

Fleksibilitet og solidaritet – nye arbejdsorganiseringers betydning for samarbejde og forhandlinger

Nye former for fleksibilitet på arbejdspladserne har konsekvenser, både for den enkelte medarbejder og for samarbejdet. Når andre fleksibilitetsformer introduceres, ændres de sociale relationer, og i den forstand er fleksibilitet ikke et ubetinget positivt begreb. For nogle ændres deres position og status i positiv retning, for andre i negativ retning. Med udgangspunkt i en analyse af fem industrivirksomheder præsenteres og diskuteres forskellige former for fleksibilitet, samt hvordan nye arbejdsorganiseringer og fleksibilitetsformer kan påvirke samarbejde og solidaritet på virksomheder. Afsluttende diskuteres, hvordan omverdenen giver muligheder eller sætter begrænsninger for implementeringen af givne former for fleksibilitet.¹

Indledning

Interessen for fleksibilitet og andre måder at organisere de menneskelige ressourcer på i danske virksomheder skyldes ikke mindst, at medarbejderfleksibilitet i stigende grad betragtes som en vigtig konkurrenceparameter. I tider, hvor teknologi, marked og efterspørgsel konstant varierer, er *omstillingsparathed* en nøgelfaktor. En udbredt forestilling er, at både virksomheder og medarbejdere har interesser i øget fleksibilitet. Virksomheder kan ved hjælp af fleksibilitet opnå 1) større effektivitet og/eller 2) bedre konkurrenceevne og/eller 3) bedre tilpasning mellem markedssituation og lønforhold. De ansatte kan opnå 4) mere inter-

essant og meningsfyldt arbejde og/eller 5) en bedre tilpasning mellem privatliv og arbejdsliv.

Som det fremgår kan det ligne en 'win-win' situation, som både arbejdsgivere og arbejdstagere får noget ud af. Og op gennem 1990'erne har der været en tendens til, at arbejdsgivere og arbejdstagere i diskussionerne om arbejdets organisering har kunnet mødes omkring begrebet fleksibilitet. Dette kan siges at være nyt, for traditionelt har kampe og diskussioner mellem arbejdsgivere og arbejdstagere typisk handlet netop om arbejdets organisering – om hvor meget arbejdet er værd i forhold til den måde, hvorpå det er organiseret. Hver gang

arbejdsgiverne har søgt at organisere arbejdet på en ny måde, har arbejdstagerne uvilkårligt reageret med betydelig skepsis. Udgangspunktet har været, at nye arbejdsorganiseringer pr. definition er effektivisering, og effektivisering betyder ofte øget arbejdspress. Det skal medarbejderne kompenseres for eller beskyttes imod.

Men lige nøjagtig omkring begrebet fleksibilitet, således som det er blevet defineret op gennem 1990'erne, synes parterne at kunne finde større fælles interesse end længe set. Arbejdsgiversiden ser udviklingen af menneskelige ressourcer som en vigtig konkurrenceparameter (fx inkarneret i ledelsesformen Human Resource Management (HRM)), men et tilsvarende udspil findes fra arbejdstagersiden i form af begrebet Det Udviklende Arbejde, som LO i de nordiske lande har udviklet op gennem 1990'erne. Begge filosofier eller praksisser lægger betydelig vægt på fleksibilitet. Selv om parterne er opmærksomme på forskellene i de grundlæggende interesser, skaber den delvist sammenfaldende interesse i fleksibilitet et fælles udgangspunkt for diskussioner på virksomheder og i overenskomstforhandlinger.

Det er vigtigt at holde sig for øje, at moderne produktionsformer med team-work, Just-In-Time, HRM etc. ikke pr. definition er mere fleksible end mere traditionelle produktionsformer. Selv om fx taylorisme i dag betragtes som et organisationsprincip, der ikke just fremmer fleksibilitet, så er det faktisk ikke en korrekt tolkning. Den fleksibilitet, som en virksomhed via taylorisme opnår, er blot en anden form for fleksibilitet end den, som markedet oftest kræver i dag. Visse virksomheder, som er underlagt bestemte markedsvilkår, vil formentlig fortsat finde, at tayloristiske arbejdsorganiseringer er konkurrencedygtige, selv om de på nogle områder – fx hvad angår selvrea-

lisering i arbejdet – kan synes rigide og gammeldags.

Objektivt set er det således ikke et spørgsmål om, hvorvidt et organisationsprincip er mere eller mindre fleksibelt overhovedet. Det er derimod et spørgsmål om, hvilke *former* for fleksibilitet, der i en given arbejdsorganisering er opprioriteret på bekostning af andre. Fleksible produktions- og organisationsformer er måder, hvorpå virksomheder søger at *bemestre* deres omgivelser – mere eller mindre offensivt (Kvadsheim 1996). Og der er mange måder, hvorpå denne bemestring kan opnås.

Fleksibilitet versus rigiditet

Fleksibilitet opfattes ofte som et positivt begreb – som et plussumsspil for alle parter. Fleksibilitet står i modsætning til rigiditet, det faste og ubøjelige, ment som noget negativt. Fleksibilitet præsenteres ofte som *løsningen* på strukturproblemer – og i den sammenhæng står struktur for det rigide og problematiske. Modsætningen til det positivt ladede fleksibilitet er altså det negativt ladede rigiditet – men det kunne også have været det mere neutrale *stabilitet*. Fleksibilitetsbegrebet er altså i sig selv værdi-ladet (Pinch 1994, 203).

Flere forfattere sætter spørgsmålstejn ved den ukritisk positive betoning, som begrebet har fået (blandt andre Meulders & Wilkin 1987; Nielsen & Pedersen 1989), og de påpeger, at begrebet fleksibilitet ikke er et éntydigt begreb. Dels findes der forskellige former for fleksibilitet, hvorfor det rettelig skulle være *fleksibiliteter* i flertal og ikke fleksibilitet i ental. Dels kan fleksibilitetsformer, som styrker én aktør, være en svækkelse af en anden. Nye fleksibilitetsformer stiller spørgsmålstejn ved de sociale relationer, fordi de ofte ændrer sociale aktørers positioner. Et centralt spørgsmål i

forbindelse med enhver form for fleksibilitet er, hvem der vinder på en given fleksibilitetsprioritering, og hvem der taber på den.

Et overordnet spørgsmål i denne artikel er således, om fleksibilitet er et nulsumsspil, eller om det – som megen retorik om begrebet postulerer – er et plussumsspil. Fleksibilitet vil således ikke i denne artikel – som i mange andre sammenhænge – fremtræde som et éntydigt positivt begreb. Tværtimod er det tesen, at *opprioriteringen af en given form for fleksibilitet – ofte på bekostning af en anden fleksibilitetsform – ændrer de eksisterende magtrelationer, arbejdsvilkår og samarbejdsrelationer på en virksomhed.*

Med udgangspunkt i en række forfatteres anvendelse af fleksibilitetsbegreber defineres og diskuteres fleksibilitetsbegrebet i artiklen. Fem forskellige fleksibilitetsbegreber vil være det analytiske udgangspunkt for artiklen: Funktionel fleksibilitet; lønmæssig fleksibilitet; numerisk fleksibilitet; arbejdstidsmæssig fleksibilitet; og endelig teknisk-organisatorisk fleksibilitet. Både overordnet og i relation til hvert fleksibilitetsbegreb vil forskellige interesser i relation til fleksibilitet blive diskuteret.

Fleksibilitetsbegreberne bliver i artiklen brugt til at beskrive og analysere fem industrivirksomheders arbejdsorganiseringer og samarbejdsrelationer. Begrebet fleksibilitet viste sig i det hele taget meget operationaliserbart, idet begreberne afspejler parametre, som ansatte og ledelse forholder sig til dagligt. Det gør dem anvendelige både i beskrivelsen og analysen af virksomhederne, og når der skulle afrapporteres til virksomhederne: Alle forstår og har holdninger til de former for fleksibilitet, som diskuteres i casene, og det betyder, at alle parter på den enkelte virksomhed har kunnet deltage i diskussionerne i forbindelse med af-

rapporteringen. Fleksibilitet er så at sige det fælles *sprog*, som alle har kunnet forholde sig til.

To dimensioner af fleksibilitet

Ofte defineres fleksibilitet defensivt – typiske definitioner er, at fleksibilitet er evnen til at tilpasse sig ydre forhold, et ydre pres (Meulders & Wilkin 1987, 5; Kongstad 1988, 8). Heri ligger, at ydre forhold – politiske, økonomiske, magtmæssige eller lignende – sætter rammerne for, hvordan en aktør eller organisation kan handle. Aktører er underlagt et system, som de stort set ingen mulighed har for at ændre.

