

## Udvikling og solidaritet

I denne artikel belyses samspillet mellem ‘udvikling af de menneskelige ressourcer’ og de sociale relationer i virksomhederne. Formålet er at undersøge, hvad udviklingen betyder for arbejdernes indbyrdes solidaritet og deres relation til lederne og virksomheden. Afslutningsvis diskuteres udviklingens betydning for den danske fagbevægelse.

### Human Resource Management

Begrebet ‘udvikling af de menneskelige ressourcer’ er knyttet til den angelsaksiske ledelsesretning ‘Human Resource Management’ (HRM). Den angelsaksiske HRM-tradition er ofte tydeligt politisk, idet strategien ofte er parret med et direkte angreb på fagforeningerne. Fagforeningerne står ifølge den ‘hårde’ udgave af HRM i vejen for udviklingen af nye organisationsformer, fordi de forsvarer faggrænser og traditionelle rettigheder. Den ‘bløde’ udgave af HRM indebærer ikke et direkte angreb på fagbevægelsen, men begge udgaver af HRM lægger vægt på den enkeltes selvstændighed og ansvarlighed i forhold til arbejdsopgaver og virksomhed og ser den traditionelle virksomhedskultur som en tryk-kultur, der forhindrer den enkeltes udvikling og selvstændighed (Gowler et al 1993, 15-17; Storey 1995).

Richard Sennett (1998) har beskrevet en særlig side af denne fokusering på den individualiserede udvikling af de menneskelige ressourcer. Han tegner på en amerikansk baggrund et billede af et meget fleksibelt arbejdsmarked, hvor den enkelte lønmodtager hele tiden arbejder for at udvikle, af-

prøve og udnytte sine personlige ressourcer. Det sker dels af egen interesse dels under et vist pres fra ledelsen og i konkurrence med kolleger. I sine bestræbelser underordner lønmodtageren sig en markedslogik, der kræver, at han/hun hele tiden ‘flytter sig’ med hensyn til ansættelse, faglighed og geografi. Personen – og dennes familie – bliver rodløs, kender ikke til længerevarende kollektive arbejdsfællesskaber og interessefællesskaber. Karrieren bliver det eneste ‘faste holdepunkt’. Denne konsekvens for de sociale relationer er ekstrem. Den enkelte bliver en isoleret ø i forhold til kolleger, virksomhed og faglige organisationer.

Men udviklingen af de menneskelige ressourcer kan også skabe et umiddelbart tiltrækkende produktivt og socialt arbejdsliv, hvor den enkelte udvikler sig selv i fællesskab med andre. Hochschild (1997) viser, at virksomheden kan udvikles til at dække en stigende del af de ansattes behov og nærmest forføre de ansatte til et liv i virksomhedens interesse. En sådan udvikling kan have sine positive sider i form af fællesskab, udvikling og identitet. Men den kan også have sine bagsider, hvor fællesskabet gennemsyres af konkurrence og præsta-

tionsangst, og hvor de ansattes ikke-arbejdsorienterede interesser, for eksempel i et normalt familieliv, fortaber sig i en stadig stræben efter at tjene virksomheden og karrieren. Udviklingen af de menneskelige ressourcer indebærer en risiko for, at identitet og mening hos de ansatte på subtile måder vender sig mod dem selv og ender som social 'undertrykkelsesmekanisme' (Casey 1995; Brod 1984).

Endelig kan udviklingen af de menneskelige ressourcer skabe en såkaldt 'virksomhedskorporatisme' (Brulin 1989). Virksomhedskorporatisme er karakteriseret ved en samarbejdsorienteret, men selvstændig faglig organisering af medarbejdere på lokalt plan, og en samtidig manglende tilknytning til en central faglig organisering. Det er tidligere set i forbindelse med helt andre former for virksomhedskultur – især i lokalsamfund, hvor store virksomheder dominerede arbejdsmarkedet i længere tidsrum, men hvor virksomheden samtidig var stærkt afhængig af den lokale arbejdsstyrke.

Udviklingen af de menneskelige ressourcer i form af en stærk satsning på en kernearbejdsstyrke kan indebære en stærk position for kernearbejderne, men rummer samtidig en risiko for af-solidarisering: isolation i forhold til almene lønarbejderinteresser og svagere grupper.

## **De danske udgaver af 'udvikling af de menneskelige ressourcer'**

Den 'hårde' udgave af HRM har ikke rigtigt fået fodfæste i Danmark, fordi den er svær at praktisere i en dansk sammenhæng med traditioner for samarbejde mellem fagforeninger og virksomhedernes ledelser. Den ville formodentlig skabe for megen mod-

stand, medføre omkostninger og sandsynligvis ende i fiasko.

HRM-strategiens 'bløde' udgave er mere relevant i en dansk sammenhæng. Denne udgave af strategien er forbundet med en forventning om, at ændringer i arbejdet – ud over bedre produktivitet – vil skabe gode arbejdsforhold, og at anerkendelsen af arbejderne værdifulde ressourcer vil skabe respekt og tryghed og dermed et tillidsfuldt forhold mellem ledere og ansatte.

I den 'bløde' udgave handler 'udvikling af de menneskelige ressourcer' om konkrete ændringer i arbejdet og virksomhedens kultur. Det er en udvikling væk fra den industrielle samlebåndsproduktion og dens særlige uniforme og kollektive arbejderkultur. Det er en åbning for, at den enkelte arbejder udvikler sine særlige kompetencer og tager et individuelt ansvar. Den bureaukratiske organisering nedbrydes, og der sker en decentralisering af opgaver og beslutninger til enkeltpersoner eller arbejdsgrupper. Der åbnes mulighed for at udvikle en selvstændig producentrolle. Samtidig med decentraliseringen og et blødere hierarki udvikles nye former for kontrol.

## **Reaktionen fra den danske fagbevægelse**

Ovenfor har vi opereret med en simpel sammenhæng mellem på den ene side 'udvikling af de menneskelige ressourcer' og på den anden side de sociale relationer derne udvikling kan afstedkomme – konsekvenser i form af øget individualisering eller virksomhedsorientering. Det er naturligvis en forenklet model. Hvis vi vil forstå ændringerne i de sociale relationer i virksomheden, må den samlede kontekst inddrages. Det er ikke nok at se på ledelsens udspil i forhold til de ansatte, også fagbevægelsen indgår i den kontekst hvori udvik-

lingen af de menneskelige ressourcer udspilles.

