

# Virksomhedens sociale system og det udviklende arbejde

Det udviklende arbejde (DUA) er en helhedsorienteret strategi, som omfatter større udviklingsmuligheder, indflydelse og ansvar for de ansatte, men også en udvikling i virksomheden i retning af større social hensyntagen, bedre konkurrenceevne og bedre produkter. DUA-strategien aktualiserer derfor behovet for en helhedsorienteret virksomhedsteori, som indbefatter DUA-strategiens humanistiske idealer.

## Strategien om det udviklende arbejde

Begrebet "det udviklende arbejde" (DUA) har i de sidste knap ti år udgjort en betydningsfuld reference for en omfattende diskussion af forhåbninger, muligheder og erfaringer i relation til arbejde og arbejdsliv. Begrebet blev dannet i fagbevægelsen, og har spredt sig derfra (LO 1991). En styrke ved diskussionen af DUA har været, at den har været bred og åben. I diskussionen blev der åbnet for nye perspektiver på arbejdet, med større vægt på arbejdets indholdsmæssige sider.

Blandt arbejdslivsforskerne har DUA udgjort en fælles reference og en opfor-

dring til at beskæftige sig med konkret forandringsarbejde i virksomheder, som der også i et vist omfang har været givet bevillinger til. Arbejdsministeriet har afsat 105 millioner i en pulje til fremme af et bedre arbejdsliv og vækst. Der er i stigende grad interesse for begrebet blandt virksomhedsledere og arbejdsgiverorganisationer. Statens personalepolitik har haft DUA som omdrejningspunkt, og også i kommunerne har begrebet haft strategisk betydning.

DUA som begreb har medvirket til at etablere nye diskussioner og samarbejdsrelationer mellem virksomheder, forskere, konsulenter og organisationerne på arbejdsmarkedet. DUA har inspireret til at se nye sammenhænge i arbejdslivet mellem ud-

dannelse, organisationsudvikling og arbejdsmiljø, og der er blevet åbnet en diskussion af medarbejdernes deltagelse i virksomhedens udvikling, for eksempel på miljøområdet.

Forfatterne til denne artikel har deltaget aktivt i denne debat, og vi har fundet den åbne form særdeles spændende (Hvid & Møller 1992). Men vi har også oplevet frustrerende og uklare diskussioner, fordi begrebet har været så åbent og omfattende. Det har været en svaghed i diskussionerne, at det ofte har været uklart, hvad DUA egentlig betød. Skulle DUA forstås som en luftig utopi eller omvendt som en floromvunden retorik, der skulle pynte på en hensynsløs tilpasning af arbejdskraften? Hvordan skulle man afgøre, om en udvikling gik i retning af DUA? Hvordan skulle man skelne mellem DUA og de mange managementkoncepter, der var på banen i samme tidsrum? Skulle man se DUA som et produktionskoncept, en fagforeningsstrategi, et videnskabeligt begreb eller en ny måde at organisere arbejdet på?

DUA har historisk set haft udgangspunkt hos lønmodtagerne og deres organisationer. DUA er som udgangspunkt en lønmodtagerstrategi. Men med den store vægt DUA-strategien lægger på kompetence, indflydelse og ansvar, bliver DUA-strategien en strategi for hele virksomheden, der både omfatter arbejde, ledelse og arbejdsliv. Derved adskiller DUA sig fra ledelsesteorier og produktionskoncepter, der ensidigt henvender sig til ledelsen. Ligeledes adskiller DUA-strategien sig fra lønmodtagerstrategier, der ensidigt forsvare partinteressener. DUA-strategien lægger op til, at ledelse ikke kun er noget for lederne, men er for alle i virksomheden, og at hensyn til arbejdslivets kvalitet er et legitimt og rimeligt hensyn i alle virksomhedens dispositioner. Den traditionelle adskillelse mellem

medarbejdere og ledelse bliver dermed ophævet i DUA-strategien. Det betyder imidlertid ikke, at konflikterne i virksomhederne forsvinder. Tværtimod bygger DUA-strategien, i modsætning til de fleste ledelsesteorier, på en opfattelse af, at der er forskellige interesser i enhver virksomhed, og at det er nyttigt, både for produktivitet og for arbejdslivets kvalitet, at lade interesserne komme til udtryk og lade virksomhederne udvikle sig igennem de komplekse interessespil.

DUA er altså en helhedsorienteret strategi, som indbefatter en personlig udvikling af den enkelte med større indflydelse og større ansvar i arbejdet og større individuelle udviklingsmuligheder, en social udvikling i virksomheden med større åbenhed og større hensyntagen og en udvikling af virksomheden og dens produkter i retning af bedre konkurrenceevne, bedre produkter og større brugertilfredshed.

DUA strategien aktualiserer derfor behovet for en helhedsorienteret virksomhedsteori. Hovedsigtet med denne artikel er at præsentere en sådan teori<sup>1</sup>, relateret til DUA-strategiens humanistiske og frigørelsesorienterede idealer.

### **Virksomheden og arbejdslivets frigørelse**

For os er DUA et pragmatisk forsøg på at bidrage til det 20. århundredes store og noget usammenhængende frigørelsesprojekt: frigørelse fra fremmedgørelse som Marx talte om, frigørelse fra målrationalitetens dominans, som Weber talte om, frigørelsen fra endimensionaliteten, som Marcuse talte om, og frigørelsen fra det moderne samfunds instrumentalitet, som Habermas talte om. En lang række bestræbelser på at humanisere arbejdet, specielt i den sidste tredjedel af dette århundrede, har haft dette frigørelsesprojekt som orienteringspunkt

(Gustavsen 1990). Socioteknikken har haft det gode arbejde som mål. Arbejdsmiljøarbejdet har ikke alene haft til formål at hindre sygdomme. Indsatsen på uddannelsesområdet har ikke alene haft kvalifikations-tilpasning som mål. Aktiviteter inden for arbejdsmiljøområdet og uddannelsesområdet har også haft myndiggørelse og demokratisering af lønarbejdet som mål.

Den kritiske teori, som Habermas har fremstillet den, er efter vores opfattelse et godt udgangspunkt for teorier om DUA. Den kritiske teori fokuserer på den instrumentelle rationalitet, som dominerer og underlægger sig livet i det moderne samfund. Over for denne fremmedgørelse sætter den kritiske teori et frigørelsesideal, hvor samfundet fungerer i overensstemmelse med den fornuft, der udspringer af en herredømmefri kommunikation. DUA strategien er et pragmatisk forsøg på at realisere dette frigørelsesideal.

Samtidig er det dog nødvendigt at tage afstand fra den kritiske teoris opfattelse af arbejdet. Ifølge den kritiske teori er arbejdet nemlig fortabt land: Arbejdet og virksomhederne betragtes i sin helhed som underlagt instrumentel og økonomisk rationalitet. Frigørelsen kan derfor ikke komme fra virksomhedernes systemverden, men kun fra de nye bevægelser uden for arbejdslivets sfære.

I modsætning hertil mener vi, at frigørelsesprojektet også har sin plads i arbejdslivet. Eller med Alvesson og Willmott's ord (1996, 175):

*..we believe that it is desirable to move away from a conceptualization of organizations either as a tightly integrated chain of institutions operating according to the logic of the iron cage, as critical theory tends to do, or as settings in which fragmentary, uncoupled forms of micro-*

*power and local struggles are at play, as the poststructuralism does. Instead, organizations can be viewed as loosely coupled orders harbouring elements of oppression and opportunities for emancipation which are, to varying degrees, connected to, or are products of, the cultural and politico-economic contexts of their formation and reproduction.*

Nok er det en forudsætning for enhver virksomheds eksistens, at den tjener praktiske formål for samfundet, og derfor vil den praktiske målrettedhed og økonomiske krav altid stå stærkt i enhver virksomhed, offentlig eller privat. Men samtidig må man erkende, at virksomhederne ikke er underlagt en fuldstændig determinisme. Samfundets krav er utydelige og peger i mange forskellige retninger. Virksomheden må skabe sin egen fortolkning af de muligheder og krav, den står overfor.

Ligeledes er det fejlagtigt at forstå virksomhedens udvikling som determineret af ledelsen. Nok har topledere mere at skulle have sagt end menige medarbejdere, men for både topledere og menige medarbejdere gælder det, at deres handlinger er begrænsede af virksomhedens sociale system, som alle aktører er med til at opretholde og udvikle.

I den teori om virksomheden og arbejdslivet, vi her vil udvikle, opfattes virksomheden som et socialt system, opbygget af formelle og uformelle kommunikationsstrukturer, som alle aktører deltager i. Virksomheden er afgrænset fra omgivelserne, henvist til en evig usikkerhed om krav og muligheder i omgivelserne. Virksomhedens aktører er tvunget til at *fortolke* virksomhedens relationen til omgivelserne.