Der kan imidlertid argumenteres for, at fleksibilitet også kan have en offensiv dimension, hvor aktører eller organisationer ikke blot reagerer defensivt på et ydre omverdenspres, men handler aktivt i forhold til dette pres. Meulders og Wilkin (1987) anvender begreberne re-aktiv og pro-aktiv fleksibilitet; Sandkull & Johansson (1996) arbejder med analoge fleksibilitetsbegreber i form af statisk og dynamisk fleksibilitet; og Blyton & Morris (1992) arbejder med offensiv fleksibilitet som en langsigtet fleksibilitetsform og som en modsætning til defensiv fleksibilitet, der er mere kortsigtet. Selv om der er nuanceforskelle mellem de forskellige tilgange, synes det ikke helt urimeligt at slå begreberne offensiv, pro-aktiv og dynamisk fleksibilitet sammen. Herefter kaldes de under ét *offensiv fleksibilitet, der defineres som langsigtede, planlagte fleksibilitetsformer, som indgår i en virksomheds (eller organisations) overordnede organisationsstrategi og som evt. søger at påvirke omverdenen.*

På samme vis kan begreberne defensiv, re-aktiv og statisk fleksibilitet under ét kaldes *defensiv fleksibilitet, der defineres som*

kortsigtede ad hoc agtige løsninger, som forholder sig defensivt til omverdenens pres.

Fem former for fleksibilitet

Typologiseringen af fleksibiliteter er problematisk, og der er da heller ikke enighed om, hvilke dimensioner af eller former for fleksibilitet, der er centrale. De mange forskellige tilgange til og forståelser af begrebet indikerer, at der er behov for en skarpe definition og afklaring af begreberne for fleksibilitet, og et forsøg herpå vil blive gjort her.

Med udgangspunkt i Atkinson 1987, Blyton & Morris 1992, Meulders & Wilkin 1987, Ferner & Hyman 1992, Harrison & Kelley 1993, Bruun 1989 og Kvasdheim 1996 præsenteres her fem fleksibilitetsbegreber, som går igen i de forskellige teoretikeres værker. De fem begreber er analytiske og dækker forskellige centrale elementer ved arbejdets organisering, og de supplerer hinanden. De fem fleksibilitetsformer er:

- *Funktionel fleksibilitet* (skift mellem jobfunktioner og tilpasning hertil via uddannelse)
- *Lønmæssig fleksibilitet* (tilpasning af løn til markedsvilkår og/eller personlig arbejdsindsats)
- *Numerisk fleksibilitet* (tilpasning af antallet af ansatte til arbejdsmængden)
- *Arbejdstidsmæssig fleksibilitet* (tilpasning af arbejdstid til arbejdsmængde (fleksibel arbejdstid) eller tilpasning af arbejdstid til ansattes behov (flekstid))
- *Teknisk-organisatorisk fleksibilitet* (organisatorisk tilpasning af arbejdskraften til produktionsmåder og -teknikker – herunder evt. flytning af produktion til udlandet, ‘distancing’ eller udlicitering).

Funktionel fleksibilitet synes der at være ganske bred enighed om definitionen af. *Funktionel fleksibilitet* drejer sig om, hvilke og hvor mange forskellige jobfunktioner en medarbejder kan bestride. I den moderne produktion hænger dette felt tæt sammen med virksomhedens uddannelsespolitik og personalepolitik: Hvis der ikke sættes på uddannelse – eksternt eller internt – så vil mulighederne for at opnå funktionel fleksibilitet alt andet lige være begrænsede.

Også lønmæssig fleksibilitet er der stort set enighed om, omend enkelte teoretikere anvender begrebet finansiel eller økonomisk fleksibilitet. *Lønmæssig fleksibilitet* defineres som virksomhedens muligheder for a) at variere løn i forhold til ydre betingelser (konkurrence, markedsf forhold m.m.) og/eller b) at variere løn i forhold til den enkeltes indsats. Analysen af en virksomheds lønmæssige fleksibilitet handler altså om, hvilke lønsystemer der anvendes, og hvordan løn hænger sammen med virksomhedens organisation – herunder de diskussioner, der på den enkelte virksomhed finder sted om løn, fx hvilke kvalifikationer der skal belønnes via løntillæg. Løn hænger tæt sammen med de andre former for fleksibilitet, fordi arbejdsgivere traditionelt har set lønincitament som væsentlige, hvis medarbejdere skal motiveres til en bestemt adfærd (fx fleksibilitet på et bestemt område).

Når det gælder numerisk og arbejdstidsmæssig fleksibilitet, er der noget større uenighed blandt teoretikerne. Nogle arbejder med numerisk fleksibilitet som en fællesbetegnelse for a) muligheden for at arbejde med ansættelse eller afskedigelse af medarbejdere; b) forskellige former for atypisk arbejde (deltid, sæsonansættelse, vikar); og c) arbejdstidsmæssig fleksibilitet (Atkinson 1987; Kvasdheim 1996). Andre arbejder med disse begreber opdelt – ligesom det vil være tilfældet her.

Numerisk fleksibilitet defineres som muligheden for at variere antallet af ansatte og måden, hvorpå de er ansat (deltid, heltid, sæsonarbejde) i forhold til produktionen. Her spiller en virksomheds omverdensbetingelser i form af politiske og overenskomstmæssige forhold ofte en betydelig rolle. For eksempel er der i nogle lande og i nogle sektorer større åbenhed over for deltidansættelser end i andre lande og sektorer. Konjunkturrelle forhold og flaskehalsproblemer kan ligeledes øge eller begrænse en virksomheds muligheder for at arbejde med numerisk fleksibilitet – i nogle perioder er der overskud af den relevante arbejdskraft, i andre underskud.

Arbejdstidmæssig fleksibilitet drejer sig om muligheden for at variere den faste arbejdstid over en periode – både i forhold til virksomhedens ønsker og i forhold til medarbejdernes behov. Når virksomhedens behov for variabel arbejdstid tilgodeses, er der tale om fleksibel arbejdstid; når medarbejdernes behov for variabel arbejdstid tilgodeses, er der tale om flekstid.

Teknisk-organisatorisk fleksibilitet drejer sig om virksomhedens mulighed for at variere a) virksomhedens teknologi og/eller b) virksomhedens organisatoriske opbygning. Det handler altså om, hvordan virksomheden er opbygget såvel teknologisk som organisatorisk. Spørgsmål, som har relevans i denne sammenhæng, er fx: Er virksomheden ordreproducerende eller procesproducerende? Har man valgt en højteknologisk eller lavteknologisk produktionsform? Har man rotation eller énsidigt arbejde? Har man fordelt arbejdet på en særlig måde (underleverandører, udlicitering af dele af arbejdet)? Overordnet drejer det sig dog om virksomhedens evne til at omstille sig til nye markedsbetingelser. Den teknisk-organisatoriske fleksibilitet kan betragtes som et paraplybegreb for de fire andre fleksibili-

tetsbegreber. Det er samspillet mellem de fire fleksibilitetsbegreber, der karakteriserer en virksomheds teknisk-organisatoriske fleksibilitet – sammen med samarbejdsrelationerne.

Som det fremgår ikke mindst af den sidste fleksibilitetsdefinition er opdelingen ovenfor analytisk. I praksis er der mere eller mindre sammenhæng mellem forskellige fleksibilitetsformer. Nogle former for fleksibiliteter kan erstatte hinanden. For eksempel kan arbejdskraftmangel løses enten ved ansættelse af flere medarbejdere eller ved at variere på arbejdstiden. Nogle former for fleksibiliteter erstatter ikke hinanden, men påvirker andre former for fleksibilitet. For eksempel kan individualiserede eller differentierede lønssystemer ganske vist motivere til individuelle præstationer – men omvendt også give problemer med fleksibiliteten internt på virksomheden, fordi det fx kan begrænse mulighederne for at flytte rundt på medarbejderne mellem forskellige arbejdsgrupper med forskellig løn. Tilsvarende vil introduktionen af nye former for fleksibilitet ofte ændre nogle medarbejders position på virksomheden, ligesom ændringer i arbejdsorganiseringer i almindelighed ofte vil påvirke samarbejds klimaet på virksomheden.

De ovenfor præsenterede fleksibilitetsbegreber er blevet anvendt i en analyse af fem danske industrivirksomheder. Målet var at

- 1) belyse sammenhængen mellem de forskellige former for fleksibilitet
- 2) belyse sammenhængen mellem fleksibilitetsprioriteringer og samarbejdsforhold på virksomhederne.

De fem virksomheder

De udvalgte virksomheder var to plastvirksomheder og tre maskinvirksomheder. Valget af netop disse virksomheder var til dels

velovervejset – men også tilfældigheder spillede en betydelig rolle. Industrivirksomheder valgtes, fordi ansatte i industrien traditionelt er organiseret relativt stærkt (som en beskyttelse mod arbejdsgivernes krav), og derfor kan der være betydeligt konfliktpotentiale ved indførelsen af nye arbejdsorganiseringer. De valgte virksomheder havde markeret i årsregnskaber, indberetninger til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, på konferencer eller lignende, at fleksibilitet, menneskelige ressourcer og medarbejderinddragelse var højt prioriteret. Herudover spillede tilfældigheder en vis rolle, fx hvilke virksomheder der kunne afsætte medarbejdere en uge til interview. En egentlig repræsentativitet i udvælgelsen af virksomheder er irrelevant, da der kun er tale om fem virksomheder – studiet her er kvalitativt og kan dermed give nogle indikationer af sammenhænge, uden at det kan generaliseres til alle virksomheder.

