det, vi kan kalde ’teknologisering’ af praksis. Sådanne formuleringer giver dog nemt anledning til misforståelser. Jeg anskuer bestemt adskillelsen af konceptualisering og udøvelse som i en vis forstand teknologiens varemærke. Hermed siger jeg dog ikke, at brugen af redskaber nødvendigvis involverer *sociale* adskillelser af konceptualisering fra udøvelse. Jeg mener derfor heller ikke, teknologien i sig selv kan betegnes som progressiv eller restriktiv, udviklende eller fremmedgørende.

Enhver praksis involverer dynamiske parløb mellem levende handleprocesser og reificeringer af samme og må derfor balancere disse aspekter, der ikke på noget grundlæggende niveau kan isoleres fra hinanden i rene former og separate praksisdomæner (som f.eks. vidensarbejde og produktion; ledelse og lønarbejde). Organisationer kan dog fortsat i mere overordnet forstand arrangeres på opdelinger og samlinger af den fælles praksis ud fra forsøg på at koncentrere det konceptuelle arbejde ét sted og deres realisering og udøvelse et andet. Sådanne manøvrer udgør eksempelvis en velintegreret del af Frederic Taylors scientific management, hvis psykosociale begrænser i dag er velbeskrevne.

Opsummerende kan min forståelse af teknologi karakteriseres som følger: vi mennesker udvikler teknologier og teknikker for vores praksis. Disse teknologier og teknikker kan under ét betegnes som redskaber - redskaber til at gøre det individuelle og det fælles på nye måder. Vi udvikler redskaber i en bestræbelse på at udvide vores rådighed over vores handlebetingelser og herigennem vores handlemuligheder. Grundtanken er at lade nye ting komme til syne ved at vi om man så kan sige kiler redskaber ind i mellemrummet mellem det faktiske og det mulige; mellem nutid og fremtid. Alt afhængig af, hvilke muligheder, det er vi forfølger og hvordan vi forfølger dem, vil vores

redskaber tage form derefter og få forskellige betegnelser. De kan optræde som vækkeure, der skal hjælpe os med at være punktlige, som værdipapirer, der skal skabe klarhed over forretningsmæssige målsætninger eller forventninger til medarbejderne i en virksomhed, eller som politiske love og institutioner, der klargør sociale spilleregler og muliggør håndhævelse af samme gennem sanktioner. Redskaber er udviklet med et handlemæssigt formål, men stiller sig samtidig til rådighed for forskelligartede anvendelsesmåder og formål. Deres betydning er derfor sammensat, men vi kan fortsat under ét betegne dem som redskaber, tænkt at lade nye forhold og muligheder komme til syne. Spørgsmålet vi må stille er dog, *hvilke* forhold og muligheder, og evt. *hvis* forhold og muligheder, der er tale om.

### *Teknologier som grænseobjekter*

Som tidligere beskrevet må vi betragte vores redskaber som en uadskillelig del af vores sociale liv, kultur og livsform. Et vigtigt aspekt i denne opmærksomhed er, at vi kan betragte teknologier som grænseobjekter. Grænseobjekter mellem det faktiske og det mulige; mellem nutid og fremtid; det partikulære og det almene og helt grundlæggende mellem mennesker og mellem mennesker og deres omverden. Teknologier for kommunikation, arbejde og samarbejde er i sidste instans redskaber for social koordinering: tænkt at muliggøre, lette, ændre, vedligeholde, afvikle og/eller forme sociale forbindelser.

Standardiserede skruebits, antennestik, diagnoser, murstensstørrelser og dokumentskabeloner muliggør koordinerede handlinger og samarbejde på tværs af adskilte handlesammenhænge. De fungerer herigennem som 'objekter', der på sin vis installeres i grænsefladerne mellem ting, handlinger, mennesker og praksisfællesskaber. Som en slags grænseobjekter, der sikrer koordinering og brobygning, men også forskelle, grænsesætning og eksklusion. Tisco-share er som andre moderne teknologiske systemer gennemsyret og bygget op omkring sådanne standarder. Visco-share med alle dets funktioner kan derfor betegnes som et grænseobjekt: en social-artefakt, der bidrager til at opdele og samle social praksis på bestemte måder. Som sådan reificerer Visco-share *specifikke* sociale forbindelser. Forbindelser der ikke alene involverer samlinger af handlinger og aktiviteter, men også særlige opdelinger og adskillelser af det sociale og de handlemæssige forbindelser. Ganske ligesom også den standardiserede skruebit, word-skabelonen og vores politiske institutioner samler og koordinerer social praksis ved at opdele og adskille de samfundsmæssige handlesammenhænge på bestemte måder.

Udtrykket grænseobjekt omhandler på een og samme gang brobygning og grænsesætning. Spørgsmålet om hvilke og hvis muligheder, de anvendte redskaber synes at være redskaber for, må derfor ledsages af en samtidig interesse for, hvilke forbindelser, de muliggør og hvilke opdelinger og adskillelser, der følger heraf.

### *Teknologi, tid og rum*

Det følger af ovenstående, at vores teknologier former og formes af vores fornemmelse for tid og rum: vores fornemmelse af afstand og nærhed, øjeblikkelighed og forskydning, adgang og distance. Produktionen af rum kan ikke adskilles fra produktionen af tid og begge dele knytter an til vores produktion af sociale redskaber. Der eksisterer derfor interessante forbindelser mellem vores materielle kultur og vores rumlige konfigurationer og tidsforståelser. Som den engelske geograf, David Harvey (1990) formulerer det: "Space is compressed time, that is what space is for". (s. 217). Citatets noget abstrakte ordlyd bliver mere konkret, når vi påtænker, hvordan vores sociale landskaber udgøres af bestemte sociale rum, hvori vi socialt koordinerer vores forskellige bevægelser og aktiviteter i tid og rum. Skoler, indkøbscentre og fabrikker; kontorlandskaber, 'concalls', facebook og Viscoshare er alle rumlige 'stations' for social interaktion, hvor vi kan mødes om bestemte aktiviteter og transaktioner og derved spare tid. De sociale rum knyttet sammen af diverse redskabsmæssige "spatialiseringer": veje, fiberkabler, skruebits, mobiltelefoner og parkeringspladser, tiltænkt at minimere det, Harvey betegner som 'the friction of distance' og de daglige aktiviteters 'coupling constrains'. Med Harveys egen formulering:

Finite time resources and the 'friction of distance' (measured in time or cost taken to overcome it) constrain daily movement. Time for eating, sleeping, etc. Has to be found, and social projects always encounter 'coupling constrains', specified as the need to have time-space paths of two or more individuals intersect to accomplish any social transaction. Such transactions typically occur within a geographical pattern of available 'stations' (places where certain activities like working, shopping, etc. occur) and 'domains' where certain social interactions prevail. (Harvey 1990, s. 211).

Tidsforholdet har konkrete materielle dimensioner og former. Vores aktiviteter optager tid gennem bevægelser i rum og vores redskaber og udvikling og brug af samme væves derfor aktivt ind i disse bevægelser. Analysen af redskaber som grænseobjekter, involverer derfor også en interesse for, hvordan de

anvendte redskaber bidrager til at frembringe specifikke tids-rum konfigurationer, der anvendes til at håndtere deltagernes aktuelle “coupling constrains” og arbejdets “friction of distance”.

I en kommerciel virksomhed som Cat/WebCorp synes meget af svaret på, hvilke forhold og muligheder, de anvendte teknologier anskues som redskaber for, givet på forhånd. Udviklingen af nye arbejdsredskaber og teknikker kiles typisk ind i mellemrummet mellem det faktiske og mulighederne for øget produktivitet, arbejdsglæde, effektivitet, indtjening og markedsandele. Disse muligheder forfølges vha. dynamiske samlinger og opdelinger af den fælles praksis, der igen tænkes at forme arbejdets spatiale og temporale dimensioner på profitable og hensigtsmæssige måder. Hvordan dette mere konkret foregår og hvad det betyder for de enkelte deltagere, er noget af det, vi nu skal høre mere om.

## **Teknologi, tid, rum, adgang og fællesskab**

Gennem hele min arbejdsproces i Cat/WebCorp havde jeg vanskeligt ved konkret at definere og afgrænse Cat/WebCorp. Ikke kun da jeg første gang satte mig ind til Thomas og Lise, for at se og høre, hvad der foregik. Det var ikke bare mig, men også flere af medarbejderne, der ofte havde svært ved at holde Cat/WebCorp og Visco adskilt og definere, hvor den ene konstellation af praksisfællesskaber stoppede og en anden begyndte. Forholdet kom gang på gang til udtryk, når jeg satte mig i de åbne kontorlandskaber på 2 eller 3. sal, hvor Cat/WebCorps designere, grafikere, tekstforfattere og kontaktfolk var samlet omkring Visco-produktionen; nysgerrig på at blive klogere og med en sund post-moderne sans for de åbne kontorlandskabers potentielle panoptiske effekter. Problemet var imidlertid, at medarbejderne i lange perioder knapt nok kiggede op fra computerne og udviste meget lidt interesse for hinandens aktiviteter.

Viscoshare og Workbook kan som andre kulturelle artefakter anskues som grænseobjekter mellem ’praksisfællesskaber’, dvs. som redskabsmæssige frembringelser tænkt at lette, muliggøre og organisere social kontakt og koordinering. Star og Bowker (2000) fokuserer i deres analyse heraf på medicinske systemers kategoriale dimensioner: reificeringer af fælles kategorier, koncepter og begreber, der tilsyneladende udvikles for at få samarbejdet mellem læger, sygeplejersker og psykiatere m.m. til at fungere på tværs af adskilte sammenhænge. Når vi taler om redskaber som grænseobjekter mellem mennesker, ta-

ler vi dog om meget andet og mere end rent kategoriale forhold. Vi taler også om virkelige sanselige forbindelser: konkrete handlerum og geografier, der vha. de teknologiske systemer føjer sig aktivt ind i Cat/WebCorps sociale landskab.

I Cat/WebCorp handler vanskelighederne ved at definere grænserne mellem de integrerede enheder ikke blot om, som organisationsteoretikerne Hirschhorn & Gilmore formulerer det, at: ”The new boundaries of the boundaryless company are more psychological than organizational. They aren’t drawn on the company’s organizational chart but in the minds of its managers and employees” (1992, s. 105). Der er fortsat ganske virkelige grænser, der sættes konkret, sanseligt, handlepraktisk. Måderne de opererer på, er dog blevet mindre umiddelbart synlige.

Viscoshare formidler reel sanselig kontakt mellem mennesker og reificerer en konkret ‘handlegeografi’, der i hverdagen placerer de fleste af produktionsmedarbejderne i et andet landskab end det umiddelbart synlige. Et landskab, hvor ens kunder og eksterne samarbejdspartnere ikke så meget opleves at være langt væk og virtuelle, men lige modsat opleves at være “kommet tættere på” og tilstede i hverdagens ‘mødesteder’, så snart man tænder sin computer. De smarte nye teknologier muliggør nok en vis løsrivelse fra den umiddelbare fysiske kontekst, men ikke dermed fra det kropsligt sanselige og konkrete. Samarbejdspartnerne i Visco toner dagligt frem for medarbejderne i Cat/WebCorp: deres stemmer er i telefonen; deres sprogbrug er på mailen og deres indbyrdes meningsudvekslinger kan høres under Conference calls.

#### *Hverdagens spatiale og temporale konfigurationer og grænseposter*

Jeg sidder sammen med Thomas og Lise på 2 sal i Cat/WebCorp. Vores samtale og min sansning af, hvad der foregår omkring mig er indrammet af det åbne kontorlokales konkrete rumlige konfigurationer: dets vægge, borde og kroppe, osv. Rummet ‘rummer’ i den forstand, at min sansning er indrammet og begrænset af det, jeg vil kalde rummets fysisk-absolutte kvaliteter: Jeg kan se, høre og mærke, hvad der sker i dette rum, men ikke hvad der sker andre steder. Mine konkrete erfaringer er derfor i en vis forstand knyttet til og indrammet af dette tids-rum absolutte fysiske og materielle kvaliteter. Samtidig et mine erfaringer i og af dette tidsrum også relative. De er relative, fordi også min egen krop berammer absolutte fysiske tidsrums kvaliteter: Jeg kan ikke høre, hvad nogen visker til hinanden i den anden ende af rummet; jeg kan ikke se, hvad der sker bag mig, men ved at stirre ind i Thomas computer, kan jeg pludselig godt se, hvad der sker andre steder, f.eks. at en kollega i Visco



har sendt Thomas en e-mail, der efterspørger hurtig respons. Også computeren på Thomas bord markerer i en vis forstand absolutte tids-rum konfigurationer, der knytter Thomas sammen med bestemte andre mennesker og steder i bestemte praksisfællesskaber, aktiviteter, projekter, tidsforløb og rækkefølger. Disse kvaliteter, væver sig imidlertid ind i de tidligere beskrevne, hvorfor de nok er konkrete og specifikke, men fortsat bidrager til at relativere Thomas' og min deltagelse i og erfaringer af det konkrete fysiske rums grænser og udstrækning: vores oplevelse af dette sted og betydningen af dets vægge, genstande, afstande og kroppe. Ideen om det absolutte rum opløser sig i en flerhed af relativ absolutthed, der ændres i og med at vores redskaber bidrager til at gøre vores oplevelse af tid og rum dynamisk og situeret (og i bredere perspektiv historisk).

Viscoshare introducerer et spændingsfelt mellem kontorlandskabets og Ticoshares "her-og-nu". Det konkrete ophører ikke med at være konkret, men det viser sig at være konkret på sammensatte måder. Thomas forklarer, at han lige bliver nødt til at svare på denne mail, idet han i det fysisk-absolutte rum samtidig konfronteres med dette rums sammensatte konkrethed og relativitet. Samme relativitet, der kommer til udtryk i det forhold, at kun jeg lige nu ved, hvem Thomas er kontakt med, hvor han om man så kan sige er, lige nu, mens han skriver tilbage en af de Viscoansatte i London. Og jeg ved det kun pga. min konkrete placering i rummet ved siden af Thomas: fordi jeg tilfældigvis sidder ved siden af ham. Også mine egne vanskeligheder omkring deltagerobservation og empiri-indsamling knytter sig til tids-rum forholdets kompleksitet og det forhold, at forståelsen af, hvad der foregår i den konkrete situation og det såkaldte "absolutte" tid-rum, tager sig højest forskelligt, dels alt afhængigt af, hvor jeg selv befinder mig i det, men også alt afhængigt af, hvordan jeg forstår det: om jeg forholder mig til det konkrete som noget absolut eller sammensat. Kort sagt: alt afhængig af, hvorledes jeg selv begrebsligger tid og rum. Det understreges yderligere, da min mobiltelefon kort efter ringer. Fem minutter senere må jeg bede Thomas gentage noget, han lige har fortalt, fordi mine tanker er begyndt at vandre. Først i retning af de indkøb, jeg lovede min kæreste at gøre på vej hjem til Dragør. Siden i retning af noget, min vejleder, ugen tidligere fortalte mig under et vejledningsmøde i hans lejlighed på Nørresøgade. Tilsyneladende rummer min forståelse af det konkrete tids-rum ikke alene absolutterende og relative kvaliteter, men også relationelle dimensioner. Sammenknytninger af begivenhederne her og nu med begivenheder andre steder og i fortid og fremtid. Jeg overvejer pludselig om jeg overhovedet har tid til at være her, om jeg ikke burde være andre steder og hvad det senere kan betyde for mig andre steder, hvis jeg lige nu bliver her.

Det konkrete er – både metodisk og teoretisk – sammensat. Empirisk kan jeg se, hvilke medarbejdere, der er hvor i det ”absolutte” rum, men jeg har ingen ide om, hvem de reelt er sammen med og hvor ’deres hoveder er’. Der er tre vigtige pointer, der indledningsvis skal trækkes ud af dette forhold. 1. Den første er af generel erkendelsesteoretiske art og omhandler at tid og rum ikke kan forstås som statiske a priori erkendekategorier. Vores tidslige og rumlige forståelser formes i og af praksis - ud fra de relevanser, vi selv og andre introducerer til denne praksis og ud fra de relevanser, praksis helt overordnet er arrangeret, opdelt og samlet på. Praksis kan derfor hverken forstås isoleret fra vores konkrete praksis eller de konkrete materielle redskaber, vi har til rådighed: deres bredere organisatoriske betydning, såvel som deres partikulære situationelle betydninger og anvendelsesmåder. Rum og tid er ikke transcendent forhold, men konkrete forhold. Det konkrete er imidlertid sammensat. 2) Den anden pointe omhandler spørgsmålet om, hvorledes dette influerer på vores selvforståelse og tilgang til samme og hvordan vores frembringelse og gøren af tid og rum må begrebsliggøres som konkrete handlebetingelser, der influerer på vores handlemuligheder, indsigt og viden om praksis. 3) Den tredje og sidste pointe har i forlængelse heraf med fællesskab at gøre og hvorledes hverdagens konkrete men sammensatte tidslige og rumlige konfigurationer har betydning for frembringelsen af fælleshed og praksisfællesskaber. Spørgsmålet: hvilke distributioner af handlemuligheder, viden, indsigt og adgang mellem praksisfællesskaber tilskynder de konkrete tidslige og rumlige konfigurationer til? Sidsnævnte spørgsmål vedrører social praksis’ magtforhold. Dette forhold diskuteres mere udfoldet i kapitel 5 og 6. I relation hertil, kan vi dog allerede her gøre os nogle betragtninger.

Hverken subjektets eller organisationens rum og tid, steder og rytmiikker er entydige og klart afgrænselige. Enhver identifikation og konceptualisering af situation, tid, sted, det konkrete og konteksten er derfor spændingsfuld og konfliktuel (Axel 2002, 2010). Heraf følger dog ikke, at de formes rent intersubjektivt. De formes også *af* ting i tid og rum, der på sin vis *er* tid og rum. Adgangen til information, viden og indflydelse distribueres på særlige måder i de teknologisk reificerede landskaber i Cat/WebCorp. Ikke på måder, der umiddelbart sanseligt lægger sig *ovenpå* hverdagens praksis. Men på måder, der snarere lægger sig *ind* i hverdagen, som en handling på handlingerne. Brugen af Viscoshare involverer indtrædelse i bestemte spatiale og temporale forbindelser, konfigurationer, afhængigheder og rytmiikker; bestemte opdelinger og samlinger af praksis. For at forstå betydningen af hverdagens relationelle og “formmæssige” træk, udfordringer og dilemmaer, må vi derfor også interesse os for hverdagens materielle kultur, eller som Bowker og Star formulerer

det “the material force of the social fact (2000, s. 5). Vores teknologier og redskaber har betydning for ”hvor vi har vores hoved” og måderne hvorpå vi forstår os selv og hinanden og arbejdets muligheder og udfordringer. Viscoshare reificerer bestemte opdelinger og samlinger af praksis; opdelinger og samlinger organiseret på bestemte relevanser.

Udviklingen af Viscoshare er formet på behov for social koordinering. Koordinering, der naturligt kalder på standarder og derfor også visse adskillelser af koncepter og udøvelse. Der er der dog ikke i sig selv noget odøst i. Som en af medarbejderne formulerede det, løber strømmen til computerne jo også gennem utallige standarder, uden af den grund at definere, hvad den bruges til. Adskillelsen af konceptualisering og udøvelse er procesorienteret og kan som sådan være en nyttig teknik til at lette de konkrete aktiviteter og arbejdsprocesser. Så længe adskillelsen af konceptualisering fra udøvelse lagde sig til rette indenfor Thomas’ og Lises egen daglige opgaver og praksis og derfor i forlængelse af deres egne arbejdsprocesser, havde Tisco-share derfor også karakter af bemyndigende hjælpemiddel til deres praksis. Det var først, da adskillelsen i stigende grad blev lagt til rette for andres arbejdsopgaver og hensyn, at teknologien begyndte at ’gøre opmærksom på sig selv’ og få højest forskellig betydning for de enkelte deltagere, handlesammenhænge og praksisfællesskaber. Først med Mastermodellen blev det klart, at eksempelvis Viscoshare nok havde karakter af ”redskab” og middel for visse arbejdsopgaver, men ikke nødvendigvis for alle arbejdsopgaver og i stigende grad for Thomas’ og Lises, hvorfor teknologien i deres praksis i voksende grad fremstod som mål snarere end middel.

I dag samler og deler Viscoshare ikke længere Thomas og Lises arbejde på *deres* opgavers relevanser, men snarere det netværkets og de af kunderne definerede relevanser. Det er derfor heller ikke delopgavernes egne rytmikker, men produktionsnetværks rytmikker, der må tilgodeses. Ligesom det ikke er delopgavernes konkrete spatiale forbindelser og sammenhænge, men det samlede netværks spatiale forbindelser, der synliggøres og fremhæves. Viscoshare forbinder ikke Thomas og Lise med de kolleger og samarbejdspartnere, de selv foretrækker, ligesom de heller ikke forbinder Thomas og Lise med f.eks. Rene og Ole. Det gør intranettet og ikke mindst workbook, der udmærker sig ved ikke at være tilgængelige for kunderne. I Viscoshare er det dog andre forbindelser og sammenhænge, der knyttes i Thomas og Lises hverdag. Så snart computerne tændes og arbejdet påbegyndes, indtræder man i konkrete sanselige arbejdsfællesskaber med specifikke grænseposter, vejsystemer, adgangskoder og passwords. Det er en del af systemets funktion af ’grænseobjekt’: det muliggør koordinering af aktiviteter mellem adskilte sammenhænge,

men reificerer samtidig bestemte opdelinger og samlinger af den samlede praksis, dvs. en særlig arbejdsgeografi, der afspejler og reificerer specifikke relevanser for og perspektiver på det fælles. Det egentlig interessante ved Viscoshare-systemet er derfor ikke, at det muliggør 'virtuelle' fællesskaber. Langt vigtigere for medarbejderne er, hvorledes systemerne modsat reificerer specifikke handlerum og mødesteder: specifikke kontaktlandskaber, forbindelser og handlerækkefølger. Viscoshare er et grænseobjekt, der reificerer bestemte opdelinger og samlinger af det fælles. Det afgørende i hverdagens praktiske anvendelse af de smarte teknologiske systemer er derfor lige præcis, at det *ikke* er alle hverdagens steder og forbindelser, der er lige synlige og tilgængelige i dette landskab. Naturligvis dækker de teknologisk reificerede forbindelser ikke omfanget af de sociale relationer i Cat/WebCorp. Den sociale kontakt knyttes også på mange andre måder, ligesom informationer udveksles og deles både over frokost i kantinen, på trappen, på fællesrejser og gennem tværgående venskaber og bekendtskaber osv.. Det er dog vigtigt at få med, at teknologien i relation hertil *ikke* udmærker sig ved at facilitere grænseløshed, men lige modsat ved at tilskynde bestemte grænseposter, kontaktflader og informationsudvekslinger. Ikke meget ulig de klassiske tayloristiske arbejdsdelinger og funktionsinddelinger - organiseret i fysiske rum og maskinelle rytikker og rækkefølger - reificerer de smarte teknologiske systemer i Cat/WebCorp en ganske bestemt distribution og opdeling af kontakt, adgang, viden og muligheder.

### *Globaliseringen i hverdagen, hverdagen i globaliseringen*

I dag fokuserer mange forskere på, hvorledes det "grænsløse arbejde" udmærker sig ved et fravær af ydre institutionelt definerede grænser, der nu i stedet må sættes individuelt, hvorfor moderne arbejdsfællesskaber må holdes sammen af en fælles stærk organisationskultur, visioner og værdier (Stadil 2007, Hirschhorn & Gilmore 1992). Det vi mangler i sådanne beskrivelser, er hvorledes tingene fortsat også holdes sammen af ganske andre mere konkrete grænseposter og adskillelser, bare på nye måder. Hverdagen i Cat/WebCorp er på ingen måde kendetegnet ved et fravær af tidsdisciplin, men snarere ved tidsdisciplin på nye måder. Ligeledes er billedet om en ny grænsløshed lidt misvisende, idet centrale elementer i just-in-time produktion fortsat er etableringen at arbejds- og opgavemæssige adskillelser, opdelinger og grænseposter - blot på nye måder og knapt så direkte synlige som tidligere. Vi må derfor rykke tættere på tingene, ikke mindst de konkrete teknologier og deres anvendelse, for at få øje på hvordan. Gør vi det, viser det sig samtidig, at det

'virtuelle', 'abstrakte' og 'globale', i hverdagens praksis i Cat/WebCorp om man så kan sige aldrig forlader det lokale, ligesom det såkaldt 'globale' og abstrakte og aldrig 'transcenderer' det konkrete. Både de såkaldte 'markeds kræfter' og den såkaldte 'globalisering' er fortsat knyttet til stedet, hvor man er og hvorfra man danner sig konkrete erfaringer om ens omverden gennem det sansemæssige indhold, man konkret har adgang til. Anskuet fra dette synspunkt giver det derfor ikke mening at antage, at det lokale er blevet mere 'abstrakt' i betydningen: distanceret fra det konkret sanselige eller underordnet mere "abstrakte" markeds kræfter. På det konkrete empiriske niveau udgøres medarbejdernes verden fortsat af konkrete steder, mennesker og sammenhænge. Steder, mennesker og sammenhænge, der er forbundne på konkrete sanselige måder. At tingene ikke omtales sådan, er derfor det egentlige interessante. For hvis medarbejderne om man så kan sige aldrig 'forlader' det konkrete og lokale, hvorhenne i det lokale og konkrete befinder sig da det abstrakte? Hvordan får abstraktionen og denne 'fordobling af virkelighed' realitet og betydning?

I værket *Shifting Contexts* stiller den engelske antropolog, Marilyn Strathern, præcis dette spørgsmål. "If we never leave the local, where is the global?" Strathern eget svar er interessant. Hun skriver: "It has to be in the infinitely recurring possibility of measurement – not the scales but the capacity to imagine them" (Strathern 1995, s. 179).

Når markeds kræfterne og "globaliseringen" - af ledere og medarbejdere i Cat/WebCorp - fremstilles som ydre 'onde kræfter', der nødvendiggør og legitimerer handlinger og dispositioner, relateres disse forhold typisk til de måder, de konkrete sammenhænge arrangeres og formidles på. I Cat/WebCorp ledsages ens aktiviteter i disse sammenhænge altid af muligheden for at betragte disse aktiviteter ud fra talmæssige udmålinger af ens 'performativitet' udmålt efter forskelligartede skalleringshorisonter – i detaljen såvel som overblikket. Rene kigger på de røde tal i Viscos forecastings mails og konstaterer, at han og medarbejderne har et problem: virksomheden har overordnet set ikke performet som den skulle; han og medarbejderne har ikke været dygtige nok i forhold til Viscos "forventede vækst mål". Erfaringen sætter sig også igennem i detaljen: når Thomas og de andre medarbejdere i Cat/WebCorp checker deres både individuelle og projektmæssige rentabilitet.

I både Workbook og Viscosshare formidles 'det fælles bedste' ofte i grafer og tal. F.eks. grafer over, hvor megen af ens arbejdstid, der kan faktureres til kunderne; hvor meget af ens aktivitet, der har "virket efter hensigten", genereret overskud og blå frem for røde tal. Grafer og tal på vækst mål og performativitet. Grafer og tal, der knytter det lokale til en mere 'global' horisont

vha. ”the infinitely recurring possibility of measurement”. Det afgørende for medarbejderne er dog ikke denne ”infinitely recurring possibility of measurement” som sådan. Det er heller ikke tallene og graferne, teknologiens former eller de rationalistiske videnspræsentationer i sig selv, der har betydning. Det er ikke en abstrakt rationalitet, der sætter sig igennem og skaber problemer. Det medarbejderne ofte refererer til som problematisk og betydningsfuldt er det særlige perspektiv, udmålingerne, tallene og teknologierne anlægger på det fælles. Det forhold, at de faktiske aktiviteter i hverdagen alene holdes op på kundens perspektiv; f.eks. Viscos forventede vækstsmål og ambitioner om bestemte vækstprocenter og markedsandele.

Når hverdagens konkrete erfaringer og sanselighed suppleres af mere ’abstrakte horisonter’ er det begrundet i konkrete forhold og forbindelser: Konkrete materialiseringer af ’abstrakte’ perspektiver på det fælles. Perspektiverne er imidlertid ikke abstrakte qua en form for virtualitet. De er ikke ’abstrakte’ fordi de er ophørt med at referere til konkrete partikulære hensyn, forbindelser og interesser. De er netop abstrakte fordi de *er* konkrete og partikulære, men lige modsat arrangeres som uomgængelige og almene. De er kort sagt ’abstrakte’, fordi de formidler partikulære forventninger og fantasier, der skal realiseres og er ’virksomme’ og ’virkelige’ for nogen andre end de, der har udformet dem.

Det afgørende ved hverdagens udfordringer og adskillelser er med andre ord ikke hverdagens løsrivelse fra det konkrete. Det er ikke de teknologisk muliggjorte afstande og medieringer som sådan. Det er heller ikke de nye teknologier og deres oversættelser af handlinger til matematiske algoritmer og entydige kategorier. Det afgørende synes først og fremmest at være den stadig tættere integration med kunder, der som bekendt ”altid har ret”, men som tilsyneladende, - bl.a. vha. de nye teknologier -, nu kan få det på nye måder. Det afgørende forhold omkring teknologiens magtmæssige virke, er kort sagt ikke teknologien, men måderne den anvendes på og *muligheden* for at anvende den til at reificere bestemte perspektiver på ’det fælles’.

## Det gamle i det nye

Jeg kan ikke vide alt og jeg vil ikke vide alt. For så skal vi have en helt anden struktur. Så kan du bygge en pyramide så høj mand, at du tror det er løgn, til at kontrollere os alle sammen. Den virksomhed vil vi ikke ha', men det stiller helt vildt mange krav til dig.  
- Ole

Ole afbilder ovenfor en historisk situation, hvor man må vælge mellem to uforenelige organisatoriske visioner. På den ene side den gamle fordristiske pyramide og på den anden en ny fleksibel post-fordristisk konfiguration. Ifølge Ole er der tale om to radikalt forskellige størrelser, hvorfor den historiske situation kalder på personlig stillingtagen: vil du have det ene eller det andet?

Få skridt inde i Cat/WebCorp forekommer dette valgt dog knap så enkelt. Betydningen af begreber som fleksibilitet og decentralisering, selvforvaltning og forandringsparathed synes ganske sammensat, for hvorend vi retter blikket, synes begrebets klarhed "lost in translation": den fordufter når vi begynder at bevæge os på tværs af de konkrete situationer, handlesammenhænge og arrangementer, som de forskellige deltagerne dagligt håndterer og deltager i.

Når vi bevæger os på tværs af tingene byder den konkrete hverdag ikke på nogen entydige kausale forbindelser mellem f.eks. fleksibilitet og jobvariation, mellem decentralisering og empowerment; mellem anerkendende samværsformer og arbejdsglæde; ja mellem forandring og udvikling. Hverdagen i Cat/WebCorp er præget af dilemmaer. Dilemmaer – og ikke problemer - fordi de synes at være indbygget i selve de ressourcer, problemerne må håndteres med, hvorfor de som sådan ikke kan (op)løses, men hele tiden må flyttes rundt og varieres. Det egentlig interessante synes derfor at være begrebernes situerede og distribuerede betydningsforskelle: de måder, deltagerne nok deler, tilslutter sig og accepterer visse normer og værdier, men ikke desto mindre står højest forskelligt i forhold til dem. Så forskelligt, at de i visse henseender synes at konfrontere hinanden i et samarbejde om sparsomme muligheder og privilegier. Summa summarum giver det derfor ikke mening at bestemme disse begrebets betydning uden et blik på de konkrete sammenhænge, de optræder i, de perspektiver, de præsenterer og aktiviteter, der indgår i.

Fra Viscos perspektiv er der utvivlsomt knyttet en vis handlefrihed og selvbestemmelse til de mere fleksible produktions- og samarbejdsformer. Fra Thomas' og Lises perspektiv, er der dog ikke megen fleksibilitet på gulvniveauet i den fleksible organisering. Der er alt for mange alt for velkendte træk ved "det nye og smarte" til at stille tingene op på denne måde. Thomas og Lise arbejder i et af Danmarks mest succesfulde, fremadrettede og respekterede reklamebureauer og med nogle af markedets største og mest beundrede kunder, hvor de tilmed har adgang til 'state-of-the-art' teknologi, moderne netværkssamarbejde og et åbent og uformelt arbejdsmiljø med god mad, 'gang-i-den' og ligeværdige kommunikationsformer. Kort sagt alt det nye, smarte, sexede og fremtidsorienterede. Arbejdet og medarbejderne i Cat/WebCorp figurerer under 'videnarbejde' og 'vidensarbejdere' i de nationale statistikker. På det mere konkrete niveau oplever mange af dem ikke desto mindre, at hverdagens arbejde minder mere og mere om en slags samlebåndsarbejde, nu blot som bredbåndsarbejde. Den subjektive oplevelse er fortsat, at nogle af de fundamentale forudsætninger for engagementet i ens arbejdsopgaver: mulighederne for læring, indsigt, faglig udvikling og indflydelse på 'det fælles' gennem arbejdet stille og roligt afvikles og i øvrigt distribueres ganske asymmetrisk i 'produktions-netværket'. Jo længere nede i netværket eller måske rettere "jo længere ude", jo mindre variation og indflydelse. Man kunne få den tanke, som Alvesson & Thompson formulerer, at det såkaldte "Post-bureaucracy, for the moment, operates more as a means of legitimating change and marketing new ideas than as a solid empirical indicator of changing forms of work organization" (2005, s. 502, se også Harrison 2003, Thompson & Warhurst 1998).

## **Fleksibilitet og taylorisme**

De nye fleksible og slanke organisations- og produktionsformer synes fortsat at rumme mange ganske velkendte problemstillinger. Dels en tiltagende social adskillelse af konceptualiseringsarbejdet fra arbejdet med at realisere disse koncepter. Sociale adskillelser, der nok muliggør øget organisatorisk fleksibilitet og effektivitet, men også temmelig forskelligartede oplevelser af tingenes retning. Dels oplevelser af vigende indflydelse på arbejdet og reduceret viden om arbejdets bredere sammenhænge. Spørgsmålet er, hvorledes vi bedst sætter disse oplevelser af 'det gamle i det nye' på begreb? I et forsøg på at klargøre noget af dette, vil jeg runde de forudgående analyser af med at sammenholde de empiriske observationer først med et nyere og ganske populært analytisk perspektiv, nemlig Sennetts. Og derefter med et ældre, mere klassisk



kritisk materialistisk perspektiv hentet fra socialisten og økonomen, Harry Bravermans, fortolkning af taylorisme.

Sennett citeres ofte for hans tanker om 'den nye kapitalismes kultur' (2006) og dens særlige temporale og spatiale konfigurationer. Sennetts analyser knytter disse konfigurationer til det tiltagende behov for fleksibilitet og omstillingsparathed og til analyser af fleksibilitets betydning for det moderne vestlige menneske. Det bekymrende ved 'det fleksible menneskes' vilkår er, ifølge Sennett, dets vigende indflydelse på sit arbejde: dets svækkede muligheder for at fordybe sig i tingenes historie og arbejdets sammenhænge og den betydning dette kan få for det moderne menneskes forhold til dets egen biografi og erfaring; dets selvforhold og identitetsarbejde, samt etableringen af sociale fællesskaber og solidaritet.

Sennett tilkender det konkrete skabende arbejde ontologisk status i forhold til menneskets meningsdimension. Arbejdets kunstsans, som Marx kaldte det, handler ifølge Sennett om, at "man laver noget for dets egen skyld og derfor stræber efter at lave det godt eller rigtigt" (2007, s. 89). Det er dette aspekt, Sennett kalder "craftmanship" og forbinder med en særlig arbejdetos: subjektets objektiviseringer i objektet og heraf affødte tilegnelse af sin omverden. En tilegnelse, der handler om både selvdisciplin og selvkritik, men også forandring og refleksion i forhold til ydre social normer og standarder for arbejdet. Det er netop inddragelsen af disse normer og standarder og indsigten i deres sammenhænge, der ifølge Sennett svækkes, når 'den gode løsning' snarere vurderes at være den hurtigste end den håndværksmæssige. Ifølge Sennett er muligheden for håndværksmæssig stolthed imidlertid vigtig, fordi selvdisciplin og selvkritik i så tilfælde vil være forankret i og optræde på den faglige stoltheds områder. Områder, hvor arbejdets kvalitet er et mål i sig selv, hvor dygtighed tæller og tæller efter en målestok, som er både konkret og upersonlig (2007, s. 90). Det er netop disse dimensioner, der undermineres, når forandring og omstilling bliver et mantra og det således ikke længere er kvaliteten af arbejdet, men fleksibiliteten, der tæller. Den fleksible organisation kommer ganske enkelt i problemer, hvis medarbejderne udvikler håndværksmæssig stolthed, idet fordybelse kræver kontinuitet og tid, ligesom selvdisciplin og selvkritik på den faglige stoltheds domæne kan medføre rasende udskydelser og forsinkelser. For, som den danske arbejdslivsforsker, Birger Steen Nielsen, formulerer det i en analyse af Sennetts arbejder: i den håndværksmæssige tilgang er arbejdet "orienteret mod at noget afsluttes, gøres færdigt, ja (...) fuldbyrdes: Nu er det rigtigt. For at et sådant arbejde skal lykkes, må "objektet have forrang". (Nielsen 2007, s. 46).

Sennett fremhæver håndværket, som en praksis, der sætter objektive kriterier, ”for den rigtige måde at gøre tingene på” (2006, s. 21). Objektive kriterier, hvorfra vi også undslipper den moderne verdens konstante selvevaluering, der betyder at det moderne menneske, ifølge Sennett, ikke kan danne sig i forhold til noget udenfor sig selv og derfor ’hele tiden er i spil, usikker og ængstelig’ (ibid, s. 127). Det er fremmedgørelsen fra den fælles tingslige verden, Sennett advarer om i fleksibiliteten, samt afviklingen af muligheden for fordybelse og faglig stolthed - nu ikke afstedkommet af tayloristiske produktionsdesign, arbejdsdelinger og specialiseringer, men af et kronisk fleksibilitetskrav og forandringsideologi. Hvis der ikke er nogen stabil objektiv verden mellem mennesker - hvis der ikke er et fagligt sprog og et fagligt håndværk bredt forstået - forsvinder menneskers fornemmelse af såvel sig selv og det fælles.

Det er tydeligt, at orienteringen mod at give arbejdets håndværksmæssige aspekter forrang er under pres mange steder i Cat/WebCorp. I den projekt- og netværksbaserede produktionsform er delelementets optimering ganske enkelt ikke ensbetydende med helhedens optimering. Der er således relevant og genkendeligt stof til eftertanke i Sennetts arbejder. Også i Cat/WebCorp støder vi på oplevelser af reducerede muligheder for fordybelse og faglig stolthed og forholdet mellem faglig stolthed og fleksibilitet fremstår både betydende og konfliktuelt. Om definitionen af arbejdets ’objekt’ og kerneopgave altid er så entydig, som Sennett antyder, synes imidlertid at være et mere åbent spørgsmål. Vigtigere endnu synes hans påstande om fleksibilitetens *almene* gennemslag i det sociale og *generelle* nedbrydning af stabilitet, fællesskab og solidaritet, at overse nogle centrale sociale dynamikker og magtdimensioner i det fleksible arbejde i Cat/WebCorp. Selvom mine egne empiriske observationer, bevæger sig tæt på Sennetts pointer, er der andre vigtige forhold i Cat/WebCorp, der sætter sig skævt på Sennetts analyser og derfor risikerer at falde ned mellem stolene. Spørgsmålet er, om Sennetts meget overordnede beskrivelser af den fleksible specialiserings betydning og konsekvenser, ser bort fra organisationsformen mere partikulære magtmæssige effekter og forudsætninger.

### *Re-taylorisme, viden og fleksibilitet*

I dag siger vi ofte, at taylorisme hører fortiden til, idet taylorisme handler om forglemmelse af den menneskelige faktor i arbejdet: om produktionsdesign, funktionsinddelinger og tidsregimer, der tvinger mennesker ind i maskinelle rytmer, instrumentelle arbejdsopdelinger og kundskabsdegraderende speci-

aliseringer. Som Frederick W. Taylor selv ganske klart udtrykte ambitionen: "All possible brain work should be removed from the shop and centered in the planning or laying-out department." (1903, s. 98-99). Taylor betragtede arbejderen som krop, arme og ben – ikke hoved, følelser og hjerte. Ifølge en simpel læsning af dette forhold handler Taylorisme derfor om et maskinelt syn på det arbejdende menneske. Et menneskesyn, der lige siden Human Relations traditionens indtog (fra Mayo til McGregor og Herzberg) gradvist er blevet erstattet af mere humane post-tayloristiske forståelser. Det 'postindustrielle' samfund fokuserer på 'det hele menneske'; på psykisk arbejdsmiljø, gensidig tillid, oplevelser af fællesskab og et udviklende arbejde. Alt det, der ifølge gängse udlægninger markerer et endeligt opgør med taylorismen.

Ifølge Bravermans, analyse af taylorismen (1998) kan taylorisme imidlertid langt fra reduceres til bestemte billeder på det arbejdende menneske. Taylorisme må forstås som et langt mere komplekst og dynamisk fænomen. Et fænomen, der bestemt tilskynder bestemte kulturelle figurer og billeder, men som ikke desto mindre handler om en langt mere grundfæstet bestræbelse i kapitalismens dynamikker og vækststrategi, nemlig en dynamisk bestræbelse "given to all labor processes that at its extremes polarizes those whose time is infinitely valuable and those whose time is worth almost nothing. This might even be called the general law of the capitalist division of labor" (ibid, s. 57-58).

Ifølge Braverman handler taylorisme i sidste ende ikke om Frederic Taylors menneskesyn og formuleringer. Grundtankerne i Taylors arbejder, var ikke at skabe en helt ny organisationsmåde, men at begrebsætte og raffinere allerede eksisterende logikker og principper. Taylorisme handler derfor om en langt mere grundfæstede ambition i kapitalismen. En ambition, der på sin vis kan organiseres og formuleres forskelligt historisk, så længe følgende delmål forfølges: "The labour process is to be rendered independent of craft, tradition, and the workers knowledge. Henceforth it is to depend not at all upon the abilities of workers, but entirely upon the practices of management" (1974/98, s. 78), "For if the workers' execution is guided by their own conception, it is not possible (..) to enforce upon them either the methodological efficiency or the working pace desired by capital" (ibid, s. 79). Braverman identificerede i forlængelse heraf 3 grundprincipper i Taylors argumentation, der syntes at løbe gennem kapitalismens produktionslogik: 1. "the dissociation of the labour process from the skills of the workers". 2. "separation of conception from execution" og 3. "the use of the monopoly over knowledge to control each step of the labor process and its mode of execution" (ibid, s. 78-82).

Der er to forhold i Bravermans formuleringer, vi skal lægge mærke til. For det første helt overordnet, hvordan Bravermans fokus på, hvorledes ”The labour process is to be rendered independent of craft, tradition, and the workers knowledge”, på sin vis også står i centrum af Sennetts arbejder. For det andet hvorledes anslaget mod mulighederne for fordybelse, indsigt og indflydelse på arbejdets udformning og udøvelse, af Braverman begrundes ganske anderledes end af Sennett. Det er ganske naturligt, kan man sige, i og med at de to teoretikere, til trods for at deres analyser kun adskiller sig med ca. 20 år, synes at have ganske forskellige genstande. Hvor Braverman eksplicit interesserer sig for industrialismen, er Sennett modsat kendt som en af post-industrialismens og den fleksible kapitalismes kritikere. Uagtet, at deres ambition synes beslægtet, synes deres fokus og diagnoser derfor med god grund ganske forskellige. Spørgsmålet er dog, om sagen er helt så enkel og om det ikke vil være forhastet, at godtage argumentations præmis om fundamentalt forskellige ”analysegenstande”.

Hos Braverman funderes det centrale problemfelt ikke, som hos Sennett, i en øget fleksibilitet og almen acceleration af de arbejdsmæssige processer. Det grundfæstes i stedet i en interesse for grundlæggende organisatoriske adskillelser af konceptualiseringsarbejde fra produktionsarbejde i separate aktivitetsdomæner. En adskillelse, der ifølge Braverman, understøtter en øget brug af og udvikling af maskiner og teknologi. Kort sagt en adskillelse, der ikke tilskyndes af øget social og produktionsmæssig acceleration, men lige modsat *bidrager til* og *muliggør* denne acceleration af nye erfarings- og traditionsnedbrydende produktionsmåder. Forskellen mellem disse tilgange er vigtig at pege på, idet Sennett på sin vis breder problemfeltet ud og derfor også får fat i, at samtlige deltagere i det fleksible arbejde påvirkes af de beskrevne dynamikker. Braverman peger dog lige modsat på, at disse dynamikker ikke opstår ud af den blå luft eller bare kan henregnes til en almen modernitet, hvis præmisser vi ikke behøver at diskutere nærmere og derfor blot kan lægge til grund for vores analyser. Den fleksible kapitalisme er grundfæstet i mere konfliktuelle produktionsmæssige, sociale og politiske dimensioner. Et forhold, Sennett sporadisk peger på (efterordet 2008), men altså på andre måder hovedsageligt ser bort fra (1999, 2005).

Følger vi Bravermans argumentation ender vi op med nogle ganske andre definitioner på ”taylorisme” end dem, der ofte lægges til grund for beskrivelser af vores samfund og moderne arbejdsliv som ”post-tayloristisk”. Taylorisme står ikke i noget grundlæggende modsætningsforhold til fænomener som fleksibilitet, decentralisering, medbestemmelse og videndeling. Som også Thompson & Warhurst (1998) formulerer det, har kapitalistiske virksomheds-

former altid tilskyndet stor interesse for (med)arbejderes viden om deres arbejde som andet og mere end noget, der skulle reduceres. Vi skal derfor ikke sidestille taylorisme med det, vi kan kalde *deskilling* og på den baggrund antage, at et øget fokus på kompetenceudvikling, videndeling og læring signalerer et automatisk opgør med taylorismen. Det centrale er ikke reduktionen af medarbejderne viden, men muligheden for at kapitalisere og kontrollere den og dvs. muligheden for at udvikle, synliggøre og fastholde viden og erfaringer på måder, der er fordelagtig under de givne konkurrencebetingelser. Som Thompson og Warhurst videre forklarer, har billederne på, hvordan dette bedst gøres, aldrig været entydige (ibid, s. 8). Historisk kan videndeling, multitasking og jobvariation derfor ikke i sig selv betegnes som post-tayloristiske fænomener, idet de i sig selv ikke garanterer afvikling af taylorismens grundambition. Den centrale ambition i kapitalismens virkemåde er ikke *deskilling* af den enkelte medarbejder, men at gøre arbejdsprocessen *uafhængig* af den enkelte medarbejders *individuelle* viden og kompetencer. Kort sagt det, vi kan kalde *de-monopolisering af viden*: det forhold, at koordinerede arbejdsprocesser organiseres sådan, at dele af dets udførelse frigøres fra visse deltagers individuelle kunnen og erfaring, sådan at det bliver muligt at erstatte disse deltagere, hvis dette skulle vise sig fordelagtigt. Men altså også sådan, at vi fortsat finder en social dynamik, der “at its extremes polarizes those whose time is infinitely valuable and those whose time is worth almost nothing”.

Et egentligt post-tayloristisk design fordrer ifølge ovenstående definitioner at de-monopolisering ikke længere genfindes som et bærende princip for tidens ’best practice’. Netop denne bestræbelse synes dog fortsat at være en forudsætning for den moderne slanke virksomhed og Cat/WebCorp klare fokus på teknisk-organisatorisk fleksibilitet, virtuel integration og just-in-time produktion: delprocesserne kan glimrende kræve særlige kompetencer, fleksibilitet, multitasking og variation, men de må fortsat kunne måles og vejes, så de kan sammenlignes og eventuelt erstattes og/eller flyttes til mere hensigtsmæssige steder. En sådan dynamik fordrer nu engang udskiftelige medarbejdere, og løsrivelse af arbejdsprocesserne fra medarbejdernes individuelle viden. Såvel de almene krav om fleksibilitet og passagekompetencer, samt de specifikke sociale adskillelser af ledelse fra udøvelse kan derfor også genfindes i Cat/WebCorp.

I de følgende analyser af hverdagen i Cat/WebCorp er fokus derfor også på spillet mellem den teknisk-organisatoriske fleksibilitet og tilskyndelserne heri til at arrangere, opdele og samle Cat/WebCorps deltagere på bestemte måder og bestemte privilegiestrukturer. Jeg vil i de følgende kapitler vende tilbage til denne påstande og man kan måske i den forbindelse få lyst til at

spørge, hvor min ambition om ikke at reducere det hele til generelle økonomiske dynamikker blev af. Det skal derfor allerede her understreges, at ovenstående analyser ikke er tænkt at udtømme det beskrevne og mit empiriske materiale. De er tænkt at slå nogle problemfelter an, således at min analytiske interesse ikke alene fokuseres på social praksis som sammensat og dilemmafyldt, men også på *hvilke* dilemmaer og modstridende forhold og kræfter, det så er, der synes at skulle håndteres i moderne arbejdsliv og i Cat/WebCorp.

Braverman forbandt vigende indflydelse på arbejdets udformning med oplevelser af meningstab i arbejdet. Dette er på én gang genkendelige elementer for mange medarbejdere i Cat/WebCorp. Men det er ikke en dækkende beskrivelse af, hvordan samme medarbejdere beskriver deres virksomhed, oplever deres ansættelse og forklarer og begrundet ovennævnte problematik. Det er et forhold, vi må tage alvorligt og som indikerer, at ikke alene må vi interessere os for både det gamle i det nye og det nye i det gamle. Vi må også have fat i samspillet mellem problematikens almene organisatoriske dimensioner og deres samtidige partikulære subjektive betydninger, nedslag og aspekter.

#### *Autonomidiskursens praktiske tilskyndelser*

I Bravermans analyser, der bar undertitlen: *The Degradation of Work in the Twentieth Century* (1998) indgår de analyserede tayloristiske principper som effektivitets- og disciplinerings teknikker, der muliggør statistisk baserede risikoberegninger og ledelsesmæssige bestræbelser på at garantere sikkerhed ved at få det samme til at ske igen og igen. I Cat/WebCorp handler det nu også om at kunne få *nye* ting til at ske og hurtigst muligt kunne indarbejde og udnytte det kontingente; opfange, hvad der er brug for og hurtigt kunne omstille sig til det. De Tayloristiske effektivitetskoncepter må kombineres med hensyn til omstillingsparathed, fleksibilitet og gehør overfor omskiftelige kundebehov. Disse nye hensyn og interesser placerer de tayloristiske principper i Cat/WebCorp i en ny ramme og nyt format. Spørgsmålet er hvorledes dette transformerer de tayloristiske princippers sociale betydning og mening. Jeg har tidligere betegnet Cat/WebCorps organiseringsform som mere projektbaseret (Boltanski & Chiapello 2005, Fogh Jensen 2008). Og det er bl.a. via denne ”projektorganisering”, der foregår en re-arrangering af de måder, medarbejderne oplever og håndterer hverdagens tid, rum, relationer og handlinger på.

I den ”klassiske” industrielle produktionsform udspændtes typisk et mere stabilt og klar afgrænset funktionelt rum i en mere mekanisk lineær tid. I

Cat/WebCorp er denne rum-tids skematik nedbrudt. Arbejdet organiseres i mere midlertidige projekter, der løbende åbner tiden og rummet. Samarbejdets udstrækning i tid må derfor løbende stabiliseres gennem fortløbende genforhandlinger og ofte involverer disse forhandlinger, at tingene flyttes fra ét sted til et andet: fra Viscos nationale marketingsafdelinger til Cat/WebCorp; fra Cat/WebCorps tværfaglige teams til funktionsadskilte grupperinger; fra 2. sal til 3. sal, fra team til team og medarbejder til medarbejder. Denne re-arrangering tilskynder og forudsætter på een gang en vis "de-skilling" af Thomas' og Lises arbejde, men også en høj grad af "re-skilling", idet de hyppige restruktureringer af arbejdets lokalitet og forbindelser kræver re-kontekstualisering af medarbejderne samarbejde, meningsforhandlinger og forståelser. Her er både tale om "mere af det samme", men samtidig om "det samme på nye måder". Dvs. forandring og gentagelse i ét. Noget, der er genkendeligt og gentageligt og andet, der hele tiden må justeres, varieres og læres, for at tingene kan gentages og genfindes.

Kodificeringen af produktionens elementer indebærer netop *ikke* en "systematic destruction of all-round skills", som Braverman var tilbøjelig til at mene (1998, s. 94). De nødvendiggør samtidig en *fremhævelse* af nye og særlige "all-round skills". All-round skills i form af en række passagekompetencer, der klæder medarbejderne på til de tidslige og rumlige betingelser, arbejdet nu må udføres på. Betingelser, der indebærer en vis destruktion af vores hidtidige forventninger og forestillinger om sikkerhed og tryghed, om håndværksmæssig stolthed og rettigheder. Men også nye - mere individuelle - måder at forsøge at genfinde og reetablere dem på.

Det er nødvendigt at vi, som Braverman gjorde det, fortsat interesserer os for de konkrete arbejds- og produktionsforhold, men tilsvarende vigtigt, at vi ikke indrammer diskussioner heraf på måder, der på forhånd sætter spørgsmålet om "degradation of work" overfor begrebet fleksibilitet og "det fleksible arbejde" og derved styrer diskussionen af det såkaldt post-industrielle" i retning af simple spørgsmål om graden af variation og fleksibilitet i arbejdet. Det interessante er forbindelserne mellem de kundskaber og erfaringer, der begrænses og reduceres og de nye, der i dag af samme grund må udvikles og muliggøres. Dvs. forbindelserne mellem de-skilling og re-skilling og det fleksible og 'udviklende' arbejdes modstridende tendenser og faldgruber.

Der må stilles højest modsatrettede krav til medarbejderne i Cat/WebCorp, idet de konkrete arbejdsopgaver er stadigt mere ensartede og monotome, mens adgangen til dem samtidig kræver fleksibilitet, forandringsparathed, engagement og situationsgehør. De overordnede organiserings

projektform indebærer derfor, at erfaringen af de tayloriske elementer lægges til rette i en ny ramme. De lægges ikke længere til rette *imod*, men snarere *indenfor* en forestilling om fleksibilitet, selvbestemmelse, omstillingsparathed og proaktivitet. Samtidig kan de øgede appeller til disse egenskaber og kompetencer ikke tænkes som rent ”ideologiske” og/eller kulturelle og diskursive. De knytter an til en begrundet søgen efter den sikkerhed, der i Cat/WebCorp findes i at være mobil og fleksibel. Hvem der genansættes og er ”uundværlige” handler i høj grad om, hvem ”der melder sig ind i kampen” og stiller sig henholdsvis tøvende eller ikke tøvende til rådighed. Når Ole og de øvrige ledere understreger vigtigheden af omstillingsparathed, åbenhed, fleksibilitet, risikovillighed, proaktivitet, engagement, handlekraft og situationsgehor er der derfor ikke tale om grundløs manipulation. Denne ”talen” henter mening fra virksomhedens reelle og hverdagspraktiske virkemåde. Som vi har set, er det projektets relationelle tids-rum, der ”rummer” Thomas’ og Lises hverdag. Det er ikke kontorlokalets vægge som sådan, men aktiviteten, som denne organiseres vha de teknologisk reificerede opdelinger og samlinger af den fælles tværkontekstuelle praksis. Det er derfor heller ikke så meget de interne vertikale hierarkier, man bevæger sig i og må håndtere, som de horisontale og vanskeligt gennemskuelige hierarkier mellem afdelinger og virksomheder. Der er handlebetingelser, der videre skærper betydningen af ens åbenhed, forandringsparathed, fleksibilitet og positive indstilling overfor virksomhedens kunder.

De konkrete samarbejdsformer øger den sociale afhængighed og sårbarhed og etablerer sociale relationer og fællesskaber, der er ’enten-eller’ og ’alt eller intet’. I hverdagen udlægges denne realitet som en meritokratisk formation, der nok stiller store krav til deltagerne, men samtidig fordeler muligheder, privilegier og indflydelse efter individuelle evner og bedrifter. Netop herigennem tilskyndes deltagerne til særlige forståelser af og orienteringer mod, hvad det kræver at være ”indenfor” og undgå at havne ”udenfor”. Indenfor eller udenfor de steder og projekter, hvor man kan meritere sig; hvor ens kollegiale forbindelser befinder sig; de økonomiske frontlinjer løber; den nyeste teknologi introduceres, og adgangen til de arbejdsmæssige kontakter befinder sig og i det hele taget de mennesker, der ’ved hvad man kan’ (noget man jo ikke i samme grad som tidligere kan synliggøre vha. uddannelsesbeviser, kvalifikationscertifikater osv.).

Oplevelser i Cat/WebCorp af, at man befinder sig i en kronisk undtagelsestilstand er ikke blot en kognitiv konstruktion. Det er en praktisk realitet tilskyndet af faktiske handlebetingelser og afhængigheder, reificeret i konkrete arrangementer, handlebetingelser og redskaber. Ligeså vigtigt er denne ople-



velse også en *fælles* oplevelse og dvs. en *særlig* oplevelse, man også *mødes* om i Cat/WebCorp: deles om og deler med ens kolleger.

### *Fleksibilitet og fælleshed*

Sennett (2006) citeres ofte for hans tanker om 'den nye kapitalismes kultur' og dens særlige temporale og spatiale konfigurationer. Sennetts knytter disse konfigurationer til svækkede sociale relationer og en afvikling af arbejdsmæssige erfaringer, fællesskaber og solidaritet. I Cat/WebCorp er farten, tempoet, intensiteten imidlertid netop ikke kun erfaringsnedbrydende. Den er i sig selv en central erfaring og identitetsgivende del af medarbejdernes deltagelse: deres oplevelse af at deltage i og have noget særligt til fælles, få fodfæste i hverdagen og tilegne sig bredt værdsatte kompetencer. Kort sagt, den fleksibilitet og forandringsideologi, Sennetts beskriver som fællesskabs- og karakternedbrydende, er i Cat/WebCorp også det modsatte: et aktivt fællesskabs- og karakteropbyggende element i 'det særlige fælles'. Den afmontering af 'arbejdets etos', som Sennett beskriver, konstitueres netop som en ny 'arbejds-etos', der må udvikles. Der er derfor ikke blot tale om en vigende mulighed for fordybelse i arbejdets kerneopgave, men samtidig tale om en fælles fordybelse i andre specifikke kerneopgaver. Kort sagt: selv om Sennetts analyse på sin vis slår hovedet på sømmet, er der mere at sige om sagen og mere modstridende forhold og dilemmaer, vi må have fat i. Problemerne handler ikke så meget om et alment fravær af "den rigtige måde at gøre tingene på", men lige modsat om modstridende og særlige perspektiver på, hvad der er "tingen" og 'den rigtige måde at gøre den på'.

Det jeg sigter til med disse formuleringer er, at Sennett nok tager livtag med centrale dilemmaer i et øget fokus på fleksibilitet. Jeg savner dog en belysning af disse dilemmaers forbindelser til de mere velkendte magtmæssige problematikker omkring arbejdets forhold til ulighed og privilegering. Hos Sennett er der tale om forhold, der sætter sig alment igennem. Det interessante er imidlertid, at den sociale acceleration nok sætter sig alment igennem i Cat/WebCorp, men ikke af den grund på ensartede måder. Destabiliseringen af visse forbindelser er netop en samtidig stabilisering af andre. Opsplitningen af visse arbejdsprocesser er samtidig tænkt at lette og skabe flow i andre. Den reducere mulighed for noget for fordybelse i deres arbejdsopgaver indebærer netop en udvidet muligheden for fordybelse i arbejdet for andre. En stabilisering af f.eks. Renes fortsatte samarbejde med Visco- En stabilisering af Viscos markedsrelationer og indtjening.

Den øgede fleksibilitet og usikkerhed handler fortsat også om stabilitet og tryghed. For nogen fremstår fleksibiliteten og usikkerheden derfor mulighedsfyldt, mens den for andre opleves som begrænsning. I Sennetts beskrivelser synes disse mere konfliktuelle og politiske dimensioner i 'fleksibiliteten' overraskende underbelyste. Det diskuteres ikke hvem de beskrevne dynamikker eventuelt tilgodeser. Som læser ender man derfor også nemt op med billeder af 'Den nye kapitalismes kultur', som en kulturel strømning uden interesser, vindere og tabere. Dilemmaerne i hverdagen i Cat/WebCorp omkring fleksibilitet og forandring syntes dog ikke så meget alment fællesskabs- og karakternedbrydende, som de synes socialt konfliktuelle og privilegerende. Fleksibiliteten sikrer netværkets stabilitet på bekostning af nogle af dens deltagere, men netværket har en bordende. Organiseringen af dets dynamikker har ikke alene et center, den frembringer også en periferi.

#### *Afrunding - horisontale hierarkier i virtuelle netværk*

Sociologen Michael Crozier skrev for mange år siden (1964), at magt i sociale systemer ofte knytter sig til kontrol over det, Crozier kaldte 'uvishedens kilder: 'De, hvis handlinger har størst indflydelse på betingelserne for andres handlinger, hersker'. Ifølge Croziers er muligheder og begrænsninger to sider af samme sag og handling. I og med at vi mennesker altid - på den ene eller anden måde - agerer sammen, risikerer gensidige momenter af skabelse og begrænsning; spontanitet og usikkerhed, magt og magtesløshed nemt at vokse frem af vores handlinger. Det ene individs forsøg på at skabe orden og handlerum, at forbedre og udvikle, indebærer ganske enkelt forstyrrelser af planlagte handleforløb, ændrede betingelser og uvished for andre. Ganske enkelt fordi vores verden hænger sammen og vores handlinger og handlesammenhænge derfor nok kan være adskilte, men ikke af den grund er uforbundne. Croziers argument syntes at indfange nogle centrale dilemmaer i Cat/WebCorp og i de lovpriste mantraer om decentralisering, fleksibilitet og selvbestemmelse.

Cat/WebCorps deltagelse i en særlig nexus af tid, rum og værdi er også en deltagelse i en frembringelse af nye usikkerhedsmomenter og risici. Usikkerhedsmomenter og risici, der imidlertid i hverdagen synes uomgængelige og derfor bedst muligt må gribes og (om)favnes af deltagerne. Stabilitet og tryghed må sikres ved videst muligt at håndtere usikkerheden på opportunistiske og proaktive måder for ad den vej at søge videst mulig 'kontrol over uvishedens kilder'. Organisatorisk indebærer denne søgen dog en række *gensidige* momenter af skabelse og begrænsning, idet det ene individs eller praksisfællesskabs forsøg på at forbedre og udvikle, skabe orden og handlerum, nemt

skaber forstyrrelser af planlagte handleforløb, ændrede betingelser og øget uvished for andre.

# Kapitel 4

## Teoretisk intermezzo

### Mellem brud og kontinuitet

Spørgsmålet om 'det nye' og dets relationer til 'det gamle' er en velkendt problematik, centreret om spørgsmål om brud contra kontinuitet. Problematikken kan genfindes i spørgsmålet om modernitet contra postmodernitet, det såkaldt industrielle samfund contra det postindustrielle, fordisme contra postfordisme osv.. Uagtet af denne afhandling ikke skal vikle sig for meget ind i disse komplekse diskussioner, synes det vanskeligt helt at se bort fra disse spørgsmål. Hverdagen i Cat/WebCorp muliggør ikke abstrakte generelle besvarelser, men situerede svar og konkretiseringer. Det er dog netop her – i al mylderet -, der fortsat tegner sig en underliggende systematik i variationerne; en enhed i al mylderet.

*In Tranquillo mors. In fluctu Vita (Roskilde Universitets motto)*

Bourgeoisiet kan ikke eksistere uden at uafledigt revolutionere produktionsmidlerne og altså også produktionsforholdene, det vil igen sige samtlige sociale forhold (...) De stadige omvæltninger i produktionen, de uafbrudte rystelser af alle sociale tilstande, den evige usikkerhed og bevægelse udmærker Kapitalismens tidsalder frem for alle andre. Alle faste, indgroede forhold med tilhørende ærværdige forestillinger og meninger bliver opløst, og de nye, der dannes, bliver forældede, inden de kan nå at stivne. Alt fast og solidt fordufter, alt helligt bliver klædt af, og menneskene bliver endelig tvunget til at se nøgternt på deres egen stilling i tilværelsen, på deres indbyrdes forhold. (...) Kapitalismen har ved at udnytte verdensmarkedet gjort produktionen og forbruget i alle lande kosmopolitisk. Til de reaktionæres store sorg har de slået den nationale grund bort under fødderne på industrien. (...) I stedet for som tidligere at isolere sig og være sig selv nok, træder de forskellige områder og nationer ind i et alsidigt samkvem med hinanden, nationerne kommer til at stå i en alsidig afhængighed af hinanden. Og som det går med den materielle produktion, således går det også med den åndelige. De enkelte nationers åndelige frembringelser bliver fælleseje. Den nationale ensidighed og begrænsning bliver mere og mere umulig, og af de mange nationale og lokale literaturer opstår der en verdenslitteratur. (...) Kapitalismen river alle, selv de mest

barbariske nationer, med ind i civilisationen ved den hurtige forbedring af alle produktionsmidler, ved det kolossale fremskridt med hensyn til samfærdsmidler. De billige varepriser er det svære artilleri, som skyder alle kinesiske mure i sæk.  
– Karl Marx, 1848/1970, s. 162-63.

I 2011 kan det utvivlsomt fremstå som et selvmål at citere Marx. Ikke mindst i forlængelse af et ønske om at lade empirien komme selvstændigt til orde. Når jeg alligevel gør det, skyldes det det simple faktum, at Marx' tanker, når man først giver sig tid til at konfrontere dem, uvægerligt forstyrrer ens verdensbillede (hvilket naturligvis også kan være et argument for at lade være). De forstyrrer ens verdensbillede ved deres fortsat ganske ubesværede anknævnelse til hverdagen i bl.a. Cat/WebCorp.

Nok beskæftigede Marx sig primært med alt "det usexede" og anklages i dag også selv for at være det. Men man må da overgive sig til ovenstående passages imponerende præcision. Tingene falder fra hinanden, traditioner opløses, 'alt helligt bliver klædt af og alt solidt fordufter'. I mine første år på universitetet lærte jeg at forbinde sådanne formuleringer med teoretiske begreber om post-det-ene-og-andet: postmodernisme og post-industrialisme, der – fik jeg at vide – også markerede en afstand til fortidens forståelser af økonomiens betydning. Mange af senmodernitetens bærende forestillinger er imidlertid allerede at finde i 'Manifestet'. En tekst, der om noget i dag får stemplet "forældet", men som til trods herfor, for mere end 160 år siden, formede temmelig præcise beskrivelser af globaliseringens og det globale markedes fremkomst og dets accelerationer og kulturelle særpræg: de kapitalistiske kredsløbs iboende tilskyndelser til at søge efter nye teknologier, produktions- og organisationsformer, disse dynamikker ledsagende udfordringer af de lokale kulturer og særpræg; destabilisering af samtlige sociale forhold og traditioner og af nationalstaterne og dets institutioners selvtilstrækkelighed. Som Marx med profetisk billedsprog formulerede det: "De billige varepriser er det svære artilleri, som skyder alle kinesiske mure i sæk.

*I spændingsfeltet mellem kultur og materialitet; det partikulære og generelle*

Mange populære beskrivelser af "det senmoderne samfund" efterlader nemt et indtryk af, at den moderne tilværelsen er hevet ud af historisk kronologi og nedsunket i en uigenkendelig opbrudstilstand. Og vores biblioteker, universiteter og konsulentbranchen bugner da i dag også med artikler, bøger, kurser og undervisningstilbud, der forklarer hvorledes empowerment og coaching, m.m. handler om at lære at "kigge fremad", ikke hænge sig i fortiden, gårds-

dagens forestillinger og vante mønstre og forventninger. Vi må lære at tænke ”ud af boksen”.

Det positive fremadrettede livssyn kan bestemt være nyttigt. Det tilskynder dog nemt en vis ligegyldighed overfor de bredere historiske sammenhænge og derfor også nemt til at betragte alt mylderet i den (sen)moderne tilværelse, dets dilemmaer og den tiltagende kompleksitet, differentiering og fragmentering som på sin vis naturlige og som et resultat af et uudgrundelig universel individuelt frisættelsebehov, der kan omfavnes uden alt for mange spørgsmål. Selvom Marx’ vision om, hvorledes alt fast og solidt fordufter i dag også har indhentet dele af marx’ egen tænkning, udfordrer den uvægerligt denne fremstilling. Ikke fordi vi nødvendigvis skal holde fast i fuldstændigheden af netop Marx’ historiefortolkning, men fordi hans analyser fortsat tilbyder interessante og vanskeligt afviselige perspektiver på disse vilkår.

Først med de accelererende energier og forskydninger, de kapitalistiske transaktionsformer har del i at frembringe, bliver de samfundsmæssige differentieringer og forskydninger mulige, hvorfra mennesket alment får en chance for at øve sine evner i forhold til stadig flere mennesker, redskaber og sammenhænge. Og først herigennem bliver det for alvor muligt for mennesket at iagttage sig selv og dets livsbetingelser og handleformer som foranderlige, erstattelige og formbare - i modsætning til givne og skæbnebestemte. Spaltningen af det sociale i produktion og reproduktion (en spaltning der er blevet begrebsliggjort i sociologien i f.eks. Gesellschaft og Gemeinschaft; system og livsverden) er ikke blot teoretiske konstruktioner. Det er distinktioner, der udspringer af konkrete historiske forhold og erfaringer; erfaringer om at mennesket gradvist går bort fra livsformer og fællesskabsformationer, der ikke efterlod megen plads og anledning til at opfatte sig selv som adskilt fra det lokale fællesskab og altså som individ med særskilte præferencer, rettigheder, potentialer, muligheder og subjektivitet). Den antikke og før-moderne livsførelse gav ikke den brede befolkning megen anledning til at forfølge rent private mål eller beherske og regulere deres adfærd rent individuelt. Der var simpelthen ikke særlig mange intime private områder, der skulle beherskes psykisk (Asplund, 1974; Olsén, 1978; Osterkamp, 1999) og derfor heller ikke megen tilskyndelse til at udvikle særskilte ideer, teorier og vidensdiscipliner om individets værdi, dvs. normer for og reguleringer af det enkelte individs særskilte karakteristika, uerstattelighed, refleksivitet, socialitet og subjektivitet.

Dermed ikke sagt, at alt dette og ideer om selvbestemmelse og frihed er en effekt af kapitalismen. Ansporingen til en individuel regulering af individets kunnen og livsførelse kan findes allerede i den antikke tænkning. Min pointe er alene, at individualitet og subjektivitet også udspringer af konfrontati-

oner med konkrete sociale spaltninger, forandringer og variationer, der nødvendiggør variationer af os selv, hvorfor subjektive variationer også sker i.o.m. de konkrete produktive aktiviteter, hvormed vi ændrer vores omverden og herigennem os selv. Det er en grundtanke i Marx' dialektiske tænkemåde og dets udviklingsbegreb: først med konkret producerede spaltninger i samfundsformationen kan bestemte forestillinger om en autonom selvrefleksivt subjektivitet blive almene. Jeg hævder ikke disse spaltninger opstod på et bestemt identificerbart sted eller i et bestemt identificerbart tidsrum. Det moderne livs malstrøm har mange kilder og som nævnt finder vi allerede en fokusering på selvet i antikkens "Kend dig selv" og i den tidlige middelalders kristne bekendelsesteknikker (Foucault 1985, Kvale 2003, Brinkman 2007, Nielsen, 2005, ). Min pointe er alene, at uden kapitalismens konkrete materielle produktivitet og produktionsform ville forestillingen om subjektivitet, som vi i dag kender den, være utænkelig. En selvrefleksiv interesse for, hvordan vi abstrakt opfattes af andre (f.eks. hvordan vi opfattes af fremmede og ikke bare af dem vi kender); hvem vi "egentlig er" (uafhængig af kontekst) og hvad vores potentialer er (hvis mulighederne byder sig og vi griber dem) bliver først meningsfuld i takt med, at det bliver muligt og nødvendigt for os at bevæge os rundt i og deltage i stadig flere og forskelligartede sociale sammenhænge og handlesammenhænge. Og som Marx demonstrerer, er der formentlig ikke nogen sociale fænomener, der insisterer mere hårdnakket på sådanne bevægelsesmønstre end kapitalismen.

Marx var ikke blind for kapitalismens positive sider. Ifølge Marx var det i høj grad kapitalismen, der synliggjorde værdien af den menneskelige aktivitet og de samfundsmæssige udviklingers og muligheders gæld til det arbejdende menneske. Og han anerkendte, at det var de liberalistiske tænkere og økonomer, der først fremhævede denne værdi og dermed bragte det almindelige menneske til en vis værdighed. Marx' analyser rummer derfor også begejstring over kapitalismen. Begejstring over, hvorledes "Først Bourgeoisiet har bevist, hvad menneskeligt arbejde kan frembringe. Det har skabt ganske anderledes underværker end ægyptiske pyramider, romerske vandledninger og gotiske domkirker". Den har trængt "alle de klasser i baggrunden, der stammede fra middelalderen" (...) Hvert udviklingstrin som Bourgeoisiet har gennemløbet, var ledsaget af tilsvarende politiske fremskridt. (...) [hvorfor] Bourgeoisiet har spillet en højst revolutionær rolle i historien", først nu, med kapitalismen, "[bliver] menneskene endelig tvunget til at se nøgternt på deres egen stilling i tilværelsen, på deres indbyrdes forhold" (Marx 1848/1962, s. 162-63). Endnu engang: Marx var ikke blind for kapitalismens positive sider, mens begejstringen modsvarede af en tilsvarende vrede over de forhold og den tænkning,

der bragte arbejdet og mennesket til sin værdighed ved at fremhæve egennytten frem for uegennytten; det individuelle frem for det fælles og den juridiske lighed på bekostning af den hverdagspraktiske. Derved skjultes ifølge Marx netop alt det, der endelig var kommet til syne: det forhold, at mennesket skaber sig selv gennem sine aktiviteter, hvorfor det vi kalder frigørelse (frembringelse af fælles mulighedsbetingelser for at deltage i det fælles og herigenem frembringe os selv) er et fælles og ikke et individuelt forhold og anliggende.

### *Markedspladsen og kapitalisme*

Vi må forstå kapitalismen i relation til bevægelser, der nok sætter ressourcer og mulighedsbetingelser for menneskets frigørelse, men også forhindringer for samme. Så længe man ikke anerkender egenskaber i den fremmede, som man forbinder med ens egen menneskelighed, kan det være svært at etablere en relation og noget at være fælles om (Simmel 1998). At etablere en relation mellem fremmede uden forudgående fælles formål, må derfor ske ved at give det, der ikke er fælles, en positiv betoning og samværsform. Man må, om man så må sige, *deltage i forskelligheden som det fælles*. Det er netop det ikke mindst markedspladsen og dens udvekslinger på sin vis muliggør: skaber aktiviteter og steder, hvor mennesker kan gøre sig positive erfaringer af værdien af forbindelser og udvekslinger med andre ud fra en interesse i ens *gensidige* forskellige behov, frembringelser, erfaringer, viden og livsvilkår. Markedspladsen muliggør en positiv betoning af og handlepraksis omkring menneskers *forskellige* tilgang til deres omverden. Hvad Marx oprindeligt kritiserede var ikke *markedspladsens* grundlæggende positive bidrag og frembringelser. Det var den *kapitalistiske* markedsplads tilskyndelser til at opsplitte det menneskelige arbejde i ”håndens” og ”åndens” arbejde, der uvægerligt indebar sociale adskillelser og differentieringer.

Kapitalisme oppebærer for som nu en særpræget dobbelthed af på den ene side markedpladsens muligheder for social kontakt og udveksling på tværs af alverdens sociale og kulturelle forskelle og på den anden muligheden for snyderi, udnyttelse, udbytning og kynisme. Kapitalisme nøjes derfor ikke med at bringe værdien af det arbejdende menneske til sin ret. Kapitalisme understøtter også nemt det, Braverman betegnede som ”a structure given to all labor processes that at its extremes polarizes those whose time is infinitely valuable and those whose time is worth almost nothing” (Braverman 1974/98, s. 57-58).



Når jeg bruger plads på noget så 'umoderne' som Marx, er det dog ikke fordi jeg mener, Marx ligger inde med "løsningen" på nutidens dilemmaer. Jeg bruger plads på Marx, fordi han stiller gode spørgsmål og en righoldig analytisk platform, der tilbyder mere og andet at undre sig over, end vi ofte præsenteres for.

Hvis vi for en stund accepterer, at det tilsyneladende eneste stabile forhold i Cat/WebCorp er en såkaldt "postmoderne tilstand" af 'brud, uforudsigelighed og ustabilitet', er det fortsat ikke umuligt at supplere denne påstand med andre mere håndfaste begrundelser. Marx beskrev, hvordan modernitetens sociale dynamikker ikke kun knytter an til rent kulturelle forhold og entreprenøriske længsler i os alle, men også til mere partikulære og håndfaste økonomiske mekanismer, der knytter konkurrencefordele, teknologiske innovationer, konstante spatiale og temporale komprimeringer og sociale omstruktureringer og transformationer sammen. Han beskrev, hvordan begrebet *fleksibilitet* og fremhævelsen af samme følger naturligt af markedsvilkårets indbyggede kreative destruktion. Han beskrev, hvordan 'globalisering' ikke alene handler om iboende bestræbelser på udvidede kulturelle horisonter og øget social kontakt, men også om muligheden for at re-lokalisere distributions- og kommunikationsled til mere fordelagtige steder, der føjer en bestemt geografisk-spatiel dimension til hverdagens landskaber. Og han beskrev, hvordan 'modernitetens' fokus (før som nu) på forandring og mobilitet ikke alene handler om universelle menneskelige længsler, men også om temporale koordineringsmæssige udfordringer, der knytter sig til en økonomisk søgen efter reduceret cirkulationstid mellem køb og salg, efterspørgsel og levering, produktion og reproduktion, proces og objektivering. Kort sagt: han beskrev, hvordan sociale processer, der organiserer sig omkring den kulturelle artefakt ved navn Kapital tilskynder en konstant kreativ destruktion, hvoraf følger teknologisk innovation, skift i produktionsmetoder og konsumtion, omskiftelige formationer og erfaringer af tid og rum, samt social differentiering og individualisering og en fornemmelse af forgængelighed og midlertidighed.

Det er ubestrideligt, at meget af det, der foregår i Cat/WebCorp, handler om andet og mere end "kapitalisme". Det er dog tilsvarende ubestrideligt, at det, der foregår, også handler om, at den 'nye fleksible' kapitalisme i dag hjem søges af sin egen succes (den rastløse søgen efter hurtigere og ekspanderende cirkulation; produktionen af nye spatiale organiseringer og nye tidlige rytikker og forståelser, spatiel omnipresens og tidlig komprimering). Og at denne søgen fortsat hjem søges og bevæges af konflikter, dilemmaer og modstridende kræfter. En rastløs kerne, hvis enhed netop er interne modsigelser

og konflikter, der stabiliserer sig historisk som flukturerende og pendulerende.

Kapital, skrev Marx, er værdi i bevægelse og kapitalisme derfor ikke en ting, men en proces. En social proces fluktuerende mellem gentagelsevariation, integration-disintegration, centralisering og decentralisering, permanent og fleksibilitet løbene organiseret og balanceret efter en søgen efter værdimæssig ekspansion. Ud fra en sådan læsning af Marx fordufter spørgsmålet om brud og kontinuitet. Brud og kontinuitet bliver del af samme bevægelse: uadskillelige dele af en fælles enhed i markedsvilkårets ”kreative destruktion”.