I det følgende vil vi præsentere en virksomhedsteori, hvor vi ser virksomheden som et åbent system, og som søger at indfange

den helhedsforståelse, som DUA-strategien lægger op til. Vi fremstiller her virksomheden og arbejdslivet som en helhed bestående af arbejde, politik og værdier. Dernæst konstruerer vi et billede af den ideelle DUA virksomhed inden for det moderne kapitalistiske samfunds rammer, hvor lønmodtagerne er myndige som producenter, beslutningstagere og meningsdannere.

### Virksomhedens tre rationaler – virksomhedens tre systemer

Vi forstår virksomheden som et socialt system bestående af tre delsystemer: produktionssystemet, interessesystemet (det politiske system) og værdisystemet. Hvert delsystem har sin specifikke mening eller rationale, henholdsvis arbejde, magt og værdier. Systemerne fungerer og hænger sammen i kraft af kommunikation. Alle tre delsystemer har en formel og en uformel side.

Her skal de tre delsystemer præsenteres i kort form. Efterfølgende vil hvert system blive præsenteret mere uddybende, og DUA-strategien vil blive relateret til hvert af systemerne.

*Produktionssystemet:* Produktionssystemet er det tekniske og sociale system, hvori produktet skabes eller opgaven udføres. Produktionssystemet kan for eksempel beskrives som en kombination af arbejde, organisation, teknologi, der er rettet mod udførelsen af en given produktionsopgave (Leavitt 1972).

Produktionssystemet er et socialt system baseret på *kommunikation og arbejde*.

*Interessesystemet:* Interessesystemet (eller det politiske system) er det sociale system, hvor virksomhedens målsætninger fastlægges, hvor ressourcer fordeles, hvor rettigheder og pligter fordeles, og hvor løn og profit fastlægges.

Interessesystemet (det politiske system) baseres på *kommunikation og magt*.

*Værdisystemet:* Værdisystemet (virksomhedens kulturer) er det sociale system for værdier, fællesskab og fjendskab. Det er herfra identitet, værdier og kultur dannes typisk i uformelle sociale grupper af større eller mindre fasthed. Disse grupper udvikles på baggrund af fysisk nærhed og personlige egenskaber, på baggrund af traditioner og værdier relateret til aktørernes placering i virksomheden og i samfundet. Dynamikken i gruppedannelsen kommer fra aktørernes behov for socialt samvær, tryk, nogen at snakke med, bearbejdning af erfaringer og udvikling af fælles forståelse. Værdisystemet baseres på *kommunikation og værdier*.

Virksomhedens sociale system med dens tre delsystemer er som regel karakteriseret ved regelbundne og gentagne aktiviteter, som danner et mønster og sikrer koordinering, konfliktløsning og meningstildeling. Systemerne er ikke absolut funktionelle, men de er heller ikke fuldt ud vilkårligt opbyggede. Regelbundetheden reducerer usikkerheden, begrænser konflikterne og reducerer den nødvendige kommunikation.

På visse tidspunkter er virksomheden imidlertid præget af opbrud og forandring. De regler og strukturer, der har været stabile i årevis, brydes ned, og gradvist opbygges nye. I en sådan periode får interessesystemet (det politiske system) en meget stor betydning. Når forholdene har stabiliseret sig igen, er politikken så at sige stivnet som en etableret struktur i produktionssystemet, interessesystemet og værdisystemet.

Der ligger en vigtig opgave i at få en begrebslig forståelse af, hvad der skaber stabilitet, og hvad der skaber forandring i en virksomhed (Csonka, Agi 1998), og hvorledes forandringsprocesser mest hensigtsmæssigt tilrettelægges, så de kan indløse kravene til DUA. Denne opgave vil vi imidlertid lade ligge i denne omgang.

I det følgende vil vi derimod skitsere de aktuelle udviklingstendenser i hver af de tre delsystemer og skitsere, hvad der karakteriserer en udvikling i retning af DUA inden for hvert delsystem.

## **Virksomhedens tre delsystemer og DUA**

I det følgende skal virksomhedens tre delsystemer beskrives nærmere, og de centrale kriterier for det udviklende arbejde præciseres i en meget kortfattet form inden for hvert af de tre delsystemer. Inden for hvert system beskrives først nogle generelle karakteristika ved delsystemet. Derefter peges der på nogle aktuelle krav og udviklingsbehov, systemet er underlagt. Disse udviklingsbehov er beskrevet i litteratur om erhvervsudvikling, ledelse, forskning om arbejdsmarkedsforhold og industrial relations og værdier og holdninger i arbejdet. Herefter beskrives inden for hvert delsystem kortfattet en modpol til "det udviklende arbejde", nemlig en ledelsesdomineret udvikling af systemet. Denne modpol er beskrevet i ledelseslitteraturen og i kritiske studier af moderne ledelse. Derefter fremstiller vi vores væsentligste kriterier for DUA inden for hvert delsystem. Disse kriterier er udviklet på baggrund af case-studier, vi selv har været involveret i, og af resultater fra primært den skandinaviske arbejdslivsforskning. Til sidst vurderer vi de opstillede kriterier for DUA ved at pege på mulige positive og negative virkninger på produktivitet, arbejdslivets kvalitet og kvaliteten af det hele liv.

Vi forsøger her, med udgangspunkt i et meget stort fagfelt og på baggrund af et omfattende erfaringsmateriale, at nå frem til en nøjere karakteristik af DUA. Der er dog stadig tale om et ufuldendt forsøg, hvilket bl.a. viser sig i, at referencerne på det

store områder, artiklen dækker, er ufuldstændige. Vi har indskrænket os til en mere sporadisk referering til foreliggende litteratur.

### **Produktionssystemet**

Produktionssystemet er det delsystem i virksomheden, der er mest opmærksomhed om såvel internt i virksomheden som i den teknisk-ingeniørmæssige og dele af den samfundsvidenskabelige forskning. Produktionssystemet er beskrevet inden for en række videnskabelige og halv-videnskabelige traditioner. "Scientific Management" orienterer sig væsentligst mod produktionssystemets indretning. Det samme gælder nyere produktionskoncepter som "Total Quality Management" og "Business Process Re-engineering", som både analyserer problemer i eksisterende produktionssystemer og peger på løsninger i form af "opskrifter" på nye produktionssystemer. Organisationsvidenskaben undersøger og analyserer på videnskabelig vis virksomhederne og deres organisation, men lægger også typisk stor vægt på organisationens funktionalitet.<sup>2</sup> Endelig er der en række forskningsgrene som for eksempel industri-sociologien og arbejdsmiljøforskningen, der ser på produktionssystemets "effekter" på lønmodtagerne.

I produktionssystemet er der et komplekst samspil mellem teknik, organisation og mennesker, der tilsammen leder frem til indløsningen af målet (produktionsopgaven). Rationalitet og instrumentalitet sættes højt, og der er brugt umådelige ressourcer i dette århundrede på at systematisere og formalisere produktionssystemet. I den udstrækning taylorismen og bureaukratiet slog igennem som organisationsprincipper, har formaliseringen af organisationen ført til en degradering af arbejdet (Braverman 1994).

Samtidig med at produktionssystemet formaliseres og opretholdes, udvikles der dog også uformelle sider af systemet. Arbejdslivsforskningen giver utallige eksempler på, at arbejdets effektive udførelse afhænger af uformelle kompetencer og aktiviteter. Disse uformelle aktiviteter kan være målrationelle for virksomheden, idet de sigter på at opfylde produktionsmålet, men samtidig er de udtryk for lønarbejdernes egen vilje og kreativitet. Denne uformelle kompetence i produktionssystemet kan samtidigt være en vigtig magtbase for lønmodtagerne i forhold til lederne (Hvid 1990, 36).

Arbejdslivsforskningen viser tilsvarende, at selv om produktionssystemet gennem et århundrede systematisk har været underlagt ledelsens rationaliseringer og er blevet stadig mere instrumentelt, betyder det ikke nødvendigvis, at de ansatte har opgivet at se en mening i arbejdet (Bild m.fl. 1993).

Arbejdets og produktionssystemets mening vil altid være målrettet og instrumentel i forhold til produktionsopgaven. Meningen med arbejdet er at skabe et produkt med kvalitet og med nytte. Når arbejdet opleves meningsløst af arbejderne, skyldes det ikke det instrumentelle og formålsrettede, men derimod at instrumentaliteten er påført dem udefra eller ovenfra, og at de selv er instrumenter for andre. For medarbejderne kan meningen med arbejdet kun udvikles af dem selv og ud fra deres aktiviteter. Naturligvis i relation til opgaven og den sags-tvang, opgaven indebærer.