Selv om den bløde udgave af HRM accepterer de ansattes legitime interesser i udviklingen og ikke udgør et angreb på fagbevægelsen, kan udviklingen indebære både muligheder og trusler for fagbevægelsen. Den umiddelbare reaktion fra den danske fagbevægelse i slutningen af firserne over for den bløde HRM-strategi var da også kritisk og negativ. Der var to kritiske opfattelser. Den ene kan betegnes som 'den trojanske hest': Under dække af at være en gave ville HRM langsomt undergrave fagbevægelsens positioner. Hvis HRM i første omgang ville skabe bedre forhold for arbejderne, ville fagforeningerne miste deres funktioner og legitimitet. Senere ved nye belastende rationaliseringer ville de ansatte så stå uden forsvar. Den anden opfattelse sagde slet og ret, at strategien var fup og i bedste fald kun midlertidig: i en kapitalistisk økonomi kan udnyttelsen af arbejderne ikke undgås.

Men i starten af 90'erne formulerede dansk LO en strategi: 'Det udviklende arbejde' (LO 1991). Denne strategi – DUA-strategien – lagde hovedvægten på udvikling af arbejde og kompetence i modsætning til den traditionelle satsning på beskyttelse, løn og beskæftigelse. Strategien var en reaktion på de nye ledelsesstrategier og søgte at inddæmme truslerne og udnytte mulighederne i virksomhedernes ressourcestrategier.

Strategien om det udviklende arbejde var karakteristisk ved, at den ikke udelukkende så de nye ledelsesstrategier som et problem, men også som en *mulighed* for fagbevægelsen. Arbejdsgivernes behov for arbejderne ressourcer blev set som grundlaget for en strategi, der *samtidigt* kunne give øget produktivitet og en styrkelse af arbejderne og deres organisationer og bedre arbejdsfor-

hold. LO's strategi lagde stor vægt på lokale virksomhedsmæssige aktiviteter og sigtede på, at strategien skulle realiseres som lokalt udviklede samarbejdsprojekter mellem ledelse og medarbejdere i virksomhederne.

Formuleringen af strategien i 90'ernes start var et forsøg på fornyelse af indholdet i den hundrede år gamle danske model for samarbejde og konfliktløsning mellem arbejdsmarkedets parter og dermed et oplæg til arbejdsgivernes organisationer. Fagbevægelsens følere og invitationer om samarbejde med udgangspunkt i DUA-strategien blev imidlertid aldrig budt velkommen af arbejdsgiverne. Det skyldes formodentlig, at det ville lægge op til forhandling af arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet. Men meget tyder på, at det var svært at afvise invitationerne. Fagbevægelsens accept af de nye ledelsesformer ville svække en lokal modstand for eksempel mod udviklingen af eksisterende faggrænser, der var 'hæmmende for udviklingen'.

Da arbejdsgivernes centrale organisationer ikke ønskede at samarbejde, blev det afgørende for DUA-strategien, at den kunne slå igennem på de enkelte virksomheder og spille sammen med de enkelte virksomheders strategier. LO gjorde gennem en periode på ti år en omfattende indsats for at udanne tillidsfolk og medlemmer til selv at iværksætte initiativer i de enkelte virksomheder.

Man kan spørge, hvad der var fagbevægelsens grunde til at satse på DUA-strategien. Vores fortolkning er, at det var forsøg på at forholde sig til de nye ledelsesformer og udviklingens muligheder og trusler. Ved at satse på udviklingen af en selvstændig og kollektiv producentrolle – et nyt arbejderkollektiv – ville det være muligt at forny og fastholde den kollektivitet, der er baggrunden for arbejdersolidaritet på den

enkelte arbejdsplads. Strategiens første trin bestod i, at fagbevægelsen samt medlemmer og tillidsfolk på den enkelte arbejdsplads skulle gøre sig synlige som forandrings fortalere og aktører. Ved netop at fastholde kollektiviteten i initiativet og udviklingsprocessen kunne udvikling og solidaritet forenes. I kraft af fagbevægelsens initiativ og opbakning til de lokale aktiviteter kunne fagbevægelsen forny og fastholde sin legitime forhandlingsret over for arbejdsgiverorganisationerne med hensyn til løn og kompetenceudvikling.

## Solidaritet på arbejdspladsen

Vores udgangspunkt for at undersøge udviklingen i de sociale relationer har været arbejdernes fællesskab i den enkelte virksomhed. Både det fællesskab, der kommer til udtryk i den formelle interessevaretagelse, og det uformelle fællesskab blandt arbejderne.

Vi har således interesseret os for det formelle interessevaretagelsessystem med klubber, sikkerhedsudvalg og medarbejderrepræsentanter og dets relation til ledelsessystemet og virksomheden, og hvilken rolle dette system har spillet i forbindelse med udviklingen. Videre har vi beskæftiget os med det uformelle arbejderkollektiv inspireret af den norske sociolog Sverre Lysgaard (1967), der i 50'erne og 60'erne udarbejdede en teori om arbejderkollektivet. Det, som Lysgaard viste, var at der ved siden af interessesystemet – men også tæt sammenvævet hermed – opstod et arbejderfællesskab. Dette arbejderkollektiv var en ramme for arbejdernes sociale samvær og indbyrdes solidaritet. Det leverede en fælles forståelsesramme, fælles normer og en defensivt præget identitet. Det var også en forskansning over for ledelsen. Arbejderkollektivet kunne forstærke den formelle

interessevaretagelse, for eksempel i forbindelse med strejker. Arbejderkollektivet kunne også åbne andre fronter, for eksempel i form af præstationsnormer, som ville være illegitime i det formelle system.

Lysgaard talte om arbejderkollektivets dannelse som et spontant fænomen og som en reaktion på det, han omtaler som det tekniske systems umættelige krav til arbejderne. Vi skal her tænke på, at vi er i 50'erne og 60'erne. Taylorismen, tids- og metodestudier og masseproduktionen er for alvor blevet introduceret i de nordiske lande med aktiv opbakning fra fagbevægelsen. Det betød øget arbejdstempo, dequalificering, omstruktureringer og tab af arbejderkontrol (Fog 1962).