At inkludere en interesse for de mere generelle materielle og økonomiske betingelser for hverdagen i Cat/WebCorp, lægger dog langt fra op til nogen enkelt-faktor analyse. Det interessante er fortsat hvordan det økonomiske, teknologiske, kulturelle og subjektive griber ind i hinanden. Det generelle og det partikulære står ikke overfor hinanden, men betinger hinanden som en enhed, idet det generelle kommer til syne i kraft af al mylderet og det partikulære mylder netop må forstås i forhold til mere generelle dynamikker. Tilbage står alene den kendsgerning, at ’al mylderet’ i moderne arbejdsliv fortsat peger på historiske sammenhænge snarere end brud med samme, og at der i disse sammenhænge indvæver sig ganske velkendte tayloristiske elementer og tendenser til frembringelser af et center og en periferi.

At hævde, at alt er ved det gamle, ville naturligvis være en grov forsimpning. Udfordringen er at tage både det nye og det velkendte alvorligt og blive klogere på, hvordan tingene opleves og begrundes, arrangeres, transformeres og varieres. Som nævnt i indledningen indskrives Marx’ værdikategori i denne analyse i et bredere værdibegreb, nemlig handlemuligheder.

Dette gør det bl.a. muligt, at anlægge nye vinkler og stille nye spørgsmål til materialet. Ikke nødvendigvis til de økonomiske akser, men ligesåvel til de konkrete arbejdsmæssige mulighedsbetingelser, hvorpå de enkelte medarbejders må udvise det engagement, den kreativitet, proaktivitet, fleksibilitet og arbejdsglæde m.m., de i stigende grad evalueres på. Nye spørgsmål til forhold, der ikke umiddelbart handler om økonomi, men naturligvis ikke lader den økonomiske distribution uændret.

### *Hvorfor er tids- og rumforholdet relevant*

Når jeg ovenfor har skrevet meget om tid og rum og betonet, at social praksis ikke blot opererer i tid og rum, men aktivt producerer tid og rum, er det ikke for at distancere mig fra en psykologisk interesse for menneskers motiver og meningsoplevelser. Det er for at understrege, at nogle af vanskelighederne

ved at indfange psykologiske forhold og spørgsmål om f.eks. deltageres oplevelser af identitet, fællesskab og mening hænger sammen med tids- og rumsforholdets kompleksitet. Mening, identitet og fællesskab må forstås som tilblivende entiteter, der knyttes i dynamiske tværkontekstuelle forbindelser i og over tid og sted. Hverdagens magtmæssige aspekter hænger derfor også sammen med mulighederne for at forme hverdagens tidslige og rumlige forhold, da disse udgør en central af de handlebetingelser, hvorpå deltagerne i Cat/WebCorp må koordinere deres handlinger i forhold til hinanden og søge indflydelse på og rådighed over deres arbejde og samlede tilværelse.

Oplevelsen af tid (udstrækning og varighed af processer, relationer, kontakter og synkronitet) er vigtige psykologiske betingelser for oplevelser af tryghed, sikkerhed, tilhør, fællesskab, forudsigelighed og handleevne. Det samme gælder oplevelsen af "sted", der ligeledes kan bidrage til at etablere visse oplevelser af permanens og kvalitet: intimitet, nærhed, adgang og kontakt. Oplevelsen af tid og sted dannes i og af de aktiviteter, hvori vi sammen *producerer* bestemte tids-rums konfigurationer, vha. de mangfoldige måder vores deltagelse i det fælles reificeres på og hvormed vi bidrager til at forme et socialt landskab, fyldt med meningsfulde handlinger og genstande, organisationsformer og rytmikker. Kort sagt oplevelser af, at der findes forbindelser mellem os, der muliggør oplevelser af særlige "sociale steder", hvor man kan 'høre til', 'være sammen', finde tryghed og 'anerkendelse' og af samme grund frygte 'eksklusion fra'.

Jeg forstår begrebet *Praksisfællesskab* i forlængelse af disse tankebaner, dvs. som et "sted at høre til", der ikke nødvendigvis er et konkret fysiske sted, men et socialt sted af erkendte sociale afhængigheder og forbindelser, der muliggøres af menneskers konkrete deltagelse i og reificering af dette sted, som et sted for dem i verden, der herigennem konstituerer et omverdensforhold. Heraf følger dog også, at et førstepersons perspektiv på social praksis ikke involverer en ren situationel og kontekstuel bestemmelse af mening, identitet og fællesskab. Det involverer en tværsituationel og tværkontekstuel forståelse af subjekters livsførelse på tværs. Det jeg kalder 'steder' reificerer sociale forbindelser og begivenheder, der som sådan har særlig betydning for os. Det er dog ikke de fysiske opdelinger af vores verden, vi i sidste instans relaterer os til, men de sociale forbindelser og handlesammenhænge, de reificerer og herigennem kan symbolisere og bidrage til at *gøre*. Da vi også selv udtrykker spatialitet, må 'steder' forstås som 'forbindelser mellem mennesker' og fællesskab forstås som 'forbindelser mellem mennesker i tid og rum, om tid og rum. Det er en anden måde at formulere det forhold på, at vi helt grundlæggende 'er betingelser for hinanden' (Højholt 1993). Vores adgang til og kontakt til hin-

anden har betydning for vores oplevelse af sted. Erfaringen af ”sted” forbindes med oplevelsen af ”at være sammen”, at ”være ude eller hjemme”; at ”høre til eller være fremmed”, tryk eller utryk osv.. Oplevelsen af ’sted’ er derfor en central komponent i analysen af psykologiske forhold som oplevelsen af fællesskab og mening, ligesom oplevelsen af tid er en del af denne oplevelse og dens mulighedsbetingelser. Hvis vi godtager, at kapitalisme og kapitalforholdet som sådan må forstås som en historisk dynamisk nexus af tid, rum og værdi, må vi også acceptere, at vi ikke kan fritage interessen for psykologiske forhold fra en interesse for kapitalismens kendetegn og effektivitetslogikker.

I Cat/WebCorp har det, der foregår ét sted, tydeligvis også betydning for, hvad der sker og kan ske andre steder, hvorfor betydningen af de konkrete aktiviteter og arrangementer også indebærer både partikulære og almene dilemmaer og konflikter. Der er også magtmæssige forhold i spil i tids-rum forholdets på én gang absolutte, relative og relationelle dimensioner. Der er både materielle, kulturelle og økonomiske restriktioner for hvilke tidslige og rumlige forbindelser, der er synlige og adgang til de forskellige ”steder” i Cat/WebCorp. Og således også restriktioner på hvilke sammenhænge og forbindelser, der er lette og svære at pege på, få indflydelse på, viden om og adgang til. Der er uenighed om hvilke mennesker, praksisfællesskaber og sammenhænge, der skal inddrages og hvilke tidshorisonter, der er realistiske og gældende. Kort sagt hvilke rum-tids koordinater, der reificeres som relevante, betydningsfulde og realistiske.

Tid-rum-forholdet er et komplekst, konfliktuelt og dilemmafyldt forhold. Vores oplevelse af selvidentitet og fællesskab afhænger i høj grad af de tidslige og rumlige forhold, vi handler i og subjektivt orienterer os i. Den komplekse tid-rum forståelse er derfor nødvendig, fordi vi ikke kan besvare, hvad Cat/WebCorp er og hvad betydningen af det, der foregår har for de deltagende aktører, hvis vi alene spørger til forholdene i deres umiddelbare tids-rum forhold. Vi må medtænke de relative og relationelle aspekter, hvis vi vil gøre os begreb om, hvad der konstituerer fællesskab og mening for ledere og ansatte i Cat/WebCorp. Samtidig må interessen for de relationelle aspekter nødvendigvis tænkes ind i et dialektisk forhold mellem det partikulære og det almene: det subjektive og det strukturelle.

Tid- og rumforholdets kompleksitet rummer på en gang almene dilemmaer og konflikter, ligesom hverdagen i Cat/WebCorp rummer partikulære formninger af disse dilemmaer og konflikter. Det er bl.a. her, Marx’ tænkning er interessant at kaste et blik på. Ifølge Marx er kapital værdi i bevægelse, dvs. ikke en ting, men en proces. En proces der måske først og fremmest kan beskrives som en særlig tilgang til og gøren af tid og rum. Kapitalisme er derfor

også snarere en indstilling end en egenskab, og betegnelsen kapitalist derfor ikke så meget en identitetsmarkør, men snarere det, vi i dag kunne kalde en subjektposition. En subjektposition, vi alle i dag i mere eller mindre grad hopper ind og ud af. Kapitalisme kan forstås som et særligt omverdensforhold, der indebærer en særlig orientering i forhold til tid og rum. Som vi har set, er hverdagen i Cat/WebCorp' arrangeret omkring denne orientering, der i grove træk er knyttet til ønsker om bedst muligt at generere merværdi gennem en vedvarende indsats efter at øge den hastighed, hvorved forbrugerønsker sættes i produktion og derved minimere den tid, det tager at omsætte denne produktion til merværdi gennem hurtigere cirkulation af varer, informationer, ydelser og aktiviteter. Kapital har ikke nogen mening uafhængigt af særlige forståelser af tid og rum, idet det netop handler om at øge indtjeningen ved at variere og ændre de måder tid anvendes, defineres og organiseres på og/eller ændre og variere de måder, de rumlige forhold bruges, defineres og organiseres på. Hastigheden af udvekslingerne mellem steder er central ligesom muligheden for geografisk re-lokering af de forskellige processer og deloperationer er det. Og dette behov synes tydeligvis også at sætte sig kulturelt igennem, som en "Certain style, a constant manner of statement".

Det er umuligt at diskutere den økonomiske værdi af en given aktivitet i Cat/NetCorp, uden at den samtidig på den ene eller anden måde holdes op mod dens konkrete temporale og spatiale omstændigheder og udtryk. Der er af samme grund et rasende fokus på at få disse forhold specificeret og dokumenteret, så de kan måles, evalueres og sammenlignes. Og få dem omsat i særlige kompetenceforståelser, handleformer, reaktionsmønstre og handlemåder. Der er alverdens tilskyndelser i dette arrangement til at minimere tidshorizonten for beslutninger og implementering – og dvs. til at centralisere beslutningskompetencer og isolere ledelse fra produktion. Det er derfor også voldsomme og udbredte tilskyndelser til at foretrække og forfordele fleksible og omstillingsparate kolleger og medarbejdere. Individuer, der snarere tænker fremad end bagud, og som mestrer en konstant pendulering mellem deskillning og re-skillning. For jo hurtigere den kapital, der kastet i cirkulation, vender hjem igen, jo større profit og jo flere handlemuligheder.

Cat/WebCorps særlige nexus af tid, rum og værdi, er både en almen og partikulær konfiguration. Det er en partikulær historisk konfiguration, der indebærer almene udfordringer og dilemmaer. Men det er også en konfiguration, der rummer nogle generelle og almene dilemmaer, der håndteres på partikulære måder og derfor har partikulære former, nedslag og betydning i Cat/WebCorp. Hvis vi vil blive klogere på, hvad Cat/WebCorp er for et sted,

må vi derfor også spørge, hvis ”sted” det er: Hvilke arbejdsrytmikker styrkes og hvilke arbejdsrytmikker forstyrres og vanskeliggøres? Hvis sociale kontakter og forbindelser vedligeholdes og udvikles og hvis indskrænkes og vanskeliggøres? Hvilke opgaver, kontakter og forbindelser stabiliseres og udvides? At besvare disse spørgsmål forudsætter en interesse for de konkrete hændelsers udvikling og betydning *over* tid og *på tværs af* kontekster.

## **Cat/WebCorps substans i bevægelsen**

Den tyske filosof, Hegel, skrev engang, at hvis vi giver os til at beskrive blomsten i dens totalitet, ser vi, at blomstens levende substans (og identitet) ikke består af en enkelt af dens former (frø, spire, blomst osv.), men snarere i selve den bevægelse, hvorved den ene fremtrædelsesform sætter den anden: i bevægelsen hvorved frø bliver til spire, spire til blomst, blomst igen til frø osv..

Ifølge klassisk kausalitetstænkning, rationalisme og logik annullerer den ene fremtrædelsesform den anden: enten taler vi om et frø, eller også om en blomst. Vi taler ikke om dem på én gang og slet ikke om dem som ”det samme”. Det skaber uklarhed og videnskabelig uredelighed. I den klassiske kausallogik må udvikling derfor handle om at være eller blive ”mere af det samme”. Hegels pointe er dog et alternativ til denne identitetsfigur og logik. Blomstens ”substans”, skriver han, kan i realiteten ikke isoleres til en enkelt af dens fremtrædelsesformer, for gør vi det, bliver vi ikke alene blinde for helheden. Vi bliver også ude af stand til at forklare, hvordan og hvorfor tingene forandrer og udvikler sig: hvordan den ene fremtrædelsesform bliver til ”noget andet”: til noget nyt og anderledes. For hvordan forklarer vi overgangen fra frø til blomst, hvis vi ikke netop ser, hvordan den enkelte fremtrædelsesform må være begrundet af en anden og forudgående, der nødvendigvis allerede rummede kimen til noget nyt og anderledes? Vigtigere endnu: hvordan skal vi få øje på dette vilkår og dynamik, hvis vi ikke netop erkender, at ’det andet og anderledes’ allerede må være potentielt tilstede i det faktiske; i det, der allerede er? Som Hegel på vanlig kryptisk vis formulerer det: ”Den levende substans er (...) den bevægelse, der sætter sig selv, eller formidlingen af det at blive noget andet med det at være sig selv” (1807/1996, s. 144).

I første omgang kan det virke temmelig langhåret at citere gamle tyske filosoffer. Ligesom det anførte blomsterbilleder kan virke barokt at bruge om Cat/WebCorps enhed, levende substans og udvikling. Om ikke af andre grunde, så fordi menneskers sociale udviklingsformer trods alt er langt mindre forudsigelige og langt mere komplekse end en blomsts. Men som det også

anes, peger metaforen på nogle interessante paralleller. Værdien i Hegels billede er, at det præsenterer et alternativ til dikotomien mellem fragmentering og enhed, forandring og identitet. Det ophæver disse modstillinger i et synspunkt, der i stedet bevarer dem i et videnskabeligt fokus på bevægelse, dialektik, dilemmaer og bestemte forestillinger om levet identitet og levende substans.

Dialektikkens grundtanke er, ifølge Hegel, at enhver 'singularitet' - mennesker og organisationer, kulturer og samfund -, bliver 'det de er' gennem stadige variationer og overgange mellem forskellige fremtrædelsesformer. Vi må variere os for at indgå i varierende sammenhænge og således variere os for at (for)blive og være os selv. Billedet kan umiddelbart overføres på Cat/WebCorp.

På det konkrete hverdagsniveau udvikler medarbejderne i Cat/WebCorp hele tiden nye redskaber, spatiole arrangementer og organisationsformer, der i et forsøg på at reproducere hverdagen og deres egne handlemuligheder, i samme bevægelse udvikler og forandrer både organisationen, deres egne handlebetingelser og herigennem dem selv. Ganske som mit eget arbejde med denne afhandling. Selve skrivearbejdet har bestået af konstante fluktuerende bevægelser mellem objektivering og proces. De skriftlige objektiveringer var tænkt at afslutte og stabilisere, men tilførte hele tiden nyt liv til processen; en nødvendig distance, der afslørede ikke-erkendte selvmodsigelser, sammenhænge og forbindelser. Enhver levende proces udvikler sig på sin vis gennem "kreativ destruktion".

Også Cat/WebCorp 'er' i konstante bølger af processer og objektiveringer; objektiveringer og variationer, stabiliseringer og forandringer. Det er i strømmen af disse transformationer og de mangfoldige heterogene erfaringer af, hvad Cat/WebCorp "er", at Cat/WebCorps ledere og medarbejdere lønde må finde 'sig selv' og Cat/WebCorps organisatoriske substans og kvalitet. Men en 'substans' og kvalitet, der ikke bare skaber og udsættes for forandring, men *er* forandring.

I dialektikkens univers er der ingen uforenelighed mellem variation og identitet, konceptualisering og udøvelse, proces og objektivering. Den menneskelige forstand må hele tiden introducere forskelle i relationen til virkelighedens indhold. Medarbejderne må tage de tilrådeværende grafiske standarder, programmer og formater, rækkefølger og kategorier for dokumentation, arkivering og registrering i anvendelse, for at udføre deres arbejde, men de må samtidig variere dem og tilpasse dem til konteksten og de konkrete handlesammenhænge, for at få dem til at virke. De må således i en vis forstand forandre og udvikle dem for at bevare og vedligeholde dem og gennem dette lø-

bende arbejde producere, vedligeholde og udvikle deres egen og tingenes levede identitet og substans.

I økonomiske termer kan objektiveringerne af de konkrete processer beskrive vækst og udvikling i en simpel ligning: mere af det samme. Denne logiks begrænsning melder sig imidlertid, når den konfronteres med nye spørgsmål. For hvordan bliver katalogproduktion også til bannerproduktion og Visco-samarbejdet også til samarbejde med andre kunder? Hvordan bliver Viscoshare også til Brandshare og hvordan kombineres økonomisk vækst med hensynet til medarbejdernes vækst: deres arbejdsglæde, engagement og kreativitet? Det er spørgsmål, der i stadig stigende grad stilles i Cat/WebCorp.

Evalueringen og dokumentationens logik synes at tilbyde en handlekraftig konsensus, hvor social koordinering og håndtering lettes vha. standardiserede, funktionsopdelte og lineære processer, rationelle videnskoncepter og tids-rums konfigurationer. Men dokumentationens og evalueringens matematiske identitetstænkning demonstrerer også sin egen begrænsning, for mens de rationelle systemer og videnskoncepter tænkes at håndtere kompleksitet, forenkles og ses samtidig bort fra den kompleksitet, der skal håndteres og udvikles. Kausallogikken kommer kort sagt på koalitionskurs med det liv, det ordner og konceptualiserer. Hermed begynder den kausallogiske håndtering af forandring på besynderlig vis selv at bidrage til kompleksiteten: antallet af undtagelser og misforståelser.

Hegel beskrev forskellen og matricen mellem det, jeg ovenfor kalder logisk identitetstænkning og dialektisk identitetstænkning, som en kerne i det moderne livs drama: tvekampen mellem gentagelse og forandring, konceptualisering og udøvelse, proces og objektivering. Han tilføjede dog en interessant pointe til historien, nemlig at logikken, forstanden og rationaliteten altid selv må ty til dialektik for at gøre sig begribelig: den må opstille distinktioner, modsætninger og forskelle, men samtidig overskride dem i praksis for at virke. Kausallogikken stiller derfor altid ressourcer til rådighed for sin egen overskridelse.

Det er disse dialektikker, vi skal bemærke i de konkrete arrangeringer i Cat/WebCorp. Der er et voldsomt fokus på tidsdisciplin og tempo, men i Cat/WebCorp skærper det også de enkelte deltagernes betydning og nødvendigheden af deres tilslutning. Der er fokus på uafhængighed, men det skærper samtidig afhængigheden. Der er samarbejde på tværs af stadig mere fjerne og adskilte sammenhænge, men i Cat/WebCorp udvikler det også de enkelte deltageres fornemmelse for social forbundethed og deres lyst til og behov for at forstå de sammensatte relationer, de handler i. Der er en stadig mere løs og midlertidig organisationsform, organiseret omkring mindre forpligtende so-



cialle relationer, men i Cat/WebCorp må deltagernes tilslutning til disse relationsformer etableres gennem påpegninger af fællesskabets øgede sårbarhed og skrøbelighed og dets socialt betingede realitet. Kort sagt samtlige deltageres betydning for og indflydelse på organisationens bevarelse og udvikling. Det er her vi vender tilbage til dialektikkens særlige substansbegreb.

Sociale fænomeneres substans, kan ikke læses ud af et enkelt situationsbillede eller et enkelt nedslag i det sociale. Men vi kan nærme os et billede af denne substans i belysningen af fremtrædelsesformernes udvikling over tid: bevægelserne fra en fremtrædelsesform til andre og retningen og tendenserne i disse bevægelser og dynamikker: Cat/WebCorp og dets praksisfællesskaber og forbindelserne mellem dem, som de former sig over tid og rum. Spørgsmålet er ikke alene, hvad der afstedkommer forandring, men også hvad der afstedkommer stabilitet og *hvad* der stabiliseres.

I næste kapitel beskrives et to-årigt udviklingsforløb i Cat/WebCorp, der har afsæt i den hidtil beskrevne 'fremtrædelsesform' med dens særlige kulturelle, organisatoriske og teknologiske handlebetingelser, kendetegn og dilemmaer. Næste kapitel handler om de sociale differentieringsprocesser og oplevelser af fællesskab, der udvikles på og i samspil med disse betingelser og dilemmaer i løbet af disse to år.

### *Hvad har vi set?*

Deltagerne i Cat/WebCorp er sat i modsætningsfulde handlebetingelser og hverdagen er derfor fuld af dilemmaer. Dilemmaer, der bevæger det sociale liv og som må håndteres af ledere og medarbejdere i Cat/WebCorp. At tale om dilemmaer fremfor problemer, understreger både, at tingene tager sig forskelligt ud, afhængigt af, hvorfra vi betragter dem. Men også, at deltagerne må håndtere en række udfordringer på det vilkår, at deres handlinger og dispositioner har betydning for andres dispositioner - og handlemuligheder. Det ene individs forsøg på at skabe orden og handlerum, at forbedre og udvikle, indebærer ganske enkelt nemt forstyrrelser af planlagte handleforløb, ændrede betingelser og uvished for andre. Dilemmaer og konfliktualitet er derfor et iboende aspekt i hverdagen i Cat/WebCorp. At lægge et kritisk blik på dette kalder dog ikke på en naiv forestilling om, at organisationer ideelt set bør være harmoniske og akonfliktuelle. Det kalder snarere på et *differentieret konfliktbegreb*, der skaber opmærksomhed på og interesse for, at sociale dilemmaer er uundgåelige, men kan håndteres og arrangeres på mere eller mindre frugtbare og socialt udviklende måder. Individer kan handle mod hinanden, men også handle sammen.

Vi har set, hvordan fleksibilitet kan arrangeres sådan, at øget fleksibilitet for nogen involveret reduceret fleksibilitet for andre, sådan at ”erfaringen, i kraft af sin relation til stedet, løsrives fra ’magten’”, for nu at bruge en formulering af Manuel Castells (2003, s. 392.). Og vi har set hvordan decentralisering også kan handle om centralisering og koncentration af indflydelse og beslutningskompetence, sådan at mantraer om f.eks. fleksibilitet, decentralisering og autonomi kan ikke kan forstås som goder med et alment positivt betydningsindhold. Ordenes mening ligger i deres brug og denne brug af sammensat og forskelligartet. ”Det særlige” ved moderne arbejdsliv indfanges derfor heller ikke udtømmende med disse begreber.

Hverdagens dilemmaer er mange og komplekse, men ikke ganske vilkårlige. De synes også at knytte an til bredere forhold og udviklingsdynamikker i vores samfund. Forhold, der bl.a. tilskynder nye erfaringer af forandring som kilde til stabilitet, forandringsparathed som kilde til tryghed, kortvarige forpligtelser som nøglen til langvarige relationer, kort sagt fællesskab gennem adskillelse, uafhængighed gennem afhængighed. I den sociale acceleration af institutionelle og organisatoriske omstruktureringer er det også muligt at få øje på en stabilisering. En stabilisering af visse steder, forbindelser og netværk gennem en destabilisering af andre og en udvidelse af nogens handlemuligheder ud fra en gradvis indsnævring af andres. Interessen for det senmoderne samfunds såkaldte grænseløshed og mere matrix-prægede og horisontale samarbejdsformer skal derfor ikke forfølges sådan, at vi mister blikket for muligheden af en fortsat gøren og frembringelse af grænseposter, forskelle og privilegier.

# Kapitel 5

## Hverdagens tilblivende substans

### *Indledning*

Vi har i de forrige kapitler bevæget os ind i Cat/WebCorp, først med fokus på de formelle kulturelle og normative kendetegn. Siden med fokus på hverdagens mere konkrete organisatoriske, arbejdsmæssige og teknologiske sammenhænge. Vi er dernæst blevet præsenteret for forskellige perspektiver på hverdagen i Cat/WebCorp – perspektiver 'udefra', 'oppefra' og 'nedefra'. De organisatoriske arrangementer og arbejdsdelinger gav anledning til sammensatte perspektiver på tingenes udvikling. Jeg argumenterede i sidste kapitel for, at "substansen" i alt dette må anskues som en tilblivende sammensat enhed med forskellige fremtrædelsesformer. Hvad den *sociale* 'substans' heri består af, må derfor undersøges over tid, som en analyse af, hvorledes de konkrete udviklinger, tiltag, forandringer og forskydninger former sig og evt. former sig i bestemte retninger. Hvilke forskydninger mellem deltagernes handlemuligheder, synes hverdagens dynamikker at tilskynde og give anledning til?

For at undersøge disse spørgsmål vil jeg lægge ud med at kredse om nogle iagttagelser, hvor centrale temaer i udviklingens dialektik træder frem og på den baggrund diskutere og præcisere, hvad jeg nærmere mener med udtrykket: "Hverdagens indefra" og hvordan denne vending knytter sig til bestemte forståelser af begreber som praksisfællesskaber, førstepersonsperspektiv, strukturer og udvikling. Til en situeret praksisorienteret tilgang hører også udfordringen om, hvorledes vi ud fra et situeret afsæt og fokus på det partikulære og subjektive fortsat kan begrebsliggøre og udvikle teorier om social praksis og denne praksis' også mere generelle samfundsmæssige kendetegn. Nedenstående analyser ender i relation hertil ud i en påstand om, at vi kan udvikle viden, definitioner og begreber om det væsentlige ved hverdagens forhold og årsager ved "at blive ved tingene og ikke mindst forbindelserne mellem dem", for nu at låne en formulering fra Deleuzes (1996, citeret efter Rasmussen 2009, s. 177). Heraf følger også den påstand, at generalisering og

begrebsudvikling også kan udvikles ved at tænke forbindelser i praksis *uden* at passere over abstraktioner og universalialia, men ved at blive ved tingene, bevæge os rundt om dem, ind i deres konkrete forbundethed og herigennem få øje på forbindelser mellem praksisser, der måske ved første blik forekommer adskilte. Det, der fremlægges, er således *viden som refleksioner over forbindelser i praksis*. Det empiriske materiale lægges til rette på baggrund af dialektiske bevægelser mellem empiriske og teoretiske betragtninger. Heri indgår også refleksioner over teori *som* praksis.

Kapitlet er delt i to dele. Jeg indleder med at præsentere to umiddelbart adskilte begivenheder og situationer, der ved nærmere eftersyn viser sig forbundne og formende for Cat/WebCorps udvikling. De forbindelser, der præsenteres, skal ikke aflæses som en udtømmende beskrivelse af det, der foregår og dvs. som de "egentlige" årsager til tingenes udvikling. De tjener snarere til at påpege kompleksiteten i det, der foregår og utilstrækkeligheden i de forklaringer, der formelt gives og i vid udstrækning godtages - både i hverdagen i Cat/WebCorp, men også i bredere forstand i daglig tale. Beskrivelserne viser, at organisatoriske udviklinger og fænomener som f.eks. outsourcing og globalisering handler om langt mere end blot rationel effektivisering og/eller tilpasning til rent ydre forhold og markedskrav. Der lægges altså op til en diskussion af gængse forestillinger om virksomheders virke- og udviklingsmåde. I diskussionen tematiserer jeg vigtigheden af at medtænke og diskutere centrale begreber som subjektivitet, kausalitet, læring og magt. Hensigten er at uddybe min forståelse af de udviklingsdynamikker, der beskrives og de kausalitetsbegreber, det lægger op til. Vi vil dernæst høre mere om de videre udviklingsforløb i Cat/WebCorp. Slutteligt skal nævnes, at der endnu engang er medtaget interviewpassager i en vis længde. Det kan indimellem få teksten til at stritte i mange forskellige retninger. Tanken hermed er at understrege kontekstens betydning gennem illustrationer af det mylder, enhver flig af hverdagen åbenbarer og derved synliggøre (nogle af) de reduktioner, analysen også bygger på.

Dette kapitel omhandler mit forsøg på at forstå udviklingen i Cat/WebCorp. På den ene side kan denne udvikling forklares på velkendte måder, nemlig som udtryk for rationelle ledelsesmæssige dispositioner, der afspejler 'rettidig omhu' i forhold til velkendte økonomiske udfordringer: globalisering, skærpede konkurrencevilkår, kundekrav og fleksibilitetskrav. En sådan forklaring accepteres ofte som fuldt ud tilstrækkelig. Gennem min tid i Cat/WebCorp blev det dog klart for mig, hvor utilstrækkelig en sådan forklaring er og hvor meget mere, der i grunden var at sige om tingenes udvikling. De velkendte fortællinger om rationel styring, effektivisering, globalisering og

markedskræfter var nok i spil i Cat/WebCorp, men de bidrog ikke til en forståelse af, hvordan Cat/WebCorps kontingente mulighedsfyldte hverdag mere konkret udviklede sig og hvorfor den udviklede sig på netop denne måde. Ligesom de i sagens natur ikke kastede meget lys på, hvordan og hvorfor Cat/WebCorps ledere og medarbejdere rent faktisk faciliterede og formede tingenes udvikling, som de gjorde: på netop denne måde, på dette tidspunkt. Derudover var der noget grundlæggende tautologisk over forsøg på at forklare Cat/WebCorps udvikling som reaktioner på globalisering og ydre markedskrav, al den stund udviklingen i Cat/WebCorp jo også var et eksempel på, hvordan 'globalisering' rent faktisk 'gøres' og frembringes og hvordan de såkaldte markedskræfter rent faktisk gøres og frembringes. Spørgsmålet var derfor ikke alene, hvorvidt "globaliseringen" og "markedskræfterne" gav anledning til nye organiseringsformer i Cat/WebCorp, men også omvendt: hvorledes arbejdet og de aktuelle organisationsmåder gav anledning til 'globalisering' og de såkaldte 'markedskræfter'. Hvilke forhold i Cat/WebCorps hverdag tilskyndede disse specifikke håndteringer af hverdagens udfordringer? Hvordan stod disse forandringer i forhold til de fællesskabs- og samarbejdsformer, jeg oprindeligt interesserede mig for og som emergerede ud af denne udvikling? Og hvilken betydning og forankring havde dette i og for de forskellige deltageres arbejdsglæde, engagement og muligheder for at deltage?

## Første begivenhed - Et skridt tilbage inden vi går frem

*At portrættere noget, der ikke vil sidde stille*

Efter mine første besøg i Cat/WebCorp havde jeg været væk i nogle måneder. Først da jeg vendte tilbage gik det rigtigt op for mig, hvor mange forandringer, der egentlig foregik i i Cat/WebCorp og hvilket tempo, de foregik i. En erfaring, der skulle vise sig karakteristisk for mine ca. 2 år i Cat/WebCorp. Ethvert afbræk i min gang i Cat/WebCorp indebar et betydeligt indhentningsarbejde, når jeg vendte tilbage; et gevaldigt arbejde med at få styr på hvilke medarbejdere, der nu sad hvor, hvilke dele af den ene afdeling, der nu hørte ind under en anden; hvilke medarbejdere, der var forsvundet og hvilke, der var blevet ansat. Og ikke mindst hvilke nye initiativer, der var i støbeskeen og hvilke af de tidligere, der i mellemtiden var blevet skrinlagt.

Cat/WebCorp havde endnu engang vundet flere opgaver til huset i produktionen af kundemails, internetbannere og websites for Visco. Samtidig var der for alvor kommet gang i forsøget på at 'offshore' dele af katalogproduktions rentegnerarbejde, det såkaldte DTP-arbejde (DeskTop Publishing) på 3. sal til Asien. Et halvt år tidligere havde ledere og medarbejdere i Cat/WebCorp omtalt dette projekt som spændende, men temmelig usikkert. Jeg vidste at ledelsen i løbet af det sidste års tid havde etableret partnerskab med en større Asiatisk marketingsvirksomhed, etableret et nyt selskab, GraphicCorp, i hovedstaden i det aktuelle land og dernæst stablet en prøveenhed på benene - med to udsendte danske ledere i førertrøjen og et enkelt nationalt katalogdomæne som prøveklud (katalogerne til de skandinaviske lande). De første mange måneder havde projektet imidlertid været en konstant kilde til uventede problemer, indviklet og anderledes myndighedsbureaukrati, håndværkere, der ikke dukkede op som aftalt, konstante strømsvigt, ustabile telefon,- og internetforbindelser og for lave internethastigheder og hyppige politisk organiserede generalstrejker, der uden varsel udelukkede flere af de lokale medarbejdere (og håndværkere) fra at komme på arbejde. Under mine første besøg i Cat/WebCorp havde 'det asiatiske eventyr' virket ganske usikkert og man havde derfor, for en sikkerheds skyld, kørt parallelproduktion i Danmark og adskillige gange overvejet, om man skulle droppe hele projektet. Et par måneder senere var tingene imidlertid begyndt at fungere. De værste forhindringer syntes overvundet og de asiatiske rentegnere hav-

de 'leveret varen' til tiden flere måneder i træk. Stadigt flere af de medarbejdere, der havde været dernede og undervise eller hjælpe til med det ene eller det andet, kom tilbage med mere positive tilbagemeldinger end tidligere. Kontoret var på plads, logistikken begyndte at fungere og de lokale medarbejdere var dygtige og lærenemme. Projektet tegnede rent faktisk til at være 'bæredygtigt', som både Rene og Ole formulerede det. Så udover de praktiske udfordringer, der fulgte i kølvandet på et samarbejde med kolleger 8000 kilometer væk, var stemningen omkring projektet nu også ganske anderledes. Ledelsen troede nu på projektet og var begejstret for de mange spændende muligheder, der tegnede sig i horisonten, mens flere af medarbejderne for alvor begyndte at bekymre sig om tingenes retning. DTP-arbejdet var på vej ud af huset og mange af Cat/WebCorps rentegnere var så småt på vej over i andre selskaber eller helt ud af butikken. Og i kantinen snakkede man nu i krogene om, "hvem der mon stod for skud".

Få måneder inde i mit samarbejde med Cat/WebCorp var en række større forandringer for alvor i støbeskeen i Cat/WebCorp. Projekter der på mange måder - i løbet af mine næsten 2 år i Cat/WebCorp - ændrede virksomheden for øjnene af mig på ganske radikale måder. Først og fremmest var der naturligvis samarbejdet med storkunden Visco og mit forsøg på at forstå denne komplekse dynamiske størrelse. Dernæst var der projektet om offshoring - først af dele, siden af alt Cat/WebCorps rentegnerarbejde. Dernæst måske også dele af systemudviklingen og måske også dele af mailer- og bannerproduktion. For som Ole formulerede det: "Jo mere jo bedre" og "Kan de lave kataloger, kan de fandeme også lave internetbannere". Dengang var ordene blot en interessetilkendegivelse og ikke en indstilling, han i øvrigt luftede i det åbne. Da jeg et par måneder senere vendte tilbage kunne de fleste af medarbejderne dog læse skriften på væggen og snakken og en trykket stemning var begyndt i sprede sig i huset. Her diskuterede man dog også to andre nye projekter. For det første det CMMI-certificerings projekt, Rene og Ole havde besluttet sig for at sætte i værk. For det andet ideen om at generalisere erfaringerne fra Visco-share i et selvstændigt nyt produkt, Brandshare. Brandshare henviste til den samarbejdsform og forretningsmodel, samarbejdet med Visco havde udviklet og var organiseret omkring. Samarbejdsformen havde vist sig succesfuld - også i samarbejdet med andre kunder. Ledelsen havde derfor fået den ide, at Viscoshare-systemet kunne betragtes som et selvstændigt produkt, Brandshare, der kunne sælges til virksomheder, skaffe nye kunder og samtidig præcisere og synliggøre Cat/WebCorps særlige kompetencer og kendetegn. Den ide, var der nu kommet skub i, men hvorfor ikke også udvikle det nye produkt i Asien? Det lå jo lige til højrebenet, når man

alligevel havde etableret kontakter og faciliteter dernede og lønningsniveauet i øvrigt lå på 10 % af det danske. Det kunne måske også åbne nye markeder og derved sikre nye arbejdsopgaver til de fyringstruede?

### *En hyggesnak med Emilie*

Mine to år i Cat/WebCorp har budt på utallige samtaler og oplevelser. Nogle stak øjeblikkeligt ud og blev ivrigt nedfældet og vendt og drejet på de nærmeste papirslapper og i længere passager i mine notesbøger. Andre oplevelser sank hurtigt mod glemslen, men dukkede pludselig op i min erindring halve, ja hele år efter de fandt sted. Det interessante i arbejdet med mit materiale og min søgen efter de relevansstrukturer, på hvis baggrund visse ting måtte medtages og andre kunne udelades, var bl.a. hvordan tingene ofte byttede plads: de centrale begivenheder med de perifere, de vigtige med de knap så betydningsfulde.

En af de oplevelser fra Cat/WebCorp, der startede som perifer, men siden viste sig vigtig, stammer fra en dag i kantinen, hvor jeg tilfældigvis var faldet i snak med køkkenchefen, Emilie. Det var kort efter frokost og før den nye rygelov. Så Emilie og jeg nød en cigaret sammen, mens hun nysgerrigt spurgte ind til mit foretagende og jeg til hendes. Jeg kan ikke huske de præcise indledende ordvekslinger, men pludselig var båndoptageren fremme. Det hang vist sammen med, at jeg, ifølge hende, havde interviewet ”Gud og hver mand” nede i kantinen og jeg derfor fik den indbildske ide, at hun muligvis følte sig lidt overset. Så frem kom den.

Emilie har været ansat lige siden Cat/WebCorp og deres store partner rykkede ind i Heraclitus huset. Alle kender Emilie. Hun virker vellidt og lægger ofte øre til medarbejdernes frustrationer. Og hun er glad for sit arbejde, selv om hun synes huset har ændret sig meget. I dag er det ”mere business og mere stramme linjer og nu skal vi altså tjene nogle penge, piger og drenge”, som Emilie formulerer det.

Ved en tidligere lejlighed havde Emilie ved et tilfælde antydnet for mig, at alt det med husets værdier, de mange ophængte slogans, indførelsen af udviklingssamtaler, de mange organiserede fællesrejser og sociale aktiviteter oprindeligt udsprang af en gryende utilfredshed blandt medarbejderne. Det hele startede – uddybede Emilie - med ”at der var en enorm vækst i huset og vist også skete noget med de måder, de arbejdede på ovenpå”. Jeg kunne selv forbinde disse formuleringer med den vækst, der fulgte i kølvandet på omlægningen af Viscos katalogproduktion fra separate nationale projekter til en mere ensartet produktion ud fra Mastermodellen. Det var den samme periode, hvori der ifølge Ole for et par år tilbage opstod behov for ’klare opgave-



beskrivelser og indkørings- og introduktionsprogrammer til de nyankomne', hvorfor man samtidig begyndte at fravælge visse opgavetyper, for at koncentrere sig om husets 'kernekompetencer': de kompetencer samarbejdet med Visco syntes at udvikle sig på.

Som Emilie formulerer det, var der "gang i den dengang. Man begyndte at nedlægge afdelinger og fyre medarbejdere og få nogle helt nye typer ind i huset," samtidig med at: "mange af de gamle begyndte at murre i krogene. Ikke mindst rentegnerne". Jeg genkender noget af historien fra en tidligere samtale med én af dem, kort efter hun var blevet fyret. Hun fortalte, at det faktisk var OK, fordi selve arbejdet, siden hun startede i 2003, var blevet stadig mere kedeligt. Det var blevet "mere og mere ensartet, ikke-kreativt og samlebandsagtigt." Det projektteams hun oprindeligt sad i var med hendes egne ord: "blevet splittet ad. Nu sidder jeg sammen med alle de andre rentegnere, hvilket også er hyggeligt nok. Vi har jo meget til fælles, men faktisk ikke så meget rent opgavemæssigt, vi samarbejder om."

Der var en masse rod, kaos og frustration dengang, så der var "behov for at genskabe den gode stemning", fortsætter Emilie og forklarer, at det var den bestræbelse, der førte til nedsættelsen af det såkaldte Corpråd, der fandt på alt det nye med værdipapirer, slogans, fællesaktiviteter, MUS-samtaler m.m.. Mens Emilie fortæller, kommer hun pludselig i tanke om en sjov hændelse. Den handlede om dengang mange af medarbejdernes frustrationer kortvarigt blomstrede op igen et års tid senere. Det skete i forlængelse af en pludselig konfrontation mellem Ole og de ansatte i Corporate Service (reception, køkken, administration).

Ole havde sammen med mange af mellemliderne været med til at udforme virksomhedsbeskrivelser, værdipapirer m.m. og han havde samtidig kastet sig over at skabe klarere strukturer og opgaveforståelser. For ham involverede den opgave en klarere opgave- og kompetencemæssig fokusering i virksomheden, men også en gennemgang af hver enkelt afdeling og projekts strukturer og rentabilitet. Der skulle "skæres på fedtet" – både organisatorisk og økonomisk, bl.a. så der også blev råd til de nye sjove men dyre sociale aktiviteter og rejser. Det var et af disse besparelserprojekter – denne gang rettet mod maden i kantinen -, der resulterede i lidt af en konfrontation. Emilie griner lidt, da hun fortæller om episoden.

Det var vel halvanden år siden. Det var simpelthen det helt store samtaleemne, fordi Linda, min barselsvikar dengang, hun gjorde kort proces og så dagen efter så "bom", så var der ikke noget. Hun tog Ole meget bogstaveligt og det tror jeg, tog ham lidt på sengen. Han havde sådan ment gradvist, men hun er sådan meget kontant og hun troede bare: *nå men det er vel fra dag one*. Så

det gjorde hun. Så var det sådan noget med nogen halve bananer og noget abemadagtigt noget ikke. Og folk de hylede og skreg. Og hun stod bare og sagde: *gå op og snak med Ole. Det er ham, der har bestemt det.* Og Ole, han ringede så hjem til mig og nærmest græd i telefonen ikke: *hvad er det for noget og ved du noget om det og?* Jeg var helt ammehjerneagtig og sagde, at det vidste jeg jo ikke en skid om, andet end at jeg havde sagt: *så lad os skære det rugbrød væk.* Hun skar også behårdt ind til benet. Det var sådan lidt sejt at komme tilbage og få udleveret 5 ingredienser og så: *vær lige kreativ med det der.* Og der var en masse redelighed med, at så ville nogen have særordninger. Så var der fandeme rivegilde ikke. Så blev de andre sure. Også fordi det er jo en del af deres løn. Det er jo en underlig branche, den her reklamebranche. Al den her lækre: *gud hvor får I lækker frokost og Gud hvor har I nogle lækre ture og alt det,* det er faktisk en del af deres løn. De sidder jo tit og overarbejder herinde helt vildt. Det får de jo ikke løn for. Så på den måde, kan jeg godt forstå. Det ville jeg da også blive sur over.

Da jeg netop har spist endnu en fantastisk frokost, spørger jeg Emilie, hvordan al den gode mad kom tilbage. ”Det gled ud i sandet”, svarer hun og fortsætter: ”Ikke så forfærdelig lang tid efter startede Asien-ideen op og så lige pludselig er det jo noget andet, der kører.”

### *Skjulte sammenhænge i mylderet*

Det kan virke besynderligt at starte en fortælling om organisatoriske udviklingsdynamikker med en så umiddelbar perifer begivenhed som et besparelsesprojekt på kantinemaden. En begivenhed, der hurtigt gik i sig selv og kun de færreste i dag husker. Det gjorde det i hvert fald for mit eget vedkommende. Senere gik det dog op for mig, at begivenheden - så snart jeg begyndte at dvæle ved den, bevæge mig ind i den og rundt om den - viste sig at have betydning for de senere udviklinger, og at den i forlængelse heraf pegede både på partikulære og almene træk omkring, hvordan Cat/WebCorp syntes at udvikle sig. Ikke fordi ’madhistorien’ var årsag til det, der siden fulgte, men fordi den fik mig til at genlæse dele af min empiri på nye måder; ud fra en opmærksomhed på sammenhænge, jeg tidligere havde overset. Der var faktisk vigtige forbindelser mellem denne mad-affære og det forhold, at Cat/WebCorp to år senere havde partnerskaber i Asien. Det er bl.a. det, vi skal høre om i dette kapitel.

Når Emilie fortsat husker affæren med madbesparelserne, hænger det ikke kun sammen med, at den gav anledning til et ramaskrig blandt medarbejderne i huset. Det hænger også sammen med, at konflikten omkring besparelserne på maden lå i forlængelse af en proces, hvor enhver udgiftspost i huset var blevet endevendt. En proces, der i dag er et tilbagevendende indslag i

Cat/WebCorp. Også i 'Corporate Service'. Og så alligevel ikke helt på samme måde her, som alle andre steder. Emilie fortsætter:

- Det var jo klart, vi syntes jo ikke, det var fedt vel. Også fordi Oles forgænger var en skide skøn mand, som havde sådan et mere personligt.. han var bedre til mennesker. Ole er god til tal og fred være med ham, men han er ikke skidegod til mennesker. Og nogen gange får han sagt tingene på sådan en lidt forkert og brovten måde, så man tænker Åh! Så har det måske den lidt modsatte effekt og det var lidt det, der skete. Han fik det store stempel med, at det var ham, der var det store røvhul. Alle elskede at hade ham. Det er så gået lidt i sig selv. Han kom jo også ind og skulle bevise sit værd og alt sådan noget. Men det er meget sjovt. Da Ole ville lave personalebesparelser hernede, sagde Benny (Emilies chef) bare, at så kunne han fyre ham. Jeg ved Rikke i receptionen havde sagt det samme, at skulle de fyre en, kunne de fyre hende. Og jeg har det også sådan, at skal de spare penge, jamen så fint, så er jeg bare gået. Det gider jeg ikke. Det er jeg for god til... På den måde er det en helt anden kultur. Det er måske også derfor, vi har haft ret mange sammenstød. Vi holdt også sådan nogle møder, hvor vi hed sådan "Corporate service." Det er vi blevet til nu. Det er sådan, det er blevet pakket ind i en masse flotte ord i stedet for at sige, altså mad, vicevært, reception og sådan. Så fik vi sådan et oplæg, hvad vi ku' gøre og hvad vi selv synes. Altså nærmest en coachingmodel nedover. Det er også derfor, det er sådan lidt.... (Emilie laver en skør grimasse). Ole holder også medarbejdersamtaler med os ikke. Det er jo lidt en joke, fordi han aner ikke, hvad jeg laver vel. Og han kan slet ikke forstå os og det er jo fint nok, han gør det og jeg tror også, han har indset med tiden at: *Ok, ja ok. Det er bare sådan lidt skægt: vi gør det for at gøre det-agtigt, ik'. Jeg vil gerne være en moderne forretningsmand og sådan er moderne ledelse!* Og det er da også fint, men det virker måske bare ikke. Det er mere komplekst i det her hus. Der var virkelige kampe. Jeg var heldigvis forskånet for det værste, men det var virkelig sådan til de der møder, vi havde med ham, folk havde skjold med og sådan noget.

- I snakkede sammen inden møderne?

- Ja det gjorde vi: *Nu gir vi ham eddermaneme én på. Det der, skal han ikke ha igenem og.. ja det gjorde vi. Så var vi lige sådan ude i gangen: Nå skal vi prøve at hivre nogle penge ud af ham i dag eller, hvordan kan vi gøre det og hvis nu han begynder på det der igen, så må vi stå fast.* Så blev han også blødere og blødere med tiden ikke. Gudskelov. Men det er sgu mærkeligt. I dag er der mange herinde, der føler sig rimelig truet på deres arbejde i forhold til Asien. Det har vi også kunne mærke hernede. Der er mange piger, der har siddet hernede og spist frugter og røget mange smøger og sagt hvad nu? og sådan noget. Men de ser slet ikke på det som os. På den måde er det også en meget sjov branche fordi, det er bare på med albuerne og *Så kører vi!* ikke. Sådan er det ikke i køkkenbranchen og administrationsbranchen. Der passer man på hinanden og vi kan slet ikke forstå dem. Vi tænker: *Gud hvor er det åndsvagt, det de gør.* F.eks. at de ikke står sammen. Eller vi griner lidt eller synes at Ole er langt ude. Det med Asien, jeg

tror simpelthen, det er noget med at turde. Der er mange af dem, der ikke tør at snakke om det med hinanden.

Når Emilie kan more sig lidt over den gamle madhistorie, er det ikke kun fordi hun husker medarbejdernes Ramaskrig, da den gode mad midlertidigt forsvandt og Ole måtte 'krybe til korset'. Det er også fordi historien markerer en vigtig forskel mellem Oles og Emilies perspektiver på den fælles hverdag og mellem Emilies og mange af de andre ansattes tilgang til deres arbejde og dets forandringer. Emilie taler om 'Dem og os' og kommer ind på interessekonflikter mellem ledelsen og "os hernede" og hun studser over den store forskellighed hvorved disse interessekonflikter forstås og håndteres af de ansatte i køkkenet og administrations-branchen og de ansatte i reklamebranchen. Os og dem; "os", der "passer på hinanden" og de andre, hvor det bare er på med albuerne og "så kører vi!". Emilie finder det komisk, at reklamefolket som hun kalder dem, laver ramaskrig over besparelser på den gode mad, men ikke over trusler om fyringer, nedlæggelser af arbejdsopgaver, outsourcing af produktionsenheder m.m.. Som Emilie selv formulerer det:

Men man kan jo sige én ting, det er jo meget sjovt med f.eks. Cat/WebCorp. De har en masse intentioner. Det er jo en ung kultur. Og de har prøvet alt muligt mærkeligt, fordi jeg har virkelig grinet. I restaurationsverdenen, der er det bare kæft trit og retning. Det er de grimme gloser, der kører: Kan du ikke li' lugten, så kan du sgu skride ikke, også uden din løn osv. Så det er meget sjovt med, at de i forlængelse af al balladen, så havde de alle de her møder og så skulle de have morgensang og så lejede de et klaver og så sad Peter og spillede og legede Sigurd Barrett ovre ved klaveret og der er ikke nogen, der siger: *Aj det gider vi simpelthen ikke!* Det er bare sådan (Emilie griner). De har prøvet sådan en masse sjove ting. Så skulle de ud på filmskolen og videofilme deres frustrationer. Så havde de filosoffer inde og tale om glæde. Det med Corp-rådet, der dengang blev nedsat, det var også sådan noget med at skabe glæde, engagement og fest, også lidt oven på alt det her: vi skal spare-agtige noget! Nå men så skulle der komme lidt mere humør, fest og glæde og ledelsen skrev nogen værdinormer og nogen forskellige statements, de sådan klaskede rundt ikke. Og det var sådan lidt.. folk tog ikke det hele alvorligt. Men det er virkelig et sjovt hus og så er det rigtig fedt, når man kan stå og være blindtarmen herude. Jeg behøver ikke tage del i det vel. Jeg kan bare se det teater, der foregår engang imellem. Tænke *Puba* eller *Gør man sådan?* Det er meget sjovt og skægt, hvordan det foregår ikke? Altså jeg synes sådan set, det er fint nok, men jeg synes også, det er lidt morsomt. For det er så helt vildt anderledes end der, hvor jeg kommer fra.

Emilies udtalelser rejser interessante spørgsmål til moderne arbejdsliv og hvordan vi forstår det. Tilsyneladende er der ganske forskellige tilgange til,

hvordan man håndterer hverdagens udfordringer og forsøger at sikre ens egne handlemuligheder og arbejdsbetingelser i organisationer. Emilie erkender, at der i køkkenet er tydeligere hierarkier og ansvarsfordelinger, en hårdere tone og indimellem langt barskere måder, at fyre folk på end i resten af huset. Men hun understreger, at disse handlemåder, der for reklamefolket kan synes forældede og gammeldags, handler om andet end mere end blot forældede autoritære samværsformer. De er også væver ind i forståelser af, at der er interessekonflikter i en virksomhed, hvorfor man indimellem må stå sammen og tænke og handle kollektivt, hvis man skal have en chance for at håndtere de udfordringer, man konfronteres med og sikre rimelige arbejdsbetingelser og handlemuligheder. I modsætning til reklamefolket er Emilie og 'dem i Corporate' endda tydeligvis både bedre forberedt på og rustet til at håndtere "sådan én som Ole" og hverdagens kroniske besparelseskra. Det synes Emilie er en sjov kommentar til reklamefolkets energiske forsøg på at etablere fællesskaber, opfordre til mere ligeværdige samværs- og kommunikationsformer og efterlyse selvstændige kreative medarbejdere, der kæmper for deres ideer. For Emilie understreger den lille madhistorie og hendes mange samtaler med bekymrede rentegnere og grafikere, at der naturligvis også i en moderne frontløbervirksomhed som Cat/WebCorp er sociale konflikter og interessemodsatninger i spil. Hun konstaterer derfor med en vis undren, at mange af medarbejderne tilsyneladende ikke tænker tingene sådan og at de til trods for deres store fokus på selvbestemmelse og autonomi synes at mangle redskaber til at kæmpe for netop disse normer og værdier.

Emilies fortælling handler om interessemodsatninger i huset, der synes at glide ud af optikken på 2 og 3 sal. Forskellene involverer divergerende opfattelser af arbejdslivets udfordringer og måderne, de kan håndteres på. Alt dette skal vi høre meget mere om. Fokus er dog i første omgang på hvordan og hvorledes tingene i Cat/WebCorp udvikler sig. Det er derfor andre pointer, der først skal fremhæves, nemlig hvorledes den lille madhistorie synes at væve sig ind i den bredere udviklingshistorie.

### *Fra konflikter til dilemmaer og tilbage igen*

Uden jeg dengang vidste af det, havde Ole i et tidligere interview berørt ovenstående hændelse. Nu slog det mig, at det måske ikke var så overraskende, for som Emilie videre forklarede, var der en lang periode i kølvandet på madepisoden, hvor Ole "fik det store stempel med, at det var ham, der var det store røvhul. Alle elskede at hade ham." For Ole var den omtalte begivenhed

derfor betydningsfuld. Og en begivenhed, der fik ham til at efterlyse andre ansvarsområder og arbejdsopgaver.

Ole blev oprindelig ansat til at skaffe nye kunder, men kort efter hans ansættelse stod Cat/WebCorp midt i omfattende forandringsprocesser og udfordringer, samtidig med at den tidligere personaleansvarlige blev fyret midt i processen. Et års tid efter sin ansættelse overtog Ole derfor også opgaven med at få lidt skik på virksomhedens budgetter og strukturer, samt ansvar for personalepleje, medarbejdersamtaler m.m.. Førstnævnte opgave opfattede Ole som et spændende projekt. Det passede godt til ham, for med hans egne ord kunne han:

simpelthen ikke lade alt sådan noget ligge. Og jeg tænker mere på de mennesker, der skulle sidde og operere i det der lort ikke. Jeg kunne ikke lade være med at tage det op. Og det vil sige at allerede kort tid efter jeg blev ansat, så lavede vi et strategiforløb, som endte i nogen af de sites her, du så forleden: med Effektiv kreativitet og Værdierne og Vejen dertil og Huset vi bor i. Du kan simpelthen ikke vokse en butik hurtigt nok og holde kvaliteten og tjene penge, hvis du ikke har satans godt styr på det der. Du har ikke en chance.

Arbejdet med disse forhold passede godt til Ole. Det var dog noget andet med ansvaret for personalepleje og medarbejdersamtaler. Ole kom fra et direktørjob i en virksomhed, hvor han ofte havde haft søvnbesvær og ondt i maven. Ifølge ham selv ikke mindst fordi han ”var alt for følsom overfor, hvad medarbejderne sagde og gjorde.” Han havde derfor lovet sig selv, at han ikke længere ville have:

dårlig mave og samvittighed over én eller anden personalemæssig konflikt, som jeg alligevel ikke kan løse, fordi jeg hele tiden stiller spørgsmålstejn ved mig selv og *Pyha* og *Ja det er også rigtigt!* Så bliver vi bare nødt til at skilles, men det er bare ikke mig der går. For det er min butik. Og det kan lyde en lille smule barsk, men hvis man skal have tingene til at fungere i en presset hverdag, så er det fandens vigtigt at komme nogen af de der ting til livs, for hvis der er noget, der kan give dårlig mave, så er det sure og utilfredse kunder og medarbejdere. Det kan der være 10.000 gode grunde til. Og der er en masse af det, der måske også skyldes dig og din personlighed. Men hvis det i nuet ikke er tilfredsstillende for den her medarbejder, så må han bare forsvinde. Så det får en anden konsekvens nu, end det gjorde dengang. Der rendte jeg rundt om den varme grød væsentlig længere og det gjorde, at jeg fik ondt i maven, men det gjorde også at medarbejderen fik ondt i maven og det gjorde at hele organisationen var sådan lidt: *hvad fanden er I egentlig for nogen?* Du ved, man forventer jo af en direktør eller en ledelse, at de kan træffe nogle beslutninger, også dem, der er ubehagelige; at man kan komme med nogen klare udmeldinger og sådan noget og det smuttede måske lidt engang imellem. Det

var sådan noget føle, føle, føle hele tiden. Jeg havde jo aldrig nogen sinde prøvet det før.

Oles erfaringer fra hans tidligere direktørjob er en del af Oles historie. Det gælder også det forhold, at han slutteligt blev fyret meget pludseligt, fordi virksomheden blev opkøbt og de nye ejere, med hans egne ord, ikke mente han var ”tough nok” og ”velbevandret nok i sådan et game som det her.” Det er en medvirkende årsag til, at Ole virkelig værdsætter de smarte teknologiske workflow-engines Viscoshare og Workbook, der ifølge hans egne ord muliggør en vis ”selvregulering” blandt medarbejderne. En slags overgang fra direkte kontrol og supervision til muligheden for selvregulering gennem uddelegering af personaleansvar og kontrol over de teknologiske kontrolfunktioner. Det giver færre bekymringer og bedre nattesøvn. Alt dette forsvandt dog igen i tiden omkring ’madhistorien’ og det blev ikke bedre, når Ole sidenhen skulle ned og forhandle løn og arbejdsvilkår med ”dem i Corporate”. Som Ole forklarer i et af mine indledende interviews med ham:

- Du ved, jeg har enormt svært ved at holde møder for Corporate . For ved du hvad, det er kraftstjemmig kedeligt at sidde med den ansvarlige for kantinen og med den ansvarlige for receptionen og for intern IT og for vores finansfolk. Det er røvsygt. Det er bare.. åhhh, jeg orker det næsten ikke. Det er helt andre typer af mennesker. Det har jeg svært ved at hive mig op til. Og så bliver det ikke til så meget. Men jeg griner ikke mere end, at nu skal jeg snakke med Åkerberg og Rene om det på mandag, for jeg gider det ikke. Jeg gider det simpelthen ikke. Vi bliver nødt til at finde en løsning på det. Fordi du bliver kørt ned i tempo. Det bliver sådan noget ligegyldigt noget. Jeg ved godt, det ikke er ligegyldigt. Men det bliver sådan noget ikke-værdsat noget og det betyder noget, at man er et sted, hvor man bliver værdsat for det, man laver. Men der er ikke noget mere utaknemmeligt end at få ansvaret for intern IT og reception og kantine vel. (...) Der ligger simpelthen ingen anerkendelse. Det er også det. Jeg forstår ikke hvordan fanden, de kan holde ud at sidde nede i receptionen eller et eller andet sted. Fordi de får ikke anerkendelsen. De får virkelig ikke noget?

- Er de med på sådan en tur til Island?

- Ikke en skid. Intern IT er med og vores regnskabspiger tager med, men receptionen og kantinen, de passer sig selv. Det er mit job. Jeg burde tage dem med. Men jeg gider simpelthen... jeg kan slet ikke overskue, hvis jeg skal sidde én eller anden weekend, sammen med... hold kæft mand. Det kan jeg ikke. Det kan jeg simpelthen ikke. Det er også derfor, jeg skal ud af det. For jeg er ikke.... Jeg har ikke temperament til det. Der skal én ind med et andet temperament og som synes, det er hyggeligt og som synes det er skægt og som ligesom siger: det her, det er mit projekt. (Ole sukker). Så er der sådan noget leverandørforhandlinger ikke. Vi drikker kraftedeme 70.000 liter vand herinde

om året. Og du ved, før var det Evian vand til 4,5 kr. stk. Nu koster kurvand 1,87. Tror du lige, det er mange penge, vi sparer der? Jeg tog samtlige leverandører til hele huset. Gik hele lortet igennem. Alle dem som havde sendt os en regning på over 25.000, dem tog jeg et møde med. Så ringede vi og sagde: *Vi betaler for meget og det vil vi ikke.* Og frem og tilbage. Det er taxa selskaber. Det er rengørings-selskaber. Det er mad, kildevand, kaffe. Det er hele lortet. Så kørte jeg alt det der leverandør-noget igennem, Lige fra ADSL og teleforbindelser og rend mig i røven. Sådan noget synes jeg er skide skægt. Det bliver man da også klogere af og det er uhyggelig mange penge, du kan spare. Jeg tror, vi har sparet, bare på dén lille finte ikke, der sparrerede jeg måske 2 – 2,5 million. Mere: 2,5 -3 million om året. Der er altså lige så mange penge på bundlinjen, som en kunde, der omsætter for 20 millioner i et af selskaberne i huset. Men man er tilbage til anerkendelsen for det. For Rene og Åkerberg, de har kun tanke på kunderne: *Kan det sælges? Kan det markedsføres?* Og den slås jeg lidt med. Du får ikke bonuspoint for at spare koncernen for 2.5 millioner om året, selv om de besparelser, du engang har lavet, de kommer igen. Leverandørerne, de kommer sgu ikke selv med en besparelse. Du skal være på dem hver evig eneste år. Så render du rundt og stiller fuldstændig ublu krav. *Jamen vi bliver nødt til at spare.* Revisorer, advokater, alt det der også. *Jamen vi må spare 30 procent* (Ole siger ordene med en beklagende mine). Det starter i fuldstændig kaos: *Om vi er sindssyge?* Og *Ja, vi er sindssyge* og sådan noget. Så ender det måske på 20 % eller 15 %. Jeg kom jo så ned til Corperate, som jeg plejer at komme og siger: *Vi er så og så mange mennesker og jeg har et mål om, at vi skal spare 20 %.* Men de der mellemedere, der sidder i Corperate service, de gik fuldstændig balletsko. Det var sådan! Så sagde de: *Så siger vi op!* Altså jeg havde møde med dem, hvor jeg siger: *Prøv at høre her. Vi bliver nødt til at optimere vores omkostninger 20 %.* Og når vi så når ned til medarbejderne, du ved... I starten siger de ikke noget. Så ryster de lidt på hovedet: *Hvad har han gang i?* (Ole laver et måbende udtryk): *Hvad jeg har gang i?* Havde jeg gjort det med alle de andre herinde, så kunne jeg have motiveret dem til at gøre det, men det ku' jeg ikke på den facon. Ikke her. Og Benny og hende i receptionen, så siger jeg til dem: *Benny!* – han har trods alt 7-8 mand, tror jeg, og han får sprit nyt økonomisystem, som vitterlig sparer dem for rigtig meget tid. Det har vi set her efterfølgende. Vi gik alle hans arbejdsopgaver igennem. *Hvad laver de? Hvad laver de? Hvor meget tid bruger de på dét? Kan vi skære et andet sted og kan vi lave om på organisationen?* Du ved: *Hvad fanden kan vi gøre? Vi ku ikke gøre noget,* sagde han. Så ender jeg med at sige til ham: *Hvis nu du skal fyre én, hvad så? Så vil jeg selv sige min stilling op.* Det sagde han sgu. Og det samme sagde de faktisk nede i receptionen ikke.

- Det var du ikke vant til?

- Nej det... Og så går jeg altså lidt kold på dem som ledere. Fordi du ved, hvad fanden er det for en leder, som har den holdning: *Det kan ikke lade sig gøre?* Puha. Men jeg har nok trykket på nogle forkerte knapper. Det kan jeg garantere dig for. Er du rigtig klog. Og jeg synes jo til stadighed, at jeg forsøgte at synliggøre det for dem. Men jeg fik jo slet ikke noget. Jeg siger jo til dem, at for at huset her skal beholde sin konkurrenceevne, så bliver vi nødt til at gøre noget ved det her. Og det gør vi vitterligt. Vi har et af branchens aller aller højeste omkostningsniveauer. Men modangrebet er: *Jamen vi kan jo ikke le-*



*vere samme service. Vi kan ikke både skære med én mand her og levere den service og hvis vi ikke gør det, så bliver de sure oppe i huset'. Altså forstår du hvad jeg mener? Det var sådan en lige-for-lige ting. Der var ikke nogen, der satte sig ned og sagde: Jamen ved du hvad, hvis nu vi lige gør sådan her. Hvis nu vi lige vender og drejer den der lidt, så kan det sgu godt være, vi ku' lave en halv mand der. De var med på det, indtil vi begyndte at snakke hoveder. Selvfølgelig syntes de, det var fint, vi kan gå ud og lave leverandørforhandlinger og spare 2.5 million på det. Det er godt nok. Men så snart vi begyndte at kræve noget organisatorisk af dem, du ved. Jeg havde det lidt, sådan: så snart det begyndte at blive svært og blive ubehageligt, så bakkede de fuldstændig ud. Så gik de i selvsving: *Jamen så fyr mig!* Det sagde de! Og jeg vil sige, den dag i dag, jeg mister noget respekt for dem, når de siger sådan. Så har de kraftedeme ikke fortjent at være mellemledere. Det har de ikke. Det er altså en del af det arbejde, som jeg ser det, at være mellemleder, det er at kunne tage den udfordring, der ligger, hvis der kommer sådan et pres fra butikkens side, hvor de bliver nødt til at spare. Og du ved: nødt til og nødt til.. ja både-og ik'. Vi laver 40 millioner kr. om året på bundlinjen ikke. Så hvor meget nød er der? Der er jo ikke anden nød end, at det er besluttet, at man vil gøre noget ved det. Unibank og Nordea, de laver 10 milliarder. Men de gør det også. *Alle* gør det. Så hvor meget forklaring kan du lave? Det er jo altid nemmere, hvis virksomheden laver 2 skæve ikke og der er røde tal. Jeg har godt kunne forklare det overfor alle vores egne folk det her, selv om vi også laver rigtig mange penge på bundlinjen. Men dernede.. det var svært, det kan jeg love dig. Til forskel fra de folk, vi har. De tænker på butikkens økonomi. Det gør de der andre ikke. Det er statsfunktionærer og jeg savner noget mere: *Nu skal vi kraftedeme tune den her butik.* Den holdning savner jeg. Jeg savner nogen, som siger: *Nu skal jeg satanademe sørge for at det er den.* Det gen har de mennesker bare ikke. Det gen har de andre. Og det er jo sådan nogle ting, jeg mødte. Det er ikke skægt ikke at have den mest toptunede. Det er sådan lidt, du ved: *Nå hvad laver du? - Jamen jeg kommer derovre fra. - Nå, hvordan går det nede i jeres økonomiafdeling? - Da da'.* Det er ikke fedt. Jeg vil have det skal være sådan, jeg kan komme ned og sige: *Ved du hvad, vi har den mest toptunede økonomifunktion i hele branchen.* Kender du ikke det? Jeg er ikke stolt over det.*

- Kan du fortælle lidt mere, hvad handler det om; hvad så, når det hele er blevet top tunet?

- Så skal vi bare blive ved. Så skal vi bare blive ved.

- Men hvorfor, hvad skal det bruges til, er det konkurrenceevnen, du taler om?

- Jeg taler også om konkurrenceevnen. Der er ingen tvivl om, det giver dig konkurrenceevne, men det er også meget en følelse.

## **Fra kantinen til Asien – håndtering af subjektive dilemmaer**

I ovenstående passager støder vi på en række forhold og spørgsmål, der er vanskelige ikke at kommentere på. Ikke mindst hvad angår den omtalte konflikt mellem Ole og 'dem i Corporate' og den konflikthedsfulde og de marginaliseringsprocesser, denne historie vidner om. Jeg vil dog nedenfor holde fast i nogle enkelte pointer, der vedrører mad-affærens betydning for virksomhedens udvikling. For dernæst at vende tilbage til nogle af de løse tråde, inden vi går videre.

I uformelle samtaler med de forskellige ledere og ansatte i huset havde jeg flere gange spurgt ind til, hvordan ideen om outsourcing i grunden kom på banen i Cat/WebCorp. I de officielle forklaringer gav projektet umiddelbart sig selv. Der var tale om en rationel ledelsesmæssig disposition, der gjorde virksomheden mere konkurrencedygtig. Det var sådan, de fleste af medarbejderne beskrev tingenes udvikling. Som en af mellemlederne, Peter, meget karakteristisk beskrev projektet, var der tale om et "begavet naturligt træk ud fra rettidig omhu", idet:

man har jo taget alle de lavlønsjob, alle de trivielle jobs og outsourcet til lavlønsområder. Nu begynder man på næste bølge, kan du sige. (...) Og så handler det vel bare om, hvor hurtigt rykker det og sådan. (...) Jeg ser det som helt naturligt, at nu er turen bare kommet til reklamebranchen. Og så er det jo sjovt at se, at vi som bureau betragtet bare har været lidt længere fremme i bussen end de andre.

Peters udtalelse illustrerede en udbredt holdning i Cat/WebCorp til, hvad outsourcing-projekter drejer sig om. Beretningerne i Cat/WebCorp om det konkrete projekts begrundelser var da også forholdsvis enslydende. Projektet minimerede lønomkostningerne og signalerede organisatorisk udviklingstrang og handlekraft, forklarede Rene. Og som en af de grafiske designere udtrykte det: "man kan jo ikke gå imod udviklingen". Outsourcingsprojektet handlede altså om velkendte forhold. Hvordan det mere konkret kom i spil, blev i den forbindelse betragtet som uvæsentligt. Det er dén antagelse, jeg vil anfægte.

Efter sigende startede ideen med, at Ole en aften sad og så TV. I TV-avisen havde en dansk direktør den aften fortalt om, hvor spændende det var, at arbejde med outsourcing og på tværs af landegrænser og kulturer. Det var kort tid efter Oles uheldige 'madprojekt' og sammenstød med folkene fra kantinen og husets øvrige 'brugere'. Og det var i den periode, Ole for alvor var begyndt at se sig om efter nye og spændende projekter og opgaver at kaste sig over. Langt væk fra det ikke-værdsatte arbejde med husets driftsbudgetter og det konfliktfulde sisyfosarbejde med de stivnakkede 'statsfunktionæ-

rer' i 'corporate'. Ole var med hans egne ord på udkig efter "en udvej" og nye arbejdsopgaver, der ikke alene ville være mere spændende, udfordrende, lærerige og anerkendelsesværdige, men også mulige at kaste sig over og 'sælge' til Rene og husets øvrige partnere. Outsourcings-projektet passede som hånd i handske. Efter tv-udsendelsen var Ole derfor blevet hjemme og havde brugt det meste af næste dag på at få fat i 'ham fra fjernsynet'. Og det meste af de næste par uger gik med at checke op på, hvad det mere præcist indebar "at outsource": hvad det krævede og hvilke muligheder, der var for at få hjælp og støtte til ideen. Det var Ole, der præsenterede ideen om outsourcing til den øvrige ledelse og også ham, der siden blev tovholder på projektet. Det var således også denne opgave Ole, kort efter det ovenfor citerede interview, fremhævede som årsag til, at han måtte overgive ansvaret for 'Corporate' til en anden.

*Nødvendigheden af et førstepersons perspektiv på praksis, men hvordan?*

Det forhold, jeg ovenfor forsøger at henlede opmærksomheden på er, at outsourcingprojektet i Cat/WebCorp ikke kun handler om rationelle ledelsesdispositioner og besparelisesstrategier. Der er også mere subjektive forhold og interesser i spil. Ikke i den forstand, at outsourcing projektet kan forstås som et individuelt foretagende. Naturligvis ikke. Outsourcingsprojektet legitimeres, realiseres og formes på tværs af de sammensatte tværkontekstuelle sammenhænge, projektet løbende involverer, etablerer og påvirker. Projektet kan derfor forstås som en individuel bedrift eller rent individuelt motiveret. På et helt grundlæggende niveau findes der derfor ikke noget ren individuel interesse af hive frem i lyset. Ideen til projektet - og tilskyndelsen til overhovedet at få den - er på et grundlæggende niveau allerede vævet ind i fælles dilemmaer, forment af de øvrige deltageres perspektiver på Oles praksis og hans oplevelse af manglende anerkendelse og forståelse for værdien og nødvendigheden af hans handlinger.

Min pointe er, at organisatoriske udviklingsprocesser ikke kan forstås alene i relation til funktionalitet, markedsmæssige vilkår og konkurrenceforhold, men at de i høj grad også må sættes i relation til de måder, deltagerne subjektivt oplever hverdagens dilemmaer og modsigelser på og forsøger at håndtere dem i og på tværs af de praksisfællesskaber, de deltager i. Som nævnt flere gange, er denne afhandling funderet i en *subjektvidenskabelig* tilgang. Nødvendigheden af en subjektvidenskabelig tilgang udfoldes netop i undersøgelsen af, hvorledes de organisatoriske dynamikker udvikler sig i og med subjektive håndteringer af organisatoriske dilemmaer. Subjektive håndte-

ringer, der udvikler og ændrer virksomheden og herigennem deltagernes egne handlemuligheder. En subjektvidenskabelig optik omhandler således ikke en simpel interesse for et subjektivt oplevelsesniveau. Det involverer en interesse for, hvorledes dette oplevelsesniveau og deltagernes partikulære perspektiver på det konfliktuelle fælles, udgør en central del af de givne betingelser for de organisatoriske udviklingsprocesser. De subjektive perspektiver står i forhold til hinanden på bestemte måder og bidrager dermed til at forme deltagernes handlebetingelser og handlemuligheder. Heraf nødvendigheden af at medtænke deltagernes subjektive perspektiv på den sociale praksis, der skal undersøges. Lad mig dog starte med nogle præciseringer.

Umiddelbart kan Oles beretning om hans erfaringer fra hans tidligere direktørjob lægges til rette for mere livshistoriske optikker på og forståelser af Oles handlinger. I forlængelse af en sådan forståelse ligger det lige for at interessere sig for, hvorledes individuelle biografiske forhold udgør 'underliggende' men ofte skjulte 'årsags- og forklaringsspor' for menneskers handlinger og organisatoriske udviklinger. F.eks hvordan vi også må forstå Oles handlinger på baggrund af hans 'fyring' fra hans tidligere job. Det følger af ovenstående, at det *ikke* er det, jeg sigter til med en subjektvidenskabelig tilgang.

Når jeg taler om nødvendigheden af at medtænke deltagernes førstepersonsperspektiv på deres praksis, hentyder jeg ikke til en interesse for biografiske erfaringsspor, - eksempelvis Oles eller Emilies – der skulle have sedimenteret sig som bestemte personlighedstræk, der nu forklarer individuelle handlemønstre og logikker. Jeg hentyder ikke til et ubevidst 'dybdeniveau' af tidligere erfaringer, motiver og forsvarsmekanismer, vi må adressere, hvis vi vil forstå deltagernes handlinger og de organisatoriske konflikters årsager. Ej heller hentyder jeg, i kontrast hertil, til et kulturrefleksivt diskursniveau, der må afdækkes, så de individuelle handle-dispositioners associationer til bredere diskursive subjektiverings- og positioneringsstrategier kan afdækkes. Det er noget andet, jeg vil have fat i.

Da jeg første gang hørte Oles beskrivelser af folkene i 'Corporate', fremstod de ikke besynderlige. Jeg kunne naturligvis godt se det paradoksale i, at Oles chef, Rene, på den ene side talte med beklagelse om 'de der onde procurementafdelinger, der kommer ind alle steder', mens hans egen økonomi,- og personalechef, der sad to meter væk, tilsyneladende var hyret til at tage sig af præcis det samme: aktive procurementprocesser i og omkring virksomheden og dens underleverandører. Og det blev ikke mindre pudsigt af, at Oles egen begrundelse for denne aktivitet ikke refererede til nogen umiddelbar nødvendighed. Som han selv ganske ærligt formulerede det:

Og du ved: nødt til og nødt til.. ja både-og ik'. Vi laver 40 millioner kr. om året på bundlinjen ikke. Så hvor meget nød er der? Der er jo ikke anden nød end, at det er besluttet, at man vil gøre noget ved det. Unibank og Nordea, de laver 10 milliarder. Men de gør det også. Så hvor meget forklaring kan du lave?

Det lød umiddelbart som en beskrivelse af en selvrefererende logik i selvsving. En form for selvopfyldende ideologi, der virkeliggjorde sine egne abstraktioner. Ikke desto mindre forstod jeg udmærket Oles synspunkter og handlepraksis. Efter netop at have tilbragt 2 -3 uger i daglig kontakt med og omkring Rene og Ole gav disse udtalelser fin mening for mig i den kroniske undtagelsestilstand, jeg oplevede Cat/WebCorp befandt sig i fra Oles og Renes ståsted. Anskuet fra Oles og Renes 'lokalitet' i det fælles, fyldt med daglige mails fra Visco om nye kvartalskrav, røde salgstal, net-licitationer m.m., gav sådanne holdninger god mening. Hvis Viscosamarbejdet skulle fastholdes og Cat/WebCorp overhovedet skulle overleve, måtte kroniske besparelsetiltag ikke nødvendigvis begrundes i den øjeblikkelige situation, ligesom der ikke syntes at være megen plads i dette 'game' til 'gammeldags' medarbejdere, der kunne finde på at sætte hælene i, i forhold til en fælles kronisk 'skæring på fedtet'.

Når jeg taler om nødvendigheden af et førstepersons perspektiv på praksis, hentyder jeg derfor ikke til et biografisk livshistorisk forklaringsperspektiv. Jeg hævder ikke, at dette ikke kan være relevant, men jeg forsøger at henvende opmærksomheden på andre forhold, som såvel psykodynamiske tilgange, som kropsfænomenologiske, eksistentiel fænomenologiske, samt rent diskursanalytiske perspektiver ofte ser bort fra, nemlig hvorledes enhver erfaring og meningskonstruktion må aktiveres i hverdagens konkrete sammenhænge, før den får betydning, og at Oles og Emilies forskellige perspektiver på 'det fælles' netop er vævet af sådanne konkrete og aktive handlesammenhænge og relevansforhold. Deltagernes perspektiv på det fælles er begrundet i deres konkrete ståsted i det fælles, hvorfra deres deltagelse har dets afsæt og hvorfra også jeg fik øje på konkrete tilskyndelser til særlige perspektiver på og oplevelser af hverdagens 'kerneopgaver', udfordringer og solidaritetsforhold. At jeg kunne indleve mig i Oles udtalelser, hvor problematiske de end kan forekomme nogen, vidnede om risikoen ved at abstrahere analytisk fra deltagerens egne perspektiver på deres konkrete handlebetingelser, men også om risikoen ved at forblive ved det enkelte perspektiv og ophøje dette til "sandheden", snarere end blot en del af den. Deltagernes subjektive perspektiver på det sammensatte fælles må tænkes som noget aktivt snarere end afledt; noget formet men også formende. Og såvel overskridelsen af det subjektive per-

spektiv, som formningen af det, må anskues i bevægelserne mellem de forskellige perspektiver på det fælles.

Påstanden om subjektive 'bevæggrunde' kan naturligvis fortsat synes banal. Det gælder naturligvis for ethvert initiativ, at det også tilskyndes af subjektive interesser. Jeg hævder ikke, at jeg her peger på forhold, vi ikke har viden om. Ja faktisk er det min hensigt at pege på forhold, vi alle udmærket kender til. Min pointe er alene, at vi savner en systematisk måde at tale om denne velkendte erfaring på og derfor en systematisk måde at begrebsliggøre dens betydning. Når jeg peger på en utilstrækkelighed i vores vante konceptualiseringer af subjektive handlinger og motiver, antyder jeg derfor ikke, at vi har brug for at sætte hidtil ukendte erfaringer eller realiteter på begreb. Jeg antyder, at vi har brug for at reificere allerede eksisterende erfaringer og oplevelser på en mere systematisk vis, dvs. på måder, der synliggør disse erfaringer og oplevelser som på én og samme gang individuelle og fælles; partikulære og almene. Ikke blot kognitivt og/eller emotionelt, men også materielt, kropsligt og handlepraktisk.