### *Fleksibilitet, tidens centrale krav til produktionssystemet*

Produktionssystemet er det tekniske og sociale system, hvori produktionen udføres. Dette system bliver i mange, både offentlige og private virksomheder, udsat for et pres mod større fleksibilitet. Den standardiserede tayloristisk inspirerede produktion

er for omkostningstung og har for vanskeligt ved at tilpasse sig nye markedsvilkår. Men også fagbaseret produktion, der foregår under stabile forhold, udsættes for et fleksibilitetspres.

Først må man gøre sig klart, at der er forskellige formål med at gøre produktionen mere fleksibel: Det kan være bedre intern ressourceudnyttelse – lagrene reduceres, og maskiner og arbejdskraft udnyttes bedre. For private virksomheder kan målet være bedre tilfredsstillelse af kundernes krav, hurtigere omstillingsevne, og større innovationsevne. For offentlige virksomheder kan øget fleksibilitet være et middel til at opnå større brugertilfredshed og mere goodwill blandt politikerne. Selv om formålene med at gøre produktionen mere fleksibel er forskellige, er der alt i alt tale om en historisk bevægelse væk fra de stive former for bureaukratisk og tayloristisk organisering af arbejdet.

Når fleksibiliteten udvikles, kan det berøre de ansattes arbejdsforhold på mange forskellige måder. Virksomheder, der vil udvikle deres fleksibilitet, har et næsten ubegrænset antal muligheder at vælge imellem. Til hjælp for virksomhedens valg af metode til udvikling af fleksibilitet er der en række teknologier, værktøjer og anbefalinger, som virksomheden kan vælge at følge eller lade sig inspirere af. De aktuelt mest kendte og benyttede værktøjer til udvikling af fleksibilitet finder vi inden for produktionskoncepterne "Den lærende organisation", "Total Quality Management" og "Business Process Re-engineering". En fælles bestræbelse i disse produktionskoncepter er at sætte kundens eller brugerens behov i centrum, at skabe ny integration i virksomheden og at forøge omstillingshastighed og -dynamik. Denne nødvendige fleksibilitet kan imidlertid realiseres på mange forskellige måder, og inden vi fremstiller principperne for en

DUA-orienteret fleksibilitetsudvikling, vil vi kortfattet præsentere modpolen til DUA-fleksibiliteten, nemlig den ledelsesstyrede fleksibilitet og kontrol.

#### *Ledelsesstyret fleksibilitet og kontrol*

Med betegnelsen "ledelsesstyret" vil vi angive, at fleksibiliteten opnås ved en detaljeret ledelsesmæssig styring af kvaliteten, kundeorienteringen, integrationen mellem hidtidig adskilte funktioner og omstillingen. Også i den ledelsesstyrede fleksibilitet anses udvikling af de menneskelige ressourcer i virksomheden for at være nøglen til udvikling af fleksibilitet. Den specialiserede medarbejder skal afløses af den multifunktionelle medarbejder, der kan varetage en bred vifte af funktioner i virksomheden. Den multifunktionelle medarbejder "skabes" og formes gennem en kontrolleret "human resource management", hvor nøje beskrevne jobfunktioner skaber grundlaget for standardiserede uddannelses- og oplæringsprogrammer.

I den ledelsesstyrede fleksibilitet tillægges ledelsesfunktionerne langt flere styringsfunktioner, end det var tilfældet i den mere standardiserede produktion. Ledelsen styrer, hvad den multifunktionelle medarbejder skal lave og hvornår. Ledelsen styrer den nødvendige integration mellem forskellige afdelinger og funktioner. Ledelsen styrer kvaliteten o.s.v. Der sker en nøje registrering af timeforbrug og resultat for hver enkelt medarbejder. Moderne IT-systemer, logistik-systemer, lagersystemer, journal-systemer og produktionsplanlægningssystemer er yderst anvendelige i en sådan ledelsesstyret fleksibilitetsudvikling.

Der kan udmærket opnås øget fleksibilitet i produktionssystemet under en ny form for skærpet arbejdsdeling, hvor der er sket en opdeling af medarbejderne i en kernegruppe og en periferigruppe. I kernegruppen

er de velkvalificerede medarbejdere med sikre ansættelsesforhold. I periferigruppen er medarbejdere med begrænsede kvalifikationer, med store variationer i arbejdstid og usikre og kortvarige ansættelsesforhold. Den sidstnævnte gruppe medarbejdere sikrer især den kvantitative, numeriske fleksibilitet. I denne model er der et hierarki af kvalificerede og ukvalificerede medarbejdere, der tilsammen udfylder virksomhedens behov for såvel funktionel som numerisk, tidsmæssig fleksibilitet, og som styres og kontrolleres af ledelse og informationsteknologi.

#### *"Medarbejderejet" fleksibilitet og kontrol*

En DUA-orienteret fleksibilitetsudvikling er karakteriseret ved helt andre principper end dem, der er nævnt ovenfor. Vi vil her formulere fem principper for udvikling af en kvalitetsorienteret, fleksibel og kundeorienteret produktion, som er i overensstemmelse med en DUA-tankegang. Også disse principper har mange lighedstegn med principper formuleret af nyere produktionskoncepter som "Den lærende organisation", "Total Quality Management" eller "Business Process Re-engineering". Det karakteristiske i de fem DUA-principper er imidlertid, at de ansatte, og her først og fremmest de ansatte længst "ude" (eller "nede") i organisationen, har stor autonomi i deres arbejde. Inden for de rammer, der udstikkes af virksomhedens mål, "ejes" det produktive arbejde af dem, der udfører arbejdet. Det gælder både for den daglige arbejdstilrettelæggelse og for udviklingen af organisation og produktion. Med betegnelsen "ejerskab" angiver vi med andre ord, at de ansatte selv løbende står for udviklingen af de nye former for arbejdsorganisering, der kræves for at øge virksomhedens fleksibilitet, samt at medarbejderne i fællesskab varetager den daglige styring af arbejdet. Ud

fra denne betragtning "ejer" medarbejderne ikke blot deres individuelle arbejdskraft, men også deres kollektive arbejdskraft. Teknologien, og her specielt styringsorienteret IT-teknologi, skal være et redskab i de ansattes styring og kontrol af deres eget arbejde. Principperne for en sådan "medarbejderejet fleksibilitet" fremstilles her med inspiration fra Brulin og Nilsson i fem hovedpunkter (Brulin & Nilsson 1995):

*A. Medarbejderorienteret kunde/brugerstyring:* I den "medarbejderejede fleksibilitet" indebærer kundestyningen som arbejdsorganisatorisk princip, at arbejdet organiseres således, at kunden kan påvirke arbejdsprocessen – kunden interagerer med dem, der udfører arbejdet. Kunden gøres synlig for det operative personale, kunden bliver måske medproducent, kunden indgår i udviklingsprocesser, og kundekontakten er en læreproces for begge parter.

Den medarbejderorienterede kundestyning indebærer, at det er det direkte producerende personale, som først får information om kundens oplevelse af produktet, og det er det producerende personale, der først skal reflektere over kundernes oplevelse. Denne refleksion er en væsentlig del af grundlaget for virksomhedens udvikling.

En sådan kundestyning giver stor tilpasnings- og omstillingsevne. Men det skaber også potentielt konflikter mellem medarbejdere og ledelse, fordi ledelsens kontrol bliver mindre.

*B. Integration.* For at udnytte den viden og kompetence, der er i organisationen, for at skabe hurtig omstilling og for at fremme læring og udvikling skabes nye former for organisatorisk integration og samarbejde i virksomhederne for eksempel samarbejdsprojekter mellem udviklere og producenter (medico-ingeniører og læger eller produk-

tionsteknikere og menige medarbejdere) eller mellem salg og produktion. Integrationen vil ofte foregå i tværfaglige arbejdsgrupper.

*C. Brede jobs.* Jobbene udvikles, så der etableres en funktionel fleksibilitet, hvor den enkelte medarbejder kan udføre mange forskellige funktioner. Virksomheden er ikke afhængig af, at en bestemt person med en bestemt kompetence bliver hængende efter arbejdstid for at udføre en bestemt opgave. Men fleksibiliteten skal ikke alene udvikles ved, at medarbejderne får bredere kvalifikationer. Fleksibiliseringen skal også udvikles ved at medarbejderne får en større kompetence: de udførende skal selv indgå i planlægningen af deres eget arbejde, herunder prioritere arbejdsopgaver og ordrer.