Som det fremgår, har virksomhederne mellem 85 og 550 ansatte, hvilket i en dansk sammenhæng er relativt store virksomheder. De er i den forstand måske ikke typiske. Til gengæld er der tale om en større virksomheder, hvor man kunne forvente en rimelig konsistent og velovervejset personalepolitik – hvilket i denne sammenhæng vil sige, at ledelsen har gjort sig nogle overvejelser over fleksibilitetsprioriteringer og anvendelsen af menneskelige ressourcer.

Virksomhed I er en procesvirksomhed, hvor produktionen er baseret på højteknologiske maskiner, der kører uafbrudt døgnet rundt og året rundt. Investeringer i højteknologi har været særdeles omkostningsfulde, og selv korte afbrydelser af produktionen koster dyrt. Maskinerne er computerkontrollerede. Medarbejdernes primære opgave er overvågning af computerne, og kun i krisesituationer skal der gribes ind manu-

elt. Til gengæld skal der handles både rigtigt og hurtigt, når noget går galt. Der var i slutningen af 1980'erne betydelige konflikter på virksomheden med arbejdsnedlæggelser til følge. Det gav et stort spild på grund af store kvalitetsproblemer. En ny arbejdsorganisering blev indført i et tæt samarbejde mellem ledelse og tillidsrepræsentationen, kvaliteten steg og spildet forsvandt næsten. Medarbejderne arbejder i teams med ligeløn – tre-holdskift otte timer ad gangen, således at maskinerne kører døgnet rundt, året rundt. Efteruddannelse er meget højt prioriteret og systematisk. Økonomien er god.

Virksomhed II producerer som hovedprodukt nogle ret enkle elektromekaniske produkter, som man gennem mange år har haft en stabil omsætning på. Herudover producerer man nogle ganske avancerede produkter til servicevirksomheder, men her er markedet noget mere usikkert. Produktionen er således – for en så lille virksomhed – meget varieret, men præget af montagearbejde. De enkle produkter producerer man delvis til lagerproduktion. I modsætning hertil produceres større produkter såvel som de avancerede produkter på kundespecifikation. Arbejdet er organiseret ret traditionelt, bl.a. med opdeling mellem kvinder og mænd, hvor kvinderne har lavstatusjobs og lavere løn. Arbejdstiderne er normalarbejdstider. Der varieres ved ordreudsving med arbejdstiden, ikke med nyanstillinger/afskedigelser. Medarbejderne har gode muligheder for at få efteruddannelse, men efteruddannelsen er usystematisk. Virksomheden er præget af igangsætteren, selv om en direktør er ansat. Økonomien er tilfredsstillende.

Virksomhed III er grundlæggende ordreproducerende, men produktionen kan groft deles op i to: Den ene del er en procesafdeling, hvor der produceres relativt simple og

énsartede produkter til brug i det endelige produkt. Denne del er relativt uafhængig af den endelige ordre. Selv om man søger at eliminere faggrænser, er den dominerende arbejdskrafttype her ufaglærte. Den anden del er en montageafdeling, hvor produktet monteres i henhold til ordrespecificeringer; dette stykke arbejde er mere kvalificeret, og der er en overvægt af faglærte i denne afdeling. Virksomheden er overordnet set ordreproducerende – men går man ind i de enkelte afdelinger i organisationen, er nogle afdelinger langt mere præget af disse produktionsvilkårs tidspres og fleksibilitetskrav end andre. Der varieres ved ordreudsving med ansættelser/afskedigelser (numerisk fleksibilitet). Man benytter sig i udpræget grad af en kerne- hhv. periferiarbejdskraft, hvor kernearbejdskraften tilbydes varieret arbejde i teams og efteruddannelse, mens periferiarbejdskraften bestrider simple rutinejobs og får begrænset efteruddannelse. Økonomien er tilfredsstillende.

Virksomhed IV er en procesvirksomhed. Hovedmaterialet er plast, men delprodukter er i rustfrit stål. Der er principielt tre produktionsafdelinger. Plastafdelingen er primært besat med ufaglært arbejdskraft som oplæres. Metalafdelingen har det mest traditionelle bukke-, bøj- og borearbejde – og dermed også det mest énsidige og gentagende arbejde. Størstedelen af de faglærte er beskæftiget i maskinafdelingen, hvor nye værktøjer udformes. Herudover har man en 'kreativ' afdeling, hvor der arbejdes med design af produktet. Der er sæsonudsving, men de er ret små, og generelt lykkes det at tilrettelægge produktionen, så der er tale om en kontinuerlig produktion. Evt. udsving i efterspørgsel klares typisk ved variation i arbejdstiden. Ca. 85% af produktionen er til lager – de sidste 15% er ordreproduktion. Økonomien er god.

Virksomhed V fremstiller komponenter

til maskiner. Teknologisk er vurderingen fra flere leders side, at virksomheden ikke er specielt avanceret. Der er i overvejende grad tale om ordreproduktion, dog med den vigtige detalje, at man kan variere produktets kapacitet meget på grundlag af ganske få standardelementer. Virksomheden kører generelt to-holdskift, men på de områder, hvor der står meget investeringstungt materiel, køres fire- og fem-holdskift. Faglærte og ufaglærte arbejder side om side. Økonomien er tilfredsstillende.

Ganske kort præsenteres i skema 1 nogle nøgledata for alle virksomhederne, som giver et overblik over deres baggrund og vilkår.

På hver virksomhed blev ca. 15 ledere, mellemledere, tillidsrepræsentanter og 'menige' medarbejdere interviewet under et ophold på en uge. I alt blev der foretaget 85 interview. Interviewene var semi-strukturerede og fokuserede direkte eller indirekte på fleksibilitet, samarbejde og udviklingen af menneskelige ressourcer. Herudover blev data som virksomhedsplaner, indberetninger til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, årsregnskaber og en eventuelt skriftligt formuleret personalpolitik anvendt.

På grundlag af data'ene fra interview og skriftlige kilder er det muligt at identificere den prioritering, som ledelserne giver de forskellige fleksibilitetsformer på virksomhederne – og på grundlag af interview og observationer på virksomhederne er det muligt at identificere den praksis, der er på området. Med andre ord kan man modstille et 'er' med et 'bør' på virksomhederne.

Fleksibilitet på de fem virksomheder

I skema 2 modstilles ledelsens fleksibilitetsprioriteringer den praksis, det har været dem muligt at opnå. En * betyder, at denne

Skema 1: De fem virksomheder – nogle oversigtsdata

Case ⇒	I: Plastvirk- somhed	II: Elektro- mekanisk virksomhed	III: Automat- virksomhed	IV: Plastvirk- somhed	V: Maskin- komponent virksomhed
Parameter ↓					
Antal medarbejdere	360	80	550	250	335
Produktions- type	Kontinuerlig	Ordre/lager	Kontinuerlig & ordre	Kontinuerlig	Ordre
Ejendoms- forhold	Dansk domi- nerende aktiepost; koncernleder	Dansk domi- nerende aktiepost; direktør	Dansk investerings- firma	Dansk dominerende familiaktiepost; adm. direktør	Udenlandsk investerings- firma
Primær arbejdskraft i produktionen ²	Udelukkende ufaglært	Proces: Ufaglært Montage: Faglært	Proces: Ufaglært Montage: Faglært	Ufaglært	Faglært og ufaglært – intet system
Timeløn, ca. pr. medio 1995 i kr.	130	Ufaglært: 95 Ufaglært: 100	Alle: 122	Ufaglært: 100 Faglært: 106 + individuelt tillæg	Ufaglært: 95 Faglært: 105
Hierarki- niveauer – objektivt ³	2 Direktør Personalechef	2½ Direktør Prod.chef (Arbejdsleder)	4 Direktør Prod.chef Driftsleder Værkfører	4 Direktør Fabriks- direktør Driftsleder Værkfører	4 Koncernleder Direktør Fabriks- direktør/ Prod.chef Værkfører
Lønssystem	Ligeløn, uanset uddannelse	Fagdiffe- rentieret, overenskomst- bestemt + individuelt tillæg	Ligeløn, uanset uddannelse	Fagdifferen- tieret, fast overenskomst- bestemt – + individuelt hemmeligt kvalifikations- tillæg	Grundløn plus gruppebestemt bonussystem baseret på tidsstudier

form for fleksibilitet er lavt prioriteret – tre *** betyder, at denne form for fleksibilitet er højt prioriteret. Tilsvarende er den faktiske fleksibilitet, som man har opnået på virksomhederne, gradueret med fra en * til

tre ***. Virksomhedernes retorik om fleksibilitet modstilles således praksis. Skemaet illustrerer dermed spændinger mellem på den ene side ledelsernes ønsker og på den anden side dét, som de rent faktisk har op-

Skema 2: Virksomhedernes prioritering af fleksibilitet

Fleksibilitetsparameter ↓	Virksomheder									
	I		II		III		IV		V	
	prioritering	praksis	prioritering	praksis	prioritering	praksis	prioritering	praksis	prioritering	praksis
Numerisk fleksibilitet	*	*	*	*	***	**	*	*	***	**
Arbejdstidsmæssig fleksibilitet	*	*	***	***	***	**	***	***	***	***
Funktionel fleksibilitet	***	***	***	**	***	*	***	***	**	*
Lønmæssig fleksibilitet	*	*	***	*	*(*)	*	**	***	***	***
Samarbejdsrelationer (begge parter vurdering)	Gode		Gode		Dårlige		Gode		Middelgode	

nået. Virksomhedernes teknisk-organisatoriske fleksibilitet diskuteres senere i artiklen.