Vores begreber er med til at forme vores perceptioner, handlinger og forståelse af forhold. Det gælder også vores begreber om subjektive motivers karakter og årsager; kort sagt vores begreber om subjekt-objekt forholdet og årsag-virkningforholdet. Min pointe er ikke, at f.eks. mere kognitive forklaringsformer ikke kan være relevante. Jeg forsøger blot at vise, at de i ovennævnte sammenhæng er utilstrækkelige og i forlængelse heraf hvorfor og hvordan, vi må medtænke deltagerens førstepersons perspektiver på den fælles praksis. Det interessante er derfor ikke at identificere enten et initierende selvstændigt subjektivt perspektiv eller en subjektivitet determineret af fælles organisatoriske forhold. Det interessante er, hvorledes det aktuelle initiativ udtrykker en subjektiv håndtering af fælles handlebetingelser og dilemmaer, på hvis baggrund de fælles projekter og dispositioner fremtræder som både strukturelt og subjektivt informeret, mulighedsskabende og privilegerende. Fra Oles ståsted er det muligt at håndtere dilemmaer omkring "dem i corporate" på måder, der udvider Oles muligheder for at lære nyt og få en mindre kedelig hverdag. Det er også i denne forstand, vi kan sige, at der er subjektive, men ikke rent individuelle forhold og dilemmaer i spil. Problemerne affødes af fælles arrangerede dilemmaer, men mulighederne for at håndtere disse modsætninger: de muligheder, der fremstår subjektivt tilgængelige, meningsfulde og legitime, er arrangeret på særlige måder. Mulighederne for at håndtere hverdagens udfordringer distribueres derfor på bestemte og mere eller mindre symmetriske måder.

## Nogle øvrige refleksioner – konflikter og ny faglighed

Fokus er i dette kapitel på de organisatoriske forandrings og udviklingers sammensatte logik. Dette fokus tages igen op i næste afsnit, der bærer overskriften ”Krisemøde - anden begivenhed”. I ovenstående passager støder vi imidlertid, som tidligere nævnt, på en række forhold, der er vanskelige at efterlade ukommenterede. Ikke mindst hvad angår den omtalte konflikt mellem Ole og ’dem i Corporate’ og den konfliktualitet og de marginaliseringsprocesser, denne historie vidner om, men moderne managementteori ofte erklærer ikke-eksisterende og utidsvarende. Jeg vil derfor inden jeg går videre kort forsøge at følge op på nogle af de mange løse tråde og ukommenterede observationer.

Sennett skriver i ”Den nye kapitalismes kultur” (2006) at den fleksible organisation kommer i problemer, hvis medarbejderne udvikler håndværksmæssig stolthed, idet de i så fald orienterer sig mod arbejdsopgavens selvstændige kvalitetskriterier, dets fuldbyrdelse, der kræver fordybelse, kontinuitet og tid. Og som Sennett formulerer det, får dette betydning for deltagernes muligheder for at yde modstand og synliggøre interesseudsættninger. Præcis denne pointe synes at udfolde sig i konflikten mellem Ole og køkkenchefen. Den ”faglighed” der fremhæves i Cat/WebCorp og de passagekompetencer, Ole i bred forstand efterlyser, handler ikke om faglig stolthed over delopgavens udvikling. Det er dog netop denne stolthed, der synes at udgøre et boldværk mod Oles bespareelsesplaner.

Som tidligere beskrevet tilkender Sennett det konkrete skabende arbejde ontologisk status i forhold til menneskets oplevelse af arbejdets mening. Faglig stolthed handler ifølge Sennett om ”det at gøre noget for dets egen skyld” (2007, s. 89). Det er dette aspekt, Sennett kalder ”craftmanship” og forbinder med en særlig arbejdssetos: subjektets objektiveringer i objektet og heraf af-fødte tilegnelse af sin omverden. Den håndværksmæssig stolthed er vigtig, skriver Sennett, fordi ’selvdisciplin og selvkritik i så tilfælde vil optræde på alle den faglige stoltheds områder’ (ibid). Områder, hvor arbejdets kvalitet er et mål i sig selv, hvor dygtighed tæller og tæller efter en målestok, som er både konkret og upersonlig (2007, s. 90). Det er denne håndværksmæssighed, der undermineres, når forandring og omstilling bliver et mantra og det således ikke længere er kvaliteten af arbejdet, som er relevant, men fleksibiliteten. Når det ikke er kvaliteten af den mad, der produceres, der er i fokus, men vilkårene for dens produktion.

Ifølge Sennett indebærer tabet af faglig stolthed en svækket mulighed for at træde udenfor en selv. Det er derfor Sennett anbefaler en rehabilitering af håndværket bredt forstået, som en kulturel værdi (i ”Håndværkeren” 2009),

idet håndværket er frigørende i den forstand, at det engagerer den arbejdende i noget andet end sig selv. Det giver ifølge Sennett ”to væsentlige følelsesmæssige gevinster (..): folk bliver forankret i den fysiske virkelighed, og de bliver stolte af deres arbejde” (2008, s. 21). Det, Sennett her sigter til, er kort sagt den faglige sans også som et kriterium for modstand og kritik. Den form for modstand og kritik, Emilie og hendes kolleger besluttede sig for at mobilisere og møde Oles fleksibilitetskrav med.

Sennetts analyser er en øjenåbner for nogle af de dilemmaer, der følger med det fleksible arbejde og de organisationsmåder og samarbejdsformer, der gør sig gældende i Cat/WebCorp. Tager vi et ekstra blik på sagen synes det dog temmelig vanskeligt og ufrugtbart at isolere de kriterier, der opstilles omkring arbejdets ”selvstændige” kvaliteter. Bl.a. fordi det alt andet lige synes urealistisk at forsøge at ophøje den faglige stolthed til selvstændig værdi, uden samtidig at medtænke de øvrige rammer, sammenhænge og betingelser, ens arbejde i Cat/WebCorp er viklet ind i. Ja faktisk er det netop denne strategi, der synes at karakterisere *både* Emilie og Oles perspektiver. Sennetts fokus på de kriterier, der opstilles for arbejdets kvalitet og faglighed, er dog interessant, idet det tilbyder et godt startsted for en alternativ tilgang til de dilemmaer og konflikter, vi er stødt på i ovenstående passager.

Ifølge Ole kræver deltagelse i den nye økonomi en klar forståelse af ’den økonomiske realitet og nødvendighed’, eller rettere, måske ikke en forståelse og interesse for dens *faktiske* realitet og nødvendighed - den behøver ikke være tilstede. Det, der må være tilstede, er *passionen* for økonomiske tiltag og rationalitet; en særlig fornemmelse og lystfølelse omkring effektivisering, der ifølge Ole adskiller den moderne ansvarsbevidste medarbejder fra den gammeldags ”statsfunktionær-type”. Hvad Ole forventer og anbefaler er dog i realiteten ikke et *fravær* af faglig stolthed. Det er snarere en *særlig* faglig stolthed, nemlig hans egen. Dvs. en faglig stolthed, der modsat at fordybe sig i enkeltopgavens udvikling, snarere fordyber sig i helhedens optimering og virksomhedens generelle udtryk som rationel, effektiv og optimeret. Anskuet fra dette perspektiv, må Bennys modstand nødvendigvis anskues som misforstået og uansvarlig. Ja i en vis forstand usolidarisk, idet den faglige stolthed netop må åbenbare sig i ens evne og lyst til at lade sig ’motivere’ og rive med af de ledelsesmæssige tiltag – “også ud i det svære og ubehagelige”. Bennys reaktion er derfor fra Oles perspektiv ganske usolidarisk. Ikke fordi Benny orienterer sig håndværksmæssigt mod en kerneopgave, men fordi han ikke orienterer sig mod den *rigtige* kerneopgave.

Godtager vi ovenstående læsning, synes Oles argumentation på sin vis at vende sig mod den selv samme logik, hans egen argumentation er funderet i:



ikke *mod* den faglige stolthed, men mod en *snæver* faglig stolthed, der overser, at det enkelte perspektiv og faglig stolthed som sådan ikke kan isoleres fra hensynet til det fælles. Også Oles eget perspektiv kan dog i sagens natur siges at udgøre et *partikulært* og snævert perspektiv på det fælles.

### *Faglighed og ideologisering*

Det er et velbeskrevet forhold indenfor den såkaldte beslutningsteori (March 1995, Kreiner 1995), at problemløsning og beslutningstagen i organisationer ofte præges af utilstrækkelig adgang til information, upræcise skøn, tilfældigheder, mangelfuld kendskab til konsekvenserne af handlinger og sparsom tid til at undersøge alternativer, effekter og risici osv. (March 1995, s. 90). Denne erfaring har formentlig været velkendt længe inden den blev formuleret teoretisk i rationalisme-kritiske organisationsteorier. Og det udgør formentlig også en del af forklaringen på, hvorledes styrkede oplevelser af kompleksitet, usikkerhed og uforudsigelighed kan medføre en øget ledelsesmæssig interesse for at formulere normer, værdier og regler, der gør det muligt at styre lidt af mylderet ved at formulere nogle forhåndsbestemmelser, som de deltagende parter forpligter sig på (i politisk organisationer: f.eks. en grundlov. I økonomisk organisationer: en ansættelseskontrakt eller et formuleret værdisæt, der introduceret og gentages rituel i samtaler, der vedrører ens deltagelse).

Som det også skete i Cat/WebCorp, efter drastiske forandringer, omstruktureringer og fyringsrunder, kan formuleringer af visse "grundlovsbestemmelser" (af f.eks. et Corpråd) tænkes at afbøje nogle af konsekvenserne af begrænset rationalitet og information, ligesom en skærpet oplevelse af usikkerhed og uforudsigelighed kan tilskynde virksomheder til at inkludere stadig flere pædagogiske og psykologiske aspekter, normer og værdier i disse "forhåndsftaler".

Ifølge mange forskere (se f.eks. Deetz 2003, Casey 1995, Salamon 2007) er det en tendens, der også åbner op for mere ideologiske toninger af arbejdet i organisationer. Og som beskrevet ovenfor synes Ole netop at udtrykke en sådan ideologisk toning af arbejdsforholdet. At også Oles eget perspektiv i sagens natur kan siges at udgøre et snævert og *partikulært* perspektiv på det fælles, er netop det, konflikten *også* handler om. Forholdet sløres dog af, at Ole modsat at orientere sig mod virksomhedens *faktiske* økonomiske situation, snarere orienterer sig mod en *passion* for økonomiske tiltag. *Passionen* for økonomiske tiltag adskiller sig præcis ved at udgøre en mere *emotionel* rettesnor for håndtering af kompleksitet, der som sådan markerer en mere akontekstuel og *betingelsesløs* ambition om grænseløs vækst, effektivisering og besparelse. Det er denne passion (for kroniske økonomiske tiltag og justeringer:

grundsubstansen i kapitalforholdets tilskyndelser til kreativ destruktion), der ifølge Ole bør være *en almen del af* medarbejdernes faglighed og den faglige stoltheds domæne. En faglighed, der samler den moderne leder og medarbejder i et konsensusorienteret klasseløst arbejdsfællesskabs organiseret omkring en fælles bestræbelse. Der er imidlertid tale om en emotionel orientering, der udmærker sig ved at svæve over de konkrete situationers faktiske forhold og kompleksitet, og som netop derved synes at konstituere en *ideologisk* figur.

Ole væver et klassisk snævert økonomisk perspektiv på det fælles ind i sin formulering af de regler, normer og værdier, han mener udgør grundlovsbestemmelserne for deltagelsen i Cat/WebCorp. Og han synes derved at fetishere arbejdsforholdet i den forstand, at han tilsyneladende udøver et ideologisk opgør med håndværkets frigørende og modstandsdygtige etos, ved at anskueliggøre hverdagen ud fra et snævert perspektiv på det fælles og samtidig gøre dette perspektiv til en grundlov for vanskelige beslutninger. Med sin kommentar om, at det naturligvis er nemmere at komme igennem med svære ledelsesmæssige beslutninger, hvis virksomheden har lavet “to skæve”, synes han tilmed at bekræfte, hvorledes frembringelsen og understregninger af øget usikkerhed, uforudsigelighed, krise og undtagelsestilstand kan understøtte et udvidet ledelsesmæssigt handlerum i forhold til upopulær og vanskeligt legitimerbare beslutninger.

Som sagt er der adskillige forhold omkring Oles beskrivelser, der fra et udvendigt blik lægger op til tale om ideologisering. Fra et indvendigt blik, synes tingene dog mere sammensatte og komplekse. Uagtet de indlysende risici, der følger af at ophøje fleksibiliteten til kvalitetskriterie i forhold til medarbejdernes muligheder for at fordybe sig i deres arbejde, føle håndværksmæssig stolthed og på denne baggrund sige fra og mobilisere modstand overfor uønskede forandringstiltag, er der mere at sige om Oles handlestrategi og ovenstående konflikt. Det er forpligtelsen på dette forhold – og forpligtelsen på ikke på forhånd at privilegere eller underkende visse perspektiver –, jeg vil forsøge at begrebsliggøre de konflikter og dilemmaer, vi er stødt på, på en alternativ måde og se, om vi kan blive klogere på ovenstående spørgsmål på andre måder: Hvordan i alverden kan vi ende der, hvor det bliver meningsfuldt at anskue en mellemlider, der siger: “Hvis der skal fyres nogen, så fyr mig” som uansvarlig? Og hvorfor står reklamefolkene i Cat/WebCorp ikke sammen, som de gør i Corperate, når nu det har vist sig at kunne betale sig?

*Fleksibilitet og faglig stolthed – to sider af samme sag*

En umiddelbar betragtning, der følger af ovenstående er, at hensynet til det fælles bedste og definitionen på samme, tager sig forskelligt ud, alt afhængigt af, hvorfra i Cat/WebCorp vi kigger. Fra Emilies synspunkt tager hverdagens forhold og dynamikker sig naturligvis anderledes ud, end de gør fra Ole perspektiv på det fælles. Men begge parter synes at stå stejlt på deres eget perspektiv på arbejdets kvalitetskriterier. Ovenstående historie handler derfor ikke nødvendigvis om tabet af faglig stolthed. Den handler i en vis forstand også om konfrontationer mellem *forskellige* former for faglig stolthed. Oles perspektiv knytter sig til den ledelsesmæssige faglighed og stolthed over at bidrage til at styrke virksomhedens muligheder for at fastholde kunder, medarbejdere, foretage investeringer, have råd til dyre men værdsatte fællesrejser og aktiviteter. Også Oles argumentation minder derfor forbløffende meget om den, Sennett fremhæver som håndværkets frigørende logik: Det handler netop om også at gøre tingene for deres egen skyld; det handler om at fordybe sig i arbejdets kerneopgave og ophøje denne fordybelse til modstandskriterie.

Hvis denne læsning er korrekt, kan ovenstående dilemmaer og konflikten mellem Ole og 'dem i Corporate' ikke gribes i en dikotomisk skelnen mellem solidariske og ikke solidariske handleformer. Ligesom de heller ikke kan begrebsliggøres gennem en dikotomisk skelnen mellem fleksibilitetens etos og håndværkets etos. Hvis Sennetts analyser skal være anvendelige, må de nødvendigvis omhandle menneskers indstilling til den sociale praksis, deres arbejde bidrager til og er del af, snarere end de delopgaver, vi er sat til at løse og de særlige former for arbejde, dette medfører. Den beskrevne konflikt omhandler netop forskellige perspektiver på *forbundne* handlesammenhænge og arbejdsopgaver og altså om en konfliktuel Kooperation omkring *gensidigt* afhængige aktiviteter. Problemet med Oles perspektiv, er derfor ikke, at det står i et modsætningsforhold til den faglige stolthed, men lige modsat at han ikke adresserer det forhold, at også *hans egen* faglige stolthed må tænkes som partikulær og derfor orientere sig på tværs af de separate arbejdsopgavers forbundethed, kort sagt ind i det *sammensatte* fælles, som ikke blot de økonomiske forhold, men også den gode mad bidrager til og har betydning for.

Det synes svært at komme videre med et *konstruktivt* kritisk perspektiv på den beskrevne konflikt, hvis vi begynder at underkende gyldigheden af dette eller hine perspektiv og således f.eks. privilegerer Bennys og Emilies arbejde som mere vigtigt eller autentisk end Oles. I så fald underkender vi ikke alene Oles glæde og stolthed over hans arbejde. Vi synes endvidere også at omfavne visse ahistoriske forståelse af, hvad der er et *rigtigt* arbejde og håndværk, hvilket i sidste ende indbefatter et både tragisk og nostalgisk blik på vores

samtid. Sennetts fokus på fleksibilitet og dens betydning for vores arbejdsforhold er på mange måder på kornet, men det må indskrives i en bredere forståelsesramme, hvis vi skal overvinde de ikke adresserede uklarheder i Sennetts argumentation. En alternativ tilgang kunne være, at notere sig, at konflikten handler om divergerende ligeberettigede perspektiver på en fælles social praksis, hvis delopgaver netop *ikke* kan anskues isoleret fra hinanden som separate domæner, idet ingen af disse opgaver udføres for deres egen skyld, men også får mening fra den bredere fælles praksis. Emilie laver ikke mad til sig selv, men også til Ole og de øvrige ansatte i huset, ligesom de besparelser, Ole forsøger at foretage, i sidste ende også tænkes at komme Emilie og Benny til gode.

Ifølge Sennett indebærer tabet af faglig stolthed en svækket mulighed for at træde udenfor én selv. Problemerne i ovenstående konflikt synes imidlertid ikke at omhandle et tab af faglig stolthed, men snarere konfliktuelle former for faglig stolthed, der lige modsat synes *at stå i vejen* for, at deltagerne træder udenfor deres eget perspektiv og derfor står i vejen for, at de forskellige perspektiver gensidigt kan belyse hinanden og herigennem også det fælles i dets kompleksitet.

#### *Praksis som en konfliktuel Kooperation om et sammensat fælles*

Som beskrevet i indledningen og uddybet i kapitel 4 er denne afhandling fundet i den overbevisning, at studiet af mennesket må være studiet af det historiske menneske i dets samfundsmæssige udvikling. Vi opretholder vort liv ved at omforme naturen for at producere vore livsforhold, og vi former i dette virke også vor egen natur. Mennesker er derfor grundlæggende henvist til hinanden, idet vi udvikler os gennem en fælles håndtering af de handlerressourcer, forhold og genstande, hvormed vi opretholder vores liv, hvorfor vores udvikling er betinget af de givne forhold. Som Erik Axel (2009) formulerer det:

At mennesker er henvist til hinanden i deres omformning af naturen betyder i en forskningssammenhæng, at vi må studere dem sammen, og da omformningen af naturen er en bestandig gentaget gendannelse af fornødenheder, må vi arbejde med, hvordan mennesker former hinanden i deres gentagne foregribende virke med hinanden. (s. 100).

Deltagerne i Cat/WebCorp samarbejder om en fælles sag, men da den fælles sag - udviklingen af virksomheden gennem udviklingen af ens egen og andres praksis og handlemuligheder -, er sammensat og modsigelsesfuld, er der man-

ge perspektiver på samarbejdet. Modsigelserne fremtræder ud fra hvad samarbejdet i den konkrete situation går ud på, og samarbejdet må hele tiden arrangeres på modsigelsernes betingelser. Modsigelser f.eks. mellem, at deltagerne i Cat/WebCorp forventer lækre frokostbuffeter, men at nogle af dem potentielt risikerer at betale for dem med deres ansættelse. Modsigelser mellem, at der er brug for økonomiske besparelser, hvis der skal være råd til aktiviteter, der bidrager til at gøre det attraktivt at være ansat i Cat/WebCorp, men at samme besparelser kan indebære oplevelser af præcis det modsatte. Hverdagen fremviser modsætningsfulde forhold, der løbende må håndteres og således nogle grundlæggende modsætningsfulde handlebetingelser, der fremtvinger en koordinering af de forskellige parterers indsats (Axel 2009). En koordinering, der udvides og indskrænkes alt efter de forhold og handlesammenhænge, man i forløbet ser sig nødsaget til at inddrage.

Vi må derfor se på den fælles praksis i Cat/WebCorp som en både situation og historisk proces, hvor deltagerne gennem diskussioner, overvejelser og afgørelser inddrager eller afviser, hvad der betragtes som relevant af det, der historisk byder sig til og som mere eller mindre forventet dukker op i de konkrete situationer. Konfronteres man, som Ole, pludselig med en uventet undsigelse af de relevansstrukturer, man forsøger at lægge til grund for ens handlinger, fremtvinges uventede diskussioner, overvejelser og afgørelser om den fælles praksis. Udformningen af samarbejdet og konceptualiseringen af det fælles skifter således alt efter, hvilke hensyn der introduceres, hvis perspektiver, der fremlægges og hvilke hensyn og ressourcer, der trækkes ind og ud af udformningen og refleksionerne over samme.

Hvad der gøres relevant at begribe og handle på, udspringer af det løbende situerede samarbejde mellem deltagerne og deres forskelligartede deltagelse i den fælles opretholdelse af de på en og samme gang partikulære og generelle mulighedsbetingelser: besparelsernes dilemmaer; den gode mads dilemmaer. Hvad det enkelte menneske foretager og *kan* foretage sig afhænger af, hvad andre rundt om det gør og har indsigt i med deres erfaringer. Oplever man, at ens handlinger indgår i et bredere praksisfællesskab og er denne oplevelse også funderet i fælles forestillinger om, at ledelsesmæssige besparelsesforslag må modtages med skepsis og modstand, ja så står den enkelte i dette fællesskab også stærkere i forhold til at handle på denne holdning, og dermed også stærkere i forhold til at få indflydelse på andres handlinger. Oplever man, som Ole, at mange af ens kolleger og tilmed ens overordnede chef ikke i forventet grad anerkender værdien af årlige budgetbesparelser på flere millioner, vil dette uvægerligt påvirke ens tilskyndelse til at engagere sig i sådanne bestræbelser.

Som Axel formulerer det: “Når vi studerer, hvordan det enkelte menneske håndterer og begriber forhold og ideer, må vi studere det i flertal” (2009, s. 100). Forskellen mellem Oles og Emilies perspektiver kan derfor ikke blot conceptualiseres som en forskel mellem f.eks. solidaritet vs. ikke-solidaritet, kollektive handlestrategier overfor rent individualistiske tankemåder. Spørgsmål i denne retning er relevante, men ikke ligetil. Ovenstående konflikt omhandler ikke blot et fravær af solidaritet, men også uforenelige opfattelser af samme: gensidige anklager om ‘den andens’ mangel på den rette solidaritet og kollektivitet og heraf affødte tilskyndelser til at betragte den andens handlinger som indsnævrede og egocentriske. Konflikten involverer i en vis forstand en slags overbelastning af gyldige men modstridende hensyn. Hensyn, der alle er orienteret mod ‘et fælles bedste’, men som konfronteret med hinanden afslører at denne bestræbelse er sammensat, fordi den fælles sag og praksis er vævet af et fletværk af adskilte men forbundne handlesammenhænge, som ingen af deltagerne har fuld viden om.

De arbejdsmæssige adskillelser tilskynder forskellige perspektiver på det fælles. Det fælles i Cat/WebCorp er derfor organiseret konfliktuelt, hvorfor det giver god mening at beskrive og analysere den sociale praksis i Cat/WebCorp som en konfliktuel Kooperation (Axel 2002). En konfliktuel Kooperation, hvori betydningen af deltageres handlinger, hverdagens forhold, dilemmaer og udfordringer viser sig gennem – ikke forud for, udenom om eller ved siden af – deltageres divergerende handlinger i og perspektiver på den fælles sammensatte praksis. Med disse tanker følger også en alternativ tolkning af konflikten mellem Ole og ‘dem i corporate’ og en alternativ vinkel på spørgsmålet om, hvorledes vi kan anlægge en kritisk vinkel på samme, der muliggør analytisk distance uden at vi anfægter eller underkender de enkelte perspektivers sociale gyldighed og begrundethed.

Af ovenstående følger, at hvad vi hver især evner og forestiller os er funderet i vor håndtering af de givne konkrete historiske og situerede handlebetingelser. Når vi udvikler vor erfaring og forståelse, ser vi ofte vores tidligere forståelser som ufuldstændige, hvis ikke ligefrem forkerte, og vores nuværende forståelse som tilstrækkelig. Da enhver handling imidlertid indgår i bredere sociale praksissammenhænge, præsenteres vi konstant for muligheden for at lære nyt, finde ud af mere og begribe mere af det sammensatte og modsigelsesfyldte i sociale handlinger og håndteringer af det fælles. Heraf følger en mulig dialektisk erfaring af, at også vor nuværende indsigt er partiel, selvom den fint fremtræder som tilstrækkelig for os. Alle perspektiver er således i en vis forstand ufuldstændige og som sådan potentielt konfliktuelle, idet de må rumme abstraktioner fra det konkrete i den tidligere (i kapitel 4) beskrev-

ne forstand: Tingenes substans er tilblivende og det konkrete er derfor selv-overskridelse. Enhver beskrivelse af en partikulær begivenhed og handle-sammenhæng er derfor mulig og kalder på en overskridelse af det partikulære situerede perspektiv *gennem* det partikulære situerede perspektiv. Det er denne bevægelse - refleksionen over forbindelserne i praksis -, der synes mangelfuld i både Oles og Emilies udlægning af "sagen". Begge står på sit. Begge føler sig forpligtet på det fælles, men ikke forpligtet på det forhold, at det fælles netop forpligter dem på hinanden og på en fælles håndtering af den omstændighed, at de med deres handlinger er betingelser for hinanden.

Ovenstående argumentation synes på et umiddelbart niveau at tage den kritiske brod ud af f.eks. Sennetts argumentation. Sagen forholder sig imidlertid modsat. Det er netop ved at modstille fleksibilitet og faglig stolthed, som to forskelligartede fænomener, at Sennett mister blikket for, at de omtalte dynamikker og konflikter er begrundet i virkelige sociale kampe og interesse-modsætninger. På et grundlæggende niveau handler den pågældende konflikt netop om *hvem*, det er, der skal have mulighed for at udvikle faglig stolthed med alt hvad dertil hører af sociale, kulturelle og psykologiske privilegier: indflydelse, arbejdsglæde, anerkendelse, stolthed, selvtillid, engagement og arbejdsenergi.

## Anden begivenhed - Krisemøde

Det pace vi kører forretning i, der fejler du ikke. Vi skal bare gøre det én gang, så dør firmaet. På stedet. Det mener jeg. Det svarer altså til, at du snitter pulsåren over midt i en hjerteoperation.

- Rene

Problemet er, at Visco sgu ikke vil ha jobrotation og opfindsomhed. De vil have forudsigelighed og effektivitet. Hvis vi skifter én mand ud, så siger Visco sgu: Vi vil ha' ham, vi talte med sidste uge tilbage. Det siger jeg sgu også til vores rengøringsfolk. Men jeg tror de fleste af vores medarbejdere ved, at de ikke finder noget større end vores arbejde med Visco.

- Ole

Problemet er at vi skal ligne en kreativ afdeling mere end vi gør nu, derfor skal vi snart flytte lidt rundt og hænge nogle plakater op og nogle sjove ting og den slags.

- Thomas

Det er blevet juli 2005. Samarbejdet med de asiatiske rentegnere er blevet en realitet og Rene har kaldt de kreative til krisemøde. Det blev annonceret sidste uge og lige siden har Thomas, Lise, Majbritt og deres kolleger i 'kreative' diskuteret, hvad mødet mon byder på. Ikke uden en vis bekymring. Deres tidligere daglige leder, Niels, har netop sagt sin stilling op. Så hvem skal nu være chef? Også al rentegnerarbejdet er nu officielt på vej til Asien. Hvad kommer det til at betyde? Det sidder jeg nu i kantinen og venter på at blive klogere på, sammen med de grafiske designere, kontaktfolkene og tekstforfatterne til kataloget.

Det er Rene, der tager ordet. Han lægger en alvor mine til rette og forklarer, at mødet er det første i en serie af møder over de næste måneder. For der er problemer, der må håndteres og ting, der må ændres. "Therefore I have called this meeting something like getting back on track in the creative department", forklarer Rene på det engelsk, der som regel anvendes under fællesmøder herinde, da mange af de ansatte har udenlandsk baggrund.

I sense frustration in your team (...) a lot of things have happened and we haven't really taken the time to sit down and talk about: okay what happened? Where does it leave us? Where are we going? What will happen in a year? That is the conversation that I will like to start. (...) We need to realize



that some of you are a little bit Visco tired. You have entered a Visco spiral. And I want to break that spiral. I want to turn it upside down. Make sure you get into a positive Visco-spiral. It's a very hard thing to do. We can only do it, if we start laughing at some of the things. If we, you know, start helping each other out, and we can see that Lise is getting crazy, because she has to do layout number 11 or .. I mean that's.... lets laugh about it. I mean turn on the music. Invite somebody out for lunch. Come back with a better mood and hit it. Follow what I mean? Make it funny. Turn it around. I feel a little bit that you are extremely good at working in silence. You know, sometimes I am saying to myself: why don't you speak to each other?

Rene forklarer, at mødets udgangspunkt er medarbejdernes frustrationer. Frustrationer ikke mindst i det daglige samarbejde med Visco. Det er det, Rene i dag vil tale om. Løsningerne på de mange udfordringer, forklarer han, handler nemlig også om selv at tage ansvar for tingene og selv tage fat på problemerne. Rene minder Thomas, Majbritt, Lise og deres kolleger om, at forhold, der måske umiddelbart kan synes frustrerende, måske netop er det, man bør være stolt af. De skal vide, siger Rene, at "you guys are doing the coolest work. You are the guys that do the work that is there for the future. This is where the whole market will be in the future". Der er derfor vigtigt, at de minder både sig selv og hinanden om, at "There are a lot of things going on in our department which is so seldom, which you can't find in any other or just a few other agencies in Denmark", hvorfor de dagligt er i færd med at udvikle "an international competence". Rene uddyber:

If you think about it, the work you have been doing for quite a number of years, a lot of other creatives would have given up on. They wouldn't have been able to continue to do what you do, working the speed and pace you do, and the kind of work that you have done. I am pretty proud. You can work 4 times faster than any other creative department.

Det er naturligvis irriterende, når ikke alle har forstået dette, indrømmer Rene. Som han udtrykker det, pisser det også ham af. Faktum er dog, at deres hårde og måske efterhånden lidt ensartede arbejde i sidste ende vil blive belønnet. For uanset om folk har forstået det eller ej, er "toughness" kodeordet for den globalt orienteret medarbejder med den ene fod i fremtiden. Det er netop dette, Rene i dag vil tale mere om. For det er måske her, det kniber lidt. Rene har noteret sig, at der er mange frustrationer over samarbejdet med Visco, men også at medarbejderne i 'kreative' er begyndt at virke opgivende. Det er det, der må laves om på. Rene fortsætter:

We simply need to ask ourselves a whole lot of questions. I think you are all very good at what you do, but I think you all have an unleashed creative potential. I think you can do more, than what you do now. I mean, has anyone of you seen Majbritts cookbooks? (ingen svarer) It's beautiful, fantastic. I mean.. that is just one example. Nobody in this team has seen Joshuas portfolio, I am 100 % sure. Nobody has seen the website Erika did, when she lived in San Francisco and programmed a website: she programmed. Nobody here knows? And that's quite funny! You sit like one meter from each other and you don't know shit. Some of you talk a lot and are pretty good friends and really share some things and that's great. But I want you to get a ten times better understanding of what each of you can do. I mean, you can do other things. And if you don't focus on the things where we can improve, it's going to be so boring to work in this creative department. So the real challenge is to talk about all the things that we are maybe insecure about, but want to try. (...) then we will all enjoy ourselves more and do things that we can get proud of, rather than doing things, we have done a million times before. That's why we should use this meeting to find a new kind of energy, a new commitment to things, to help lift us all and kind of rebuild the positive atmosphere dealing with Visco.

Rene vil have glæden tilbage i arbejdet. Glæden, forklarer han, hænger nøje sammen med ens oplevelse af ens muligheder for at bringe flere sider af ens kunnen i spil, indgå i inspirerende og lærerige samarbejdsrelationer og opleve stolthed og ejerskab over ens arbejde. Som Rene slår fast, kniber det dog gevaldigt med lidt af det hele. Rene har derfor 3 forslag med i bagagen. 1) For det første må medarbejderne blive bedre til at vise interesse for hinanden og udnytte hinandens forskelligartede kompetencer. De skal blive bedre til at inddrage hinanden og interessere sig for hinanden, for ad den vej at skabe lidt liv og variation i hverdagen. Som Rene forklarer, taler de alt for lidt sammen til daglig og det bidrager også til at gøre arbejdet mere kedeligt end det behøver at være. 2) For det andet må de blive bedre til at organisere sig mere smart og effektivt, sådan at noget af det, der tager tid og opleves besværligt sendes videre ned til rentegnerne. For, som Rene forklarer:

the only way that you guys can get more time to do things that you haven't done before is to start educate the production department. They may do it, but then it's your job to go teach them. It's your job to say to them: *Hey Thomas and I can put together 2 nights where we can teach you guys, where you are making the errors.* If you manage to educate people further down the chain, it's gonna free up your own time to focus on other things, and everybody from Heraclitus should be, you know, eager to grow.

3) Og for det tredje og sidste handler det om at genvinde indflydelsen på katalogdesignet ved at blive bedre til at udfordre Visco. Rene understreger, at

sidstnævnte kræver en både bredere og mere taktisk forståelse af, hvad de grafiske dispositioner informeres af og hvordan samarbejdet med Visco rent faktisk fungerer. Hvis medarbejderne vil have større indflydelse på katalogdesignene, må de derfor fremover gribe tingene ganske anderledes an.

*Vi må handle på handlinger, hvis vi vil have indflydelse*

I de måder, det konkrete samarbejde er arrangeret på, er der bred forståelse for, at de formelle hierarkier og arbejdsgange ligger fast. Indflydelsen på de overordnede katalogdesign kan derfor ikke være direkte. Hvis medarbejderne skal gøre sig forhåbninger om at få indflydelse på de forskellige katalogdesign, må der mere listige strategier til. Der må om man så kan sige handles på handlingerne, hvis de formelle spilleregler skal omgås. For som Thomas formulerer det: "kunsten er jo at flytte Visco, uden at de selv ved det. Sådan få dem til at føle, at det var deres ide, selv om det var vores." Rene er enig og forklarer, at (om)vejen frem går gennem de marketingsfolk i Visco, der briefer dem, der briefer de kreative i Cat/WebCorp. Majbritt byder ind med et eksempel:

- Majbritt: This Monday – and I am still high on that, because it was the first time I got input directly from the client - so yesterday I could sit down and we could make our own jobs. Now I know something to do today, which I have been participated in, creating the brief myself. And that's just lovely. That's why I feel it's very important to have information directly from the client. I think we should try to get more understanding of why they are briefing us as they do. We need to have those meetings, where we hear: *Okay what is the overall vision? Where are we going, in two or three months with the catalogue?* And then we can provide them and challenge them with our own future layouts, so that we give them ideas for the next brief, and that's the way we should do it, and not the other way around. That way Viscos marketing people can bring our ideas to the people, who are briefing us and say: *Okay this is an idea.* Coming the other way around, see? I think that's the way forward.

- Rene: Exactly! (...) It's very very difficult to win a battle about creative things with Visco, I know, but... Some of the challenges that I see are Strategy! We need to be better at really understanding: what is the strategy. So I want Lise to understand, what Visco's strategy is. Why is the catalogue as it is? Why do we have 4 pages with this and 5 pages with that? Why do they have this product on the frontcover and that product on the back? What is happening in the market? (...) Actually if you look at all Viscos competition, their catalogues start with some products before other ones. Why? Because the first market is growing faster than the other market. So it would be great for me, if we all understood the strategy, so we could all challenge Visco. Because if you really understood the challenge behind their strategy, you would

be able to sit down one night and say: *Tonight I want to do a new 24 picture catalogue. And I will be able to argue, why I only have 10 products in it. I will be able to argue why there is 80 % of this product and 20 % of that product.* And I mean, that takes a hell of a lot to get to that level. Really to understand: Where does Visco earn their money. What generates the calls (...) But the creative work is like freedom. Its like, it's in here sometimes (Rene sætter fingeren på sin tinding). I know there are limitations in everything. But let's challenge it. Let's not give up on it. We can make things happen. *Understand the industry, you are working in! How big a market share does Visco have in the different countries? What is Visco's brand awareness?* You don't even know? I mean its fundamental questions that we all need to know. If you understand the market, then you can convince the client about the layouts and get influence. You know. The other day, I went to one of the computerguys and asked him: how does a computer work? And he basically took me through it. I remember Åkerberg told me a story about Viberg (kendt reklamemand). They were working on some Battery-commercial, and Viberg would meet with professors from the university to understand in detail how a battery works. He would take his time and say: okay I am gonna meet with professors, cause now I want to know everything about batteries. Then he enters the client meeting and suddenly he knows everything about batteries and Åkerberg knows everything about beer. Everything. They studied to learn about the products, they are going to market. I want you to do the same. Okay?

-Joshua: But that's something you haven't got, that I can see in our process here. Before I came here, every time I was putting work forward to the client, it was a given, that I was going to write a creative argumentation. So when the client sees it, they hear that argumentation. But you know, here, the pace is very high and .. also I think it would be an awful lot to try and like... do that with this.

### *Alt er muligt, men langt fra alt kan lade sig gøre*

Ovenfor er endnu nogle lange passager medtaget, der bringer os vidt omkring og derfor også nemt guider vores opmærksomhed i forskellige retninger. På krisemødet diskuteres dilemmaer i både Renes og medarbejdernes hverdag. Og det jeg vil frem til, er hvorledes disse dilemmaer knytter an til den forrige fortælling og herigennem til Cat/WebCorps udvikling, idet begge rummer vægtige ledelsesmæssige tilskyndelser til "outsourcing" og "globalisering". Ikke ud fra økonomiske hensyn, men før det ud fra forsøg på at håndtere sociale dilemmaer og konflikter i hverdagens arrangementer. Lad os starte med at bevæge os lidt rundt om ovenfor citerede krisemøde og i den forbindelse lægge ud med at vende tilbage til de forhold, mødet omhandler og derved bevæge os længere ind og rundt om de forhold, der diskuteres. Som jeg tidligere beskrev dem:

Tidligere sad Thomas sammen med de øvrige kontaktfolk og rentegnere i teams, der arbejdede sammen med forskellige nationale afdelinger i Visco. Gennem hverdagen fik han en vis forståelse af, hvorfor tingene så ud som de gjorde: han hørte rentegnerne bande over hans oplæg til færdiggørelse eller overhørte tekstforfatternes eller kontaktfolkenes samtaler med Visco-medarbejderne i de forskellige lande. Ofte måtte han også selv tage telefonen, når en fra Visco ringede, mens f.eks. teamets kontaktperson, Anna, var nede og ryge, ligesom andre indimellem tog telefonen for Thomas, når han var gået efter kaffe. Gennem hverdagen lærte både Thomas og de andre grafiske designere, Anna og de øvrige kontaktfolk, samt temaets rentegnere og tekstforfattere stadig mere om de sammenhænge, de hver især indgik i og de fik således indsigt i de bredere praksissammenhænge, de deltog i med deres handlinger. Derudover udviklede de også specifikke situerede forståelser af hverdagens udfordringer; fælles tricks og smutveje rundt om hverdagens formelle rutiner og en situeret fælles viden om det fornuftige i indimellem at afvige fra dem. Sendte Anna et oplæg med tomme felter, var Thomas klar over, at det ikke skyldes forglemmelse, men manglende information fra kunden. Selv om manualerne udtrykkeligt advarede mod den slags og havde udførlige beskrivelser af, hvad man skulle gøre i tilfælde af ”tomme felter”, var der således ingen ko på isen. Gennem Thomas’ deltagelse med de andre udviklede han og hans kolleger selvstændige forståelser af tingenes betydning i hverdagen - og et vist fællesskab om netop denne indsigt i, hvad der fra deres ståsted skulle til for at deltage på kompetent vis i den fælles praksis.

Med overgangen til Master-modellen og dens organisationsform, er meget af dette imidlertid forandret. Med master-modellens implementering må langt mere af det udførte arbejde og dets procedurer specificeres og standardiseres og meningen med hverdagens procedurer og systemer derfor genforhandles og håndteres på ganske nye måder. De tidligere muligheder for og tilskyndelser til at vedligeholde og koordinere den fælles praksis vha. situerede forståelser og lokale menings-forhandlinger, er blevet vanskeligere og mere usikker i Thomas’ hverdag. Den lokalt forhandlede mening med de mere flydende ikke-formaliserede koordineringer er forvandlet til risikomomenter og dele af den situerede viden derfor blevet stadig mere problematisk. ”Tomme felter” i produktionsdokumenterne giver nu snarere anledning til misforståelser end forståelse og deltagelsen i samarbejdet på tværs af de adskilte sammenhænge må nu forstærkes på nye måder: gennem mere formaliserede procedurer og eksplicitering af mange af hverdagens hidtil mere uformelle og ikke-ekspliciterede vaner, handleformer og forståelser.

Etienne Wenger skriver et sted, at ”Practice is about meaning as an experience of everyday life”. (1998, s. 52). Med denne formulering peges på andre konceptualiseringer af mening end dem, vi finder i leksikale definitioner. Spørgsmålet om ting og forholds konkrete mening kan ikke analyseres med hjælp fra opslag og filologisk analyse. Meningen med vores handlinger og betydningen af de redskaber, vi anvender i koordineringen af vores praksis, har først og fremmest handlepraktiske forankringer. Netop derfor går tingenes formelle og objektive betydning aldrig rastløst op i de mangefacetterede oplevelser og sammenhænge, hverdagens sanselige praksis giver anledning til for dets deltagere. Meningsforholdet i praksis er aktivt og indvævet i ens deltagelse i bredere sociale handlesammenhænge, hvorfor meningen med tingene hverken formidles leksikalt eller filosofisk. Hvad meningen med ”tingene” er, involverer dialog, samarbejde og forhandling med andre om konkrete fælles aktiviteter og udgøres derfor altid af to uadskillelige men komplementære processer: deltagelse (participation) og reificering (objektivering). Begrebet deltagelse udtrykker at mening på een gang er noget subjektivt men fælles. Begrebet ”Reifikation” refererer til de formgivende processer, hvorved vi gennem vores deltagelse producerer og reproducerer ”objekter” i vores omverden, der:

congeal this experience into ”thingness”. In so doing we create points of focus around which the negotiation of meaning becomes organized. Again my use of the term reification is its own example. I am introducing it into the discourse because I want to create a new distinction to serve as a focus around which to organize my discussion. Writing down a law, creating a procedure, or producing a toll is a similar process. (Wenger 1998, s. 58).

Begrebet deltagelse lægges her til rette indenfor de tidligere beskrivelser af begreberne *deltagelse, handling og praksis*. Vores handlinger indskrives i bredere struktureringer af social praksis, hvorfor vi med vores handlinger er aktive deltagere, men netop deltagere, dvs. aktive med begrænset udsyn til og indsigt i de komplekse sammensatte praksisser, vi deltager i. Til denne grundtanke føjes nu en interesse for handling og praksis som knyttet i komplementære processer af deltagelse og reificering: sociale processer og objektiveringer. Objektiveringer er tænkt at reificere særlige handlemåder og forståelser i diverse redskaber, der bidrager til at stabilisere, koordinere, udvikle og vedligeholde de sociale handlinger og praksisser (f.eks. i form af bestemte sproglige momenter, institutionelle momenter, momenter af materiel praksis (værktøj, redskaber, processystemer), momenter af sociale relationer (reificerede vaner, rutiner, cykliciteter) og/eller imaginære momenter (reificeringer af overbevis-

ninger, fantasier og billeder på vores omverden: Ideer om rettigheder, autonomi m.m.).

Begrebsparret deltagelse-reifikation knytter meningsbegrebet til et fokus på individet, der ikke har afsæt i det rent individuelle og til et fokus på det fælles, som noget, der gøres af individer. Pointeringen af begrebernes uadskillelighed og irreducible gensidighed, understreger, at meningsforholdets dualitet mellem deltagelse og reificering er mere grundlæggende og omfattende end f.eks. vores evne til at sætte ting og forhold på ord og begreber, og at deltagelse og reifikation ikke står og ikke *kan* stå overfor hinanden i nogen fuldstændig forstand: Selv de mest fastlagte, standardiserede og rutine-scriptede arbejdsprocedurer fordrer selvstændig deltagelse af dens deltagere, ligesom selv den mest anti-autoritære *lassaiz faire* pædagogik må reificeres i bestemte handleformer, forståelser og organisationsmåder. Det er vigtigt at notere sig, idet det netop har betydning for, hvordan vi senere skal begrebsliggøre de magtmæssige forhold og asymmetrier i Cat/WebCorps praksisser.

Overgangen til Master-modellen gør i dag Thomas' arbejde mere ensartet og kedeligt, men ikke fordi, der nu er behov for mindre deltagelse, men fordi der er behov for deltagelse på nye måder og betingelser. Arbejdet kræver nu en øget deltagelse fra Thomas og hans kolleger i at få systemerne til at virke efter hensigten og derfor deres deltagelse i at aligne sig til snarere end forhandle om hverdagens bredere handlesammenhænge og reifikationsmomenter. Det kræver naturligvis fortsat en masse fortolkning og en aktiv indsats fra Thomas og Lise, Majbritt og Joshua. For nok er arbejdet blevet mere ensartet, men det kræver netop en personlig indsats at muliggøre denne ensartethed - ikke alene praktisk, men også socialt og mentalt. Hvis hverdagens fortsat brogede, omskiftelige og geografisk varierende forhold skal passes ind i de rationelle systemers lineære procedurer og procesbeskrivelser, er der konstant noget, der må varieres før tingene kan fungere og blive ensartede: Der er formelle regler, der må brydes, før de formelt kan følges. Og også alle disse variationer og regelbrud må videst muligt forhandles og koordineres socialt. I en vis forstand er det mindst lige så krævende, at sikre den øgede ensartethed og regelmæssighed som Master-modellen fordrer, som det tidligere var at lokalisere og variere tingene på mere løst specificerede måder. Arbejdet kræver således fortsat Thomas' aktive deltagelse. I modsætning til tidligere, er erfaringen af tingenes betydning og mening dog blevet sværere for Thomas at dele og forhandle med hans kolleger i Cat/WebCorp. Dels fordi erfaringerne heraf tidligere kunne deles gennem mere informationsrige kropslige og uformelle processer i hverdagen: Den henkastede sukken fra hans kollegaer, de telefonsamtaler, han i princippet ikke skulle deltage i, men alligevel endte med

at tage, de uundgåelige samtaler med de andre grafiske designere, rentegnerne, kontaktfolkene og tekstforfatterne, der hver især bidrog med indsigt i den fælles praksis' mangfoldige aspekter og derfor til mere nuancerede billeder på og perspektiveringer af det sammensatte fælles, Thomas var del af og deltog i. Måderne hverdagens opgaver i dag skal løses på har ændret meget af dette. Måderne arbejdet i dag giver mening på for Thomas, har derfor også ændret sig.

De udførlige reifikationer af arbejdets procedurer gør det lettere for nyansatte og udefrakommende at hoppe direkte ind i arbejdsprocesserne, hvilket er en rasende fordel, når der er mange omstruktureringer og man derfor ikke nødvendigvis kender ens samarbejdspartnere ”i den anden ende”. Hverdagens organisering giver således fortsat mening på de betingelser, den fælles praksis nu er tilrettelagt på. Denne tilrettelæggelse virker ganske selvfølgelig og nødvendig. Det ændrer dog ikke ved det faktum, at en større del af Thomas' og mange af hans kollegers konkrete arbejdsprocesser nu reguleres vha. udspecificerede interaktions-manuskripter, der reducerer behovet for erfaring, indsigt og forståelse for arbejdets *bredere* sammenhænge og forbindelser. For nok er der et voksende behov for erfaring, indsigt og forståelse for systemernes konkrete virkemåde og hvad der skal til, for at få dem til at virke, men der er ikke længere samme behov for indsigt i, erfaring med og forståelse for de standarder, der anvendes og de bredere sociale sammenhænge, Thomas' arbejde indgår i og som de data, der løber igennem disse systemer, forcerer. Hvorfor ser kataloget ud på denne måde og ikke en anden? Hvorfor er det disse produkter og ikke andre produkter, der skal ”udstilles” osv. Dette er spørgsmål, Thomas vidste mere om før end nu. Og det er spørgsmål, det er blevet betydeligt vanskeligere at få svar på i hverdagen.

### *Social praksis' meningsniveau*

Den britisk/skotske økonom, liberalist og moralfilosof, Adam Smith, skrev i værket *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (fra 1776) en passage, hvis betydning i forhold til vores forståelse af forholdet mellem arbejde og mening, formentlig er svær at overvurdere:

“In the progress of the division of labour, the employment of the far greater part of those who live by labour, that is, of the great body of the people, comes to be confined to a few very simple operations, frequently to one or two. But the understandings of the greater part of men are necessarily formed by their ordinary employments. The man whose whole life is spent in performing a few simple operations, of which the effects are perhaps always



the same, or very nearly the same, has no occasion to exert his understanding or to exercise his invention in finding out expedients for removing difficulties which never occur. He naturally loses, therefore, the habit of such exertion, and generally becomes as stupid and ignorant as it is possible for a human creature to become. The torpor of his mind renders him not only incapable of relishing or bearing a part in any rational conversation, but of conceiving any generous, noble, or tender sentiment, and consequently of forming any just judgment concerning many even of the ordinary duties of private life. (s. 782).

Hvad Smith synes at overse, er at adskillelsen af konceptualisering fra udøvelse aldrig kan være total, hvorfor vi også griber sagen forkert an, hvis vi giver os til at diskutere om Thomas' arbejde er blevet mindre krævende og mere "fordummende". Det vi skal bemærke er snarere noget andet.

Hvad angår social praksis' meningsniveau, kan deltagelse og reifikation; praksis og redskabsbrug; proces og objektivering aldrig skilles helt ad, idet begge aspekter forekommer meningsfulde og således komplementerer hinanden. Vi producerer som regel de reifikationser (vaner, aftaler, begreber, teknologier og teknikker m.m.), der er nødvendige for, at vi kan fortsætte med det arbejde, vi deltager i, på de betingelser, det er organiseret på og som vi derfor deltager på. For Thomas og Lises vedkommende forekommer organiseringen af hverdagen derfor bestemt ikke meningsløs og derfor heller ikke fordummende i nogen almenyldig forstand. De oprindelige arbejdsmåder, der i sin tid formede de smarte workflow-engines og som i en vis forstand nu er blevet udgrænset fra praksis, er også et resultat og produkt af Thomas' egen deltagelse i den fælles praksis. De nye arbejdsformer og måderne, han i dag udfører sit arbejde på er derfor ikke kun et resultat af ydre begivenheder. Thomas er bekendt med dette. Hans deltagelse i disse dynamikker gav imidlertid mening, fordi de tidligere lod positive ting og muligheder komme til syne i hans hverdag. Han kunne bare ikke forudsige det samlede mulighedsfelt og derfor heller ikke, at de ville ende med at lægge sig til rette, som de gør i dag.

Som tidligere nævnt: Det interessante ved teknologien – og i bredere forstand vores redskaber og teknikker - er, at de ofte ophører med at fremtræde som ting for i stedet at lade andre ting komme til syne. Tingene udvikler sig derfor ikke pendulerende mellem meningsfuldhed og meningsløshed, men over flydende overgange og transformationer af, *hvordan* tingene giver mening i og på tværs af konkrete handlesammenhænge.

Thomas og Lise har fuld forståelse for, at arbejdsprocedurerne i dag må være klarere, mere udpenslede og systematiserede, hvis arbejdsopgaverne skal kunne løses på de nuværende betingelser. De ved, det er ganske risikabelt, hvis specifikationer ikke forsøges vedligeholdt - ikke alene for én selv, men

også for ens projektkolleger og i bredere forstand virksomhedens fastholdelse af dens kunder. Det aktuelle samarbejde med f.eks. Visco er utænkeligt uden disse specifikationer. Og også i forhold til de nye asiatiske rentegnere, Thomas og Lise netop er begyndt at samarbejde med, kan man vel dårligt være andet bekendt end at formalisere arbejdsgangene og eksplicitere så meget af arbejdet som muligt i de forhåndenværende systemer. De nye rentegnere aner jo ikke, hvordan tingene normalt gøres, så her er udpenslinger bestemt en stor hjælp, ja et udtryk for et naturligt hensyn.

For Thomas og Lise indebærer de øgede og teknologiske reifikation af arbejdets procedurer derfor ikke nødvendigvis et meningstab. De giver fin mening. Problemet omkring den stadig mere overordnede adskillelse af konceptualisering fra udøvelse manifesterer sig derfor ikke som et spørgsmål om meningsfuldhed overfor meningsløshed, viden eller dumhed. Det centrale spørgsmål er derfor heller ikke, om Thomas' arbejde resulterer i læring eller ej eller giver mening eller ej, men *hvilken* læring og mening, hverdagen giver anledning til og *hvordan* tingene kan blive meningsfulde.

### *Den vidende uvidenhed*

Den emergerende distribution af deltagelse og reifikation i Thomas' og de øvrige medarbejdere i design-produktionen, indebærer en forskydning fra deltagelse omkring deres egen fortolkning af og forhandlinger om arbejdsopgavens bredere sammenhænge til deltagelse omkring forstærkninger af den ledelsesmæssige mening med de konkrete arrangementer. I stedet for at bruge sin energi på at bekymre sig om urealistiske forventninger til hans arbejde, bruger Thomas og hans kolleger derfor i stigende grad deres energi på at få mening ud af deres voksende uvidenhed om det bredere fælles. Men der er tale om en specifik og meningsfuld uvidenhed: en funktionelt arrangeret indskrænkning af, hvad det i hverdagen giver mening for Thomas at interessere sig for, lære om og derfor bruge sin energi på. Thomas' uvidenhed er en *informeret* uvidenhed, der knytter sig til den reflekterende medarbejders håndtering af hverdagens dilemmaer og faktiske handlebetingelser. En vidende uvidenhed f.eks. om betydningen af de teknologisk medierede indramninger af og grænseposter for den sociale kontakt, vidensdeling og indsigt, Thomas nu har adgang til. For nu at vende tilbage til et allerede citeret udsagn af lederen, Ole:

Jeg kan jo ikke vide alt og jeg vil ikke vide alt. For så skal vi have en helt anden struktur. Så kan du bygge en pyramide så høj mand, at du tror det er

løgn, til at kontrollere os alle sammen. Den virksomhed vil vi ikke ha', men det stiller helt vildt mange krav til dig.

Hvad Ole kontemplerer i dette citat, er betydningen af de aktive principper for uvidenhed, der væver det organisatoriske arrangement. Den vidende uvidenhed, som er en del af de organisatoriske arbejdsdelinger og arrangerede deltagerbaner i Cat/WebCorp. Hvad man ved og forventes at vide kan ikke isoleres fra de konkrete organisatoriske arrangementer. Det er den samme form for arrangeret vidende uvidenhed, medarbejderne under krisemødet er samlet i kantinen for at diskutere, udlægge og håndtere.

Oles udtalelse er hentet ud af en sammenhæng, der handler om nødvendigheden af og muligheden for at uddelegere hans ansvar for og viden om mange af medarbejdernes kvaler og bekymringer ud til mellemlederne. Med konkret kontakt følger også viden og ansvar, samt forventninger om, *hvad* man har viden om og tager ansvar for. Ole beskrev på den baggrund hvorledes decentralisering bidrog til at minimere bestemte forventninger til Ole, idet centralisering også arrangerer specifikke former for vidende uvidenhed. En vidende uvidenhed, der lettede Oles hverdag og medførte ”mindre ondt i maven”.

I forhold til personaleansvar arrangerer Ole aktivt den vidende uvidenhed. Det er på sin vis det samme princip, Thomas' og Lise tilskyndes at koordinere deres fælles entrepriser omkring. Men der er i Thomas' og Lises tilfælde tale om en ganske anden form for informeret uvidenhed, idet den, modsat Oles, ikke ledsages af muligheden for at arrangere sig ud af triste arbejdsopgaver for i stedet at kaste sig over nye spændende projekter. Thomas' vidende uvidenhed frigiver ikke megen tid og energi til at fordybe sig i og få større indsigt i og indflydelse på arbejdsopgavens bredere sammenhænge. Hans deltagelse er tydeligvis arrangeret på en ganske anden deltagerbane. Thomas' og Lises deltagelse er vævet ind i arrangerede tilskyndelser til at fokusere deres energi og opmærksomhed på bestemte forhold og forståelser. Forståelser af, at det er deres opgave at vedligeholde den fleksible produktionsform og andres opgave at udvikle den. Forståelser af, at det er deres opgave at få indsigt i produktionsformens praktiske detaljer og vedligeholdelse og andres opgave at få indsigt i og udvikle arbejdets bredere politiske, samfunds- og markeds-mæssige sammenhænge og forbindelser.

Thomas og de andre medarbejdere i 'kreative' vil bestemt gerne have større indsigt i hverdagens sammenhænge, sådan som Rene efterlyser i krisemødet: større forståelse for, hvorfor katalogerne m.m. ser ud som de gør og bedre muligheder for at få indflydelse på det. Fordelene ved og overhovedet

muligheden for, som Rene foreslår, at hive sig selv op ved hårrødderne og tilegne sig denne indsigt, er dog ikke helt så lige til og indlysende. Heller ikke efter Rene, kort efter mødet, vitterligt ansætter en markedsanalytiker til at stå til rådighed for ledere og medarbejdere i Cat/WebCorp. Som det tidligere gjaldt for husets rentegnerne, tilskyndes også de grafiske medarbejdere nu i stigende grad til at få hverdagen til at give mening på anderledes måder end tidligere. I dag kræver det et minimum af bredere organisatorisk indsigt at forstå arbejdsdokumenternes specifikationskrav og arbejdet kan derfor udføres uden hverken forståelse for eller indsigt i enkeltfunktionernes bredere sammenhænge og forbindelser. I stedet for at bruge sin energi på at bekymre sig om irrelevante forventninger, bruger Thomas og hans kolleger i produktionsteamet derfor i stigende grad deres energi på at få hverdagen og deres forandrede situation til at give mening på *disse* betingelser og *nye* måder. Hverdagens handlebetingelser tilskynder viden om og forståelse af, at Thomas' arbejde "blot er et arbejde", hvorfor han da også at begyndt at overveje, om han ikke skulle finde noget andet:

Noget der spænder lidt bredere, hvor man både var med på ideerne, man var med til at udføre ideerne og man færdiggjorde dem. Det er da det næste arbejde, jeg skal ha'. Det skal da spænde videre end det her.

Hverdagen er begyndt at kaste lys på Thomas' position i et faktisk virksomhedsmæssigt hierarki og hans mere perifere placering i samme. Det er derfor også blevet mere meningsfuldt for Thomas at investere sin energi i arbejdet ud fra disse handlebetingelser. Det er bl.a. disse erfaringer og ændrede meningsoplevelser, der skaber behov for et "krisemøde". For som Rene indleder mødet med at forklare, handler det jo om, at nogen af dem er begyndt at hænge med næbet. Et par dage efter første "krisemøde" uddyber Majbritt og Thomas denne forklaring på følgende måde:

- Majbritt: "Måske handlede mødet også om, at Rene nogen gange kan have lidt svært ved, at ikke alle kan brænde lige så meget for firmaet som ham. Han skal lige lære, at det også er et arbejde for nogen, hvor vi har et liv ved siden af.

- Thomas: Ja. Nogen gange kan jeg ikke lade være med at tænke på, hvor hul i hovedet, det i grunden var, så meget vi arbejdede, dengang jeg startede. Men det er blevet bedre, synes jeg. Vi er blevet bedre til at sige fra på det sidste. Der skal jo være lidt rimelighed i det.

## Dilemmaer mellem kunde- og medarbejderhensyn

Rene har indkaldt til krisemøde, fordi medarbejdernes frustrationer i sig selv er frustrerende. Rene er interesseret i at have glade medarbejdere, der værdsætter deres ansættelse i Cat/WebCorp og taler godt om virksomheden i branchen. Og han har gentagne gange fortalt både medarbejdere og under tegnede, hvor vigtigt det er for ham, at Cat/WebCorp er et godt sted at være ansat og at medarbejderne er glade for at være der. Rene forstår sig selv som en god og hensynsfuld leder, der går op i at skabe gode arbejdsbetingelser for hans ansatte og selv om han har fået adskillige interessante tilbud fra store reklamebureauer, der gerne vil opkøbe Cat/WebCorp og han da ”indimellem har leget med tanken”, ender han ”altid med at afvise tanken totalt”. For selv om han og familien ”sådan set nok [kunne] leve temmelig godt resten af vores liv, hvis bureauet blev solgt”, forklarer Rene, at:

det skal det altså ikke bare. Vi må ikke bare sælge det til nogen svin vel. Det kan jeg sgu ikke og sådan nogen er der altså. Der er sådan nogen, der bare er iskolde. Dem vil jeg ikke sælge til. Vi har en kontrakt liggende lige her, som godt vil købe det. Vi kan bare skrive det under og så var det solgt på stedet. Det vil jeg ikke. De er idiotiske. De er sidsyge. De behandler ikke folk pænt. Det er verdens største kommunikations-koncern, der vil købe. De er bare onde du. De hedder bare Mammon. Og du ved, når man har solgt, så skal man jo være der i 2—3 år bagefter ikke. Dem kan man selvfølgelig godt hulte sig igennem og være ligeglad, men man kan ikke gå rundt blandt de folk og være ligeglad. Man bliver nødt til at gøre det på en måde, så det vil være et realistisk og ærligt forsøg på at gøre et eller andet. Sørge for at folk behandles pænt.

Rene bestræber sig på at behandle sine medarbejdere ordentligt. Hans bestræbelser er imidlertid vævet ind i modsætningsfulde handlebetingelser, på hvis grund der både er brug for medarbejdere, der er i stand til at levere, hvad der kræves for at fastholde en kunde som f.eks. Visco: medarbejdere der forstår nødvendigheden af at kunne handle på det uforudsigelige og indimellem ofre sig for virksomheden. Men også medarbejdere, der videst muligt er mulige at erstatte, fyre, flytte og omarrangere. Kort sagt medarbejdere der både evner selvstyre og ydrestyring og som udviser forståelse for og engagement i begge henseender. Så er det ikke fedt, når ens ansatte i stigende grad sidder tavse hen med triste ansigter og synes stadig mindre motiverede til den så vigtige ekstra indsats. Ikke mindst når man som leder samtidig føler sig forpligtet på at komme med løsningsforslag og udvise engagement i forhold til ens medarbejders trivsel. Det er både frustrerende og risikabelt. Frustrerende, fordi det udstiller en vis ledelsesmæssig afmagt. Risikabelt, fordi det tillige på

sigt kan give alvorlige problemer, når hverdagens konkrete produktive kredsløb ikke giver plads til trods eller obstruktion i de intensive produktionskredsløb, virksomheden deltager i.

Der er brug for medarbejdere der, som to af IT-dregnene gjorde det et par uger før krisemødet, stiller op kl. 2 om natten, fordi en dataserver i London er gået ned. Medarbejdere, der som Lise vendte næsen tilbage mod kontoret midt i hendes sidste påskeferie, efter en krise-telefonoprigning fra Rene. Engagerede medarbejdere er uundværlige i Cat/WebCorps intense produktionskredsløb. Ligesom de uundværligt engagerede medarbejdere videst muligt må være undværlige: mulige at fyre, erstatte eller udskifte med kort varsel og uden for mange forsikringer om det modsatte. Krisemødet med Thomas og Lise er frustrerende i mere end én forstand og minder i øvrigt Rene, forklarer han mig kort efter mødet, om tidligere krisemøder med rentegnerne. De rentegnerne, der nu er på vej ud til fordel for Asiatiske rentegnerne. Også disse møder, forklarer Rene, handlede om et dalende engagement blandt medarbejderne, en ulmende utilfredshed og stadigt voksende forespørgsler om en sikkerhed, der ikke kunne gives; en tryghed, der ikke kunne leveres.

### *Fleksibilitets ledelsesmæssige dilemmaer*

Fleksibilitet handler ikke blot om øget frihed, men også om tab af rettigheder. De netværksbaserede produktionsarrangementer er nok organiseret omkring en vis decentralisering af de interne hierarkier og løsere direkte kontrolformer, men de er fortsat organiseret omkring horisontale tværkontekstuelle hierarkier, der udtrykker sig i en skærpet betoning af en kronisk uforudsigelighed og usikkerhed, der konstant må håndteres og de øgede risici for både én selv og andre ved ikke at gøre det. Usikkerhed er også en kontrolform, hvori ydre styringen nemt kalder på selvkontrol og således fremstår som indrestyring. Det er imidlertid ganske vanskeligt at ændre på denne grundbetingelse i arbejdet. Så når *den* ikke står til at ændre, må man prøve at ændre uden (om) den. Dette synes kun at efterlade én mulighed: nemlig at man beder folk om at hive sig selv op ved hårene. Det er denne kompetence og egenskab, det giver mening at fremhæve og præcisere i situationen og tilmed fremhæve og præcisere som den test, der skiller fårene fra bukkene; de ressourcestærke fra 'alle de andre', den 'globalt tænkende fremtidsorienterede medarbejder fra den gammeldags reklamemand. Man må være "tough" og selv tage ansvar for tingenes tilstand. Og man må tilkæmpe sig rettigheder og privilegier ved at handle på handlingerne, enten ved videst muligt at sende så mange af hverdagens elementer af nødvendighed videre ned eller ud af systemet og/eller ved

at søge indflydelse opad gennem manipulationer af de formelle beslutningsgange via de mere uformelle forbindelser, relationer og kontakter, man har adgang til. Det er den strategi både Rene og Ole dagligt benytter sig af og den, medarbejderne også anbefales at anvende i deres håndtering af hverdagens udfordringer.

Når Rene kaster sig ud i det umiddelbart risikable forehavende, at appellere til medarbejdernes bestræbelser på autonomi og selvstændighed udtrykker det ikke nødvendigvis en hensigt om at manipulere. Det udtrykker også en vis desperation og derfor også en vis afmagt overfor de organisatoriske arrangementers virkemåder og de forfulgte forretningsmæssige muligheds iboende elementer af nødvendighed. Rene er fokuseret på at anvise de handle- og mulighedsfelter, hvori medarbejderne fortsat i dette arrangement kan genkende sig selv som moderne medarbejdere med et spændende og udviklende arbejde, hvis udøvelse de har indflydelse på. Rene formulerer sig derfor fortsat på en grundidé om sammenfaldende interesser mellem ledelsen og medarbejderne og han forsøger at etablere sammenfald mellem hans egne og medarbejdernes ønsker om medbestemmelse og udviklingsmuligheder. Medarbejderne må huske, at det arbejde de udfører udvikler deres "internationale kompetencer" og konstituerer "the work of the future", hvorfor arbejdets udfordringer placerer dem "where the whole marked will be." Det handler blot om at lokalisere de sprækker i hverdagens handlebetingelser, hvorfra der fortsat kan slippe lidt "demokratiserings-lys" ind. Det handler om at finde de knapper, der stadig kan skrues på, uden at de overordnede forretningsbetingelser sprænges eller risikeres. Forskellen mellem det sjove og det mindre sjove arbejde, forklarer Rene, må findes i den individuelle indsats: Den enkelte medarbejder må selv 'lette røven': sætte noget musik på, invitere en kollega på frokost, interessere sig for de andre - om ikke andet så for variationens skyld. Den enkelte medarbejder, må selv sætte sig ind i markedet og blive en selvbestaltet markedsanalytiker, for hvis man forventer at ens ideer bliver valgt, må man starte med at sikre sig, at man selv er på forkant med markedsudviklingerne.

Det interessante i ovenstående er ikke nødvendigvis det indlysende utilstrækkelige ved Renes løsningsforslag, men måske i højere grad, at sådanne forslag kan blive meningsfulde at fremføre. Når medarbejderne på 2. og 3. sal, tolker de beskrevne udfordringer på ganske andre måder end f.eks. Emilie i køkkenet, hænger det dog også sammen med forskelle i de måder, deres respektive hverdag og praksis er arrangeret på. Thomas' praksis involverer andre former for ikke-deltagelse end Emilies: Færre muligheder for og tilskynelser til at diskutere hverdagens udfordringer med hans nærmeste kolleger.

Langt tættere og mere direkte kontakt med de kunder og eksterne samarbejdspartnere, der åbner Thomas' eget perspektiv på hans praksis, og færre muligheder for og tilskyndelser til at søge indsigt i arbejdets bredere betydning og sammenhænge.

#### *Deltagelse som en form for ikke-deltagelse*

Deltagerne i Cat/WebCorp er på sin vis alle perifere deltagere i hinandens praksis. Emilies, Renes, Oles og Thomas' konfliktuelle deltagelse i det sammensatte fælles involverer derfor også forskellige former for ikke-deltagelse; idet enhver form for deltagelse i en vis forstand er arrangeret på specifikke abstraktioner fra den konkrete praksis' øvrige sammenhænge. Det er bl.a. derfor, der er tale om en konfliktuel Kooperation.

Wenger skriver et sted, at "non-participation is, in a reverse kind of fashion, as much a source of identity as participation" (1998, s. 164). Jeg forstår formuleringen sådan, at vi former vores arbejdsidentitet, arbejdets mening og vores engagement i samme på de givne betingelser, vi deltager på, og dvs. også ud fra de praksisser, vi *ikke* deltager i qua vores deltagelse. For Thomas' vedkommende erfares hverdagens elementer af vidende uvidenhed og "ikke-deltagelse" både positivt og negativt: på en og samme gang som restriktivt og mulighedsskabende; indsigtsgænskende og indsigtsskabende. På den ene side som øget utilfredshed over, distance til og disengagement i forhold til de konkrete arbejdsopgaver og på den anden side som øget anledning til at udvikle analytisk distance til hans arbejde og indsigt i arbejdsforholdets konfliktualitet og en heraf affødt tilskyndelse til at fokusere på andre ting, få 'andre prioriteter i hans hverdag end hans lønarbejde' og eventuelt blive bedre til at 'sige fra' overfor urimelige arbejdskrav.

En af de bærende præmisser for dialogen i krisemødet er, at de konkrete arbejdsmæssige vilkår og arrangementer ikke opleves at stå til ændring – hverken af medarbejderne eller Rene. Og hvordan kunne de også det, kan man spørge, når de i vid udstrækning tegner virksomheden og fra ledelsesmæssigt hold reificeres som Cat/WebCorps specifikke kompetence og succesnøgle. Medarbejderne er bekendt med de faktiske arbejdsbetingelsers betydning for det eksisterende samarbejde med virksomhedens største kunder. De opfordres dog ikke af den grund til at indskrænke deres ønsker og forventninger om en vis indflydelse, medbestemmelse og variation i og på deres arbejde, samt adgang til et berigende socialt samvær i hverdagen. Det, der er til diskussion, er ikke om disse forventninger kan eller bør opfyldes, men hvordan de kan opfyldes på de givne betingelser. Dette er værd at notere sig, da det kaster lys på mere grundlæggende dilemmaer og spændingsforhold i



Cat/WebCorps fleksible netværksbaserede produktionsform og de tidsrigtige italesættelser af denne organisationsform som udviklende og mere humanistisk og demokratisk.

*Viden går ikke forud for praksis – viden er praksis*

Rene efterlyser medarbejdernes indsigt i de sammenhænge, hverdagen spindes af og det er denne indsigt, viden og erfaring, hverdagens handlebetingelser netop ikke giver anledning eller lejlighed til at erhverve sig. I et demokratisk perspektiv er det absurde heri ikke ideen om, at medarbejderne er interesseret i at erhverve sig denne viden. Det absurde består i, at denne ide synes relevant, forstandig og rimelig at fremføre i den konkrete situation. Kort sagt eksistensen af ledelses- og organisationsformer, der gør meningsløse forslag meningsfulde.

Forslaget implicerer den præmis, at viden kan forstås løsrevet fra praksis. Abstrakt betraget kan man naturligvis tilegne sig viden om hvad som helst og betragte resten som manglende formåen eller uvidenhed. I hverdagens konkrete sammensatte forbindelser og virkelighed, handler manglende viden dog aldrig blot om uvidenhed, ligesom det *at* vide handler om langt mere end blot kognitive evner og en formel adgang til data. Spørgsmålet er ikke, hvad deltagerne ved eller ikke ved, men før det, hvad der giver mening og hvad man tilskyndes at vide og interessere sig for: *hvordan* man ved, med hvem og på hvilke betingelser for læring. Spørgsmålet er ikke, *om* der læres eller ej, men *hvad* der læres og hvad det giver mening at lære, de forskellige steder i Cat/WebCorp.

Enhver bestemmelse af engagement, indsigt og viden som en isoleret individuel besiddelse abstraherer fra det konkrete livs kompleksitet og indebærer derfor en usynliggørelse af hverdagens konkrete forbindelser og sammenhænge og den vægt og betydning, disse har for vores handlemuligheder. Rennes løsningsforslag savner viden om og derfor hensynstagen til, hvorledes det at 'lette røven' og inddrage hinanden savner konkrete tilskyndelser i Thomas' og Lises hverdag. Endnu mere abstrakt bliver det dog med forslaget om, at medarbejderne må søge indflydelse på deres arbejde gennem en individuel tilegnelse af radikalt nye erfaringer og indsigt om udviklingerne på IT-markedet. Viden og indsigt konceptualiseres her som transportabelt objekt, ikke som en praksisbetinget begivenhed. Med disse forslag trækkes derfor ikke alene en grænse mellem viden og praksis. Der trækkes også en individuel grænse mellem viden og praksis med andre, hvorfor det ikke tematiseres og diskuteres, hvorledes den viden og indsigt, der efterlyses, er betinget af hver-

dagens konkrete arrangementer, kontaktflader og videnskanaler. Og at de konkrete handlebetingelser indebærer særlige distributioner af deltagernes lærings- og handlemuligheder.

Demokratisk set er problemet heri ikke, at Renes forslag og vidensbegreber er utilstrækkelige, men snarere at de kan blive rigtige i den forstand, at arbejdet kan arrangeres sådan, at hverdagen visse steder tilskynder indstillinger til og forståelser af ens arbejde, der i konteksten anskues at være både forkerte, misforståede, uhensigtsmæssige og forældede.

Vi vender her tilbage til spørgsmålet om de bredere sociale interessemodsatninger og kampe om privilegier og muligheder. Sidstnævnte forhold kunne dårligt udtrykkes klarere end med Renes opfordring til Thomas og hans kolleger om, at det jo handler om at tilkæmpe sig “more time to do things that you haven’t done before” ved at “uddanne” “people further down the chain”:

The only way that you guys can get more time to do things that you haven’t done before is to start educate the production department”. “If you manage to educate (...) people further down the chain, (...) it’s gonna free up your own time to focus on other things.

Renes løsningsforslag involverer en nedadgående distribution og reproduktion af de problemer, der diskuteres. Herved understreges ikke alene en magtesløshed. Det understreges også, at løsningen på de eksisterende dilemmaer tenderer at tage en *særlig social* konfliktuel form. En form, der samtidig er reproduktiv, idet det handler om at løse hverdagens udfordringer ved videst muligt at skubbe dem andre steder hen i systemet. Man må forsøge at sikre og udvide sine egne handlemuligheder ved at sende restriktioner, nødvendigheder og infleksibilitet nedad i arbejdskæden.

Denne handlestrategi udtrykker på sin vis en gennemgående ”socialgrammatik” i det faktiske arbejdsarrangement. En strategi, der løber som en rød tråd gennem de sammensatte dynamikker mellem Visco og Cat/WebCorp, mellem Rene og Ole, Ole og mellemlederne, mellemlederne og de menige ansatte og mellem de kreative designere og rentegnerne. Handlemuligheder og privilegier forfølges gennem en udad – og nedadgående distribution af det slanke produktionsnetværks iboende elementer af nødvendighed, eksemplificeret ved opfordringen til hver enkelt om at ’skabe plads til sig selv’ ved videst muligt at sende hverdagens begrænsninger, nødvendigheder og infleksibilitet videre nedad i produktionskæden.

Denne “socialgrammatik” har naturligvis betydning for den overordnede sammenhængskraft i organisationen, og synes før eller siden at måtte resultere i en synliggørelse af hverdagens konfliktende hensyn og interesser. Det er her vi vender tilbage til fortællingen om, hvorledes også krisemødet lægger sig til rette i fortællingen om Cat/WebCorps udvikling, og knytter an til den først omtalte konflikt mellem Ole og ’dem i Corporate’. Sammenhængene mellem disse umiddelbart adskilte begivenheder kaster lys på mindre synlige forbindelser i de processer og dynamikker, vi typisk kalder for globalisering.

### **At skabe eller finde taknemmelige medarbejdere - skjulte forbindelser i mylderet**

Dagen efter Ole havde set indslaget om outsourcing i TV-avisen, fik han kontakt til andre CEOs fra virksomheder, der havde erfaringer med outsourcing. De anbefalede, at han kontaktede en medarbejder fra Danidas såkaldt PS-program (Privat Sektor Program, i dag også kaldet B2B-programmet: Business to Business). Alt dette skete i ugerne efter Oles frustrerende møde med ”dem i corporate” og nogenlunde samtidig med, at Rene afholdt gentagne krisemøder med rentegnerne om deres dalende engagement og stigende frustrationer over deres arbejde. Det var mellem disse møder, Ole indviede Rene i hans ide om outsourcing. De blev hurtigt enige om at gå videre med ideen og det blev derfor besluttet, at der skulle hyres en konsulent, der analyserede forskellige steder i verden ud fra forskellige kriterier (f.eks. landenes risikoprofiler mht. f.eks. naturkatastrofer, politisk stabilitet, sygdom, korruption, samt infrastrukturelle forhold, løn- og vidensniveau. Konsulenten anbefalede lande i østeuropa, men de ansatte i Danida anbefalede Indien. Det skete i sammenhæng med, at de også forklarede for Ole og Rene, at Cat/WebCorp kunne få rådgivning og økonomisk støtte til projektet (til overførsel af teknologi og træning af de lokalt ansatte), hvis projektet blev arrangeret som et partnerskab mellem en dansk virksomhed og en virksomhed i et u-land. Der var jo i så fald tale om udviklingsarbejde og derfor om samarbejde med udenlandske partnere, der naturligvis ville være både glade og taknemmelige for at deltage. PS-programmet hørte under udenrigsministeriets udviklings- og bistandprogram, hvorfor projektet som sådan kunne betegnes som u-landsbistand.