*D. Deltagelse i netværk.* Ud over at indgå i deres egen arbejdsgruppe, kan medarbejderne indgå i en lang række former for netværk. Det kan være midlertidige projektgrupper, eller det kan være mere permanente samarbejdsrelationer. Netværk kan bestå i samarbejde mellem medarbejdere på virksomheden og for eksempel underleverandører, aftagere og kunder (slutbrugere).

*E. Refleksion.* Her er det karakteristiske ved den medarbejderejede fleksibilitet, at de ansatte længst ude i organisationen deltager i produkt- og produktionsudvikling, er med til at tolke kundekravene, og i det hele taget orienterer sig reflekterende til hele virksomheden og dens udvikling. Dette stiller særlige krav til informations-, planlægnings- og udviklingssystemerne; de skal kunne bruges af alle. Alle skal have de nødvendige informationer og den feedback, der gør refleksion mulig.

Integration er et nøgleord i udvikling af fleksibilitet. Fleksibilitet kræver nedbryd-

ning af grænser i virksomheden mellem afdelinger, mellem hierarkiske lag og mellem fag.

Fleksibilitet kræver også gennemtrængning af grænser mellem virksomheden og dens omverden, først og fremmest i relationen til kunder og leverandører. I den "medarbejderejede fleksibilitet" sker denne integration fra medarbejder til medarbejder, fra medarbejder til kunde eller fra medarbejder til leverandør – styret af medarbejderne selv. I de fem principper, der karakteriserer den "medarbejderejede fleksibilitet", er den menige medarbejder sat i centrum.

Fleksibilitet har også en tidsmæssig dimension. En fleksibel produktion "kræver" en større grad af arbejdstidsmæssig fleksibilitet. Idealet her er, at produktionens fleksibilitetsbehov udnyttes til at tilpasse arbejdstiden bedre til familie- og fritidslivets behov.

Hvorvidt dette kan lade sig gøre, er i høj grad et forhandlingsspørgsmål, som afgøres i interessesystemet. Produktionssystemets indretning har dog stor betydning for, hvorvidt det er muligt at tilpasse arbejdstiden til familie- og fritidslivet. Brede jobs, hvor den ene medarbejder kan supplere den anden, og hvor ingen dermed er uundværlig, forøger muligheden for en sådan arbejdstidstilrettelæggelse. Ligeledes vil mulighederne for at tilpasse arbejdstiden til familie- og fritidslivet øges, hvis arbejdstidsplanlægningen lægges ud til medarbejderne for eksempel til selvstyrende grupper, som på en uformel måde kan tage individuelle hensyn i arbejdstidstilrettelæggelsen.

#### *Potentialer og problemer i udvikling af "medarbejderejet fleksibilitet"*

Medarbejderejet fleksibilitet er billig i drift. Hierarki koster penge, og med den medarbejderejede fleksibilitet er hierarkiet minimalt og fleksibiliteten høj. Organisationen

er dermed en low cost organisation. Samtidig kan principperne om "medarbejderejet fleksibilitet" afhjælpe de belastninger, der er knyttet til den tayloristiske produktionsfilosofi med ensidigt gentaget arbejde og med manglende indflydelse og mening i arbejdet. Endelig kan den medarbejderejede fleksibilitet forbedre den enkeltes placering på arbejdsmarkedet ved øgede muligheder for læring og udvikling, ligesom fleksibiliteten muliggør en bedre tilpasning af arbejdstiden til fritidslivets behov.

De produktivtæsmæssige fordele ved den "medarbejderejede fleksibilitet" forudsætter imidlertid en høj grad af tillid og respekt i virksomheden. Denne tillid og respekt må opbygges i interessesystemet og i værdisystemet. Fordelene ved den "medarbejderejede fleksibilitet", såvel arbejdstidslivets kvalitet som medarbejdernes motivation, ansvarlighed og produktivitet, kan sættes over styr, hvis der ikke sættes grænser for, hvor meget arbejdet skal fylde i dagligdagen. Disse grænser sættes i interessesystemet og i værdisystemet.

#### **Interessesystemet (det politiske system)**

Interessesystemet er i litteraturen dels beskrevet i den omfattende og mangfoldige ledelseslitteratur, dels er den beskrevet i litteratur om industrial relations – omhandlende samarbejde og konflikt på virksomhedsniveau.

Interessesystemet (som man også kan betegne som virksomhedens politiske system) er det system, hvor forskellige interesser og holdninger mødes i et politisk spil, og hvor beslutninger tages. Det er her, der tages beslutninger om, hvad der skal produceres, og hvordan det skal produceres i fremtiden. Det er her, det bestemmes inden for overenskomsternes ramme, hvad der skal gives til lønninger, hvad der skal gives til

investeringer, og hvad der skal gives som profit. Det er her, det bestemmes, hvad der skal satses på, og hvad der skal afvikles. Interessesystemet fungerer i en række institutionelle fora. I en privat virksomhed kan det være bestyrelsen, direktionen, ledermøder, tillidsmandssystemet, faglige klubber, samarbejdsudvalget, sikkerhedsorganisationen, og endelig kan mere flygtige institutioner som projektgrupper og arbejdsgrupper være fora, hvorigennem interessesystemet fungerer.

Aktiviteterne i interessesystemet kan være organiseret i faste rammer, hvor aktørerne mødes til forhandling på baggrund af kendte regler. I andre tilfælde kan aktiviteterne være et begivenhedsforløb med en mere åben og ad hoc-præget organisering.

Virksomheden og arbejdslivet er "fyldt med" magtudøvelse og politik relateret til udnyttelse af virksomhedens ressourcer og anvendelse af det økonomiske resultat. Her har virksomhedens interne og eksterne aktører ofte vidt forskellige interesser, og det er oftest svært at se et fælles mål. Aktiviteter og beslutninger kan handle om alt fra arbejdsydelse, arbejdsmiljø og løn – til virksomhedens fremtidige teknologiske udvikling og investeringer. Arbejdslivet er altså ikke kun arbejde. Det er også politik og interessevaretagelse.

Der er således efter vores opfattelse afsat plads til "det politiske" i virksomheden, fordi virksomhedernes udvikling ikke er deterministisk bestemt (som det forudsættes i ortodoks marxistisk tænkning og i den neo-klassiske økonomi), men fastlægges i en intern politisk proces, hvor aktørernes fortolkning af omgivelserne spiller en central rolle.

Traditionelt er interessesystemet blevet opdelt i to dele, et ledelsessystem, der tager sig af virksomhedens udvikling og et samarbejds- og konfliktløsningssystem,

hvor løn- og arbejdsforhold fastlægges og reguleres. Ledelsessystemet er beskrevet i managementlitteraturen, samarbejds- og konfliktløsningssystemet er beskrevet i litteraturen om industrial relations.

Denne opdeling mellem ledelsessystemet og samarbejds- og konfliktløsningssystemet er under opløsning i disse år. For at udvikle en fleksibel produktion får ledelsen stærkere behov for at opnå medarbejdernes loyalitet og commitment. Ligeledes har ledelsen behov for adgang til de ansattes viden og erfaringer i forbindelse med udviklingen af virksomheden. Samtidig sker der som følge af udviklingen i aftaler og arbejdsmarkedslovgivning en gradvis virksomhedsorientering af samarbejds- og konfliktløsningssystemet. Det forøger mulighederne for at knytte aftaler om løn og arbejdstid mere præcist til virksomhedens udviklingsbetingelser.

Denne udvikling spiller sammen med en generel kulturel strømning i retning af mere individualistiske holdninger (Madsen 1997), hvor medarbejderne gradvist får vanskeligere og vanskeligere ved at acceptere, at løn og arbejdsvilkår fastsættes uafhængigt af dem selv og deres egen indsats.

Dette åbner for to diametralt modsatte udviklingsretninger: En ledelsesdomineret interessevaretagelse, som står i modsætning til DUA og en "multidimensionel interessevaretagelse" i overensstemmelse med principperne i DUA.

#### *Den ledelsesdominerede interessevaretagelse*

I næsten al litteratur om ledelse – lige fra den hårde "Scientific Management" og bureaukrati-teoriene til de blødere teorier om virksomhedskultur og "Den lærende organisation" – fremstår ledelsens interesser, og vel at mærke topledelsens interesser, som de eneste legitime interesser, når det drejer

sig om virksomhedens udvikling. Det er ledelsens ret og pligt at udstikke virksomhedens mål og at få organisation, teknologi og medarbejdere til at tilfredsstille virksomhedens mål i maksimalt omfang.