Udviklingen af det uformelle arbejderkollektiv, som Lysgaard beskrev, kan ses som en reaktion på denne udvikling, hvor arbejdslivets kvalitet nedprioriteres i forhold til vækst og produktivitet – også af arbejdernes egne organisationer. Arbejderkollektivet skabte en lokal arbejdspladssolidaritet, der kan ses som arbejdernes uformelle (skjulte) værn mod forringelser af deres arbejdsmiljø.

Det betyder også, at det så at sige indbygges i arbejderkollektivets værdier, at forandring og forslag fra ledelsens side ses som et angreb, man skal forsvare sig imod. Modstand mod forandring er således ikke en generel angst for forandring, men et resultat af årevise dårlige erfaringer med rationaliseringer, manglende indflydelse og en erfaring om, at solidarisk modstand er bedre end accept eller samarbejde.

Denne 'model' af defensive arbejderfællesskaber har været rammende på centrale punkter for et flertal af traditionelle industrivirksomheder. Men andre typer af virksomheder har haft andre betingelser for fællesskaber. Emnet for denne artikel er, hvad der sker med disse traditionelle former for

arbejderkollektiver, hvis det lykkes at gennemsnætte HRM-strategierne.

Mens managementstrategierne taler entydigt positivt om større engagement, selvstændighed og kompetence, taler mange kritikere af de nye strategier om større 'individualisering af arbejdsydelsen' og dermed indbyrdes konkurrence, splittelse og af-solidarisering blandt medarbejderne – og større sårbarhed for den enkelte (Olsén m.fl. 1999). Begge dele kan rumme et stykke sandhed, men næppe hele sandheden.

For os at se indebærer de nye HRM-strategiers satsning på individualitet og engagement en risiko for en øget konkurrence mellem de ansatte. For eksempel en udvikling i stil med Sennetts (1998) individuelle karriereorientering eller det, man i det gamle arbejderkollektiv ville have betegnet som morakkeri, og som i dag hedder stress og for stor arbejdsmængde.

Det, der interesserer os her, er om det viser sig nødvendigt og muligt at fastholde og udvikle en solidarisk regulering af arbejdsydelsen, samtidig med at fællesskabet 'tillader' større selvstændighed og engagement hos den enkelte. Vores udgangspunkt er, at mere offensive strategier fra arbejderside med større engagement og indflydelse i arbejdet ikke nødvendigvis er identisk med større individualisme og konkurrence. Der eksisterer også muligheder for andre konstellationer af individualitet og kollektivitet, der på én gang rummer større engagement, selvstændighed og solidaritet. Men det kræver, at der arbejdes for demokrati – herunder åbenhed og offentlighed i virksomheden (Olsén & Clausen 2000).

Det er på denne baggrund, vi vil belyse erfaringerne fra en række virksomheder, hvor der på meget forskellig måde etableres forandringsprocesser, der har udviklingen af medarbejdernes ressourcer som mål.

## Fem casestudier

Vi vil belyse ovenstående problemstillinger ved at se på fem casestudier, udført inden for SARA-programmet. De fem casestudier viser forskellige udviklingstendenser og baseres på studier af virksomhederne i 2-4 år. De tre handler om traditionelle manuelle arbejdspladser, som har meget forskellige opgaver. De sidste to cases analyserer to offentlige servicevirksomheder, der er ens med hensyn til opgave. Casestudierne i denne artikel bygger på analyser og undersøgelser (interview, gruppediskussioner, dokumentarmateriale og observationer), som endnu ikke er afsluttede og publicerede. Materialet er dels indsamlet af andre SARA-forskere, dels af forfatterne.

Alle cases handler om projekter, som var tidsbegrænsede momenter i virksomhedernes udvikling af arbejde og organisation. Konsekvenserne af projekterne var beskedne, men i flere tilfælde klart mærkbare for medarbejderne. Man kan dog ikke sige noget entydigt om udviklingen i de sociale relationer.

Alle casevirksomheder var i udgangspunktet traditionelle med hensyn til struktur og kultur. Det var på ingen måde virksomheder, der i udgangspunktet kunne betegnes som avancerede. De ansattes fællesskaber var nok forskellige, men alle var indlejrede i traditionelle organisationer og aftalesystemer.

## Den grønne virksomhed

Arbejdspladsen består af 80 ansatte, der vedligeholder en kirkegård. De ansatte er faglærte gartnere samt ufaglærte, der varetager rutineprægede manuelle og delvist mekaniserede opgaver. Arbejdspladsen hører under Københavns kommune.

Udviklingsprojektet startede i 1996. For at forstå projektet må vi beskrive konteksten og udgangspunktet. Arbejdspladsen var tidligere ledet helt traditionelt af en række arbejdsledere, som fastlagde de opgaver, der skulle udføres. Inden for disse rammer havde de ansatte stor autonomi, men arbejdet var meget rutinepræget og indebar kun få udfordringer. Der var en udpræget ligegyldighed over for ressourceanvendelse: arbejdstid, materialer og udstyr. Der var heller ikke nogen fornemmelse af mening eller kvalitet i opgaveudførelsen.

Arbejderne som 'gruppe' havde flere træk fra et klassisk 'arbejderkollektiv' (Lysgaard 1967). De var fælles om at forsvare traditionelle interesser og markere modstand, når noget kunne opfattes som overgreb fra ledelsens side. Omvendt ledede arbejdslederne ved regler og ordrer. Der var et højt sygefravær, og en undersøgelse i 1996 viste, at det psykiske arbejdsmiljø var meget dårligt.

I 1996 blev der i kommunen igangsat et generelt initiativ, der havde til formål at nedbringe sygefraværet. Bag kommunens initiativ lå en strategi om, at sygefravær skulle bekæmpes ved hjælp af motivation og udvikling af arbejdet (udvikling af de menneskelige ressourcer) frem for kontrol og sanktioner. De ansattes repræsentanter på den grønne arbejdsplads hørte om initiativet, og at der var mulighed for at få midler til at gennemføre et konkret projekt. Det forelagde de for deres kollegaer, som sagde ja til at gå ind i et projekt om udvikling af arbejdet og mindskelse af sygefraværet. Ledelsen på 'Den grønne virksomhed' accepterede ligeledes ideen, men det var medarbejderrepræsentanternes initiativ, der var afgørende.

Fra 1996 til 1998 blev der gennemført et projekt, som i høj grad foregik på de ansattes præmisser. For kommunens midler an-

satte man en konsulent, der sammen med lederne og arbejderne repræsentanter lagde rammerne for processen. Der var tid og rum til diskussioner om, hvordan arbejdet kunne organiseres, så det både kunne blive mere tilfredsstillende og mere effektivt. Der udvikledes langsomt et engagement i arbejdspladsen og et ønske om at tage ansvar for de daglige opgaver.