På Renes opfordring fik Ole kontakt til ambassaden i Indien og rejste kort efter derned og besøgte 10-15 forskellige grafiske virksomheder, trykkerier og reklamebureauer. Undervejs blev han også henvist til en kontakt i et andet asiatiske land og som Rene formulerer det:

så tager Ole derud og så møder han simpelthen bare nogen mennesker, der er så søde. Og så var det bare som om alle – hvad skal man sige – alle overvejelser, de forsvandt bare, fordi endelig var der nogen mennesker, der bare var fede og venlige og smilende og søde og havde et totalt godt mind-set og.. Altså så.. det var lige som om alle de der rationelle argumenter trådte i baggrunden, fordi der er sgu.. Landet er måske nok et af verdens mest – hvad hedder det - korrupte lande i verden. Politisk ustabil og naturkatastrofer og alverdens pis. Men pludselig blev det alligevel bare det, fordi vi tænkte, de der mennesker, sammen med dem, kan det lykkes. Dem kan vi virkelig godt li. Han var helt begejstret, da han kom hjem, Ole. Og så var det det. Det er virkelig mærkeligt altså. (...) Danida havde selvfølgelig et støtteprogram. Men det var ikke udslagsgivende. Det var kraftedeme de mennesker der. De kom herop og vi mødte dem og moren, hun er jo businesswoman of the year-agtig i hele asien og formand for én af landets fornemmeste klubber. Derude har man jo klubber. Øverste formand for alle klubberne er hans mor og hun er i øvrigt kvinde. Og det er et muslimsk land, men de har det skønneste syn på kvinder. De fleste seniorkontaktfolk, der er derude, det er bare kvinder. Altså det er bare topfedt. De er skide søde. Så dem faldt vi for og så er det bare kørt. Igen, det bliver sådan nogen mavebeslutninger tit her, synes jeg. Du kan ikke smide det der ind i et regneark. Det er jeg ikke indstillet på i hvert fald. Jeg kan mærke sådan deep down, så vil jeg det virkelig godt. Jeg vil virkelig godt, at det lykkes. (...) Jeg synes jo, det er nogen skide søde mennesker. Tænk, det er det, der betyder mest for mig. I sidste ende så kan jeg enormt godt li’ de mennesker, vi arbejder sammen med derude og det er det eneste, der gør, at jeg overhovedet kan holde det ud. (...) Og det har givet mig en dimension af det derude, som gør, at jeg synes, det er fedt. Jeg vil enormt gerne lægge forretning derud, fordi hvis jeg sådan skulle stå i at gøre nogen menneskelige sacrifices her, som kan være helt vildt svære for mig, så kan jeg måske opveje det med, at jeg gør noget et andet sted, hvor det altså også er nogen mennesker, men som endda i virkeligheden trænger meget mere end nogen mennesker, som alt andet lige, nok skal blive taget hånd om her i landet. Men det er sådan.. det er bare én side af det. Men det synes jeg faktisk er meget fedt.

Kombinationen af slanke og fleksible produktionsformer og humanistisk konnoterede virksomhedskultur og værdier er vanskelig at håndtere på de forhåndenværende branchevilkår og handlebetingelser. Fortællingen om krisemødet og fortællingen om Oles sammenstød med ’dem i Corporate’ knyttes sammen i denne udfordring. De to “begivenheder” handler begge om problemer angående emergerende men vanskeligt tematiserbare interessekonflikter i de konkrete produktionsarrangementer. Interesse-konflikter, der i det ene tilfælde opblusser pludseligt og meget synligt, i det andet tilfælde gradvist emergerende og mindre explicit. I begge tilfælde dog som risikofyldte temati-

seringer af interesseudsættninger i organisationen, der hurtigst muligt må håndteres.

For Rene er det vigtigt, at Cat/WebCorp er et rart sted at være, hvor man behandler hinanden pænt og er glad for sit arbejde. Hverdagen byder dog på adskillige udfordringer i den retning. Øget fleksibilitet skulle efter sigende være løsningen på de fleste af den moderne organisations udfordringer. Hvad kunderne forstår ved fleksibilitet, er dog ofte noget ganske andet end hvad medarbejderne forestiller sig eller stilles i udsigt. Kunderne efterspørger teknisk-organisatorisk fleksibilitet. For at tilgodese dette behov, må en typisk dansk mellemstor virksomhed som Cat/WebCorp dog også mestre en vis numerisk fleksibilitet (fleksibel tilpasning af antallet af ansatte til den bestilte arbejdsmængde), samt ikke mindst en vis tidsmæssig fleksibilitet (beherskelse af timing og tilpasning af arbejdstid til kundernes varierende behov). Oven i dette kalder den teknisk-organisatoriske fleksibilitet samtidig på engagerede forandringsparate medarbejdere og det vil sige på medarbejdere, der også *selv* har visse krav og forventninger til deres arbejde. Forventninger om et godt og spændende arbejde, der også muliggør en vis fleksibilitet fra virksomhedens side i forhold til medarbejdernes behov for f.eks. flekstid og/eller muligheder for funktionel fleksibilitet: varierende opgaver, jobfunktioner og udfordringer.

Hverdagen i Cat/WebCorp handler ikke så meget om at muliggøre fleksibilitet, som den handler om, at man må koordinere sig i forhold til meget forskellige former for og perspektiver på fleksibilitet. Stilles kundens perspektiv i centrum, ud fra devisen om, at "kunden altid har ret", ja så må medarbejdernes perspektiv på tingene og deres forventninger om et godt og spændende arbejde indfries på stadig mere opfindsomme måder.

Deltagelsen i Cat/WebCorp må give adgang til andre meningsgivende erfaringer og oplevelser end det konkrete arbejde kan levere. Man må derfor trække på nogle af de andre løsninger, der historisk byder sig til. Man kan eksempelvis, som Hochschild (1997) så malerisk har beskrevet det, indhente oplevelser og funktioner fra det øvrige livs meningssammenhænge: fællesrejser, fælles sportsaktiviteter, god mad, hyggelige settings og små gaver i form af koncertbilletter mv.. Man kan indhente kommunikationsformer fra familielivets og fritidslivets mere intime og uformelle semantikker (Åkerstrøm & Born 2001). Man kan forsøge at etablere værdifællesskaber og tilbyde stærke identitetsmuligheder ved at eksplicite særlige normer og værdier og give gensidige håndslag på gensidige bestræbelser på fælles frigørelse, udvikling, selvrealisering og autonomi (Boltanski & Chiapello 2005) eller andre genkendelige elementer fra moderne ledelsesstrategier og managementteori.

Udviklingen af Cat/WebCorps praksis kræver engagerede medarbejder, der gerne stiller op, gør en ekstra indsats og kaster sig ud i nye samarbejdsrelationer og projekter. Det er derfor en god ide, at reificere demokratiske hensigter og dagsordener, der styrker billedet af Cat/WebCorp, som en attraktiv progressiv virksomhed med fokus på medarbejdernes trivsel. Hverdagens mere konkrete produktionsforhold er imidlertid også vævet af andre vægtige hensyn: Ønsker om samarbejdspartnere og medarbejdere, der kan erstattes, undværes og reorganiseres, behovet for udmåling af stadig flere delprocesser og muligheden for central kontrol og styring.

Krisemøderne med medarbejderne er i Cat/WebCorp blevet hyppigere og vanskeligere år for år. For hvor meget kan man effektivisere, før den sociale distribution af handlemuligheder bliver for uens og de konflikter, der ikke er plads til i de sårbare produktionskredsløb, risikerer at bryde ud? Hvor stor teknisk-organisatorisk fleksibilitet er mulig, før medarbejdernes arbejde stivner i rigide former, hvori fleksibiliteten primært tager form af uforudsigelighed og usikkerhed og de ekspliciterede hensigtserklæringer og værdier begynder at give mening som ironiske vidnesbyrd om bristede illusioner eller ligefrem kynisme? Det er i klimaet fra sådanne spørgsmål, Ole introducerer ideen om outsourcing for Rene. Ideen diskuteres først internt mellem Ole, Rene og husets anden store partner. Det diskuteres siden med ansatte i udenrigsministeriet, Danida og dansk håndværkerråd, der forklarer, at outsourcing ikke nødvendigvis handler om kynisme. Det handler også om hjælpe- og udviklingsarbejde og håndsregninger til mennesker, der har brug for bistand og velgørenhed. Mennesker der tilmed viser sig 'at være skide søde' og endda 'i virkeligheden trænger meget mere end nogen mennesker heroppe'.

Hverdagen i Cat/WebCorp præges af modsætningsfulde handlebetingelser. Hverdagen er vævet af temporale og spatiale konfigurationer, der tilskynder en mere eller mindre kronisk oplevelse og håndtering af usikkerhed, uforudsigelighed, sårbarhed og risici. Oplevelsen af uforudsigelighed tilskyndes i første omgang ikke af abstrakte samfundskræfter og almene fragmenteringer og af-traditionaliseringer af det sociale liv. Usikkerheden vedrører mere konkrete praktiske bestræbelser på at vedligeholde konkrete kunde- og markedsrelationer på givne historiske og situerede handlebetingelser. Usikkerheden opleves derfor også ganske forskelligt, afhængig af ens ståsted i den fælles praksis. Hvad der fra et ledelsesperspektiv kan opleves som en fortløbende forfølgelse af nye muligheder i retning af spændende udviklingsprojekter, nye læreprocesser, indtjeningsmuligheder og vækst, kan andre steder opleves som en permanent undtagelsestilstand af usammenhængene omstruktureringer og uforudsigelighed.

*Fleksibel specialisering og frembringelsen af klaseskel*

Det forekommer mig på baggrund af ovenstående, at outsourcing og dermed også store dele af det, vi kalder for globalisering ikke alene handler om produktionsbesparelser og omkostningsregulering, men også om håndtering af fortsatte politiske og klasserelaterede modsætninger og konflikter i vores arbejdsliv – også dets såkaldte ”best Practice”. Modsætninger og konflikter, der ikke alene må håndteres, men fortsat også frembringes og reproduceres. Jeg citerede i indledningen til denne afhandling (kapitel 1) en af mellemlederne, Peter, for en ganske udbredt holdning blandt ledere og mellemledere i Cat/WebCorp til de sociale forskelle i virksomheden. Peter forklarede at:

Der er ingen tvivl om at, hvis jeg må udtrykke det på den her måde, uden at det i øvrigt er nedladende, at braintrusten skal stadigvæk være centreret her i huset for at kunne foretage skridt a la det, vi gør i Asien. Den er der stadigvæk nogle, der skal sætte sig ned og regne ud. Og det, der selvfølgelig er helt vildt interessant organisatorisk, det er, hvem er det, der er kulturbærende i den her virksomhed? Er det produktionsfolkene eller er det braintrusten? For hvis det er braintrust – hvis du antager at det er det, jamen så er der jo ingen impact. Så kan du sige, så kan man blive leder for nogle færre mennesker. Men det behøver ikke nødvendigvis at forandre det sociale klima i virksomheden. (...) Jeg ved jo lige præcis, hvem det er, der bærer kulturen rundt nede i denne organisation. Og de bliver krammet helt vildt intenst. De bliver taget i ed i de her beslutninger inden de skal rulles ud. Der skal jo laves nogle sociale kontrakter med kulturbærerne og dem, der sætter dagsordenen uformelt i organisationen. Så når der kommer en ledelsesbeslutning om, at sådan her gør vi, så er der nogle mennesker, der er taget i ed, inden man sender den ud i det brede forum. Før vi ligesom sender beskeden ud i den store måbende befolkning, ikke.

Da jeg først hørte denne beskrivelse, synes den for så vidt blot at indfange de let genkendelige forskelle mellem de engagerede og udadvendte ledere og mellemledere og de knap så højlydte medarbejdere i de respektive produktionsteams. Det er naturligvis heller ikke nogen ny påstand, at den såkaldte fleksible specialisering lægger op til en skelnen mellem kernemedarbejdere og periferimedarbejdere (Pioro og Sabel, 1984). En anden central fleksibilitetsteoretiker, John Atkinson, skrev således også tilbage i 1984 og 1985 om, hvorledes fleksibel specialisering ofte vil tilgodese, at højt kvalificerede medarbejdere deltager i beslutningsprocesser og derfor oplever en vis tryghed i ansættelsen, høj løn og anerkendelse, mens lavere uddannet personale risikerer at opleve præcis det modsatte: usikre ansættelsesforhold, lav løn og vigende ind-

flydelse. Hvad der imidlertid fortsat mangler i både disse og Peters beskrivelser er opmærksomheden på, hvorledes de sociale og kulturelle forskelle, der henvises til, ikke blot er funderet i sociale forskelle i rekrutteringsgrundlaget og forskellige individuelle forudsætninger og evner. De må også forstås som noget, der alt andet lige frembringes i og af det beskrevne sociale arrangement, hvorfor det er vigtigt at slå fast, at vi altså fortsat sætter vores lid til sociale arrangementer, der ikke blot håndterer, men også frembringer og styrker sociale forskelle og ulighed - gennem en stadig koncentration af handlemuligheder på få hænder, gennem en samtidig nedad- og udadgående distribution af alle de mere kedelige, trættende, udsigtsløse og slidsomme elementer af nødvendighed, der fortsat knytter sig til de muligheder, der forfølges. Det er i dette lys, det bliver nødvendigt at adressere, hvorledes den ulige distribution af vidensadgang, lærings- og handlemuligheder fortsat sætter sig igennem klasserelateret. Det er et af de spørgsmål, der står i centrum for næste kapitel.

Inden da står vi dog fortsat tilbage med spørgsmålet om, hvorfor netop denne organisationsform synes mere immun for organiseret modstand fra de mindre privilegerede medarbejdere: Hvorfor sætter Emilie og folkene i “Corporate” hælene i, mens Thomas og de andre ansatte ikke gør det og hvorfor vedbliver fortællingerne om dette arrangements sociale bagsider at tage form af isolerede fortællinger om enkeltindivider, der, som en af de tidligere medlemmer, nu sidder og putter tomme flasker i køleskabet, eller som den tidligere ansatte grafiker, de to tidligere ansatte rentegnere og én af de tidligere ansatte tekstforfattere, pludselig en dag var meldt langtidssyge og forsvandt? Også dette spørgsmål, vil blive diskuteret nærmere i næste kapitel. Nogle enkelte empirisk-analytiske observationer skal dog fremhæves allerede her.

### *Kollegiale forpligtelser på tværs*

Det er en grundtanke i den kritiske psykologi, at vi må vedligeholde og udvikle vores rådighed over vores handlebetingelser og derigennem vores handlemuligheder gennem sociale koordineringer med andre. Denne tanke bygger som tidligere beskrevet på en marxistisk grundtanke om det historiske menneske. En grundtanke, der kan forstås på mange måder, men som hos Marx udlægges sådan, at mennesket også har et *foregribende* forhold til historien. Med andre ord: Vi koordinerer os ikke alene socialt i forhold til de øjeblikkelige muligheder, men også foregribende i forhold til de muligheder og udfordringer, vi forestiller os, fremtiden kan byde på og de måder, vi mener vi i forhold hertil må handle på og koordinere os socialt på. Det er på sin vis dette aspekt ved hverdagens dynamikker, der på én og samme gang er blevet vanskeligere



at håndtere og vigtigere at mestre. Det er derfor også de givne betingelser for foregribende handlinger, vi må forsøge at begrebsliggøre.

Det er et ofte diskuteret forhold, at den moderne fleksible organisation, med dens nedbrydelse af formelle hierarkier og større brug af uformelle kontakter, relationer og netværk, på mange måder inviterer til og muliggør større nepotisme i organisationer. Bureaukrati indebærer mere upersonlige relationer, hvilket nok kan være ufordelagtigt i en række henseender. Bureaukratiets ofte mere upersonlige relationer indebærer ikke desto mindre ofte et vist boldværk mod subjektiv favorisering, nepotisme og beslutningstagen.

Det er veldokumenteret, at bureaukrati og nepotisme i en vis forstand udfordrer hinanden, og det har ikke undsluppet opmærksomheden, at den fleksible kapitalisme også re-tematiserer denne problemstilling, ligesom det har skabt en naturlig interesse for, hvilke strategier, orienteringsmåder, forpligtelser og afhængighedsforhold, der synes at opstå, når de mere formelle rekrutterings- og advancementstrukturer nedbrydes. Overlades det hele nu til tilfældigheder, eller er der nye tyngdelove i de karrieremæssige dynamikker, som det handler om at forstå? Kan dette spørgsmålet også tænkes at have betydning i forhold til den moderne medarbejders muligheder for at organisere og mobilisere sig kollektivt i den fleksible netværksprægede organisation?

De arbejdsmæssige arrangementer, Thomas deltager i, har ikke alene løsnet grebet mellem de enkelte dele, men samtidig - på andre måder - strammet det. Thomas' muligheder for tryghed i hans ansættelse og succesfuld advancement i samme knytter sig, som tidligere beskrevet, til en beherskelse af de kompetencer, der kræves i passagen fra det ene projekt til det næste. Denne beherskelse kalder ikke alene på håndværksmæssig stolthed og fordybelse i delprocessens "fuldbyrdelse", men også på beherskelse af og fordybelse i delprocessens forbindelser til andre delprocesser og aktiviteter. Forbindelser, der ikke længere kun kan tænkes på tværs af de rent interne samarbejdsrelationer. De må også tænkes på tværs af de mere tværorganisatoriske kollegarelationer, partnerskaber og netværk, han deltager i.

Som vi måske husker fra kapitel 2, havde Rene tidligere givet et eksempel fra hans egen hverdag på hvad denne strategi i grunden handlede om. Som han forklarede, om den farligt ambitiøse nyansatte "heks" i Visco, kunne en 'ny gås som hende, tidligere slå ham ud af kurs', men "Det kan hun jo ikke nu, fordi vi har jo muldvarper inde i systemet. (...) så kan jeg jo være fortrolig med hele laget nedenunder hende plus jeg er fortrolig med hele laget over hende". Rene har for længst forstået vigtigheden af at pleje de tværorganisatoriske relationer i den netværksorganisering, arbejdet i dag er arrangeret i. Det er denne strategi, Rene mener må mestres, hvis man skal være i stand til at

handle på handlingerne, og ad den vej få en vis mulighed for at arrangere sig foregribende. Budskabet, som også Thomas og Majbritt af gode grunde er indforstået med, er, at de, der skal imponeres og opnå fortrolighed med, ikke nødvendigvis er ens umiddelbare kolleger men mindst lige så vigtigt ens øvrige kontakter og samarbejdspartnere i de tværororganisatoriske netværk, man deltager i. For som også som Ole udtrykte det på et tidspunkt:

Hvis vi skifter een mand ud, så siger Visco sgu: Vi vil ha' ham, vi talte med sidste uge tilbage. Det siger jeg sgu også til vores rengøringsfolk.

Hverken Thomas eller Lise, Ole eller Peter er blevet ansat gennem formelle jobansøgninger. Det er alle havnet i Cat/WebCorp gennem personlige kontakter og/eller kendskab til og opmærksomhed på hinanden gennem tværororganisatoriske samarbejdsrelationer. Den udstrakte brug af mere personlige og uformelle relationer og kontakter i rekrutteringsforhold, er ikke uden sine udfordringer. At det er sådan tingene gøres, er dog alment velkendt og accepteret i Cat/WebCorp.

Da alle i mere eller mindre grad har behov for at orientere sig på denne måde, hører en vis åbenhed overfor andres pludselige forespørgsler og behov og nye tiltag og omstruktureringer med til ens faglige og kollegiale hensyn og karrierepleje. Det veludførte arbejde er også det velkoordinerede arbejde, der ikke alene orienterer sig mod delopgavens fuldbyrdelse, men også mod hensynet til ens kolleger og deres muligheder for at udføre *deres* arbejde. Det sociale hensyn indebærer en skærpet forståelse af den betydning ens øjeblikkelige indsats kan have for ens kollegers handlemuligheder og arbejdsbetingelser. En forståelse, der også tilskyndes af den omstændighed, at det er blevet vanskeligere at forudsige, *hvilke* af ens kontakter og relationer, der pludselig kan vise sig at have afgørende betydning for ens fremtidige muligheder. Alene dette nødvendiggør en vis "toughness" og udholdenhed i forhold til de arbejdsmæssige udfordringer, man konfronteres med. Ikke mindst i forhold til ens kunder: Vi kan alle få brug for, at en ansat i f.eks. Visco, en dag ringer ens chef op og forlanger én tilbage på jobbet eller måske endnu bedre tilbuder én en mere central placering i et af de nye projekter.

Denne orienteringsmåde er ikke nogen ideologisk konstruktion. Hverdagens udfordringer er fortsat vævet af virkelige forbindelser og sammenhænge, hensyn og forpligtelser. At forbinde den fleksible kapitalisme med en svækket oplevelse af fællesskab, en udbredelse af individualisme og ego-centrisme og/eller en generel svækkelse af de sociale relationer, synes derfor at overse noget centralt. Spørgsmålet om, hvorfor Thomas og Lise ikke orga-

niserer kollektiv modstand mod udviklings-dynamikker, der synes at reducere deres handlemuligheder og arbejdsglæde og forståelsen af vanskelighederne ved at organisere sig kollektivt i en arbejdsituation som Thomas', opstår ikke i og med en mindre socialt orienteret tilgang til ens arbejde, omverden og tilværelse. Den opstår også i og med en oplevelse af social forpligtethed. En både konkret og foregribende forpligtethed på betydende kolleger, der dog ikke længere kun er synlige i ens umiddelbare nærhed eller organisation, men også andre steder, hvorfor det naturligvis også er blevet vanskeligere at mobilisere politiske alliancer internt. Den slags synes ganske enkelt at implicere opdelinger og afgrænsninger af ens hverdag, der ikke svarer til de handle-sammenhænge og betydnings-sammenhænge, man orienterer sig efter.

## Delkonklusion

Sociologen Axel Honneth skriver, at "Udøvelsen af de liberale frihedsrettigheder er kun garanteret, når subjekterne kan opfatte sig selv som indpasset i et fællesskab, til hvis konstitutive elementer også hører den gensidige understøttelse af den andens frihed" (2003, s. 141). Det centrale element i denne formulering er bestemmelsen af, hvad det indebærer at 'understøtte den andens frihed'. I Cat/WebCorp synes netop de liberale frihedsidealere - de formelle muligheder for at indgå i ligeværdige samtaler om organisationens udvikling, ytre sine holdninger, forfølge egne ambitioner og interesser - formelt at indtage en central placering og udgøre et konstitutivt element i diskursen om de lovpriste passagekompetencer. Understøttelsen af disse passagekompetencer og dermed af 'den andens frihed' tænkes dog af klassisk liberalistisk rute, med det tilsyneladende resultat, at de kulturelle og individuelle forskelle ikke anskues at vise udover sig selv. Der gives derfor ikke mange opfordringer eller anledninger til nærmere undersøgelser af og forklaringer på, hvorfor deltagerne handler og mener forskelligt. Der slås et slag for fornuftens frie brug og mere plads til dialog og meningsudveksling, hvorfor kodeordene er kommunikation, åbenhed, viden og dialog. Det der imidlertid fortsat ikke tales så meget om, er de forskellige betingelser, på hvis baggrund de enkelte ansatte og ledere skal udvise, beherske og gøre brug af disse muligheder: Kort sagt forbindelserne mellem de individuelle forskelle.

Der trækkes på en individualistisk oplysningstænkning derved, at de enkelte deltagere anses for frit i stand til på ligestillet vis at vælge mellem og beslutte sig for, hvilke normer, værdier og idealer, de vil forfølge og handle på. Så når engagementet daler, er det individets kommunikation, indstilling, viden

og dialog, der skydes på. Man kan sige at de konstitutive elementer og den gensidige understøttelse af deltagernes ”frihed” ikke strækker sig udover en kultur-refleksiv optik mod betydningen af de mere konkrete situerede og organisatoriske handlebetingelser og handletilskyndelser. Denne tilgang synes dog utilstrækkelig. Som sociologen Zygmunt Bauman formulerer det:

Tolerance requires the acceptance of the subjectivity (i.e. knowledge-producing capacity and motivated nature of action) of the other who is to be “tolerated”; but such acceptance is only a necessary, not the sufficient condition of tolerance. By itself, it does nothing to save the “tolerated” from humiliation. (...). Tolerance reaches its full potential only when it offers more than the acceptance of diversity and coexistence; when it calls for the emphatic admission of the equivalence of knowledge-producing discourses: when it calls for a dialogue vigilantly protected against monologic temptations; when it acknowledges not just the otherness of the other, but the legitimacy of the others interests and the others right to have such interests respected, and, if possible, gratified”. (Bauman 1992, s. XXI-XXII).

Bauman peger her på svagheden i transcendentale forståelser af subjektivitet: de anviser ingen forklaringer på *tilblivelsen* af de sociale forskelle og forpligter os derfor heller ikke på nogen interesse for dem, udover den i sidste ende nedladende tolerance. Italesættelsen af individets frihed er således prekær, idet den rummer en potentiel totalitarisme: De der ikke hylder friheden, skal heller ikke forvente valgfrihed. De der ikke omfavner forandringer og udvikling, skal ikke forvente muligheder for forandring og udvikling og de der ikke omfavner fleksibiliteten skal heller ikke forvente fleksibilitet.

I Cat/WebCorp finder vi udbredte opfordringer til at anskue dem, der synes i stand til at omsætte den ”korrekte” indstilling til korrekt handling, som værende i en vis forstand mere ’autentiske’ deltagere end andre, hvorfor de, der af forskellige grunde fejler i denne ”omsætning” risikerer at opleve hverdagens krav og forventninger som stadig mere truende og angstfremkaldende. Der er vigtige grunde til at fremhæve dette forhold. Foucault har beskrevet, hvorledes ”magten befæster nydelsen, som den netop har opdrevet”, hvorfor ”Magten meget vel [kan] tage sigte på at sige nej til alle disse vildledende eller uproduktive former”. (1994, s. 54-55). Foucault får her fat i, hvorledes samspillet mellem lyst og magt også indvirker på det, Foucault omtaler som substitutionen af andethed: det der skal lægges afstand til, frygtes, udgrænses, beherskes og foragtes. Kort sagt kimen i enhver normativ konfiguration til sociale foragtformer. Som Ole udtrykte det, da jeg talte med ham om ’dem fra Corporate’:

Du ved, jeg har enormt svært ved at holde møder for Corporate service. (...) Det er røvsygt. Det er bare.. Det er åhhh, jeg orker det næsten ikke. Det er helt andre typer af mennesker. Det har jeg svært ved at hive mig op til. (...) Fordi du bliver kørt ned i tempo (..) Jeg forstår ikke hvordan fanden, de kan holde ud at sidde nede i receptionen eller et eller andet sted. Fordi de får ikke anerkendelsen. De får virkelig ikke noget.

Ifølge Foucault, indskrives magtforhold i subjektets selvkonstituering, idet de emotive bevægere opleves som subjektets "selvstændige sæere" (Foucault, 1994, s. 55), men samtidig formes socialt, hvorfor de fungerer som en kalde-mekanisme, der befæster specifikke nydelsesformer, specifikke former for andethed og afstandstagen. Oles udtalelse indikerer, hvorledes noget af dette også kan tage form i organisationer som Cat/WebCorp og hvordan håndteringen af hverdagens dilemmaer kan tilskynde bestemte moralske hermeneutikker og foragtformer: 'Jeg fatter dem simpelthen ikke', 'jeg bliver kørt ned i tempo af dem' og 'hvordan kan de holde det – ja sig selv – ud?'. Arbejdet på og oplevelsen af at være 'normal', 'passe ind' og være 'en kompetent og værdifuld medarbejder' i Cat/WebCorp kræver en indsats af både tilpasning og selvfoldelse, selvbeherskelse og selvudvikling. Oles kommentar minder os om, at beherskelsen af dette arbejde kan tilskynde distinkte fornemmelser for overlegenhed i forhold til dem, som man ikke mener formår denne mestring. Disse andre antages ikke alene at omfavne en fejlslagen og illegitim strategi for selvudvikling og autonomi. De opleves af samme grund også at true det fælles og ens egne muligheder for selvrealisering. Når vi taler om, at Cat/WebCorp er organiseret omkring arrangerede former for vidende uvidenhed og deltagende former for ikke-deltagelse, taler vi derfor også mere alvorligt om, hvordan emotive bevægere - indfaldet i partikulære handlebetin-gelser, subjektive ståsteder og dilemmaer - tilskynder og frembringer sociale foragtformer. Foragtformer, der må tænkes at involvere oplevelser af angst og psykologisk belastning.

Den danske filosof, Anders Fogh Jensen, skriver i bogen *Projektmennesket*, at det er i dette arrangement, hvor man står forskelligt, men vurderes som ligestillede og hvor alting er muligt, men ikke alt lader sig gøre: "at individer begejstret engageres i projekter og bryder individuelt sammen." (2009, s. 131). Det er i dette klima, at angsten for at fejle nemt forstærkes og depressionen bliver den dominerende psykiske sygdom. Vi skal bemærke, at depressionens kendetegn netop er den autentiske subjektivitets bagside i Cat/WebCorp. Depressiv er alt det, man *ikke* skal være: indadvendt, modløs, opgivende og tvivlende; defensiv, træt, sociofobisk og ligeglad. Depressionen er de ekspliciterede kompetencer og sociale normers modstykke og derfor og-

så den moralske foragts og hermeneutiks primærgenstand. Så når Emilie i køkkenet undrer sig over, hvorfor de ansatte i Cat/WebCorp ”ikke står sammen” om deres bekymringer: hvorfor de ”ikke snakker om det med hinanden” og åbenbart ”er bange for at snakke om tingene” hænger det måske også sammen med, at erfaringer af urimeligheder i Cat/WebCorps fleksible organiseringer af gode grunde ikke er larmende, men tavse; ikke kollektivt mobiliserende og engagerende, men snarere indadvendte, løsrevne og isolerede. Hvilket måske også forklarer lidt af, hvorfor de tilsyneladende glider ud af synsfeltet, før de begynder at larme og give sig til udtryk i eksplicit modstand og obstruktion. Subjektivt glider de nemt ud af synsfeltet idet tilskyndelsen til at ’stå på ens rettigheder’ og handle på principper indebærer risikomomenter - ikke alene for en selv, men også ens kolleger. Socialt glider de nemt ud af synsfeltet i og med at medarbejderne handleteoretisk tilskyndes til at vende problemer indad snarere end udad. Organisatorisk glider de nemt ud af synsfeltet i og med at alle deltagere tilskyndes til tage hånd om de sociale problemer ved at flytte dem andre steder hen: Ned i eller ud af det fælles sociale arrangement. Og slutteligt glider de nemt ud af synsfeltet i og med at de slutteligt mere konkret flyttes af synsfeltet, til andre virksomheder, underleverandører og/eller fjernere himmelstrøg gennem outsourcing.

### *Subjektivitet og praksis*

Hverdagen i Cat/WebCorp præges af modsætningsfulde handlebetingelser, der afbalanceres ved det, vi med en vis berettigelse kan betegne som en ideologisk mellemkomst. Dog ikke ideologisk i den simple forstand, at deltagerne handler på en form for falsk bevidsthed eller ideologi, men i den forstand at hverdagen i Cat/WebCorp er arrangeret og koordineret omkring specifikke perspektiver på det fælles, der såvel handlepraktisk som handleteoretisk tilskynder særlige orienteringsmåder, bestemte forestillinger om selvudvikling og autentisk subjektivitet. Ud af disse sammensatte processer emergerer også nogle gennemgående optimeringslogikker, udviklingsforståelser og dilemma-håndteringer. Udviklingsforståelser og organiseringsformer, der – uagtet ganske anderledes formelle udtryk og virkemidler - fortsat kan betegnes som tayloristiske, fordi de fortsat udvikles omkring en privilegering af *visse* perspektiver, erfaringer, arbejdsopgaver og behov på bekostning af andre.

Når dette er vigtigt at understrege, er det ikke fordi det foranlediger os til at pege fingre ad nogen i Cat/WebCorp. Men fordi hverdagens modsætningsforhold og dilemmaer tydeligvis påvirker samtlige involverede og fordi samtlige deltagere udtrykker ønsker om fairness i hverdagens dispositioner og ud-

trykker ubehag, når de konfronteres med eksempler på det modsatte. Det er derfor, det fortsat giver mening at forsøge at beskrive urimelighedernes virkemåder.

Produktionen af særlige kulturelle normer og værdier må anerkendes som et betydende og virksomt aspekt ved denne virkemåde. Diskursive reificeringer af bestemte værdier og normer stabiliserer ikke blot eksisterende meningsgivende forhold. De skaber også virksomme forventninger, der kaster billeder ud i fremtiden. Som sådan må de analyses som en uadskillelig del af hverdagens frembringelse og transformation og som mulighedsbetingelser for nye meningsdannelser, forståelser og handleformer. De bredere situerede, arbejdsmæssige og samfundsmæssige betingelserne for denne produktion kræver dog fortsat vores fulde opmærksomhed. Deltagerne udgør på sin vis alle knudepunkter for unikke konstellationer af komplekse handlesammenhænge og praksisfællesskaber. Konstellationer, der såvel praktisk som handleteoretisk må koordineres og håndteres af de enkelte subjekter. Det er i disse både kontekstuelle og tværkontekstuelle, situerede og fremtidsrettede dynamikker, vi også finder et konkret og praksisbaseret subjektbegreb Et subjekt, der i Cat/WebCorp tilskyndes at orientere sig mod særlige kompetence,- udviklings- og subjektivitetsforståelser. Ikke fordi disse ”drives frem og tvinges til at eksistere i talen”, som Foucault formulerede det. Men snarere fordi de ”drives frem og tvinges til at eksistere”, som følge af virkelige og konkrete handleteoretiske mulighedsbetingelser for subjektets arbejdsmæssige tryghed, sikkerhed, fælleshed og avancement.

## Kapitel 6

# Økonomi, handlemuligheder, magt og subjektivitet

De forudgående kapitler er arrangeret omkring simultane bevægelser af empirisk-analytisk arbejde, der samtidig efterlader en del teoretisk-begrebslige spørgsmål. Mine analyser bygger på nogle særlige forestillinger om forholdet mellem det situerede og det mere samfundsmæssige, samt mellem magt og subjektivitet. Jeg vil forsøge at præcisere disse forestillinger nærmere i dette kapitel. Kapitlet er bygget sådan op, at jeg først ridser nogle opsummerende empiribaserede præmisser op for diskussionen. Disse vedrører bl.a. vores syn på organisationer og deres udvikling, samt på økonomiske systemer og logikker og deres udvikling. Jeg skitserer derefter grundtankerne, i det jeg nedenfor kalder en 'Dialektisk ontologi mellem realisme og konstruktivisme'. På den baggrund skulle de fornødne argumenter være lagt til rette for at præsentere min tilgang til hverdagens magtforhold og udviklinger. Min præsentation heraf er bygget op omkring et selvstændigt analytisk begreb, jeg kalder for "Hverdagens mulighedsøkonomi". Mit arbejde med og udfoldelse af dette begreb trækker i stor stil på Etienne Wengers tanker om organisationsteori og praksisfællesskaber, men stiller samtidig ganske andre spørgsmål med disse tanker og begreber, end Wenger selv gør. Ad den vej undersøges derfor også rækkevidden af Wengers begreber, og analysen suppleres i den sammenhæng med begreber hentet andre steder, bl.a. hos den tyske politiske teoretiker, Hannah Arendt.

### *Cat/WebCorps udvikling*

Det forrige kapitel omhandlede mit forsøg på at forstå udviklingen i Cat/WebCorp. En udvikling, der på den ene side kan forklares på ganske velkendte måder, nemlig som udtryk for rationelle ledelsesmæssige dispositioner, der afspejler 'rettidig omhu' i forhold til velkendte økonomiske udfordringer: Skærpede konkurrencevilkår og globalisering. Ved nærmere eftersyn viste udviklingen sig dog langt mere sammensat end disse velkendte figurer lægger op



til. I relation hertil diskuterede jeg nogle af de begivenheder, der gik forud for beslutningen om at outsource dele af arbejdet i Cat/WebCorp. Her syntes de officielle ledelsesmæssige løsninger og udfordringer i praksis ikke at følge af hinanden i nogen kausal-logisk forstand. Outsourcingen af rentegnararbejdet handlede ikke om presente behov for reducerede lønomkostninger. De initieredes heller ikke af planlagte strategi- og udviklingsmøder mellem ledere og bestyrelsesmedlemmer, hvorunder ledelsen udviklede langsigtede handlestrategier i forhold til forventede forretningsmæssige udfordringer. Ideen om outsourcing dukkede i første omgang op som en langt mere fritflydende idé, der bød sig til som anvendelig i forhold til nogle ganske partikulære problemstillinger, de normalt ikke knyttes sammen med. Denne sammenkobling skete ikke gennem rationel planlægning, men snarere gennem mere subjektive ad-hoc prægede forsøg på at gribe de muligheder, der historisk byder sig til som legitime. Det synes tillige at have den fordel, at man så kan henvise til den kausalitet, den valgte løsning associerer, selvom de præmisser, der derved antydes, ikke nødvendigvis er til stede. Uagtet at den samlede årsags-virkningsmodel ikke passede, syntes de aktiverede ideer fortsat så legitime, udbredte og/eller bøjelige, at det var muligt at omfortolke præferencer og viden sådan, at grundforestillingerne blev reddet.

Hermed ikke sagt, at tingene i Cat/WebCorp udvikler sig ganske tilfældigt. Min pointe er indtil videre blot, at min empiri efterlader vigtige spørgsmål omkring organisationers faktiske virkemåde og "rationalitet" og at eksemplet peger i retning af, at organisationers faktiske virkemåde kan ligge temmelig langt fra de officielle forståelser. (Det er i øvrigt ikke nogen fuldstændig fremmed og udokumenteret påstand, se f.eks. Cohen & March, 1972, Kreiner, 1976, March 1995, DiMaggio & Powell 2003).

### *Om den økonomiske "realitet"*

Økonomer anskuer ofte (men naturligvis ikke altid) virkeligheden som et mekanisk system styret af objektive forhold såsom markedskræfter, resourceneffektivitet og rationalitet. Det er en realismediskurs, der også anvendes og trækkes på i Cat/WebCorp. Forestillingen indebærer dog en interessant dobbelthed mellem på den ene side den vedvarende appel til deltagerens frihed og kreativitet, engagement og medbestemmelse og de samtidige henvisninger til bydende ydre kræfter og lovmæssigheder. Man må nødvendigvis undre sig over denne kombination af på den ene side snak om frie valg og udviklingsmuligheder og på den anden side utallige henvisninger til en modelverden, hvor menneskers frie valg dybest set anskues som fraværende. Men hvorledes

kan disse modsigelser og dilemmaer begrebsættes? Jeg må indrømme, at jeg med dette spørgsmål synes at befinde mig ved foden af et uoverstigeligt erkendelsesteoretisk kompleks. Jeg vil dog forsøge skitsere den sti, jeg bevæger mig på og som synes at følge af mine empiriske observationer.

Det er tydeligt, at de økonomiske forhold i Cat/WebCorp ikke har karakter af et separat selvstændigt domæne, der kan isoleres fra de bredere sociale udvekslinger, dispositioner og forhold i hverdagen og derfor forklarer deres udvikling. De økonomiske overvejelser synes heller ikke 'i sidste instans' at infiltrere og kolonisere det øvrige hverdagsliv og dets forskelligartede aspekter. Det er mere komplekst end som så. Der er noget underligt bagvendt ved den måde, det økonomiske rationale og dets strukturer og mekanismer præsenteres på i Cat/WebCorp. På den ene side i virksomhedsbeskrivelser og værdipapirer, der på postmoderne vis er rensset for enhver antydning af, at 'økonomi' er afgørende og determinerende for det sociale og kulturelle liv – selv i 'sidste instans'. Og på den anden side i daglige samtaler og informationsmøder, hvor selvsamme sociale og kulturelle liv allerede i 'første instans' og uden omsvøb bliver forklaret, organiseret og legitimeret ud fra henvisninger til økonomisk realitetssans samt økonomiske krav og nødvendigheder.

Det interessante er ikke, hvorledes alting i sidste ende "i virkeligheden" synes at handle om økonomi. Det interessante er snarere lige modsat, hvordan forhold, der synes at handle om meget andet, *omtales* som omhandlende økonomi. Jeg hævder naturligvis ikke, at de økonomiske forhold er rent fiktive og ligegyldige og at man derfor kan drive en virksomhed uden hensyn til bundlinjen. Jeg peger i stedet på, at de økonomiske rationaler i Cat/WebCorp tydeligvis handler om meget andet og mere end økonomi. Vi må derfor også interessere os for *italesættelsen* af økonomien, men interessere os for den som en særlig praksis; og som redskaber for særlige handlemåder og koordineringsmåder. Vi må kort sagt også interessere os for, hvad de økonomiske diskurser konkret anvendes til og i bredere forstand (mulig)gør. Som Ole forklarede om den økonomiske realitet:

Det er altså en del af det arbejde at være mellemleder, at kunne tage den udfordring, der ligger, hvis der kommer et pres fra butikkens side, hvor de bliver nødt til at spare. Og du ved: Nødt til og nødt til.. ja både-og. Vi laver 40 millioner kr. om året på bundlinjen. Så hvor meget nød er der? Der er jo ikke anden nød end, at det er besluttet, at man vil gøre noget ved det.

Da jeg ved afslutningen af mine to år sammen med ledere og medarbejdere i Cat/WebCorp, stod i Kastrup lufthavn netop hjemvendt fra mit andet og sidste besøg i Asien (oplevelser jeg af hensyn til færdiggørelse, desværre har måt-

te undlade at inddrage i nærværende afhandling), kunne jeg forstå på Rene, Ole og den udsendte CEO, Peter, at der endnu ikke var konstateret nogle reelle økonomiske besparelser i forbindelse med de nu temmelig store Cat/WebCorp selskaber i Asien. Såvel outsourcing af rentegnararbejdet, som den efterfølgende outsourcing af programmeringsarbejdet var blevet begrundet med økonomisk nødvendighed og blev nu beskrevet som både velfungerende og succesfulde. Men der var ingen i ledelsen, der havde overblik over økonomien i disse projekter og måske mere interessant endnu ingen, der havde vist nogen synderlig interesse for at erhverve sig dette overblik og undersøge forholdet nærmere. Jeg havde gentagne samtaler med både Rene, Ole og de aktivt involverede mellemledere i projektet, hvor spørgsmålet om dets økonomi blev rundet. Den generelle holdning var, at projektet formentlig indebar en fordyrelse. Da jeg siden mere aktivt begyndte at spørge specifikt ind til dette, var svaret jeg fik ofte, at besparelserne nok bare udeblev og formentlig ville vise sig på sigt. Men også, at det i grunden ikke var så vigtigt. Senere begyndte min fortsatte spørgen ind til dette forhold ligefrem at fremstå irriterende og misforstået. Blandt både Ole, Rene og andre af projektets nøglepersoner udviklede sig hurtigt en fælles forståelse af, at projektet formentlig havde betydet meromkostninger i produktionen. Det forklarede både Ole, Rene og Peter adskillige gange for mig. Ole med en vis irritation, men Rene og Peter uden at finde mindste anledning heri til undren eller forklaring. Det var tydeligvis ikke økonomien som sådan, projekterne i grunden skulle måles på. Outsourcingsprojekterne drejede sig naturligvis også om økonomi i én eller anden forstand. Om ikke andet så som en investering i fremtidige forretningsmuligheder og signalværdien i at have produktionsafdelinger i lavlønsområder i forhold til fremtidige investorer og kunder. Jeg hævder ikke, at en økonomisk optik er irrelevant og at projektet ikke også var informeret af hensigter om indtjening. Jeg hævder, at outsourcingprojekter og globalisering tilsyneladende også kan handle om andre vanskeligt gennemskuelige forhold og derfor også kan fortælle mere ufortalte historier. Historier om, at økonomi handler om langt mere og andet end økonomi og forhold, der kan måles, vejes og bogføres.

Lige så vel som det sociale liv infiltreres af bredere økonomiske logikker og hensyn, infiltreres de konkrete økonomiske dispositioner i hverdagen af utallige andre dagsordner og synes i det hele taget at tjene sammensatte formål. Det bliver tydeligt, når økonomien på paradoksalt vis i Cat/WebCorp også fremtræder, som et slags moralsk ”realitets” princip, man kan henvise til, når andre hensyn og motiver - der kan have overraskende lidt med økonomi at gøre - synes vanskeligere at fremføre og legitimere: Mere subjektive ønsker

om at ”outsource”, fordi det indebærer nye spændende og meriterende erfaringer og læreprocesser for udvalgte ledere og medarbejdere. Ønsker om at ”outsource” fordi man foretrækker at have glade og taknemmelige medarbejdere, men i stigende grad må ”finde dem”, snarere end ”frembringe” dem. Ønsker om at gøre ens egen arbejdsdag både lettere og sjovere.

Som tidligere nævnt, er det ikke den økonomiske nødvendighed som sådan, men snarere en slags passion for økonomiske forhold, der efterlyses i Cat/WebCorp: En generel lyst til og glæde ved økonomisk begrundede effektiviseringstiltag. Jeg mener ikke en sådan passion deles ukritisk af medarbejderne i Cat/WebCorp. Det afhænger med god grund af, hvor man befinder sig i organisationen. Det interessante er derfor ikke, hvorvidt samtlige deltagere deler denne passion eller ej, men snarere at præmisserne for denne passion - der tydeligvis udtrykker et ledelsesperspektiv på det der foregår -, synes vanskelige at stille spørgsmålstejn ved og modsige. I relation hertil fristes man uvægerligt til at tænke, at den tiltagende og stadigt mere gennemtrængende opfordring til økonomisk realisme måske ikke skyldes, at økonomien er blevet vigtigere end tidligere; at den er blevet mere håndfast og altafgørende i f.eks. Cat/WebCorps umiddelbare realitet. Det hænger måske også sammen med, at ensartede billeder på virkeligheden muliggør særlige hensyn og prioriteter.

## **Præmisser for diskussionen**

Som sagt giver de forudgående betragtninger anledning til mange svære spørgsmål bl.a. omkring organisationers virkemåde. Omkring hverdagens rationalitet. Omkring magt og forbindelsen mellem magt og økonomi og magt og subjektivitet. Jeg vil prøve at adressere disse spørgsmål nedenfor men vil i den forbindelse lægge ud med at opsummere nogle præmisser for mine diskussioner, som jeg mener kan udfoldes af de forudgående analyser.

### *• Om den økonomiske realisme*

Det er en stærk og udbredt formodning, at markedet styres af økonomiske forhold og at økonomisk teori derfor udgør forretningslivets (for ikke at sige det politiske livs) modersmål, sådan at både selve markedet, samt de virksomheder og organisationer, der deltager i dette marked kan beskrives og reflekteres teoretisk og abstrakt. Jeg foreslår et alternativt standpunkt. Jeg mener, at hverken markedet eller økonomien kan forstås rent teoretisk. Markedet kan

hverken ophøjes til ydre “realitet” eller – i et kritisk perspektiv – konceptualiseres abstrakt som en universel social instrumentalisering, udskridning og/eller nedbrydning af det sociale. Markedet reflekterer økonomiske forhold i den rodede form, disse forhold afspejler subjekters forsøg på at vedligeholde og udvikle egne og praksisfællesskabers handlemuligheder gennem en mere eller mindre grad af social koordinering. Økonomiens mekanismer kan derfor ikke forstås isoleret fra de situerede sociale og subjektive dynamikker, hvori de økonomiske rationaler tages i anvendelse.

Min tilgang er subjektvidenskabelig. Jeg insisterer derfor på, at det er nødvendigt at tage analytisk udgangspunkt i, hvordan mennesker aktivt og sanseligt håndterer hverdagens gøremål og udfordringer. Til dette spørgsmål følger dog også en interesse for, hvilke udfordringer det så er, vi må håndtere og hvorfor. Hvorfor tales der så meget om outsourcing og globalisering, dokumentation, måling og sammenligning? Hvorfor må stadigt flere moderne medarbejdere i dag forholde sig til stadigt mere omskiftelige samarbejdsformer, ’lige-til-tiden’ produktion, og et øget fokus på kundeorientering? Hvorfor må vi arbejde med arbejdsredskaber, der i stadig mere rasende tempo ændres, opgraderes eller udskiftes? Jeg fastholder, at dette spørgsmål fortsat ikke kan besvares uden en vis *interesse* for kapitalismens iboende konflikter, modsætninger og dilemmaer. Når det er sagt, anskuer jeg fortsat den orden, de økonomiske rationaler bidrager til at frembringe, for en *social* orden med rødder i hverdagens subjektivt informerede handlesfærer, arrangementer og koordineringer.

### ● *Om klassebegrebet*

Jeg mener det er forhastet at hævde, at klassekampen hører fortiden til eller er under afvikling. Men jeg er enig i, at mange af vores begreber herom i en vis forstand synes utidssvarende, idet de til dels forudsætter og indikerer klare frontlinjer, opdelinger, indsatser og kombattanter. Spillet om handleprivilegier i Cat/WebCorp synes dog at være en langt mere rodet, mobil og uforudsigelig affære. Der synes snarere at være tale om en slags klassesdans end en klassekamp; en *gøren* af klasser gennem dynamiske brydninger om sociale muligheder og handleprivilegier.

Det er vanskeligt at forudsige vejen til tryghed, succes og avancement i Cat/WebCorp, hvorfor der er ganske konkrete og meningsfulde tilskyndelser til at samtlige deltagere, så vidt det er muligt, forsøger at være åbne, udfordringsparate, proaktive og positive, samt at holde så mange døre åbne som

muligt. Det handler om at “holde sig til”, være synlig og til rådighed og undgå at sige nej eller insistere på uflexible rettigheder og/eller orientere sig efter rigide principper. Muligheden for at mere personlige, uformelle og delvist tilfældige hændelser og forbindelser kan få ganske stor betydning for ens fremtidige handlemuligheder, er reel, hvilket også er noget af forklaringen på, at klassebegrebet er temmelig vanskeligt at operere med – ikke alene analytisk, men også i hverdagens praksis: Det er sjældent smart eller konstruktivt at stå fast på bestemte rettigheder, identitetmarkører eller konfrontatoriske forståelser og tilgange. Hverken i forhold til ens ledere, men heller ikke i forhold til ens kolleger, underordnede eller samarbejdspartnere. Vi skal dog være varsomme med at tolke disse tendenser i retning af, at der så også er mindre på spil, mindre konfliktualitet og mere ligelige fordelinger af fordele og begrænsninger i de konkrete arrangementer.

I Cat/WebCorp inviteres alle til at deltage, bidrage med idéer og søge ansvar. Deltagerne tilskyndes dog fortsat til at arrangere sig, søge indflydelse og samarbejde sådan, at nogle privilegeres, mens andre marginaliseres. Forudsætningen for de sociale dynamikker er således fortsat en slags privilegering af nogen gennem marginalisering af andre; kort sagt en ulige distribution af handlemuligheder, indflydelse og adgang, der endvidere rummer nogle selvforstærkende mekanismer. Det er ligeledes vigtigt, at vi fortsat kan relatere disse mekanismer til de markedsmæssige vilkår. Om ikke af andre grunde, så fordi mange af deltagerne i Cat/WebCorp netop finder klassebegrebet forældet fordi kapitalismen har bidraget til at skærpe arbejdets betydning for den enkelte, hvorfor ens hovedbekymring ikke så meget angår angsten for at blive udbyttet, som angsten for ikke at blive det: At ende udenfor det arbejdsmarked, hvor mange af de sociale muligheder i dag koncentrerer (social anerkendelse, adgang til netværk, ny teknologi, læring, uddannelse og indtjening m.m.).

Når det ’fleksible arbejde’ synes at ledsage en vis udvanding af klassebegrebets relevans hænger det på paradoksalt vis sammen med udbytningsforholdets dynamiske former. Den traditionelle marxistiske idé er funderet i en antagonistisk ulighedsakse mellem dem, der ejer produktionsmidlerne og de, der udbyttes økonomisk i produktionen. Udbytningsrelationerne i Cat/WebCorp kalder på langt bredere og mere komplekse begrebsdannelser. Der er mange andre ting i spil og de sociale forskelle er derfor funderet i mange forskellige forhold. Ulighedernes virkemåder og rekrutteringsdynamikker synes at have ændret karakter og forekomme langt mere uformelle og sværere gennemskuelige end i f.eks. den traditionelle bureaukratiske organisationsform. Det gør det vanskeligt at tematisere disse forhold med vores

hidtidige begreber. De forskellige alliancer og fællesskaber etableres på konkrete praksisbaserede relevanser, hvis betydning imidlertid hele tiden forhandles og varieres i forhold til deltageres forsøg på at sikre sig rådighed over egne handlebetingelser. I disse processer synes de forskellige klasser ikke mulige at identificere forud for praksis, idet *frembringelsen* af sociale forskelle og privilegier netop er noget af det, det fælles helt overordnet bevæges af, udvikles på og arrangeres omkring: En *gøren* af forskelle, der tilskynder deltagerne til at håndtere hverdagens modsigelsesfyldte handlebetingelser på måder, der samtidig reproducerer dem og en *gøren* af forskelle, der derfor også tilskynder dannelse af sociale alliancer omkring vedligeholdelse og udvikling af handlemuligheder, privilegier og kontrol over usikkerhedens kilder. Sammenholder vi disse dynamikker med forhåbningen om, at de aktuelle transformationer i kapitalismens "best practise" boder for mindre centralisering og mere lige fordeling af handlemuligheder, synes de ikke at understøtte sådanne forhåbninger.

● *Om organisationer som rationelle*

Jeg mener ikke, at virksomheder opererer på rationelle principper; at forretningsmæssig succes handler om rationel planlægning og god ledelse om unikke individuelle talenter og kompetencer. Cat/WebCorps udviklinger og ledelsesdispositioner er tydeligvis performative. Med dette mener jeg, at både ledere og medarbejdere hovedsageligt opererer ud fra en ad hoc præget 'logic of the moment': En praktisk orden, hvor tingene udvikler sig dynamisk og deltageres handlinger bidrager til nye handlemuligheder og handletilskyndelser, der konstant ændrer de udfordringer og betingelser, der må håndteres. I disse dynamikker handler lederevner mindre om bestemte kognitive kvaliteter og evner, end om ens faktiske ståsted, adgang og handlemuligheder. Hermed ikke sagt, at ledelsesarbejde, ligesom alle andre former for praksis, ikke har sine egne specifikke kontemplative stunder, opbyggelige erfaringer og kvaliteter. Hermed alene sagt, at også ledelse fortsat handler om at arrangere øjeblikkets orden og muligheder på specifikke handlebetingelser. Også ledelsesarbejde må forstås som specifikke former for *vidende uvidenhed* og *deltagende ikke-deltagelse* fra specifikke 'lokaliteter'.

Når vi vil adressere de problemer og uligheder, der knytter sig til moderne arbejdsliv i almindelighed, er det derfor ikke nok at spørge til, hvorvidt og hvorledes et givent arbejde tilskynder mere eller mindre "vidende" subjekter. Organisationer tilskynder ikke mere eller mindre, men snarere *forskellig* viden om det fælles og derfor heller ikke et mere eller mindre meningsfuldt enga-

gement, men snarere *forskellige* former for meningsfuldt engagement i forhold til deltagernes konkrete deltagelse i det fælles. Det egentlige spørgsmål, vi bør stille, er derfor, hvorledes den viden og læring, de forskellige arbejdsopgaver tilskynder og forudsætter, står i forhold til det engagement, vi ønsker og forventer af hinanden, og i forhold til en *anerkendt* nysgerrighed på *arbejdets* bredere sammenhænge.

Ledelse handler om lydhørhed overfor situationens muligheder, men samtidig om et særligt ståsted i forhold til disse muligheder, der indebærer en særlig rådighed over egne handlebetingelser og derfor også særlige muligheder i forhold til deres håndtering. Det samme gør sig gældende for medarbejderne i Cat/WebCorp, men ofte på ganske andre måder. Det stadig mere ”ensartede” arbejde bør måske netop *ikke* betegnes som ensartet og forbundet med ”de-skilling”. Idet det centrale netop *ikke* er, hvordan arbejdet bliver ”lettere” og mindre krævende, men lige modsat, hvordan det herigennem bliver belastende og krævende på andre måder. Ledelsesarbejdet udmærker sig ved en privilegeret adgang til viden om usikkerhedens kilder og derfor til at handle på handlingerne, opøve faglig stolthed, demonstrere selvedelse, høste social anerkendelse, skabe netværk og arrangere handletilskyndelser. Thomas’ og Lises arbejde synes i stedet at udspille sig på en deltagerbane, hvor det bliver stadig mindre meningsfuldt og selvfølgeligt, at handle på og indfri de alment værdsatte normer og forventninger, der også i et bredere samfundsperspektiv styrker ens muligheder og employability.

### • *Om logikken i praksis*

I forlængelse af ovenstående synspunkter lægger jeg op til, at vi må skelne mellem logikken i teorien og logikken i praksis. I opposition til det synspunkt, at organisationer kan beskrives som afspejlinger af formel rationalitet og formelle strukturer, hævder jeg, at det er nødvendigt at medtænke centrale uformelle, subjektive og ofte uudtalte ad hoc-prægede dynamikker og sammenhænge. Analytisk er der tale om et skift fra forståelsen af organisationer som entydige empiriske realiteter til interessen for ’organisering’ på tværs af vanskeligt afgrænselige handlekontekster, hvorfor organisationer anskues som en aktiv gøren snarere end en væren. Med denne påstand følger også billeder på organisationer - ikke som rationelle systemer, men som vævede teksturer, hvis enhed ikke alene består af mange forskellige ’tråde’, der får deres styrke fra de fletværk, de indgår i, teksturens enhed er også spundet i og af praksis og der-



for formbar og midlertidig (se f.eks. Gherardi 2006, Thomson & McHugh 1995, Wenger m.fl. 2002, og Elkjær 2005).

Blot fordi, der anvendes rationelle redskaber, følger ikke at brugen af dem er rationel. Blot fordi der anvendes hurtige og effektive teknologier, følger ikke at brugen af dem er hurtig og effektiv. Blot fordi der ”globaliseres” følger ikke at forholdene bliver mere globale. Ja blot fordi der er ideologiske figurer i spil følger ikke nødvendigvis, at ledere og medarbejdere handler på bestemte ideologier.

• *Om forholdet mellem teori og praksis*

I forlængelse af ovenstående lægger jeg op til, at identifikationen af spændingsfeltet mellem teori og praksis, deltagelse og reifikation, proces og objekivering ikke skal opfattes som et skel mellem det organiske og det instrumentelle. Skellet mellem teori og praksis henviser ikke til forskellige menneskelige aktiviteter, men snarere til kulturelt reificerede forestillinger om, at bestemte elementer i vores praksis kan udgrænses fra hinanden i separate aktivitetsdomæner og værdisfærer (se også Wenger 1998, s. 48). Selv den mest ”virtuelle”, ”videnbaserede” og løst strukturerede praksis mister imidlertid pusten, hvis den ikke fokuseres og bekræftes af et minimum af reificeringer, der muliggør kontinuitet af mening over tid og rum, kort sagt ’noget’ at vende tilbage til og tilskyndelser til at gøre det. På samme måde bliver også selv den mest formaliserede arbejdsproces kun mulig gennem deltagerens aktive refleksive forhandlinger om og arbejde med at tilpasse forskrift til realitet og få tingene til at fungere og give én eller anden form for mening ved at indskrive dem i bredere meningssammenhænge.

Eftersom vores omverden er foranderlig må enhver praksis dagligt genopfindes for at kunne vedligeholdes: Procedurer må varieres for at kunne gentages og regler må omgås for at blive fulgt (se også Axel 2002, Suchman 1987). Enhver praksis må derfor udvikles og få mening i et komplementært parløb af deltagelse og reificering. Det følger heraf, at skellet mellem teori og praksis bygger på sociale arrangeringer af forskellige former for vidende uvidenhed, der ikke nødvendigvis adskiller sig i forhold til refleksiv indsats og belastning eller graden af konkrete erfaringer, men snarere i forhold til samfundsmæssige værdisættelser og privilegieringer. Enhver praksis fordrer rigeligt af begge dele. Skellet mellem teori og praksis refererer derfor ikke til en særlig tyngde af det ene eller anden. Det refererer hovedsageligt til særlige perspektiver på, *hvilke* handleformer, refleksioner og erfaringer, der kvalificeres som

henholdsvis værdifulde-værdiløse, overlegne-underlegne, gyldige-illegitime. Noget kaldes praksis, andet karakteriseres som teori.

Jeg mener ovenstående påstande kan udledes af min empiri og jeg vil forsøge at uddybe dem i de følgende analyser. Inspireret af tanker fra bl.a. kritisk psykologi og organisationsteoretikeren Etienne Wenger, er omdrejningspunktet at udfolde en alternativ subjektvidenskabelig tilgang til moderne magtforhold, begreber om ulighed, subjektivitet, udvikling, kausalitet og organisationer. Sideløbende er ambitionen også at udfolde nogle teoretiske greb, der gør det muligt at fastholde en interesse for og medtænkning af bredere samfundsstrukturelle forhold *gennem* en situeret og subjektvidenskabelig tilgang. Denne ambition skrives frem dels i forlængelse af, dels som en kritisk kommentar til den magtoptik, Foucault har bidraget til at udbrede, men også til Etienne Wengers organisationsteori og udlægning af begrebet praksisfællesskab.

## Hverdagens betydnings- og mulighedsøkonomi

### *Tillob til et situeret strukturbegreb*

I dag tænkes det magtstrukturelle niveau typisk som en realitet, der overskrides de umiddelbare hverdags erfaringer, men som ikke desto mindre kan dokumenteres statistisk. Denne forståelse trækker bl.a. tankefigurer, der siden sociologien blev etableret som selvstændig videnskab, har stået centralt i socialvidenskaberne. For den franske sociolog, Emile Durkheim måtte sociologien forstås som ”de sociale faktas videnskab”. De sociale fakta udgjorde de forhold og strukturer, der var eksterne til individet, men kunne dokumenteres statistisk og sociologisk. Disse strukturer var eksterne i den forstand, at de netop ikke lod sig direkte erfare, men ikke desto mindre kunne påvises og dokumenteres. Sociologiens opgave var, ifølge Durkheim, at afdække disse fakta og afsøge korrelationerne mellem dem, så de sociale lovmæssigheder, der gjorde sig gældende bagom ryggen på os alle sammen, blev gennemsigtige. Først herfra blev det, ifølge Durkheim, muligt at stadfæste, hvorvidt et givent samfund var sundt eller ”patologisk” og anviser konkrete løsningsforslag. De sociologisk-strukturelle påstande støder dog tilsyneladende på et tilbagevendende problem: Uagtet deres status af ’hårde fakta’ har statistiske data vist sig at have svært ved at mobilisere genkendelse og identifikation. Bl.a. fordi de savner tilstrækkelig empirisk sensitivitet overfor de mikro-sociologiske variationer af de ’objektive’ forholds situerede og subjektive betydningsindhold.

Når jeg her understreger, at subjektive perspektiver informeres af strukturelle forhold, skal det således forstås på en særlig måde: Empirisk, men ikke i statistisk forstand. Jeg forsøger ikke at indfange ”sociale fakta”, vi kan lægge ovenpå hverdags erfaringen, som en udmåling af disse erfaringers korrekthed i forhold til statistisk korrelation. Hvad vi har set i Cat/WebCorp er, at fænomener, som f.eks. globalisering, fortsat løber langs konkrete sanselige forbindelser og sammenhænge i menneskers hverdag, der varierer deres betydning og mening på måder, der ikke kan gribes statistisk. Hvad vi i øvrigt måtte mene om f.eks. økonomiens og globaliseringens processer, forbliver disse fænomener således konkrete og situerede *subjektvidenskabelige* fænomener, der opstår i og på tværs af virkelige forbindelser og sammenhænge i menneskers liv. Det strukturelle niveau lægger sig ikke ovenpå hverdagens erfarings sfære som en fordobling af dens realitet. Det strukturelle niveau er som teoretisk figur en afledt abstraktion. I praksis er strukturelle forhold noget der gøres og gøres af subjekter. Også samfundsmæssige magtstrukturer må derfor identifi-

ceres *gennem*, snarere end ved siden af eller oven på, menneskers førstepersons-perspektiver på de konkrete sammensatte sammenhænge, som de deltager i. Dermed ikke sagt, at vi ikke tilsvarende konkret kan *opleve* at stå i forhold til ydre abstrakte forhold – som f.eks. globaliseringen og markedskræfterne. Hermed alene sagt, at 'fastheden' i disse "ydre" fænomener og kræfter og deres såkaldte "eksternalitet" fordufter, så snart vi forsøger at gribe deres betydning i konkret hverdagspraksis.

Thomas og Lise kan på én og samme gang udmærket beklage og begrundede, kritisere men legitimere, at arbejdet i dag udføres og perspektiveres på måder, der personligt for dem lader meget tilbage at ønske. Når de kan dette, hænger det netop sammen med, at disse forhold fortsat knytter an til og væves ind i reelle forbindelser, hensyn og afhængigheder i deres hverdag. Almengørelsen og privilegeringen af partikulære perspektiver foregår således netop gennem variationer af perspektivers betydning. Det er i den forstand, vi må undersøge hverdagens magtstrukturelle forhold som tilblivende og som en enhed af forskelle. Perspektiver almenføres og reproduceres ved at deres betydning varieres. Heraf følger dog også, at det strukturelle niveau ikke kan ignoreres eller undsiges, det kan blot ikke forstås abstrakt eller rent objektivt.

Social praksis' strukturelle niveau må forstås *gennem* det situerede og subjektive. Som en *gøren*, der ikke kan begribes og bestemmes forud for og uafhængigt af situeret social praksis. Ikke desto mindre giver begrebet *struktur* ikke megen mening, hvis det ophører med at referere til aspekter ved praksis, der om man så kan sige lægger sig organiserende til rette i og for subjekters praksis.

### *Førstepersons-perspektivet*

Vi har set, hvorledes deltagerne i Cat/WebCorp med deres handlinger er betingelser for hinanden, idet de, i og med deres særlige ståsted i det fælles, samtidig står i forhold til andre på bestemte mere eller mindre synlige og tematiserede måder. Da denne dimension af "ståen-i-forhold-til" bæres af virkelige forbindelser, der overskrider den umiddelbare sanseligt tilgængelige realitet, må det subjektive ståsted forstås som en empirisk men ikke direkte observerbar realitet. Det er i dette samspil, eksistensen af det vi kan kalde et strukturelt niveau, må identificeres som en dynamisk *gøren* i og af forbindelser i verden, i og af os selv og i og af det fælles. Med disse foreløbige bestemmelser følger, at "det strukturelle aspekt" konstitueres i og som et specifikt mulighedsfelt og som en prægning af dette mulighedsfelt. Lægger vi disse tanker som præmisser for vores tilgang, er spørgsmålet altså ikke, hvorvidt de forbindelser,

sammenhænge og forhold, der håndteres og handles på er reelle, konkrete og betydende eller ej. Spørgsmålet er på hvilken måde og i hvilket omfang, de bliver konkrete, reelle og betydende på tværs af de sammenhænge og forbindelser, de er vævet ind i.

Når Thomas reflekterer over tingenes udvikling kan han ikke undlade at beklage sig lidt over, at hans arbejde på mange måder er blevet mindre spændende. ”Det er blevet meget monotomt”, forklarer han og uddyber ”Der er ingen udviklingsidé, ingen personlig udvikling”. Thomas betvivler dog ikke af den grund udviklingernes relevans. For som han også forklarer, kan han jo godt se, at ”Viscoshare, det er skide smart. Og der er ingen tvivl om, at fremtiden, det er at samle ting dér og så distribuere det i verdenshjørnerne derfra, det er da genialt”. Thomas’ holdning er derfor den, at ”hvis folk ikke kan forlige sig med at arbejde på den måde, så skulle de nok bare være et andet sted”.

I disse udtalelser ligger allerede en empirisk belysning af den kompleksitet et førstepersons-perspektiv må begribes som. Thomas’ udtrykker hans eget perspektiv på, hvorledes tingenes udvikling opleves fra hans partikulære ståsted i det fælles. I dette perspektiv er dog allerede indvævet en refleksion over, hvorledes den personlige oplevelse står i forhold til andres oplevelser af det samme: En refleksion over hans eget perspektivs betydning som mere eller mindre betydningsfuldt/betydningsløst. Thomas taler ikke alene ud fra, hvad der er hans *personlige* oplevelse, han forholder sig samtidig til, hvorledes denne oplevelse står i forhold til og opleves af andre. Hans subjektive perspektiv rummer således en simultan skelnen mellem og sammentænkning af ”mit”, ”dit” og ”vores”, hvilket ikke mindst bliver tydeligt, når Thomas giver sig til at problematisere sit eget perspektiv ud fra den betragtning, at han gerne så en anden organisationsform, men godt kan forstå, at den nuværende bevares, idet den jo formentlig er den smarteste *samlet* set. I denne refleksion ligger altså også en *selvproblematisering* og nogle interessante magtmæssige forhold i omstændighederne omkring den. Men der ligger også en præcisering af, hvad der menes med et subjektvidenskabeligt standpunkt og hvori vi fra dette standpunkt kan nærme os et strukturbegreb.

Førstepersons-perspektivet må begribes som en deltagerrelation, hvis objekt både er dels de konkrete handlinger, dels praksisfællesskabet, de er del af og dels den bredere fælles praksis, *disse* er del af. Deltagerrelationens objekt er således både arbejdets genstand, det fælles og deltageren selv. De forskellige hensyn konstitueres gensidigt og dynamisk og det følger heraf, at et subjektvidenskabeligt førstepersonsperspektiv simultant må forstås som individuelt og kollektivt, opdelende og samlende, hvorfor der altid er et potentielt moment af selvproblematisering tilstede i selvforholdet: Nemlig både når ’jeg’

er med til at 'vi' problematiserer 'mig', men også når 'jeg', er med til at 'vi' problematiserer 'os' (se Nissen 2002 for en uddybning). Det subjektive perspektiv skal ikke forstås individualistisk, ligesom det fælles heller ikke blot kan udlægges som summen af individuelle perspektiver på det fælles. Såvel det fælles som det subjektive er allerede konstitueret i en forholden-sig-til det individuelle og det fælles som noget sammensat, forbundet og konfliktuelt. Dvs. ikke alene som en refleksion over individuelle forskelle, men også som en refleksion over disse forskelles betydning og dvs. over disse forskelle som et fælles tredje. Med disse betragtninger bliver det tydeligt, at et førstepersonsperspektiv også må forstås som konstitueret i selvoverskridelse. Det er mit afsæt for de følgende analyser, at de magtmæssige forhold i Cat/WebCorp relaterer sig til mulighedsbetingelserne for denne selvoverskridelse.

#### *Praksisfællesskaber og forestillingen om fællesskab*

Indenfor det socialpsykologiske felt har ikke mindst Ferdinand Tönnies klassiske sociologiske skelnen fra 1887 mellem Gemeinschaft og Gesellschaft udgjort en grundpille for megen tænkning vedrørende fællesskab i almindelighed og forholdet mellem fællesskab og modernitet i særdeleshed. Hos Tönnies står fællesskab (Gemeinschaft) for det nære, intime, lokale og autentiske i modsætning til samfundets mere instrumentelle opdelinger i Gesellschaft. Hos Tönnies er fænomenet fællesskab kendetegnet af en underliggende ureflekeret og "naturlig" fællesforståelse, hvor man 'i fællesskab med sine egne' befinder sig i en eksklusiv sameksistens og 'fra fødslen af (er) forbundet gennem alskens ve og vel' (1972, s. 4). Gesellschaft derimod handler om nye sociale enheder etableret ud fra enkeltstående interesser og formål. Som sådan har sidstnævnte en eksplicit negativ klang, idet Gesellschaft anskues etableret i instrumentelle fravalg af mange af hverdagslivets associationer, behov og hensyn, hvorfor Tönnies konkluderer, at: "Gemeinschaft er den vedvarende og ægte måde at leve sammen på. Gesellschaft er kun en forbigående og skinbarlig" (ibid, s. 5).

Tönnies klassiske fællesskabsbegreb relaterer sig til idealet om det nære, familiære og naturlige, som det "rette" og "gode" i livet. Et fællesskab repræsenterer på denne måde en form for fødselsbåren oplevelse af identitet, samhørighed og solidaritet. Det er en figur, der fortsat i dag gennemsyrrer megen socialforskning og mange af vores hverdagsforståelser af, hvad fællesskab er for noget. Problemerne i Tönnies tilgang er dog talrige. For det første antyder skellet mellem Gemeinschaft og Gesellschaft, at det er muligt at skelne mellem konfliktuelle og ikke-konfliktuelle fællesskaber og at 'skæbnefællesskaber'

ad den vej skulle være mindre problematiske og undertrykkende. For det andet antydes det samtidig, at den direkte ansigt-til-ansigt kommunikation i en vis forstand boder for større autenticitet og renhed i den relation, der etableres. En af pointerne i bl.a. Marx' analyser, er dog lige modsat at vise, hvorledes vores nære og umiddelbare handlesfære netop kan fremstå så autentisk, at vi fristes til at anskue denne realitet, som alt der er og på denne baggrund deponerer vores fornemmelse for solidaritet og moralsk ansvarlighed indenfor en yderst snæver ramme.

Lave og Wenger opererer begge med det analytiske begreb, praksisfællesskaber. Og selv om de siden deres fælles værk fra 1991 har udviklet dette begreb i lidt forskellige retninger, deles de om den basale definition, at praksisfællesskaber udgøres af mennesker, der deler et engagement i noget fælles: Fælles problemer, udfordringer, hensyn, interesser eller andet, der på forskellig vis foranlediger dem til at udveksle erfaringer og viden, der uddyber deres viden og indsigt i den fælles sag og hinandens perspektiver på samme, ved at interagere og kommunikere med hinanden på en fortløbende og vedvarende maner. En manér, der frembringer mere eller mindre stærke oplevelser af fælleshed og fællesskab, der også tilbyder deltagerne en vis identitet.

Både Lave og Wenger har flere steder understreget, at denne grunddefinition i sagens natur er dynamisk og begrebet ”praksisfællesskab” derfor ikke henviser til en stabil ontologisk enhed, der kan indkredses og afgrænses objektivt eller udvendigt til konkret praksis. Begrebet praksisfællesskab tjener til at bevæge os væk fra abstrakte konceptualiseringer af grupper og fællesskaber mod beskrivelser af, hvordan mennesker er gensidigt engageret i at gøre ting sammen (Lave 1991, 2008). Praksisfællesskaber udgør en socialpsykologisk modus, der må forstås i dialektikken mellem meningsforholdets både sociologiske og psykologiske aspekter. En modus, der må gribes gennem et indvendigt blik på situeret praksis, som afsæt for analyse. Praksisfællesskaber, er derfor med Jean Lave ord: ”a way of looking, not a thing to look for” (2008, s. 286).

Når Lave beskriver praksisfællesskaber sådan, er kritikken af Tönnies' begreb om fællesskab implicit. Fællesskaber erhverver før som nu deres kvaliteter af permanens og ”sted” gennem de kollektive aktiviteter, mennesker udfører sammen. Muligheden for at sådanne kollektive aktiviteter kan generere fornemmelser af ”tilhør”, ”sted” og identitet således ganske vist central. Sådanne fornemmelser etableres dog dynamisk og lige så vel gennem direkte ansigt-til-ansigt kommunikation, som over mere redskabsmedierede sanserformer. Ethvert fællesskab gøres endvidere på koordineringer af forskellige perspektiver på et sammensat fælles. Bestræbelsen på homogenitet er derfor

iboende repressiv, ligesom ønsker om enshed altid ledsages af ønsker om social opdeling og udgrænsning. Ud fra en dialektisk praksisbaseret tilgang til begrebet fællesskab giver det derfor ikke mening, at forestille sig Gemeinschaft og Gesellschaft som forskellige *typer* af fællesskab. Vi må anskue sådanne figurer som analytiske greb, der sætter ord på forskellige men gensidigt forbundne aspekter og muligheder i enhver social praksis. Fællesskaber *er* ikke, de *gøres*. Som den danske psykolog, Iram Khahawi, så fint har formuleret det, er fællesskab derfor heller ikke noget, ”der er tabt (et Paradise lost), men derimod noget, der konstant tabes og vindes”. (2009, s. 71).

Ifølge Wenger forudsætter etableringen og vedligeholdelsen af praksisfællesskaber muligheden for at deltage i meningsfulde aktiviteter og sociale interaktioner omkring fællesskabsopbyggende handlinger. Wenger formulerer forholdet sådan, at ”the work of engagement is basically the work of forming communities of practise” (1998, s. 184) og han opsummerer dette i otte processuelle forhold:

- 1) The definition of a common enterprise in the process of pursuing it in concert with others
- 2) Mutual engagement in shared activities
- 3) The accumulation of a history of shared experiences
- 4) The production of a local regime of competence
- 5) The development of interpersonal relationships
- 6) A sense of interacting trajectories that shape identities in relation to one another
- 7) The management of boundaries
- 8) The opening of peripheries that allow for various degrees of engagement

Af Wengers beskrivelser følger, at vores oplevelser af identitet dannes i spændingsfeltet mellem vores investeringer i forskellige former for medlemskab på den ene side og på den anden side vores oplevelser af, at disse investeringer bærer frugt og udmønter sig i øget adgang til de handlesammenhænge, vi betragter som vigtige. Vores muligheder herfor præger vores oplevelse af identitet og identifikation med den fælles entreprise og oplevelsen heraf fortætter sig i forskellige oplevelser af ”ejerskab”. Begrebet ejerskab er her centralt, og det er bl.a. i forlængelse heraf, jeg nedenfor vil beskrive de omtalte processer og udviklinger i Cat/WebCorp, som en formation af en specifik betydnings- og mulighedsøkonomi. Anvendelsen af begrebet ”økonomi” tjener her to formål. Udover at begrebet konnoterer processer, der indebærer sociale di-



tributioner af noget socialt værdifuldt og omsætteligt, peger begrebet også på, at spørgsmålet om et vist ejerskab er i spil og derfor også spørgsmålet om frembringelsen af sociale forskelle, magt- og privilegiestrukturer. Inspireret af Wenger kan vi sige, at anvendelsen af begrebet ”økonomi” er relevant, idet det peger på følgende:

1. Et socialt arrangement af relative værdier
2. Disse værdiers forhandlede og processuelle betydning
3. Muligheden af at akkumulere ”ejerskab over betydning” og herigen-nem værdi
4. Den fortsatte men relative mulighed for at udfordre og anfægte de gældende distributioner og centreringer af betydning og ejerskab over samme
5. Arrangeringer af relevanser, der indebærer at visse relevanser synes mere legitime end andre, hvilket i en vis udstrækning regulerer de so-ciale forhandlinger af betydning
6. Eksistensen af en ”markedsplads”, hvor udfaldet af de ”betydnings økonomiske dynamikker” omsættes i specifikke handlemuligheder og handlebetingelser

Jeg skriver nedenfor om det, jeg kalder hverdagens betydnings- og mulig-hedsøkonomi. Disse udtryk er mine egne, men bygger på tanker hentet hos Wenger. De handler om, at visse kompetencer, holdninger og forestillinger, tilkendes særlig værdi og status, hvorfor deltageres samarbejds måder og so-ciale arrangeringer også indebærer en særlig distribution af og økonomisering med deltageres handlemuligheder. Den bærende tanke er, at de dynamiske opdelinger og samlinger af Cat/WebCorps praksis afspejler en særlig betyd-ningsøkonomi. En betydningsøkonomi, der relaterer sig til deltageres mulig-heder for at fordybe sig i deres arbejde, føle stolthed og handle foregribende og kreativt, og herigennem også til en særlig økonomisering med deltageres lærings-, udviklings- og handlemuligheder.

## **Første skridt - Hverdagens betydningsøkonomi**

Samarbejdet mellem rentegnerne, kontaktfolkene, de grafiske designere og tekstforfatterne er blevet opdelt på måder, Thomas ikke helt forstår nødven-digheden af og som i hverdagen betyder, at det i mindre grad end tidligere er relevant for ham fortsat at anskue hans samarbejde med de andre i

Cat/WebCorp som én praksis. Samarbejdet er blevet opdelt og samlet på nye måder og på et skærpet hensyn til øget hastighed, kontrol, kodificering og målbarhed. Thomas accepterer, at dette er relevante hensyn at tage, men det er ikke hensyn, han selv har introduceret. Og selv om de har stor betydning for hans hverdag, fremstår de ikke nødvendigvis lige så relevante for Thomas, som for dem i ledelsen, der har introduceret dem til hans praksis. Når jeg spørger ham, hvad han mener om disse arrangeringsmåder, tror han derfor i første omgang heller ikke, det er *hans* personlige holdning, jeg spørger til, men tingenes “objektive” relevans og betydning. Thomas er klar over, at der er mange forskellige holdninger til hverdagens procedurer, men også at nogle holdninger har større værdi og relevans end andre. Han er derfor en smule forsigtig med at anlægge et mere personligt perspektiv på tingene, før jeg tydeliggør, at det er *dette* perspektiv, jeg gerne vil høre mere om. Jeg vil gerne høre, hvad *han* finder relevant ved disse forhold. Ikke hvad han mener andre i virksomheden finder relevant i den sammenhæng.