I nyere ledelsestænkning tillægges opbakningen fra medarbejderside til virksomhedens mål stor betydning. Man søger at knytte lønmodtagernes interesse-orientering til det ledelsesmæssigt konstruerede fælles mål (Casey 1995). Der konstrueres et ideal af en harmonisk virksomhed, hvor alle har indset nødvendigheden af en energisk arbejdsindsats for virksomheden og kunderne, og hvor alle belønnes retfærdigt efter indsats.

De særlige interesser, om de er knyttet til positionen som lønmodtager i virksomheden, til kønnet, til holdninger, eller hvad de end måtte være knyttet til, forsvinder dog ikke, blot fordi ledelsen bliver mere integrationsorienteret.

Perspektivet i DUA-strategien er for os at se, at interessekonflikterne ikke gemmes bort, men at en åben artikulering, håndtering og kompromisskabelse tværtimod gøres til en dyd, fordi det skaber langsigtet stabilitet, og initiativer til udvikling og forandring får større legitimitet. Interessesystemet søges udviklet fra et endimensionalt system, hvor ledelsesinteressen står overfor lønmodtagerinteressen, til et multidimensionelt interessesystem med flere aktører og flere interesser.

### *Den multidimensionelle interessevaretagelse*

I det multidimensionelle interessesystem forsvarer lønmodtagerne ikke alene lønmodtagerinteresser, men også individuelle interesser knyttet til oplevelse og personlig udvikling, faglige interesser knyttet til produktets kvalitet og udvikling, brugerorienterede interesser knyttet til kvalitet og nytte, og

samfundsinteresser knyttet til miljø, beskæftigelse og sundhed. Den værdiorienterede ledelse udtrykker interesser på samme områder, men har samtidig en særlig forpligtelse overfor ejere og investorer, hvis det er en privat virksomhed, og overfor politikere og overliggende myndigheder, hvis det er en offentlig virksomhed. "Den multidimensionelle interessevaretagelse" er et åbent politisk system.

Her vil vi koncentrere os om tre vigtige principper i den multidimensionelle interessevaretagelse: Målfastsættelsen, fastsættelse af rettigheder og pligter samt fastsættelse af lønninger.

*A. Dialog-orienteret målfastsættelse:* I den multidimensionelle interessevaretagelse erkendes det, at der ikke kun er ét mål for virksomheden, men mange. Forskellige fag og personalegrupper har ofte forskellige mål. Der er forskellige individuelle værdier og holdninger, som resulterer i forskellige visioner og mål. I større virksomheder er der ofte forskellige mål i forskellige afdelinger. Ikke desto mindre er det nødvendigt i en virksomhed, hvor arbejdet er præget af autonomi, at formulere fælles mål. Men i den dialogorienterede målfastsættelse erkendes det, at der bag dette fælles mål ligger forskellige ønsker, visioner og motiver.

Den dialogorienterede målfastsættelse forudsætter, at der er tid og rum for dialog om mål og visioner for det arbejde, der udføres i virksomheden. Det er afgørende, hvorvidt de ansatte har de tilstrækkelige informationer og læringsmuligheder for at kunne deltage i denne dialog. Og så er det naturligvis afgørende, at de ansattes stemme høres af ledelsen.

Når det gælder de internt orienterede mål, er medarbejdernes involvering oplagt. Det er nærliggende og almindeligt i dag at inddrage medarbejderne i spørgsmål om

udvikling af deres kompetence, deres arbejdsmiljø og personalepolitik i øvrigt. Ligeledes er det oplagt at inddrage medarbejderne i udformning af målsætningen omkring udvikling af organisation og produktion, fordi dette berører medarbejderne direkte, og fordi medarbejderne har en viden, som kan være brugbar i denne sammenhæng.

Også når det gælder implementering af de samfundsmæssige målsætninger omkring social ansvarlighed og miljøorientering, er medarbejderinvolvering nyttig, fordi der her bl.a. fastlægges retningslinier for hvilke kolleger, medarbejderne skal have, og hvilke muligheder der skal gives til medarbejdere, der har vanskeligt ved at fastholde deres arbejde. Og når det drejer sig om miljøspørgsmål har medarbejderne ofte en viden og et engagement, der er nyttigt for miljøudviklingen. Det betyder ikke, at den sociale og miljømæssige ansvarlighed kan overdrages fra den offentlige sektor og fra græsrodsorganisationer til virksomhederne, men at medarbejderne kan relatere sig til disse politikområder uden for virksomheden også gennem deres konkrete arbejde.

*B. Rettigheder og pligter – med fokus på indflydelse og fastlæggelse af procedure:* Dialogen mellem ledelse og ansatte er en afgørende parameter i de fleste nye managementkoncepter (f.eks. "Total Quality Management", "Den Lærende Organisation" og "Business Process Re-engineering"). Ifølge disse koncepter er det ledelsens opgave at skabe rummet for denne dialog, og de ansatte er inviteret eller tvunget til at deltage. Der er hos koncepternes skabere en blindhed for, at en reel dialog forudsætter en vis grad af ligeværdighed. Hvis ansatte skal deltage i en reel dialog om udviklingen af arbejdet og deres virksomhed, er det en forudsætning, at de kan

fastholde og forbedre deres formelle rettigheder vedrørende jobsikkerhed, aflønning, arbejdstid og ret til information, deltagelse og indflydelse på beslutninger.

På den anden side kan rettigheder relateret til love, aftaler eller traditioner blive til barrierer for udvikling af arbejdet. Regulering af arbejdstid, faggrænser, centrale regler om, hvem der har adgang til, og hvem der er udelukket fra efteruddannelse, kan være begrænsninger for DUA.

Et vigtigt DUA-kriterium er en styrkelse af medarbejdernes rettigheder samtidig med, at de regler og bestemmelser, der er på arbejdsmarkedet om løn, arbejdstid, arbejdsmiljø og bemanning, gøres mindre detaljerede. Der er en udvikling i retning af at gøre regler og aftaler mindre detaljerede og mere fleksible. Der er ligeledes en udvikling i retning af at gøre rettigheder mere procedureorienterede – f.eks. i relation til løndannelse, efteruddannelse, arbejdspladsvurderinger m.v. (Due et.al. 1993). Der er dog stadig et stort behov for at få det aftalemæssige grundlag for de procedureorienterede rettigheder fastlagt.

Dertil kommer, at det ikke er tilstrækkeligt at styrke de formelle rettigheder – specielt ikke, når de er procedure-orienterede. Der skal også være nogle på virksomhederne, der er i stand til at udnytte rettighederne. Tillids- og sikkerhedsrepræsentanterne og arbejdet i samarbejds- og sikkerhedsudvalg er i denne sammenhæng af stor betydning. Det er imidlertid ofte vanskeligt at få dette arbejde til at fungere helt tilfredsstillende.

En forudsætning for, at medarbejderrepræsentanterne kan fungere konstruktivt i forhold til en DUA-udvikling, er i mange tilfælde, at de er i stand til at omstille sig fra et tidligere "magtspil" til et "indflydelsesspil". Fra et "magtspil", hvor det centrale spørgsmål er, hvor stærkt medarbej-

derrepræsentanterne står over for ledelsen ved fastsættelse af præstation og løn, til et "indflydelsesspil", hvor medarbejderperspektiver indgår konstruktivt i alle ledelses-anliggender (Mathiesen m.fl. 1998).

*C. Politisering af lønnen:* Løn og anden form for belønning har næsten ikke haft nogen plads i den danske diskussion om DUA. Det på trods af at der i de senere år er sket en betydelig udvikling af lønssystemerne. Akkordlønsystemet er i kraftig tilbagegang. Normallønssystemet på det private arbejdsmarked er stort set forsvundet. Inden for den offentlige sektor sker der en gradvis individualisering af lønningerne. Lønforhandlingerne er blevet decentraliseret, og lønningerne er blevet individualiseret for at fremme fleksibilitet og kvalitet. Denne individualisering kan føre til en orientering i arbejdet, hvor individuel vinding er arbejdets dominerende mening. Et individualiseret lønsystem kan være en kilde til nedbrydning af de sociale relationer på arbejdspladsen og en effektiv hindring for udvikling af velfærd i arbejdet, fordi det kan styrke den individuelle konkurrence og hindre dialog og fælles beslutning.

Samtidig med, at decentralisering og individualisering af løndannelsen indeholder en række faremomenter, er en udvikling i denne retning også nødvendig for at skabe et udviklende arbejde. Uden reformer på lønområdet vil det ikke være muligt at sprænge faggrænser, udvikle bredere jobs og udvikle kompetence og ansvar blandt medarbejderne.