En væsentlig side i processen var de ansattes indbyrdes forhold. Dette forhold havde i lange tider været præget af alvorlige konflikter. En kerne af arbejdere – senere kaldt 'de stærke fanger' – var ordførende og aktive i reguleringen af forholdet til ledelsen på den ene side og af de indbyrdes relationer i arbejdergruppen på den anden side. De førte en 'beskyttende' politik 'udad' mod ledelsen, en politik der samtidig var meget defensivt afvisende og ikke-udviklende. *Indadtil* førte de an i en hård omgangstone, der var led i en repressiv disciplinerende 'kultur', der satte skel mellem faggrupperne og i det hele taget ikke tillod mange individuelle afvigelser eller initiativer. Det bidrog til det dårlige psykiske arbejdsmiljø med ringe engagement og mange fraværsdage.

I udgangspunktet var alle positivt indstillet til projektet. Men et stykke inde i forløbet blev den 'hårde kerne' af arbejdere utilfreds på grund af nogle uenigheder med ledelsen. Gruppen oplevede også, at den var ved at miste kontrol og foreslog, at man stoppede projektet. Ved en afgørende afstemning på et fællesmøde kom gruppen – overraskende – i mindretal. De 'tavse' kolleger gik imod gruppen og stemte for en fortsættelse. Det kunne tolkes som flertallets ønsker om forandringer i arbejdet, men også som et opgør med deres egne dominerende kolleger. Dette fællesmøde blev et vendepunkt i forløbet. Den interne magtbalance 'kippede over'; den hårde kerne mi-



stede indflydelse og sivede gradvist bort fra arbejdspladsen.

Processen var i perioder både dramatisk og dynamisk. Resultatet blev en mere ansvarlig indstilling til arbejdet og et bedre samarbejds-klima. Sygefraværet faldt markant. Udviklingen fortsatte ud over projektperioden, og der blev lidt efter lidt etableret gruppeorganiseret arbejde, og planlægningsopgaver blev uddelegerede. Der kom ligeledes nye ledere, som medvirkede til, at samarbejdet mellem ansatte og ledere blev radikalt ændret i forhold til tidligere. Det samlede resultat var således en stærkere position for de ansatte som ansvarlige producenter, bedre samarbejde generelt og en fastholdelse af et arbejderkollektiv med lokal solidaritet. I den efterfølgende periode er der flere eksempler på at arbejderne selv har været i stand til at regulere de former for belastninger, der var forbundet med engagement, ansvar og selvstyre.

Ingen ansatte oplevede imidlertid, at den udvikling, de havde deltaget i, var en del af fagbevægelsens strategi om det udviklende arbejde. Resultatet var fuldt og helt deres eget værk. Selv om der var offentlig opmærksomhed om projektet, søgte fagbevægelsen heller ikke at bruge muligheden for at inddrage projektet i sine aktiviteter omkring det udviklende arbejde.

Projektet og processen skabte klare forbedringer. Medvirkende til dette var, at de ansatte i virksomheden selv formulerede deres ønsker til udviklingen af arbejdet, at der var tid og rum til disse aktiviteter, og at processen blev ledet på en åben og kompromissøgende måde af arbejderne egne repræsentanter og konsulenten. I processen udviklede medarbejderne deres kompetence og kollektive ejerskab til arbejdet. De udviklede også deres fællesskab til at være mere 'rummeligt' for den enkelte og formodentlig mere solidarisk. Processen blev der-

imod ikke set som noget, der vedrørte lønmodtagerne og fagbevægelsen i bredere forstand.

## Byggematerialefabrikken

Virksomheden er en stor industri, der fremstiller byggematerialer. De ansatte er ufaglærte, der betjener maskinerne. Arbejdet er hårdt og ensidigt. Virksomheden var ved projektets start helt traditionelt ledet, og samarbejdet mellem ledere og ansatte var præget af mistillid. Ofte opstod konflikter, der skyldtes uenigheder om de daglige opgaver.

*»Det var kæft, trit og retning. Bare man sad med en kop kaffe...hvad fanden sidder du der igen?!« (medarbejder om gamle dage).*

Og tilsvarende en arbejdsleder om gamle dage:

*»Hvis man hængte noget op (på opslags-tavlen), uden at tillidsmanden vidste det, så blev der hurtigt ballade.«*

Arbejderne havde et stærkt fællesskab med indbyrdes solidaritet, opslutninger om lønmodtagerværdier og opslutning til den fælles kontante modstand over for lederne. I 1997 tilbød en konsulent, at virksomheden kunne deltage i et større udviklingsprogram med flere virksomheder, finansieret af offentlige midler og stærkt inspireret af LOs DUA-strategi. Udover den generelle DUA-strategi bestod projektets idé i, at man skulle uddanne en tillidsrepræsentant og en leder i fællesskab med henblik på, at de skulle tage ansvaret for et udviklingsprojekt i virksomheden. Projektideen blev accepteret af ledelsen – og ikke mindst vigtigt: af de ansatte.

Det blev besluttet at indføre medarbejdersamtaler. Det kan betragtes som en beskeden forandring, men den var alligevel af stor symbolsk betydning, fordi medarbejdersamtalen er fokuseret på individet og kan give lederen indsigt i viden, der ellers er kontrolleret af arbejderkollektivet. Samtidig var det at 'indføre' medarbejdersamtaler et realistisk mål i betragtning af de temmelig fastlåste samarbejdsformer og den megen mistillid, der var karakteristisk for virksomheden. Efter uddannelsen af de to projektledere blev der iværksat en række uddannelsesaktiviteter for de medarbejdere, der valgte at deltage i projektet.

Medarbejdersamtalerne blev gennemført i en periode. På et senere tidspunkt blev en del af arbejdslederne udskiftet, og medarbejderne nægtede herefter at fortsætte med medarbejdersamtalerne med de nye ledere. Tilliden var endnu en gang brudt. Alligevel viser den efterfølgende udvikling, at projektet havde en potentiel betydning, idet erfaringerne senere banede vejen for en accept af et forslag fra ledelsen om at etablere gruppeorganiseret arbejde. Et forslag, der blev diskuteret mellem parterne, men dog aldrig gennemført.