Når Thomas og Lise taler indbyrdes om Visco-share systemet og de måder det anvendes på i dag, lægger de ikke skjul på, at der er mange forhold, de finder irriterende, irrelevante og uhensigtsmæssige. Det lægger de heller ikke skjul på overfor mig, da jeg først er blevet mere fortrolige med dem. Ikke desto mindre antager de generelt, at disse oplevelser og holdninger ikke er særlig værdifulde for udenforstående, hvorfor de også anskuer deres mere “lokale” oplevelser som mangelfulde; ikke som en større og mere frugtbar indsigt i tingene, men snarere som en splittet og problematisk indsigt; en *uhensigtsmæssig* vidende uvidenhed.

Begrebet betydningsøkonomi handler ikke blot om, at de betydninger, vi tillægger tingene, varierer fra situation til situation og person til person. Tingenes betydning er ikke relativ i nogen fuldstændig forstand, sådan at alle holdninger og oplevelser anskues som lige værdifulde og betydningsfulde. Begrebet betydningsøkonomi antyder lige præcis, at tingene nok kan opleves forskelligt og derfor give forskellig mening for os, men at vores personlige mening om tingene samtidig relaterer sig til oplevelser af tingenes mere “objektive” – i betydningen alment accepterede - betydninger. Vores personlige meninger, kan derfor fremstå mere eller mindre betydningsfulde og ubetydelige, inkluderende eller ekskluderende. De kan fremstå mere eller mindre *værdifulde*, og de kan derfor indikere et større eller mindre “ejerskab” i forhold til tingenes fælles betydning.

Der kan være gode grunde til dette. Og det kan således forekomme ganske selvfølgeligt, at Thomas og Lises mere personlige holdninger i mange sammenhænge ikke synes særlig relevante og derfor ikke nødvendige at tage

hensyn til, når man forsøger at arrangere, opdele og samle praksis på bestemte måder. At vedkende sig dette, indebærer dog at man samtidig vedkender sig en vis asymmetri i hverdagens organiseringer og en forståelse for, at deltagerne ikke forstår tingene mere eller mindre kompetent, idet det ganske enkelt ikke giver mening at anskue deltagerne oplevelser af tingene på nogen lineær skala af forståelse og indsigt. Deltagerne forståelse, indsigt, handlemåder og engagement kan ikke vurderes som en isoleret selvstændig relation mellem individ og fænomen: den enkelte deltagers selvstændige tilgang til og håndtering af de givne arbejdsredskaber og arbejdsbetingelser. De må relateres til en bredere tværkontekstuel betydningsøkonomi, der influerer på deltagerne muligheder for, tilskyndelser til og legitimitet i at bidrage til, tage ansvar for, føle ejerskab over og få indflydelse på deres praksis. De må forbindes med bredere økonomiseringer af, hvad der anskues som relevant at mene om denne praksis, der også relaterer sig til deltagerne mulighedsbetingelser for identitetsdannelse gennem deres arbejde.

Muligheden for at deltage i forhandlinger om, hvad der er relevant og betydningsfuldt i Thomas' og Lises praksis er afgørende for deres rådighed over egne handlebetingelser: deres muligheder for at variere tingene i forhold til de forhold, de selv finder relevante, deres muligheder for at inddrage og koordinere sig med andre i disse variationer og deres muligheder for at føle ejerskab, tilhør, medlemskab og identitet i hverdagens handlesammenhænge og samlede praksis. Thomas' og Lises evne til at variere tingene, inddrage andre og engagere sig, er også noget af det, de vurderes på af deres ledere, samarbejdspartnere og kolleger, hvorfor der altså eksisterer en vis "markedsplads", hvor deltagerne omsætter deres handlinger og holdninger til mere eller mindre status, anerkendelse, indflydelse, løn og ansvar. Der er ikke tale om en udveksling af den konkrete brugsværdi af deltagerne handlinger og holdninger. Deltagerne handlinger, kunnen og holdninger vurderes ikke kun på deres konkrete betydning for den fælles praksis. Muligheden for at "kapitalisere" ens handlinger, erfaringer og holdninger succesfuldt afhænger også af deres bytteværdi i forhold til bestemte relevanser, betydninger og værdiforståelser. Som på enhver anden moderne markedsplads oversættes det forskellige og ikke-identiske således til noget identisk og sammenligneligt. Hverdagens betydningsøkonomi relaterer sig til denne logik og til dens heraf affødte bredere arrangeringer og distributioner af deltagerne rådighed over egne handlebetingelser. En slags mulighedsøkonomi, der igen relaterer sig til spørgsmål om udbytning og frembringelsen af social ulighed.

## **Andet skridt - hverdagens mulighedsøkonomi**

Lærings- og organisationsteoretikeren Etienne Wenger skriver, at vores muligheder for at forestille os en fælles fremtid er en vigtig komponent i vores oplevelser af verden og vores placering i den (1998, s. 176). ”It can make a big difference for our experience of identity and the potential for learning inherent in our activities”, skriver Wenger og eksemplificerer med en historie om to stenhuggere, der begge bliver spurgt om, hvad de er i færd med. Den ene svarer ”jeg hugger denne sten til en perfekt firkant. En anden svarer: ”Jeg bygger en katedral” (ibid). De to stenhuggeres svar er begge rigtige og meningsfulde, men de antyder højst forskellige relationer til deres omverden og aktiviteter. Ikke fordi svarene afspejler, at den ene stenhugger er bedre eller mere engageret i sit arbejde end den anden. Men fordi svarene antyder, at deres respektive oplevelse af, hvad de hver især er i færd med, er væsensforskellige. Betydningen af deres aktivitet, synes således også forskellig og de lærer af samme grund givetvis noget forskelligt af den samme aktivitet, ligesom deres aktivitet resulterer i ganske forskellige oplevelser af de forbindelser og sammenhænge, de deltager i; har indflydelse på og betydning for – hvorfor de også resulterer i forskellige oplevelser af identitet. Billedet indfanger på sin vis også forskellen mellem de to situationsbilleder fra kapitel 2 af henholdsvis Thomas og Lises og Ole, Peter, Tim og Martins hverdag. Mens Thomas og Lise i stigende grad genkender sig selv på en særlig deltagerbane i Cat/WebCorp med vigende adgang, indflydelse og del-tagen i væsentlige arbejdsforhold, efterlader det beskrevne møde mellem Ole, Peter, Tim og Martin, et andet indtryk. Ole og de tre mellemledere Peter, Tim og Martin synes at deltage i et praksisfællesskab, der tilbyder stor adgang til, indflydelse på og indsigt i den fælles praksis: hvor virksomheden er på vej hen, hvilke drømme der forfølges, hvilke ressourcer der er til rådighed, hvem der skal involveres og hvilke forhold, der kan ændres, må koordineres og håndteres.

Wenger konkluderer at forskellen mellem de to stenhuggeres oplevelse ”is a function of imagination”. Jeg finder hans interesse for forbindelserne mellem vores arbejde og vores fantasi og forestillingsevne vigtig. Begrebet ”fantasi” associeres imidlertid typisk med en individuel evne til en slags tilbagetrækning fra eller overskridelse af realiteternes verden, eller som et modstykke til virkelighedens konkrethed. Det er derfor også et begreb, der nemt stiller sig til rådighed for en personificering af sociale bedrifter og individualisering af kompetencer og kundskaber ud i innovation og kreativitet. Det er vigtigt at understrege, at jeg ikke forstår begrebet sådan. Vores forestillingsevne svæver ikke i det tomme rum, men er netop forankret i og tilskyndet af konkrete forhold i vores hverdag. Det giver derfor god mening, snarere at

forstå begrebet *fantasi* som mentale reifikationer af vores konkrete tværkonkretuelle erfaringer og praksis. Jeg vil eksemplificere denne pointe med de distinkte forskelle mellem på den ene side Thomas og Lises og på den anden side Peters, Oles, Tims og Martins væsensforskellige muligheder for i hverdagen at frembringe brugbare billeder på fremtiden, generere og reificere varige relationer i og på tværs af tid og rum og herigennem konstituere oplevelser af overblik, kontrol og identitet. Jeg hævder således ikke, som Wenger, at "imagination concerns the production of images of the self and images of the world that transcendent engagement" (Ibid, s. 177). Jeg peger lige modsat på, at vores forestillingskraft og muligheder for at handle foregribende har en kompleks forankring i og relation til vores praktiske gøremål og handlebetingelser. Og at denne forankring på ingen måde transcenderer eller på andre måder kan isoleres fra vores engagement i de aktiviteter og praksisfællesskaber, vi deltager i - og de betingelser, vi deltager på. Uddybningen af dette forhold udgør en central komponent i det, jeg kalder hverdagens mulighedsøkonomi.

#### *Forbindelsen mellem evner og deltagelse*

Thomas og Lises; Oles og Peters handlemuligheder og adgang til viden og indsigt, understøtter partikulære muligheder for at danne sig billeder af fremtiden, hvorfor de også tilskynder forskelligartede oplevelser og orienteringer i identitetsforholdet. Oplevelsen af muligheder for at deltage ligeværdigt i en samtale, honorere fælles værdier, kunne overskue og udføre en vanskelig opgave, handle på udtalte forventninger, forudsige vanskeligheder og opfange subtile faresignaler og umiddelbart ikke-synlige muligheder; sådanne oplevelser er udslagsgivende for vores oplevelse af deltagelse og derfor også udslagsgivende for vores oplevelser af at høre til og kunne identificere os med en særlig entrepriser og praksis. De er kort sagt vigtige for etableringen af det, vi kalder fællesskab og identitet og som sådan umulige at adskille og isolere fra vores engagement i en given praksis.

Oplevelsen af at høre til, have identitet og hjemme i en særlig praksis formes også af vores subjektive oplevelser af grænselinjerne mellem det velkendte og det ukendte i de konkrete situationer, vi deltager i. Da vores adgang til og handlemuligheder i konkrete handlesammenhænge virker formende ind på vores evner til at foregribe begivenheder og forestille os muligheder, virker de også ind på vores muligheder for og "evner" til at handle og tænke foregribende, fantasifuld og innovativt. Kort sagt de såkaldte imaginære og innovative egenskaber i identitetsforholdet. Oplevelsen af overblik og kompetence er uadskillelig fra emotionelle tilskyndelser til at investere og engagere sig, li-

gesom oplevelsen af det modsatte ofte rummer tilskyndende emotionelle oplevelser af angst for i visse situationer at ”falde igennem”, udvise inkompetence eller utilstrækkelighed i forhold til ens deltagelse i det, der foregår.

Forholdet, jeg forsøger at sætte fokus på, er forbindelsen mellem arbejdets betingelser og vores arbejdsidentitet. Vores konkrete arbejdsbetingelser og identitet er ikke separate entiteter, selv om de naturligvis heller ikke kan reduceres til hinanden af den simple grund, at enhver handlesammenhæng - også vores formelle arbejdsforhold - blot er en del af vores samlede livsførelse og ikke omvendt. I relation hertil er det dog vigtigt at bemærke, at tilskyndelserne til og mulighedsbetingelser for at integrere arbejdsliv og øvrigt liv eksplicit er i spil i Cat/WebCorp. I Cat/WebCorp efterlyses forandringsparate medarbejdere, der er i stand til at integrere arbejdsliv og øvrigt liv på plastiske måder. Det er derfor også de entydige differentieringer og adskillelser mellem arbejde og fritid, privat og offentligt, der i en vis forstand må undsiges og ophæves i de fleksible uforudsigelige produktionskredsløb, der dagligt må løbes op af engagerede og selvopofrende medarbejdere. Det er også i dette lys, vi må forstå hvorledes relationen mellem arbejdets betingelser og deltagerens identitetsforhold lægger sig til rette i bredere klasserelaterede dynamikker. For det, Thomas og Lises arbejdsmæssige betingelser i stigende grad tilskynder, er netop en øget og klarere skelnen mellem arbejdsliv og øvrigt liv; en emergerende mental re-installation af grænsedragningen mellem arbejde og fritid, arbejdsidentitet og øvrig identitet. En differentiering, der på godt og ondt emergerer og tilskyndes af Thomas og Lises hverdag og frembringes af de produktionsmæssige arrangeringer: Thomas' og Lises konfrontation med arbejdsbetingelser, der tilskynder til at de distancerer sig en smule fra arbejdet for sammen at forhandle mere værdige og meningsfulde identitetsbegreber frem fra hverdagens virkemåder og handlebetingelser. Heraf nødvendigheden af at begrebsliggøre emotioner som andet og mere end blot mystiske individuelle egenskaber.

Emotioner formes i og af praksis, men fungerer i samme praksis som handletilskyndende motiver, der ikke lader praksis uberørt. Det er bl.a. denne dialektik, der konstituerer et centralt element i det, jeg kalder Cat/WebCorps mulighedsøkonomi: Samtidig med at netop sammentænkningen af arbejdsliv og øvrigt liv er noget af det, der værdsættes og forventes, evalueres på og fremmes på, står deltagerne højest forskelligt i forhold til hvordan det giver mening at integrere, opdele og samle disse handlesammenhænge på i deres samlede livsførelse.

Det er ganske rigtigt ved hjælp af vores forestillingsevne, at vi bliver i stand til at placere vores handlinger og praksis i fortløbende fortællinger, der

rækker både tilbage og frem i tid – og derfor i en vis forstand kan siges at ”transcendere” vores umiddelbare realitet. Men vores forestillingsevne fordrer konkrete oplevelser, reifikation og erfaringer at arbejde med, idet mulighederne for at overskride den umiddelbare situations ”realitet” ikke springer fra et ubestemmeligt domæne af en fri individuel fantasi. De måder vores arbejde arrangeres på, har stor betydning for den tillid, vi tilskyndes at opøve i forhold til vores umiddelbare ideer, initiativer og handleindskydelser og brugen af samme i de konkrete sammenhænge, vi deltager i; og herigennem også stor betydning for det, vi kalder fantasi og forestillingsevne, overblik og (ledelses)kompetence. Det er gennem disse dynamikker, vi vender tilbage til spørgsmålet om relationen mellem arbejdets magtstrukturelle betingelser og vores subjektivitet.

De sociale og ledelsesmæssige håndteringer af fleksibel produktion ’lige til tiden’ i Cat/WebCorp indebærer sociale processer og fællesgørelse, der er udbytningsrelaterede, idet det fælles gøres gennem reduktioner af visse deltagers tilskyndelser til at have tillid til egen viden om og indsigt i arbejdets bredere sammenhænge og derfor handle på egne forståelser af det fælles. De processer, hvorved dette foregår, er bevægelige og dynamiske på måder, der gør dem vanskelige at indfange med traditionelle klassebegreber, men fortsat nødvendige at begrebsliggøre som arrangerede og systematiske. Når jeg introducerer begrebet ’betydnings og mulighedsøkonomi’ er det i et forsøg på at indfange denne kompleksitet. Mens ordet økonomi antyder eksistensen af særlige akkumuleringer og økonomiseringer af muligheder, antyder ordene betydning og mulighed samtidig, at disse økonomiseringer ikke kan forstås udenom eller forud for deltagerens aktive forholdemåder og subjektivitet.

### *Labor, work and action*

For at introducere nogle begreber, der skærper vores blik på, hvad der er i spil i Cat/WebCorp, vil jeg nedenfor præsentere nogle begreber hentet fra Hannah Arendt. Som beskrevet i min indledning er begrebet *arbejde* en svært afgrænset størrelse. Typisk forbinder vi arbejde med lønarbejde og vi siger således, at vi har en 37 timers arbejdsuge. Ifølge denne diskurs reduceres mennesket dog ikke alene til inaktivt, såfremt det ikke arbejder for en arbejdsgiver eller genererer profit. Det henføres også til at beskæftige sig med værdiløse aktiviteter i det meste af dets vågne tid. Begrebet *praksis* er tænkt at tage højde for dette problem, ved at inkludere menneskelig aktivitet som sådan i dens mangfoldige fremtrædelsesformer. Tilbage står dog fortsat det problem, at vi har behov for at kunne foretage nogle differentieringer i den mangfoldighed

af handlinger og arbejdsopgaver, vi konfronteres med i Cat/WebCorp. Hannah Arendt har bl.a. taget livtag med denne udfordring. Min tanke er at en kritisk bearbejdning af Arendts begreber gør dem anvendelige i udviklingen af en kritisk analyse af social praksis mulighedsøkonomi.

I værket *The Human Condition* fra 1958 udvikler Arendt en grundlæggende samfundsteori med den menneskelige aktivitet (*Vita Active*) som grundbetingelse for det menneskelige. Hendes arbejde er en kraftig afstandstagen til det, hun beskrev som Marxismens og arbejderbevægelsens ophøjelse af en snæver del af den menneskelige aktivitet (*Labor*). Det er en længere historie, jeg her vil lade ligge. Hovedsagen er, at Arendt opererer med et arbejdsbegreb, der omfatter både lønnet og ulønnet arbejde, politisk, kunstnerisk, videnskabelig og filosofisk aktivitet. Hendes arbejdsbegreb indeholder 3 elementer: labor, work og action.

*Labor* forstås som alt det, der er bundet til den nødvendighed, hvorved mennesket må reproducere og opretholde sin tilværelse ved at underlægge sig naturen. Det er kort sagt al det daglige slid og slæb med blot at skaffe føde, gøre rent, føde og passe børn, vedligeholde bygninger, redskaber, sig selv og hinanden, der binder mennesket til naturens rytmer, biologiske processer og nødvendighedens rige. ”[In Labor] there is no lasting happiness outside the prescribed cycle of painful exhaustion of pleasurable regeneration”, skriver Arendt (1998, s. 108). Hvorfor det arbejdende menneske (animal laborant), ifølge Arendt, drømmer om fritid, rigdom, rytmisk social koordinering og nydelse.

*Work* omhandler de aktiviteter, hvormed vi skaber en menneskeskabt tingsverden: udvikling af redskaber og teknologier, arkitektur, kunst og håndværk. Work tilskynder en glæde ved at skabe og en orientering efter at gøre verden så æstetisk og nyttig som muligt: gøre livet lettere, smukkere og bedre. Work kan derfor tilvejebringe “self assurance and satisfaction, and can even become a source of self confidence throughout life” (ibid, s. 140), hvorfor homo faber drømmer om at skabe en mere menneskeligt formet og velordnet verden med plads til fordybelse, grundighed, håndværk og faglighed. (Vi genkender her een af Sennetts inspirationskilder).

Slutteligt er *Action* de aktiviteter, der foregår direkte mellem mennesker uden ting og redskaber som medie. Action er udvikling af frie tanker, meningsudvekslinger, dannelse af kultur, politisk handlen og værdier. Arendt knyttede her an til den græske tænkning, og forstod i forlængelse heraf action som de



aktiviteter, hvori menneskets særegenhed og værdighed viste sig, ikke i kraft af slid og slæb, men i kraft af ”deeds and words which would deserve to be and, at least to a degree, are at home in everlastingness, so that through them mortals could find their place in a cosmos where everything is immortal except themselves (Arendt, 1998, s. 19). Action er aktiviteter orienteret mod at ændre de sociale og politiske forhold. Ifølge Arendt passer Work ikke ind i denne kategori, idet work altid er et forhold mellem et menneske og et objekt. Organisationsudvikling og servicearbejde er derfor ikke work, idet det netop er centralt, at mennesker ikke gøres til objekter. Bestræbelsen i action er den individuelle selvaktualisering og fremtrædelse.

Arendts begreber præsenterer nogle genkendelige differentieringer af forskellige aspekter ved den menneskelige aktivitet. Selv fremhævede hun ikke mindst forskellen mellem work og labor, som et af hendes væsentligste bidrag til den videnskabelige tilgang til fænomenet arbejde. Ifølge Arendt har forskellen været velkendt i dagligdagen og i hverdagssproget siden antikken (ibid, s. 80), hvorfor hun undrer sig over fraværet af samme i det videnskabelige grundlag. Arendts tredeling er interessant og anvendelig. Før den kan bringes i anvendelse må nogle modsigelser i begreberne dog adresseres, ligesom nogle af vanskelighederne omkring disse differentieringer må uddybes. Arendt taler om individer, der forholder sig individuelt til ting, sig selv, hinanden og menneskets historie. Hun præsenterer derfor de tre aspekter som ikke alene separate og væsensforskellige, men også som rangordnede aktivitetsdomæner, med politisk action som menneskets mest værdige aktivitetsform. Deres gensidige afhængighed og uadskillelighed og betydningen heraf for hendes overordnede samfundsteori analyseres derfor ikke. (for en uddybning se Hvid, 2006).

De senmoderne livsvilkår og identitetsforhold diagnosticeres ofte gennem et fokus på et fravær af nødvendighed, eller rettere som præget af den særlige nødvendighed af skulle handle uden nødvendighed. Det er imidlertid absurd at tale om et fravær af nødvendighed som sådan. Frembringelsen af det menneskelige er grundlagt i en forarbejdning af naturen, dvs. i den reciproke grundrelation menneske-praksis-natur. Dette grundforhold er uomgængeligt og ophæves ikke med det moderne samfunds komplekse organisationer og arbejdsdelinger, idet det bl.a. er dette forhold, denne kompleksitet på sin vis udspringer af, udvikler, koordinerer og reificerer. Med det moderne samfunds udvikling løsnes naturligvis naturens umiddelbare greb om mennesket, i form af en stadig større kontrol over, hvorledes naturbåndet sætter sig igennem i vores hverdag. Med moderne teknologi kan også et barn nedlægge en okse. Også denne mulighedsrelation er dog bundet til elementer af nød-

vendighed: de menneskeskabte teknologier må fortsat udvindes af materien, produceres, vedligeholdes, kunne betjenes, tilføres energi osv.. Menneskets tilværelse er derfor indvævet i det grundforhold, at vi må koordinere os omkring mulighedsrelationer bundet til elementer af nødvendighed. Men da relationerne formes historisk og situeret må relationen og vores begreber om samme forstås som dynamiske og foranderlige. Det der er i spil - i en dagligdag, hvor vi uundgåeligt hele tiden må tale om nødvendigheder - er derfor spørgsmålet om *hvilke* muligheder og former for nødvendighed, vi historisk og situeret konfronteres med og hvordan de distribueres socialt.

Gennem afhandlingens analyser har vi set, hvorledes deltagerne i Cat/WebCorp med deres aktiviteter er betingelser for hinanden og hvordan aspekterne labor, work og action er sammenhængene og betinget af hinanden. Hverdagen er organiseret omkring særskilte muligheder, der forfølges, og dertilhørende elementer af nødvendighed, der må håndteres og koordineres. Nødvendighederne fremstår ikke som naturbånd, men tager snarere form af sociale forpligtelser og bånd til sociale afhængigheder og rækkefølger. Det er dette både sociale og socio-materielt medierede aspekt, vi må føje til Arendts begreber.

I forenklet form kan vi anskue Renes opfordring til sine medarbejdere om at 'tilkæmpe sig bedre mulighed for at handle på handlinger ved at opdrage "people further down the chain", som en opfordring til at få bedre mulighed for work og action, arbejdsglæde, faglig stolthed, innovation og indflydelse ved at overdrage så meget som muligt af hverdagens elementer af labor – alt det kedelige og slidsomme - til andre. Som tidligere nævnt, giver det faktisk god mening også at betragte de overordnede dynamikker og udviklinger i Cat/WebCorpi i disse baner: udviklingen af samarbejdet mellem Visco og Cat/WebCorp, udviklingen af samarbejdet mellem ledere og medarbejdere og mellem de enkelte praksisfællesskaber i Cat/WebCorp. Den fleksible specialisering med dens slanke netværksorganisering synes på mange måder netop grundlagt og arrangeret på ønsker om at sikre en udvidet handlefrihed for nogen gennem udlicitering af arbejdets uønskede elementer af nødvendighed til andre. Inden vi forfølger denne tanke, er der dog en yderligere social og subjektiv dimension, vi må belyse.

Vi har set, at der er elementer af nødvendighed/labor i en enhver handling, ligesom også de mere repetitive og administrative arbejdsopgaver kræver opfindsomhed og refleksion, fordybelse og samtale. Identifikationen af de aspekter, vi skal have fat i, er derfor ikke helt så lige til, idet argumentationen ovenfor synes at rumme en selvmodsigtelse: man kan ikke tale om koncentration af muligheder og udlicitering af nødvendighed, uden samtidig at indikere

at muligheder og nødvendigheder kan skilles ad og centrerer forskellige steder. Hvis min argumentation omkring meningsøkonomi skal være konsistent, må jeg derfor holde fast i, at vi ikke kan tale om frihed og muligheder *overfor* elementer af ufrihed og nødvendighed. Det er præcis her, det subjektivtvidenskabelige perspektiv viser sin betydning.

Hvis vi f.eks. vender tilbage til konflikten mellem Ole og 'dem i Corporate', synes begreberne "mulighed" og "nødvendighed" ikke at stå overfor hinanden som modsætninger i denne konflikt. De synes snarere at konfrontere hinanden som enheder. Både Ole og Emilie taler ud fra ideer om et fælles bedste og nødvendige hensyn til dette fælles. Konflikten grunder derfor ikke blot i en uenighed om, hvis muligheder og nødvendigheder, der skal handles på. Den er også grundlagt i sammenstød mellem forskellige konstellationer af muligheder og nødvendigheder. Hensynet til nødvendigheden af en sund økonomi, hvis man er økonomiansvarlig overfor hensynet til nødvendigheden af gode råvarer, hvis man er kok. Forskellen mellem Ole og Emilies forskellige perspektiver handler ikke om, hvorvidt der er større eller mindre grad af nødvendighed i deres respektive arbejdsopgaver. Konfrontationen handler snarere om, hvorvidt de diskuterede muligheder og deres iboende elementer af nødvendighed *opleves* som muligheder og nødvendigheder eller ej. Det er derfor, der er mere subjektive og oplevelsesbaserede forhold i spil, som vi må have fat i.

Fænomenet nødvendighed ophører på sin vis med at eksistere, så snart denne nødvendighed opleves som *min* nødvendighed, dvs. som en nødvendighed, der får betydning for mig som *mulighedsbetingelse* for min selvudfoldelse. På et subjektivt niveau giver ordet "nødvendighed" derfor først mening i det øjeblik, de aktiviteter, jeg er involveret i, ikke umiddelbart lægger sig til rette indenfor det, jeg *selv* oplever som relevant og betydningsfuldt. Det er bl.a. denne komplekse dynamik, der gør betydningen af sociale strukturer og magtforhold så vanskelige at stadfæste objektivt. Oplevelsen af muligheder og nødvendighed opleves *subjektivt* og derfor på subjektivt varierede måder. Dette er både grunden til, at statistisk dokumenterbare uligheder ikke nødvendigvis genkendes og opleves sådan af de involverede parter, men det er også grunden til, at social organisering og samarbejde ikke nødvendigvis opleves som en alles kamp mod alle, idet andres muligheder og nødvendighed også kan opleves som *vores* muligheder og nødvendighed. Vi vender her tilbage til forbindelsen mellem hverdagens betydnings- og mulighedsøkonomi og eksemplet med Thomas, der ganske udmærket forstår at arbejdets nuværende organiseringsmåde er smart, bare ikke i samme grad for ham, som for nogle af de andre.

Det subjektive perspektiv rummer en simultan sammentænkning og skelnen mellem ”mit”, ”dit” og ”vores”. Med Morten Nissens ord rummer et førstepersonsperspektiv således: ”så at sige sin andenværen i en objektiviseringsproces, eller sagt på en anden måde, i et virksomhedsteoretiske begrebspar: der produceres både mening og betydning på én gang” (2002, s. 79). Det er bl.a. derfor den subjektive dimension må medtænkes, men fortsat ikke kan isoleres fra de konkrete sociale opdelinger og samlinger af den fælles praksis og de heraf affødte arrangementer af hvem de enkelte deltagere har adgang og kontakt til, tilskyndes at udveksle viden og erfaringer med, danne sig fælles erfaringer med osv..

Hverdagens magtforhold er ikke udvendige i forhold til subjektet, men konstitueret i og med frembringelsen af det subjektive perspektiv og betingelserne herfor. Arendts præsenterer i relation hertil nogle interessante analyser af, hvorledes de forskelligartede aspekter ved enhver aktivitet tilskynder forskelligartede subjekterfaringer, ønsker, behov og sociale orienteringsmåder. Det er denne påstand, vi må forsøge at gøre nærmere rede for, men samtidig vikle ud af Arendts noget elitære fremhævelse af politisk *action* som det egentlige slutmål for det menneskelige.

## **Hverdagens kausalitet**

Jeg har gennem afhandlingen anvendt udtrykket ’tilskynde’ om forhold, vi ofte i stedet ville omtale som ’forårsage’ eller ’begrunde’. Denne sprogbrug er ikke tilfældig men inspireret af psykologen James Gibsons arbejder. Gibson (der ikke sjældent også gøres til fadder til den såkaldte Økologiske psykologi, se f.eks. Costall, 1995, Ingold 2000) anvender begrebet *affordances* og forsøger med dette udtryk at begrebssette de måder, vores konkrete handlebetingelser - de materialer, genstande og relationer, vi må håndtere - kan influere på vores handlinger og selvforståelser, uden at vi af den grund kan sige, at de forårsager disse handlinger og forståelser i klassisk kausal-logisk forstand. Det handler i stedet om, at vores handlebetingelser tilskynder særlige handlemåder gennem vores partikulære samspil med dem (Costall, 1995, s. 472). Et eksempel på, hvordan dette mere konkret kan tænkes, finder vi hos Tim Ingold (2000). Umiddelbart hiver Ingolds eksempel os temmelig langt væk fra de ovenfor diskutererede emner: Ingolds eksempel handler om tilblivelsen af vævede kurve og deres design. Ingolds korte tekst herom udfolder dog skitsen til en alternativ begrundelsestænkning, der indfanger nogle centrale elementer i hverdagens kausalitet og udviklingsmåde og forholdet mellem arbejde og

identitet. Nogle processuelle elementer jeg også finder anvendelige i forståelsen af, hvordan organisationer udvikles, og hvorledes disse udviklinger kan betragtes som en særlig distribution af deltagernes mulighedsbetingelser.

### *Subjekterfaring gennem objekterfaring*

Det at væve en kurv af f.eks. pilegrene, græs eller bambus, skriver Ingold, indebærer dels en tilføjelse af kraft (selve den fysiske vævning af materialet), dels en tilføjelse af form (en frembringelse af design). Normalt er vi tilbøjelige til at mene, at formen går forud for selve vævearbejdet, og at ideen således går forud for praksis. Ingolds eksempel er dog et eksempel på det modsatte. Naturligvis ikke forstået sådan, at den færdigvævede kurv realiserer et design, der allerede findes i naturen, eller at den – én gang udviklet – ikke hurtigt kan reificeres som et reproducerbart design, der siden lægges til grund for gentagelse i processer, hvor design går forud for praksis. Men forstået sådan, at den *oprindelige* formgivningsproces ”is the result of play of forces, both internal and external to the material that makes it up” (Ingold 2000, s. 342).

At væve en kurv involverer en intention, der foranlediger væveren til at bøje og flette et givent materiale. Den endelige form, der frembringes af det konkrete vævearbejde, bliver dog til gennem ”the gradual unfolding of that field of forces set up through the active and sensuous engagement of practitioners and material” (Ibid, s. 342). Materialets egenskaber konfronterer væveren i hans/hendes aktivitet og bringer således bestemte subjektive egenskaber i spil, parallelt med at særlige egenskaber ved de givne materialer og arbejdsbetingelser reificeres. Vævearbejdet med svært bøjelige pilekviste tilskynder at væveren mærker grænserne for hans eller hendes fysiske styrke, ligesom vævearbejdet med mere letbøjelige materialer typisk vil tilskynde, at andre subjektive egenskaber kommer i centrum for arbejdet. Man kan sige, at selve fletarbejdet indebærer en specifik udmåling af forholdet mellem subjektets og materialets egenskaber (f.eks. smidighed og bøjekraft), hvori ’the field of forces’ ”is neither internal to the material nor internal to the practitioner (hence external to the material); rather it cuts across the emergent interface between them” (ibid, s. 342). Pointen i Ingolds eksempel er, at menneskelige design ikke undfanges kausallogisk. Der er ikke tale om entydige årsagsvirkningsforhold, hvor et mål realiseres uafhængigt af de midler, der anvendes. Mål og midler former hinanden gensidigt i den menneskelige aktivitet. De frembragte former og erfaringer kan derfor hverken reduceres til de forudgående menneskelige hensigter eller til materialets kvaliteter og egenskaber. ”Årsagen” til det frembragte produkt og sociale fænomen findes hverken i subjektet eller ob-

jektet, målet eller midlerne. Den må identificeres i den aktive forbindelse mellem dem, hvori begge bliver til for hinanden på særlige måder. Det er med andre ord lige så meningsløst at ville kortlægge, hvad objekter (genstande, fænomener, relationer) er i sig selv uafhængigt af deres anvendelse (ontologisk objektivisme og essentialisme), som det er meningsløst at udvinde begreber om det erkendende subjekts transcendent egenskaber. Såvel objekt og subjekt konstitueres gensidigt gennem aktivitet, dvs. gennem det, der gøres og *som* denne gøren. Erfaringen af den konkrete frembringelse (såsom kurven) eller dens producent (væveren) er hverken relativ eller objektiv. Den er dialektisk. Som også Emilie i køkkenet forklarede om hendes modstand mod Oles besparelsesplaner: Mad kan laves på mange måder, men i den konkrete aktivitet kræver god mad nu engang også gode råvarer. Muligheden for at frembringe god mad og være en god kok rummer derfor også elementer af nødvendighed, der qua identifikation med ens arbejde fremstår som ens *egen* nødvendighed – og dvs. som mulighedsrelation. En mulighedsrelation og et identitetsforhold, der knyttes i aktivitetens sammenvævning af såvel subjekt og objekt.

Ovenstående argumentation udfolder nogle grundpræmisser for hvorledes Cat/WebCorp kan begrebsættes som en mulighedsøkonomi. De materielle, sociale og kulturelle design udvikles gennem reciprokke forbindelser i praksis mellem de tilskyndelser (de objektive men aktivitetsrelative muligheder og begrænsninger) deltagerens handlebetingelser fremviser, men fremviser i relation til deltagerens konkrete arbejdsopgaver, handlinger og erfaringer (f.eks. deres viden om de anvendte materialer og intentionerne med aktiviteten). Heraf følger både nogle bestemmelser af et dialektisk kausalitetsbegreb og en præcisering af, hvad der menes med et dialektisk tænkt førstepersons perspektiv. Deltagerens perspektiver på deres arbejde har både den konkrete handling, den samlede praksis og deltageren selv som objekt. De forskellige hensyn konstitueres gensidigt, hvorfor der altid er et potentielt moment af selvproblematisering og selvoverskridelse tilstede i selvforholdet. De strukturelle og magtmæssige forhold i Cat/WebCorp relaterer sig til mulighedsbetingelserne for denne selvoverskridelse.

## **Hverdagens mulighedsøkonomi**

Renes arbejde som leder nødvendiggør utallige rejser og møder. Der skal tales med advokater og revisorer og kontakten til de vigtige kunder må dagligt vedligeholdes, hvorfor det også er vigtigt, at Rene tygger sig igennem de måned-

lige salgs- og statusrapporter. Rene starter altid sin dag med at scanne sin mailbox for potentielt faretruende mails, og uanset om han har lyst til det eller ej, checker han også ofte diverse medier på nettet for at være up-to-date med, hvad der sker i reklamebranchen i ind- og udland. Der er masser af elementer af nødvendighed i Renes hverdag, men han oplever det sjældent sådan, idet mange af disse opgaver samtidig byder på rig lejlighed til at fordybe sig i forhold, der interesserer ham og som bidrager til et stadig større overblik og indblik i de handlesammenhænge, han deltager i, og som han derfor anskuer som betydningsfulde for hans egen hverdag og fremtidige handlemuligheder. Ifølge Rene skal et arbejde ikke fremstå som slid og slæb. Det skal være spændende, lærerigt og udfordrende. Det skal ikke være labor, men work og action. Det lægger han også vægt på overfor medarbejderne i Cat/WebCorp: Arbejdet skal være spændende og udviklende, og det kedelige og slidsomme må derfor videst muligt udgrænses fra ens egen og de fælles handlesammenhænge, så det særlige fælles og dets privilegier kan fastholdes. Såvel ens egen som ens partikulære praksis må derfor arrangeres ud fra dette hensyn. Og Renes handlinger indgår da netop også i praksisser, der er opdelt og samlet sådan, at de fleste af de utallige andre elementer af nødvendighed, der knytter sig til frembringelsen af millioner af kataloger, annoncer og internetbannere, udføres af andre mennesker andre steder, der i al væsentlighed er ude af syne. Uagtet at også Renes handlinger er vævet ind i muligheder bundet til elementer af nødvendighed, formes hans oplevelse heraf derfor af de bredere opdelinger og samlinger af praksis, han indgår i.

Modsat Rene, efterlyser Thomas og Lise i stigende grad muligheden for at fordybe sig i deres konkrete arbejdsopgaver og bidrage aktivt til udviklinger og forbedringer af de fælles redskaber og produkter. Samarbejdet med Visco udgør den overordnede mulighedsrelation, der må fastholdes, men dels organiseres denne mulighed på nogle opdelinger og samlinger af Thomas' praksis, han personligt finder uhensigtsmæssige, dels knyttes relationen i en række elementer af nødvendighed, der distribueres ganske asymmetrisk i organisationen. Det gør det tiltagende vanskeligt for Thomas og Lise at anskue deres arbejde som en kilde til selvudfoldelse, faglig stolthed og identitet (work). Såvel Thomas som Lise er derfor begyndt at insistere på klarere grænser mellem arbejde og fritid, ud fra ideen om en vis rimelighed i, at virksomheden kompenserer for deres slid og slæb med mere fritid, fastere arbejdstider, samt bedre muligheder for at Thomas og Lise kan fokusere på andre ting i deres tilværelse.

Thomas' og Lises måde at betydnings sætte deres arbejde på giver fin mening på de betingelser, de *nu* deltager på. Ikke desto mindre er det præcis

denne indstilling til arbejdet og dets betydning, som undsiges og som opdelingerne af center og periferi, indenfor og udenfor, synes arrangeret på. “Hensynet til kunden” beskrives som det helt centrale relevansforhold i den brugerdrevne produktion. En ting er dog, at man som virksomhed må forsøge at levere de varer og ydelser, der efterspørges af ens kunder. Noget andet er, når kundeperspektivet ikke blot strækkes til *hvad* man producerer, men også *hvordan* man producerer, sådan at det konkrete arbejde og den samlede praksis opdeles og samles på ganske snævre relevanser. Resultatet synes at være, at muligheden for skabende arbejde, glæden ved fordybelse og oplevelsen af at kunne præge og få indsigt i ens omverden *gennem* ens arbejde, koncentrerer sig på stadig færre hænder og på ganske bestemte arbejdsopgaver. Arendt beskrev, hvorledes muligheden for mere “politisk” deltagelse i det fælles, samt fordybelse i arbejdsopgaven og stoltheden over faglig kunnen, kan tilvejebringe “self assurance and satisfaction, and can even become a source of self confidence throughout life”. Den fleksible specialisering synes dog at koncentrere ovennævnte dimensioner og oplevelser på de processer, der vedrører helhedens optimering og fleksibilitet. Nemlig de aktiviteter og arbejdsopgaver, der har de sociale relationer og organiseringer som deres objekt. De positive arbejds erfaringer og engagementet i samme - erfaringen af arbejdet som *work* og *action* - synes med andre ord at samle sig på de aktiviteter, der vedrører ledelse, omstrukturering og effektivisering.

Denne modsætningsfulde grundbetingelse synes at tilskynde en dynamisk opdeling og samling af den fælles praksis. Og den synes samtidig at tilskynde samtlige deltagere til at *deltage* i disse dynamiske opdelinger og samlinger af praksis ud fra deres oplevelse af, hvad der er relevant og mulighedsskabende arbejde for dem. I de enkelte situerede situationer synes sådanne bestræbelser og tilskyndelser ganske meningsfulde og fornuftige. Anskuer vi samme bestræbelse fra et mere tværkontekstuel blik på det fælles, synes der dog at være tale om et organisationsprincip, der overordnet set nødvendigvis frembringer en opdeling og samling af den fælles praksis i en kerne og en periferi. De dilemmafyldte og modsatrettede træk i arbejdets organiseringsmåder tilskynder på alle niveauer en søgen efter muligheder og sikkerhed gennem adgang, central placering, forandringsparathed, proaktivitet og fleksibilitet, hvorved der nemt bliver tale om en selvforstærkende dynamik, der leder til en *fælles* gøren af sociale forskelle, adskillelser og fragmentering.

De muligheder og elementer af nødvendighed, der i konteksten opleves at være legitime koncentrerer sig i særlige praksisfællesskaber, mens de muligheder og elementer af nødvendighed, der videst muligt forsøges undgået, koncentrerer sig i andre. Den fleksible specialisering tilskynder, at den faglige stolt-



hed og fordybelse koncentrerer på særlige arbejdsopgaver og praksisfællesskaber, nemlig de opgaver og praksisfællesskaber, der har de sociale relationer som deres objekt. Heraf følger også, at den faglige stolthed på paradoksalt vis væves ind i en instrumentel tilgang til verden, der på samme tid må humaniseres af de deltagende subjekter. Denne ligning er i sagens natur vanskelig at få til at gå op, med mindre virksomheden løbende skæres til, opdeles og samles, sådan at kun de deltagere, der oplever et sammenfald mellem “kundens behov” og ens egne handlemuligheder og ønsker om indflydelse, inddragelse og udviklingsmuligheder i ens arbejde, anskues at være en del af “det fælles”: En del af “kulturen” og virksomhedens kerne og “braintrust” - for nu at trække på mellemlideren, Peters, perspektivering af den gryende utilfredshed og utryghed i huset:

Det der selvfølgelig er helt vildt interessant organisatorisk, det er, hvem er det, der er kulturbærende i den her virksomhed? Er det produktionsfolkene eller er det braintrusten? For hvis det er braintrust – hvis du antager, at det er det, jamen så er der jo ingen impact. Så kan du sige, så kan man blive Heraclitus for nogle færre mennesker. Men det behøver ikke nødvendigvis at forandre det sociale klima i virksomheden.

Anskuet fra organisationens centrum, kan de beskrevne processer nemt fremstå som en form for humanisering. Stadig flere af den fælles praksis’ elementer af labor flyttes ud af huset og ud af synsfeltet, sådan at en stor del af de tilbageværende deltagere fortsat har et spændende arbejde og føler sig privilegeret. Anskuet fra organisationens periferi, synes der dog snarere at være tale om en privilegering af nogen på bekostning af stadigt flere andre. Og vigtigere endnu, er der ikke tale om et center og periferi, der *er*. Der er også tale om et center, der løbende koncentrerer og en periferi, der løbende udvikles.

## Delkonklusion

### *Cat/WebCorp mellem realisme og konstruktivisme*

Når vi bevæger os ind i og på tværs af de forskellige handlesammenhænge i Cat/WebCorp, ser vi hvorledes deltagerne på forskellig vis må koordinere sig i forhold til hinanden. Måden disse koordineringer foregår på, hvem der inviteres med og hvem, der slet ikke tages i betragtning kan dog variere og synes selv at være noget af det, der er i spil, forhandles om og diskuteres. For at producere millioner af reklamekataloger, annoncer, internetbannere m.m. må

man i realiteten handle sammen med og koordinere sig i forhold til tusindvis af mennesker: transportmedarbejdere, trykkeriarbejdere, fiberkabelteknikere, programmører, advokater, revisorer, skovhuggere osv.. I den fælles praksis indgår adskillige forskellige funktioner og mennesker og alt efter, hvordan vi opdeler praksis, kan vi sige, at disse indgår i den samme praksis eller i forskellige praksisser. Det afhænger i høj grad af, hvad vi i situationen finder relevant og nødvendigt at tage i betragtning, inddrage og koordinere os i forhold til (Axel 2009, s. 103-104).

Når vi vil designe reklamekataloger og annoncer, internetbannere og software, afgrænser vi de handlesammenhænge og praksisser, der umiddelbart synes relevante og mulige at samle og koordinere. Derved samler og opdeler vi i samme bevægelser en bredere samfundsmæssig praksis i forskellige dele.

Vores verden væver sig sammen på uoverskuelige måder og vi må gøre nogle opdelinger, når vi handler i den. Med hensyn til begrebet praksis kan spørgsmålet om ental eller flertal, del eller helhed, derfor ikke besvares én gang for alle eller i nogen objektiv positivistisk forstand. Delingerne af det sammensatte fælles gøres situeret og dynamisk og på de givne betingelser. Men det gøres også på de relevanser, vi selv introducerer i situationen, argumenterer for og forhandler om. Det giver derfor ikke mening alment at diskutere, hvorvidt en given deling af praksis og samlinger af praksisser er sand eller falsk, ufuldstændig eller fuldstændig. Det må i stedet indkredses for hvem, hvornår og hvordan bestemte delinger og samlinger af social praksis/-er er frugtbare og relevante.

Vi har set hvorledes de redskaber, der anvendes, de forhold, der må koordineres og de relevanser, der inddrages og diskuteres de forskellige steder i Cat/WebCorp, også har forskellig betydning for de enkelte deltagere - alt afhængig af deres forskellige ståsteder i den fælles praksis. Tingenes modsigelsesfyldte betydning væver sig ind i de sociale koordineringer uden at angive entydige løsninger. Det følger heraf, at forhandlingerne om relevans derfor er konfliktuel, fordi de måder, tingene opdeles og samles på, har betydning for de enkelte deltageres rådighed over deres handlebetingelser: Deres muligheder for at opleve et vist medejerskab overfor de betydninger tingene tillægges; deres muligheder for at inddrage andre i egen praksis og deres muligheder for at aligne sig til, engagere sig i og kontrollere og ændre de socialt vedtagne fortolkninger af hverdagens forhold og dynamikker.

Vi må anskue skellet mellem del og helhed ud fra hvad der gøres og *som* noget, der gøres. Og vi må i forlængelse heraf også anskue de fællesskaber, der dannes og hverdagens magtforhold og privilegieforhold, som noget der gøres situeret og dynamisk, ud fra de relevanser, der introduceres i og til

praksis. Hvem føler vi os forpligtet på og sammen med, når vi indgår i diverse handlesammenhænge? Hvem fremstår relevante for os at udveksle erfaringer med, dele oplevelser med, have kontakt til og koordinere os med? Disse spørgsmål besvares forskelligt alt afhængigt af, hvordan vi opdeler sammenhænge i vores verden og hvad vi anskuer for relevant for vores praksis. Det gælder ikke alene for den praksis, vi studerer, men også måderne, vi studerer den på: Ligesom afgrænsningen af den pågældende praksis varierer med samspillet i de relevanser, der introduceres, varieres også vores egen udforskning heraf med de relevanser, vi *forskningsmæssigt* introducerer: de spørgsmål vi stiller og de begreber, vi bruger og 'kigger' med.

Nye relevanser kan altid introduceres, således at de givne delinger, forståelser og koordineringer må genforhandles. Ideen om, at fattige mennesker i Asien trænger mere til et arbejde, end mennesker i Danmark gør, introducerer nye relevanser i praksis, der kan legitimere nye samlinger og opdelinger af det fælles: nye forestillinger om, hvem der bør og ikke bør være en del af den fælles praksis, og hvis holdninger og behov det i forlængelse heraf forekommer relevante at inkludere og tage i betragtning. Spørgsmålet om relevansen af den gode frokostbuffet er også et spørgsmål om, *hvis* behov og muligheder, der tillægges stor eller mindre betydning og hvis relevanser, den fælles praksis skal arrangeres, samles og opdeles på.

#### *Det konkrete og det abstrakte – et spørgsmål om introduktioner af relevanser*

De relevanser, vi introducerer til vores praksis, har betydning for hvorledes vi opdeler og samler praksis - i tid og rum og i ental eller flertal. Og de har herigennem betydning for, hvis perspektiver og muligheder, der privilegeres, hvilke handlesammenhænge, der tages hensyn til og hvilke, der fremstår konkrete og hvilke, der modsat fremtræder som mere generelle og "abstrakte". I vores konkrete praksis modtager og videregiver vi konstant "ting" til andre. Deltagerne i Cat/WebCorp modtager og anvender softwareprogrammer, udfærdiget af programmører, de ikke kender. De designer kataloger til forbrugere, de ikke kender, og de giver deres katalogdesign videre til typografer og trykkerimedarbejdere, de sjældent skænker en tanke. Vores opdelinger og samlinger af praksis har stor betydning for hvilke forbindelser, mennesker og relationer, der fremstår for os som konkrete og derfor betydende og hvornår vi modsat oplever at handle sammen med mere "generaliserede brugere" (Holzkamp 1983, Axel 2009), der modsat er nemme at se bort fra.

Da verden hænger sammen på konkrete måder, risikerer vi dog til stædighed, at det konkrete hævner sig på vores ambitioner om opdeling og gør

opmærksom på sig selv og virkelige sammenhænge på uforudsete måder. Vi oplever måske, at forbindelser, vi finder vigtige, fuldstændig overses af dem, vi oplever os forbundet med, mens forbindelser og mennesker, vi ikke har skænket en tanke, pludselig viser sig at have stor betydning for vores muligheder. Hvis vi eksempelvis som leder opfatter de køkkenansatte i virksomheden, som værende “udenfor”, kan det komme bag på os, hvor stor en betydning deres handlinger kan vise sig at have for vores egen praksis. Ligesom det – så længe vi er på afstand af de konkrete sammenhænge - kan forekomme os ubegribeligt, at selv det mest avancerede og rationelle TQM system dagligt må løbes op af travle medarbejdere, der åbenbart ikke er i stand til at få de smarte systemer til at virke efter hensigten. I sidste ende skyldes dette problem dog ikke en mere eller mindre korrekt brug af sådanne redskaber. Det skyldes den omstændighed, at redskaber er bygget op omkring særlige delinger og samlinger af praksis, der ikke altid reflekterer, hvorledes det konkrete arbejde med dem er opdelt og samlet på. Der gives en objektivitet i praksis, der viser sig ved, at det konkrete kan hævne sig på vores ambitioner i den forstand, at ledelsen måske nok kan arrangere, opdele og samle katalogproduktionen ud fra særlige kundehensyn og effektivitetsrelevanser, men ikke uden derved at se bort fra andre relevante forhold, såsom katalogmedarbejdernes arbejdsglæde, faglige stolthed og udviklingsmuligheder. Det giver derfor god mening – som Bruno Latour - at anskue objektivitet som en søgen efter ”the possibility of objects to object”.

### *En konfliktuel men konkret ontologi*

Vi opdeler og samler ikke blot vores verden, vi finder den også opdelt og samlet på forskellige måder på forskellige steder. Og alt afhængig af hvordan vi opdeler og samler vores omverden på relevanser, eller *finder* den opdelt og samlet, vil flere eller færre mennesker og sammenhænge være inkluderet i den, og flere eller færre sider af de forskellige deltageres liv være inkorporeret i vores praksis og refleksioner over samme (Axel 2009). Omstændighederne omkring de sociale forhandlinger af relevanser, er derfor af stor betydning. Sociale forhandlinger om relevans er nødvendige for enhver praksis, idet betydninger kun får betydning, og relevanser kun bliver relevante, når de deles af andre og således gøres og produceres i fællesskab og herigennem frembringer social praksis. En tiltagende opdeling af forhandlingerne om relevanser og den sociale gøren af disse relevanser, tematiserer derfor spørgsmål om privilegering og marginalisering. Vi introducerer altid praksisbaserede relevanser, og i en virksomhed forventes det, at disse relevanser begrænser sig til de virk-

somhedsmæssige relevanser – dvs. til forhold, der er relevante for virksomhedens samlede praksis og ikke blot for enkelte deltagere. Det er sådan, vi må argumentere for tingene i hverdagen. Tingene er dog aldrig helt så simple. Dels fordi vi hver især må forstå det fælles fra vores eget ståsted i og perspektiv på det fælles – informeret af en særlig vidende uvidenhed og deltagende ikke-deltagelse. Dels fordi visse relevanser, såsom ideen om f.eks. outsourcing, synes at stille sig alment til rådighed som frit tilgængelige relevanser til delt hegemonisk gyldighed, der gør dem vanskelige at sætte spørgsmålstegn ved. Hvorfor de dog netop lige modsat stiller sig til rådighed for mere specifikke hensyn og perspektiver.

Vores opdelinger og samlinger i og af vores praksis kan reificeres på en mangfoldighed af måder: I erfaringer og diskurser; mursten og passwords, symboler og softwarestandarder, narrativer og kategorier. Mangfoldigheden kunne forledes os til at tro at opdelinger og samlinger af praksis er vilkårlig, og således dybest set en ren konstruktion. Det er imidlertid langt fra min pointe. Det vi har set er, at opdelinger og samlinger af praksis er funderet i praksis, dvs. i partikulære sagsforhold og konkrete forbindelser, sammenhænge og relevanser i vores konkrete omverden. De sociale forhandlinger af betydning og relevans knyttes derfor fortsat af virkelige forbindelser og sammenhænge i vores verden, og vores opdelinger og samlinger af praksis svæver således ikke i det lufttomme rum. Indimellem introduceres ganske vist nye og overraskende relevanser: nye opdelinger af praksis og udgrænsning af nogen ud fra f.eks. forskellige syn på relevansen og gevinsten af økonomiske besparelser. Nye og skjulte organisatoriske koordineringer med deltagernes familiemedlemmer på relevansen af de aktuelle belægningsprocenter på de kommunale vuggestuer. Eller nye opdelinger og samlinger af det forestillede tværnationale samarbejde ud fra samtaler med folk i Danida, der introducerer relevanser som “hjælpearbejde” og “udviklingsbistand”. Da vi i princippet kan forestille os alverdens relevanser, kan vores opdelinger og samlinger af praksis synes vilkårlige. Vi ser dog, at introduktionen af nye relevanser og nye måder at samle og dele praksis på i Cat/WebCorp til stadighed er informeret af deltagernes forsøg på at gøre konkrete ting sammen, ved at håndtere virkelige forbindelser og afhængigheder i vores omverden. Begrebet “konstruktion” synes således at sætte sig lidt skævt på stolen: det fanger det dynamiske, processuelle og relationelle ved disse bevægelser, men ikke nødvendigvis de objektive forhold, forbindelser og sammenhænge, arbejdet med at opdele og samle social praksis fortsat indrammes af.

Af ovenstående følger, at jeg ikke har funderet mine analyser i en dikotomisk skelnen mellem ’sandt’ overfor ’falskt’. Men at jeg samtidig heller ikke

har opereret med en teoretisk polaritet mellem realisme og relativisme; positivisme og konstruktivisme. Uagtet at de kategorier, vi introducerer, er situerede, dynamiske og socialt producerede handler vi fortsat i en konkret betydende realitet, der er større end vores “konstruktioner” og som kan gøre opmærksom på sig selv og derved foranstalte en vis “tyngdekraft” i praksis. En pointe, jeg har forsøgt at uddybe ved at tale om materialitetens og handlebetningernes betydning i praksis: deres egenskab af i deltageres konkrete aktiviteter at tilskynde særlige handleformer, erfaringer, selverfaringer og perspektiver på det fælles. Jeg hævder ikke, at vi kan beskrive tingene “objektivt” i betydningen en-gang-for-alle. Men jeg mener fortsat, at beskrivelser kan være mere eller mindre adækvate, idet de kan være mere eller mindre tæt på de relevanser, ens medforskere selv introducerer i forhold til de forhold, der er relevante for dem. I dette tilfælde f.eks. *samspillet* mellem moderne reklamearbejde, fleksibilitet, netværkssamarbejde, arbejdsglæde, tryghed, fællesskab, teknologi, og outsourcing.

### *Social udvikling af praksis*

For at vende tilbage til mine indledende eksempler med de økonomiske logikker, skal disse altså ikke forstås som falske. Sådanne etiketter vedrører ikke perspektivers menings som sådan - de må altid anskues som meningsfulde ud fra et særligt ståsted i det fælles -, men deres anvendelse: Det forhold, at de om man så kan sige kan ”strækkes” ud over deres eget mandat og gyldighed. Umiddelbart må bestræbelsen efter det fælles bedste forstås som bestræbelsen på at koordinere en given social praksis ud fra inddragelse af flest mulige perspektiver på denne praksis. En demokratisk udvikling af sociale forhold må i forlængelse heraf defineres som tiltag, der udvider forbindelserne mellem vores praksisser og forskellige perspektiver på samme: vores adgang til hinanden, vores fælles forståelser af hinanden og vores gensidige kontrol over vores fælles praksis i bestræbelsen efter det fælles bedste. Det er, som jeg ser det, ikke en normativ, men en praktisk og handleteoretisk definition, der undsiger det frugtbare i, at perspektiver anvendes til at samle og koordinere tværkontekstuelle handlesammenhænge gennem en afgrænsning fra, snarere end en inkludering af, andre perspektiver på den fælles sammensatte praksis.

Social praksis er i sagens natur konfliktuel, og konfliktualiteten må håndteres fortløbende og igen og igen. Magt må i forlængelse heraf forstås som et implicitte karakteristika i det sociale liv, grundfæstet i på én gang inkluderende og ekskluderende processer. Magtaspektet forsvinder ikke om vi så havde succes med at frembringe den ideelle organisationsform og/eller det ideelle

politiske system. Magtforhold er socialt koordinerende. Vi kan dog håndtere dette aspekt mere eller mindre konfliktuelt: Vi kan forsøge at ordne og samle praksis ud fra en hensynstagen til stadigt færre sociale forbindelser og forhold, eller vi kan opdele og samle praksis i samarbejde med og om stadigt flere flere forhold og sammenhænge i en fælles håndtering af det sammensatte fælles. I håndteringen af disse aspekter kan det bestemt være hensigtsmæssigt at formulere fælles værdier og gøre dem synlige og tilgængelige for andre og for nyttilkomne, for nu at tage dét eksempel. Værdier kan engagere, samle og give retning i praksisfællesskabers aktiviteter. I værdibaserede ledelsesformer er pointen dog oftest at harmonisere værdier, som alle følger, mens ovenstående argumentation modsat lægger op til lade *forskellige* værdier udvikle sig i løbende dialog og konfrontation med hinanden. Det er ganske enkelt ikke frugtbart at harmonisere alle værdier, idet harmoniseringen nødvendigvis tilskynder social udgrænsning, opsplitning og marginalisering, samt reducerede læringsmuligheder og innovation. Når det er sagt, forpligter en dialektisk tilgang endvidere på, at arbejdets demokratisering ikke blot handler om liberale frihedsrettigheder og en øget borgerlig offentlighed i virksomheder for samtale og dialog, hvori det bedste argument kan findes. Det handler også om udvikling af andre redskaber: teknologier og arbejdsværktøj, der muliggør konkret adgang til og viden om de konkrete forbindelser og sammenhænge, vi deltager i, samt mere plastiske reifikationer af arbejdets delelementer og handlebetingelser, der muliggør situeret brug og dvs. reifikationer, der kan lægges til rette *i* snarere end imod arbejdets konkrete situerede udøvelse. Det handler således ikke om *harmonisering* af værdier, men snarere om harmonisering af vores adgang til og indflydelse på de måder, vi opdeler og samler det fælles på.

### *Mulighedsøkonomi*

At anskue kapitalismen som en mulighedsøkonomi, snarere end en pengeøkonomi indebærer en tilgang til social praksis som en social mulighedsrelation bundet til elementer af nødvendighed. Udvikling af social praksis indebærer derfor det grundvilkår, at muligheder må forfølges gennem en mere eller mindre konfliktuel social koordination, dvs. gennem sociale forhandlinger om hvilke relevanser, og dvs. hvilke muligheder og nødvendigheder, der ikke alene er dine og mine, men også hvilke, der er vores. Vi handler for at bevare og/eller udvikle egen handleevne, men eftersom vi altid handler socialt, udvides vores handleevne gennem kollektive handlinger og koordineringer, dvs. vha. koordineringer i sociale praksis i forhold til andre i en konfliktuel social Kooperation. Bestræbelsen på at udvide egne handleevner står per se ikke i

kontrast til f.eks. solidaritet og hensynstagen til andre, men bestræbelsen er konfliktuel, idet vi med vores handlinger står forskelligt i forhold til det fælles. Ingen har indsigt i og adgang til det hele, og social praksis må i sagens natur arrangeres på et begrænset antal af relevanser. At arrangere praksis ud fra “det fælles bedste” indebærer dog, at vi konceptualiserer det fælles, som noget sammensat og videst muligt koordinerer os i forhold til hinanden ud fra et hensyn til hinandens *forskellige* ståsteder i og perspektiver på den afgrænsede fælles sociale praksis, vi alle deltager i og derfor dagligt har en vis indflydelse på. Demokratisering må i forlængelse heraf forstås som ”expanding the links between [contexts], the common access to them, the common scopes in them, and the joint command over them in the pursuit of common good” (Dreier 2008, s. 27).

Eftersom de enkelte deltageres handlemuligheder i Cat/WebCorp formes i og af deres muligheder for at koordinere sig socialt med andre, formes de enkelte deltageres mulighed for at udvide rådigheden over egne handlebetingelser i høj grad også i og med deres muligheder for at synliggøre de relevanser, muligheder og elementer af nødvendighed, der er synlige fra deres ståsted i organisationen og så vidt det er muligt engagere de øvrige deltagere i disse relevanser, muligheder og nødvendigheder. Mulighederne herfor synes dog ganske differentierede i Cat/WebCorp og det er disse forskelle, der konstituerer og tilskynder en særlig økonomi og økonomisering af deltagernes muligheder.

Som sagt står bestræbelsen på at udvide egne handleevner ikke i sig selv i kontrast til f.eks. solidaritet og hensynstagen til andre, men bestræbelsen kan være mere eller mindre konfliktuel, fordi også handleprivilegier, som vi har set det i Cat/WebCorp, kan forsøges vedligeholdt og udvidet, sådan at praksis opdeles og samles på baggrund af hensyn til *partikulære* relevanser, muligheder og privilegier. Enhver handlesammenhæng rummer elementer af Labor, Work og Action. Nogle elementer kan dog opleves som mere fremtrædende end andre i ens arbejde. Det afhænger bl.a. af hvorledes den praksis, ens handlinger indgår i, er opdelt og samlet og i hvilken grad de relevanser, ens handlinger er arrangeret på, også opleves som relevante for én selv, sådan at de muligheder, der forfølges og de elementer af nødvendighed, hverdagen byder på, kan indskrives som positive elementer også i ens *egne* handlesammenhænge og selvforståelse.

Jeg har forsøgt at forstå Cat/WebCorps udvikling og retningen i samme i lyset af disse sammensatte dynamikker, og jeg har i forlængelse heraf forsøgt at vise betydningen af de sociale organiseringer og arbejdsredskaber, og måden de anvendes på til at arrangere adgang, kontakt og indsigt i og mellem



deltagernes arbejdsopgaver, handlinger, handlekontekster og praksisfællesskaber. Ikke alene betydningen heraf for den enkeltes handlemuligheder og indflydelse på de forhold, han eller hun anser for væsentlige, men også for de enkelte deltageres engagement, kreativitet, læringsmuligheder og oplevelse af arbejdets mening og betydning.

Cat/WebCorp væves af sammensatte perspektiver på og ståsteder i forhold til det fælles, og Cat/WebCorp konstituerer således en *enhed konstitueret i forskelle*. Forskellige behov og hensyn, forskellige perspektiver på hvad der er muligt, nødvendigt og relevant, forskellige perspektiver på, hvad der er kyndig og kompetent adfærd; forskellige betingelser for foregribende handling og selverfaring. Det er uundgåelige træk ved enhver organisation. Da der ikke desto mindre kræves forholdsvis ensartede "passagekompetencer" og formuleres forholdsvis ensartede forventninger til, hvordan man opfører sig "kompetent" og må finde tryghed i ens ansættelse, udvikle "employability", rådighed over egne handlebetingelser og muligheder for fordybelse og indflydelse, er dynamikkerne i Cat/WebCorp - til trods for at de kan beskrives med begreber, der boder for lighed, frihed og fællesskab - ikke konsensusbaserede og egaliserende.

Det magtstrukturelle blik på dette forudsætter et to-delt blik. Dels på hvilke og hvis muligheder og nødvendigheder, der om man så kan sige, bliver synlige og meningsfulde, de forskellige steder i Cat/WebCorp. Dels på hvorledes disse muligheder og nødvendigheder opleves som mere eller mindre dilemmafyldte og konflikтуelle; som henholdsvis særlige eller fælles, som mine og/eller dine, vores og/eller jeres eller deres. I og med de faktiske opdelinger og samlinger af deltagerne handlesammenhænge arrangeres også deltagerne udsyn og adgang til hinanden og til viden om det sammensatte fælles. Det er i disse sammenhænge, at de strukturelle elementer knytter an til begrebet magt som et på én og samme gang generelt og partikulært, objektivt og subjektivt fænomen.

Samtlige deltagere tilskyndes at overskride, udvikle og problematisere tilstrækkeligheden af deres eget perspektiv ud fra nogle forholdsvis snævre og partikulære perspektiver på 'det fælles'. Ad den vej etableres ikke en udvikling af *det fælles*, hvor forskellene konfronterer hinanden og gensidigt belyser hinanden og herigennem det sammensatte fælles. I stedet udvikles en ny form for fælleshed på partikulære relevanser, kundehensyn, og snævre muligheder og nødvendigheder.

Den fleksible specialisering er grundlagt på en privilegering af kunde perspektiver og ledelsesperspektiver på praksis. I forhold til demokratisering af arbejdet udgør dette dog en modsætningsfuld grundpræmis for arbejdets or-

ganisering. Ikke mindst fordi det følger heraf, at mange af arbejdets positive og udviklende aspekter tenderer at koncentreres på de opgaver, der har de sociale relationer som deres objekt. I Cat/WebCorp må disse modsætningsfulde grundpræmisser på én og samme gang håndteres og reproduceres. Substansen i hverdagens dynamikker synes således at bestå i en økonomisering af muligheder snarere end en fælles udvidelse af samme. Økonomiseringen af muligheder bevæges og transformeres af en konfrontatorisk kamp om afstand til de ”forkerte” muligheder og ”forkerte” elementer af nødvendighed. Konfrontatorisk, fordi deltagerne ikke tilskyndes til at søge udvidet rådighed over egne handlemuligheder gennem øget adgang til og inddragelse af hinandens *forskellige* perspektiver, men snarere ansføres til at vedligeholde egne handlemuligheder ved at udvikle særlige sociale adskillelser og herigennem reproducere *specifikke* perspektiver, relevanser og handleprivilegier på og i det fælles. Der er tale om en økonomisering, fordi der økonomiseres med de fælles muligheder. Der er tale om en økonomi, fordi resultaterne af denne økonomisering kan omsættes på et bredere arbejdsmarked. Og der er tale om en mulighedsøkonomi, fordi deltagerne kan omsætte deres deltagelse i denne økonomi til særlige handlemuligheder: privilegier, status, anerkendelse, tryghed, løn og nye ansættelsesmuligheder.

Cat/WebCorp og i bredere forstand den fleksible specialisering, der i en rum tid har figureret som den nye “best practise”, udgør derfor ikke i sig selv en ny klasseløs konfiguration. Den udgør lige så vel en form for klasseproducerende mulighedsøkonomi, der synes at resultere i en vis demokratisering i og af privilegerede tværorganisatoriske netværk og praksisfællesskaber, grundfæstet i en løbende udgrænsning af og voksende ulighed i forhold til en samtidigt frembragt periferi. Som sådan synes Cat/WebCorp og den slanke netværksprægede organisationsform ikke at udgøre et *demokratisk* rum for læring og udvikling. Det giver tilsvarende mening at begrebsliggøre Cat/WebCorp som en særlig betydnings- og mulighedsøkonomi. Forskellene mellem deltagerens muligheder, løn, status, indflydelse og engagement afspejler ikke individuelle forskelle. De afspejler sociale og socialt arrangerede forskelle, der produceres og frembringes med en vis nødvendighed - på hvis baggrund social praksis’ elementer af labor, work og action balanceres og arrangeres på asymmetriske måder.

Ad den rute synes det fleksible arbejde derfor ikke at markere et grundlæggende opgør det, Braverman i sin tid betegnede som “a structure given to all labor processes that at its extremes polarizes those whose time is infinitely valuable and those whose time is worth almost nothing” (1998, s. 57-58).

## Kapitel 7

# Konklusion, opsummering og perspektivering

Jeg vil i dette afsnit forsøge at præcisere de forståelser af den succesfulde frontløbervirksomhed, Cat/WebCorp, som mine analyser og konklusioner lægger op til. Jeg vil starte med at udfolde det syn på organisationer, der kan udledes af mine analyser. Jeg vil dernæst præcisere det magtbegreb, jeg har forsøgt at udfolde undervejs. Diskussionen heraf vil fungere som afsæt for nogle opsummerende refleksioner over afhandlingens problemfelt: nye former for fælleshed i moderne arbejdsliv.

### Den rationelle organisation

Siden sin fremkomst som vidensdisciplin har organisationsteori været stærkt funderet i et rationalistisk paradigme og i billeder på organisationer som rationelle systemer. Som den kendt organisationsteoretiker, Edgar Schein, formulerer det, er virksomheder kendetegnet ved "the planned co-ordination of the activities of a number of people for the achievement of some common, explicit purpose or goal (Schein 1985, s. 2, i McHugn 10). Vores mest typiske billeder på organisationer privilegerer rationelle beslutningsprocesser og definerer derfor organisatorisk succes som et resultat af god og fremadskuende ledelse, der definerer gode og klare mål for virksomhedens virke og kombinerer dette med effektiv koordinering mellem ledere og ansatte i forhold til vejen mod målenes realisering – ledsaget naturligvis af bred tilslutning til køreplanen fra medarbejderne og en hensigtsmæssig brug af de tilgængelige ressourcer. Organisatorisk vækst opfattes som synonym med optimeret

udnyttelse af organisationens input, og succes anskues derfor som et resultat af fremsynet ledelsesmæssig sans for rationel planlægning, organisering og effektivisering. Tankegangen forudsætter en vision om virksomheder (og organisationer generelt) som rationelle redskaber for klart definerede intentioner, der forfølges gennem effektiv organisering: Rationel organisering øger organisationers produktivitet vha. planlægning, kontrol og arbejdsdelinger, der muliggør funktionelle specialiseringer, der frigør både tid og energi til nødvendige ledelsesmæssige dispositionsmuligheder. hvert enkelt led i virksomhedens anatomi må derfor spille sammen i et samlet partitur, orkestreret i et rationelt samspil af uddelegerede funktioner, roller og hierarkier.

I rationalismen sættes der lighedstegn mellem organisatorisk succes og specialisering og arbejdsdeling, idet dette muliggør effektivisering, klar ansvarsfordeling og professionalisering. Ikke mindst professionaliseret ledelse. Tanken er funderet i en tillid til formallogisk tænkning og mål-middel kausalitet, der giver sig udtryk i en ophøjelse af hjernen og individet, som den eksklusive kilde til vidensopbyggende processer - på bekostning af kroppen og gennemsigtheden i og betydningen af den fælles sociale praksis. Denne tillid tilskynder en særlig tilgang til intelligens, kompetence og viden som noget målbart og isolerbart, hvorfor adskillelser og afgrænsninger af handledomæner fremstår fornuftige.

Utilstrækkeligheder i denne tilgang er blevet fremhævet i en rum tid. Og mange nye billeder og metaforer på organisationer er blevet introduceret (Morgan, 1986, McHugh 1999, Elkjaer 2000, Wenger 1998, Gherardi, 2006). Billeder og metaforer, der opererer med mere komplekse forståelser af organisationer og fremhæver betydningen af læring og viden som mere sammensatte sociale processer, hvorfor der argumenteres for øget fokus på hverdagens dynamikker og på betydningen af de både formelle og uformelle sociale relationer og forbindelser i organisationer. De nye billeder har været ledsaget af nye begreber, så som 'organisatorisk læring', 'praksisfællesskaber', 'det udviklende arbejde' m.m. Begreber der demonstrerer fornyelse og opbrud, men som igen hurtigt forsøges omsat i nye universaliseringer og vareliggørelse i form af nye salgbare buzzwords og opskrifter på "best practise".

Mellem forestillingen om viden og læring som "ting i hovedet" (f.eks. i organisationers "hoved": ledelsens) og forestilling om viden og læring som "vare" (som den nye økonomis nye produktionsfaktor på linje med arbejdskraft eller teknologi), må en dialektisk tilgang til organisationer, viden og læring kæmpe en kamp for at balancere mellem udbredelse og vareliggørelse (Gherardi 2006 xv). Denne afhandling er funderet i en søgen efter en sådan tilgang. Grundtanken i perspektivet udgøres af en reciprok konstitution af det

erkendende subjekt og det erkendte objekt. Sociale redskaber og menneskets materielle verden betragtes som reificeret materialiseret social erfaring og viden, der yder modstand og virker formende ind på analysens hovedkategorier: menneskers praksis og subjektivitet. Og sociale handlinger og udtryk betragtes derfor som forbundne dynamiske forhold, hvis betydning og mening bestemmes i samspil med de socio-materielle omgivelser. Den sociale verdens strukturelle egenskaber vil i den forstand på én og samme gang resultere i og være resultatet af menneskelige handlinger og praksis, men samtidig mediere gensidige forbindelser mellem mennesker og mellem mennesker og natur.

Jeg har forsøgt at vise, at dette har vigtige konsekvenser. For det første den konsekvens, at det er utilstrækkeligt at definere menneskelig kultur - også organisationskultur - som ren inter-subjektiv. Menneskelig interaktion er karakteriseret ved socio-materiel mediering og kan ikke forstås isoleret herfra. Det er derfor vigtigt at fastholde en kritisk interesse for de redskaber, vi bringer i anvendelse som reificeringer af intersubjektive processer og særlige spatiole og temporale formninger af samme. Ikke fordi vores redskaber: vores teknologier og diskurser, regler og vaner m.m. har en selvstændig betydningsessens, vi kan analysere uafhængig af deres brug. Men fordi vi netop i og med vores forskelligartede brug af vores redskaber tilskyndes at få øje på *forskellige* muligheder og særlige måder at forfølge disse muligheder på, hvorfor vi herigennem også tilskyndes til bestemte former for social koordinering og fælleshed. Det er aspekter, der synes at bidrage til det, vi kalder sociale strukturer og institutionalisering. Og det er aspekter, der indebærer specifikke betingelser for og arrangementer for læring, viden og erfaring.

Som vi har set må praksisfællesskaber og handlekontekster forstås gennem deres forbindelser til og adskillelser fra andre handlekontekster og praksisfællesskaber, hvis samlede arrangementer udgør det, vi kan kalde en social praksis struktur. De forskellige praksisfællesskaber og handlekontekster er forbundet med hinanden på partikulære og konfliktuelle måder, og deres vedligeholdelse og udviklingsmuligheder afhænger derfor af deres indbyrdes forbindelser og adskillelser. Hverdagen i Cat/WebCorp er præget af, at deltagerne handler individuelt, men samtidig handler sammen med begrænset udsyn til det fælles og hinanden (Axel 2002, 2009). Deltagerne er derfor henvist til hinanden men på konfliktuelle måder, idet de udvikler egne muligheder og handlinger gennem en fælles håndtering af ting og processer, hvis betydning er konkret og derfor situeret, modsigelsesfuld og kun delvist erkendt. Forsøget på at skabe orden, forudsigelighed og muligheder et sted kan derfor indebære øget usikkerhed og uforudsigelighed for andre og vores relationer til de

enkelte redskaber, handlinger og “løsninger” er derfor mere eller mindre konfliktuel.

Vores teknologier og de ting og forhold, vi koordinerer os omkring indgår som grænseobjekter mellem deltagerne og deres handlesammenhænge, dvs. som redskaber for tværkontekstuel koordinering, der tilskynder såvel bestemte opdelinger og samlinger; forbindelser som adskillelser. For at begribe mere af det sammensatte og modsigelsefyldte i vores håndtering af det fælles, må vi derfor interessere os for, hvorledes vor nuværende indsigt i tingene og deres betydning er medieret og situeret, dvs. hvordan den er ufuldstændig selv om den fremtræder og organiseres som tilstrækkelig.

Vi håndterer vores arbejde ved at modtage ting og sager fra andre og give dem videre igen i mere eller mindre ændret form til andre mennesker. Mere eller mindre velkendte andre mennesker, som vi - uanset om de fremtræder for os som konkrete eller abstrakte - er forbundet med i praksis. For at studere vores omverden og hvordan vi er betingelser for hinanden, er det derfor vigtigt at studere, hvorledes vi håndterer, frembringer og ændrer de genstande: redskaber, ting og forhold, som vi koordinerer os omkring. Og ligeså vigtigt at studere og interessere os for, hvem det i grunden er, vi koordinerer os med og hvordan vi koordinerer os, opdeler og samler vores aktivitetsverden. Som Axel (2009) formulerer det, må vi:

finde rødderne for vore begreber i vor fælles håndtering af hverdagens ting. (...) hvad det enkelte menneske foretager sig, er bestemt af, hvad andre rundt om det gør og har indsigt i med deres erfaringer. Det betyder, at når vi studerer, hvordan det enkelte menneske håndterer og begriber ting, må vi studere det i flertal (s.101).

Som vi har set er ovenstående ensbetydende med en særlig tilgang til begrebet fællesskab. Fællesskaber kan ikke forstås som “ting”, vi kan kigge efter. Fællesskaber har ikke klare grænser og en veldefineret inderside og yderside. Fællesskaber gøres og gøres netop som en etablering af grænser i et forbundet handlefelt; en gøren af udgrænsning og/eller inddragelse af andre. Deltagerne må foretage sådanne opdelinger, for at håndtere hverdagens modsigelser og kompleksitet, men da de fortsat er henvist til hinanden, må de også inddrage hinanden for at foretage disse opdelinger. Dette kan gøres på forskellige måder og i et mere eller mindre omfang. Og vi kan også, som vi har set det i Cat/WebCorp, inddrage mere ukendte andre og således etablere mere eller mindre permanente nye praksisfællesskaber med f.eks. folk i Danida, for ad den vej, at opdele og samle vores praksis på nye måder og herigennem forme, hvem vi fremover må inddrage og hvordan, når vi arrangerer os.

Det fælles gøres gennem en mere eller mindre konfliktuel arrangering af, hvordan tingene skal flyttes rundt mellem deltagerne. Tingene opdeles og samles på relevans, men relevanserne, vi introducerer er på ingen måde givne og selv konfliktuelle og magtrelaterede. Vores konkrete arrangeringer af tingene, er også en arrangering af kontakt og afstand, adskillelser og inddragelser mellem mennesker. Opdelinger og samlinger, der har betydning for, hvordan vi hver især tilskyndes at få indsigt i vores forbundethed. Vores arrangering af ting, må derfor parallelt forstås som en arrangering af vores lærings- og mulighedsbetingelser, der indgår i en samlet økonomi og økonomisering af privilegier og handlemuligheder. Fra et ledelsesmæssigt perspektiv, kan adskillelsen af rentegnere, grafikere og kontaktfolk forekomme ganske meningsfuld og relevant. Ikke desto mindre kan den have utilsigtede konsekvenser for deltagerens muligheder for at få indsigt i hinandens og den fælles praksis. På samme måde, kan det fra f.eks. Oles perspektiv fremstå nødvendigt at udgrænse "dem i Corporate" eller andre med "statsfunktionærens" mentalitet" for at skabe en særlig fælleshed; et særligt Cat/WebCorp fællesskab grundlagt på partikulære relevanser og forståelser. Udgrænsningen ophæver dog ikke den faktiske forbundethed, hvorfor det konkrete - som det skete for Ole, da han ville spare på madbudgettet - kan hævne sig på ambitionen om at adskillelse det sammenhængene. Den gode mad kan vise sig forbundet med alverdens andre forhold, og derfor at man selv er forbundet med og afhængig af mennesker på måder, man ikke umiddelbart havde forestillet sig.