Lønnen og lønforskelle har stor betydning for den indbyrdes status medarbejderne imellem. I administrative virksomheder finder vi f.eks. HK'ere, der har stor betydning for arbejdsklimaet, som gør en stor indsats for at få dagligdagen til at fungere, få de ressourcer, der er i afdelingen, sat i spil, og

få rettet opmærksomhed på medarbejdere, der har vanskelig ved at klare deres opgaver. Som forholdene har været hidtil, får en sådan HK'er aldrig den samme status som den unge akademiker, der er på gennemrejse i afdelingen jagtende sin egen individuelle karriere. Individuelle lønfastsættelser, der belønner HK'eren, kunne rette op på sådanne skævheder.

Det forudsætter imidlertid, at lønfastsættelse ikke opfattes som primært et værktøj for ledelsen – eller for ledelsen, tillidsrepræsentanten og klubbestyrelsen alene. Lønfastsættelse skal være et anliggende for alle på arbejdspladsen. Lønfastsættelsen sker på baggrund af en "politisk debat" om, hvad der værdsættes i arbejdet. Det forudsætter, at der er stor åbenhed og debat om, hvilke kriterier der lægges til grund for lønnen. Ideen er videre, at der åbnes op for, at det ikke kun er produktivitet, kompetence, ansvar og individuelle præstationer, der kan udløse løntillæg, men også den enkeltes bidrag til at få dagligdagen til at fungere, formidle samarbejde og skabe et godt arbejdsklima kan belønnes. Man kan forestille sig, at det ikke alene er den enkeltes bidrag til virksomhedens udvikling, der belønnes, men også den enkeltes bidrag til arbejdslivets udvikling. Et DUA-orienteret lønsystem kunne for eksempel være karakteriseret af, at det tilgodeser de ofte lidt usynlige eksistenser, der i det daglige skaber forudsætningerne for den fælles indsats.

*Potentialer og problemer i udvikling af den multidimensionelle interessevaretagelse*  
Perspektivet i den "multidimensionelle interessevaretagelse" er, at et sådant åbent og flerdimensionalt interessesystem vil indeholde en række potentialer for produktivitet, arbejdsforhold og det hele liv. Det kan etablere en aktiv opslutning og engagement i virksomheden, det kan mobilisere de skjulte

ressourcer, det kan integrere arbejdsmiljø og sociale hensyn i produktionens udvikling. Men det multidimensionelle interesse-system kan også skabe nye problemer. Et af problemerne kan være, at medarbejderrepræsentanternes større involvering i ledelsen kan gøre det vanskeligt for dem samtidig at prioritere de særlige lønarbejderinteresser højt. Den tillidsrepræsentant, der er personligt involveret i udvikling af virksomhedens teknologistrategi, kan have vanskeligt ved at fungere som en stærk repræsentant for dem, der frygter udvikling og forandring. Ligeledes er der en fare for, at det "multidimensionelle interesse-system" fremmer en særlig virksomhedsegoisme (virksomhedskorporativisme). En forudsætning for, at DUA ikke fører til forringelser af arbejdslivet, er en opmærksomhed omkring disse mulige problemer, både i virksomhederne og hos arbejdsmarkedets organisationer.

### **Værdisystemet**

Virksomheden er ikke blot arbejde og politik, men også en plads for dialog, udvikling af fælles værdier og meningsdannelse, med relation til virksomheden. Dette var den centrale erkendelse i de berømte Hawthorne eksperimenter. Et eksempel på et sådant værdisystem er arbejderkollektivet, som det er beskrevet af Lysgaard (1961), som et spontant dannet uformelt system blandt lønarbejderne i industrien. I de senere års interesse for virksomhedskulturen, er det også værdisystemet, der er sat i fokus. Her er bestræbelsen oftest at finde en fælles kultur, dækkende hele virksomheden. I modsætning hertil kan vi pege på teorien om virksomhedens socialforfatning, der både indbefatter konflikt og konsensus i værdisystemet (Olsén og Clausen 1994)

Værdisystemet er typisk ikke konstrueret på samme formaliserede og målra-

tionelle måde som de to andre systemer. Værdisystemet udvikles ud fra aktørernes relation til og mening om de to andre systemer, men inddrager potentielt alle de værdier, folk nu engang har. Virksomhedens værdisystem vokser typisk op i uformelle fællesskaber eller mere formelle gruppedannelser.

De uformelle grupper opstår spontant og er tilstede som et led i aktørernes daglige adfærd og handlinger. De er tilstede i virksomhedens mange huller og porer. Mange gruppedannelser er temporære, små og flygtige, men ikke desto mindre af stor kvalitativ betydning for arbejdslivet og for udviklingen af virksomheden.

Ofte bliver gruppedannelserne så omfattende og stabile, at de bliver et fast organisatorisk system – det vi her kalder værdisystemet. Værdisystemet kan have et stærkt element af tvang i forhold til deltagerne. Værdisystemet bliver måske reguleret af "janteloven", eller værdisystemet bliver præget af en macho-kultur, hvor det ikke er tilladt at vise svaghed. Værdisystemet kan også være præget af indbyrdes sladder og intriger. Værdisystemet får ofte en relativ fasthed eller autonomi, delvist uafhængig af dets aktuelle aktører.

Værdisystemet kan være stærkt styrende og begrænsende. Der er mange eksempler på, at kultur- og værdisystemer kan få stærke autoritære træk. For eksempel lægger arbejderkollektivet stærke begrænsninger på, hvad den enkelte må og ikke må. Det samme gælder mange fagkulturer. Også i paternalistisk ledede virksomheder kan værdisystemet være meget autoritært.

Værdisystemet er vanskeligt at styre, men det er muligt at påvirke det på en systematisk måde ved at skabe nye rammer for kommunikation og dialog. Ledelsesmæssige bestræbelser på at forandre virksomhedens kultur sker ved at skabe en ledel-

sesdomineret virksomhedsoffentlighed for derved at udvikle kulturen, så den passer bedre til produktionssystemets krav og ledelsens interesser. Styring af værdisystemer er imidlertid umulig, fordi de baserer sig på uformel kommunikation og uformelle relationer. Udveksling af information, værdier og meningsdannelse kan foregå overalt i systemets sprækker og revner. Det uformelle system af værdier og meninger udgør en latent basis for modstand mod de stærke formelle systemer og de aktører, der repræsenterer dem.

Værdisystemet er skabt af kommunikativ handlen og interaktion, hvor interaktionen handler om at opnå gensidig forståelse mellem aktørerne (Habermas 1974). Den ene aktør må acceptere, at hans eller hendes værdier og argumenter må stå sin prøve over for den andens. Kommunikationen handler om at opnå gensidig forståelse og anerkendelse af styrken i det bedste argument.

Vores erfaringer er, at virksomhederne og arbejdslivet er fyldt med diskussioner om, hvad der er godt og skidt, hvad der er eller bør være meningen med arbejdet og resourceanvendelsen. Vores erfaringer er tilsvarende, at selv i stærkt strukturerede og kontrollerede virksomheder er det umuligt helt at undertrykke herredømmefri kommunikation mellem de ansatte. Der er altid huller og sprækker, der muliggør det. Der er en livsverden i virksomheden, men den er ikke nødvendigvis udelukkende ideel og magtfri. Udveksling af argumenter og værdier (værdibaseret kommunikation) handler ikke kun om etablering af venskaber og fællesskab, men i lige så høj grad om fjendskab.

De traditionelle værdisystemer er på mange virksomheder sat under pres i disse år. Der kommer et stærkt forandringspres fra de dominerende individualistiske kultur-

strømninger, som gør det vanskeligt at fastholde de klassiske værdisystemer. Samtidig kommer der et stærkt forandringspres fra virksomhedernes produktions- og interesse-systemer: Flexibilitet, nye produktionskoncepter, udvikling af de menneskelige ressourcer, projektorganisation, markedsorientering og virksomhedsorientering sætter de gamle værdier under pres. Personlig ansvarlighed, indre kontrol, personlig gennemslagskraft er centrale elementer i værdisystemerne, der er under opbygning.

De aktuelle ændringer i værdisystemerne på virksomhederne indeholder en række risici for medarbejdernes interessevaretagelse og livskvalitet, fordi lønmodtagerhensyn enten kan blive underlagt virksomhedshensyn eller karrierhensyn.