For flere af de undersøgte virksomheders vedkommende er der ikke overensstemmelse mellem prioritering og praksis, og det har – sammen med den valgte fleksibilitetsprioritering – konsekvenser for samarbejdet. Nederst i skemaet findes en vurdering af samarbejdsrelationer på den enkelte virksomhed. Denne vurdering er baseret på begge parter vurdering, idet der i alle case-studier er en påfaldende enighed om, hvordan samarbejdet mellem parterne er. Både ledere, mellemedere, tillidsrepræsentanter og menige medarbejdere på den enkelte virksomhed vurderer samarbejdsrelationerne ens.⁴

To af de undersøgte virksomheder adskiller sig påfaldende fra de øvrige ved at have en stor overensstemmelse mellem fleksibilitetsprioritering og – praksis; det

gælder virksomhed I og IV. Ledelsen på disse to virksomheder synes langt hen ad vejen at have opnået den ønskede fleksibilitet, og i den forstand synes virksomhedernes teknisk-organisatoriske fleksibilitet at være 'i balance'. Disse to virksomheder er da også kendetegnet ved et ganske godt samarbejde mellem ledelse og tillidsfolk og en høj grad af tillid og tilfredshed blandt medarbejderne.

Satsningen på bestemte former for fleksibilitet på disse virksomheder er et *offensivt valg* – som så også betyder, at andre former for fleksibilitet er blevet fravalgt bevidst. Både virksomhed I og IV har satset meget på funktionel fleksibilitet og uddannelse og til gengæld bevidst nedprioriteret numerisk fleksibilitet. Det skaber tryghed – medarbejderne fornemmer, at der satses systematisk på uddannelse og på, at de skal være på virksomheden i flere år fremover. På virksomhed I har man tillige fravalgt mulighe-

den for at arbejde med lønmæssig fleksibilitet, hvilket betyder, at der ikke opstår misundelse om løn mellem medarbejdere med samme jobfunktion. Til gengæld har man valgt at give en løn noget over gennemsnittet for området og branchen.

Virksomhed IV har stadig lønmæssig fleksibilitet i form af individualiserede lønforhold, men det har ikke affødt en negativ reaktion fra medarbejderne – omend systemet har skabt en let utilfredshed, fordi kriterierne for tillæg ikke er formelt fastlagte. Her er arbejdstidsmæssig fleksibilitet højt prioriteret – en bevidst handling, som hænger tæt sammen med en lavt prioriteret numerisk fleksibilitet og dermed en høj prioritering af tryghed i ansættelsen. På både virksomhed I og IV er prioriteringen af numerisk fleksibilitet lav – en prioritering, som også hænger sammen med, at de er relativt uafhængige af ordrer. Og på begge virksomheder er samarbejdet, efter begge parters vurdering, godt og præget af tillid.

På virksomhed III er der ubalance mellem prioritering af fleksibilitet og praksis. Markant er det desuden, at ledelsen ønsker fleksibilitet på så alle områder. Der er således ikke truffet bevidste fleksibilitetsvalg – eller -fravalg. Snarere søger man at få det maksimale på alle områder, uden tanke for at en opprioritering af én form for fleksibilitet kan betyde, at der må renonceeres på en anden. Resultatet er, som også nævnt ovenfor, at man ikke får tilstrækkelig fleksibilitet på nogen områder, samt at samarbejdsrelationer og tillid lider skade. Især synes den stærke betoning af numerisk fleksibilitet at spille en rolle i denne sammenhæng. Denne prioritering må dog også tilskrives virksomhedens stærke ordreafhængighed.

En årsag til den tilsyneladende ubalance mellem fleksibilitetsprioriteringerne kan være, at de forskellige fleksibilitetsønsker

retter sig imod forskellige grupper af medarbejdere: Af kernemedarbejdere i montageafdelingen forventes funktionel fleksibilitet, og disse medarbejdere tilbydes tryghed i ansættelsen og efteruddannelse; af periferimedarbejdere i procesafdelingen ønskes numerisk eller arbejdstidsmæssig fleksibilitet, og deres ansættelsesvilkår er anderledes utrygge. Man har altså her en opdeling i A- og B-medarbejdere, og opdelingen bliver tydeliggjort af de forskellige fleksibiliteter, som man søger at opdyrke i de forskellige afdelinger.

På virksomhed V kan nogle af de samme tendenser som på virksomhed III identificeres, dog i mindre udtalt grad. Man ønsker en vis grad af funktionel fleksibilitet, men har investeret begrænset og halvhjertet i uddannelse; man ønsker numerisk fleksibilitet, men kan p.t. kun i begrænset omfang opnå den, fordi der er højkonjunktur, hvilket betyder mangel på arbejdskraft. Til gengæld har man ønsket og fået høj lønmæssig fleksibilitet, men dette har haft en slagside, idet det har forringet tillids- og samarbejdsrelationerne.

Både virksomhed III og V arbejder *defensivt* med fleksibilitet; de har begge prioriteret numerisk fleksibilitet højt, men har i forbindelse med højkonjunktur erfaret, at der er grænser for, i hvilket omfang en sådan fleksibilitet kan opnås. For at fastholde arbejdskraften under højkonjunktur har man opprioriteret uddannelse, men dels er der stadig ikke tale om systematiske uddannelsespolitikker, dels er medarbejderne godt klar over, at der er tale om midlertidig strategi, som muligvis ændres, når der igen er mulighed for at arbejde med numerisk fleksibilitet. Der er således hele tiden tale om en ad hoc tilpasning til et ydre pres, hvilket netop kendetegner defensiv fleksibilitet.

Virksomhed II er en lidt speciel case i

denne sammenhæng. Der er ikke helt overensstemmelse mellem prioriteringer og praksis, men der er heller ikke markante uoverensstemmelser – undtagen hvad angår lønmæssig fleksibilitet, hvor den betydning, som lønmæssig fleksibilitet i teorien tillægges, ikke er fulgt op af et formelt og klart lønsystem, hvor det står medarbejderne klart, hvilke kvalifikationer der belønnes. Som det var tilfældet på de to førstnævnte virksomheder (I og IV), er numerisk fleksibilitet lavt prioriteret, trygheden i ansættelsen er stor, og samarbejdsrelationerne må karakteriseres som gode – ligesom der er stor medarbejdertilfredshed. Hvad der karakteriserer denne virksomhed er da også, at virksomheden både er ordreproducerende og kontinuerligt producerende, og at man igennem mange år har haft en velfungerende aftale om fleksibel arbejdstid (som har foregrebet den arbejdstidsordning, som i dag findes i overenskomsten).

Mere overordnet kan to væsentlige resultater identificeres. Det første vigtige resultat er, at det meget sjældent kun er én form for fleksibilitet, der berøres, når en ledelse ændrer organisationen og opprioriterer en bestemt form for fleksibilitet. Andre former for fleksibilitet berøres ofte, og der kan opstå utilsigtede sideeffekter. Et eksempel herpå er virksomhed III. Her havde man et differentieret lønsystem, som var baseret på bonusløn i grupper. Bonussen var beregnet på gruppens præstationer over en tre måneders periode. Det medførte imidlertid, at medarbejdere fra høj-bonus grupper ikke ønskede at flytte til lav-bonus grupper, selv om virksomheden havde behov for arbejdskraft i disse grupper, hvis det medførte løn nedgang. Og hvis en person flyttede og stadig fik den høje løn, gav det samarbejdsproblemer.

Derfor indførte man ligeløn på virksom-

heden. Dermed opnåede man færre spændinger mellem arbejdsgrupperne og mulighed for at flytte rundt på medarbejderne uden de helt store problemer. Til gengæld har ledelsen fraskrevet sig muligheden for at arbejde med løn som incitament. Der er altså en tydelig sammenhæng her mellem lønmæssig fleksibilitet og funktionel fleksibilitet på virksomheden.