Konflikterne og fiaskoerne var tydelige tegn på, at arbejdergruppen kunne sætte grænser for, hvad den ville, og hvad den ikke ville. Arbejdergruppen ville gerne jobvidelse og mere ansvar for arbejdets udførelse, men man ønskede ikke at kontrollere hinanden. På trods af de mislykkede projekter har udviklingen givet arbejderne fælles erfaring med forandringsprocesser. Arbejderkollektivet formede aktivt forslagene om forandring både ved at sætte betingelser og gøre modstand. Der har dannet sig nye forståelser af og ønsker til arbejdets organisering og udvikling. Arbejdernes interesse-mæssige og kulturelle fællesskab forblev intakt efter den i nogle tilfælde dra-

matiske udviklingsproces, men arbejdet var stort set uændret, og det lykkedes ikke at finde en ny relation til ledelsen, hvor man kunne indgå i dialog og samarbejde og samtidig bevare beredskabet mod undertrykkelse og et øget arbejds-pres.

Processen var i høj grad bestemt af, at de to projektledere (arbejdslederen og tillidsrepræsentanten) udviklede en fælles forståelse af 'den moderne virksomhed'. Tillidsrepræsentanten måtte imidlertid ofte undertrykke sine ønsker og gå langsomme frem, end han ønskede. Han ærgrede sig over 'sine egne' gammeldags tillidsfolk, som lagde vægt på at fastholde modstandslinien over for lederne. Men han var også klar over, at han måtte gå langsomt frem. Det var væsentligt, at de ansatte fik god tid til at forberede sig på den symbolske handling: at gå til en medarbejdersamtale med arbejdslederen.

Tillidsrepræsentanten udviklede efterhånden et ejerskab til sin virksomhed. Det blev efterhånden virksomhedens udvikling, der blev det primære udgangspunkt for hans aktiviteter – i modsætning til tidligere, hvor det var overholdelsen af generelle aftaler og overenskomster. Han udtrykte det på denne måde:

*»Jeg er fagforeningsmand, og jeg mener, at jeg gør det, der er det bedste for medarbejderne på virksomheden. Derefter gør jeg det bedste for fagbevægelsen. Mit synspunkt har givet mig mange tæsk i forskellige forbund.«*

## **Madfabrikken**

I denne virksomhed er der ca. 70 ansatte mænd og kvinder, flest kvinder. Alle er ufaglærte. Før den forandringsproces, vi skal høre om, blev iværksat, var virksomheden traditionel på alle områder. Arbejdet



var rutinemæssigt og krævede ikke meget koordinering. De få arbejdsledere fordelte og ledede arbejdet på almindelig autoritær vis. Arbejderne havde ikke indflydelse og ansvar på den daglige afvikling af produktionen.

Før projektets start blev fabrikschefen interesseret i nye principper for ledelse og arbejdsorganisering, og samtidig blev virksomheden købt af en koncern, der havde gruppeorganisering af arbejdet som en høj prioritet. Tillidsrepræsentanten havde samtidig været på konferencer og kurser i fagbevægelsen om det udviklende arbejde. De mødtes og diskuterede principper i det udviklende arbejde og benyttede et af de værktøjer, fagbevægelsen havde udviklet: en opskrift på en undersøgelse af de ansattes ønsker til udviklingen af arbejdet. Da undersøgelsen var gennemført, viste den, at de ansatte var interesserede i forandring og udvikling.

Projektet blev indledt med, at alle medarbejdere og ledere var samlet til en konference over to dage. Her blev der udviklet ideer til nye organisations- og samarbejdsformer. Der var en god stemning, og en teatergruppe spillede og illustrerede muligheder og vanskeligheder ved nye former for arbejdsorganisering. Ideer og forslag blev præciserede. Konferencen blev en positiv oplevelse og en markering af overgangen til en ny tid. Medarbejderne var på denne baggrund motiverede, men også meget usikre, da de skulle til at praktisere de nye arbejds måder. Mange fortalte bagefter, at det ikke rigtigt var gået op for dem, at de spændende, men også relativt abstrakte, ideer på konferencen skulle praktiseres for alvor.

Fabrikschefen gik i gang med forandringsprocessen med det samme. Han uddelegerede en mængde planlægnings- og ledelsesopgaver til grupper af medarbejdere og benyttede samtidig lejligheden til at

sætte en del opgaver med kvalitetskontrol og systematisering af produktionen i værk. Efter et par måneder var medarbejdernes engagement forsvundet. De kunne ikke overskue dagligdagen, de var stressede, og de begyndte at hakke på hinanden. Produktiviteten og kvaliteten faldt. Efter et år med 'kaos', som det blev udtrykt, blev fabrikschefen afskediget af direktionen, og medarbejderne forlangte nyvalg til posten som tillidsrepræsentant. En ny tillidsrepræsentant blev valgt. Projektet blev nedlagt og erklæret en fiasko. Selv om det var startet godt, var det aldrig blevet *medarbejdernes projekt*. De var 'glade' for at vende tilbage til de vante rutiner.

Vigtige grunde til, at historien endte i fiasko på trods af de gode intentioner og den optimistiske start, var dels dårlig projektledelse, hvor medarbejderne fik alt for lidt støtte og ressourcer – dels at de ansatte fra starten var uden erfaringer med kollektiv handlen og forståelse. Det stærkt opsplittede arbejde gav heller ikke grundlag for erfaringer med fælles koordinering og handling. Arbejderne var ganske vist del af en lønarbejderkultur og også organiserede i fagforeningen. Men denne kultur var passiv. Det var ikke en lønarbejderkultur, som arbejderne havde skabt i en aktiv fælles læreproces. Arbejderne gav selv den forklaring, at hovedparten af de ansatte var kvinder, og at man var del af en lille og 'tæt' restriktiv ø-kultur med stor social kontrol. Endelig må det også tilføjes, at arbejdergruppen var polariseret mellem 'de faste' og de mange i midlertidige sæsonansættelser. Der var således ikke et handledygtigt arbejderkollektiv, som kunne blive udgangspunkt for den læreproces, der blev sat i gang. Blandt medarbejderne stod tillidsrepræsentanten alene med sit initiativ og sit engagement. Og der var ingen direkte støtte eller opbakning fra fagbevægelsens side.