Resultatet af vores opdelinger og samlinger af praksis er altid en særlig gøren af det fælles; en frembringelse af periferi og center; et indvendigt og et udvendigt i vores praksis, men processerne omkring disse opdelinger og samlinger er konfliktuel og kronisk problematisk. Med denne påstand følger også påstanden om, at sociale strukturer ikke kan forstås som 'eksterne'. Sociale strukturers betydning eksisterer ikke uafhængigt af de handlende subjekter, der anvender og producerer dem. Social reproduktion bevarer derfor ikke originalens identitet: hverken objektets eller subjektets. Den ændrer og transformerer de involverede forhold, ofte på overraskende, men ikke af den grund helt vilkårlige måder. Og også transformationer og variationer kan bidrage til stabilisering. Der synes netop derfor at være behov for en klarere skelnen mellem udvikling og forandring. At hverdagen indeholder konstante variationer og forandringer, er på ingen måde ensbetydende med, at deltagerens arbejdsbetingelser og læringsmuligheder udvikles i betydningen *forbedres*. Det er fortællingen om Cat/WebCorps udvikling et eksempel på.

## **Den konfliktuelle organisation**

I det rationalistiske paradigme er mennesket et overlegent væsen, der kontrollerer naturen og dens egne frembringelser og objekter. I den kritiske dialektiske tradition er mennesket sårbart overfor sin egen menneskelighed: begrænset af sin egne handlinger, overbevisninger og frembringelser (Gherardi 2006) og selv en del af naturen. Netop dette gør det vigtigt at reformulere spørgsmålet om, hvad viden og læring er, for på den baggrund at uddybe hvad læring og viden konkret betinges af og stille dette spørgsmål i centrum og tænke det historiske med ind i denne opmærksomhed. Konkret i form af en opmærksomhed på, hvorledes vores frembringelse af ting og sp indgår i fortællingen om vores egen tilblivende substans. Mange af denne afhandlings forudgående spørgsmål - angående hvad udvikling er, hvad substans og kausalitet er - skal betragtes som delelementer i denne opmærksomhed.

I det kritiske perspektiv, jeg plæderer for, er viden ikke et "objekt" og læring ikke en særskilt aktivitetsform. Aktiviteter, der eksplicit har viden, refleksion og instruktion i centrum, er naturligvis vigtige, men viden og læring er langt bredere funderet i mange andre forhold, hverdagserfaringer og aktiviteter. Erfaring og kompetence handler derfor om langt mere end det, der kan ekspliciteres og formaliseres. Viden og læring rummer også kropslige og ordløse sociale dimensioner, ligesom viden og læring er betinget af mere end rent inter-subjektive forhold. Tilegnelsen af subjektive erfaringer og kompetencer har også at gøre med, hvilke handlesammenhænge, ressourcer, informationer og handlemuligheder, vi som singulære individer (med singulær biologisk kropslig eksistens og lokalitet, med singulær spatiel og temporal erfaringsadgang) har adgang til og rådighed over i de specifikke handlesammenhænge, vi deltager i. Vores viden og læring, erfaring og kompetence, er derfor ufravigeligt knyttet til de både situerede og historiske, institutionelle og intersubjektive redskabsmedierede forbindelser og sammenhænge, som vi deltager i og har adgang til, ligesom magtforholdet er et ufravigeligt tema i denne praksis. Dog ikke i form af et spørgsmål til deltagerne som mere eller mindre vidende, men snarere som et spørgsmål om de partikulære former for vidende uvidenheds forhold til det i konteksten generelt værdsatte og betydningsfulde.

Hvis viden i første omgang betragtes som det overhovedet at være i stand til at deltage i det fælles: som summen af de erfaringer, ressourcer og kompetencer, der gør det muligt for os at deltage i de komplekse tværkontekstuelle sammenhænge mellem mennesker, ting og handlinger, vi identificerer os med, ja så knyttes forbindelsen mellem magt og viden også i spørgsmålet om, hvorvidt de læringsbetingelser, vi konkret har adgang til, understøtter en viden, der giver *udvidet* adgang til og mulighed for *suksessfuld* deltagelse i disse



sammenhænge. Sociale magtforhold knytter i denne sammenhæng med nødvendighed an til spørgsmål om, hvilke forbindelser og sammenhænge, der fremstår synlige og ikke-synlige; mulige og ikke-mulige; relevante og ikke-relevante; værdifuld og ikke-værdifulde i de konkrete socio-teknologiske medieringer af praksis, vi deltager i. Man kan sige, at magtforholdet knytter an til den sociale distribution og økonomisering af sociale værdier - indrammet af begrebet handlemuligheder.

### *Handlemuligheder som kritisk greb*

Vi har set hvordan deltagerne i Cat/WebCorp på forskellig vis søger og efterlyser indflydelse på deres tilværelse og derfor også en udvidet adgang til og indsigt i de forhold, der har betydning for disse handlemuligheder. Det er gennem denne optik, inspirationen fra Marx kan genfindes og en interesse for "klasse-tematikken" bevares, men i en ny form. I afhandlingen fastholdes en grundlæggende interesse for produktionsforholdet, men jeg ser i vid udstrækning bort fra det, Marx forstod som kapitalismens grundlæggende konfliktakse: produktionen af økonomisk merværdi og spørgsmålet om den sociale distribution af samme. Hermed vil mange mene, at jeg bevæger mig væk fra en marxistisk optik, ja sågar væk fra en materialistisk dialektisk tænkning. Jeg anskuer det dog selv som et forsøg på at åbne den materialistiske optik op og bringe den på højde med sin samtid, sådan at den på den ene side kan operere med flere og mere sammensatte konfliktakser, men på den anden side fastholde, at begrebet praksis - og dermed praksisforskning - er funderet i enheden menneske-natur, og derfor i interessen for hvordan denne grundrelation arrangeres og koordineres socialt og hvordan det menneskelige arbejde og betingelserne for samme herigennem gøres. Denne afhandling handler derfor fortsat om moderne produktionsforhold og den sociale distribution af værdi. Jeg arbejder blot med et bredere værdibegreb: nemlig handlemuligheder. Et begreb, der i min optik muliggør en fortsat men ikke eksklusiv interesse for kapitalforholdets betydning. Deltageres handlemuligheder formes fortsat af økonomiske forhold, men ikke kun. Ja faktisk synes de økonomiske forhold slet ikke at findes i nogen ren form. De økonomiske rationaler og hensyn vinkles hele tiden på mangfoldige sammensatte dagsordener og hensyn. Mens de økonomiske hensyn tilskynder en vis vareliggørelser af de sociale forhold og relationer, er de således i samme nu udtryk for subjektive ønsker om at hive markedsrelationerne "hjem-igen", dvs. trække dem ud af markedspladsens anonyme og kvantitative identitet og ind i konkrete sociale forhold, hensyn, formål og dagsordener. Kapitalismens kvantitative instrumentalisme synes

således i sig selv at pøde og podet med det faktiske som potentialitet: idet de økonomiske dynamikker også bevæges og udvikles på drømme om et sjovere arbejde, fællesskab og humanisering. Deltagernes handlemuligheder formes kort sagt af andre forhold end de rent økonomiske. De formes af en søgen efter øget rådighed over egne handlebetingelser. En konfliktuel søgen, der er *vævet ind* i de økonomiske dispositioner men ikke lader dem uberørte tilbage. De sociale konfliktakser har derfor mange navne, hvorfor begrebet praksis må indkapsles af den bredere kategori: ”deltagelse”, ligesom begrebet ”værdi” må indkapsles i den bredere kategori: ”handlemuligheder”.

### *Nye muligheder – nye dilemmaer*

Jeg har forsøgt at undersøge, hvorledes deltagernes mulighederne for udvide deres indsigt, adgang og handlemuligheder distribueres i den moderne vidensvirksomhed Cat/WebCorp. Virksomheden er kendetegnet ved en opblødning af de traditionelle formelle adskillelser og adgangs begrænsninger, hvilket umiddelbart kunne føre til den konklusion, at industrialismens velkendte privilegiestrukturer, restriktioner og adskillelser er under afvikling, hvorfor deltagernes positioner og handlemuligheder nu i stigende grad reflekterer rent individuelle forskelle og evner. Denne udlægning synes imidlertid forhastet.

Hverdagen i Cat/WebCorp er gennemsyret af modsætninger og dilemmaer. Og der er adskillige forhold omkring disse dilemmaer, der tilskynder fortsat brug af tayloristiske tankefigurer. Der er fortsat et rasende fokus på hastighed og tempo, blot er tidsdisciplinen ikke længere af forudsigelig ryt-misk-maskinel karakter: Den er blevet mere organisk og disciplinerer snarere gennem tingenes uforudsigelighed. Der er en kronisk bestræbelse på at knytte de adskilte sammenhænge tættere sammen, men samtidig behov for og tilskyndelser til at tingene deles op i stadig mindre enheder: Løst forbundne, geografisk uafhængige og juridisk uforpligtet. Der er en grundlæggende bestræbelse på teknisk-organisatoriske fleksibilitet, men af samme grund stærke tilskyndelser til at isolere, standardisere og vareliggøre aktiviteter og processer idet vareliggørelse muliggør sammenligning og hurtigere udskiftning af delaktiviteter.

Mens netværkssamarbejdet mellem Cat/WebCorp og dets kunder indebærer øget konkret kontakt mellem centrale aktører i Cat/WebCorp og centrale aktører i kundekredsen, styrkes denne kontakt samtidig gennem opdelinger og øget afstand mellem de interne forbindelser i Cat/WebCorp. Da helhedens optimering går forud for delens, ledsages disse dynamikker derfor af

en velkendt social distribution af undværlighed og uundværlighed. En social gøren og frembringelse af på den ene side uundværlige deltagere med konkret kontakt til og viden om centrale andre i og udenfor huset, og på den anden side undværlige deltagere med en stadig mere generaliseret kontakt til og viden om det sammensatte fælles. Tilskyndelsen til at sikre og/eller udvikle egne handlemuligheder, ved videst muligt at 'opdrage på folk længere nede i systemet', løber gennem dette arrangement som en handleteoretisk ledetråd.

*Effekterne* af de traditionelle industrielle tidslige og rumlige adskillelser og kontrolformer synes kort sagt ikke så meget under afvikling, som de synes under re-konstruktion. Den maskinelle rytmi er erstattet af en mere netværkspræget temporalitet, der ganske vist skaber variationer i hverdagen, men samtidig en skærpet intensitet og sårbarhed overfor tøven og ubeslutsomhed, hvorfor oplevelsen af nødvendighed ikke så meget afvikles, som den ændrer karakter. Deltagerne deltager nok i samarbejdsformer, der formelt knyttes løsere, men de er fortsat vævet ind i en intens arbejdsmæssig afhængighed og sårbarhed, der betyder at ens deltagelse i det fælles i en vis forstand fremstår som 'enten-eller' og 'alt eller intet'. Nedbrydningen af de formelle faglige, fysiske og ansvarsmæssige hierarkier, frembringer således ikke et nyt grænseløst arbejdsrum for de ansatte. I stedet gøres grænserne på nye måder. De er ikke direkte observerbare og ekspliciterede, men virksomme *i og med* at deltagerne qua deres aktiviteter tilskyndes at arrangere, opdele og samle deres fælles praksis på bestemte perspektiver, relevanser og muligheder. I forlængelse af disse transformationer fremstår det dominerende sociale styringsprincip, hvis man kan tale om sådan et, i mindre grad restriktivt. Det ekspliciteres ikke som et udtalt "nej" til muligheder, men udtrykker sig snarere i bevægelser og processer, der er orienteret mod stadig nye "ja'er": Forfølgelsen af nye muligheder og bevarelsen af de nuværende muligheder. De sociale magtforhold er derfor blevet vanskeligere at gennemskue og øve modstand mod.

At der er magtforhold i spil i Cat/WebCorps netværksbaserede samarbejdsformer er naturligvis en banal konstatering. At der foregår en koncentration af magt, og at magten synes asymmetrisk og privilegerende, udfordrer dog fortællingen om en ny og mere human og demokratisk kapitalisme. Hvorvidt netværkformens mere fleksible og decentrale samarbejdsrelationer er emancipatoriske afhænger i høj grad af, hvordan og hvorfra de erfares.

## Et subjektvidenskabeligt magtbegreb

Jeg har i denne afhandling forsøgt at udfolde en subjektvidenskabelig tilgang til organisatoriske udviklinger og magtforhold. Såvel hverdagens udviklingsdynamikker som fænomenet magt er forsøgt indfanget gennem et situeret men tværkontekstuelt blik på deltageres praksis. Det subjektive perspektiv er tænkt i et dialektisk samspil mellem på en ene side deltageres selvstændige håndteringer af handlemæssige dilemmaer og modsætninger og på den anden side de strukturelle arrangeringer af deltageres forskellige adgang og udsyn til hinanden og det sammensatte fælles, der tilskynder en form for ordnet forskelligartethed mellem deltageres perspektiver på og handlemuligheder i Cat/WebCorp. Jeg har forsøgt at vise, hvorledes enhver form for deltagelse i Cat/WebCorp også rummer specifikke former for ikke-deltagelse, ligesom enhver form for viden og faglighed, også rummer en form for vidende uvidenhed. Når jeg formulerer tingene sådan, at det vigtigt at understrege, at såvel den vidende-uvidenhed, som den ikke-deltagende deltagelse forstås som *aktive* forhold. Det handler på ingen måde om at undersøge *om* mennesker deltager. Det handler fortsat om at undersøge *hvordan* de deltager og hvordan denne deltagelse arrangeres. Tanken er derfor ikke, at subjekter ikke er på højde med deres eget perspektiv eller at vi må undersøge hvorledes subjekter er mere eller mindre aktive og engagerede. Idéen er lige modsat, at mennesker har gode grunde til at handle som de gør og *altid* i én eller anden forstand handler aktivt og engageret. Det centrale spørgsmål omhandler derfor ikke omfanget af deltageres viden og engagement, men mulighedsbetingelserne for deres viden og engagement og måderne, hvorpå det giver mening for dem at engagere sig og søge viden i de handlesammenhænge, de deltager i.

De strukturelle og magtmæssige aspekter er indfanget gennem en simultan opmærksomhed på, at uagtet, at betingelserne for deltageres måde at deltage på, engagere sig på og være vidende på, er forskellige, evalueres og hierarkiseres deltageres deltagermåder, viden og engagement fortsat på nogle forholdsvis snævre og entydige bestemmelser af, hvad der betragtes som legitimt, meriterende og korrekt. Deltageres mulighedsbetingelser er derfor asymmetriske og forskelligartede. For at begrebssette noget af dette har jeg hentet inspiration i Arendts differentieringer mellem Labor, Work og Action, for ad den vej at indfange, at vores deltagelse i social praksis ganske rigtigt, som Lave og Wenger konceptualiserer det, udspiller sig omkring en akse mellem perifer og fuld deltagelse. *Forskellene* mellem perifer og fuld deltagelse

handler dog ikke blot om større eller mindre grad af indsigt, viden, erfaring og mestring af en særlig praksis i et specifikt praksisfællesskab. Forskellene mellem center og periferi knyttes også i de forskellige handlebetingelser, vi er sat til at løse bestemte arbejdsopgaver på, idet disse handlebetingelser også er arrangeret på bestemte forbindelser *mellem* praksisfællesskaber. Forbindelsen mellem perifer og fuld deltagelse er derfor ikke alene konfliktuel, den må selv gøres til genstand for kritisk analyse. Enhver social praksis tager-del i bredere samfundsmæssige fordelinger af handlemuligheder på tværs af samfundsmæssige arrangeringer, opdelinger og samlinger af mennesker og praksisfællesskaber. Ovenstående lægger op til nogle præciseringer af det magtbegreb, der er i spil og hvordan det står i forhold til de inspirationskilder, der trækkes på.

*Den processuelle og decentrerede magtopik*

Jeg har i min afhandling trukket på tanker, begreber og metoder fra den kritiske psykologi og situeret læringsteori. Både den kritiske psykologi og Lave og Wenger opererer med det, vi kan kalde et produktivt magtbegreb, der ligesom Foucault analyserer magtforhold og magtrelationer som immanente i praksis og på godt og ondt uundgåelige i sociale dynamikker. I forhold til Foucaults mere epokale og diskursive magtopik, har jeg dog argumenteret for nødvendigheden af et mere situeret og “materialistisk” praksisperspektiv og nødvendigheden af at medtænke deltagernes førstepersons perspektiver på deres praksis. Jeg har forsøgt at vise relevansen heraf, ved at udfolde hvordan centrale aspekter ved de udviklinger, Cat/WebCorp gennemgik, mens jeg var der, også knyttede an til subjektive forhold, motiver og dilemmaer, der må medtænkes, hvis vi ønsker en bredere forståelse for, hvordan organisationer udvikler sig og sociale spændinger og konflikter frembringes og håndteres. Denne tanke lægger sig både ovenpå og tæt på en Foucaultsk magtopik, men den sidder samtidig en smule skævt på samme. Jeg vil derfor forsøge at præcisere min egen forståelse ved at spille bold med Foucaults forståelse og fremhæveligheder og forskelle i forhold hertil. Foucaults arbejder har leveret banebrydende bidrag til analyser af moderne organisationers elementer af governmentality og brug af rationalistiske styringsformer efter bestemte mål. Med Foucaults ord, udlægges magtforholdet:

not as a property, but as a strategy, that its effects of domination are attributed not to 'appropriation', but to dispositions, manoeuvres, tactics, techniques, functionings; that one should decipher in it a network of relations, constantly in tension, in activity, rather than a privilege that one might possess; that one should take as its model a perpetual battle rather than a con-

tract regulating transaction or the conquest of a territory. In short this power is exercised rather than possessed (1977, s. 26-27).

Foucaults arbejder leverer en nøgle til at forstå, hvordan moderne styringsformer ikke så meget gøres *på* subjekter, men også gøres *af* subjekter, idet de opererer gennem en form for selvregulering, hvor den enkelte realiserer sig selv som subjekt eller frit individ gennem særlige 'teknikker'. Denne Foucault-inspirerede pointe, formuleres af Nikolas Rose på denne måde:

To rule citizens democratically means ruling them through their freedoms, their choices, and their solidarities rather than despite these. It means turning subjects, their motivation and interrelations, from potential sites of resistance to rule into allies of rule. It means replacing arbitrary authority with that permitting a rational justification. (1996, s. 117)

Ud fra et Foucaultsk magtperspektiv knyttes moderne kontrolformer til frembringelsen af viden/magt. I relation til moderne IKT er det f.eks. muligheden for at synliggøre menneskers aktiviteter fra distancen, der er interessant, ligesom det i relation til de værdibaserede ledelsesformer er produktionen og synliggørelsen af bestemte normer, vidensområder og kompetencer. Foucault har bidraget til at nuancere vores blik på magten ved at decentrere såvel magtforholdet som vores blik på det. Og han forsøgte at demonstrere, hvorledes institutioner - som skoler, fængsler og hospitaler m.m. - og den viden, der produceres i og om institutioner "hænger sammen med et helt overordnet projekt, der sigter mod samfundets som helhed" (Foucault, 2008, s. 127). Foucault insisterede derfor på 3 analytiske decentreringer i moderne magtanalyse.

1. For det første, at magt ikke kan reduceres til de enkelte institutioner.
2. For det andet, at magt heller ikke kan analyseres ud fra disse institutioners forventede eller ideelle funktioner, idet institutioners "virkelige historie ikke er bestemt af [institutionernes] funktionalitets succes og fejlslag, men at [de] indskrives i strategier og taktikker, der støtter sig på endog de funktionelle mangler" (ibid, s. 128).
3. For det tredje, at magt ikke opererer gennem rent positive bestemmelser af "genstande" (seksualiteten, galskaben, kriminaliteten), men gennem de bevægelser, hvormed disse "sandhedsfelter" konstitueres gennem bevægelige teknologier (Ibid, s. 128).

Foucault banebrydende eksemplificeringer af ovenstående har bidraget til at decentrere moderne magtanalyse ved at frigøre magtrelationen fra såvel institutionens, funktionens og genstandens privilegium. Foucault udlagde selv denne bestræbelse i tre metodiske principper, nemlig:

1. ”Gå ud af institutionen for at erstatte den med magtteknologiens globale perspektiv”.
2. ”Erstat funktionens indre perspektiv med strategiernes og taktikkernes ydre perspektiv” og
- 3) ”fokuser ikke på ”genstanden” men på dens konstitueringsprocesser og tilblivelse” (2008, s. 127-128).

Det fremgår af ovenstående formuleringer, at man, ifølge Foucault, må ”gå til det ydre”, for at forstå ”det indre perspektiv” magtanalytisk. De metodiske principper for decentrering markerer ligefrem, med Foucaults egne ord: ”en tredobbelt overgang til det ydre” (Ibid, s. 128). Her stadfæstes altså ideen om, at vi må vende os bort fra det konkrete, partikulære og situerede, hvis vi vil begribe ”de overordnede magtforhold”. Som jeg har forsøgt at vise, er det dog også muligt at ”løsrive magtrelationerne” fra såvel institutionen, funktionen og genstandens privilegium på andre måder. Ikke ved ”en tredobbelt overgang til det ydre”, men lige modsat ved at blive ved det konkrete og bevæge os ind i og på langs af det konkretes sammensatte tværkontekstuelle forbindelser og sammenhænge. Vi vender ikke derved tilbage til en forestilling om magt som besiddelse, men vi synes at få subjektet med og dets aktive og også subjektivt informerede bidrag til hverdagens magtforhold og den sociale distribution af muligheder. Kort sagt ikke alene subjektivering, men også subjektivitet. Vigtigere endnu synes vi med denne forskel at få et andet vigtige forhold med, nemlig at magtforhold ikke blot konstituerer epokale kontrolformer, men også partikulære nedslag i det sociale.

Selvom Foucault insisterede på, at ”magtforhold kan erkendes” og at ”ingen magt udøves uden en række hensigter og mål” (1994, s. 100), gør hans ’tre-dobbelte vending mod det ydre perspektiv’ det overordentligt vanskeligt at adressere spørgsmålet om *hvilke* hensigter og mål, det så er, magten tilgodeser. I stedet indhylles magtforholdet snarere i en tåge uden konkrete afsendere og interessenter og derfor også i en tåge uden *partikulære* mål og hensigter. Foucault beskriver en magt, der er alle steder og derfor ingen steder konkret. Magten er produktiv og altså selve mulighedsbetingelsen for ’spillet’, hvori subjektet overhovedet bliver til, som både formet og formende, undertrykt og kritisk. Men at magten er et allestedsnærværende og produktivt fænomen be-

tyder på ingen måde, at dens virke i Cat/WebCorp ikke udøves af og på konkrete subjekter på *specifikke* og *asymmetriske* måder. Magten er netop 'produktiv', fordi den har *forskelligartede* nedslag i det sociale. Nedslag, der antyder, at også frontløbervirksomheder i 'vidensøkonomien' kan bidrage til at udvikle klare "A" og "B"-sider. Det er præcis disse *konkrete* nedslag, der kan være vanskelige at få fat i med Foucaults mere historiske og epokalt generaliserende begreber. Fæstnes magtoptikken på "det ydre perspektiv", løsrives den nemt fra en interesse for betydningen af hverdagens konkrete processer og de konkrete valg og beslutninger. Hermed forsvinder imidlertid i en vis forstand opmærksomheden på en væsentlig del af selve magtforholdets substans: magtens partikulære sociale nedslag, konsekvenser og betydning for såvel det enkelte subjekt, som det sociale livs sammenhængskraft. Vi har ganske enkelt brug for et mere sensitivt blik for, hvordan magten sætter sig forskelligt igennem i det sociale.

#### *Den situerede magtoptik*

En situeret subjektvidenskabelig tilgang til magtforhold peger i retning af, at Foucaults magtoptik er vigtig, men indimellem utilstrækkelig. Det er en pointe, der herhjemme også er blevet fremført af f.eks. Charlotte Højholt (2009) og Ole Dreier (2008). Højholt forklarer forholdet sådan, at Foucault ganske vist forstår magt som noget på én og samme gang mulighedskabende og restriktivt, relationelt og specifikt. Men tilsyneladende begrænser sidstnævnte sig til at gælde det historisk relationelle og epokalt specifikke. Hvorfor interessen for magtens mere konkrete og situationelle dynamikker og nedslag nemt udebliver. Højholts pointe har været en øjenåbner i forhold til mine egne forståelser og analyser.

Som vi har set, er det netop i analysen af f.eks. fleksibilitetens og decentraliseringens *partikulære* nedslag i det sociale, at også asymmetriene i det sociale bliver synlige. Vi må derfor skelne mellem magtens epokale og situerede, historiske og konkrete udtryk og nedslag. Det er præcis Højholts (2009) pointe og en af styrkerne i hendes og den kritiske psykologis insisteren på at medtænke menneskers førstepersons-perspektiver på deres praksis. Det er også med interessen for førstepersons perspektiv, at den kritiske psykologi og situeret læringsteori mødes om en række beslægtede pointer og metodiske kendetegn. Når det er sagt, synes også denne interesse dog at kunne tabe noget på gulvet. Højholts analyser påviser, hvordan magtens former er situationelle. Magten virker "ikke bag om ryggen" på mennesker, men skubbes snarere - om man så kan sige - fremad af de konkrete deltagere - i forskelligartede ret-



ninger, idet magtens dynamikker også knytter an til subjektive bestræbelser på – under modsætningsfulde handlebetingelser – at søge rådighed over deres handlebetingelser. Jeg er enig. Det jeg dog indimellem savner i mange subjektvidenskabelige og situeret læringsteoretiske analyser som f.eks. Wengers, er et livtag med de sociale dilemmaers også *bredere* samfundsmæssige karakter og betydning: Deres anknnytning, ikke alene til bestemte handlekontekster, professionsområder og institutioner, men også til de bredere samfundsmæssige betingelser for social produktion- og reproduktion, der fortsat arrangeres, vedligeholdes og transformeres *gennem* det situerede. For det er næppe helt tilfældigt, at de dilemmaer, Højholt beskriver og arbejder med indenfor det pædagogiske felt - omkring f.eks. dokumentationskrav, rationalistiske videnskoncepter, samarbejde på tværs af stadig mere adskilte sammenhænge, problematiske adskillelser af arbejdsopgaver i separate professioner og faglighedsforståelser, øget tidspres og samarbejde på tværs af adskilte sammenhænge – også kan findes i Cat/WebCorp.

I deres fælles værk interesserede Lave og Wenger sig for praksisfællesskaber som sociale læringskontekster. Det var derfor deltagerens status af henholdsvis ”newcomers and oldtimers” og deres bevægelser fra det ene til det andet (fra legitim perifer deltager til fuld deltager), der stod i centrum af deres argumentation. Lave og Wengers oprindelige analyser handlede således af gode grunde om andre forhold end praksisfællesskabers deltagelse i bredere politiske og samfundsmæssige forhold. Det betyder dog, at perspektivets magtanalytiske position kan synes lidt uklar. Megen forskning om praksisfællesskaber fokuserer i dag på et specifikt praksisfællesskabs interne lærings- og udviklingsdynamikker, deltagerbaner og identitetsfunktioner (f.eks. Wenger 1998), hvorfor disse dynamikers forbindelser til og formning af andre praksisfællesskaber og den fælles samfundsmæssige praksis, ikke altid tematiseres i tilstrækkelig grad og når de tematiseres, sjældent tematiseres politisk (for undtagelser se f.eks. Duguid 2008 og Nissen 2011). Som vi har set er praksisfællesskaber et analytisk begreb om menings-, erfarings og identitetsdannelsers, der udvikler sig i en dynamisk og konfliktuelt samspil mellem mennesker, der handler sammen på gensidigt formende måder. Begrebet praksisfællesskab er derfor ikke et begreb om harmoniske processer, ligesom interessen for praksisfællesskaber ikke er ensbetydende med en romantisering af samme. Praksisfællesskaber må analyseres som både tilhørsforholdet, identitetens, fantasiens og forandringens sociale modus, såvel som konflikten, eksklusionen, reproduktionens og ulighedens. Både Lave og Wenger opererer som tidligere nævnt med det, vi kan kalde et produktivt magtbegreb, der ligesom Foucault analyserer magtforhold og magtrelationer som immanente i praksis. Begrebet

praksisfællesskab er derfor også en analytisk ramme for, hvordan og hvorfor oplevelser af mening og meningsfuldhed kan tage os som gidsler og/eller inddrage os i sammenhænge, udviklinger og forhold, vi ikke nødvendigvis billiger. Som også Wenger formulerer det: "Asserting that communities produce their own practices is (therefore) not asserting that communities of practice are in any essential way an emancipatory force". (1998, s. 85).

Som Lave senere selv har formuleret det, demonstrerede de oprindelige analyser i *situated learning* "a too single-minded focus on identities of mastery" (2008, s. 287), idet det ikke blev diskuteret, at bestræbelsen på "mastery" (forstået som fuld og kompetent deltagelse i en fælles praksis) også kunne være problematisk og at "mastery" derfor også kunne udtrykke sig i obstruktion, modstand og fravalg. Det er netop med interessen for dette forhold, at praksis' bredere samfundsmæssige dimensioner og spørgsmål om social retfærdighed og ulighed typisk dukker op. I forlængelse heraf vil jeg derfor slutteligt forsøge at præcisere, hvordan jeg mener mine egne analyser kommenterer herpå. Jeg har i min analyse forsøgt at fastholde en opmærksomhed på, at praksisfællesskaber ikke i sig selv udgør "an emancipatory force". Jeg er herigennem endt med at måtte tillægge betydningen af de produktionsmæssige betingelser langt større vægt end Wenger. Jeg vil nedenfor forsøge at opsummere hvorfor og hvordan.

### **Fællesskaber: the cradle of the self – the cage of the soul**

I sit organisationsteoretiske værk, *Praksisfællesskaber*, forsøger Wenger at udvikle en almen organisationsteori. Dels på baggrund af hans og Jean Laves tidligere begrebsdannelser, dels på baggrund af observationer i en særlig afdeling i et forsikringsselskab. Wenger fokuserer på de dynamikker, hvorved praksisfællesskaber gøres, fastholdes og udvikles og det stof praksisfællesskaber gøres af. Da praksisfællesskaber synes at gøres og udvikles på deltagernes aktive engagement, betoner Wenger betydningen af deltagernes aktive engagement, kreativitet og evner til at få tingene til at give mening på unikke måder. Wenger har i forlængelse heraf nogle interessant passager om det, han kalder meningsøkonomi (1998, s. 188-221). Passager, jeg har trukket på i denne afhandling. Wenger diskuterer i disse passager, hvorledes tingene giver mening på forskellige måder for de enkelte deltagere i de forskellige praksisfællesskaber i det aktuelle forsikringsselskab og han diskuterer, hvorledes disse forskelle har betydning for deltagernes identitetsprocesser og arbejdsidentitet. Der er en kritisk brod i disse analyser. Wenger skelner dog ikke i sine ana-

lyser mellem det, vi i forlængelse af virksomhedsteoretikeren, Alexej Leontjevs arbejder, kan kalde 'personlig mening' og 'objektiv betydning'. Måske derfor diskuteres det heller ikke, at tingene ikke alene opleves *forskelligt* af de enkelte deltagere, men at disse forskelle også lægger sig til rette indenfor bredere organisatoriske og samfundsmæssige hierarkiseringer og økonomiseringer af deltagernes oplevelser, erfaringer og perspektiver.

I et forsøg på at begrebsliggøre noget af dette, har jeg introduceret en skelnen mellem labor, work og action. Begreberne er hentet hos Arendt, men de begrebssætter erfaringer og skel, der på sin vis hele tiden foretages og henvises til af deltagerne i Cat/WebCorp: Når Ole beklager sig over, at der er for meget af hans arbejde, der blot handler om administration og vedligeholdelse; når Emilie fremhæver vigtigheden af faglig stolthed og plads til skabende aktivitet; når tekstforfatterne beklager sig over den vigende mulighed for at bringe deres erfaringer og kompetencer i anvendelse og når Thomas ærgrer sig over, at han er holdt op med at interessere sig for eller føle stolthed over de enkelte kataloger. Skellet mellem labor, work og action er ikke rent teoretisk, men empirisk genkendeligt i hverdagen. Hverdagen ledsages af diskussioner og uenigheder om, hvem der gør hvad, og hvordan det sjove og det mindre sjove skal fordeles. I disse dynamikker skæres forskellen mellem labor, work og action sjældent med klare snit og det kan ikke indfanges uafhængigt af deltagernes eget perspektiv på deres praksis. Hvad den ene finder kedeligt, er der ofte andre, der finder interessant. Men ikke altid og ofte med en vis forudsigelighed i, hvilke opgaver, der er rift om, og hvilke man hurtigst muligt skal få andre i huset til at tage sig af. Dette er genkendelige træk i de processer, hvori arbejdet arrangeres, opdeles og samles på dynamiske måder. Og det er i vis forstand interessen for disse dialektikker, jeg savner i både Wengers situerede og Foucaults mere epokale magtoptikker.

Vi har i Cat/WebCorp set, hvorledes praksisfællesskaber ikke alene gøres, vedligeholdes og udvikles, men også kan gøres, vedligeholdes og udvikles på sådanne måder, at nogen deltagers og praksisfællesskabers handlemuligheder sikres og udvikles på bekostning af andre. Det er et vigtigt organisatorisk aspekt, der synes underbelyst i Wengers analyse. Måske fordi fokus er på at klargøre, hvad der menes med begrebet praksisfællesskab og derfor ikke tages stilling til, hvad det konkret betyder, at en organisation typisk udgøres af *forskellige* praksisfællesskaber, der koordinerer sig i forhold til hinanden og der også arrangeres omkring fordelinger af handlemuligheder og ressourcer. Ser vi bort fra dette, ser vi også nemt bort fra, at det at søge fuld deltagelse i de enkelte praksisfællesskabers også kan være ensbetydende med at søge fuld deltagelse i processer, der handler om frembringelse af ulighed og privilegier.

Et begrebsapparat, der alene fokuserer på, hvad det kan indebære af problemer og hvad der skal til for at bevæge sig fra perifer til fuld deltager i diverse praksisfællesskaber er derfor - uagtets dets væsentlige bidrag til nytænkning - et noget ukritisk begrebsapparat. Organisationer arrangeres, udvikles og afvikles også på magtmæssige privilegiestrukturer og relevanser, der på én gang relaterer sig til partikulære opdelinger og samlinger af det fælles, og til bredere samfundsmæssige opdelinger og samlinger af det fælles.

### *Det subjektive ståsted*

Et adækvat begreb om situeret praksis' eget mandat forpligter på en tværkontekstuel metodologi og en kritisk vinkling af samme. Jeg finder det på den baggrund vigtigt at diskutere begrebet "ståsted". Spørgsmålet har direkte relevans for tendensen til, indenfor megen fænomenologisk og subjektividenskabelig forskning, at betone sociale forholds situerede og dynamiske karakter i en sådan grad, at det risikere at ske på bekostning af en bredere samfundsmæssig orientering. Diskussionen heraf knytter an til diskussioner af begreber som rolle og positionering.

I dag skelnes der ofte mellem formel og reel magt og autoritet i organisationer. Den formelle autoritet knyttes til den strukturelle asymmetri, der ligger implicit i f.eks. arbejdskonteksten, hvori dele af leder-medarbejder forholdet på forhånd er defineret og f.eks. Rene og Ole i kraft af deres funktion er "handle og definitionsprivilegerede", f.eks. hvad angår institutionaliserede magtbeføjelser (retten til at sanktionere, fyre, forfremme, belønne, flytte, fordele ressourcer og opgaver m.m.). Den reelle magt og autoritet i situationen knytter sig imidlertid også til det, der udspilles i de konkrete situationer, hvor magtforhold og autoritet også afhænger af medarbejdernes tilslutning til gyldigheden af disse beføjelser og legitimiteten af de formelle magtforhold, hvorfor magtforhold også gøres i mere sammensatte samspil mellem de involverede deltagerne, hvor særlige handleformer, forhold og forståelser accepteres. Den reelle autoritet kan derfor ikke *synonymiseres* med den formelle magt og/eller de formelle interpersonelle forskelle og hierarkier, idet den reelle magt og autoritet i en organisation også står i forhold til den grad af selvfølghed og tilslutning, hvormed ledelsesmæssige dispositioner og definitioner accepteres. Fokus må derfor også være på de situerede dynamikker i praksis, hvor medarbejderen ikke kun agerer som passive modtagere, men også som aktive medskabere af betydning, autoritet og magtmæssige forhold og betingelser. Social konstruktivistisk orienterede forskere har som navigationsredskab i dette problemfelt lanceret begrebet positionering (Davies og

Harré, 1990) som et opgør med det klassiske begreb "Rolle", udlagt som "determinating basis of action" (s. 52). Begrebet er sat til at beskrive aktører, f.eks. medarbejderne, som selvstændigt vælgende subjekter, der med handling som medium aktivt deltager i at skabe sociale positioner i den praksis, han eller hun indgår i. Begrebet "positionering" sætter altså fokus på, hvordan ledere og medarbejdere i praksis også aktivt forholder sig til den formelle ulighed, hvor rollebegrebet kritiseres for at beskrive aktørerne, som mere eller mindre passive objekter for de formelle retningslinjer og forhold, der ligger i konteksten. Positioneringsbegrebet er et argument for, at det individuelle valg inden for en given social sammenhæng må medtænkes, uagtet at der naturligvis fortsat er bestemte struktureringer af handlemuligheder i spil i, der ikke bare kan ignoreres.

I den kritiske psykologi relateres begrebet perspektiv også til det, der i samme tradition benævnes ståsted. Jeg tænker begrebet ståsted som et analytisk alternativ til begreber som f.eks. rolle eller position. Begrebet ståsted fastholder den kritik, positioneringsteoretikere har indvendt overfor rollebegrebet, men insisterer samtidig på en mere materialistisk tilgang til organisatoriske magtforhold.

Deltagernes forskellige ståsteder i Cat/WebCorp må forstås som knudepunkter for specifikke kropslig-sanselige forbindelser i verden *mellem* mennesker. I denne form angiver begrebet stå-sted både, at der *stås*, dvs. at nogen "indtager" dette sted på en aktiv og selvstændig måde. Men det angiver også, at subjektet står et særligt sted, dvs. optager et *unik*t punkt i tid og rum og derfor handler og taler fra en partikulær erfaringsfære i det fælles. En socio-materielt afgrænset handle- og erfaringsssfære, hvorfra tingene gøres, formes, modtages og videregives på *specifikke* måder: I en *særlig* handlegeografi med specifikke sociale forbindelser og afhængigheder, der har betydning for den tid, man har til rådighed til at fordybe sig i de konkrete opgaver, betydning for ens kendskab til de bredere sammenhænge, man deltager i og betydning for hvem af de mange mennesker, man modtager og videregiver ting til, der fremstår konkrete og betydende og hvem, der modsat fremstår mere ukendte og mulige at abstrahere fra. Subjektet *står* således netop ved at stå-i-forhold-til noget (til andre og det fælles) og stå i forhold til dette noget på en *bestemt* måde: i en *bestemt* forbindelse med de fælles ting, redskaber og opgaver; i et *bestemt* forhold til de øvrige deltagere og praksisfællesskaber som mere eller mindre konkrete og abstrakte andre og *gennem* alt dette også i forhold til sig selv på bestemte måder.

Begrebet ståsted må på én og samme gang sammentænkes med og differentieres fra begrebet perspektiv, idet en simultan sammentænkning og skel-

nen mellem disse begreber grundfæster, at en interesse for subjektive perspektiver ikke kan forstås isoleret og i 'deres egen ret'. Ikke fordi, vi skal anlægge et udvendigt tredjepersons perspektiv på de subjektive beskrivelser. Heller ikke fordi vi skal undsige deres umiddelbare gyldighed og begrundethed, men fordi det at forstå dem *i* deres egen ret indebærer en interesse for mindst to yderligere forhold, nemlig dels at subjektive perspektiver står i forhold til bestemte handlebetingelser, der tilskynder bestemte perspektiver på det fælles. Dels at deltagerne står i forhold til en praksis, der samtidig står i forhold til og er betinget af andre praksisser. Det er derfor begrebet perspektiv informeres af, men ikke er identisk med begrebet ståsted. På den ene side må vi tage højde for, at organisatoriske processer gøres af subjekter, der er involveret i bestemte praksisfællesskaber i organisationen men også i alverdens andre ting i deres tilværelse, hvorfor deres perspektiver på mulighederne i det, der foregår, afhænger af en mosaik af vanskeligt gennemskuelige forbindelser i deres samlede tilværelse. På den anden side må det medtænkes, at deltageres oplevelse af betydningen, relevansen og mulighederne i det, der foregår, fortsat også præges af organisatorisk satte begrænsninger - i forhold til arbejdets karakter, de kontekstuelle forventninger, adgangen til og formningen af kontakt og adgang til de andre osv.. Der er tale om dialektiske forbindelser mellem det arbejdsrelaterede og ikke-arbejdsrelaterede, og mellem det rolleorienterede og forhandlingsorienterede.

### *Om den subjektvidenskabelige metodologi*

Med ovenstående bestemmelser følger fortsat, at analysen af strukturelle og magtmæssige forhold ikke kan formaliseres i bestemte metodemanualer eller tage form af en konkret generaliserbar metodologi. Handlebetingelsers betydning viser sig udelukkende i og gennem konkret situeret praksis og derfor ikke på fuldt ud generaliserbare måder. En subjektvidenskabelig interesse for strukturelle og magtmæssige forhold involverer derfor en grundlæggende interesse for overraskelser, udforskning og opdagelse og kan derfor ikke konkretiseres i faste fremgangsmåder, der på forhånd opstiller grænser for, hvad der er relevant og ikke-relevant at undersøge. En kritisk psykologisk optik indebærer derfor en åbenhed overfor relevansen af forskelligartede teoridannelser med uddybet viden om særlige aspekter og forbindelser i social praksis. Forbindelser og aspekter, som indimellem er behandlet mere uddybende andre steder end indenfor det kritisk psykologiske forskningsværk. At mange af disse teoridannelser ikke anvendes i denne afhandling, skyldes derfor først og fremmest praktiske omstændigheder. Det skyldes ikke en afvisning af deres

relevans eller idéer om, at de er umulige at indtænke i en kritik psykologisk analyseramme.

Når jeg i denne afhandling har fokuseret på særlige forhold, såsom moderne teknologi, fleksibilitet eller ledelse, skal det således ikke opfattes sådan, at netop disse forhold også er centrale at undersøge i andre sammenhænge. De relevante metodiske foci i arbejdsliv adskillelser sig givetvis i mange henseender fra de relevante foci i f.eks. børneliv i skoler og fritidsorganisationer, ligesom de varierer med de spørgsmål vi stiller og sammenhænge, vi undersøger. Dels fordi, de praksisfællesskaber og handlekontekster vi handler i, er opdelt og samlet på forskellige relevanser. Dels fordi de redskaber, der til sammen udgør de samfundsmæssige kontekster og institutioner, af samme grund varierer, hvorfor det ofte også vil være ganske forskellige ting, der “needs to be thought about to carry out the practices properly (Holzkamp 1983 efter Dreier 2008, s. 25). Heraf følger også, at en subjektiv videnskabelig magtopsik og strukturanalyse kan ikke formaliseres i bestemte metodemanualer. Når det er sagt forpligter den dog fortsat på specifikke måder at undre sig på og være opmærksom på. *Mit* bud på denne undren ser ud som følger:

1. For det første må vi interessere os for deltagernes førstepersons perspektiver på deres praksis, men i *flerhed*. Hver situation rummer konkrete forhold, der har betydning, men disse forhold har også betydning for bredere tværsituationelle forbindelser.
2. For det andet må vi interesse os for denne flerhed som forbundet, dvs. interessere os for førstepersonsperspektiver som *begrundet* i specifikke ståsteder i verden, der konstituerer specifikke knudepunkter mellem mennesker og praksisfællesskaber. Vi må samtidig interesse os for denne flerhed som allerede reflekteret i de subjektive perspektiver, idet et førstepersonsperspektiv i sig selv konstituerer en forholden-sig-til forbindelserne: Til forbindelserne mellem mit-dit, vores-deres; det konkrete fælles og det generaliserede fælles.
3. Vi må anskue denne forbundethed og refleksivitet som handleteoretisk organiseret på situerede og dynamiske måder. Måder, der én gang gøres og arrangeres, men samtidig altid allerede findes arrangeret.
4. Vi må anskue denne arrangering som udtryk for specifikke opdelinger og samlinger af praksis, der udtrykker særlige perspektiver på det fælles og herigennem at særlige relevanser, muligheder og nødvendigheder forfølges og fremhæves. Disse konkrete opdelinger og samlinger af praksis står samtidig i et *bestemt* forhold til de *enkelte* perspektiver og ståsteder i det fælles, hvorfor det fælles har *specifikke* nedslag i

det sociale. De *specifikke* forhold kommer til syne i *forbindelserne* mellem deltageres handlinger og må derfor undersøges ud fra en opmærksomhed på, at deltagerne med deres handlinger og refleksioner er betingelser for hinanden og for det fælles.



## Nye former for fællesskab i den moderne fleksible virksomhed

Min afhandling udfolder en kritik af rationalistiske organisations- og analysemodeller og de dualismer, sådanne modeller opererer med. Men min tilgang indebærer også en kritisk tilgang til et relativistisk situeret perspektiv, der overbetoner individets mulighed for frisat skabende praksis (se f.eks. Cooper-rider 2001, Gergen 1994, 2005, Ludema 1997). Et dialektisk perspektiv indebærer en kritisk optik på det faktiske forstået som 'noget sanseligt-oversanseligt (.), hvis egenskaber både kan iagttages og ikke iagttages med sanserne' (Marx, 1970, s. 171). Dvs. en interesse for det faktiske som noget objektivt, men ikke af den grund direkte erfarbart. Det er dette lidt særprægede ontologiske og erkendelsesteoretiske standpunkt, jeg har forsøgt at udfolde ved at knytte mine analyser an dels til et dialektisk substans- og identitetsbegreb, dels til en dialektisk kausalitetstænkning på hvis baggrund et processuelt betydningsbegreb ikke tolkes i retning af relativisme.

Betydnings- og meningskonstruktioner er forankret i konkrete forhold og forbindelser, men det konkrete er sammensat, hvorfor tingene giver mening på forskellige måder. I forlængelse af denne tilgang undersøges Cat/WebCorps sociale substans som noget tilblivende, der kommer til syne i og med de sociale forbindelser og adskillelser, der konkret gøres i hverdagen og bidrager til at forme deltagernes erfaringer af det fælles. I disse dynamikker er fællesskab et dynamisk og sammensat fænomen. Overordnet set kan det, der foregår de enkelte steder, ikke forstås uafhængigt af de tværkontekstuelle forbindelser, der bidrager til at opretholde disse steder, lige som de tværkontekstuelle forbindelser ikke kan forstås uafhængigt af, hvad der foregår de enkelte steder. Dette er på sin vis grundsubstansen i en dialektisk teori om sted og fællesskab og det følger heraf, at praksisfællesskaber på én og samme gang må forstås som solidaritetens og marginaliseringens sociale entitet: den kilde, hvorfra indsigten i det sociale livs kompleksitet og forbundethed flyder, men også den kilde, hvorfra det forbundne adskilles og andethed konstitueres. Vores verden og begreber om samme er funderet i de praksissammenhænge, vi indgår i, hvorfor det giver mening at tale om fællesskaber som praksisfællesskaber (uanset om vi taler om fremstillingen af reklamepraksis, familiepraksis, eller videnskabelige praksis). Den basale definition på et praksisfællesskab er mennesker, der deler fælles problemer, bekymringer og hensyn, kort sagt fælles udfordringer, interesser eller andet, der tilskynder os til at interagere med

hinanden på en fortløbende manér. Denne interageren kan foregå på mangfoldige måder og etableringen af praksisfællesskaber står og falder ikke med karakteren af den kontakt og de medier og kommunikationsformer, der tages i anvendelse. Oplevelsen af fællesskab afhænger snarere af oplevelsen af en vis gensidighed i de relevanser, der introduceres i situationen. Da vi samtidig hver især relaterer vores aktiviteter til mange forskellige betydningssammenhænge, knyttes praksisfællesskaber også på situerede relevanser. De samme sociale forbindelser kan derfor udmærket i det ene øjeblik bygge på intimitet, gensidighed og solidaritet, uagtet at de kort tid efter, med introduktionen af andre relevanser, kan fremstå anderledes usikre og distancerede.

Det er af afgørende vigtighed at forpligte forskerblikket på denne kompleksitet, der ligger til grund for Lave's formulering om, at praksisfællesskaber er "a way of looking, not a thing to look for" (2008, s. 286). Og det følger af denne tanke, at skellet mellem del og helhed ikke kan sættes som det lokale overfor det globale; det partikulære overfor det generelle; det intime overfor det instrumentelle, det subjektive overfor det strukturelle. Disse begrebspar udgør vigtige analytiske redskaber, men differentieringerne har ingen klar ontologisk basis. Vores verden hænger sammen, men på sammensatte måder. Måderne vi samler og opdeler den på er derfor informeret af konkrete praksisforankrede relevanser. Dette betyder både, at vores verden og begreber om samme er funderet i de praksissammenhænge, vi indgår i, hvorfor det giver god mening at tale om fællesskaber som praksisfællesskaber. Men det betyder også, at identifikationen af praksisfællesskaber og deres kvaliteter og betydning er dynamisk: På én og samme gang vævet af kontekstuelle og tværkontekstuelle forhold, af fysisk nærhed og teknologisk medieret nærhed; af inkludering og eksklusion, enhed og andethed.

Praksisfællesskaber væves af dynamiske opdelinger og samlinger af handleforbindelser mellem mennesker ud fra situerede relevanser. Heraf følger, at vores oplevelser af tid og rum; kontinuitet og lokalitet, rummer dynamiske relationelle dimensioner. Bestemmelsen af hvor praksisfællesskaber, en virksomhed eller for den sags skyld en by eller en nation begynder og slutter er derfor flydende. Praksisfællesskaber er derfor konstitueret i konfliktualitet og partielle i deres effekt og ønsker om klare afgrænsninger og homogenitet må derfor, som tidligere beskrevet, anskues som immanent repressive, idet ønsker om enhed og entydighed må ledsages af ønsker om opdeling af det forbundne og etablering af andethed og udgrænsning. Dette forhold må medtænkes, når vi diskuterer fællesskaber.

Skal den moderne organisation lykkes med såvel organisatorisk fleksibilitet og sociale udviklinger af arbejdsforholdene, må ovenstående forhold medtænkes. Det fælles må tænkes som et sammensat fænomen, der må udvikles indefra og på tværs. Cat/WebCorp er både en konstellation af praksisfællesskaber og en fælles praksis og enhed, der samler disse praksisfællesskaber. Den fælles praksis opdeles og samles på bestemte måder og særlige praksisfællesskaber reificeres omkring forskellige arbejdsopgaver og sagsforhold. Nogle arbejder med design af kataloger. Nogle med kundekontakt og markenting. Andre med personalepleje og ledelse og andre igen med administration, rengøring og madlavning. Cat/WebCorp som helhed består af forskellige praksisfællesskaber. Indimellem klart aftegnet, andre gange overlappende og mindre tydelige, men altid koblet til hinanden.

Skal de ekspliciterede ambitioner om udvikling af såvel organisatorisk fleksibilitet, arbejdsmæssig innovation og kompetence, fællesskab og bedre arbejdsforhold for alle, forfølges, må de forskellige praksisfællesskaber kunne belyse hinanden og herigennem belyse deres forbundethed og uddybe indsigten i det fælles. Heraf følger ikke en ambition om, at forskellene skal afvikles, således at de enkelte praksisfællesskaber udvikler et ensartet perspektiv. Heraf følger snarere at forskellene må belyses, så deltagerne i de forskellige praksisfællesskaber konfronterer deres eget perspektiv som partielt ved at konfrontere deres eget perspektiv på det fælles med de øvrige deltageres perspektiv på samme. Der må kort sagt skabes dialog mellem deltagernes perspektiver, men også kontakt mellem de forskellige ståsteder i organisationen. Lederne må konfrontere deres eget perspektiv med de grafiske designeres perspektiv og med køkkenpersonalets og omvendt. Ikke i et forsøg på at harmonisere de forskelligartede perspektiver, men for at udvikle både ledernes, grafikernes og køkkenpersonalets indsigt i og perspektiv på både det særskilte og det fælles.

Vi skal bemærke, at jeg ikke her taler for en tilbagevending til *traditionelle* konfliktuelle forståelser af organisationer og mobilisering af faglige forskelle og interessekonflikter. Men at jeg ligeledes heller ikke taler om en restløs omfavelse af moderne ledelsesformer og strategier. Som tidligere beskrevet, handler ovenstående tilgang ikke om en grundlæggende afstandstagen til f.eks. værdibaseret ledelse. Det handler om en *alternativ* tilgang til, hvad værdibaseret ledelse bør dreje sig om: nemlig ikke udvikling af ensartede værdier og normer for kompetent adfærd, men udvikling af forskellige værdier og kompetencenormer, der udvikles og videreudvikles i fortløbende dialog og konfrontation med hinanden. Det handler således heller ikke om, at gøre op med moderne virksomheders dialogkultur og voksende fokus på mere anerkendende kommunikationsformer. Det handler modsat om at understøtte

denne dialogkultur og supplere den. Supplere den dels ved at understrege, at en dialogkultur, der tænkes at omhandle harmonisering, nemt bliver kontra-produktiv, idet den ofte modsat vil bidrage til social marginalisering, opdeling og udgrænsning, hvorfor den også nemt bliver ufrugtbar i forhold til at skabe et bæredygtigt arbejdsklima, videndeling og dynamiske og innovative arbejdsmiljøer. Men også supplere den ved at understrege, at en levende dialogkultur handler om andet og mere end kulturelle forhold og særlige kommunikationsformer. En levende dialogkultur handler også om udvikling af en ”dialogisk” materialitet og handlegeografi: konkret adgang til hinanden, ”dialogiske” redskaber og dialogiske opdelinger og samlinger af praksis. Frembringelsen af en organisatorisk dialogkultur indebærer, at også de anvendte redskaber og teknologier, udvikles på forståelser af det fælles som noget sammensat og derfor på muligheden for ”siteret” anvendelse: Dvs. redskaber udviklet og anvendt sådan, at de stiller sig til rådighed som redskaber for varierende relevanser, hensyn og formål.

Heraf følger dog på ikke en kritisk tilgang til opøvelsen af organisatorisk fleksibilitet. Det er tydeligt, at der er adskillige positive muligheder i denne fleksibilitet. Der er muligheder i fleksibiliteten for øgede jobvariationer, der i høj grad værdsættes af deltagerne. Der er tilskyndelser til øget kontakt på tværs, der rummer store udviklingspotentialer. Der er en glæde ved tempoet, farten og de teknologiske udviklinger, der synes at vidne om, at sådanne elementer i sig selv kan engagere og skabe fornyet energi. Skal disse potentialer udvikles, må det imidlertid medtænkes, at disse potentialer udvikles på og i forskellige tempo og rytmikker: alt afhængig af de konkrete steder, sammenhænge og handlebetingelser, de skal udvikles i og på.

Ifølge Etienne Wenger skal praksisfællesskaber ikke skabes. De er allerede og gøres hele tiden. Det er en påstand, hvis rigtighed synes at blive bekræftet af den store interesse, samtlige deltagere i Cat/WebCorp udviser for deres arbejdsplads og deres arbejde. Hverdagens dilemmaer og udfordringer vidner på ingen måde om, at deltagernes engagement er noget, der først må opøves og skabes. Men de peger på, at dette engagement kan styrkes og/eller modarbejdes. Heraf følger en anden af Wengers pointer, nemlig, at det, der skal skabes og udvikles, ikke er praksisfællesskaber, men deres betingelser. Ifølge Wenger, gør man ikke praksisfællesskaber mere innovative, udviklingsorienterede og fleksible ved at styre og kontrollere dem. Styling og kontrol vil lige modsat nemt ødelægge praksisfællesskabers selvstændige udviklingsdynamikker. Det handler derfor snarere om at bakke op om praksisfællesskabers egne dynamikker og det vil sige udvikle de betingelser, praksisfællesskaber udvikler sig på. Da praksisfællesskaber også udvikler sig i forhold til hinanden og dvs.

sammen, må udviklingen af praksisfællesskabers betingelser også tænkes som udviklinger af forbindelser mellem praksisfællesskaber. Jeg har ovenfor forsøgt at give nogle bud på, hvad jeg mener dette indebærer.

Opsummerende synes den moderne frontløbervirksomhed Cat/WebCorp - med brugen af moderne ledelsesformer og informationsteknologi – at have skabt større adgang til ledernes og kundernes perspektiv på det fælles, sådan at samtlige deltagere synes i stand til at belyse og konfrontere deres eget perspektiv på det fælles ud fra kundernes og ledelsens perspektiv på samme. Det er alt andet lige et positivt bidrag til social udvikling af det fælles. Det må imidlertid modsvares af en tilsvarende interesse, belysning og konfrontation den anden vej. Vi har set, at denne del af ”ligningen” savner udvikling i Cat/WebCorp og at heller ikke de nye ledelsesformer, teknologiske systemer, organisationsmåder og effektivitetsstrategier understøtter *gensidige* og *symmetriske* belysninger af forskellene og det sammensatte fælles.

## Del og helhed

Det følger af ovenstående, at forskellen mellem del og helhed og mellem teori og praksis ikke konstitueres som en forskel mellem det konkrete enkelttilfælde og de generelle forhold og træk, der kan abstraheres ud af en repræsentativ sum af enkelttilfælde. For det første anskues det konkrete enkelttilfælde i denne skelnen som noget isoleret, hvorfor det netop ikke anskues konkret men abstrakt, idet det konceptualiseres løsrevet fra sin sammenhæng med andre forhold. For det andet indebærer denne skelnen også en ide om det generelle som noget, der kan afledes af det, man samtidig ønsker at se bort fra, nemlig enkelttilfældet, hvorfor prisen for generalisering synes at være teoretiske bestemmelser, der løsrives fra den realitet, der ønskes beskrevet. I modsætning til denne tilgang har jeg forsøgt at arbejde med en alternativ dialektisk tilgang til forholdet mellem del og helhed og mellem teori og praksis. Tilgangen har givetvis svagheder, men også styrker, jeg her vil fremhæve. I dette ærinde er det vigtigt med det samme at understrege, at en dialektisk subjektvidenskabelig tilgang naturligvis ikke indebærer en afvisning af 'teori' og generalisering. Det centrale i perspektivet er forestillingen om, at vi kan udvikle viden om ting og dets årsager, samt teorier og begreber om det væsentlige ved disse ting og deres årsager, ved i første omgang "at blive ved tingene og ikke mindst forbindelserne mellem dem" (Deleuzes 1996). Generalisering og begrebsudvikling kan også udvikles ved at tænke forbindelser i praksis: dvs. uden at ty til abstraktion og 'universalia', men ved at dvæle ved tingene, bevæge os rundt om dem, ind i deres konkrete sammenhænge og forbundethed og herigennem fra én virkelig og umiddelbart adskilt ting og begivenhed til en anden uden at passere over abstraktioner. Adækvate begreber må pege på konkrete forbindelser mellem tingene, og herigennem synliggøre sociale fænomeners tilblivende substans på tværs af umiddelbart adskilte handlesammenhænge og praksisfællesskaber.

Sådanne analytiske bevægelser udfolder, hvorledes det partikulære allerede i afsættet *også* er udtryk for mere almene forhold. Heraf følger dog også relevansen af ikke alene at træde ind i praksis, men også om man så kan sige at lade praksis træde ind i én: Lade sig berøre og engagere i deltagerens egne unikke tværkontekstuelle begrundelsesdiskurser og herigennem overgå fra abstraktionens passive emotionalitet til den selv bevægede aktive emotionalitet (Rasmussen 2009, s. 179). Det er gennem denne berøring, perspektiver ikke bare "høres" og transkriberes, men potentielt også "mærkes". Og derfor også

herigennem ens informanter får lejlighed til at vise deres hverdagsbaserede 'begrundelsesdiskurser' frem: de konkrete handletilskyndelser, dilemmaer, muligheder og nødvendigheder, de dagligt forsøger at håndtere. Det er gennem 'berøringen' med andres konkrete dagligdag og livsførelse, at 'informanter' bliver medforskere, der viser rundt i og på tværs af de konkrete 'ståsteders' forbindelser, afhængigheder, forbundetheder og betydninger. Og det er i og med denne berøring at en vigtig etisk undren bliver mulig: ville ikke også jeg, på disse handlebetingelser og fra dette ståsted i det fælles, kunne handle sådan?

Når vi bliver ved de enkelte begivenheder og begynder at bevæge os rundt om dem, ser vi, at tingene er sammensatte; at der ofte er gode grunde til, at tingene gøres som de gøres, men at disse grunde ikke altid er dem, vi umiddelbart havde forestillet os, fik øje på eller blev præsenteret for. Og vi ser, at organisatoriske processer og udviklinger nok rummer en vis logik, men logikken er ikke klar og entydig, men bevægelig og sammensat. Bevægelsen fra det partikulære til det generelle kan også løbe over belysningen af nogle af de mangfoldige tværkontekstuelle forbindelser, som hverdagens praksis er vævet af: En ledelsesmæssig konflikt med ansatte i reception og køkken, der giver anledning til ideer om outsoaring, der siden væves ind i andre organisatoriske dilemmaer og problemstillinger og slutteligt får stor betydning for virksomhedens rentegnere og en række andre medarbejdere. En mere eller mindre tilfældig kontakt til en ansat i Danida, der resulterer i, at medarbejderne i Cat/WebCorp pludselig får kolleger, der sidder 8000 km væk.

I hverdagen i Cat/WebCorp opdeles og samles de forbundne men adskilte aktiviteter hele tiden på nye og omskiftelige måder, idet der er mangfoldige relevanser, der må håndteres og nye, der løbende introduceres og udvikles. De organisatoriske processer forløber ikke lineært, men bevæges også af de indimellem overraskende tværkontekstuelle hensyn og relevanser, der introduceres i praksis og de muligheder og elementer af nødvendigheder, de ledsages af. Enhver praksis er dynamisk og kan derfor bevæge deltagerne i andre retninger, end de først havde forestillet sig - og således også organisationen i nye og overraskende retninger. Det har vi set mange forskelligartede eksempler på. Vi har set, hvorledes spørgsmål om, hvem der deltager i og bliver en del af de organisatoriske forandringsprocesser også afhænger af, hvilke øvrige krav, der stilles til dem i deres tilværelse, sådan at muligheden for f.eks. at flytte ens barselsorlov eller have bedsteforældre, der kan hjælpe til, har betydning for hvem, der deltager i og bliver en del af de organisatoriske forandringsprocesser. Sådanne observationer antyder, at konkrete udformninger af organisatoriske beslutningsprocesser i en vis forstand også må forstås som et

tværsnit af de enkelte deltageres øvrige tilværelse (March 1995, s. 99). Vi har ligeledes set, hvorledes der kan præsenteres "løsninger" på problemer, der i realiteten er løsninger på andre problemer, hvorfor organisatoriske problemer og løsninger altså ikke nødvendigvis danner nogen kausallogisk relation. Og vi har set, hvorledes vigtige beslutningsprocesser også ledsages af begivenheder, der i en vis forstand synes symbolske og rituelle, idet der f.eks. kan allokeres tid og ressourcer til at undersøge nøje, hvortil og på hvilke kriterier, man vil outsource og etablere partnerskaber, hvorefter dette gøres på et af de opstillede kriteriers mest uhensigtsmæssige steder: et af de mest korrupte, politisk ustabile, bureaukratisk udfordrende og geografisk fjerne steder. Også her synes en kausallogisk kobling mellem proces og resultat svær at påvise. Ja man fristes ligefrem til at sige, at opfyldelsen af de formelle proceskarakteritika (udførelsen af den rette ledelsesadfærd: afholdelsen af møder, nedsættelsen af beslutningsudvalg, allokeringen af ressourcer osv.) synes at erstatte resultat-karakteristika, idet det snarere er gennemførelsen af bestemte ledelsesmæssige ritualer, snarere end disse ritualers resultater, der efterfølgende bidrager til at legitimere den endelige beslutning.

Vi har set, hvorledes der er masser af uforudsigelighed i hvilke organisatoriske beslutninger, der træffes, hvilke og hvordan problemer håndteres og hvem, der slutteligt bliver en del af de enkelte beslutninger og deres implementering. Den organisatoriske enhed kan derfor, som geografen, David Harvey, formulerer det, beskrives som "internally heterogeneous (contradictory) at every level" (1995, s. 51). Den kan brydes op i uendelig mange "enheder". F.eks. kan organisationen Cat/WebCorp konceptualiseres som en "ting", der interagerer med andre organisationer, men den også brydes ned i andre enheder, såsom dens ledelsesformer, dens deltagere, dens ritualer, problemer, teknologier, energiforbrug, økonomi, arbejds-fritidsrelationer osv. osv.. Nye enheder, der igen kan brydes ned i andre enheder *ad infinitum*. Heraf følger, at "What looks like a system at one level of analysis" altid "becomes a part at another level" (Harvey; 1995, s. 52). Der er derfor ingen 'uopbrydelig grundliggende analyseenhed', hvorfra en fikseret forståelse af det givne kan abstraheres. En sådan enhed må først produceres, og således i en vis forstand "konstrueres". Da alle 'enheder' og 'objekter' er heterogene qua de komplekse processer og forbindelser, der konstituerer dem, kan vi kun forstå deres modsætningsfulde aspekter ved at undersøge deres forbindelser. Ligesom "Jeg", som 'individ', må forstås gennem analyser af de heterogene sociale processer, jeg internaliserer, må 'en organisation' forstås på samme måde. Heraf følger dog, at individer og organisationer (og andre 'enheder') må forstås som internaliseringer af modsætningsfulde sammenhænge og forbindelser, der på een



og samme gang understøtter og underminerer hinanden. Hvorfor de enheder, vi analytisk opererer med (subjektet, organisationen, teknologien, økonomien, organisationskulturen osv.) må anskues som enheder, der udmærker sig ved at håndtere, ordne og 'reificere' heterogenitet på særlige måder. En organisation internaliserer dog ikke alt i universet, men hovedsageligt det, der fremstår relevant i forhold til de sagsforhold, den er etableret på. Igen er der ingen stabil og endelig afgrænsning af denne relevans-struktur. Bestemmelsen af hvor organisationer (eller andre "objekter") starter og slutter, er selv en funktion af de forbindelser og sammenhænge, der fremstår relevante; dvs. selv en funktion af de organisatoriske handlinger. At bestemme og definere disse grænser udgør derfor en strategisk-analytisk overvejelse for udviklingen af begreber, teorier og foci. Ligesom en ændring af disse grænser ligeledes ofte vil medføre radikale forandringer af de begreber, fokuspunkter og kategorier, der betragtes som relevante (Harvey 1995, s. 52-53). Det er på dette vilkår, de enheder, der beskrives og analyseres i denne afhandling, må forstås. Når det er sagt, er det dog fortsat muligt at begrunde de fokuspunkter og analysegreb, med hvilke jeg har prøvet at gribe hverdagens mylder og forsøgt at indkredse en vis enhed og substans i det, der foregår i Cat/WebCorp. For at gøre det, har jeg naturligvis selv introduceret relevanser i praksis og således opdelt og samlet tingene på bestemte måder. Spørgsmålet er på hvilket grundlag.

Hvad en organisation er i sig selv er i en vis forstand umuligt at besvare. Med denne konstatering støder vi dog ikke på en grundlæggende relativisme. Spørgsmålet om, hvad verden er eller en organisation er *i sig selv* er ikke alene irrelevant men selvmodsigende. For ligesom vi aldrig kan svare på hvilke forbindelser og sammenhænge et givent fænomen udgøres af i sig selv, kan vi heller ikke spørge til disse forbindelser og sammenhænge hinsides partikulære fokuseringer og relevanser. Det er derfor aldrig relevant at afdække alle de forbindelser og sammenhænge et givent fænomen trådes af, ligesom det heller ikke er hverken muligt eller relevant at afdække et socialt fænomens universelle essens, idet en sådan essens ikke gives *i sig selv*, men altid i og for sig selv – dvs. for nogen og på partikulære relevanser. Det er på dette vilkår, vi må skelne mellem del og helhed: som en forskel konstitueret analytisk reflektivt på baggrund af de relevanser, den særskilte praksis selv introducerer og er arrangeret på.

Enheder i verden - steder, fællesskaber, en virksomhed, - er ikke blot nogen der *er*, de er noget, der *gøres* på erfaringer af fælles praksisser og sagsforhold. Erfaringer, der muliggør oplevelser af Cat/WebCorp som et sted, man kan føle tilhørsforhold til, identifikation med og føle sig mere eller mindre hjemme og velkommen i.

Overordnet er stedet Cat/WebCorp arrangeret på specifikke praksisrelevanser: Frembringelsen af koordinerede aktiviteter, der producerer ansættelsesforhold, arbejde, livsgrundlag, læringsmuligheder og muligheder for identitetsskabelse og fællesskab gennem produktionen af *bestemte* varer og ydelser. Der er på disse grundrelevanser, navnet Cat/WebCorp etablerer sine distinkte sociale og kulturelle kvaliteter og særskilte karakter af permanens i det sociale livs flux. En særskilt permanens, der må varieres for at bevares.

Kun det, der bruges til noget, ”er”. Og eftersom noget kun ”er”, hvis det bruges, aktualiseres og vedligeholdes, ”er” det kun, fordi det varieres. At undersøge sociale fænomener ud fra denne forståelse indebærer en undersøgelse af sociale entiteter og fænomener som tilblivende. Cat/WebCorp stabiliseres gennem løbende opdelinger og samlinger af praksisser i verden på bestemte relevanser og sagsforhold. Relevanser og sagsforhold, der på én gang muliggør steder at høre til og rytmer at falde ind i, men samtidig bestemte forståelser af ’centrum’ og ’periferi’, ’indenfor’ og ’udenfor’. Man kan formulere det sådan, at sociale forhold på én og samme gang må undersøges som frembragte *i* tid og rum og som frembringelser *af* tid og rum; Kort sagt som stabiliseringer og vedligeholdelser af bestemte steder, rytmer og tilhørsforhold.

Interessen for den sociale produktion af permanens indebærer opmærksomhed på, at sociale momenter ikke alene eksisterer i tid og rum, men også eksisterer som en gøren af tid og rum. Produktionen af bestemte tidslige og rumlige konfigurationer er en del af det, der produceres og denne produktion er ikke neutral. Hensynet til kunden er sammensat i den forstand, at virksomhedens produktionsform og arbejdets organisering beskrives som brugerdreven, samtidig med at det i realiteten er et begrænset udsnit af de mennesker, der faktisk bruger det, der foregår, til noget, hvis perspektiver reelt betragtes som relevante for tingenes organisering. Det samme gælder fænomenet fleksibilitet. “Fleksibilitet” må forstås som en handlemulighed grundlagt i sociale koordineringer af aktiviteter. I praksis kan normen om fleksibilitet derfor ikke afgrænses fra det, den er tænkt at afskærme fra: muligheden for at fleksibilitet for nogen indebærer mindre fleksibilitet for andre. Vi må derfor spørge til, hvordan den konkrete gøren af tid og sted får betydning *på tværs* af tid og sted. Hvilke variationer af tiden (afbrydelser og skift) er nødvendige for tidens udstrækning? Hvilke variationer af rummet (afbrudte forbindelser og sociale adskillelser) forudsætter stedets permanens? Hvilke og hvis steder og forbindelser stabiliseres og hvilke og hvis steder og forbindelser destabiliseres? Hvilke og hvis rytmer tilgodeses og hvilke og hvis rytmer afbrydes og forstyr-

res? Hvordan distribueres adgangen til de enkelte rytmer og steder og hvem bliver mere eller mindre afhængige af hvem i ”netværkets” konfigurationer?

Som sagt forudsætter interessen for de måder, praksis gøres, opdeles og samles på i Cat/WebCorp, ikke ideer om, at vi kan ophæve sociale forskelle og konflikter. Det fælles er helt grundlæggende et konfliktuelt fænomen, idet forskellen mellem del og helhed i praksis ikke gøres ontologisk, men på sociale relevanser, dvs. i én eller anden udstrækning partielt. Der er derfor ikke i sig selv noget overraskende eller odiøst ved, at også det moderne arbejdsfællesskab må gøres gennem en vis udgrænsning af andethed og etablering af et center gennem en samtidig konstituering af periferi.

Når jeg hævder, at den såkaldte fleksible specialisering ikke nødvendigvis bevæger os mod demokratisering af arbejdsforholdet, begrundes jeg derfor ikke denne påstand på det forhold, at også Cat/WebCorp konstitueres på grænser og andethed. Jeg begrundes min påstand på det forhold, at disse grænser og andetheder ikke grundlægges på det, der er *fælles* for deltagerne. De bidrager snarere til at afgrænse et *særligt fælles i* det fælles: en privilegeret enhed i enheden: en kerne og en periferi. Man kan formulere det sådan, at enheden og den fælles praksis i Cat/WebCorp ikke blot arrangeres på de fælles sagsforhold og relevanser, men også på sikringen af privilegier.

### *Afslutning*

Jeg har forsøgt at vise, hvorledes bevægelsen fra det partikulære til det generelle også kan udvikles gennem et situeret kvalitativt studie af enkelttilfældet og det er mit håb, at denne afhandling underbygger denne påstand ved at læseren finder belæg i den til visse forbehold overfor nogle af de politisk-journalistiske udsagn, vi i dag ofte hører om den naturlige sammenhæng mellem på den ene side øget fleksibilitet og decentralisering og på den anden øget selvbestemmelse, humanisering og demokratisering af moderne arbejdsliv. Sådanne udsagn antyder, at den ”fleksible kapitalisme” er mindre konfliktløs og klasseløs end den industrielle kapitalisme og at politiske og demokratiske beslutninger derfor roligt kan funderes i markedsøkonomiske logikker.

Min empiri peger i retning af mere komplekse og dynamiske sociale differentierings-mekanismer, men ikke i retning af et fravær af arbejdsrelaterede marginaliseringsprocesser og klasseproblematikker. Det er vigtigt at understrege, at mange af de sociale og kompetencemæssige forskelle, der evalueres på, samtidig er forskelle, der frembringes. Deltagerne i Cat/WebCorp sætter alle pris på fleksible proaktive kolleger og ledere, der evner at handle selvstændigt og opfindsomt. Typisk opfattes og omtales sådanne egenskaber som

personlige kompetencer, der vedrører mental åbenhed og nysgerrighed: Et personligt mod til at tage chancer og en individuel evne til at tænke nyt og danne sig overblik. Der findes i dag talrige fortalere for dette synspunkt og lige så talrige tekster, bøger, kurser og konsulenter, der promoverer det. Mit udgangspunkt har været ikke restløst at godtage dette liberalistiske grundsyn, men i stedet undersøge præmisserne for samme. Resultatet er naturligvis ufærdigt og ambitionen er da heller ikke at præsentere en analyse, der som en selvmodsigende rejseguide lader læseren tilbage uden rejselyst. Håbet er mere ydmygt, at skærpe vores opmærksomhed på, at ”fleksibilitet”, ”engagement”, ”proaktivitet”, kreativitet”, ”risikovillighed” og ”forandringsparathed” må forstås som socialt betingede begivenheder, der muliggøres gennem sociale koordineringer og sociale distributioner af handlemuligheder. I disse koordineringer og distributioner må handlemæssige muligheder og privilegier forstås som socialt betingede og gældsatte begivenheder. Det forhold, at begreber som fleksibilitet, selvbestemmelse, kreativitet, engagement, fællesskab, social kapital og proaktivitet i dag står i centrum af mange af de diskussioner, der angår arbejde og undervisning, gør dem særskilt relevante at nuancere. Det er mit håb, at min afhandling kan bidrage hertil.

# Epilog

## En materialistisk fænomeno- logi

If I am someone who cannot be without doing, then the conditions of my doing are, in part, the conditions of my existence.

- Judith Butler: 2004, s.3

Practise is where nature and society and the space between them are continually made, un-made, and re-made.

- Pictering 1992, s. 21

### **En kritisk materialistisk fænomenologi**

Denne afhandling er inspireret af arbejder indenfor forskellige praksisforskningstraditioner, og jeg har indimellem fundet det ganske vanskeligt og angstprovokerende at håndtere dette arbejde i og på tværs af forskellige forsknings- og tankestrømninger. Afhandlingens praksisbegreb indrammes primært af forståelser og begrebsbrug udviklet indenfor den kritiske psykologi, og greb fra andre teoretiske retninger lægges overordnet set til rette på dette grundlag. I denne epilog vil dette forhold blive diskuteret og forsøgt uddybet. Den genstandsorienterede analyse er afsluttet. Dette kapitel er alene et forsøg på at klargøre nogle af de teoretiske ”positioneringer”, der for en stor dels vedkommende har været implicite i de foregående analyser.

Kritisk psykologi kan både forstås som en partikulær tankeretning, der refererer til begreber og tankeformer udviklet af ikke mindst Holzkamp (1979, 1983) og Osterkamp (1979), videreudviklet herhjemme af bl.a. Dreier (2008), Højholt (2000), Nissen (2002, 2011), Axel (2002, 2009) og Schraube (2009), ofte med henvisninger til teorier om situeret læring og mesterlære

(Lave og Wenger, 1991, Lave, 2008; Wenger, 1998; Duguid, 2008). Som almindelig taleform stiller betegnelsen 'kritisk psykologi' sig dog nødvendigvis også bredere til rådighed som en kategori, der også inkluderer f.eks. post-strukturalistiske perspektiver (Foucault, 1980, Butler, 2004, Bauman, 2001, Derrida 1976), Virksomhedsteori (Leontjev 1983), Kulturpsykologi (Cole, 1996, Bruner, 1999), tanker fra kritisk teori (Honneth 2003), Labor Process Theory (Braverman, 1998) og mange andre (f.eks. Sennett 1996, Zizek 2000).

I denne afhandling refererer benævnelsen 'kritisk psykologi' i første omgang til førstnævnte snævre forståelse, selv om jeg vil være varsom med at påstå, at min afhandling *repræsenterer* kritisk psykologi. Min tilgang er inspireret af forståelser udviklet af psykologer, der forstår sig selv som kritiske psykologer (Holzkamp, Axel, Højholt, Nissen, Dreier). Min anvendelse af disse forståelser er dog samtidig motiveret af ønsket om at bygge bro til en bredere konceptualisering af kritisk tænkning. Det er min oplevelse, at denne ambition indimellem besværliggøres af nogle af den kritiske psykologis særkender.

Den danske psykolog, Dorte Marie Søndergaard, skrev for mange år siden om vanskelighederne ved dengang at omsætte de i første omgang abstrakte poststrukturalistiske teoridannelser (a la f.eks. Derridas og Foucaults) til konkrete empiriske analysebegreber. Det forekommer mig, at kritisk psykologisk forskning indimellem døjer med det modsatte problem. Det stærke fokus på konkrete menneskers konkrete handlinger i specifikke situationer og kontekster kan gøre det vanskeligt for udenforstående at relatere de detaljerede og praksisnære analyser og hverdagsfunderede analysebegreber såvel til bredere teoretiske diskussioner og teoriudviklinger, som til bredere samfundsmæssige forhold.