Man kunne forestille sig, at ledelsen vil blive nødt til at tænke i andre baner, når medarbejdere skal motiveres og fastholdes. Kan man ikke bruge løn, skal man måske give bedre muligheder for at variere på arbejdstiden eller give bedre uddannelsesmuligheder. Andre former for fleksibilitet kan og skal måske opprioriteres, når én form for fleksibilitet nedprioriteres.

Det andet vigtige resultat er, at en usystematisk, ad hoc agtig satsning på alle mulige former for fleksibilitet ofte vil have konsekvenser for samarbejdet.

Selv om der ikke nødvendigvis er tale om et nulsumsspil, når det gælder fleksibilitet, så må det alligevel konstateres, at de virksomhedsledelser, som satser på alle former for fleksibilitet, i realiteten synes at opnå den ringeste fleksibilitet samlet set. Det ses på skema 2, hvor to af de virksomheder, som satser bredt på alle former for fleksibilitet – virksomhederne III og V, skiller sig ud ved at være præget af relativt dårligt samarbejds-klima. Disse ledelser har ikke langsigtede visioner for virksomheden og endnu mindre for medarbejderne. De vil det hele på samme tid og opnår ikke rigtigt andet end spændinger, fordi medarbejderne ikke kan se en éntydig vision.

Særligt synes de virksomheder, som satser på numerisk fleksibilitet, at have problemer med at opnå fleksibilitet på andre områder: Samarbejdsrelationerne er relativt ringe, og det er sværere at opnå arbejdstids-

mæssig og funktionel fleksibilitet. Anvendelsen af numerisk fleksibilitet – som skaber utryghed i ansættelsen – synes at være et kardinalpunkt for medarbejdernes villighed til at være fleksible på andre områder – og for samarbejdsrelationerne.

Opsummerende er der således en klar tendens til, at jo mere offensivt og systematisk, en virksomhed arbejder med fleksibilitet, jo mere trygge og sikre føler medarbejderne sig, og jo nemmere er det at opnå den ønskede fleksibilitet. Der vil som regel også være tale om et fravalg af nogle fleksibiliteter til fordel for andre.

Virksomheder med visioner, som systematisk satser på arbejdstidsmæssig fleksibilitet som eksplicit alternativ til numerisk fleksibilitet, og som satser på funktionel fleksibilitet via systematisk uddannelsespolitik, synes også at være de virksomheder, som har de bedste samarbejdsrelationer – og de bedste muligheder for at opnå

den ønskede fleksibilitet fra medarbejderne.

Emnet fleksibilitet og samarbejde uddybes yderligere senere i denne artikel.

Teknologiens betydning for fleksibilitet

Teknologiniveauet på de forskellige virksomheder og i de forskellige afdelinger synes at have en vis betydning for de valgte fleksibilitetsprioriteringer. Det kan ses af skema 3.

Som det ses, er investeringsniveauet og teknologiniveauet højt på de to procesvirksomheder, I og IV. Det er også de virksomheder, hvor den systematiske efteruddannelse er højt prioriteret, mens uddannelsen på ordreproducerende virksomheder er mere tilfældig og lavt prioriteret. De to virksomheder, som arbejder med en investeringstung, højteknologisk produktion –

Skema 3: Teknologi, produktionsform og uddannelsespolitik på de fem virksomheder

Virksomhed ⇒	I	II	III	IV	V
Parameter ⇓					
Maskininvestering	Høj	Lav	Mellem	Høj	Lav
Teknologiniveau	Højt	Pladeafdeling: Lavt Montage: Middel	Pladeafdeling: Lavt	Højt	Middel
Produktionstype	Kontinuerlig	Ordre/lager	Ordre	Kontinuerlig	Ordre
Uddannelsespolitik og -rationale	Systematisk Højt prioriteret	Tilfældig Lavt prioriteret 'on-the-job'	Systematisk for kerne- medarbejdere	Systematisk Højt prioriteret	Tilfældig – men stadig højere prioritering for kerne- medarbejdere

virksomhederne I og IV – benytter praktisk taget slet ikke numerisk fleksibilitet; til gengæld er funktionel fleksibilitet og uddannelse højt prioriteret.⁵ Det er der to årsager til.

For det første betyder en investering i højteknologisk materiel, at maskinerne skal køre døgnet rundt for at tjene sig ind. Selv korte stop af maskinerne er omkostningsfulde, og typisk er der tale om skifteholdsarbejde.

For det andet fordrer betjeningen af højteknologiske maskiner en efteruddannet arbejdskraft. Det er afgørende for en gnidningsløs produktion, at medarbejderne véd, hvornår der skal gribes ind og – ikke mindst – hvornår der *ikke* skal gribes ind i produktionen, og derfor har disse virksomheder prioriteret uddannelse højt.

Med en sådan teknisk-organisatorisk opbygning er muligheden for numerisk fleksibilitet begrænset. Der kan dog identificeres en forskel, idet virksomhed IV tillige arbejder med arbejdstidsmæssig fleksibilitet; her *kan* nogle maskiner tages ud af drift, uden at det får store økonomiske konsekvenser. 'Elastikken' i denne sammenhæng er arbejdstiden. Den mulighed har virksomhed I ikke; her skal maskinerne køre døgnet rundt for at investeringen kan forrente sig.

Også på en række andre virksomheder har teknologien spillet en rolle for de valgte fleksibilitetsprioriteringer. Typisk for en række af de undersøgte virksomheder er relativt skarpt opdelt afdelinger, hvor den ene type afdelinger er præget af ganske simpel produktion (fx stansearbejde, bukning og boring), hvor kvaliteten af arbejdet er af mindre betydning, mens den anden type afdelinger foretager montage – ofte i henhold til specifikke kundekrav. På sådanne virksomheder er forskellige former for fleksibilitet prioriteret i de forskellige afdelinger. Ingen af virksomhederne overvejer

udflytning af hele produktionen, men på alle virksomhederne har man overvejet udflytning af den mere simple produktion. En tendens synes at være, at medarbejdere i montageafdelingen oftest er bedst uddannet, modtager mest efteruddannelse og generelt er sikrest i ansættelsen, mens man overvejer udflytning af bore- og bukkearbejdet – hvorfor der ikke her investeres i uddannelse.

Disse forhold hænger tæt sammen med afdelingernes forskellige teknologiniveauer. Hvor montageafdelinger ofte fordrer en arbejdskraft, der er omstillingsparat, viden og kvalitetsbevidst, gælder dette i langt mindre grad i de afdelinger, som har en simpel produktionsteknologi; her er ofte tale om en arbejdskraft, som relativt let lader sig erstatte. En sådan teknologisk forskel på den enkelte virksomhed kan betyde, at medarbejdergruppen deles op i A- og B-medarbejdere – eller kerne- og periferimedarbejdere – som behandles forskelligt. Kernemedarbejdere er medarbejdere i montageafdelinger, som der satses på uddannelsesmæssigt, og som følgelig også er sikrere i ansættelsen. Periferimedarbejdere er beskæftiget med det mere simple arbejde og lever konstant med truslen om, at denne del af produktionen i princippet kan flyttes til andre lande. Det er også typisk denne medarbejdergruppe, som først afskediges under lavkonjunkturer, bl.a. fordi de er relativt lette at erstatte og ikke – som montagemedarbejdere – besidder viden, som vil være dyr at genanskaffe.

Teknologien i forskellige afdelinger kan altså spille en rolle for, hvilken prioritering af fleksibilitet en ledelse vælger. Men teknologien er ikke altafgørende. I alle case-studierne er der truffet et *valg* i forhold til de muligheder, der nu har været.

På alle de virksomheder, hvor udflytning af produktionen overvejes, har man samti-

dig store betænkeligheder. Flere ledere påpeger, at der kan være dels logistiske problemer ved udflytning af produktionen, dels kvalitetsmæssige. Jo nærmere produktionen af rutinearbejdet er ved montagearbejdet, jo sikrere er man på både kvalitet og forsyningssikkerhed. Og det vil altid være nemmere at omlægge en produktion fra den ene dag til den anden, hvis produktionen finder sted under eget tag.

På de højteknologiske virksomheder kunne man måske i princippet vælge at flytte produktionen til udlandet og nedprioritere uddannelse og lønudgifter. Resultatet ville være en større fejlprocent, men det kunne måske udliges af den væsentligt lavere løn. Men man har altså her valgt en anden løsning, fordi den – både menneskeligt og økonomisk – har vist sig mindst lige så rentabel. En leder på en virksomhed, som ikke overvejer at udflytte produktionen, siger:

»Selv i Kina vil vores konkurrenceparameter være medarbejderinvolvering og uddannelse – frem for en diskussion om 5 kr. mere i timen. Vi konkurrerer ikke på lønnen, men på det produkt, vi sælger – og det er afhængigt af kvaliteten af medarbejdere.«

Analysen ovenfor antyder, at nogle virksomheder er nødt til at arbejde med bestemte fleksibilitetsformer, fordi bestemte teknologier er fremherskende i bestemte brancher – en tankegang, der ligger i forlængelse af 1960'ernes diskussioner af teknologisk determinisme. Hvis det er tilfældet, er der jo begrænset valg på hylderne for fleksibilitet – og dermed *har* fleksibilitet en defensiv karakter, jf. diskussionen i starten af artiklen.