## Socialforvaltningerne

Socialrådgivernes arbejde er helt anderledes end de former for 'blue collar arbejde', vi hørte om i de foregående cases. Den enkelte socialrådgiver arbejder typisk alene med rådgivning, sagsbehandling og pædagogik i forhold til en klient. Arbejdet styres på den ene side af regler og lovgivning, på den anden side af omsorg for klienten. Socialrådgiverne er i høj grad 'myndige producenter', de har ansvaret for opgaven og handler ofte på egen hånd. Men i praksis kan de være udsat for utilstrækkelige ressourcer, et stort arbejdspress, pres fra klienten og fra egne faglige normer. Og muligvis et uopfyldt behov for at udvikle deres faglige kompetence på visse punkter.

### Blå case: Udvikling fra nedden, men...

Socialforvaltningen 'Blå' gennemførte projektet 'Det meningsfulde arbejde' i perioden 1997-2000. Forud (1995-96) havde man i hele den københavnske socialforvaltning arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, som mange steder var blevet belastende. I 'Det meningsfulde arbejde' skulle man fortsætte bestræbelsen på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø – uden udsigt til flere ressourcer – med vægt på udvikling af metoder og opgaver i retning af meningsfuldt arbejde. Der blev ansat en konsulent, og projektet blev organiseret med omfattende inddragelse af de ansatte.

De ansatte bestod af en række forskellige faggrupper med forskellige funktioner: socialrådgivere, kommunalt uddannede socialformidlere, psykologer, konsulenter, sekretærer m.fl., hvoraf socialrådgiverne var den største og mest centrale gruppe. De ansatte udgjorde ikke på forhånd et handlingskompetent kollektiv. Socialrådgiverne optrådte både arbejdsmæssigt og kulturelt som individualister. Og de lagde vægt på

deres behov for at udvikle egne individuelle kompetencer. Men i projektet blev der primært satset på at skabe et udviklingsfællesskab mellem medarbejderne, på at udvikle kollektive kompetencer og samarbejde, der så skulle støtte den enkelte i arbejdet. Der var mindre fokus på styrkelse af individuelle kompetencer, for eksempel i forhold til klientkontakten.

Resultatet var 'blandet'. I tre ud af fire afdelinger blev der dannet tværfaglige teams. På den ene side var der en tendens til større ansvarlighed, åbenhed og gensidighed blandt medarbejderne, især internt i det enkelte team. På den anden side var det ikke alle, der deltog aktivt i denne ansvarliggørelse. Og der var en tendens til, at 'afgrænsninger' mellem afdelingerne nu blev forskudt til 'afgrænsninger' mellem teamene.

Selve processen rummede intensiveringer og konflikter. Men generelt blev der alligevel rapporteret om mindre psykiske belastninger og stress. Samtidig skete der en lille forskydning i oplevelsen af belastninger: tidligere blev belastninger primært forklaret ved ressourcemangel; nu blev de snarere forklaret ved social utryghed.

I den formelle interessevaretagelse var der en tendens til en opdeling: Sikkerhedsorganisationen varetog fortsat traditionelle arbejdsmiljøproblemer, i snæver forstand. Men de psyko-sociale spørgsmål blev behandlet i andre 'fora': afdelingsgruppen, koordinationsgruppen, småudvalg. Og deres behandling blev snarere opfattet som administrative spørgsmål om ressourceudnyttelse end som interessekonflikter.

### Rød case: Udvikling fra oven – en provokation, der afvises...

Kommunen havde over en årrække fået stadig flere opgaver; og topledelsen i den

kommunale forvaltning ønskede at give den kommunale forvaltning et såkaldt 'service-check'. Man besluttede sig i samråd med et konsulentfirma for det nye organisationsudviklingskoncept, 'Business Process Re-engineering' (BPR). Hertil koblede man indførelsen af (mere) IT i arbejdsgangene. Man planlagde at afprøve konceptet flere steder, blandt andet i socialforvaltningen (som vi her refererer til). Formelt var sigtet at forbedre servicen for brugerne, at effektivisere ressourceudnyttelsen og at skabe jobglæde.

Projektet var et 'top-down' projekt. Medarbejderne blev ikke inddraget, og konsulenterne havde en ringe forståelse af de daglige arbejdsopgaver. Socialrådgivernes vurdering var, at ændringerne gav mere administration, mindre og dårligere klientkontakt og mindre kollegakontakt. På trods af, at man også kunne se små potentielle forbedringer, var hovedindtrykket: mere arbejde og mindre mening. Projektet blev set som et rationaliseringsforsøg, flere vurderede det samtidig som endnu et useriøst management paradenummer. Socialrådgiverne følte sig krænkede.

Socialrådgiverne er en relativt initiativrig og engageret medarbejdergruppe. De havde da også held med nogle fagligt begrundede mod-krav (f.eks. undlade computere ved klientbesøg; dannelse af teams). Men det overvejende indtryk er, at de øvede en stille, afventende modstand. BPR projektet blev kun ført halvhjertet igennem.

Gruppen af medarbejdere (inklusive administrative medarbejdere) udøvede således en defensivt præget modstand. Det interne fællesskab blev ikke svækket, måske snarere styrket lidt. Projektet kunne have givet anledning til en mere offensiv udvikling af en fælles faglighed, men det skete ikke, ligesom fagforeningen ikke blev aktiveret.

## Analyse

I vores sammenfattende tolkning af casene vil vi belyse fire spørgsmål, som kan forklare udviklingen i de sociale relationer:

- For det første: Hvilke sociale kræfter i virksomheden kunne virke *for* henholdsvis *imod* en forandring. Oplevede de forskellige parter problemer i virksomheden, og hvilke ønsker, modstande og modsætninger kan vi pege på?
- For det andet: Var der samarbejde om udviklingen mellem ledelse og ansatte? Var der forudsætninger for at forhandle og samarbejde mellem lederne og de ansatte, en vilje og evne til at se på helheden såvel som del-interesser, en vilje og evne til at forandre egne forudsætninger og positioner?
- For det tredje: Hvordan forholder arbejderne sig til udviklingen? Kan vi blandt medarbejderne se en form for sammenhængende kollektiv, var dette eventuelt meget forsvarspræget, eller havde det også forandringsevne? Havde det erfaringer med fælles handling, og var det i stand til at indgå i forhandlinger og læreprocesser med andre dele af virksomheden? Havde det forbindelse til faglige organiseringer uden for virksomheden? Vi anvender begrebet 'udviklingsfællesskab' som et begreb for arbejderfællesskaber som aktivt deltager i virksomhedens udvikling og som samtidig fastholder og udvikler fællesskabet. Begrebet udviklingsfællesskab skal ses i forhold til det klassiske arbejderkollektiv som typisk var et forsvar mod forandring.
- For det fjerde: Gennem hvilke udviklingsprocesser forsøgte man at udvikle en fælles problembevidsthed og interesse i forandring? Var processerne topstyrede; var de 'konfronterende' – eller var de

mere basisdemokratiske? Fik medarbejderne tid og ressourcer til at udvikle forståelse og motivation; nåede man frem til relevante mål og løsningsforslag? Eller var forslagene for eksempel mere præget af 'modestrømninger' eller ideologi?