Kritisk psykologi handler netop om at demonstrere, hvordan det almene må forstås gennem det partikulære. Enhver meningsfuld hypotese om, hvilke muligheder og begrænsninger, der følger af de sociostrukturelle betingelser og totalsamfundsmæssige struktureringer, må derfor have afsæt i analyser af, hvordan disse muligheder og begrænsninger fremtræder for og varieres af konkrete subjekter i konkrete sammenhænge. Ud fra et kritisk psykologisk subjektvidenskabeligt standpunkt er det således: "en metodisk kunstfejl f.eks. uden videre at spørge, hvilken indflydelse de 'borgerlige klasseforhold' eller samfundets stigende 'modernisering og rationalisering' har på de individuelle subjekter", som Holzkamp formulerer det (1998, s. 26-27).

Fraværet af traditionelle teoretiske diskussioner er altså et *teoretisk* begrundet standpunkt, da det jo lige modsat handler om at fremanalysere de konkrete *formidlingsplaner* mellem individernes konkrete hverdag og de totalsamfundsmæssige strukturer og processer. Problemet er dog, at det nemt le-

der til en ligeledes *begrundet* modstand mod at deltage i mere 'abstrakte' teori- og modernitetsdiskussioner, der i praksis indebærer en risiko for teoretisk indforståethed og isolation. Mindst lige så vigtigt kan det blive uklart og vanskeligt for udenforstående, at få overblik over hvilke teoretiske ambitioner, det kritisk psykologiske begrebsapparat i grunden udspringer af; hvilke traditioner det kommenterer på og hvordan. Det er forhold, der i sagens natur bør ligge et perspektiv, der insisterer på deltagelse på tværs, meget på sinde.

Udover dette rummer perspektivet også nogle mere lavpraktiske udfordringer. Rent praktisk må vi ofte – ikke mindst universitetsstuderende – gøre os erfaringer med analytiske perspektiver i et ganske begrænset praktisk format: f.eks. 4 måneder til et empirisk baseret praksisforskningsprojekt. Disse handlebetingelser gør det vanskeligt og derfor fristende at afgrænse os fra at følge de situerede erfaringer og observationer ud i bredere samfundsmæssige forbindelser og diskussioner. En vanskelighed og fristelse, jeg mener vi ser i mange forskningsprojekter inspireret af kritisk psykologi og situeret lærings-teori.

Det er bl.a. disse forhold, der har ledt mig til at skrive denne epilog i et forsøg på at indramme *min egen* kritiske position i et bredere teoretisk landskab og forsøge at adressere og klargøre mindst tre grundlæggende problemstillinger i denne position. Jeg har valgt at benævne disse problemstillinger henholdsvis spørgsmålet om historicitet, spørgsmålet om sekularisering og slutteligt spørgsmålet: hvad er egentlig kritisk ved kritisk psykologi? Formålet med mine spørgsmål er dobbelt. For det første handler det om at tydeliggøre nogle af de implicite teoretiske kommentarer i det anvendte begrebsapparat. For det andet handler det om at få fat i nogle af de, for mig at se, løse ender og implicite diskussioner heri. I forbindelse med sidstnævnte kan det f.eks. synes relevant at spørge til, hvad kritisk psykologi i grunden er kritisk overfor og hvordan? Betyder det oprindelige marxistiske afsæt f.eks., at kritisk psykologi er radikalt kritisk overfor kapitalismen? Og hvordan knytter den meget situerede og genstandssensitive kvalitative tilgang an til fortsættelse om at udvikle en samfundskritisk tænkning og psykologi?

Måske vil mange kritiske psykologer finde nedenstående redegørelse overflødig og tilmed problematisk qua dens abstrakt-teoretiske karakter. Jeg bilder mig dog ind at diskussionerne måske vil være frugtbare for nogen. Det har de i hvert fald været for mig.

## **Kritik, historiesyn og sekularisering**

Vi befinder os i dag i en særlig historisk situation. På den ene side konfronteret med en hidtil uset kapitalistisk ekspansion og dominans. Og på den anden side konfronteret med postmodernisme som 'ideologisk' og sociologisk faktum. Disse to aspekter i den historiske situation præsenterer os for modsatrettede fordringer, der også tråder praksisforskningens mangfoldighed. På den ene side kalder kapitalismens nærmest totale dominans på forsøg på at tænke denne helhed i dens enorme omfang og på at identificere almene træk og dilemmaer i menneskets praksis. På den anden side advarer det postmoderne "paradigme" i store dele af praksisforskningen om sådanne forsøgs iboende faldgruber og umuligheder. En kritisk psykologi må i dag tænkes på dette vanskelige grundvilkår.

I kølvandet på det 20. århundredes teoriudvikling er det ikke længere gangbart at forestille sig modstand tænkt fra et ikke-samfundsmæssigt subjekt, og endnu sværere at tænke det ud fra et 'oprindeligt uberørt' samfundsmæssigt punkt eller universelt historisk subjekt, som modsætter sig markedslogikken. Det er ganske enkelt ikke længere farbart (hvis det nogensinde var det) at spørge til almene bestemmelser af, hvad "det gode" eller "autentiske" liv er for noget, ligesom det heller ikke er gangbart at spørge til, hvad en emancipatorisk orientering består i udenfor et kapitalistisk og markedsstyret samfund. Med hvilke begrundelser kunne vi f.eks. erklære nogens perspektiver på hverdagen i Cat/WebCorp for mere autentisk end de andres og med hvilken ret kunne vi f.eks. hævde, at Oles handlinger er mindre velbegrundede end Emilies? Ja hvordan ville en løsning, der *opløste* de eksisterende dilemmaer i Cat/WebCorp overhovedet se ud?

De beskrevne dilemmaer synes ikke mulige at opløse. Det relevante spørgsmål synes derfor ikke at omhandle en løsning, men hvad en emancipatorisk orientering og 'anderledeshed' i forhold til hverdagens dynamikker – der hverken er udvendig eller 'autentisk' – i dag kunne bestå i.

Utallige praksisperspektiver er i dag engageret i ovennævnte spørgsmål. Som vi dog også har set, spalter forståelsen af praksis sig dog i mange forskellige retninger. Som jeg ser det, knytter disse spaltninger sig ikke mindst til praksisforskningens afsæt i to vanskeligt forenelige traditioner: materialisme og fænomenologi (der begge findes i utallige variationer). Mens materialistisk tænkning traditionelt set er udviklet på et marxistisk grundlag, et særligt historiesyn og et radikalt opgør med idealisme og transcendenttænkning og således netop orienteret mod at lokalisere almene træk i samfundets konkrete men heterogene differentieringer og udviklinger, udvikles den fænomenologiske tænkning bl.a. som et opgør med denne ambition – som et opgør med et sær-



ligt historiesyn; tilliden til enhver afart af empiricisme og ethvert udvendigt, makrosociologisk, strukturelt og økonomisk blik på subjektet. Overskriften Materialistisk fænomenologi synes i forlængelse heraf at markere en 'afsindig' og naiv drøm om at forene det uforenelige og formidle forbindelsen mellem det partikulære og historiske i et teoretisk minefelt. Og altså med overhængende risiko for selvdestruktion. Ikke desto mindre kan kritisk psykologisk position med en vis ret forstås som et sådant 'afsindigt' projekt. Holzkamp insisterede på *gennem* en fænomenologisk *inspireret* interesse for menneskets konkrete livsførelse og hverdag og dets *subjektive* perspektiv herpå, at demonstrere samme fænomeners fortsatte anknytninger til en marxisisk dialektisk materialistisk forståelsesramme. Men hvordan kan et sådant projekt tænkes? Hvilket historiesyn lægger op til, hvilken ontologi og hvilken form for kritik?

## Mellem historicitet og historikalitet

### *Materialistisk historikalitet*

Materialistisk historikalitet handler om at tænke det menneskelige i sammenhæng med de generelle materielle samfundsmæssige betingelser og strukturer, hvorunder mennesket producerer dets egne fornødenheder og reproducerer de sociale og materielle betingelser for denne produktion i et dialektisk tilblivende forhold med dets omgivende natur. Perspektivet er således i afsættet makrosociologisk orienteret og bygger naturligvis på tanker udviklet af Marx. Marx argumenterede for, at en grundig analyse af samfundet hverken kan tage udgangspunkt i abstrakte begreber eller samfundets egne ideer om sig selv. Analysen må tage udgangspunkt i konkrete menneskelige behov, og en analyse af hvordan tilfredsstillelsen af disse behov helt konkret udvikles, tilfredsstilles og frembringer nye behov, som det igen kræver fortsat udvikling af tilfredsstille. Den måde et samfund mobiliserer dets arbejdskraft på, for at producere og distribuere de fornødne produkter og ydelser for at tilfredsstille disse behov, kaldte Marx for samfundets produktionsform. Marx' beskrivelser af forholdet mellem samfundets produktionsform og konkrete subjekters konkrete behov indeholder imidlertid en teoretisk udfordring, der bl.a. opstår i og med hans ideologibegreb. For Marx analyser i *Kapitalen* lægger umiddelbart op til, at en materialistisk optik kan og må analysere et samfunds normer, værdier og idealer på baggrund af samfundets økonomiske strukturer og produktionsform. Sempelthen fordi sandheden omkring de materielle betingelser i sig selv forvrænges af ideologierne, hvorfor disse forvrængninger kun kan anskues på baggrund af de faktiske materielle forhold. Tilsyneladende må selv en sofistikeret materialistisk analyse derfor betragte det kulturelle gennem de materielle betingelsers 'linse'. Perspektivet støder dog derved på tre vigtige udfordringer. Dels i forhold til antagelsen om en særlig historisk retning og nødvendighed i udviklingen af de materielle samfundsmæssige betingelser. Dels i perspektivets potentielt elitære og totalitære ide om at kunne skære ind til det sociale livs "sandhed". Og slutteligt i forhold til Marx' egen tidlige insisteren på, at enhver analyse af det samfundsmæssige må tage udgangspunkt i det konkrete aktive og sanselige subjekt og dets konkrete behov (i Teser om Feuerbach 1970). Marx' ideologibegreb synes jo på paradoksalt vis at indebære, at vi i første omgang må abstrahere fra det konkrete subjekt for at forstå det, hvilket Marx med nutidens målestokke netop også gjorde i hovedværket *Kapitalen*. Vi kan imidlertid ikke tale meningsfuldt om hverken magt, frem-

medgørelse eller kritik uden en forestilling om et subjektivt ”noget”, der kan undertrykkes og/eller manipuleres, eller anderledes formuleret: kritisk forskning kan per se ikke smide subjektbegrebet overbord uden at løbe ind i problemer angående dens egen legitimitet. Også det vi kalder ansvar og etik forudsætter dette ”noget”, idet selv den mest strukturelle og distribuerede identifikation af det menneskelige subjekt forudsætter en ”rest”, hvorfra det overhovedet bliver muligt og meningsfuldt at fastholde muligheden af ”noget andet”; også – eller måske netop - når subjektet handler indenfor eller på vegne af historisk frembragte projekter og/eller diverse institutionelle og samfundsmæssige ’beføjelser’. Enhver tale om ansvar står nødvendigvis i forhold til specifikke historiske og sociale forbindelser, men er samtidig kun givet i og med, at det ikke reduceres hertil. Denne pointe er et afgørende argument for, at enhver kritisk tænkning og interesse for historicitet må operere med et subjektbegreb.

#### *Fænomenologisk historicitet*

Ovenfor anførte indvendinger peger på modsigelser i en økonomistisk eller strukturalistisk tænkt materialisme og historicitet. Modsigelser ikke mindst den fænomenologiske tænkning har gjort opmærksom på. I det fænomenologiske perspektiv er det sociale livs meningsunivers ikke et aftryk af det samfundsmæssige. Individet kastes ind i en objektiv virkelighed, der nok er et resultat af menneskelige frembringelser, der ikke er dets egne. Individet inddrages dog netop derfor i bestemte handlinger og fortolkninger af denne verden. Individet må finde sig selv ved at finde sig til rette i det givne socio-materielle landskab, hvilket i fænomenologien vil sige udvikle sin egen fortolkning af og mening med den verden, det “kastes” ind i. For Heidegger og fænomenologien konnoterer begrebet Dasein - menneskets ’væren-i-verden’, en opsummering af ovenstående. I menneskets ’væren-i-verden’ kastes subjektet ontologisk hjælpeløst ind i hverdagens konkrete situationer som en intentionel agent, der handler i en uadskillelig enhed af subjekt-objekt relationer. Men fordi de materielle genstande umiddelbart tages for givet, tænkes deres brug ofte at foregår ureflekteret og menneskets Dasein indebærer derfor, ifølge Heidegger, primært en oplevelsesbaseret og meningssøgende, subjektiv tilgang til omverden. Og derfor også en involvering, der ikke så meget handler om selvopretholdelse, som om kulturelle fortolkninger og meningstilskrivninger af hverdagens mangetydige gøremål og fænomener. I og med subjektets rettedhed og ’kastethed’ (Heidegger 1971) kommer den objektive virkelighed, ifølge fænomenologien, altid til syne ud fra bestemte situerede og kul-

turelle fortolkningstraditioner, der 'optages' gennem socialisering. Det at blive menneske indebærer derfor ikke så meget, at individet præsenteres for en historisk objektiv verden, som at det præsenteres for en særlig menneskelig kultur af allerede formulerede ideer, holdninger, projekter og idealer i og om denne verden. Historicitet indebærer både det forhold, at vi altid er bestemt af vores historiske situation, og altså skal ses i sammenhæng med denne for at kunne blive defineret, men også at vi altid kan transcenderer den historiske situation.

Fænomenologisk historicitet implicerer netop en bevidsthedsteori, hvori bevidstheden forklares som et selvrefererende forhold i subjektets omverdenserfaring. Som den danske fænomenolog, Dan Zahavi, eksemplificerer med følgende beskrivelse hentet fra den amerikanske psykolog, James Gibson: "Eftersom selve strømmen af optisk information forlener os med en bevidsthed om vores egen bevægelse og position, kan selv en almindelig perception siges at involvere en form for selvsensitivitet" (Zahavi 2003, s. 120). Zahavis pointe er som tidligere beskrevet, at enhver objekt-sansning involverer en samtidig subjekt-erfaring: en erfaring af selvet. Og tilmed ikke en erfaring af "et selv", men snarere en erfaring af "sig selv" (Zahavi 2003, s. 121). Zahavis aktive subjekt synes dog hovedsageligt aktivt som perciperende og tænkende, ikke som skabende og handlende. En forskel der netop betyder, at der nok er dynamik i forståelsen, men verden og dens historie synes på besynderlig at stå udenfor disse dynamikker som et statisk objekt for mennesket. Nok bevæger subjektet sig rundt i verden og bevæges af dens 'objekter', subjektet synes dog ikke at bevæge 'objekterne'. Hvad Marx forstod ved menneskets aktive side, synes derfor også fraværende. Nemlig det forhold, at vi ikke alene sanser verden, men er aktive i den og derfor ændrer den og vores bevidstheds bevægere. Kort sagt også os selv og vores bevidstheds betingelser. Den verden og den historie, der erfares, er derfor ikke noget rent udvendigt, der kan transcenderes. Det er selv et udtryk for menneskets aktive subjektivitet. I sidste ende er det derfor ikke et egentligt historisk subjekt, der adresseres i fænomenologien. Det er et transcendent historie-kontemplerende subjekt, der bevæger sig rundt i verden som i en kulisser og derfor på sin vis opfordres til at forholde sig uforpligtet til det sociale livs grundlag, som en slags historiens tilbudskatalog. Det er også på disse ganske anderledes måder og præmisser fænomenologien kobler historicitet til kritik.

#### *Uforenelighed mellem historicitet og historikalitet*

Materialistisk tænkt historikalitet og fænomenologisk formuleret historicitet synes at undsige hinanden og lægge sig til rette i uforenelige teoretiske per-

spektiver på vores verden og vores historie. Begge perspektiver synes dog umiddelbart at have fat i noget vigtigt, hvorfor uforsonligheden må kunne overvindes. En fænomenologisk analyse vil kunne fortælle os meget om, hvilken mening f.eks. Visco-share, får for de enkelte medarbejdere i Cat/WebCorp og hvordan de konkret meningstolker hverdagens konkrete situationer. Den vil ligeledes levere redskaber til at destabilisere disse forståelser og herigennem give plads til alternative forståelser. Men den vil ikke fortælle os noget om, hvorfor netop disse redskaber og organisationsformer synes nødvendige for at producere reklamer, mens de ikke gjorde det for blot 20 år siden – og således heller ikke kunne forklare, hvorfor de ansatte medarbejdere finder sig selv i netop disse situationer og forholder sig til netop disse redskaber, arrangementer og organisationer på disse måder og ikke alle mulige andre. Den slags spørgsmål kalder på mere historisk-materialistiske tankemåder, der ofte er fremmede for fænomenologiske analyser. På samme måde vil en materialistisk dialektisk analyse nok kunne fortælle os meget om nødvendigheden af og begrundelserne for de nye teknologier og organisationsformer, men ikke forpligte os på spørgsmål angående på hvilken måde, de får mening for den enkelte i hans eller hendes konkrete livssammenhænge. Den vil derfor have svært ved at redegøre for, hvordan og hvorfor de enkelte deltagere træffer forskellige valg indenfor de fælles sociale arrangementer og håndterer og oplever de fælles handlebetingelser på højst forskelligartede og indimellem overraskende måder.

Spørgsmålet en materialistisk fænomenologi må konfrontere, handler derfor om, hvordan menneskets historicitet og historikalitet kan tænkes på samme formel. En kritisk historikal analyse, der mangler et subjektbegreb, bliver i sidste ende en kritik, der ikke kan begrunde sin egen relevans og legitimitet. En interesse for historicitet, der insisterer på at tænke subjektet udenom dets historikalitet får dog modsat vanskeligt ved at forpligte subjekter, svært ved tematisere ansvar for fremtidige generationer, medtænke materialitetens betydning samt forklare historiske udviklinger. Skal disse problemer tackles må subjektivitet tænkes i spændingsforholdet mellem dets historicitet og historikalitet.

### *Et materialistisk fænomenologisk historiesyn*

Som jeg ser det er der to interessante forhold i kritisk psykologi, der lægger sig til rette i mellemrummet mellem overstående historiesyn.

Ifølge kritisk psykologi 'kastes' vi ind i verden som formbare væsener, hvorfor vi netop bliver mennesker i og med, at vi introduceres til og finder os

selv indenfor partikulære livsmåder, praksisfællesskaber og handlesammenhænge, der præsenterer os både for allerede formede handlemuligheder og projekter og allerede institutionaliserede forståelser af disse muligheder og projekter. De situerede projekter og handlemuligheder er samtidig indlejret i bredere sociale arrangementer af den samfundsmæssige reproduktion og omformning af naturen i forhold til dynamiske samfundsmæssige behov. I subjektets konkrete livsførelse er samfundet og naturen derfor poler i den enhed, der omgiver subjektet, men begge formidles og må forklares med det aktive subjekt som grundbegreb.

Ovenstående grundsyn står central i det kritisk psykologiske begreb om subjektiv livsførelse. Livsførelsesbegrebet handler ikke alene om, at vi 'kastes' ind i en verden, der tilbyder særlige muligheder og begrænsninger relative til de faktiske subjektive, sociale og historiske handlebetingelser. Det handler også om overhovedet at tænke 'begrundelser' og 'betingelser' i tidligere beskrevne dialektisk forstand: Ligesom vores konkrete handlebetingelser objektiverer tilskyndelser i og til praksis, må disse tilskyndelser også forstås som relative til *subjektet*. Selv om jeg givetvis må komme ud af sengen om morgenen og vækkeuret og mine børns skoles åbningstider m.m. tilskynder til det; jeg må tage toget til arbejde, fordi hensynet til reproduktionen af mit og min families livsgrundlag tilskynder til det, er det fortsat mig, der må stå op; mig der må tage tøj på og tage toget til arbejde. Og jeg kan altid gøre noget andet. Ja slet ikke undlade at fornemme denne mulighed, når vækkeuret kalder på mig i min varme seng. Jeg ved dog, at hverdagens cykliske karakter er knyttet til muligheder bundet til elementer af nødvendighed, der betyder at disse nødvendigheder indebærer en fornuftig aflastning af min måde at klare tilværelsen på, idet daglige refleksioner over samtlige mine dispositioner ville indebære en 'systematisk overbebyrning' af mig selv, hvorfor der altså, med Holzkamps ord er: "fornuftige grunde til ikke at efterprøve præmisserne for mine handlinger særskilt hver eneste gang" (Holzkamp, 1995, s. 28). Mange af hverdagens elementer af nødvendighed, er samtidig redskaber for de muligheder, jeg forfølger, hvorfor de altså er *mine* elementer af nødvendighed. Der er af samme årsag gode grunde til at automatisere og operationalisere diverse aspekter af min tilværelse, idet mine gentagelser af handlinger, mine vaner og rutiner kiles ind i mellemrummet mellem mig og min verden – ikke som tvang, men som en øvelse i min egen livsførelse og som redskaber for frembringelsen af min virkelighed. Fortidens bevægelser, skriver Hegel, reificerer således også en form for anden natur (Zweite Natur), der netop udmærker sig ved hverken at kunne udledes af naturforholdet eller fuldt ud reduceres til indre individuelle dispositioner. Vi vender her netop tilbage til det af Holzkamp beskrevne

livsvilkår, at vaner, gentagelsen og ”taget-for-givet-viden” ikke alene har ødelæggende effekter på den subjektive livsførelse og på ingen måde kan opstilles som modpol for vores frihed og selvudfoldelse. Sådanne materielle, handlemæssige og mentale reificeringer og stabiliseringer udgør nødvendige forudsætninger for håndteringen af min tilværelse: for frigivelse af energi, muligheder for social koordinering, etablering af fællesskaber og opøvelse af nye kundskaber, kompetencer, ja selv eksperimentering, improvisation og variation. Det er denne argumentation, vi nu må folde ud i bredere sociale forståelser af det menneskelige.

Det følger af argumentationen i denne afhandling, at det historisk overleverede må forstås som socialt udviklede reifikationer af bestemte sociale organisations, koordinerings og samværsformer. De givne redskaber og socialt-institutionelle rammer etablerer temporale og spatiale opdelinger og samlinger af det fælles, tænkt til at reducere ”the friction of distance” og øvrige udfordringer omkring social koordinering. Og uagtet hvad vi i øvrigt måtte mene om disse redskaber og institutionelle organiseringer, er mulighederne vi nyder ikke tænkbare uden sådanne reifikationer. Ligesom det ville indebære en ’systematisk overbebyrning’ af mig selv, hvis jeg skulle efterprøve præmisserne for mine handlinger særskilt hver eneste gang. På samme måde ville det overbebyrde såvel individet som det fælles og det sociale, hvis de fælles præmisser for vores koordineringer skulle efterprøves særskilt hver eneste gang. Det er bl.a. derfor reproduktionen af det samfundsmæssige og dets arrangementer kan tænkes *gennem* subjekters daglige livsførelse og dets daglige handlinger, valg og dispositioner. Men samtidig også grunden til, at vi ikke kan transcenderer det historiske og/eller lægge en kritisk diskussion af de samfundsmæssige magtforhold til rette i en skelnen mellem frihed og nødvendighed eller mellem det autentiske overfor det instrumentelle. Hvad der fra et udvendigt blik kan forekomme tvangspræget og instrumentelt, kan udmærket være udtryk for autenticitet og omvendt. Vi kan derfor ikke på forhånd definere eller generalisere, hvorvidt givne handleformer er det ene eller det andet. Reproduktionen af de sociale forhold og formationer må i stedet ansues som subjektivt begrundede former, der - selv om de ikke kan forstås uafhængigt af de almene arrangerede handlebetingelser og struktureringer - fortsat ikke kan reduceres hertil (Holzkamp 1998, s. 5). Magtforholdet kan derfor ikke reduceres til vores handlebetingelser, idet reproduktionen af det samfundsmæssige aldrig udtømmer frihedsrelationen, ligesom frihedsrelationen aldrig transcenderer det samfundsmæssige og historiske. Subjektive handlinger må som udgangspunkt forstås som *begrundede*, dvs. indvævet i virkelige historiske forhold og forbindelser, der angår opretholdelsen af den subjektive livsførelses betin-

gelsesgrundlag. Det historiske kan derfor ikke transcenderes, spørgsmålet er således snarere, hvorledes en *anderledeshed indenfor* det givne kan tænkes.

*Historikalitet som overskridelse og kritik – et alternativt historiesyn*

Kritik forudsætter nødvendigvis en skelnen mellem hvad der ”er” og hvad der ”burde være”. En *kritisk* historisk refleksivitet afviser dog entydige og universelle svar på sådanne differentieringer, ligesom en kritisk psykologi må afvise teoretiske begrundelser for samme. Et kritisk materialistisk fænomenologisk historiesyn kan derfor ikke nøjes med at påvise den menneskelige tilstands historiske karakter. Denne historikalitet må også bekræftes af emancipatoriske tilskyndelser i den faktiske historiske situation. Sagt med andre ord: Hvis et kritisk historiesyn skal være muligt at forestille sig på et subjektivtvidenskabeligt grundlag, må der være konkrete subjekter at henvise til, der har adgang til konkrete erfaringer i og af de sociale processer, der ikke fuldt gribes af de givne dominansforhold. Det er et vilkår, der tvinger socialvidenskaben til at afsværge enhver henvisning til historiske sandheder.

Det vi må lede efter, er således en alternativ erfaring af det historiske og en klargørelse af denne erfaringsform, der hverken privilegerer særlige perspektiver, har afsat i foruddefinerede konfliktakser eller romantiserede forestillinger om en tabt autenticitet. Er det muligt at præsentere et alternativt erfaringsbegreb, der begrunder overskridelse, udvikling og fantasi i konkrete observerbare historiske forhold uden at vende tilbage til det, Foucault og mange i dag betragter som én af socialvidenskabernes ”most dangerous traditions” (Foucault, 1984, s.46), nemlig myten om det virkelige og myten om, at vi kan skelne mellem det, der er og det, der bør være.

Jeg har forsøgt at vise, at forbehold overfor ideer om ’det egentlige liv’ eller ’historisk nødvendighed’ ikke er fremmede for en dialektisk begrundelsestænkning og såkaldt materialistisk fænomenologi. Min måske mere kontroversielle påstand er dog, at denne grundtanke i grunden stammer fra Marx. Modsat hvad de fleste i dag hævder, peger Marx’ dialektisk-materialistiske optik nemlig allerede i dens udgangspunkt udover det anførte problem ved netop ikke at forstå ”det almene” og ”sande” som essens eller et fastlagt universelt betydningsindhold. Ud fra en særlig udlægning, er Marx’ tænkning allerede i udgangspunktet i overensstemmelse med senmoderne opgør med ”myten om det givne”: Myten om at vi kan skelne mellem skin og virkelighed og mellem ”det der er” og ”det bør være og/eller kommer”. Som den tjekkiske filosof, Nikolaus Lobkowicz, skriver:



Neither Hegel nor Marx measures man's 'alienated state' either against a trans-historical human nature or against a 'logically predetermined' future. Rather, they measure it against a human potentiality revealed by the very phenomenon of alienation – against a human potentiality which though at first emerges in an alienated state, allows one to envisage a previously unknown possibility of ultimate human self-actualization. (Nikolaus Lobkowitz. 1967, s. 315).

Det er muligt, formuleringen ikke er dækkende for alle Marx' påstande. Det, det her skal handle om, er antydningen af en alternativ erfaring af historisk substanstænkning. Det er denne mulighed, jeg afslutningsvis vil skitsere og som altså har afsæt i den forestilling, at dialektikkens regulerende koncepter, såsom frihed og retfærdighed, ikke er normative idealer i traditionel forstand: De er ikke tænkt ud fra et fikseret og normativt indhold, men indlejret i og 'udvundet' af konkret situeret praksis. De kritiske stemmer bygger således på alment tilgængelige erfaringer af, at enhver praksis i dens fakticitet udfolder et konkret ikke-realiseret potentiale. Marx' analyser er selv et godt eksempel. Marx hyldede omslaget i det kapitalistiske samfunds arbejdsbegreb, der, som tidligere nævnt, modsat antikkens og feudalsamfundets organisering, synliggjorde værdien af det arbejdende menneskets daglige slid og slæb. Som han selv formulerede det: Først med kapitalismen kommer det menneskelige arbejde og dermed 'menneskets aktive side' til sin ret'. Hvad Marx funderede sin kritik på, var derfor ikke så meget en radikal afstandstagen til kapitalismen, som en analyse af og *på* kapitalismens egne præmisser. En analyse der havde afsæt i de muligheder og det potentiale, kapitalismen *selv* fremviste og som Marx' analyser således selv stod i gæld til. Marx kapitalismekritik var ikke uvendig og satte ikke ind overfor "a transhistorical human nature or against a 'logically predetermined' future". Den satte ind overfor "a human potentiality revealed by the very phenomenon of alienation – against a human potentiality which though at first emerges in an alienated state, allows one to envisage a previously unknown possibility of ultimate human self-actualization". Marxs analyse satte på ganske moderne dekonstruktiv vis ind overfor kapitalismens usynliggørelse af dets eget potentiale. Det er i dette lys, det f.eks. bliver meningsfuldt at vende tilbage til de dominerende diskursive formationer: HRM strategier, de positive psykologiske tankefigurer og ekspliciterede værdisæt i Cat/WebCorp. Ikke som beskrivelser af virkeligheden som den er, men heller ikke som rent 'ideologiske formationer'. Men derimod som produktive ideal-dannelser, der netop kan 'anfægtes' på deres egne præmisser og herigennem, som Boltanski og Chiapello (2005) gør det, analyseres som ressourcer for kritik.

Som vi netop har set, er Cat/WebCorp værdierne tænkt at levere svar på de spørgsmål, de deltagende subjekter må tænkes at blive konfronteret med under de gældende historiske handlebetingelser. Teksterne leverer beskrivelser af, hvordan man bedst øger virksomheders profit og konkurrenceevne på måder, der samtidig er forsvarlige og anbefalelsesværdige i forhold til attraktive sociale og normative værdier og idealer. Idealiser om fællesskab, ligeværd, lige muligheder, medarbejderinddragelse og retfærdig fordeling af ressourcer og muligheder. Der lægges således stor vægt på at ekspliciterer kulturelle og værdimæssige forhold og normer og formulere hensyn til bredere sociale behov: ordentlige arbejdsbetingelser, anerkendende kommunikationsformer og fokus på den enkelte medarbejders udvikling. Cat/WebCorp værdierne puster mening og idealitet ind i virksomhedens handlefællesskaber og romantiserer arbejdsforholdet.

HR-værdierne er dog helt eksplicit handlingsanvisende: de beskriver og tænkes ikke at beskrive, hvordan tingene *er*, men hvordan de *burde* være; hvordan ledere og medarbejderne burde handle og derfor *forventes* at handle. Det er et alment træk ved managementlitteratur som sådan: den gør sig ikke alene i praktiske anvisninger og organisationsbeskrivelser, men også i fabrikationen af idealitet og legitimitet. Formuleringerne er præsriptive såvel som normative. Som Nielsen og Nielsen formulerer det, må vi derfor notere os, hvordan ”den aktuelle samfundsmæssige og kulturelle situation ikke alene er negativt tonet. Den rummer et overskud af ønsker, kunnen og viden, et forventningsniveau til livet, der måske nok umiddelbart bindes i overvejende konsumistiske (flugt)former, men som udgør en kilde til modstand...” (2007, s. 77) Et kritisk afsæt kan koble sig til denne kilde ved at tage de ekspliciterede ambitioner på ordet og således koble sig på ‘a human potentiality which though at first emerges in an alienated state, allows one to envisage a previously unknown possibility of ultimate human self-actualization’.

Det må naturligvis medtænke, at de dominerende HRM-diskurser også ekspliciterer en form for ”ideology that justifies engagement in capitalism”, som Chiapello og Boltanski formulerer det (2005, s. 8). Men de udgør samtidigt et kritisk potentiale. Beskrivelserne legitimerer den konkrete realitet ved at pøde den med potentialitet. Netop derved udgør beskrivelserne også ressourcer for modstand og kritik, idet hverdagens praksis altså også kan anfægtes på dens *egne* præmisser: ud fra de spændinger og den afstand mellem erklærede hensyn og faktiske dispositioner, der bliver mulige at pege på netop i og med disse præsriptive idealdannelser. Det er således muligt at blive ved det historisk givne og fortsat pege på en anderledeshed indenfor samme –

uden derved at referere til teoretiske forestillinger om ”det egentlige liv” eller ”den historiske sandhed”.

## Sekularisering

Ved sekularisering forstås normalt den proces, hvor forskellige felter indenfor samfund og kultur undrages kirkelig eller religiøs kontrol - gøres verdslige eller ”sekulære”. Sekularisering betegner i forlængelse heraf også en samfundsmæssig proces som fører til, at religionen får en stadig mere svækket stilling indenfor det europæiske ånds- og tankeliv. Særlig markant udtrykkes denne selvstændiggørelse ved fremvæksten af en moderne videnskab, der over tid har fortrængt det traditionelle, religiøse verdensbillede. Denne beskrivelse indrammer begrebets normale betydningsindhold. I nedenstående argumentation strækkes det dog videre til et opgør med tilstrækkeligheden i rationalistiske, idealistiske og transcendentalfilosofiske forklaringsformer, ud fra en insisteren på, at menneskelige handlinger er begrundet i konkrete og virkelige forhold og erfaringer.

En *materialistisk* fænomenologisk tilgang indebærer en sådan fuldt ud sekulariseret forståelse af mennesket og det sociale. Ikke alene renses for religiøse figurer, men også for idealisme og transcendent rationalitetsformer. I forlængelse af ikke mindst fænomenologien, er en sådan forståelse dog blevet voldsomt problematiseret. Dels er marxismen selv blevet kritiseret for at ”ryge i fælden” (i og med at bl.a. forestillingen om ’historisk nødvendighed’ har karakter af metafysik). Dels har ’Myten om det givne’, myten om at vi kan erkende virkeligheden ’som den er, i sig selv’ vist sig at være yderst suspekt og farlig. Materialismen er derfor blevet kritiseret ud fra relevante påstande om, at en fuldt ud sekulariseret tænkning nemt låner sig selv til en slags ’sekularitetens diktatur’ (Martin, 2001, s. 40). Et ’diktatur’, der på den ene side hævdes at være beslægtet med empiricismens og positivismen tillid til objektivitet gennem metode og scientistisk kritik af folkelig fortolkningspraksis. Men også et diktatur, der tænkes i forlængelse af oplysningsprojektets forfejlede tillid til menneskets rationalitet (Her hentydes bl.a. til de mange kritikker af oplysningsprojektet, der ligger i bl.a. Freuds og Adorno og Horkheimers ’civilisationskritik’ og Foucaults analyser af governmentality).

De værste misforståelser om karakteren af en materialistisk fænomenologisk såkaldte realisme, historiesyn, elitarisme og/eller scientisme skulle gerne være aflivet på nuværende tidspunkt. Der refterer dog (mindst) to væsentlige spørgsmål, der må berøres. Holzkamp insisterer på, at ’intet i subjektets daglige livsførelse falder ud af den intersubjektive begrundelsesdiskurs’ (1995, s. 28). Og han insisterede endvidere på at disse begrundelsesdiskurser henviser

til 'virkelige forhold'. Da sådanne henvisninger fortsat indebærer en række vidensetiske udfordringer, må følgende forhold præciseres: Spørgsmålet om karakteren af den sekulære tænkning, der fortsat opereres med. Og spørgsmålet om forholdet mellem denne tænkning og den etisk nødvendige åbenhed i bestemmelsen af det menneskelige.

### *Fænomenologisk etik*

Moderne fænomenologi allierer sig i bred forstand med en vis portion ontologisk og epistemologisk skepticisme. Vigtigere endnu knytter denne skepticisme an til nogle vigtige videns-etiske forbehold, der på mange måder klargør nødvendigheden af en vis skepsis overfor videnskabens udsagnskraft. Den knytter dog, som jeg forsøger at vise, også an til nogle andre udfordringer, vi må adressere. I den anledning vil jeg trække på tanker fra den franske filosof, Jacques Derrida. Uagtet at Derrida er inspireret af både Husserls og Heideggers tænkning, vil det givetvis være problematisk at kalde ham fænomenolog. Jeg har valgt at inddrage nogle af hans argumentationer, fordi han, som jeg ser det, har fremført nogle af de mest overbevisende argumenter for det etiske indhold i den videnskritiske position, samt nødvendigheden af at fundere en etik i transcendentaltfilosofisk irreducibilitet.

Den første grundtanke i Derridas filosofi er, at eftersom betydningen af menneskets handlinger kommer til syne i deres relationer til andre, kan kritisk analyse ikke være bevæbnet med noget på forhånd fastlagt "metodesprog". Kritik må altid foregå igennem og i samspil med 'den anden'. Det er en grundtanke i fænomenologien og en tankegang, der understreger relevansen af en analyseform og metodik, der ikke kan indøves og læres som en samling transponérbare regler og procedurer, men snarere kalder på større åbenhed og ydmyghed i sociale forholdemåder – ikke mindst de videnskabelige. Som Derrida formulerer det: Først på baggrund af et møde, kan dekonstruktion finde sted, for "det at indskrive en tekst på en ny måde forudsætter altid en dialog", hvorfor "Dekonstruktionen er en begivenhed" (1992, s. 70). Argumentet er bl.a. tænkt som et opgør med materialistisk ideologikritik og elitær empirisme og realisme. Og det er også på den baggrund, Derrida hævder, at "dekonstruktion" (som destabilisering af enhver meningskonstruktion) er mere end blot kritik, men også en slags empatisk bestræbelse på at indleve sig i "den andens" perspektiv: at forstå den anden og sagen *gennem* den anden. Man kan sige, at perspektivet således ikke fornægter det fænomenologiske afsæt, men snarere radikaliserer det, ligesom det ikke fornægter Kantiansk autonomi, men forsøger at vise, at denne autonomi allerede forudsætter en mere

grundlæggende social kategori og forpligtelse overfor den anden og at kritik derfor tilskrives momenter af deltagelse i det fælles og opdragelse til forståelse for og indlevelsen i ”den anden” og det, der er anderledes end én selv. Den iboende etiske pointe heri handler om, at ”det irreducible” aldrig er min egen irredicibilitet, men den andens, hvorfor dekonstruktion principielt set ikke annullerer den sociale forpligtelse som sådan, men netop funderer den i et subjektivitetsbegreb, der ikke længere erfares gennem én selv, men gennem den anden. (Bagsiden af argumentet er naturligvis, at den sociale forpligtelse, der kan ligge heri, indlejres i en paradoksal social relation, hvor enhver forestilling om autonomi på den ene side knyttes til erfaringer af den anden, samtidig med at netop den fælleshorisont, der forbinder individet med den anden og omverden som sådan, konstant destabiliseres).

Ifølge denne ”radikale” vidensposition er etik kun mulig i kraft af det irreducible, ubestemmelige og konfliktuelle, ikke i opposition til det. Var det sociale felts konfliktualitet kun tilsyneladende, var der reelt set intet valg at træffe. Var der ingen grundlæggende social forskellighed og ubestemmelighed, var der heller intet ansvar.

This is why undecidability is not a moment to be traversed or overcome. (...) There is politicization or ethicization because undecidability is not simply a moment to be overcome by the occurrence of the decision. Undecidability continues to inhabit the decision and the latter does not close itself from the former. The relation to the other does not close itself off, and it is because of this that there is history and one tries to act politically”. (Derrida 1996, s. 87).

Med andre ord, var menneskets sociale, politiske og erkendelsesteoretiske liv ikke invaderet af en grundlæggende ubestemmelighed og uigennemtrængelighed, var der, ifølge Derrida, intet reelt valg at træffe og derfor heller intet ansvar, ingen etik.

Godtager vi dette postmoderne ræsonnement, udfolder dekonstruktionen på sin egen uskældte a-politiske facon et vitalt politisk og etisk udsagn om demokratiets politiske forudsætninger og etikens tilblivelse. Forestillingen om, at ethvert socialt praksisfelt i sagens natur er et kontingent og konfliktuelt terræn, og at social praksis som sådan defineres gennem de processer, hvorved denne kontingens og konfliktualitet håndteres og tøjles, præciserer, at demokratiske praksisformer og relationer må forstås som handle-, kommunikations- og organisationsformer, der er rodfæstet i en erfaring om og respekt for kontingens og konfliktualitet. I pædagogisk forstand kan vi sige, at erfaringen om at handle og træffe beslutninger uden éntydige løsninger beskrives som en etisk og demokratisk erfaring i sig selv. Demokratisk dannelse

og udvikling indebærer evnen til og muligheden for at håndtere det sociale felt på måder, der rummer og muliggør erfaringer af forskellighed, hvorfor demokrati ikke kun fordrer lov og konsensus, men før det, nogle levende og dynamiske relationer mellem konsensus og ”trods”. Netop derfor har et politisk samfund brug for at lade modvilje og marginaliserede røster komme til orde, idet disse røster slet ikke kan opfattes som midlertidige forhindringer på vejen til fuldbyrdelsen af demokratiet, men som en vigtig stemme i enhver demokratisk proces. Manglede de, ville der ganske enkelt ikke være noget demokrati.

Derridas argumentation ligger i forlængelse af et Kantiansk rationale. Ud fra en yderst forsimplet udlægning af, hvad en Kantiansk etisk handler om, kan man sige, at den har at gøre med bestræbelsen efter at gøre det rigtige, alene ud fra den begrundelse, at det er det rigtige. Enhver anden begrundelse låner sig nemlig nemt til instrumentelle rationaler, der i sidste ende netop overskrider forpligtelsen på ”den anden” som mål i sig selv. Pointen i Kants kategoriske imperativ er således, at når vi bilder os ind at tale om etik, er der per definition intet andet at tale om eller tage hensyn til end bestræbelsen på at ”gøre det rigtige” og gøre det gode, idet enhver *positiv* – i betydningen *praktisk* begrundelse af etik, i sig selv ophæver det etiske. Etik kan derfor alene begrundes negativt, som erkendelsesmæssig besindelse funderet i en erkendelse af den menneskelige erkendelses transcendentale begrænsninger. Det synes at være en grundtanke i megen poststrukturalistisk tænkning. Derridas betragtninger anskueliggør dog muligheden heri for nogle også positive bestemmelser *gennem* det radikale transcendental-filosofiske perspektiv, nemlig: 1. At vi må insistere på en mere indvendig og ydmyg tilgang til det videnskabelige arbejde. 2) At organisatoriske dilemmaer ikke bare skal betragtes som sygdomssymptomer, der kan kureres, men også som netop den kraft, hvorfra emancipation og modstand bliver mulig. 3) At demokrati og frihed udspringer af og må identificeres som dilemmaer og konflikter i social praksis, der aldrig kan løses én gang for alle, men altid er i bevægelse og derfor må belyses igen og igen. Og 4) At etisk ansvarlighed og demokrati derfor helt grundlæggende handler om at skabe rum for *kontingens*, dvs. mødesteder og dialog mellem konfliktuelle parter og perspektiver.

Sidstnævnte pointe udgør en ikke uvæsentlig hyldest til og begrundelse for internationale appelinstanser, rettighedserklæringer, samt helt overordnet adskillelsen af magten i f.eks. en udøvende, dømmende og lovgivende kraft, der vha. magtdifferentiering bevæger sig mod en overskridelse af politisk etnocentrisme og derfor mod en slags hyper-politisk boldværk, hvorfra vi også forpligtes på at bringe vores egen vold og vores eget ansvar i tale. Derrida le-

verer således et ikke uvæsentligt *etisk* forsvar for nødvendigheden af et princip om irreducibilitet og ubestemmelighed. Et forsvar der tilsyneladende leverer vægtige indvendinger overfor ambitioner om og tillid til at kunne analysere og fremlægge subjekters ”begrundelsesdiskurser”.

### *Materialistisk begrundelsestænkning og etik på koalitionskurs?*

Det er mit håb, at analyserne i denne afhandling fremstår forenelige med meget i ovenstående argumentation. Der synes dog at være to spørgsmål, der presser sig på. Det er en ubestridelig kongstanke i enhver afart af marxistisk inspireret tænkning, at mennesket hverken praktisk eller reflektivt står i et udvendigt forhold til dets verden og dets praksis. Mennesket erkender verden ved at smage på den, røre ved den, pille og manipulere med den, dvs. ved at handle i den og adressere dens fakticitet. Forholdet mellem teori og praksis, etik og aktivitet anskues således aldrig som et rent anskuende forhold, men som et konkret levet og praktisk forhold, der nødvendigvis må kunne undersøges empirisk. Spørgsmålet der presser sig på er, om dette strider grundlæggende med ideen om den andens grundlæggende irreducibilitet og derfor er i potentiel koalitionskurs med en postmoderne etik. Giver en materialistisk fænomenologisk tænkning plads til den videnskabelige ydmyghed, som skepticisismen efterlyser og er det overhovedet muligt at skitsere en ”sekulær” tænkning, der alene adskiller sig fra ovenstående ved ikke at henvise til den menneskelige erkendelses *transcendentale* begrænsninger?

Mit andet spørgsmål omhandler en udfordring, jeg mener konfronterer den postmoderne kritikform, nemlig spørgsmålet om, hvorledes vi ikke alene forpligtes på den andens irreducibilitet, men også på vores gensidige forbindelse. Den postmoderne vidensetik er funderet i en erkendelsesteoretisk besindelse, der som sådan ikke selv kan besindes. Destabiliseringen af anvendt viden kender ingen grænser, den undsiger potentielt *enhver* social fælleshorison og derfor også enhver forståelse, der forbinder individet med den anden og omverden som sådan. Den konfronterer os derfor med spørgsmålet om, hvordan vi besinder os på en vis ydmyghed i forhold til videnskabens udsagnskraft, uden samtidig at miste muligheden for også at besinde *kritikken* af samme. Hvordan grundfæster vi en kritisk tænkning, der ikke er fra “everywhere” og derfra fra nowhere”, men fra “somewhere” og derfor besindet på hensynstagen til dette “somewhere’s” virkelige mulighedsbetingelser og elementer af nødvendighed?



*Materialistisk fænomenologisk etik og begrundelsestænkning*

Den tyske filosof, Hegel, skriver, at ”Alt hvad der er virkeligt er fornuftigt og alt hvad der er fornuftigt er virkeligt”. Umiddelbart eksemplificerer denne påstand en faretruende ide om, at vi må acceptere alverden uhyrligheder som nødvendige begivenheder i menneskets udvikling. Hegels påstand om at ”alt virkeligt er fornuftigt” har fået adskillige teoretikere op af stolen. Spørgsmålet er imidlertid, om vi kan læse den på en lidt anden måde. Hegel skriver jo ikke ”alt virkeligt er godt” eller ”alt fornuftigt er godt”. Han skriver slet og ret: ”Alt hvad der er virkeligt er fornuftigt – dvs. begrundet i noget virkeligt. Om ”det gode” og ”det onde” skriver han noget ganske andet, nemlig at disse begreber refererer til overgangen mellem virkelighedens *umiddelbare* begrundethed og undsigelsen af denne begrundetheds tilstrækkelighed. Med Hegels ord:

Evil first occurs within the sphere of rupture and cleavage; it is the consciousness of being-for-myself in opposition to external nature, but also in the opposition to the objective reality that is inwardly universal in the sense of the concept or of the rational will. It is through this separation that I exist for myself for the first time, and that is where the evil lies. (Lectures on the Philosophy of Religion, vol 1, s. 171, efter R. Bernstein 2002, s. 58)

Almindeligvis sætter vi begrebet ’abstrakt’ i modsætning til konkret: Det konkrete er det umiddelbart givne, det sansbare eller det personligt erfarede, mens det abstrakte omvendt er det, der ser bort fra det umiddelbart givne og individuelle til fordel for det afledte og mere almene. Al begrebslig tænkning er i denne betydning abstrakt, fordi den bygger på en generalisering ud fra enkelte individer og ting med henblik på at danne almene begreber om dem. I den filosofiske tradition efter Hegel, herunder i den tænkning jeg forfølger, gør en anden opfattelse af modsætningen sig imidlertid gældende. Det abstrakte er her det, der ses løst fra sin sammenhæng med andre forhold og sammenhænge, hvorfor det, der i den første betydning betragtes som det konkrete, her kaldes abstrakt. Som Hegel formulerer pointen i sin lille tekst med titlen *Hvem tænker abstrakt?*: ”Dette er tænkt abstrakt: ikke at se andet end dette abstrakte i morderen, end det at han er en morder, og at udslutte alt menneskeligt i ham på grund af denne simple kendsgerning. (Hegel 1807/1996, s. 69).

Hos Hegel står det abstrakte ikke overfor det umiddelbart konkrete og håndgribelige, det uetiske følger snarere af atomiseringen, a-kontekstualiseringen og lukningen af samme. Det virkelige er derfor ikke det *direkte observerbare*, idet mange virkelige forbindelser og sammenhænge i vores verden kan være skjulte for os og derfor i praksis vanskelige at gennemskue.

Det virkelige må derfor betragtes som det sammensatte, hvorfor allerede den empiriske tilgang til verden i en særlig form indebærer erfaringer af det sociale livs irreducibilitet - dog ikke som transcendent, men som virkelige objektive forhold.

Vi deltager nødvendigvis hele tiden i langt mere end vi reflektivt kan erkende og analytisk kan bearbejde. Såvel vores umiddelbare sanseerfaringer som vores reflektive forståelse er således utilstrækkelige i forhold til erkendelsen af de mangfoldige *virkelige* forbindelser og sammenhænge, vi deltager i, alene når vi f.eks. konsumerer vores morgenmad. Bageren, hvis tilværelse, vi har del i ved at købe hans brød. Melproducentens tilværelse, hvis mel indgik i brødet. Chaufførens, der fragtede det osv. osv.. Den etiske ydmyghed i bestemmelsen af ”det virkelige” forudsætter ikke rent negative begrundelser og skyldes ikke nødvendigvis *transcendentale* grænser for den menneskelige erkendelse, men, som Marx påpegede, nogle *mere* konkrete vanskeligheder og begrænsninger omkring frembringelsen af viden om den enkelte handlings forbundethed og kompleksitet. Morgenbordets uendelige komplekse forbundethed med alverdens andre mennesker og handledomæner på tværs af klodens spænd. En viden, der netop bygger bro mellem den umiddelbare sanseerfaring og de bredere sociale og samfundsmæssige forhold, vi deltager i.

Også i en materialistisk fænomenologi antages kompleksitet, ufuldstændig viden, forandring og transformation således at være grundtonen i det menneskelige – i tråd med f.eks. en dekonstruktionistisk etik. Forholdet tænkes dog som et *objektivt* forhold med *praktiske* begrænsninger og udfordringer.

Også en materialistisk dialektisk tænkning kan således skærpe vores opmærksomhed på, at vi bevæger os ind i selvmodsigelser, når vi vil organisere vores tilværelse omkring stabile repræsentationer af ”det virkelige, ”rigtige” og ”gode”. Den adækvate beskrivelse er forpligtet på præcis det modsatte: en undsigelse af entydige og universelle bestemmelser. Den materialistisk-fænomenologiske version af den anti-essentialistiske tilgang tilføjer dog en vigtig pointe, nemlig at ikke alene den rent abstrakte, men også den rent situationelle fornuft må undsiges, idet begge på forskellig vis rummer a ”sphere of rupture and cleavage”. Den transcendentale position kiler en ’sphere of rupture and cleavage’ ind mellem den menneskelige bevidsthed og dens konkrete sammensatte verden. Mens det rent situerede og kontekstuelle perspektiv kiler adskillelser ind mellem det partikulære og det almene; det kontekstuelle og det samfundsmæssige.

Som i den poststrukturalistisk optik indebærer perspektivet den ide, at det, der må forklares, ikke kun er tingenes forandring, men lige så vel måderne, hvorpå sociale processer får karakter af permanens. Da det samtidig er en

implicit grundtanke, at sociale helheder og permanenser etableres på *historiske* relevanser og *konfliktuelle* delinger og samlinger af det forbundne, indebærer et materialistisk-fænomenologisk videnssyn heller ikke forestillinger om, at det er muligt at frembringe transhistoriske bestemmelser af vores realitet. Med en formulering af den danske filosof, Uffe Juul Jensen, handler det om at udvikle beskrivelser og kategorier "lige til tiden". (1999).

Såvel fornuften som det vi kalder virkelighed, må grundlæggende forstås som selvoverskridende, idet enhver reificering af adskillelse indebærer udelukkelser af et indhold, der er del af menneskets virkelighed og sandhed. Det er i den forstand enhver adskillelse og udelukkelse kan siges at indebære udelukkelse af 'fornuften': også udelukkelser af 'det ubehagelige og forfærdelige' fra det *egentlige* menneskelige; udelukkelser af, hvad mennesket er i stand til at betragte som fornuftigt og virkeligt, er derfor selv en nøgle til det, Hegel kaldte ondskab. Hvorfor argumentet om at 'alt er fornuftigt' altså i lighed med Derrida, ikke tænker etik som identitet, men som overskridelse, *som* forskellene. Som allerede Marx formulerede det: "development (...) does not abolish (...) contradictions, but rather provides the form in which they have room to move. This is in general the way in which real contradictions are resolved". (Marx 1967, s. 151).

Disse overvejelser kan synes at bringe os temmelig langt væk fra det oprindelige udgangspunkt. De er tænkt at tematisere *teoretisk*, hvorledes afhandlingens deltagerbegreb ikke alene er tænkt som en metodisk kategori, men også som et begreb om en *etisk* orienteret tværkontekstuel og erfaringsoverskridende begrundelsestænkning. Deltagelse understreger ikke blot det aktive forhold, at subjektet altid tager del i noget, men også, at det ved at tage del i noget også tager del i noget andet og mere. Begrebet deltagelse bidrager således til at *destabilisere* såvel en rent teoretisk som en ren situationel bestemmelse af såvel det enkelte subjekt som det konkrete. Ikke en destabilisering over en abstrakt rute, men destabilisering *gennem* en rejse ind i det konkrete som *sammensat* og gennem interessen for de enkelte deltageres egne mangfoldige virkelige forbindelser. Derudover følger med deltagelsesbegrebet også en vigtig tilføjelse til diskussionen, nemlig en besindelsen *også* af kritikken.

### *Er destabilisering altid etisk?*

Når Rene i medarbejdersamtaler og kundemøder, i skriftlige redegørelser og mundtlige virksomhedspræsentationer, ekspliciterer ambitionen om alverdens hensyn til medarbejdernes muligheder, ve og vel, men samtidig ikke tøver med fyringer og offshoring af produktionsenheder, kan dette umiddelbart

tolkes som kynisme. Også disse handlinger må dog nødvendigvis anskues som fornuftige, dvs. begrundet og tilskyndet af virkelige hensyn og forbindelser. Lad os derfor betragte denne 'kynisme' i Viscos og Cat/WebCorps netværksbaserede optimeringsstrategier.

Hegel kontemplerede brutaliteten i den offentlige henrettelse på byens torv og det forhold, at 'morderen der føres til skafottet' ikke anskues som mere og andet end "en morder" af de nysgerrige tilskuere. Hegel konstaterede på den baggrund, at det er det velkendte, der naturliggør det usædvanlige: feks. at den brutale offentlige henrettelse af et andet menneske indskrives som almindelig del af hverdagerfaringen – ligesom økonomiens såkaldte realisme, individuelle fyringer og omstruktureringer i dag indskrives som en naturlig del af moderne arbejdsliv. Her bliver økonomiens umiddelbare håndgribelighed selv en risikabel undsigelsesform: det forhold at hverdagens sammensatte realitet opdeles og samles på rent økonomiske relevanser uden at det kan løfte nogens øjenbryn. Det er den økonomiske "realismes" bekendthed, der undsiger alternativerne til hverdagens til tider brutale orden. Det er også den centrale tanke i Foucaults begreb om vidensmagt. Det er det, vidensmagt kan: suspendere vores undren og herigennem institutionalisere en permanent undtagelsestilstand. Vidensmagt tilhører hverken det enkelte menneske eller bestemte handlinger eller ytringer, men de virkninger som frembringes, når mennesker med deres aktiviteter slutter op om dem. Kritik må derfor dreje sig om, at undsige hverdagens selvfølgelighed.

Også en poststrukturalistisk kritik af enhver "taget-for-given-viden" må dog kunne undsiges, idet sociale forhold også 'naturaliseres' fordi de er en vigtig del af menneskers virkelige livsgrundlag. Kort sagt: De 'virker' ikke alene 'normativt', men også 'praktisk', 'levet' og 'konkret'. En etisk tænkning forudsætter derfor også en forståelse for, at stabilisering, vaner, gentagelser og "naturalisering" til en vis grad er forudsætninger for menneskers udvikling og selvbestemmelse: for fælles handling og kommunikation. Fremhævelsen også af vanens og stabiliseringens og 'naturaliseringens' betydning må derfor indgå i en akademisk vidensetik.

I det kritiske poststrukturalistiske perspektiv forstås sanseverdenen som forudsat af det transcendentale jugs formsættende virksomhed. I denne tilgang følger en afvisning af vanen i dens mest prægnante form, idet vanen primært anskues som bærer af mental og kropslig tvang og derfor lemlæstelse af friheden. Som allerede Kant formulerede det, fratager vanen "netop de gode handlinger deres moralske værdi, fordi den gør indhug i sindets frihed". (Vagn Lyhne, 2002, s. 138). Den poststrukturalistiske kritik af enhver 'naturalisering' og 'taget-for-givet-viden' synes at afspejle en lignende mistro og ner-

vøsitet overfor 'selvfølgelighedens' "iboende ufrihed". Som tidligere beskrevet indebærer en materialistisk fænomenologi en overskridelse af den rent negative forståelse af vanen, gentagelsen og 'automatiseringen' af handling og tænkning. Idet også vanen og gentagelsen må anskues som redskaber for at opnå handlefrihed i forhold til det, der kan synes vanskeligt, svært og fremmed. Dels gennem individuel gentagelse og øvelse, dels gennem social koordinering og inddragelse af andre. Dvs. ikke alene individuelt, men også socialt og samfundsmæssigt.

Vanen og gentagelsen hører til i mellemrummet mellem subjektet og dets omverden, som en *øvelse* i det særligt menneskelige og som redskaber for frembringelsen af en menneskeskabt udviklingsorienteret virkelighed. "Dyd er en målrettet handling", skrev Aristoteles i Etikken (2000, s. 63) med den begrundelse, at den gode bliver god ved at udføre gode handlinger, ikke ved at tale om dem eller forestille sig dem. Ifølge Aristoteles måtte dyd således forstås som et produkt af menneskets selvaktivitet og denne selvaktivitet forstås som rettet mod "en indre forandring og befæstelse frembragt af gentagelsen, vanen" (citeret efter Lyhne, 2002, s. 135). Mens vanen for andre dyr måske kan bestemmes som instinkt og derfor ufrihed, danner de gennem menneskets egen aktivitet formede vaner (ritualer, institutioner, m.m.) således en struktur af muligheder for tænkning og handling. Det er kort sagt også i og med den *stabiliserede* relation mellem vores egne og andres dispositioner og livsvilkår, at det *menneskelige* moment skabes, der giver mulighed for selvrefleksion, modstand og kritik, kort sagt et menneskeskabt *samfund*, som et niveau for og mulighedsbetingelse også for *frihed* og *løsriivelse* fra og *overskridelse* af 'det givne'.

Vanens og gentagelsens objektiveringer i både subjektens livsførelse og i forlængelse heraf, i den samfundsmæssige realitet, er på godt og ondt mediet for skabelse af både stabilitet og forandring; reproduktion og transformation. Vanen og gentagelsen, naturalisering og institutionalisering kan således bestemt opfattes som disciplineringsformer. Men vi må medtænke, at disse aspekter rækker dybere ned i det menneskelige. Vanen, gentagelsen, bestemmelsen og disciplinen er også modstandens og refleksionens medie og således også kritikens og frigørelsen mulighedsbetingelse. Mens etik og bestemmelse på et rent filosofisk niveau kan opstilles som uforenelige, fremstår samme uforenelighed derfor absurd på det konkrete levede livsførelsesniveau og samfundsmæssige niveau. Adskillelsen af det såkaldt autentiske fra det nødvendige; det etiske fra det regelkonstituerende vender sig i sidste instans mod det virkelige menneske på uetiske måder.

Min tale om subjektive ståsteder som mulighedsrelationer bundet til elementer af nødvendighed afspejler et forsøg på at tage højde for dette. Det afspejler et forsøg på at forpligte mine analyser på det forhold, at deltagerne i Cat/WebCorp formentlig har gode grunde til at handle som de gør. Forsøget på at undsige og destabilisere gyldigheden af den *enkelt* handling er derfor en prekær affære. En kritisk tænkning ikke kan formuleres fra “nowhere”. Den må formuleres fra de konkrete ståsteder, deltagerne indtager og på disse ståsteders *egne* præmisser. Disse præmisser er dog aldrig rent individuelle, men knyttes i *forbindelserne* mellem mennesker, dvs. i de sociale arrangeringer og arrangementer.

### *En vidensetisk begrundelsestænkning*

En materialistisk fænomenologisk psykologi har afsat i den forestilling, at enhver menneskeskabt begivenhed er informeret og tilskyndet af virkelige, dvs. genkendelige menneskelige motiver. Menneskets handlinger er begrundet i dets subjektive livsførelses ’begrundelsesdiskurs’. Dvs. som en håndtering af virkelige sammenhænge i individens livsførelse. Da denne håndtering altid indebærer opdelinger af det sammensatte men forbundne, indebærer den også dilemmaer og konflikter, hvorfor den etiske og emancipatoriske begivenhed kalder på en overskridelse af den rent situerede fornuft. Ikke som en annullering af dens gyldighed eller virkelighed, men som en påvisning af dens ufuldstændighed og konfliktualitet.

Det etiske møde med ”andethed” må muliggøre den potentielle genkendelse: spørgsmålet: *Kunne ikke også jeg, under samme handle- og livsbetingelser, gøre sådan, tænke sådan, mene sådan?* Med denne tilgang bliver konfrontationen med den *begrundede* anderledeshed også en konfrontation med min egen og det sociale livs virkelige potentialitet og med det forhold, at denne potentialitet både former, muliggøres og begrænses af konkrete forhold og handlebetingelser. Det er denne påstand, der knytter en materialistisk fænomenologi an til Marx’ ambition om, at vise hvordan ”produktionen af ethvert samfund er tosidet: produktionen af ting og produktionen af menneskene selv”.

Pointen i et materialistisk fænomenologisk rationalitetsbegreb er ikke, at vi kan opnå fuld forståelse af, hvem vi selv og andre er og hvorfor vi handler, som vi gør. Pointen er heller ikke, at alle handlinger er fornuftige i betydningen lige frugtbare og hensigtsmæssige. Pointen er alene, at fraværet af et fuldt overblik over individens forskelligartede handlebegrundelser ikke annullerer det faktum, at vores forskellighed er tilskyndet af konkrete sociale forhold og

arrangementer. Konfronteret med social diversitet og forskellighed er der således altid noget at komme efter og noget at blive klogere på.

## På hvilken måde er kritisk psykologi så kritisk?

Det er menneskelig praksis i almindelighed – ikke kun dets økonomiske aktivitetsformer –, der er den egentlige analyseenhed i denne afhandling. Det er derfor heller ikke kun de lønnede og økonomiske aktiviteter, der udgør det, jeg forstår ved menneskets arbejde, hvorfor samfundets ”basis” også tænkes langt bredere som forbindelserne mellem menneskers mangfoldige daglige aktiviteter af både refleksiv og produktiv, lønnet og ulønnet, karakter. Der er unægtelig her tale om en anden optik på arbejde end den, Marx konkret udfoldede i f.eks. *Kapitalen*. Og den synes at udfordre præmisserne for skellet mellem basis og overbygning og at efterlade forholdet til og analysen af kapitalismen langt mere åben. Optikken foreskriver at intet arbejdsforhold, uagtet dets kummerlighed, kan reduceres til en rent tinglig relation, hvor mennesker alene mødes som købere eller sælgere, arbejdsgivere og arbejdstagere. De mødes også altid som aktive, meningssøgende væsener, der hver bærer mangfoldige betydende sociale forbindelser og relationer. Lønarbejdets betydning må derfor tænkes mere sammensat og derfor også som et vanskeligt generaliserbart forhold, idet menneskers aktiviteter relateres til utallige andre skabende og meningsgivende processer, tværgående læringsprocesser, identitetsforhold og fællesskaber. Processer, der rækker ud over markedets logikker og væver andre handlesammenhænge og meningshorisonter ind i samme. Denne pointe trækker os tættere på en mere kompleks forståelse af det moderne arbejdes sammensatte karakter og de dilemmaer og dynamikker, der er på spil i det moderne samfunds arbejdsforhold og transaktioner. Nogle vil dog også mene, den trækker os væk fra en marxistisk analyse.

Begrebet deltagelse stadfæster, at social praksis må tænkes som afspejlinger af menneskers aktive sanselige subjektive aktivitet. Mens dette tema netop er hentet fra Marx’ tænkning, er det samtidig et tema, Marx er blevet kritiseret for ikke at fastholde og udfolde i sine senere økonomiske analyser af kapitalismen. Marx analyserede kapitalismen som et system med selvstændige økonomiske lovmæssigheder. Lovmæssigheder han undersøgte uden henvisninger til det aktive arbejdersubjekts *selvstændige* motiver og bevæggrunde. Vi har set, hvordan sådanne lovmæssigheder fortsat kan findes i Cat/WebCorp: Brugen af ”pengeredskabet”, som ét af de ”grundmaterialer” tingene væves af, tilskynder til et stærkt fokus på hurtigere cirkulationstid, reducerede produktionsomkostninger og teknologisk innovation. Men vi har samtidig set, at de økonomiske rationaler kan anvendes til andre og mere sammensatte for-



mål på indimellem uforudsigelige, overraskende og modsatrettede måder. Meget taler derfor for, at kapitalismen ikke kun gøres på økonomiske logikker og lovmæssigheder, men også på variationer af disse logikker og ”lovmæssigheder” – f.eks. ud fra loyalitet og troskabsforhold til praksisfællesskaber og sociale forbindelser og alliancer, der bidrager til sikring af egne mere mangfoldige handlemuligheder og privilegier. Der er derfor forhold, der understøtter den ide, at det måske giver mere mening at konceptualisere kapitalismen som en mulighedsøkonomi, snarere end en pengeøkonomi. En sådan påstand efterlader imidlertid et spørgsmål om, hvad dette betyder for kritisk psykologis overordnede position: sker der reelt et brud med Marx’ analyser af kapitalismen? Kan man spørge. Det mener jeg, der gør. Indebærer dette også et brud med relevansen af hans analyser. Det mener jeg ikke. Og jeg vil nedenfor forsøge at redegøre for hvorfor.

### *Kritisk psykologi og fremmedgørelse*

Afsættet for Marx’ analyse af kapitalismen er spørgsmålet om fremmedgørelse gennem abstraktion. Diskussionen heraf starter med analysen af det kapitalistiske systems mest centrale artefakter: penge kategorien og varebegrebet. Ifølge Marx er det ikke distinktionen mellem tings brugs- og bytteværdi, der skal forklares kritisk og historisk. Det, der skal forklares og analyseres, er den historiske ophævelse af dette spændingsforhold i en abstrakt værdibestemmelse: penge kategorien.

Lad os starte med at slå fast, at markedspladsen og muligheden for at udveksling af menneskelige frembringelser som sådan, ifølge Marx, udgør et meget positivt bidrag til den menneskelige tilværelse. Markedspladsen er et sted, hvor mennesker kan udveksle ting og erfaringer med hinanden. Markedspladsen er således et positivt element, der gør det muligt for mennesker at mødes omkring deres indbyrdes forskelle og gøre netop disse forskelle til det fælles. Ting, den ene har rigeligt af eller finder trivielle, går en anden måske rundt og mangler. Dette kan på markedspladsen udnyttes til *fælles* gavn, sådan at de markeds mæssige udvekslinger altså muliggør positive erfaringer af menneskers forskelligheder og tings værdimæssige heterogenitet. Eftersom denne mulighed imidlertid samtidig er grundfæstet i den omstændighed, at tings værdi og betydning altid kan adresseres fra to forskellige vinkler - , nemlig som både brugsobjekt og bytteobjekt - og disse vinkler ikke restløst går op i hinanden, tilskynder aktiviteterne på markedspladsen dog også erfaringer af bestemte dilemmaer: Nogle ting er dyrere og tager længere tid at producere end andre og tingenes frembringelsesprocesser står derfor forskelligt i forhold

til markedspladsens tid og sted. Ligeledes er det ikke sikkert, at de mennesker, der netop finder mine frembringelser anvendelige og værdifulde, er på markedspladsen, den dag, jeg selv har tid til at være der osv.. Udvekslingen af brugsværdier er derfor en kompleks affære, der præsenterer os for ”the friction of distance” og mangfoldige sociale ”entangling strings”. Kort sagt en række udfordringer omkring social koordinering, der kalder på redskaber for udvekslingernes temporale og spatiale dilemmaer. Markedspladsens deltagere tilskyndes derfor at udvikle redskaber, der håndterer og ”ophæver” disse problemer ved at give dem en ny form. Markedspladsens dilemmaer håndteres f.eks. ved, at vi bliver enige om bestemte ’værdi-ækvivalenter’, som f.eks. guld, sølv og siden penge, der gør os i stand til at bevare tingenes i en ny form, så udvekslingernes tidslige og rumlige handlerum udvides og derved også vores egne handlemuligheder. Som Marx bemærker, er det interessante ved ikke mindst pengekategoriorden imidlertid, at mens udvekslingen af konkrete brugsobjekter og byggeobjekter (deres værdi for os og konkrete andre) indebærer en interesse for tingenes konkret levede brugsformål, muliggør en udveksling af genstande medieret af pengekategoriorden en isoleret interesse for deres pris. Med andre ord: når værdiforhold bestemmes ud fra *generaliserede* bestemmelser, ledes også den sociale interesse på markedspladsen i andre retninger: ikke som tidligere i retning af interesse for og viden om vores virkelige levede forskellige, forskelligartede livsbetingelser, behov og kundskaber. Men nu ind i en mere *abstrakt* interesse for tingenes *abstrakte* værdi: deres ’pris’ og ’bytteværdi’. Modsat tingene som konkret brugsobjekt, der relaterer sig til konkret erfarede situationer, mennesker og steder, er genstanden som vare (og pengeform) nu bærer at relationer til alt og derfor umiddelbart intet. Vareformen konfronterer os derfor med to gensidigt forbundne udfordringer. For det første, at ethvert produkt og ydelse, der oversættes til vareformen (dvs. til pengeformen), herfra kan ’oversættes’ til hvad som helst - hvorfor relationen til varens konkrete sociale brugsværdi skæres over, sammen med markedspladsens tilskyndelser til konkret social interesse. For det andet at varen, ved at kunne oversættes til hvad som helst, nemt opleves at have ”værdi i sig selv”, hvorfor der også findes et spring til det ”metafysiske” og teologiske i denne ligning. Et spring på hvis baggrund, Marx taler om kapitalismens fortryllelser. Med *vare*-markedet fordobles tingenes værdi på måder, vi normalt kun forbinder med religionens og/eller kunstens ”hellige” genstande (tænk bare på den moderne kapitalismes enorme investeringer i branding, image og storytelling). Det er derfor Marx (1970) beskriver, hvorledes:

en vare synes ved første øjekast at være en ganske simpel og trivial ting. Analysen af den viser, at den i virkeligheden er en kompliceret ting, der er fuld af metafysisk spidsfindighed og teologiske nykker”. (s. 170).

Pengekategorien muliggør handleformer, hvor det ikke-identiske gøres identisk ud fra abstrakte værdiækvivalenter – og hvor tingenes betydning nemt løsriver sig fra deres *konkrete* sociale brugsformål (deres faktiske anvendelse, betydning, konsekvenser og tilblivelseshistorie). Pengeøkonomi muliggør derved alverdens abstraktioner og nye former for socialitet; en mere løsrevet og abstrakt form for social kontakt og koordinering. En *abstrakt* socialitet, hvor det positive møde mellem vores konkrete forskellighed erstattes af en stadig mere abstrakt forskellighed og relativisering af samme på abstrakte værdiækvivalencer. En abstrakt socialitet, hvor vi slutteligt kan indtage vores morgenmad, uden at have den fjerneste ide om eller interesse for, hvor den mad, vi indtager, kommer fra, hvordan, den er havnet i supermarkedet og på hvilke betingelser, den er produceres.

#### *En fænomenologisk tilgang til vareformens konstante nedbrydning*

Marx analyse bevæges af en etisk interesse for det forhold, Hegel i sin tid pegede på: “Evil first occurs within the sphere of rupture and cleavage; it is the consciousness of being-for-myself in opposition to external nature, but also in the opposition to the objective reality”. Spørgsmålet, Marx stiller, er, hvorledes det kan være, at menneskelige værdier, der netop opstår i og med konkrete og virkelige forbindelser mellem mennesker og deres livsomstændigheder sættes på værdi- og betydningsmæssige formler, der modsat tilskynder forestillinger om disse forholds abstrakte betydning, hinsides deres *konkrete* værdi. Siden Marx formulerede dette spørgsmål og udfoldede sin besvarelse, er varerelationen i megen kritisk forskning blevet anklaget for at installere en uafvendelige fremmedhed, kynisme og varefetichisme i det menneskelige. Og også i de oprindelige kritisk psykologiske tekster (Holzkamp 1979) beskrives det moderne ‘borgerlige samfund’ som fremmedgjort. I sagens natur står en sådan forestilling dog i kontrast til en central dimension i den subjektivvidenskabelige tilgang, idet en subjektivvidenskabelig tilgang netop er funderet i den forestilling, at vareformen blot udgør ét moment i et objekts sociale liv.

Det følger af interessen for menneskers subjektive livsførelse, at varer i realiteten aldrig fuldt ud kan modstå deltagerens (arbejderens/køberens) tilskyndelse til at indskrive enhver vare og varerelation i sin egen subjektive livsførelse. Det er en fænomenologisk grundtanke og derfor også en grundlæggende fænomenologisk tankefigur. Når varer købes, bliver de rigtignok til be-

siddelser. En subjektvidenskabelig psykologi må dog insistere på, at dette at tage noget i besiddelse altid indebærer en dobbelthed, nemlig at varen samtidig af-installeres som vare og indskrives som konkret meningsfuldt brugsobjekt i subjektets sammensatte livsførelse. Man kan sige, at subjektet i en vis forstand fjerner produktet fra dets abstrakte eksistens som rent bytteobjekt for i stedet at installere det som brugsobjekt i og for dets egen konkrete realitet og aktivitetsverden: i dets egen unikke livsførelse og dets konkrete heterogene værdisystemer, forbindelser og cirkulationer. Den ekspanderende vareliggørelse af stadig flere sociale forhold kan således ikke kun tænkes at sætte menneskers virkelighed 'til salg'. Den må også tænkes at sætte den til 'forhandling'. Med andre ord: Mens markedslogikken relativiserer stadig flere forhold økonomisk, udvides samtidig subjektets mulighed for at bruge denne relativisering til at pøde tingene med deres egen mening og betydning; indskrive dem i *deres* livsførelse på *deres* måde og gøre dem til *deres* ting. Relationen mellem producent og forbruger; løngiver og lønmodtager rummer således nok økonomiske karakteristika og relevansforhold, men disse forsøges altid omformet og menneskeliggjort – dvs. varieret og undsaet.

Heraf følger lige præcis, at kapitalismen, som tidligere beskrevet, selv poder det faktiske med potentialitet, ligesom kapitalisme selv må antages poded med og næret af appellen til menneskers konkrete levede liv og skabende subjektivitet. Det er denne dialektik, der også forklarer noget af dynamikken mellem kapitalisme og individualitet. En dynamik, hvis interne forbindelser bindes i varens særprægede dobbeltliv mellem på den ene side dets egenskab af bytteobjekt, dvs. et objekt, der alene anskues ud fra, hvad det kan indbringe i form af penge eller andre "ting", løsrevet fra dens faktiske brugsværdi og funktioner. Og på den anden side varens funktion af præcis det modsatte, nemlig at være et kvalitativt brugbart og personlig meningsfuld objekt for subjekter, der konstant poder det med social og subjektiv værdi og betydning. Det er denne dialektik, der demonstrerer hvorledes kapitalismen må appellere til meget andet end profit for at virke. Ja ligefrem må appellere til en *overskridelse* af profitmotiver, for at virke. Vi finder mange eksempler på dette i moderne marketing, hvor man jo sjældent nøjes med at spørge til, hvilke mennesker, der køber hvad, men også spørger til hvorfor og hvordan de introducerer disse genstande til deres konkrete tilværelse. Ligesom man ikke kun spørger, hvad forbrugerne tænker om disse produkter, men også hvordan de tænker *med* dem: hvordan de anvender produktet i deres hverdag til at leve, fastholde og forbedre deres liv og skabe nye sociale forbindelser og handlemuligheder. Heller ikke forbrugerdiskursen forvandler tingene til ren "bytteværdi", men tilskynder og formidler også interesse for subjekters konkrete

livsførelse. Når det er sagt rummer italesættelsen af mennesker som forbrugere naturligvis en række faldgruber - og jeg har peget på nogle af dem i afhandlingen. Dels skal vi overordnet bemærke, at vi fortsat kun taler om markedsrelationens forbrugsside, ikke dens produktionsside. Derudover må vi også bemærke, at forbrugerbegrebet i sagens natur hovedsageligt orienterer sig efter forbrugsaspektet ved menneskets aktivitet og derfor kun afledt med *deltagelsesaspektet*. Appellen til forbrugeren har derfor ofte en individorienteret karakter. På den måde appellerer markedet ofte til en udvidelse af *individuelle* handlemuligheder gennem forbruget. Forbrugerbegrebet rummer således sine egne tilskyndelser til atomisering af det sammenhængene, der har fundamentale svagheder i forhold til et deltagerbegreb. Dette til trods finder vi fortsat i markedsrelationen et fokus på menneskets aktive side og hverdag. Vi finder derfor også en åbning mod en mere positiv udlægning af den dialektik - mellem kapitalens og konkrete menneskers behov, handleformer, daglige problemer og ønsker -, der former kapitalismens transformationer og bidrager til at forklare, hvorfor kapitalismen har vist sig ikke at bukke under i indre modsigelser og kriser, men snarere nærer sig ved dem. Opmærksomheden på denne dialektik ligger i naturlig forlængelse af kritisk psykologis subjektivtvidenskabelige standpunkt. Om ikke af andre grunde, så fordi et sådant standpunkt er uforeneligt med enhver påstand om, at bestemte redskaber, således også pengerejskabet, *determinerer* bestemte handle-, tænke og værensformer. Fremmedgørelse må derfor forstås som en mulig, men ikke given, konsekvens af markedsmedierede formidlinger af det sociale og samfundsmæssige. Opmærksomheden på dette forhold tematiserer dog også et forhold, der sjældent klargøres i de kritisk psykologiske tekster, nemlig hvordan en kritisk psykologi må stille sig anderledes åben i forhold til Marx' analyse af kapitalismen og kapitalforholdet. Fører dette også til et radikalt brud med Marx' grundinteresse og relevansen af hans analyser? Jeg mener snarere det fører til en genlæsning af disse analyser. En genlæsning, der på én gang undsiger Marx' konklusioner og revitaliserer relevansen af hans analyser. Jeg vil kort skitsere i hvilken retning, jeg tænker en sådan genlæsning i forhold til de forudgående analyser.