#### *Virksomhedsidentifikation og karriereorientering: to modsætninger til DUA*

I et værdisystem, præget af virksomhedsidentifikation, bliver virksomhedens mål de ansattes mål, og virksomhedens værdier bliver de ansattes værdier. Alle indgår i den fælles kamp for at være de bedste eller de billigste eller de smarteste. Det er en vigtig ledelsesopgave at udtrykke fælles mål og skabe en "vi-følelse". En monokultur, hvor virksomhedens mål og udviklingsbetingelser bliver det fælles værdigrundlag for værdisystemet, er idealet for mange af de bestræbelser, der igangsættes omkring udvikling af virksomhedernes kultur og etablering af den lærende organisation. Denne virksomhedstilknytning kan også udvikles ved hjælp af mere kontante midler – gennem forskellige former for medarbejdereskaber. Dette konstruerede virksomhedsorienterede værdisystem har en stærk tendens til at usynliggøre individuelle og gruppebaserede værdier og holdninger, og medarbejdere vil i det skjulte udvikle andre, måske konfliktende, værdier (Casey 1995).

Alternativt til virksomhedsidentifikationen ser vi i disse år udviklet karriereorienterede værdisystemer. Her er virksomheden et middel til individuel indtjening og individuel karriere. Ganske vist er den ansatte optaget af den indholdsmæssige side af arbejdet, men udelukkende for at tjene penge og gøre karriere. Den ansatte yder et selvstændigt og værdifuldt arbejde for virksomheden, men er troløs overfor både fag og virksomhed. Den drivende kraft er indtægt og nok især opbygningen af en selvstændig og individuel profil samt synlig kompetence, der til stadighed øger vedkommendes muligheder på arbejdsmarkedet. Der er tale om den maksimalt frie lønarbejder, der kan opretholde sin position så længe, der er efterspørgsel efter vedkommendes kvalifikationer. Men der også tale om social disintegration, hvor alle kæmper mod alle, hvor skuffede forhåbninger og nederlag er mere reglen end undtagelsen, og hvor ansvar og sociale værdier fortoner sig.

#### *Virksomhedens frie offentlighed*

DUA kan ikke realiseres i det traditionelle arbejderkollektiv, funktionærkultur eller fagkollektiv. Disse tre værdisystemer vil alle stå hindrende i vejen for udvikling af en "medarbejderejet fleksibilitet" og en "multidimensionel interessevaretagelse". Nye typer af værdisystemer som "virksomhedsidentifikation" og "karriereorientering" vil imidlertid lige så lidt – og måske i endnu mindre grad – muliggøre DUA. Det ideelle værdisystem i en DUA-virksomhed kan karakteriseres som en fri offentlighed med accept af mangfoldighed, ansvarlighed og åbenhed. Dermed står det i modsætning til såvel idealet om en konkurrenceorienteret karriereorientering som en lukket og indadvendt virksomhedskultur.

*A. Accept af mangfoldighed:* Når det hæv-

des, at virksomheden har én kultur, manipuleres der med virkeligheden. I virkelighedens virksomhed findes der mange kulturer (Alvesson 1997; Olsén & Clausen 1994). I den ideelle DUA-virksomhed accepteres denne mangfoldighed, og der arbejdes med denne mangfoldighed i udviklingen af arbejdet. Det accepteres, at nogle finder identitet og mening i at involvere sig i virksomhedens udvikling, mens andre måske finder deres identitet i det faglige, eller finder deres identitet i livet uden for arbejdet. Det accepteres, at mennesker tillægger arbejdet forskellig betydning afhængig af personlighed, tidligere erfaringer og livsfase. Unge på vej ind på arbejdsmarkedet vil ofte have en anden indstilling til arbejdet end midaldrende, der har fundet den virksomhed, der skal være rammen om deres arbejdsliv. Gruppen af ældre medarbejdere, der er på vej ud af arbejdsmarkedet, vil måske have en mere tilbageskuende indstilling til arbejdet.

De krav og forventninger, der stilles individuelt og til grupper af medarbejdere, skal tilpasses den kultur, de nu engang har, og det skal accepteres, at kulturen kun forandrer sig langsomt, og at ændringer af virksomhedskulturen er et kollektivt anliggende og ikke et anliggende for ledelsen.

*B. Åben dialog:* Det ideelle DUA værdisystem er præget af accept af meningsforskelle og accept af flydende alliancer og konflikter. Ligeledes er kulturen præget af, at konflikter bearbejdes i dialog og så vidt muligt også løses i dialog. For at opnå et sådant værdisystem skal der gøres en indsats for at institutionalisere åbne dialogformer på virksomheden. Den enkelte virksomhed skal etablere fora og sammenhænge, hvor åben dialog er mulig – det kan være frokoststuens indretning, der er i fokus, det kan være personalemøder uden medvirken af

ledelsesrepræsentanter, det kan være fremtidsværksteder og meget andet.

*C. Ansvarlighed:* I værdisystemet i DUA-virksomheden er der både en ansvarlighed overfor produktionssystemet og overfor interessesystemet. Dette indebærer, at der foregår en omfattende dialog om problemer og udviklingsmuligheder i både produktionssystemet og interessesystemet. Konstruktive drøftelser af, hvorledes produktionssystemet kan udvikles, indgår i den daglige uformelle dialog. Lige såvel indgår der i værdisystemet en omfattende uformel dialog om virksomhedens mål, fordeling af ressourcer, modsætninger og konflikter i arbejdet, afstemning af, hvad der er en rimelig arbejdspræstation o.s.v. Dermed bliver værdisystemet en væsentlig kilde til bearbejdning af erfaringer og til udvikling af de ideer og holdninger, der kan skabe en dynamik i både produktions- og interessesystemet. Værdisystemet bliver et vækstmedium for forandring og udvikling.

#### *Potentialer og problemer i "virksomhedens frie offentlighed"*

Et velfungerende værdisystem præget af accept, åbenhed og ansvarlighed vil fremme produktivitet og innovationsevne, fordi det vil give dybtfølt accept af de mål, der arbejdes med, og mulighed for at drage nytte af forskellighed i organisationen. Samtidig vil vedligeholdelsen af et sådant selvgroet system ikke kræve en stor og ressourcetung ledelsesindsats for udvikling af kulturen – i form af medarbejdersamtaler, kurser og konferencer, personalepleje o.s.v. Hvis virksomheden skal høste fordelene af et sådant system, skal ledelsen imidlertid acceptere, at den må give afkald på kontrol. F.eks. må ledelsen afgive kontrollen over, hvad der sker på personalemøder, hvad der skrives i virksomhedens interne blad o.s.v.

Arbejdsforholdene kan ligeledes forbedres med et værdisystem præget af mangfoldighed, åbenhed og ansvarlighed, fordi det åbner op for en tilrettelæggelse af arbejdet i overensstemmelse med individuelle ønsker og forudsætninger. Der er dog samtidig en fare for, at når det tidligere beskyttende værdisystem nedbrydes, bliver virksomhedens behov og udviklingsbetingelser det dominerende hensyn, også i værdisystemet.

Kvaliteten af "det hele liv" kan ligeledes blive fremmet af et DUA-orienteret værdisystem. I et åbent værdisystem kan værdier, holdninger og meninger fra verden uden for arbejdet inddrages i selve arbejdet. Arbejdslivet bliver i mindre grad afsondret fra det øvrige liv, og der er en bedre mulighed for at inddrage hensyn til fritidslivet og prioriteringer fra livet uden for virksomheden i dagliglivet i virksomheden.

Der er dog også en fare for, at hensynet til virksomheden tager overhånd, at virksomheden bliver orienteringspunktet for det individuelle liv, og at andre værdier fortoner sig.

#### **Delsystemerne, virksomheden og omverdenen**

Med beskrivelsen af disse tre delsystemer, med hver deres rationalitet og mening, har vi etableret en teori, der sammenstykker de forskellige eksisterende forskningsperspektiver og teorier om arbejdslivet og virksomheden med relation til begrebet DUA. Der er ikke mange forsøg på en sådan sammentænkning.<sup>3</sup> Tilbage står et behov for at forstå de tre systemer i relation til hinanden og i relation til virksomhedens omgivelser.

Selv om virksomhedens tre delsystemer udtrykker forskellige rationaliteter og ikke kan sættes på fælles formel, påvirker de tre systemer naturligvis hinanden. For eksempel er det klassiske arbejderkollektiv et vær-

disystem, der er tæt sammenvævet med et produktionssystem præget af masseproduktion og et interessesystem, hvor lønmodtagerinteresserne er snævert knyttet til løn og arbejdsydelse.

Samtidig skal det understreges, at der ikke er nogle deterministiske relationer mellem de tre systemer. Et produktionssystem karakteriseret ved masseproduktion kan f.eks. eksistere sammen med et paternalistisk værdisystem, et religiøst præget værdisystem eller et værdisystem opbygget omkring etnisk identitet. Ligeledes kan masseproduktion eksistere sammen med et interessesystem, hvor der ikke er nogen plads overhovedet til lønmodtagerinteresser.