Men kunne man ikke lige så vel anlægge den modsatte betragtning, at ledelser faktisk vælger en given teknologi – og ved val-

get af teknologi også vælger, hvilke fleksibilitetsformer, der i sagens natur må blive fremherskende? Eller findes der en tredje variation, at ledelser vælger en bestemt tilgang til anvendelsen af de menneskelige ressourcer, og at denne tilgang bestemmer både teknologi og fleksibilitet?

Disse spørgsmål lader sig næppe besvare éntydigt. I nogle af casene var der ingen tvivl om, at en virksomhed aldrig havde klaret sig, hvis man ikke havde skiftet til højteknologiske produktionsformer, og her kan man tale om en vis grad af teknologisk determinisme – fremtvunget af markedsbetingelserne. Andre virksomheder arbejder med produktions- og organisationsformer, som må karakteriseres som post-tayloristiske, og de formår om ikke at være på forkant med så dog at bevare deres position på markedet.

Analysen af de fem virksomheder peger ikke så meget på en form for teknologisk determinisme som på, hvad man kunne kalde en *markedsdeterminisme*: Det internationale marked med international konkurrence betyder, at danske virksomheder må forholde sig til andre virksomheders teknologiske udvikling – og er man i en branche, hvor de store på området (evt. dem, man leverer til) ikke på markant vis ændrer teknologi, så tvinges man ikke selv ud i de store, teknologiske spring.

Fleksibilitet, samarbejde og solidaritet

Analysen af de fem virksomheder og deres fleksibilitetsformer viser, at man ikke kan ændre fleksibilitetsprioriteringer, uden at det får organisatoriske, samarbejds-mæssige og sociale konsekvenser. Men det kan være vanskeligt at påvise en éntydig sammenhæng. Det samme tiltag kan på to forskellige virksomheder have vidt forskellige side-

effekter. Nøglen til at forstå disse sammenhænge vil ofte være en analyse af samarbejdsrelationerne.

Arbejderkollektivet spiller her en betydelig rolle. Arbejderkollektivet er det fællesskab, som medarbejdere danner for at kunne stå imod en ledelses krav om effektivitet. I arbejderkollektivet dannes nogle normer, som medarbejdere forventes at leve op til, og som virker som en *buffer* for det, som Lysgaard beskriver som virksomhedens umættelige, énsidige og ubønhørlige krav til den ansatte (Lysgaard 1961).⁶ Ethvert ledelsestiltag vil blive vurderet af arbejderkollektivet i forhold til de normer, som kollektivet sætter op for 'a fair days work', loyalitet og samarbejde. Og mener kollektivet, at et ledelsestiltag overskrider de etablerede normer blandt medarbejderne, betragtes tiltaget som infiltration af arbejderkollektivets normsystem.

Nye fleksibilitetsprioriteringer vil derfor altid være et emne, der er relevant for kollektivet. Styrkeforholdet mellem arbejderkollektivet og ledelsen og medarbejdernes kollektive holdning til samarbejde vil ofte være afgørende for, hvordan et givet fleksibilitetstiltag modtages – og om det får sideeffekter. Nogle tiltag accepteres af kollektivet, andre betragtes som infiltration og bliver modarbejdet af medarbejderne. Det er nogle af de sociale resultater af analysen, der vil blive diskuteret i det følgende.

Et eksempel på, hvordan et ledelsestiltag kan få indflydelse på arbejderkollektivets sammenhold, er fra virksomhed III. Som nævnt gik man her over til ligeløn for at løse nogle organisatoriske problemer. Men der er endnu mere komplekse og mindre synlige konsekvenser af denne ændring. For en umiddelbar betragtning kan lønudligningen ses som en flot gestus fra de faglærtets side, fordi denne gruppe har måttet gå ned i løn for at ligelønssystemet kunne

indføres. Men et vigtigt argument fra de faglærtets tillidsfolk over for baglandet har været, at netop denne gruppe formentlig opnår større tryghed i ansættelsen end de ufaglærte, fordi virksomheden – alt andet lige – vil foretrække faglært arbejdskraft, når lønnen er den samme. Systemet har altså givet de ufaglærte et lønmæssigt løft, men favoriserer så til gengæld de faglærte, når det gælder tryghed i ansættelsen. Og da virksomheden siden udvidede, var det da også i vid udstrækning faglærte, der blev ansat. Der opstår altså potentielt en interesse modsætning mellem faglærte og ufaglærte, omend det ikke er kommet til et åbenlys splittelse.

Eksemplet her illustrerer, at en analyse af utilsigtede sideeffekter af et fleksibilitetstiltag er helt afgørende for at få den fulde forståelse af de dynamikker, der er på spil. Almindeligvis ville man forvente, at lønindividualisering eller løndifferentiering potentielt skaber splittelser i et arbejderkollektiv, mens indførelsen af ligeløn omvendt ville skabe ro på arbejdspladsen. Men som denne analyse af virksomhed III viser, er der andre faktorer på spil, som skaber potentialer for splittelser mellem de faglærte og de ufaglærte – nemlig tryghed i ansættelsen.

Et andet eksempel på, hvorledes en ledelse ved ændringer i arbejdets organisering kan påvirke solidariteten arbejderne imellem, er også fra virksomhed III. Her har ledelsen søgt at etablere selvstyrende grupper med større selvstændighed og ansvar, og dermed skulle der være skabt gode betingelser for funktionel fleksibilitet og højere kvalitetsbevidsthed. Men på ét område er medarbejderne meget opmærksomme på, hvilke konsekvenser tiltaget får for sammenholdet blandt arbejderne. For i ledelsens oplæg ligger, at grupperne selv skal stå for ansættelser og afskedigelser, og det kan ikke forenes med arbejderkollektivets

forståelse af solidaritet. Man kan ikke acceptere et system, hvor medarbejderne skal kontrollere hinanden og eventuelt indstille en kollega til afskedigelse.

Særlig interessant er det, at det samme tiltag på to virksomheder kan blive modtaget vidt forskelligt af arbejderkollektivet. Både på virksomhed III og virksomhed IV har man indført selvstyrede grupper, men tiltaget er blevet modtaget meget forskelligt. På virksomhed III blev etableringen af selvstyrede grupper som nævnt betragtet som et forsøg på at uddelegere overvågningsbyrden og ansvaret for ansættelser og afskedigelser til medarbejderne. Her reagerer kollektivet, som mener, at dette ansvar bør ligge hos mellemledere eller værkførere. På virksomhed IV blev et tilsvarende tiltag modtaget anderledes positivt. Selvstyrede grupper betragtes ikke som et forsøg på at ændre eller true loyaliteten i arbejderkollektivet – det betragtes altså ikke som infiltration, men bliver modtaget positivt som uddelegering af ansvar.

Hvorfor er reaktionerne på det samme tiltag så forskellige på to virksomheder? En væsentlig forskellighed mellem de to virksomheder er, at ledelsen på virksomhed IV fuldt og helt accepterer medarbejdere og deres tillidsrepræsentanter (arbejderkollektivet) som legitime med- og modspillere. Parterne bliver spurgt, før der finder ændringer i arbejdets organisering sted, og derfor kan et tiltag, som på andre virksomheder med andre samarbejdsrelationer ville blive betragtet som infiltration, gå glat igennem. Anderledes er det nemlig på virksomhed III, hvor ledelsen kun accepterer nogle af tillidsrepræsentanterne. Andre betragtes ikke af ledelsen som legitime repræsentanter for medarbejderne, og ledelsestiltag diskuteres ikke med disse tillidsrepræsentanter. Under disse omstændigheder må ledelsestiltag modtages med skepsis af

kollektivet, og indførelsen af selvstyrede grupper blev da også fortolket negativt – som infiltration.

En ganske særlig situation er der tale om, når en ledelse ændrer på en fleksibilitetsparameter med kollektivledernes accept – og når det så opfattes af medarbejderne som en urimelighed. Det er tilfældet på virksomhed V, hvor man fra ledelsens side – og med tillidsrepræsentanternes accept – indførte et bonuslønsystem, som i praksis forringede medarbejdernes vilkår. Men kollektivet reagerede ikke *som* kollektiv, fordi tillidsrepræsentanterne havde blåstemplet aftalen. I stedet har reaktionen været individuel i form af sporadisk sygefravær. I denne situation bliver kollektivet 'låst' og kan ikke reagere over for et overgreb fra ledelsens side, fordi kollektivets formelle ledere er (for?) tæt knyttet til ledelsen og har godkendt deres tiltag. Men kollektivet er øjensynligt for svagt til at reagere uden ledere.