### *Værdidannelse – at gøre det fælles på nye måder*

Mens Marx analyserede kapitalismens værdikategori eksklusivt i forhold til pengeøkonomi, kan de beskrevne dynamikker genkendes og strækkes ind over mange andre forhold. Ja alle forhold, der vedrører værdidannelse, idet værdidannelse grundlæggende handler om betydnings- og motividannelse, dvs.

skabelse af forbindelser mellem mennesker og deres omverden, orienteret mod udvikling af nye handlemuligheder, realiseret i bevægelige parløb mellem deltagelse og reificering; proces og objektivering. Det er på dette grundlag, vi kan genlæse Marx' analyser og revitalisere deres relevans. Marx' analyse udfolder nogle konkrete dilemmaer, der knytter sig til social værdidannelse i sociale koordineringer af handlinger og handlemuligheder. De beskrevne dilemmaer er derfor alment genkendelige: psykologer udvikler diagnoser, der tænkes at muliggøre bedre og bredere sociale koordineringer af indsatser, men diagnoserne kan siden kritiseres for at være abstrakte og usensitive overfor det beskrevne fænomens *sammensatte* former. Fra politisk hold udvikles love og ensartede procedurer for at sikre lige muligheder osv., men også disse konfronteres gang på gang med det konkrete livs frembringelse af undtagelser, grænsetilfælde, uklarheder osv.. I en vis forstand handler også Foucaults analyser af den moderne stats udvikling af stadig mere generaliserede handleprocedurer, evaluering og identifikationsmekanismer (ud fra hensyn til øget social koordinering og effektivitet) om de sociale risici ved generaliserede værdiækvivalenser. Disse ligheder antyder dog samtidig, at Marx' analyser ikke nødvendigvis omhandler et unikt træk alene ved vareøkonomi. De omhandler mere almene dilemmaer, der knytter sig til forsøg på at udvikle redskaber og grænseobjekter for social koordinering af handlinger på tværs af stadig flere kontekster og sammenhænge vha. generaliserede reificeringer af sociale værdibestemmelser, handleprocedurer og betydninger. Når jeg skriver om det, er det derfor ikke for at genoplive en traditionel kapitallogik. Men fordi Marx' analyse lige modsat eksemplificerer nogle *almene* dilemmaer og problemstillinger omkring menneskelig betydnings- og værdidannelse. Kort sagt risici, der må tages i betragtning, når vi forsøger at udvide vores handlemuligheder ved at gøre det fælles på nye måder.

Udviklingen af generaliserede værdibestemmelser er funderet i en søgen efter værdiækvivalenser, der ophæver dilemmaer i social praksis ved at give dem en ny form. Værdiækvivalenter formidler kontakt og handlemuligheder og kan derved lette "the friction of distance" ved at reificere bestemte opdelinger og samlinger af vores fælles sammensatte praksis: vi inddeler og samler vidensområder i separate domæner og institutioner, for at lette samarbejdet om bestemte opgaver. Vi opdeler og samler bestemte sygdomssymptomer i bestemte diagnoser, for at koordinere vores indsats omkring deres håndtering. Og vi opdeler og samler boliger, byområder, lovtekster, institutioner og arbejdsrelationer m.m. for at lette social koordinering og praksis, men "poder" samtidig hermed den sociale kontakt og de nye handlemuligheder med *muligheden* for 'abstraktion', idet der altid er en risiko for, at de generaliserede

værdibestemmelser, opdelinger og samlinger af det fælles kan vende sig *mod* det fælles, de i første omgang var redskaber for. Det sker, når bestemte reifikationser udviklet i og for én praksissammenhæng restløst anskues relevante i og for andre praksissammenhænge og målet om at ekspandere og gøre det fælles på nye måder således risikerer at blive forvekslet med redskaberne til at gøre det. *Generaliserede værdikategorier* muliggør det, vi kan kalde ”et view from nowhere on social relations” og netop dette forhold vedrører vores forestillinger om objektivitet. Lad mig kortfattet forsøge at eksemplificere min pointe.

I en lille tekst, ”Ekskurs om den fremmede” (1998, s. 95-102), beskriver sociologen, Georg Simmel, hvordan man i begyndelsen af det 12. århundrede i visse italienske byer udviklede en praksis omkring at hidkalde dommere udefra, når interne stridigheder skulle håndteres, da ingen ’indfødte’ kunne siges at være fri for at være indhyllt i disse stridigheder. (ibid s. 97). Dommeren var fremmed og heri bestod hans ’objektivitet’. Simmels anekdote er interessant fordi den uddyber den pointe, at den fremmede ikke blev hidkaldt på en forestilling om, at han havde almenyldige juridiske og moralske principper med i bagagen. Hans ’objektivitet’ og ’autoritet’ var ikke funderet i medbragte redskaber og bestemmelser. Begrebet ”dommer” og dets ”autoritet” blev ikke båret af dommeren selv, men af hans fremmedhed og heraf afledte mulighed for at forbinde sig på særlige måder til sagsforholdet. Det slår mig som en interessant metodisk tanke. I anekdoten tales den såkaldte objektivitet frem af dommerens mulighed for en særlig form for deltagelse. Dommeren *besad* ikke objektiviteten, men han kunne *gøre* den, idet han havde mulighed for en mere åben deltagelse og indlevelse i de involverede parterers perspektiver ud fra et særligt subjektivt ståsted i det fælles. Et ståsted i det fælles, der modsat at *for-enkle* det konkrete, gav mulighed for en mere nuanceret forståelse af samme: en indtrædelse i det konkrete karakter af sammensat. Dvs. objektiviteten *var* ikke. Den var en mulighed, en mulighed for at gøre det fælles på nye måder.

”Objektivitet er på ingen måde ensbetydende med ikke-deltagelse” (1908/1998, s. 98), skriver Simmel og synes herved at antyde, at det vil være forkert at associere den beskrevne konceptualisering af objektivitet med distancering og løsrivelse fra det konkrete: med en medbragt værktøjskasse med generelle principper, faste procedurer og regler for korrekt adfærd. Jeg læser Simmel’s korte eksempel som en belysning af, hvorledes objektivitet også kan tænkes som en *deltagelsesmåde*, funderet i mennesket som aktivt sanseligt subjekt. Som en anekdote, der antyder, at vores oprindelige forestillinger om ”objektivitet” i første omgang blev båret frem som et *engagement* i det sammensatte fælles, der skulle fældes dom om. Ikke ud fra en medbragt bedrevi-

den, men modsat ud fra muligheden for nysgerrighed overfor og deltagelse i det sammensatte fælles' kompleksitet. Argumentationen synes at beskrives fremmedgørelse som en mulighed, der opstår, når denne deltagelsesform ledsages af eller abstraheres i analytiske principper, bestemmelser og regler, sådan at "objektivitetens praktiske grundform" på sin vis vendes på hovedet og værdien af de handlinger, der skal fældes dom om, ikke forholdes til deres *egne* konkrete betingelser og sammenhænge. Når det fælles ikke gøres på en *levende* objektivitet, men i stedet på en objektivitet, der ikke tænkes at skulle *gøres*, men allerede *være*, hvorfor de levende sociale processer forholdes til allerede fastlagte principper - uafhængigt af det konkrete sammensatte betydningsindhold.

Pengeredskabet må forstås som et redskab, hvis konkrete historiske mulighedsbetingelser – som andre redskaber - tydeliggør nogle dilemmaer, som er specifikke for vores frembringelse og brug af sociale teknikker, redskaber og teknologier. Det er på den baggrund, Marx' værdianalyse, trods et ensidigt fokus på pengeredskabet, fortsat er aktuel. Ikke som en radikal kritik af kapitalforholdet og dets "lovæssigheder". Menneskelige værdier og reifikationen – i selv deres mest abstrakte former - udspringer af konkrete dilemmaer i vores bestræbelser efter at udvide vores handlemuligheder og gøre det fælles på nye måder. Ethvert redskab er imidlertid udviklet på *specifikke* praksisrelevanser, hvorfor generaliseringer af dets relevans er en risikabel affære. Det er dette grundforhold, Marx' analyser belyser med en fortsat forbilledlig grundighed og skarpsindighed. Varebegrebet er imidlertid ikke, men *eksemplificerer* grundformen i denne abstraktionsform. Min tilgang er derfor, at penge kategorien må tænkes som et redskab, der i lighed med andre redskaber (lovtekster, diagnoser, institutioner, computersoftware m.m) udspringer af ønsket om at udvide og ekspandere menneskers handlemuligheder over tid og rum. Med andre ord: penge er et redskab til at gøre det fælles på nye måder, hvorfor kapitalismen ikke så meget er en pengeøkonomi, som en mulighedsøkonomi: et redskab til at gøre det fælles på nye måder. Da det fælles imidlertid er sammensat og penge kategorien, i lighed med andre redskaber, udspringer af ønsker om at gøre det fælles på *specifikke* måder, må vi medtænke at udbredelsen af *specifikke* redskaber indebærer en udvidelse og ekspansion af handlemuligheder, der kan konflikte med udvidelsen og ekspansionen af andres handlemuligheder. Hvorfor der med begrebet mulighedsøkonomi altså også tænkes på en mulighedsøkonomisering.

Med denne beskrivelse følger dog også, at det ikke synes gangbart at spørge til, hvad en emancipatorisk orientering består i *udenfor* et kapitalistisk samfund. Det centrale spørgsmål er ikke *hvor* kritikken skal findes eller *hvor*



dan, den ser ud. Det centrale spørgsmål er, hvordan vi bliver bedre til at gøre det fælles *sammen*. Da kapitalismen er en *del* af dette fælles, giver det ikke mening at tænke kritik i opposition til kapitalisme og kapitalismen i opposition til en emancipatorisk bestræbelse. For som allerede Marx selv formulerede det:

No social order ever disappears before all of the productive forces for which there is room to move in it have been developed; and new higher relations of production never appear before the material conditions of their existence have matured in the womb of the old society itself. Therefore mankind always sets itself only such tasks as it can solve; since looking at the matter more closely, we will always find that the task itself arises only when the material conditions necessary for its solution already exists, or are at the least in the process of formation". (i forordet til *Contribution to the Critique of Political Economy*, citeret efter Desai 2004: 44)

## Deltagelse og praksisfællesskab: materialistisk-fænomenologiske begreber

Vi har set hvorledes fænomenologien skærper vores opmærksomhed på forbrugssidens kompleksitet. Og vi har set, hvorledes en øget interesse for dette aspekt undsiger væsentlige elementer i en økonomistisk marxistisk argumentation. Vi har dog også set, at et fokus alene på markedsrelationens forbrugside er utilstrækkelig, idet relationen også bærer en produktionsside, der må medtænkes. Skellet mellem det sociale livs forbrugs og produktionsside er et *analytisk* skel, der i praksis udgør to momenter af samme bevægelse. Den analytiske skelnen mellem disse dimensioner har dog bredere teoretiske tråde og implikationer. Og det er herigennem, det giver mening at betegne såvel deltagerbegrebet som begrebet *praksisfællesskab* som materialistisk fænomenologiske. Jeg vil afslutningsvis opsummere hvorfor.

Ifølge Marx udspringer muligheden for social undertrykkelse af en rent "sted-relateret" og "umiddelbar" håndtering og forståelse af vores "livsverden". De sociale forhold har konsekvenser og betydninger, der overskrider vores umiddelbare erfaringer af verden. Vi må derfor udvikle og "destabilisere" vores blik på verden over politisk-økonomiske ruter, så vi bliver i stand til at placere det umiddelbare i et bredere kapitalistisk produktionskompleks.

Heidegger var mindst lige så kapitalisme-kritisk som Marx, og han delte Marx' bekymring for det moderne samfunds udvikling. For Heidegger lå svaret på disse dynamikker dog lige modsat i menneskets fordybelse i og dvælen ved vores umiddelbare realitet. Heidegger vendte sig derfor ikke blot mod

kapitalismen, men også mod moderniteten og marxismen. Nemlig som sider af samme sag: overgrebet på den autenticitet, mennesket, ifølge Heidegger, måtte finde i den uformidlede væren i, nærvær i, kontakt med og dvælen ved dets konkrete livs- og tingsverden. En dvælen, der indimellem kunne bringe den analytiske kværnen til tavshed og herigennem konstituere en praktisk øvelse i nærvær, så tingene eller sagen selv, om man så må sige, kunne blive talende. En øvelse i nærvær, hvorfra mennesket kunne øve sig i at “tænke” fra en *levet* erfaring og grebthed i livet, og af den vej tune sig ind på, hvad det er, der bærer *subjektets* tilværelse og oplevelse af livsfylde, meningsfuldhed og skønhed.

Ifølge Heidegger måtte mennesket se bort fra det afledte for at finde autenticitet. Det der måtte undsiges var derfor ikke alene kapitalismens rastløse forandringsideologi og kreative destruktion af miljøer, forbindelser og traditioner, men også socialismens insisteren på, at vores umiddelbare erfaringer af verden er utilstrækkelige, hvis vi skal forstå vores virkeligheds realitet. I denne eksistens-fænomenologiske tanke ligger dog også en tendentiell afsværgelse af interessen for markedsforholdenes produktionsside og samfundets virkelige socio-materielle sammenhænge og afhængigheder. For som Heidegger formulerede det (1971) ”Only if we are capable of dwelling, only then can we build”. (s 160).

Hvor Marx’ pointe er, at vores umiddelbare stedbundne erfaringer og oplevelser kan være så ”autentiske”, at de frister os til at anskue vores umiddelbare realitet, som *hele* vores realitet. (Morgenbrødet på bordet), vil Heidegger lige modsat have os til at kigge bort fra det afledte og i stedet dvæle ved det umiddelbare. De to tilgange synes unægtelig at udelukke hinanden, men samtidig hver især at pege på væsentlige dimensioner i det sociale, der begge må medtænkes. Et af problemerne i Marxismen synes netop at være, at den i stor udstrækning har set bort fra subjektobjektrelationens subjektive dybder og eksistentielle dimensioner. Dybder og dimensioner, der udfolder forbrugs- og produktionssidens kompleksitet og uadskillelighed. En af udfordringer i Heideggers *egen* eksistens-fænomenologiske filosofi synes dog lige modsat at bestå i undsigelsen af de konkrete samfundsmæssige forbindelsers betydning. Begge perspektiver byder derfor ind med reelle og væsentlige foci.

Det er vigtigt at dvæle ved tingene og herigennem få øje på tingenes bånd til en konkret historik og respekten for de virkelige menneskelige ønsker, behov, trængsler og livsmåder, de er udtryk for. Men det er tilsvarende vigtigt, at vi ikke dvæler så meget ved det umiddelbare, at vi overser, hvordan det konkrete er sammensat og fortsat står i forhold og gæld til såvel menneskets kollektive frembringelser (dets historikalitet), som mennesker andre ste-

der – deres aktiviteter, frembringelser, hensyn og behov. Det er vigtigt, at kigge ud over det rent umiddelbare, men tilsvarende vigtigt, at dvæle og blive ved det konkrete, så vores forståelse af samme ikke udvikles og nuanceres ad ren abstrakt politisk-økonomisk rute. Vi må derfor både tænke sted-relateret og på tværs af tid og rum. Vi må dvæle ved det konkrete, men samtidig lade denne fordybelse og dvælen føre os ud over det rent umiddelbare. Vi må forholde os til vores historicitet, men også vores historikalitet. Og vi må udvikle en etisk orientering, der på én gang anerkender tingenes og 'den andens' særskilte kvaliteter *i sig selv*, dvs. ikke som midler, men også som selvstændige mål, men samtidig erkende, at tingene omkring os og det sociale liv som sådan ikke *har* nogen eksistens *i sig selv*, men altid udvikler sig og kommer til syne *i og for sig for nogen*: Som refleksioner over *forbindelser* i praksis og håndteringer af samme. Der kan ikke være tale om uforenelige perspektiver. Spørgsmålet vi må stille er derfor, hvordan den fænomenologiske og den dialektisk materialistiske tilgang kan forenes.

#### *Materialistisk fænomenologisk deltagelse i praksisfællesskaber*

Jeg har forsøgt at vise, hvorledes deltagerbegrebet og begrebet *praksisfællesskab* synes at være udviklet på præcis dette spørgsmål. Begge begreber insisterer på, at hver situation rummer konkrete forhold, der har betydning. Men også at disse betydninger er sammensatte og konflikтуelle, idet de konkrete forhold også har betydning for og forbindelser til bredere tværsituationelle forbindelser. Begreberne er således tænkt på den præmis, at vi lever i en verden konstitueret i permanente spændinger mellem på den ene side betydningen af de umiddelbart sanselige forbindelser i vores verden og erfaringen af disse forbindelsers samtidig bidrag til og forbundethed med andre forbindelser og bredere sociale struktureringer af vores verden. Begge begreber kan derfor tænkes, som begreber om disse dialektikker – mellem del og helhed, det partikulære og det almene, forbrug og produktion, samt tingenes betydning *i sig selv* og *i og for sig for nogen*. Begreber, der forpligter os på at medtænke, at deltagelsen i praksisfællesskaber også må forstås som en gøren af "steder": Steder at høre til. Steder med unikke kvaliteter, der tilbyder identitet og fællesskab og hvis permanens og vedligeholdelse derfor er vigtig for de mennesker, der "dvæler" i dem. Steder, der ikke blot kan tænkes som afledt af og derfor delelige på udvendige relevanser, uden at dette kan få stor betydning for deltagerne. Men også steder, der ikke desto mindre knyttes på mere end rent umiddelbare forbindelser og sanseerfaringer, men også på medierede sanseerfaringer, hvorfor der ikke er tale om, at praksisfællesskaber udgør "steder" i nogen

simpel geografisk forstand. Praksisfællesskaber fungerer hverken som afsæt for marxistiske analyser af markedsøkonomiske lovmæssigheder eller for anti-kapitalistiske drømme om mere autentiske fællesskaber, knyttet til det nære og livsbiografisk intime. Begreberne tilskynder ”dvælen” ved aktivitetens konkrete situerede dynamikker og betydningsdannelser: en interesse for deres også partikulære processer, kvaliteter og praksisrelevanser. Men de handler samtidig om disse dynamikkers forbindelser på tværs, der leder vores ”dvælen” ved det umiddelbare over på en ”dvælen” ved det konkrete som noget sammensat og også ikke-umiddelbart - og herigennem *også* i retning af det, Marx interesserede sig for: hvordan ”steder” og fællesskaber” altid indgår i bredere konflikтуelle sociale produktionskomplekser. Begrebet deltagelse og begrebet praksisfællesskab er hverken rent materialistiske eller fænomenologiske, de er materialistisk fænomenologiske begreber.

## Det kritiske forskersubjekt mellem solidaritet og kritik

Det følger af argumentationen i denne afhandling, at en kritisk forskningsposition indenfor en materialistisk fænomenologi ikke kan referere til en særlig institutionel autoritet eller teoretisk funderet bedreviden. Forskningens autoritet må på en gang være forankret i og legitimeret gennem praksis. Jeg vil runde af med nogle refleksioner over denne position (mine refleksioner er inspireret af Susanne Ekmans (2010) tanker om samme emne).

Interessen for modsætninger, konflikter og dilemmaer er ikke alene en uundgåelig del af situeret praksisforskning. Den er også uundværlig, når man arbejder med deltagerobservationer og variationer af antropologiske og/eller etnometodologiske metodegreb. Social praksis og aftapninger af det kvalitative feltstudie er først og fremmest karakteriseret ved dets myldrende og mere eller mindre ustyrige datamateriale: ved vanskeligt kontrollerbare observationer af svært afgrænselige forhold, gråzoner, uklare kategorier og distinktioner. De dilemmaer og modsætninger, man hvirvles ind i, angår tilmed ikke alene det observerede, men også ens egen deltagelse og analyse. Man er til stede og deltager, men med en særpræget distance og forskellighed i forhold til de andre. Man etablerer personlige og intime forbindelser, men objekt-gør dem og vender og drejer dem sidenhen på måder, der kan synes temmelig distanceret. Man bevæger sig på indersiden af konkrete sociale konflikter og magtforhold, men bevæger sig ikke desto mindre også frit ud af dem og derfor i en vis forstand på ydersiden af dem. Det er på een gang disse modsætninger og dilemmaer, og håndteringen af dem, der karakteriserer og muliggør praksisforskning, men samtidig det, der gør den præker: både analytisk, emotionelt, moralsk og etisk. Jeg har forsøgt at bringe noget af dette frem i lyset undervejs og samtidig forsøgt at fastholde dette som et forskningsmæssigt grundvilkår. Dilemmaer er problemer, der ikke kan løses og derfor må håndteres. Jeg har derfor forsøgt at vende oplevelserne af forvirring, uoverskuelighed, dilemmaer og tvivl til positive bidrag til afhandlingens analyser og til en præmis for mit arbejde og min tilgang.

Ved at lade andre destabilisere mine forståelser har der åbnet sig muligheder for nye vinkler på og forståelser af mit materiale. Et materiale, der bygger på såvel teoretiske input og konkrete observationer, men også mere uigennemskuelige intuitive fornemmelser og ikke-flekterede tilbøjeligheder. Ud af min tilgang voksede både et behov for fokus og stillingtagen, men også

et behov for selvrefleksion. I forhold til sidstnævnte er min tilgang rundet af Grounded Theory og etnometodologien. Grounded Theory handler om, at tematikker, analytiske begreber og begrebssystemer ikke må lægges fast på forhånd men bør baseres på (være "grounded" i) analyse af empirisk datamateriale. Denne tilgang er vigtig, ligesom perspektivets forestilling om, at "Social phenomena are complex phenomena" (Strauss 1987, s. 6) understøtter behovet for en varieret dataindsamling, hvorfra nøglebegreber og tematikker kan "destilleres". Jeg betragter Grounded theory's begrebsudforskende, induktive teorigenerering og i det hele taget vægten på idégenerering fremfor idéverificering som nødvendig. Enhver forestilling om, at man så at sige skaber sin egen teori ud fra empirien, er imidlertid problematisk. Grounded Theorys forestilling om, at man så vidt muligt må ignorere gængse forestillinger om området for bedre at kunne gå åbent og forudsætningsløst til feltet, forudsætter en utopi om en magtfri socialitet, der ikke findes, hvorfor enhver forestilling om "forudsætningsløshed" nemt indebærer en (ofte skjult) deltagelse i dominans.

Indenfor den etnografiske forskning er det at være "etnocentrisk" og udøve kulturel dominans i forbindelse med udforskning af "det fremmede" nok noget af det værste, man kan blive beskyldt for. Heri ligger nemlig, at man ikke alene bedømmer andre mennesker på sine egne betingelser, men også overser, at de lige præcis kan have gode grunde til at gøre, som de gør. Grunde, som bryder så fundamentalt med ens egen baggrund og begreber, at man ikke er i stand til at forestille sig dem. Lige så rigtigt dette er, ligeså umuligt er det imidlertid at gå forudsætningsløst til forskningen. De etnometodologiske, 'groundede', situerede og medforsker-orienterede tilgang er derfor grundlagt i et etisk dilemma: vi kan ikke reflektere *over* uden samtidig at reflektere *med* visse forforståelser.

### *Konfliktualiteten som afsæt*

Mine empiriske observationer vidnede om højest forskellige og konfliktuelle perspektiver på hverdagens forhold og dynamikker: spændinger mellem ledere og medarbejdere, kunder og leverandører, hensyn til medarbejdernes arbejdsglæde og den teknisk-organisatoriske fleksibilitet m.m. og heraf affødte dilemmaer både omkring at være i Cat/WebCorp, men også omkring at være i Cat/WebCorp og samtidig i "Akademia". En måde at håndtere dette på er helt eksplicit at stille sig et særligt sted i forskningsfeltet, hvorfra man forsøger at komme i dybden med, hvordan tingene tager sig ud anskuet fra ét særligt perspektiv: f.eks. fra et særligt medarbejderperspektiv og/eller et særligt em-

nefokus. Jeg har forsøgt mig med en anden tilgang og har i stedet forsøgt at se tingene fra forskellige steder og perspektiver i Cat/WebCorp og lade selve denne bevægelse introducere temaer og informere mine analyser. Man kan sige, at jeg har forsøgt at lade noget af kompleksiteten og de forskellige perspektiver udfolde sig som analytisk brændstof. Hovedopgaven har således bestået i, at finde en måde at sætte forskellene på fælles formel uden at gøre det ikke-identiske identisk.

Med en sådan tilgang følger en central udfordring, nemlig balancegangen mellem på den ene side behovet for solidaritet med ens medforskere og det forhold, at menneskers handlinger er begrundet i deres måde at forstå, fornemme og forholde sig til deres konkrete handlebetingelser på og på den anden side nødvendigheden af kritisk analyse af samme og derfor distance. Udfordringen synes at bestå i nødvendigheden af et solidarisk-empatisk engagement, der ikke leder til selvforglemmelse, selvcensur og/eller naivitet. Som Susanne Ekman formulerer det i hendes phd. afhandling:

Generally, fieldworkers grapple with the tensions of how to couple intimacy with the distancing movement of science: There is a wish to exercise solidarity, yet there is awareness that detachment is required. (2010, s. 59).

Dilemmaerne mellem solidaritet og distancering tager mange former og handler om måderne vi samler og opdeler tingene på ud fra relevanser. I relation hertil tager dilemmaerne form af bevægelserne i de måder, man læser ens materiale på og forsøget på at respektere både ens umiddelbare indtryk og ens senere ofte noget anderledes syn på sagerne. De tager form af tvivl i forhold til de retninger, man har bevæget sig i og form af usikkerhed omkring betydningen af ens handlinger og reaktioner og omkring ens sympatier og kritikker. Og sidst men ikke mindst tager de form af de grundlæggende dilemmaer, der følger med den subjekt-videnskabelige tilgangs krav om at kombinere solidaritet og distance: nødvendigheden af på den ene side at skabe rum for og plads til indlevelse og intime personlige beskrivelser og betragtninger og på den anden side behovet for at gøre disse beskrivelser til objekter i ens forskning, objekter på hvis baggrund man siden tillader sig at tale om andres handlebetingelser med en særlig autoritet. Det er et risikabelt forehavende, men samtidig et uomgængeligt vilkår, idet forskningens mulighed nu engang består i at tale fra et andet og særligt ståsted i forhold til forskningens øvrige deltagere.

Jeg har forsøgt at håndtere noget af dette dels gennem anonymisering, dels gennem løbende åbne diskussioner med mine ”medforskere” om mine

foreløbige tanker og indtryk. Grundet tiden, det har taget at færdiggøre denne afhandling, har rækkevidden af sidstnævnte løsning dog været begrænset, da flere af mine informanter i dag er ansat andre steder, bosat i udlandet eller i almindelighed ikke kan forventes at stille op til mere sparring. Samtidig kan anonymisering være en vanskelig - hvis ikke en dybest set umulig - opgave. Jeg bilder mig derfor ikke ind, at sådanne greb alene står mål med opgaven. Jeg vil derfor forsøge at redegøre lidt mere for, hvorledes jeg også tænker forholdet.

I dens mest generelle definition, kan solidaritet siges at omhandle en forholden-sig-til-andethed. Det er dog vigtigt med det samme at understrege, at en forsvarlig forholden sig til andethed ikke handler om en restløs solidaritet med denne andethed. Der er også brug for en vis distance. En distance hvorfra det analytiske arbejde kan indfinde sig, den selvstændige forholden sig kan bevares og på hvis grund videnskaben finder sin berettigelse. Forskeren hverken kan eller skal miste sig selv og sin egen stemme i processen. Spørgsmålet er dog, hvorledes den analytiske distance kan indfinde sig på forsvarlig vis og hvorledes forskersubjektet i forlængelse heraf forstår sin egen rolle og autoritet til at tale om andres oplevelser og hverdag. Den rent observerende betragtning, der aldrig deler nogen af dens informanternes bekymringer og følelser, ender ofte med analyser af det betragtede, der kan opleves som ubehagelige og misforståede. Modsat vil den totale identifikation med det observerede med stor sandsynlighed resultere i naive og/eller partielle beskrivelser, der tilsvarende af andre kan opleves som usolidariske. Positionen, der må findes, må derfor om man så kan sige lægge sig til rette mellem disse yderpoler: som en måde at "søge at forstå", der samtidig "giver slip". Men hvordan? Jeg vil begrunde min tilgang til dette spørgsmål med to betragtninger.

For det første må vi, som igen Susanne Ekman skriver (ibid), understrege, at solidaritet og indlevelse ikke nødvendigvis indebærer "a high degree of intimacy which risks being disrupted or broken through distance" (s. 59). Frembringelsen af egentlig solidaritet og engagement indebærer en simultan intimitet og distance, med Ekmans ord: "solidarity from a detached position". Ekman tilbyder følgende formulering fra den Amerikanske neurolog, Charles D. Aring's, refleksioner over doktor-patient relationen:

The act or capacity of entering into or sharing the feelings of another is known as sympathy. Empathy, on the other hand, is not only an identification of sorts, but also connotes an awareness of one's separateness from the observed. One of the most difficult tasks put upon mankind is reflective commitment to another's problems while maintaining his/her identity. (Aring, in Paul & Paul, 1990, s. 84)



Modsat Aring, vil jeg tøve med at sige, at det handler om at “vedligeholde ens identitet”, idet udtrykket “identitet” nemt antyder, at det er den *faglige* identitet, der må fastholdes og altså også en vis *faglig* forskel og distance. Jeg foretrækker i stedet at formulere det sådan, at det er forpligtelsen på det forhold, at *begge* deltager med viden, at autoritet kan grundlægges i selve mødet mellem forskelligartede engagementer i og perspektiver på den fælles men sammensat sag. Med dette forbehold in mente, udtrykker Aring den vigtige pointe, at forskerens ansvar ikke alene ligger i indlevelsen i den andens perspektiver, men også i den selvstændige forholden-sig-til disse perspektiver. Det er netop i dette rum mellem indlevelse og distance - hvor forhold kan uddybes gensidigt og viden sættes i bevægelse -, at forskeren også kan og må tage ansvar for sin forskning og tage den forpligtelse på sig, at stå inde for sine betragtninger og den omstændighed, at ens beskrivelser kan udløse uforudsete og ikke-tilsigtede reaktioner. Forskerens moralske ansvar ligger således ikke blot i indlevelsen i andethed, men også i modet til at forholde sig selvstændigt til samme.

Enhver beskrivelse udgør nødvendigvis et bestemt perspektiv. Det er et forskningsmæssigt dilemma, der ikke kan (op)løses, men som må håndteres f.eks. ved at invitere læseren indenfor i maskinrummet; gøre opmærksom på fokuseringer og prioriteter og advare om, at man som læser – om man vil det eller ej – er ‘ude at gå’ med bestemte perspektiver, dagsordener og forenklinger. Som Mørck og Nissen skriver om forholdet mellem forsker og praktiker: ”Begge parter bidrager til det, man arbejder med og begge parter bruger det til noget” (2001, s. 59).

### *Objektivitet og kritik*

Jeg betragter den kritiske psykologi som et forsøg på at bygge en psykologi op, hvori solidaritet og distancering tænkes som gensidigt konstituerende både empirisk og analytisk. Førstepersonsperspektivet betragtes som en tværkontekstuel kategori. De enkelte deltageres handlinger anskues derfor begrundet i konfrontationer med en konkret dagligdag, der på ingen måder er konfliktløs eller modsigelsesfri, men snarere forløber, med Holzkamp ord: som ”en stadig integrativ forarbejdning og interpretation af forskellige krav fra forskellige livsområder” (Holzkamp, 1998, s. 9). Heraf følger at forsøget på indlevelse i eet perspektiv indebærer forsøg på indlevelse i andre perspektiver. Den analytiske distance grundlægges netop i disse bevægelser. Dvs. ikke over abstrakt rute, men ved at blive ved tingene og bevæge sig på tværs af

dem. Og således heller ikke på påstande om intellektuel overlegenhed, men snarere på mere lavpraktiske forhold: muligheden for at kunne bevæge sig på tværs af handlesammenhænge og give sig tid til at gøre det uden de samme tidslige og rumlige begrænsninger, som sine medforskere. Der er derfor ikke tale om en autoritet, der besiddes. Der er tale om noget, der *gøres* og *gøres* sammen. Det er mit håb, at denne afhandling, ved at bestræbe sig herpå, samtidig er lykkedes med at formidle solidaritet for mine medforskeres handlinger og perspektiver og *berigennem* muligheder for gensidige refleksioner over forbindelserne mellem dem og forbindelser i praksis.

Som jeg skrev i min indledning til denne afhandling er det i sidste ende ikke op til forskningen selv at definere om den er kritisk eller frugtbar. Det afgøres ikke af bestemte intentioner eller metodikker, men i sidste instans af, om de mennesker, der læser den, oplever at den er aktuel, relevant og vedkommende. Slår den hovedet på sømmet eller helt ved siden af? Det er modtagerne af forskningen, der suverænt afgør forskningens kritiske kvalitet, idet kritisk forskning på godt og ondt altid kun vil vinde status, hvis den bidrager til en *social* udvikling af de fænomener, praksisser og de handlesammenhænge, den beskriver. Kritik handler derfor om at tilskynde refleksioner over forbindelser i praksis. Heraf følger også den forestilling, at viden ikke nødvendigvis nuanceres gennem entydighed, klarhed og forenkling, men modsat også gennem fremvisning af kompleksitet og tvetydighed. Dette betyder ikke, at analytiske reduktioner og forenklinger ikke kan være relevante og, i et eller andet omfang, nødvendige. Det betyder blot, at entydige bestemmelser af sociale processer ofte vil være ufrugtbare i forhold til *demokratiske* udviklinger af samme, hvorfor fremstillinger af kompleksitet og tvetydighed i et demokrati må forstås som gyldige videns-kriterier og kundskabsidealer.

# Litteratur

- Aagaard, K. N., Olsén, P., Nielsen, B. S. (2006) Deltagelse som kritik. I Nielsen, H.K. & Horn, F. (red.) *Kritik som deltagelse*. s. 219-40. Århus: Klim.
- Alvesson, M. & Thomson, P. (2005) Post-Bureaucracy? I *The Oxford Hand book of work and organization*.. s. 485-507. New York: Oxford University Press.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2003) *Studying management critically*. London: Sage.
- Arendt, H. (1998) *The Human Condition*. London: The University of Chicago Press.
- Argyris, C. (1993). Teaching Smart People how to Learn, *Harvard Business Review*, May-June, s. 99-109.
- Asplund, J. (1987) *Det sociale livets elementære former*. Stockholm: Bökforlaget Korpen.
- Atkinson, J. (1984) Manpower Strategies for flexible organizations. I *Personnel Management*, årgang 16: 8, s. 28-31
- Atkinson, J. (1985) Flexibility, Uncertainty and Manpower Management. IMS Report, nr. 89, Brighton: Institute of Man-power Studies
- Auerbach, E. (2003) *Mimesis: The Representation of Reality in Western Literature*. (Fiftieth anniversary edition. Princeton University Press.
- Axel, E. (2009) Situeret projektering i et byggeprojekt, I *Nordiske Udkast*, 37, s. 97- 118. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Axel, E. (2009b) What Makes us Talk about Wing Nuts? I *Theory and Psychology*, 19, s. 275-295. Sage Publications.
- Axel, E. (2002) *Regulation as Productive Tool Use*. Roskilde: Roskilde University Press.
- Bauman, Z. (2003) *Frihed*. København: Hans Reitzels forlag.
- Bauman, Z. (2001) *Community – seeking safety in an insecure world*. Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (1992) *Intimations of Postmodernity*. London: Routledge.
- Bauman, Z. (1994) *Alone again: ethics after certainty*. London: Demos
- Bauman, Z. (2001) *The Bauman Reader*. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Beck, U. (1997) *Risikosamfundet – på vej mod en ny modernitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (2002) Individualisering i moderne samfund

- en subjektorienteret sociologisk perspektiver og kontroverser. I *Slagmark – tidskrift for idehistorie*, 34, s. 13-36.
- Bernild, O. (2003) *Om velfærdsstatens udvikling efter Hegel*.  
<http://etnologi.ku.dk/omuddannelsen/arbejdspapirer/87-91366-01-1.pdf/>
- Bernstein, R. (1971) *Praxis and Action*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Bernstein, R. (2002) *Radical Evil*. Oxford: Polity Press.
- Berman, M. (1983) *All That Is Solid Melts Into Air*. London: Verso.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (2005) *The New Spirit of Capitalism*. London: Verso.
- Bourdieu, P. (2007) *Den praktiske sans*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bourdieu, P. (1994) *Af praktiske grunde. Omkring teorien om den menneskelige handel*. København: Hans Reitzels Forlag. .
- Bramel, D. & Friend, R. (1981) Hawthorne, the Myth of the docile worker, and class bias in psychology. I *American Psychologist*, 36, s. 867- 878.
- Braverman, H. (1998) *Labor and the Monopoly Capital – The degradation of work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
- Bregm, K. & Hvid, H. (1993) *Nyt arbejdsliv og bæredygtighed i Skandinavien*. København: Forlaget Sociologi.
- Brinkman, S. (2007) Det nye præsteskab – religion som Ritalin for folket. I *Medarbejder eller modarbejder – religion i moderne arbejdsliv*. Haviv, J. (red). Randers: Forlaget Klim.
- Busch-Jensen, P. (2004a) Det (måske knap så) autonome subjekt. I *Psyke & Logos*. 25:2, s. 420-447. Psykologisk Forlag.
- Busch-Jensen, P. (2004b) Frihedens former og fælder i nyliberalismens tidsalder. I *Psyke & Logos*. . 25:2, s. 472-493. Psykologisk Forlag.
- Busch-Jensen, P. (2002) Virksomhedsteori anno 2002. I *Nordiske udkast*. 2002: 2, s. 33-54. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Butler, J. (2004) *Undoing Gender*. London: Routledge.
- Bäck-Wiklund. (2004) Nye tendenser I tidsfælden. I Hviid Jacobsen & Tonboe (red.) *Arbejdssamfundet*. København: Hans Reitzels forlag.
- Carr, N.G. (1999) Being Virtuel: Character and the New Economy. I *Harvard Business Review*. Maj-juni, s. 181-90.
- Carver, T. (1998) *The Postmodern Marx*. Manchester University Press.
- Casey, C. (1995) *Work, self and Society – After Industrialism*. London: Routledge.
- Casey, C. (1999) ‘Come Join Our Family’: Disciplin and Integration in Corporate Organizational Culture. I *Human Relations*, 52: 2, s. 155-178.
- Castells, M. (2003) *Netværksamfundet og dets opståen*. København: Hans Reitzels

- Forlag.
- Castree, N. (2006) The Detour of Critical Theory. I Castree & Gregory (red.) *David Harvey – a critical reader*. London: Blackwell Publishing.
- Clawson, D., Neustadtl, A., Scott, D. (2003) The Access Process: Loopholes as a System. I Handel (red.): *The Sociology of Organisations*. Sage Publications.
- Chandler, A.D. (2003) The Emergence of Managerial Capitalism. I Handel (red.) *The Sociology of Organisations*. Sage Publications.
- Champy, J. & Hammer, M. (1995) *Omstrukturering af virksomheden*. København: Borgens Forlag.
- Cole, M. (1996) *Cultural Psychology*. Harvard University Press.
- Collins, R. (2000) *Max Weber*. København: Hans Reitzels forlag.
- Cooper, R. & FOX, S. (1990) The texture of organizing, I *Journal of Management Studie*, 27, s. 575-582.
- Cooperrider, D., Ludema, J. & Barrett, F. (2001) Appreciative Inquiry. I Reason & Bradbury (red.) *Handbook of Action research*. Sage.
- Coren, A. (1996) *A Psychodynamic Approach to Education. Insight*. London
- Costall, A. (1995) Socializing Affordances. I *Theory & Psychology*. 5: 4, s. 467-481. Sage Publicaions.
- Crozier, M. (1964) *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dahler Larsen, P. (2005) Dokumenter som objektiveret social virkelighed. I Järvenen og Mik-Meyer (red.). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Dam, T. (2007) Politisk kompetence: om evnen til at være kritisk. I Nielsen & Olsen (red.) *Pædagogiske værdier & politik*. Danmarks Pædagogiske Universitet.
- Davies, B. & Harré, R. (1990) Positioning: The Discursive production of selves. I *Journal for the Theory of Social Behavior*, 20: 1.
- Davies, B. & Petersen, E.B. (2005) Intellectual workers (un)doing neoliberal discourse. I *International Journal of Critical Psychology*, 13.
- Deleuze, G. (2006). *Forhandlinger*. København: Det lille Forlag.
- Desai, M. (2004). *Marx's Revenge: the resurgence of capitalism and the death of statist socialism*. London: Verso.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (2003) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. I Handel (red.) *The Sociology of Organisations*. Sage Publications.
- Deming, E. W. (1986) *Out of the Crises*. Cambridge University Press.
- Derrida, J. (1994) *Specters of Marx*. New York: Routledge

- Derrida, J. (1996) Remarks on Deconstruction and Pragmatism. I Mouffe, C. (red.) *Deconstruction and Pragmatism*. s. 77-88. London: Routledge.
- Deetz, S. (2003) Disciplinary Power, Conflict Suppression an Human Resource Management. I Alvesson & Willmott (red.) *Studying management critically*. s. 23-45. Sage Publications.
- Doel, M. (2006) Dialectical Materialism: Stranger than Friction. I N. Castree & D. Gregory (red.) *David Harvey – a critical reader*. Blackwell Publishing.
- Dreier, O. (2008) *Psychotherapy in Everyday Life*, Cambridge University Press.
- Dreier, O. (1999) Læring som ændring af personlig deltagelse i sociale kontekster. I Nielsen, K. & Kvale, S. (red.) *Mesterlære – læring som social praksis*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Dreier, O. (1998) Tradition og fornyelse i dansk psykologi, i *Nordisk Udkast*, årg. 26., s. 23-38. Dansk psykologisk Forlag.
- Dreier, O. (1994) Personal Location and Perspectives – Psychological Aspects of Social Practice, i *Psychological Yearbook*, 1. København: Museum Tusulanum Press. .
- Durkheim, E. (1982). *The Rules of the Sociological Method*. New York. Free Press.
- Elkjær, B. (2005) *Når læring går på arbejde – et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur. .
- Elle, B. (2006) Pædagogisk psykologi mellem kritik og disciplinering. I Elle & Nissen (red.) *Pædagogisk psykologi – perspektiver og positioner*. Roskilde Universitetsforlag.
- Ekman, S. (2010) *Authority and Autonomy - Paradoxes of Modern Knowledge Work*. PhD afhandling. Institute for Management, Politics and Philosophy Copenhagen Business School.
- Engeström, Y. (1999) Activity theory and individual and social transformation, I *Perspectives on Activity Theory*, Cambridge University Press
- Engeström, Y. (1987) *Learning by Expanding - An Activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Eriksen, C. (2007) Det guddommelige selv på arbejde. I Haviv, J. (red.). *Medarbejder eller modarbejder – religion i moderne arbejdsliv*. Randers: Forlaget Klim.
- Evertson, C. & Green, J. (1986) Observation as Inquiry and Method. I M.C.Wittrock (red.) *Handbook of Research of Teaching*, s. 162, 213. New York: Macmillan Publishing Company.
- Feenberg, A. (2001) Marcuse and the Aestheticization of Technology. I Wilkerson & J. Paris (red.). *New Critical Theory: Essays on Liberation*. Boston: Rowman & Littlefields Publishers. S. 135-155.

- Florida, R. (2005) *Den Kreative Klasse*. København: Gyldendals Bogklubber.
- Fogh Jensen, A. (2009) *Projekt mennesket*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Foster, J.B. (1998) Introduction to the new Edition. I Braverman, H. *Labor and Monopoly Capital*. New York: Monthly Review Press.
- Foucault, M. (1970) *The order of things*. London: Tavistock.
- Foucault, M. (1972) *The Archaeology of Knowledge*. London: Tavistock
- Foucault, M. (1977) *Discipline and Punish. The birth of the prison*. London: Penguin Books.
- Foucault, M. (1980) *Power/knowledge*, New York: Pantheon.
- Foucault, M. (1984) Truth and Power, i P. Rabinow (red.) *The Foucault Reader*. London: Penguin Books, .
- Foucault, M. (1984) Nietzsche, Genealogy, History. i P. Rabinow (red.), *The Foucault Reader*. London: Penguin Books, .
- Foucault, M. (1985) *The use of Pleasure. The history of Sexuality vol. 2*. UK: Random house.
- Foucault, M. (1994) *Viljen til Viden. Seksualitetens historie 1*. Frederiksberg: Det lille Forlag.
- Foucault, M. (1997) What is Enlightenment. I P. Rabinow (red.) *Ethics*. London: Penguin Group. .
- Foucault, M. (2008) *Sikkerhed, territorium, befolkning*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Fuglsang, E. & Vønsild, W. (1998). Informationsteknologi og pædagogik – Indkredsning af et nyt felt. I J. Bjerg (red). *Pædagogik – en grundbog til et fag*. København: Hans Reitzels forlag, .
- Fukuyama, F. (1992) *The end of History and the last man*. New York: The Free Press.
- Gergen, K. (1994) The Limits of pure Critic. I H.W. Simons & M. Billig (red) *After postmodernism: Reconstructing Ideology Critic*. London: Sage Publications.
- Gergen, K. (1984) *Realities and relationships, Soundings in social construction*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gherardi, S. (2006) *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Blackwell Publishing.
- Graham, L. (1993) Inside a Japanese Transplant. I M. Handel (red) *The Sociology of Organisations*. (2003) Sage Publications
- Hagedorn-Rasmussen, P. (2003) *Forandring som vare*. Forlaget Sociologi.
- Harrison, B. (2003) Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility. I Handel (red.) *The Sociology of Organisations*. Sage Publications.

- Harvey, D. (1990) *The Condition of Postmodernity*. Blackwell Publishing.
- Harvey, D. (1996) *Justice, Nature & the Geography of Difference*. Blackwell Publishing.
- Haviv, J. (red) (2007) *Medarbejder eller modarbejder – religion i moderne arbejdsliv*. Randers: Forlaget Klim.
- Hegel, G.W.F. (1807/1996) *Åndens Fænomenolog*. I *Hegel*. København: Munksgaard.
- Heidegger, M. (1971) *Pointry, Language, Thought*, New York: Harper & Row.
- Heidegger, M. (1999) *Spørgsmålet om teknikken*. København: Nordisk Forlag.
- Heidegger, M. (2000) *Sproget og ordet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hildebrandt, S. & Stadil, C. (2007) *Company Karma*. Forlaget Børsen
- Hirrrchhorn, L. & Gilmore, T. (1992) The New Boundaries of the Boundary-less Company. *Harvard Business Review*. Maj-Juni.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart – commercialization of human feeling*. Los Angeles: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (1997) *The Time Bind*. New York.: Henry Holt & Company.
- Hochschild, A. R. (2004) Gennem sprækker i tidsfælden. I Hviid Jacobsen & Tonboe (red.) *Arbejdssamfundet*. København: Hans Reitzels forlag.
- Holz kamp, K. (1979) Kan der være en kritisk psykologi inden for rammerne af den marxistiske teori?. I Dreier (red.) *Den kritiske psykologi*. København: Rhodos.
- Holz kamp, K. (1983) *Grundlegung der Psychologie*. Frankfurt/Main: Campus Forlag.
- Holz kamp, K. (1998) Daglig livsførelse som subjektvidenskabeligt grundkoncept, i *Nordiske udkast*, nr. 2. s.3-32.
- Holz kamp, K. (In Press) What Could a Psychology from the Standpoint of the Subject Be? In U. Osterkamp & E. Schraube (red.) *Turning Psychology Upside Down. Writings of Klaus Holz kamp*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Honneth, A. (2003) *Behovet for anerkendelse*. København: Hans Reitzels forlag.
- Huws, U. (2003) *The making of a Cybertariat*. London: The Merlin Press.
- Højholt, C. (2000) Børns udvikling og deltagelse – en teoretisk udfordring. I *Nordiske Udkast*, nr. 1, s-43-59.
- Højholt, C. (2010) Styringsteknologier og professionel praksis: på tværs af familiearbejde og inklusion i folkeskolen. I U.J. Jensen, M. Nissen, K. Thorgaard (red.) *Viden, politik og sundhed*. s. 171-196. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Illouz, E. (2007) *Cold Intimacies – The making of emotional capitalism*. San Francisco: Wiley.



- Ingold, T. (2000) *The Perception of the Environment*. London: Routledge.
- Jameson, F. (1984). Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism, I *New Left Review*, 146, s. 53-92.
- Jensen, M. (2004) Mobilitet i tid og rum, I Hviid Jacobsen & Tonboe (red.) *Arbejds-samfundet*, København: Hans Reitzels forlag.
- Jensen, R. (1999) *Dream Society – Hvordan det kommende skift fra fakta til følelser vil påvirke erhvervslivet og vor hverdag*. Institut for Fremtidsforskning. Jyllandspostens erhvervsbøger.
- Jensen, U.J. (1999) Categories in Activity Theory: Marx's Philosophy Just-in-Time I Chaiklin. (red) *Activity Theory and Social Practice*. Aarhus University Press.
- Kant, I. (1784/2004) An Answer to the question: What is Enlightenment. Hentet december 2005 fra: <http://www.english.upenn.edu/mgamer/Etexts/kant.html>.
- Kirkeby, O.F. (2007) Religiositet og begrebet 'arbejdstid'. I Haviv, J. (red.) *Medarbejder eller modarbejder – religion i moderne arbejdsliv*. Randers: Forlaget Klim.
- Kristensen, S. & Krogstrup, H. (1999) *Deltagende Observation – introduktion til en forsknings metodik*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kunda, G. (1992) *Engeneering Culture*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kvale, S. (2003) The Church, The Factory and the Market. I *Theory & Psychology*. 13(5), s. 579-603. Sage Publications.
- Lahire, B. (2003) From the habitus to an individual heritage of dispositions. Towards a sociology at the level of the individual. I *Poetics*. 31, s. 329-355.
- Latour B. (1987) *Science in action*. Open University Press.
- Lave, J. & Wenger, E. ) *Situated Learning*, Cambridge University Press.
- Lave, J. (1999) Læring, Mesterlære, social praksis, I K. Nielsen & S. Kvale (red.) *Mesterlære – læring som social praksis*. København: Hans Reitzels Forlag. S 35-53.
- Lave, J. (2008) Situated Learning and Changing Practice. I Amin & Roberts (red.), *Community, Economic creativity and organization*. New York: Oxford University Press. , 283-297.
- Leontjev, A. N. (1977/83) *Virksomhed, bevidsthed. Personlighed*. Forlaget Progress.
- Levy, D., Alvesson, M., Wilmott, H. (2003) Critical Approaches to Strategic Management. I Alvesson & Willmott (red.) *Studying management critically*. Sage Publications. s. 23-45.

- Lobkowitz, N. (1967) *Theory and Practice: history of a concept from Aristotle to Marx*. Notre Dame.
- Ludema, J.D., Wilmot, T.B., Srivastva, S. (1997) Organizational Hope: reaffirming the constructive task of social and organizational inquiry. I *Human Relations*, 50:8, s. 1015-1052.
- Lund, H.L., Hvid, H., Nielsen, K.T., Kamp, A. (2008) *Fleksibilitet på godt og ondt*, FTF-notatet. Dokumentation nr. 7. Hentet januar 2010 fra: [http://www.ftf.dk/filadmin/Bruger\\_filbibliotek/Arbejdsmarked/Besk\\_aeftigelse/Fleksibilitet.Samletversion3.pdf](http://www.ftf.dk/filadmin/Bruger_filbibliotek/Arbejdsmarked/Besk_aeftigelse/Fleksibilitet.Samletversion3.pdf)
- Lyhne, V. (2002) Pierre Bourdieu, i Bourdieu & Panofsky, *Gotik*, Århus. Forlaget Klim. s. 128-142
- Mahmud, I. K. (2009) *"To belong everywhere and nowhere" – fortællinger om muslimskhed, fællesgørelse og belonging*. Phd-afhandling. Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning. Roskilde Universitet.
- Martin, B. (2001) Redemption in the Impasse: An other Communism. I Wilkerson & J. Paris (red.). *New Critical Theory: Essays on Liberation*. Boston: Rowman & Littlefields Publishers. S. 37-49
- Marx, K. (1970) *Økonomi og filosofi – Ungdomsskrifter*. København: Gyldendal.
- *Kritik af den Hegelske Retsfilosofi*, s. 51-66.
  - *Økonomi og filosofi*, s. 67-86.
  - *Teser om Feuerbach og Den tyske ideologi*, s. 91-129.
  - *Det Kommunistiske partis manifest*, s. 159-190.
- Marx, K. (2010) *Kapitalen*. Hentet juni 2010 fra: <http://www.marxister.dk/kapitalen.php>.
- Mattes, P. (1999) Postmodern Challenges to the Conservative Anchoring of Critical Psychology. I Maiers et al. (red.) *Challenges to Theoretical Psychology*. Ontario: Captus press.
- McGregor, D. (2003) The Human side of Enterprise. I Handel (red) *The Sociology of Organisations*. Sage Publications.,
- McKinlay, A. & Starkey, P. (1998) *Foucault, Management and Organisation Theory*. London: Sage Publications.
- McKinlay, A. (1999) Recasting the Invisible Hand? Strategy, Structure and Process in UK Manufacturing 1970-97. I *Contemporary British History*, 13:3, s. 148-63.
- Millar, P. & Rose, N. (1988) The Tavistock Programme: The Government of Subjectivity and Social Life. I *Sociology*, 22, s. 171-192.
- Mørck, L.M. & Niseen, M. (2001). Vilde forskningsprocesser. Kritik, metoder og læring i socialt arbejde. I *Nordiske Udkast* 29: 1, s. 33-60
- Nielsen, K. & Steinar, K. (red) *Mesterlære – læring som social praksis*. København:

Hans Reitzels Forlag.

- Nielsen, B. S. (2007). At lave noget for dets egen skyld. I *Social Kritik*, årgang 19: 112, s. 44-56.
- Nielsen, P. (2007) Kapitalismens fortryllelser. I Haviv, J. (red.) *Medarbejder eller modarbejder – religion i moderne arbejdsliv*. Randers: Forlaget Klim.
- Nissen, M. (2002) Det kritiske subjekt. I *Psyke & Logos*, nr.1. Psykologisk Forlag.
- Nissen, M. (2004) Communities og interPELLerende fællesskaber. I Berliner (red.) *Fællesskaber*. København: Frydenlund. .
- Nissen, M. (2011, In press) *The Subjectivity of Participation*. Palgrave MacMillan
- Olesen, F & Kroustrup, J. (2007) ANT – beskrivelsen af heterogene aktørnetværk. I Jensen, Lauritsen, Olesen (red.) *Introduktion til STS. Science, Technology, Society*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Olsén, P. (1978) *Historie og Psykologi*, Dansk Psykologisk forlag.
- Olsén, P. (1979): Sjælen er kroppens fængsel, i *Kontext*, nr. 39. Århus, Modtryk.
- Olsén, P. (2008a) Meningsskabelse og meningstab, I *Arbejdets Kerne*, red. O. H.Sørensen et al. Frydenlund.
- Olsén, P. (2008b) ”Hvis vi bare kunne få fred til at passe vores arbejde...” – om mening, forandring og psykisk arbejdsmiljø. I *Arbejdsliv*, 10: 4, s. 43-59.
- Osterkamp, U. (1999) Subjectivity and the Other. I Maiers et al. (red.) *Challenges to Theoretical Psychology*. Ontario: Captus press.
- Parker, M. (1992) Postmodern Organizations or Postmodern Organization Theory? I *Organizational Studies*, 13, s. 1-17.
- Pine, J. & Gilmore, J. H. (1999) *The experience economy*. New York: Library of Congress Cataloging-in-Publication-data.
- Piore, M.J. & Sabel, C.F. (1984) *The Second Industrial Divide - possibilities for prosperity*. New York: Basic Books, Cop.
- Powell, W. W. (2003) Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. I Handel (red.) *The Sociology of Organisations*. Sage Publications.
- Powell, T. (1995) Total Quality Management as competitive Advantage: a review and empirical study. I *Strategic management journal*. 16, s. 15-37.
- Prætorius, N. U (2004) Livet som undtagelsestilstand. I *Psyke & Logos* . årgang 25: 2, s. 728-761. Dansk Psykologisk forlag
- Rasmussen, J. (1999) Mesterlære og den almene pædagogik. I Kvale, S. (red) *Mesterlære - læring som social praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Rasmussen, O. V. (2009) ”Just in time” - hvordan overgå diagnoserne og

- skabe viden på stedet. I *Pædagogiske psykologiske tidskrift*. Årgang 46: 3, s. 167-187.
- Rogers, C. (1967) Learning to be free. I Rogers & Stevens (red.) *Person to Person: The problem of being Human*. Real People Press.
- Rose, N. (1996) *Inventing ourselves: psychology, power and personhood*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rose, N. (1999) *Powers of Freedom*. Cambridge University Press.
- Røvik, K. A. (1998) *Moderne organisationer: trender i organisationsstærken ved tusendsårs-skiftet*. Fagbokforlaget.
- Salomon, K. L. (2007) Nyliberal kosmologi? – åndelighed og værdtibasering som arbejdspladsens teologi. I Haviv, J. (red) *Medarbejder eller modarbejder – religion i moderne arbejdsliv*. Randers: Forlaget Klim.
- Schonberger, R. (1994) Human Resource Management – Lessons from a Decade of Total Quality Management and Reengineering. I *California Management Review*. Årgang 36: 4, s. 109-123.
- Schön, D. A. (2001) *Den reflekterende praktiker*. Århus: Forlaget Klim.
- Schraube, E. (2009) Technology as Materialized Action and its Ambivalences. I *Theory & Psychology*, 19: 2, s. 296-312.
- Sennett, R. (1999) *Det fleksible menneske*, Forlaget Hovedland.
- Sennett, R. (2006) *Den ny kapitalisme kultur*. Forlaget Hovedland
- Sennett, R. (2008) *The Craftman*. London.
- Simmel, G. (1998) *Hvordan er samfundet muligt*. København: Gyldendal.
- Star, S. L. & Bowker, G. (2000) *Sorting Things Out*. Massachusetts: MIT Press.
- Strathern, M. (1995) *Shifting Contexts: Transformations in Anthropological Knowledge*. Taylor & Francis. London.
- Suchman, L. (1987) *Plans and Situated Actions*. Cambridge University Press.
- Søndergaard, D.M. & Staunæs, D. (2005) Interview i en tangotid. I Järvenen og Mik-Meyer (red) *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. Hans Reitzels Forlag.
- Søndergaard, D.M. (2002) Subjektivering og desire – begreber på empirisk arbejde i akademia. I *Psyke & Logos*, Årgang 23:1.
- Taylor, C. (1984) Foucault on Freedom and Truth. I *Political Theory*, Årgang 12: 2, s. 152-86.
- Taylor, C. (1995) *Philosophical Arguments*, Harvard University Press.
- Teo, T. (1999) Dialectics of Critical Psychologies in Germany. I Maiers et al. (red.) *Challenges to Theoretical Psychology*. Ontario: Captus press.
- Thompson, P. & MCHugh, D. (1995) *Work Organisations*. London: Macmillan Press.
- Thompson, P. & Warhurst, C. (1998) *Hands, Hearts and Minds: Changing*

- Work and Workers at the End of the Century. I *Workplan of the Future*. London: Macmillan Press.
- Thrift, N. (2005) *Knowing Capitalism*. Sage Publications.
- Tynell, J. (2001) *Da medarbejderne blev en ressource*. Speciale på Kommunikation på RUC.
- Tynell, J. (2002) Det er min egen skyld – nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource management. I *Arbejdsliv*, nr. 2: 7, s. 25-45
- Wagner, P. (2008) *Modernity as Experience and Interpretation*. Cambridge: Polity Press.
- Walton, R.E. (1985) From control to Commitment in the Workplace. I Handel (red) *The Sociology of Organisations*. Sage Publications.
- Walzer, M. (1983) *Spheres of Justice*. New York: Basic Books.
- Wenger, E. (1998) *Communities of Practice*. Cambridge University Press.
- Wheeler, K. (1975) *The Townsman*. Timelife books
- Wilkerson, S. W. (2001) Inhabiting hope: Contributions to a New Materialist Phenomenology. I Wilkerson & J. Paris (red.). *New Critical Theory: Essays on Liberation*. Boston: Rowman & Littlefields Publishers.
- Wittel, A. (2001) Toward a Network Sociality. I *Theory, Culture & Society*. Årgang 18: 6, s. 51-76.
- Winner, L. (1997) Artefact/Ideas and political Culture. I A.H. Teich (red) *Technology and the Future*. New York: St. Martin Press.
- Winner, L. (1986) Do Artifacts Have Politics? I Wacjman & MacKenzie (red), *The Social Shaping of Technology*. Open University Press.
- Zahavi, D. (2003) Førsproglig Selvbevidsthed. I *Subjektivitet og videnskab – bevidsthedsforskning i det 21. århundrede*. Roskilde Universitets Forlag.
- Zahavi, D. (2002) Kan fænomenologien naturaliseres? I *Psyke & Logos*, 23: 1.
- Østergaard, C. (1999) Salgslærlinge på tværs. I Nielsen & Kvale (red.) *Mesterlære - læring som social praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Åkerstrøm Andersen, N. & Born, A. (2001) *Kærlighed og Omstilling*. Nyt fra samfundsvidenskaberne.
- Åkerstrøm Andersen, N. (2006) *Partnerskabelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Åkerstrøm Andersen, N. (2008) Velfærdsledelse: diagnoser og udfordringer. I Sløk og Villadsen (red.): *Velfærdsledelse. I den selvstyrende velfærdsstat*. København: Hans Reitzels Forlag.

# English abstract

## **Flexibility and community – the doing of collectivity in modern worklife**

This dissertation springs from a 2 year long qualitative study of everyday life and work in a successful advertising company in Denmark. Cat/WebCorp (synonym) has been able to attract some major market players as customers and the key to success lies in a heavy focus on value-based management, flexibility and decentralisation, and hence on a heavy use of new technology and work-flow engines. As the managers put it: "It's all about the development of technical-organizational flexibility that allows you to adjust to shifting customers needs, reduce time of circulation and increase speed of action, that way attracting, retaining and growing with your customers". My point of departure was an interest in the opportunities and challenges of doing community and collectivity in the wake of this "model" for 'best practise' and the conditions for action and participation that the 'flexible specialization' and "Lean production Just-In-Time" has on offer.

Somewhat naïve perhaps, my initial idea was that the divisions of profession were withering; the class struggles under cancellation, and the structures of privileges under liquidation amongst modern knowledge workers. Hence new interesting questions needed to be asked about what new kind of collectivity and community would emerge from these transformations. Instead however - even though the customers were thriving, business was growing and the economy still blooming- I seemed to witness an ongoing cultural, social and profession-based polarization of the participants in Cat/WebCorp. The polarizations did not spring from conflicts about wages or status. Instead they seemed to emerge from other questions and dilemmas related to everyday negotiations and distributions of opportunities for learning, participation, and jobsecurity. In order words: conflicts revolving the participant's conditions of action. On top of that it seemed impossible to isolate these conflicts to merely internal dynamics and relationships, since they seemed inseparably weaved into customer-relations and the way these relations were handled as well as entangled with more general market conditions and transformations.

To some of the participants, work appeared to increasingly resemble traditional factory work, hence more and more employees started to complain about the development of things. What was really interesting, however, was

that the same employees still did not portray these organizational developments as conflictual, but rather kept on describing their company in positive terms: as a frontrunner company of the future, whose focus on employee involvement and development, clearly put the well-being, and satisfaction of their employees in the centre.

My dissertation can be read as an attempt to understand how these opposing impressions and tendencies, and the many dilemmas, they are entangled with, are connected, dealt with and held together in Cat/WebCorp. Simultaneously I have tried to maintain my initial interest in the forms of community and collectivity that seem to emerge from the everyday life dynamics in Cat/WebCorp: their functioning and cohesiveness and/or lack thereof.

The questions that pushed on me seemed to broaden and weave into new issues and problems; problems of both theoretical and methodological nature. Concepts such as “class” and “class struggle” started to haunt in the background, but in ways I found myself short of concepts to describe. Also the use of technology in Cat/WebCorp seemed to have a rather more prominent role, than I initially imagined and this too posed issues I needed to clarify and address. Finally the concrete conditions and relations of production seemed to have a huge impact on the dynamics, which unfolded. Hence I also faced the challenge of conceptualizing the “material force” of the social facts of everyday life, but in ways that took into account the many late-modern reservations regarding traditional base-superstructure thinking, and the need for consistency within my own theoretical perspectives. To sum up, I became far more occupied, than I initially imagined, with question of work-related processes of marginalisation in modern forms of management and work-collaboration.

Key concepts in the dissertation are flexibility, technology, Human Resource Management, time and space, community, causality, development, knowledge, practice and communities of practise. The study is about the complex meaning of these phenomenon, the complex connections between them and the unfolding of their situated use, social significance and political imaginary.

The participants in Cat/WebCorp seem to share a number of values, norms and ideas. Values, norms and ideas such as autonomy, meritocracy, community and social justice; the importance of readiness for change, the willingness to take on new responsibilities, personal vigour, creativity and the importance of a developmental work-environment. Nevertheless the participants still address these norms and values from highly different “localities”

and hence experience very different conditions on which to realize them, accredit themselves and gain influence on their work. During my work with this dissertation it has become increasingly clear to me, that the social and professional differences and structures of privileges in Cat/WebCorp were not so much founded on a high or low degree of personal insight and professionalism, or on a more or less valuable inventory of inner personal resources and potentials. The social differences to a large degree rather reflected the fact that the participants engagement, creativity and willingness to take risks and take on responsibility were in fact introduced to highly different conditions of action and possibility. Hence the employees – even though they had no problem accepting a set of common norms, values and ideals, were at the same time left with very different resources to realize these norms, values and ideals in the ways required and recognized as laudable in the overall context.

It goes without saying, that these dynamics are hard to capture using an individualistic theoretical framework. However it is my impression that some important aspects of these dynamics do not sit well with more institutional-structural perspectives and/or post-structural discourse-analytical approaches. For this reason I try to contribute to an alternative dialectic approach to these issues and argue for its necessity. Supporting elements for this ambition are the conceptualization of Capitalism not as a money-economy, but rather as a kind of ‘economy of possibilities’ – a conceptualization I unfold and use in the dissertation in order to develop a sketch for a more subject-scientific approach to everyday life power-relations and structural dimension.

The managers and employees describe the organizational developments as rational, economical, causal and planned. However everyday life in Cat/WebCorp also has rather different storylines and impressions to offer. Impressions that point to a more ad-hoc logic-of-the-moment development, that depict how the organization is moved and framed foremost by the participants attempts to deal with contradictory conditions of action and complex social dilemmas.

The theoretical and methodological point of departure for this dissertation is that the participants in Cat/WebCorp by their actions are conditions for each other. For this reason the work-conditions are complex and filled with dilemmas; dilemmas that take specific situated forms, even though they should not be understood as arbitrary and only situated. Everyday life in Cat/WebCorp can be characterized as a conflictual cooperation about what possibilities to pursue and what dilemmas to address and how. To describe this however also requires a description of *what* dilemmas the participants needs to deal with and how they are afforded to deal with them. This again



requires, I argue, an interest not only in the pitfalls of modern management and flexible work, but also in its new attractions, advantages, progressions and possibilities. Addressing these questions and issues seem paramount if we are to understand how and why the participants workday change the way its does and how these developments relate to dialectic processes between the participants own actions and experiences and the social-materiel conditions of the organization.

*My theoretical approach*

The dissertation is interdisciplinary and social-psychological in character, with a strong focus on qualitative research-methods and everyday-life practice. Practice represents the basic empirical and analytic category and my conception of this category is inspired by different theoretical frameworks, within which Practice is conceptualized as a mediating unity between subject and object; humans and the world we live in. From this springs particular approaches to a number of other concepts. Concepts such as technology, community, organization, development, knowledge, power, substans and causality. I discuss my approach to these concepts as I go along, and doing so I draw heavily on a number of practice-orientated theories, mainly Critical psychology (Klaus Holzkamp) and the Theory of Situated Learning (Jean Lave & Etienne Wenger). That said, I also draw on post-structuralist works and arguments, not least the work of Michel Foucault, while at the same time using thoughts, arguments and analysis from Labour Process Theory with a somewhat more Critical Theoretical cut on things. Basically this amounts to the fact that the dissertation also gets into all sorts of theoretical entanglements. I try to navigate and discuss these entanglements using concepts from Critical Psychology and Situated Learning. One might say that Critical Psychology and Situated Learning Theory form the platform, on which other approaches are presented, discussed and weaved into one another and into the argumentation. However, extending this movement, the scope of my platform is also put to the test and therefore in conclusion discussed – not least in relation to the following questions:

*How do we combine a situated approach with an interest in broader societal relationships and power-structures – how – if at all – can we conceptualize and seize the connection and movement from the particular to the general?*

*How do we combine a subject-scientific interest in the phenomenological dimension of social practice with a continued interest for the material force of the social facts and the 'objective' conditions of work and production?*

*How – if at all – can we practice critical thinking and research, that at once endeavor to show solidarity and sensitivity to the uniqueness of social situations, but at the same time endeavor to analyse this uniqueness critically and political-analytically?*

# Dansk resumé

## **Fleksibilitet og fællesskab – frembringelsen af nye former for fælleshed i moderne arbejdsliv**

Denne afhandling udspringer af en 2 år lang kvalitativ undersøgelse af hverdagsliv og arbejde i en succesfuld reklame virksomhed i Danmark. Cat/WebCorp (synonym) har været i stand til at tiltrække nogle af de helt store spillere på markedet som kunder og nøglen til succes ligger i en stor fokus på værdibaseret ledelse, fleksibilitet og decentralisering, og dermed på en kraftig brug af ny teknologi og arbejds-flow processystemer. Som lederne udtrykte det: "Det handler om udvikling af teknisk-organisatorisk fleksibilitet, der giver dig mulighed for at tilpasse dig skiftende kundebehov, reducere cirkulationstid og øge hastigheden af beslutninger og handling og på den måde tiltrække, fastholde og vokse med dine kunder". Udgangspunktet for mit samarbejde med Cat/WebCorp var en interesse for hvilke muligheder og udfordringer, samt hvilke former for fællesskab og kollektivitet, der opstod i forlængelse af denne forretningsmodel og de handlebetingelser, der kendetegner fleksible specialisering og *Lean* produktion lige-til-tiden.

Mit oprindelige afsæt var – lidt naivt -, at de faglige grupperinger var under opløsning, klassekampen afblæst og de vante privilegiestrukturer under afvikling blandt moderne vidensmedarbejdere, hvilket lagde op til spændende nye spørgsmål om, hvilke fællesskabsformer, der ville træde frem under disse transformationer. Dette var mit oprindelige fokus og når jeg skriver om det, hænger det sammen med, at det ændrede sig undervejs. I løbet af mine to år i virksomheden foregik i stedet en fortløbende både faglig, kulturel og social polarisering af ledere/mellemledere og de almindelige medarbejdere. En polarisering, der dog ikke så meget synes at handle om interessekonflikter omkring løn og status, men også om andre forhold: deltagernes handle- og læringsmuligheder. Ligeledes synes polariseringerne ikke blot at vedrøre rent interne dynamikker og forhold. De synes også vævet ind i nye kunderelationer og mere almene markedsvilkår og transformationer og håndtering af samme.

Arbejdet i Ad/NetCorp syntes til stadighed at minde mere og mere om fabriksarbejde for stadigt flere af medarbejderne, hvorfor de også begyndte at beklage sig over tingene udvikling. Det egentlige interessante var dog, hvorledes samtlige deltagere i Ad/NetCorp fortsat ikke oplevede de organisatoriske forhold som konflikтуelle, men vedblev at omtale deres arbejdsplads i positi-

ve vendinger: som en frontløbervirksomhed, der med fokus på ligeværd og medarbejderinddragelse satte medarbejdernes udvikling og engagement i centrum. Spørgsmålene, der pressede sig på, bredte sig ud og vævede sig ind i en række nye problemfelter af både psykologisk, strukturel, politisk, teoretisk og metodisk karakter.

Min afhandling skal læses som et forsøg på at forstå noget af dette. Forstå hvordan disse modsatrettede tendenser og de mange dilemmaer, de er viklet ind i, hænger sammen, håndteres og holdes sammen i Cat/WebCorp. Side-løbende har jeg forsøgt - på disse nye betingelser - at fastholde min interesse for karakteren af de former for fællesskab, der emergerede ud af hverdagens dynamikker i Cat/WebCorp: deres virkemåde og sammenhængskraft og/eller mangel på samme.

Begreber som "klasse" og klassekamp" begyndte at spøge i kulissen, men på måder, jeg savnede begreber til at indfange. Også teknologien syntes at have en langt mere fremtrædende betydning end jeg først havde antaget, og også dette har jeg måtte bakse med at få styr på. Og slutteligt syntes de konkrete produktionsforhold fortsat at have stor betydning for de dynamikker, der udspillede sig, hvorfor jeg også stod overfor den udfordring at prøve at forstå og gøre rede for "materialitetens" betydning for hverdagens dynamikker, men gøre rede for den på måder, der samtidig tog højde for de forbehold, der de sidste årtier er blevet taget overfor en traditionel basis-overbygning tænkning og på måder, der var forenelige med de anvendte teoretiske perspektiver. Opsummerende kan man sige, at jeg er blevet stadig mere optaget af spørgsmål om arbejdsrelaterede marginaliseringsprocesser i moderne ledelses- og samarbejdsformer. Nøgleord i afhandlingen er fænomener som fleksibilitet, teknologi, tid og rum, fælleshed, praksis og praksisfællesskaber. Og undersøgelsen omhandler disse fænomeners komplekse og sammensatte karakter og betydning. Medarbejderne i Cat/WebCorp mødes omkring en række fælles værdier, normer og holdninger. Værdier som autonomi, fællesskab, retfærdighed og fleksibilitet, beslutsomhed, forandringsparathed og vigtigheden af et sundt og udviklende arbejde. Deltagerne står dog fortsat ganske forskelligt i forhold til realiseringen af disse normer og værdier, hvorfor de også synes at have væsensforskellige betingelser for at meritere sig og øve indflydelse på egne handlebetingelser.

I arbejdet med denne afhandling er jeg blevet stadig mere opmærksom på, at de sociale forskelle og privilegiestrukturer ikke nødvendigvis skyldes en større eller mindre grad af personlig selvindsigt og faglig kunnen eller at medarbejderne er udstyret med forskellige "indre" ressourcer og potentialer. Forskellene hænger også sammen med, at menneskers holdninger og værdier, en-

gagement og kreativitet i en organisation introduceres til højest forskellige mulighedsbetingelser. Således kan medarbejderne udmærket acceptere de beskrivelser og standarder, der sættes for f.eks. vigtigheden af et udviklende arbejde og fleksibilitet i deres arbejdsliv, uagtet at de samtidig står højest forskelligt i forhold til de ressourcer og mulighedsbetingelser, der stilles til rådighed herfor og som disse standarder ofte forudsætter, hvis de skal komme til udtryk på de måder, der anerkendes i konteksten. Det er mit indtryk, at det er vanskeligt at indfange ovenstående problematik vha. analyseprocedurer af såvel individualistisk som diskursteoretisk og/eller strukturalistisk tilsnit. Jeg forsøger derfor i min afhandling at bidrage til alternative optikker og argumentere for deres nødvendighed. Nogle bærende elementer i denne bestræbelse er modsat at betragte kapitalisme som en pengeøkonomi, at betragte kapitalisme som en mulighedsøkonomi – for på denne baggrund at udvikle en subjektiv videnskabelig tilgang til hverdagens struktur- og magtforhold.

Udviklingerne i og af Cat/WebCorp beskrives af både medarbejdere og ledere som udtryk for rationelle beslutninger, målsætninger og planlægning. Hverdagen synes dog også at byde på ganske andre fortællinger og observationer. Fortællinger og observationer, der snarere peger i retning af mere ad/hok prægede udviklingsdynamikker, der først og fremmest bevæges af deltagernes subjektive forsøg på at håndtere modsætningsfulde handlebetingelser og komplekse sociale dilemmaer på bestemte betingelser.

Mit udgangspunkt er, at deltagerne i Ad/NetCorp med deres handlinger er betingelser for hinanden, men betingelser for hinanden på sammensatte og dilemmafyldte måder, der på én og samme gang må tænkes gennem det situerede og partikulære, men ikke af den grund som rent vilkårlige. Hverdagens i Ad/NetCorp er præget af dilemmafyldte arbejds- og handlebetingelser og derfor også af en konfliktuel korperation om muligheder og modsatrettede hensyn, behov og handlebetingelser. Min afhandling er i høj grad endt med at være et forsøg på at få en bedre forståelse af hvilke dilemmaer og modsætninger, det er, deltagerne må håndtere i Cat/WebCorp og hvordan de tilskyndes at håndtere dem. Ikke mindst fordi en forståelse heraf forekommer central for forståelsen af, hvordan deltagernes praksis og dagligdag forandres og udvikles og hvordan deltagerne selv oplever og håndterer disse udviklinger og udfordringer. Min interesse for dette spørgsmål har tilføjet en interesse for vores hastigt voksende brug af teknologiske workflow-, processtyrings-, og TQM-systemer til afhandlingen. I min undersøgelse anskuer jeg disse teknologiske systemer som grænseobjekter mellem handlekontekster, praksisfællesskaber og interessenter, der qua deres brug og udformning får betydning for de måder, deltagerne kan være betingelser for hinanden på og de måder hand-

lemuligheder og handleprivilegier distribueres på. Min undersøgelse peger på, at teknologien kan anvendes til at privilegere bestemte sociale forbindelser i og perspektiver på den fælles praksis. Min afhandling lægger derfor også op til mere kritiske undersøgelser af og dialektiske vinkler på teknologiske systemers sociale anvendelsesmuligheder og konsekvenser, samt en interesse for dannelse af privilegiestrukturer i moderne decentrale organisationsformer, arrangeret i fleksible arbejdsmæssige netværk.

### *Min tilgang*

Afhandlingen lægger sig til rette indenfor phd. programmet “hverdagslivets social psykologi”. Min interesse for hverdagen og hverdagens udvikling i Ad/NetCorp er derfor ikke tilfældig. Afhandlingen er af social psykologisk karakter med et fokus på kvalitativ forskning og situeret hverdagspraksis. Begrebet praksis udgør den centrale empiriske og analytiske kategori og med Hegel og Marx’ arbejder som erkendelsesteoretisk bagtæppe for de tilgange der trækkes på, forstås begrebet praksis dialektisk, dvs. som formidlende enhed mellem subjekt og objekt; deltagerne og deres omverden. Heraf følger også en særlig tilgang til begreber som udvikling, viden, substans og kausalitet. Begreber der diskuteres undervejs. Afhandlingen trækker imidlertid også på mere poststrukturelle teoridannelser, ikke mindst Foucaults arbejder, samt tanker og analyser fra Labor Process Theory forskningen med mere kritisk teoretisk tilsnit, hvorfor afhandlingen altså også væver sig ind i en række erkendelsesteoretiske problemstillinger og spændingsfelter. Jeg forsøger at navigere, håndtere og diskutere disse spændingsfelter vha. tanker og begreber fra kritisk psykologi og situeret læringsteori. Man kan sige, at kritisk psykologi og situeret læringsteori udgør den platform, hvorpå de øvrige inspirationer inddrages, diskuteres og væves ind i hinanden. I forlængelse heraf undersøges dog også rækkevidden af denne platform. Ikke mindst i forhold til følgende mere teoretiske spørgsmål:

*Hvordan kombinerer vi en situeret tænkning med en interesse for bredere samfundsmæssige forhold og strukturer - hvordan, hvis overhovedet, kan vi tænke forbindelsen og bevægelsen fra det partikulære til det almene?*

*Hvordan kombinerer vi en situeret tilgang og interesse for social praksis’ fenomenologiske dimensioner med en fortsat interesse for materialitetens betydning for det sociale og for produktionsforholdets fortsatte tyngdekrafter?*

*Hvordan, hvis overbøvedet, kan vi i dag udøve forskning, der på en og samme gang bestræber sig på at være solidarisk og sensitiv overfor det særskilte ved og i situationer, men fortsat kritisk og samfundsmæssig analytisk?*