Udviklingen i virksomhedens tre delsystemer påvirker alle virksomhedens udviklingsmuligheder og medarbejdernes liv og udvikling. De tre systemer er forbundet med hinanden, men relativt uafhængige. Det er ikke ualmindeligt, at der sker ændringer i produktionssystemet, f.eks. i form af indførelse af ny teknologi eller en ny arbejdsorganisation, uden at der sker en samtidig forandring af interessevaretagelsen i virksomheden, og uden at værdierne forandrer sig væsentlig. Store forandringer i ét delsystem skaber dog ofte ubalance og konflikter i virksomheden, som på længere sigt vil resultere i forandringer i de øvrige systemer.

I en DUA sammenhæng er relationen mellem de tre delsystemer af stor betydning. F.eks. kræver udviklingen af medarbejderejret fleksibilitet i produktionssystemet en høj grad af gensidig tillid medarbejdere og ledelse imellem. Denne tillid skabes imidlertid i høj grad i de to andre systemer: i interessesystemet kan den tryghed, tilliden forudsætter, skabes, og i værdisystemet kan den gensidige respekt etableres. Ligeledes må virksomhedens fri offentlighed bygge på

et interessesystem, der gennem aftaler og regler har reduceret magtforskelle, og et produktionssystem med en vis grad af autonomi til den enkelte.

Efter vores opfattelse kan DUA-strategien kun lykkes, hvis der samtidig arbejdes med strategien i produktionssystemet, interessesystemet og værdisystemet.

Systemerne er også hver for sig relateret til andre systemer uden for virksomheden: Produktionssystemet relaterer sig til kunderne og brugerne, teknologiudviklingen, til konsulentverdenen o.s.v. Interessesystemet relaterer sig til udviklingen i afsætningsmarkedet, de finansielle markeder, arbejdsmarkedsorganisationerne, den politiske verden. Værdisystemet relaterer sig til klasse, køn, familie, politiske og kulturelle værdier, lokalområde med videre.

Dette indebærer, at institutioner og aktører uden for virksomheden kan bremse eller stimulere virksomhedernes udvikling i retning af DUA. Teknologiudviklere, konsulenter og arbejdsmarkedsorganisationer kan hæmme eller fremme en udvikling mod en medarbejderejet fleksibilitet. Arbejdsmarkedsorganisationer og arbejdsmarkedsmyndigheder kan hæmme eller fremme udviklingen af den "multidimensionelle interessevaretagelse". Udviklingen af familien, lokalområderne og hverdagskulturen kan virke hæmmende eller fremmende for udvikling af "virksomhedens fri offentlighed".

Omvendt vil en udvikling i retning af DUA på virksomhederne påvirke det omgivende samfund – det vil påvirke brugernes præferencer, teknologiudviklingen, organisationers og institutioners politik og hverdagslivets værdier og prioriteringer. DUA-strategien er derfor en virksomhedsstrategi relateret til politiske, kulturelle og værdimæssige udviklingstendenser i samfundet.

## I stedet for en konklusion

Vi har her sammenstykket en helhedsorienteret teori om virksomheden og arbejdslivet som en støtte til det helhedsorienterede DUA-begreb. I tilknytning til denne teori har vi opstillet en række kriterier, der karakteriserer en ideel "DUA-virksomhed", hvor lønmodtagerne bliver myndige producenter i virksomheder præget af åbenhed og demokrati. En udvikling i retning af dette DUA-ideal er efter vores opfattelse en realistisk mulighed i den aktuelle samfundsmæssige situation. Det er en udvikling, der foregår – i små skridt – i mange virksomheder, og som formentlig vil fortsætte i de kommende år under forudsætning af, at visionen om DUA holdes ved lige.

DUA-strategien er præget af realisme og pragmatisme. Dette i modsætning til sidste gang arbejdets indhold og organisering blev sat på dagsordenen af det nye venstre overalt i Vesteuropa – dengang i slutningen af 60'erne og begyndelsen af 70'erne, hvor kampen for et værdigt arbejdsliv blev set som en direkte led i kampen mod de kapitalistiske produktionsforhold. DUA-strategien er tænkt ind i en markedøkonomisk ramme, men strategiens perspektiv er på længere sigt at synliggøre markedøkonomiens begrænsninger, og den kan dermed bidrage til at give marked og økonomi den rette placering i fremtidens arbejdsliv – nemlig som midler og ikke som mål i sig selv. DUA-strategien sigter på at underlægge virksomhedens aktiviteter en kvalitativ fornuft udviklet kommunikativt i virksomheden og i samfundet udenfor.

Realismen omkring DUA fører også til, at man næppe kan forestille sig, at DUA-visionen nogensinde realiseres i fuldt omfang. Men vejen i retning af DUA indeholder mange små forbedringer af arbejdsli-

vet, vejen er en læreproces for livet og en kilde til samfundsmæssig udvikling og demokratisering.

## Noter

1. Denne artikel baserer sig på en rapport udarbejdet til Arbejdsministeriet (Hvid m.fl. 1998).
2. Et mesterværk i systematisering af organisationsformer ud fra deres funktionalitet er *Structure in Five* (Mintzberg 1993).
3. Vi er inspireret af Morgan (Morgan 1997), der bruger perspektiver og billeder som indfaldsvinkel til at forstå organisationer. Han lægger ganske vist mest vægt på organisationsteori og den målrationelle indfaldsvinkel på organisationen (virksomheden), men han inddrager også kultur, dominans og politik. Vi finder Morgans facetterede tilgang spændende, men tilgangen er subjektiv, vilkårlig og giver et noget flimrende billede af virksomheden.

## Litteraturliste

- Alvesson, Mats (1997): Att synkronisera föreställningar: Företagskultur och ledarskap. in Åke Sandberg (red.): *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning*, Stockholm: SNS Förlag.
- Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (1996): *Making Sense of Management – a critical introduction*. London, Sage.
- Bild, Tage m.fl. (1993): *Fællesskab og forskelle*, Aalborg. AUC, CARMA.
- Braverman, Harry (1974): *Labour and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York, Monthly Review Press.
- Brunin, Göran & Nilsson, Tommy (1995): *Arbetets ekonomi. Om arbete och produktivitet i modern produktion*, Stockholm, Tidens forlag.
- Casey, Catherine (1995): *Work, self and society: after industrialism*, London, Routledge.

- Csonka, Agi (1998): *The Transformation of Change – an organizational level perspective on changing work places*, in Christensen, Ekelund og Møller (red); *Arbejdet under forandring – forandring af arbejdet*, Nordisk Ministerråd.
- Due, Jesper, Madsen, Jørgen Steen og Jensen, Carsten Strøby (1993): *Den danske model. En historisk sociologisk analyse af det kollektive aftalesystem*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Gustavsen, Björn (1990): *Vägan till et bättre arbetsliv. Strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete*, Stockholm. Arbetslivscentrum.
- Habermas, Jürgen (1974): *Vitenskap som ideologi*, Oslo, Gyldendals Studiefakler.
- Hvid, Helge (1990): *Det gode arbejde*, København, Fremad.
- Hvid, Helge & Møller, Niels (1992): *Det udviklende arbejde: mennesket i arbejdet – virksomheden i samfundet*, København, Fremad.
- Leavitt, H.I. (1972): *Managerial psychology*, Chicago, The University of Chicago Press.
- LO (1991): *Det udviklende arbejde – et idéoplæg*, København, LO.
- Lysgaard, Sverre (1961): *Arbejderkollektivet: en studie i de underordnedes sosiologi*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Madsen, Morten (1997): *Demokrati og individualisering – udfordringer til det organisationsinterne demokrati i fagforeninger set i et medlemsperspektiv*, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.
- Mathiesen, Karin, Hvenegaard, Hans, Hasle, Peter, Hvid, Helge, Keller, Lise (1998): *Udvidet medarbejderindflydelse i staten*, København, CASA.
- Mintzberg, Henry (1983): *Structures in Fives – Designing effective organizations*, London, Prentice/Hall International.
- Morgan, Gareth (1997): *Images of Organization*, London, Sage.
- Olsén, Peter & Clausen, Christian (1994): *Inerti og bevægelse, Forskningspapir nr. 3*, Lyngby, Institut for Arbejdsmiljø, DTU.

**Helge Hvid er lektor ved Institut for miljø, teknologi og samfund, Roskilde Universitetscenter, e-mail: [hh@teksam.ruc.dk](mailto:hh@teksam.ruc.dk)**

**Niels Møller er lektor ved Institut for teknologi og samfund, Danmarks Tekniske Universitet, e-mail: [nm@its.dtu.dk](mailto:nm@its.dtu.dk)**