Som disse eksempler illustrerer, er der ikke entydig sammenhæng mellem fleksibilitetsprioriteringer og samarbejdsrelationer. Det er nødvendigt i hvert enkelt tilfælde at analysere, hvorvidt et givet fleksibilitetstiltag er *kollektivrelevant*. Med det menes, at det må analyseres, om tiltaget af arbejderkollektivet betragtes som af betydning for de normer, som nu engang er fastsat i kollektivet.

Set fra en virksomhedsledelses side er viden om og respekt for kollektivets normer af stor betydning. For med denne viden kan mange konflikter mindskes eller måske helt undgås. Når en ledelse overvejer nye tiltag, nye former for fleksibilitet, indførelse af ny teknologi osv., afhænger succes'en af, om arbejderkollektivet accepterer tiltaget. Hvis tiltaget står i modstrid med kollektivets normer og som sådan truer kollektivets sammenhold, vil det falde til jorden – eller måske endda ligefrem generere spændinger og

mistillid i samarbejdet. Hvis tiltaget omvendt ikke af kollektivet opfattes som infiltration, vil det kunne implementeres uden problemer. Med andre ord: En ledelse er godt klædt på, hvis man inden indførelse af nye arbejdsorganiseringer eller ny teknologi kender arbejderkollektivets holdninger til tiltaget. Omvendt vil en tillidsrepræsentant, der er bevidst om den magt, man som kollektivleder besidder, stå i en stærk forhandlingsposition vis-à-vis en ledelse.

Nøglen til at forstå disse sammenhænge vil ofte være en analyse af samarbejdsrelationerne, og her ikke mindst spørgsmålet om, hvorvidt arbejderkollektivet er accepteret af ledelsen. Styrkeforholdet mellem arbejderkollektivet og ledelsen, de to parter 'kamp' om medarbejdernes tilslutning, vil være afgørende for, hvordan et givet fleksibilitetsiltag modtages – og om det får side-effekter. Problemet kan imidlertid være, at ingen af parterne er opmærksomme på den betydning, som arbejderkollektivets accept har for en vellykket implementering af en ny arbejdsorganisering. Og det kan meget vel være derfor, der opstår konflikter og anspændte samarbejdsrelationer, når en ledelse ændrer fleksibilitetsprioriteter.

Tyder case-studierne på, at arbejderkollektivet bliver svækket af introduktionen af nye arbejdsorganiseringer? Søger virksomhedsledelserne bevidst at svække kollektivet? Det kan der ikke svares éntydigt på. Som nævnt modtages de samme tiltag meget forskelligt på forskellige virksomheder, helt afhængigt af det enkelte arbejderkollektivs styrke og definition af kollektivrelevante emner. To tendenser kan dog udledes af undersøgelsen.

For det første har man på nogle virksomheder arbejdsorganiseringer, der deler medarbejderne op i kerne- og periferimedarbejdere. Denne opdeling vil uvilkårligt skabe

forskellige interesser medarbejderne imellem og kan dermed svække kollektivet. Men det er vigtigt at holde sig for øje, at dette ikke har noget at gøre med nye arbejdsorganiseringer *per se* – også i mere traditionelle arbejdsorganiseringer er der potentialer for en sådan opdeling af medarbejderne. Skal man tale om noget nyt, så er det måske, at nye arbejdsorganiseringer ofte har en meget kompleks karakter og derfor på en mere indirekte og mindre gennemskuelig måde skaber potentialer for splittelser i kollektivet. For eksempel er medarbejderne jo sjældent imod selvstyrende grupper og øget ansvar – men hvis disse privilegier kun tildeles bestemte medarbejdere, kan det skabe interesseforskelle arbejderne imellem.

For det andet viser undersøgelsen, at ledelserne ikke bevidst har søgt at så splid i kollektivet ved introduktionen af nye arbejdsorganiseringer. Generelt sætter ledelsen samarbejdet med tillidsrepræsentanter i særdeleshed og faglige organisationer i almindelighed meget højt, vel vidende at et godt samarbejde er en forudsætning for at få indført de ønskede arbejdsorganiseringer uden konflikter.

Selv om virksomhedsledelser ikke har den intention at marginalisere faglige repræsentationer eller at svække kollektivet, kan nye arbejdsorganiseringer imidlertid godt have den effekt indirekte. Når arbejdet organiseres på en måde, hvor den enkelte får opfyldt en række ønsker til arbejdslivet, og når virksomhedsledelsens krav erstattes med tilbud, har medarbejderne stadig mindre brug for kollektivet til at beskytte sig mod ledelsens ubønhørlige krav. Kravene er ikke længere krav, og de er slet ikke ubønhørlige på samme måde som 'i gamle dage'. Tværtimod kan nye arbejdsorganiseringer give den enkelte mulighed for at realisere sig selv i arbejdet, samtidig med at fx

gruppeorganiseret arbejde skaber nye fællesskaber, der eventuelt erstatter arbejderkollektivet. Med andre ord kan en uintenderet marginalisering af kollektivet finde sted blot i kraft af, at en ny arbejdsorganisering funktionsudtømmer arbejderkollektivet, som beskytter mod de (ikke længere) ubønhørlige krav, som arbejdet stiller.

Omverdensbetingelserne og fleksibilitet

Indtil nu er virksomhedernes valg af fleksibilitetsprioriteringer i alt væsentligt blevet behandlet som et virksomhedsinternt organisatorisk spørgsmål. Så enkelt er det imidlertid ikke. En række omverdensbetingelser skaber muligheder eller sætter begrænsninger for, hvilke former for fleksibiliteter en virksomhedsledelse kan arbejde med.

Den funktionelle fleksibilitet er stærkt afhængig af et (efter)uddannelsessystem og ikke blot det: Systemet skal kunne levere de relevante tilbud og være meget fleksibelt med hensyn til tidspunktet. Mange ordreproducerende virksomheder vil foretrække at sende medarbejdere på kurser i perioder, hvor der er ordredgang – og det kan sjældent forudses flere måneder i forvejen. Kan et sådant efteruddannelsessystem ikke etableres, er det et incitament til ikke at prioritere efteruddannelse højt – og måske satse på en mere traditionel tayloristisk arbejdsorganisering.

Den numeriske fleksibilitet fordrer relativt lempelige betingelser for ansættelse og afskedigelse. Her er betydelige forskelle landene imellem, men i international sammenhæng regnes Danmark for et af de lande, der har meget lempelige afskedigelsesregler. Det betyder – sammen med et finmasket socialt sikkerhedsnet og relativt høje dagpengesatser (igen i international sammenligning) – at virksomheder både ju-

ridisk og moralsk kan forsvare at prioritere numerisk fleksibilitet højt. En barriere synes dog at være manglende mobilitet. Danske lønmodtagere er generelt ikke meget for at flytte for at få arbejde, og det kan skabe flaskehalsproblemer. Det er områder, som man kun meget overordnet kan påvirke og typisk gennem statslige og amtslige tiltag. Fx kan kørselsfradrag være et incitament til at søge arbejde uden for et lokalområde.

Alternativet til numerisk fleksibilitet er arbejdstidsfleksibilitet. Her har det gennem tiderne især været overenskomsterne, der har givet muligheder og sat begrænsninger. Og det er da også netop arbejdstidsfleksibiliteten, der op gennem 1990'erne har præget overenskomstforhandlinger. I midten af 1990'erne gav arbejdsgivere såvel som ledende fagforeningsfolk udtryk for, at en øget fleksibilitet på arbejdstidsområdet var ønskværdigt, hvis konkurrenceevnen skulle bevares. Alt for mange virksomheder – især de ordreproducerende – var alt for bundet af nogle arbejdstidsregler, som i perioder betød, at medarbejderne havde for lidt at lave, i andre perioder at man måtte hyre ekstra arbejdskraft. På mange virksomheder havde man 'skuffeaftaler' om arbejdstid, det vil sige aftaler, som var indgået mellem medarbejdere og ledelsen uden inddragelse af de faglige organisationer – simpelt hen fordi parterne fandt, at de kunne indgå en aftale, der var til alles tilfredshed, blot ikke inden for overenskomsten.⁷ Og netop på arbejdstidsområdet er der i de seneste overenskomster blevet givet betydelige indrømmelser til arbejdsgiverne. Til gengæld har arbejdstagerne fået nogle andre ting, bl.a. bedre pensionsordninger og en sjette ferieuge.