I de to første cases havde ledelsen en interesse i nedsat sygefravær, færre konflikter og mere fleksible og motiverede arbejdere. For arbejderne kunne der være en interesse i mindre fysiske belastninger, især i anden case, og i mere afvekslende og meningsfuldt arbejde. Også et konfliktfuldt og forsvarspræget forhold til ledelsen og – især i den første case – en hård og anspændt tone i de interne omgangsformer kunne være forandringsmotiver for arbejderne.

I begge cases var der etablerede uformelle fællesskaber blandt arbejderne med stærke defensive træk. Disse fællesskaber havde en intern beskyttende solidarisk funktion, men rummede også, især i første case, indre modsætninger og disciplinering. På trods af deres forsvarsprægede karakter viste disse 'kollektiver' en evne til udvikling og gradvis ændring af orienteringer.

På 'Den grønne virksomhed' var arbejderne repræsenteret dominerende i processen, støttet af en ekstern konsulent. Samtidig blev der givet tid og ressourcer til idéudvikling, diskussion og projekter blandt alle medarbejdere. Der fandt også interne opgør sted og en 'udskillelse' blandt arbejderne indbyrdes. Udviklingen resulterede i væsentlige, om end ikke store, ændringer i arbejdets organisering, og det gav mere sammenhæng, selvstændighed og oplevelse af mening i arbejdet. Og det forbedrede markant tonen og de interne omgangsformer mellem medarbejderne.

På 'Byggematerialefabrikken' var arbejderne tillidsrepræsentant en vigtig aktør sammen med en ledelsesrepræsentant.

Selvom medarbejdersamtalerne blev stoppet på grund af uenigheder, var samtalerne medvirkende til et skift i arbejderne orienteringer og en parathed til senere at deltage i en gruppeorganisering af arbejdet.

På begge arbejdspladser fastholdt arbejderne et produktivt og relativt solidarisk kollektiv lokalt. Fagbevægelsen var imidlertid usynlig. Der blev ikke opbygget en ny faglig bevidsthed og lønarbejderkultur med en bredere horisont end virksomheden. Selvom der var betingelser for det, skete der ikke en forankring af DUA-strategien lokalt.

I den tredje case, 'Madfabrikken' var de nye ejere og fabrikschefen fælles om at ønske nye ledelsesprincipper, herunder gruppeorganiseret arbejde. Arbejdet var indtil da meget traditionelt, autoritært ledet, præget af rutine og intet ansvar 'på gulvet'. Arbejderne gav udtryk for ændringsønsker, og deres tillidsrepræsentant var optaget af DUA-ideen.

Selvom medarbejderne var del af en traditionel lønarbejderkultur og delte holdninger på en række punkter om løn, arbejdsnormer og ledelse, var der tale om et svagt kollektiv. Der manglede erfaringer, evner og måske også parathed til at handle i fællesskab og derigennem udvikle læreprocesser og orienteringer sammen.

I selve processen får man indtryk af dårlig projektledelse, der uddelegerede ansvar uden støtte til medarbejderne. Der var derudover måske også implicite punkter på dagsordenen, der kunne virke forvirrende. Resultatet var manglende overblik, intern konflikt, stress og tab af engagement og produktivitet. Projektet endte i fiasko og en 'negativ læreproces': »det er bedst at blive ved det gamle«.

Selvom der i udgangspunktet var kræfter, der var *for* en ændring af organisationen, led projektet skibbrud på manglende kompeten-

cer hos både ledelse og medarbejdere. Projektet har måske været præget for meget af en abstrakt management-idé på den ene side og en abstrakt DUA-idé på den anden side. Der opstod ikke et udviklingsfællesskab. Vi kan ikke konkludere, at solidariteten blandt arbejderne blev svagere, men den negative erfaring kan i værste fald blokere for en mere offensiv solidarisk udvikling.

Socialrådgiver-casene var anderledes. Generelt sagt er socialrådgivernes arbejde mere individuelt og forbundet med personligt ansvar; og det hænger meningsfuldt sammen, hvis der er tid og de fornødne ressourcer til klienterne.

I den *første case*, *Blå*, var medarbejdere og ledelse interesseret i en 'ressource-udvikling', der på den ene side kunne udvikle og aflaste medarbejderne og på den anden side effektivisere arbejdet.

Socialrådgivernes fællesskab var ikke veludviklet som udgangspunkt. Deres sammenhold baserede sig i stor udstrækning på fælles uddannelse og fælles holdninger (solidaritet med klienterne), og kun i mindre grad på dagligt samarbejde (møder). De primære relationer var relationer til klienter og andre faggrupper.

Selve projektførelsen blev organiseret med stor inddragelse og deltagelse af medarbejderne.

Resultatet af projektet var på den ene side små forbedringer i retning af mere 'modenhed' hos de enkelte medarbejdere: ansvarlighed, gensidighed og åbenhed og en oplevelse af færre psykiske belastninger. På den anden side blev denne positive tendens 'brudt' af intensivering i arbejdet og 'afgrænsninger' mellem de nye teams indbyrdes. Måske var der også en tendens til at overse behovet for individuel kompetenceudvikling i forhold til arbejdets særlige kerneopgaver – til fordel for en vægt på gruppedannelsen.

Der kan ikke konkluderes entydigt med hensyn til solidaritet og fællesskab. I udgangspunktet var fællesskabet som sagt mere holdningspræget end praktisk begrundet. Den større modenhed og evne til gruppearbejde hos den enkelte kan siges at have styrket potentialet for fællesskab og kollektiv interessevaretagelse. Dette potentiale kan dog modvirkes af gruppebaserede afgrænsninger ('forskansninger') og en stærkere identificering med organisationen. Også opsplitningen af arbejdsmiljøspørgsmål i henholdsvis traditionelle og psykosociale spørgsmål samt glidningen over mod en mere 'administrativ' end interesseorienteret forståelse af arbejdsmiljøet kan svække fællesskabet og dets handleevne.