Muligheden for at arbejde fleksibelt med lønnen er betinget af en række komplekse forhold. For det første er der i overenskom-

ster sat nogle nedre begrænsninger. For det andet spiller en tredje part, staten, med indkomstpøolitik, skattepøolitik m.m. en betydelig rolle for lønniveauet og de lønkrav, der stilles i overenskomstforhandlinger. For det tredje kan lokale forhold spille en rolle – dels fordi de almindelige leveomkostninger svinger en del fra område til område, dels fordi virksomheder i et lokalområde typisk lægger et vist fælles lønniveau. For det fjerde kan international konkurrence være afgørende for, om man på en virksomhed kan leve op til danske lønkrav – eller om man i sidste instans må vælge at flytte produktionen til mindre løntunge områder. Endelig kan arbejderkollektivet som nævnt være mere eller mindre stemt for fx individualiserende eller differentierede lønsystemer. Dette kompleks af muligheder og barrierer skaber i sidste instans råderummet for ledelsen, når det gælder den lønmæssige fleksibilitet.

Nye arbejdsorganiseringer og nye prioriteringer af fleksibilitet på virksomhedsniveau har smittet af på overenskomster og lovgivning. Hvor løn i langt den største del af det 20. århundrede har været det altoverskyggende emne, der er blevet forhandlet ved overenskomsterne, har det i 1990'erne og frem til i dag i stigende grad været øget fleksibilitet på arbejdspladserne, der har været forhandlingsemnet. Og selv om løn stadig er en meget vigtig omkostningsfaktor for virksomhederne, er der en klar tendens til, at arbejdsgiverne har været mere villige til at give det ønskede i lønposen – hvis man til gengæld kan få en øget fleksibilitet på de områder, som betyder noget for arbejdsgiverne.

Hvad bliver så de store emner i overenskomsterne og på arbejdspladserne fremover? Hvad ønsker arbejdsgivere og arbejdstagere af hinanden? Den sjette ferieuge er allerede i overenskomsterne. Ar-

bejdsgiverne har til gengæld fået den ønskede fleksibilitet på arbejdstidsområdet. Lønnen er altid til forhandling, men hvor lønnen i industrien de seneste ti år er steget moderat og har været et mindre betydningsfuldt område – alt andet lige – har de seneste forhandlinger inden for fx slagteriområdet i foråret 2001 vist, at store lønstigninger igen kan komme på banen. I øvrigt så man her en klar sammenhæng med mellem lønstigninger og arbejdsgivernes konstatering af, at den eneste måde, man kunne holde sig konkurrencedygtige, var ved at rationalisere yderligere. For den højere løn betaler slagteriarbejderne altså en stadig større arbejdsintensitet. Alligevel tyder meget på, at løn ikke bliver det primære emne i de kommende overenskomstforhandlinger på industriens område.

Et emne, der derimod synes at spille en stadig større rolle, er det psykiske arbejdsmiljø. Nye arbejdsorganiseringer med øget uddannelse, øget ansvar, team-work osv. giver på den ene side mere indholdsrigt arbejde og nye udfordringer – men der er også potentialer for øget stress og andre former for psykisk betingede arbejdsskader. Og det eksisterende system formår kun i ringe omfang at fange og behandle disse problemer, blandt andet fordi det psykiske arbejdsmiljø befinder sig i gråzonen mellem tillidsrepræsentantens ansvarsområde og sikkerhedsrepræsentantens.

Endelig er der næppe tvivl om, at efteruddannelse, det vil sige den funktionelle fleksibilitet (omstillingsparathed), kommer til at spille en stadig større rolle i forhandlinger fremover. Dels er de menneskelige ressourcer et område, hvor Danmark traditionelt har vist sig konkurrencedygtig, dels er det et område, som både de faglige organisationer og arbejdsgiverne må formodes at kunne nå til enighed om at forbedre betingelserne.

Fleksibilitet er, som påpeget i begyndelsen af artiklen, et sprog – men som det fremgår også et sprog med mange facetter og med mange mere eller mindre skjulte betydninger. I dette sprog ligger også magt, og det har betydning for de sociale relationer. Nogen behersker sproget bedre end andre, nogen bemestrer deres omgivelser bedre end andre. Nogen vinder, andre taber når nye former for fleksibilitet tages i brug eller opprioriteres – og ofte skaber det konflikter på arbejdspladser, simpelt hen fordi arbejdsgiveres og arbejdstageres interesser ikke står klart. Derfor er det af afgørende betydning for samarbejdet på arbejdspladserne at gøre sig selv og hinanden klart, hvad man mener med fleksibilitet. Definitionerne og diskussionerne her kan være første bidrag til en ordbog over fleksibilitet, som parterne kan bruge, når de fremover skal forhandle – det være sig lokalt eller centralt.

Noter

1. Artiklen er baseret på data og analyser fra ph.d.-afhandlingen *Nye arbejdsopgaver, decentralisering og fleksibilitet – et sociologisk case-studie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1999.
2. De fleste virksomheder har – foruden en produktionsafdeling – en større eller mindre værktøjsafdeling, hvor langt den overvejende del af medarbejderne er faglærte. Desuden bemærkes, at mange, der er ansat som ufaglærte, kan have en faglært uddannelse inden for et andet område.
3. Selv om en virksomhed objektivt kan have mange hierarkiniveauer, kan det – hvis kommunikationen er god – meget vel være, at medarbejderne finder, at virksomheden har en flad struktur – og vice versa.
4. Der vil selvfølgelig altid være områder, hvor en virksomhed ikke har opnået den ønskede fleksibilitet eller kunne ønske sig en højere grad af fleksibilitet. Dette skema skal blot forstås som et udgangspunkt for diskussion.
5. Csonka påpeger i en kvantitativ analyse, at der *ikke* synes at være en sammenhæng mellem omfattende investeringer i automatiseret produktion og behovet for funktionelt fleksible medarbejdere (Csonka 2000).
6. For en gennemgang af Lysgaards begreber, se Navrbjerg 1993 og Navrbjerg 1999.
7. I realiteten er sådanne 'skuffeaftaler' meget sigende for, hvad der 10 år senere bliver de centrale emner i overenskomsterne, for de foregriber de områder, hvor parterne ikke finder, at der er nok fleksibilitet i dagens overenskomster.

Litteratur

- Atkinson, John (1987): Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labour market in the eighties, i *Labour and Society*, vol. 12, no. 1, 87-105.
- Blyton, Paul & Morris, Jonathan (1992): HRM and the Limits of Flexibility, i Paul Blyton & Peter Turnbull (eds.): *Reassessing Human Resource Management*, London, Sage Publications.
- Bruun, Niklas (1989): Retsliggørelse og fleksibilisering – nogle centrale retlige emner belyst med udgangspunkt i den arbejdsretlige regulering i Ellen Margrethe Basse (red.): *Regulering og styring – en juridisk teori- og metodebog*, København, GAD.
- Csonka, Agi (2000): *Ledelse og arbejde under forandring. Om indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder*, København, SFI.
- Ferner, A. & Hyman, R. (1992): Introduction: Industrial Relations in the New Europe og Italy: Between Political Exchange and Micro-Corporatism, i A. Ferner, & R. Hyman (eds.): *Industrial Relations in the New Europe*, Oxford, Blackwell.

- Harrison, Bennet & Kelly, Maryellen R. (1993): Outsourcing and the search for 'flexibility', in *Work, Employment and Society*, vol. 7, no. 2, 231-35.
- Kongstad, Per (1988): Introduction: industrial flexibility and work, i *Cahiers IREP development: Industrial Flexibility and Work: French and Danish Perspectives*, RUC.
- Kvadsheim, Henrik (1996): Fleksibilitet og byråkrati i små og mellemstore bedrifter, Paper præsenteret på Nordisk konference om arbejdsliv, 26.-29. september 1996.
- Lysgaard, Sverre (1961): *Arbejderkollektivet*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Meulders, Daniéle & Wilkin, Luc (1987): Labour market flexibility: Critical introduction to the analysis of a concept, i *Labour and Society*, vol. 12, no. 1, 3-17.
- Navrbjerg, Steen E. (1993): *Arbejdsdesign og solidaritet – et sociologisk case-study af medarbejderinddragende arbejdsorganisatio-* *tioner*, København, Institut for Kultursociologi.
- Navrbjerg, Steen E. (1999): *Nye arbejdsorganiseringer, decentralisering og fleksibilitet – et sociologisk case-studie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Nielsen, Klaus & Pedersen, Ove K. (1989): *Flexibility, Stability and Structural Change in Denmark*, RUC, Institut for Samfundsøkonomi.
- Pinch, Steven (1994): Labour flexibility and the changing welfare state. Is there a post-Fordist model? i Roger Burrow & Brian Loader (eds.): *Towards a Post-Fordist Welfare State?* London, Routledge.
- Sandkull, Bengt & Johansson, Jan (1996): *Från Taylor till Toyota. Beträktelser av den industriella produktionens organisation och ekonomi*, Lund, Studentlitteratur.

Steen E. Navrbjerg er mag. art. i kultursociologi, ph.d. i sociologi og forskningsadjunkt ved Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier (FAOS), Sociologisk Institut, Københavns Universitet.
e-mail: sen@faos.dk