Også i den *anden socialrådgiver-case*, *Rød*, ønskede ledelsen effektivisering. Men her var medarbejderne besluttet skeptiske over for planerne om BPR og IT. Processen var topstyret, og planerne havde ikke megen føling med de konkrete forhold. Det resulterede i en overvejende 'stille', afventende modstand hos socialrådgiverne. Der skete ingen væsentlige forandringer endsi-ge forbedringer i service og arbejdsforhold, og heller ingen klare ændringer i socialrådgivernes sociale relationer, sammenhold eller kollektive handleevne. Man kan nok sige, at projektet har øget kravene og belastningerne, mens det har stået på; og at dets forløb har skabt større skepsis over for lignende projekter. Og det har skabt et potentielt sammenhold blandt medarbejderne over for ledelsen.

## Konklusion

I vore cases ser vi kun de 'blødere', ikke de 'hårde' managementprægede udgaver af 'menneskelige ressourcer'-strategierne. Alligevel må vi konstatere, at 'menneskelige ressourcer' er en meget bred fællesbeteg-

nelse, der dækker over meget forskellige ting.

Det er derfor også svært at formulere generelle sammenhænge mellem 'ressourcestrategierne' og deres konsekvenser for sociale relationer og fællesskaber på virksomheder og på tværs af virksomheder. Det nye er, at der sker et opbrud fra de gamle tayloristisk prægede strategier, hvor virksomhederne er præget af autoritære bureaukratiske strukturer, og hvor arbejdersiden udelukkende ser virksomheden i en skarp dikotomi. Men dette nye er ikke tydeligt og slet ikke entydigt.

For det første: Vi kan generelt se interesser og motiver, der peger på forandring, både hos ledelse og arbejdere. Men over for forandringsønskerne står andre motiver: kontrolkrav, forsigtigheds- og forsvarsmotiver, der kan virke blokerende. Dette hænger også sammen med, at der ikke er 'symmetri' mellem parterne: Interesserne går ikke pr definition op i en højere enhed; og ikke al modstand er ubegrundet. Divergenserne afgøres også af magtforhold, hvilket ledelsesstrategierne nærmest har tabuiseret.

For det andet kan der mangle de fornødne erfaringer og 'kvalifikationer' til at gennemføre succesfulde forandringer. Her har vi peget både på ledelsens forudsætninger og på de eksisterende kollektivers evne eller manglende evne til at blive 'udviklingsfællesskaber'. Det traditionelle 'arbejderkollektiv' var ofte meget defensivt, men ikke nødvendigvis passivt; og det kunne rumme potentialer for mere offensive skridt. I en af de cases (den grønne virksomhed), vi beskriver her, sker der en transformation fra et traditionelt arbejderfællesskab til et 'udviklingsfællesskab', hvor den kollektive styrke fastholdes, men ændrer sit perspektiv i forhold til forandring. Arbejderne begynder at se forandring som en udfordring og en mulighed for at udvikle ar-

bejdslivet. Samarbejdet med ledelsen skifter ligeledes afgørende karakter. Vi ser også i flere cases eksempler på, at arbejderne ikke slet og ret accepterer virksomhedens strategier og planer for forandring, men derimod over en lang og sej politisk proces er med til at forme resultatet. I andre cases er arbejdet individualiseret eller fællesskabet passivt og splittet. Det gør det svært at udvikle en fælles handleevne.

For det tredje er forandringsprocesserne ikke altid tydelige. Set i det programmatisk optimistiske lys er der tale om læreprocesser; men det kan være en fiktiv entydighed. Ofte kan forandringerne, set fra andre synsvinkler, rumme tilbageslag, disciplinering og konflikter. En søgeproces med plads til mangesidige erfaringsprocesser, eksperimenteren og nye forståelser kræver åbenhed og forskydninger i etablerede privilegier og magtbaser. I denne proces har ledelsessiden sine produktivtets- og kontrolkrav; og medarbejdersiden har sine krav om beskyttelse. Begge dele kan begrænse mulighederne for åbne læreprocesser. Ofte spiller arbejdersidens tillidsrepræsentanter en aktiv rolle, men det ser samtidig ud, som om fagbevægelsen i bredere forstand har svært ved at gøre sig gældende og finde en perspektivfuld rolle.

Hvis man skal vurdere samspillet mellem udvikling og solidaritet helt generelt, kan man konstatere, at der alle steder har været tendenser til brud med bureaukratiske og tayloristiske arbejdsformer; og 'de menneskelige ressourcer' er blevet sat på dagsordenen som perspektiv for en langsigtet udvikling. Udviklingsprocesserne har undertiden været dramatiske. Men resultaterne er generelt set modsætningsfulde; nogle er negative, andre positive: beskedne, men dog mærkbare og værdsatte af såvel ledelse som medarbejdere.

På det generelle plan kan vi videre kon-



statere, at udviklingen i arbejdet ikke har nedbrudt den lokale solidaritet, der var til stede i udgangspunktet. Det kan skyldes karakteren af forandringsprocesserne, som vi lige har omtalt. Det kan også skyldes, at den udvikling, vi har betragtet, er for kortvarig (selv om der er tale om en varighed på 2-3 år). Den kan vise sig at være led i en mere omfattende transformation, både lokalt og samfundsmæssigt, af arbejde og solidaritet, hvor resultaterne først kan ses en gang i fremtiden.

Hvad der sker med solidariteten på længere sigt, kan vi ikke sige noget endegyldigt om, men vores casestudier giver eksempler på, at fællesskabet faktisk kan udvikles og rumme individuel selvstændighed og engagement og samtidig fastholde en solidarisk regulering af arbejdsydelsen. Der er ingen tvivl om at denne form for balance mellem individuelt engagement og solidaritet er svær og skaber modsætninger mellem de ansatte. I det nye fællesskab skal solidariteten både rumme engagement i opgaven og varetage en fælles regulering af arbejdsydelsen. I det gamle kollektiv var der kun blik for en ydre modsætning: beskyttelse mod de umættelige eksterne krav. Denne ydre modsætning bliver nu også repræsenteret som en indre modsætning i kollektivet.

Endelig kan man konstatere, at på de tre 'blue collar' arbejdspladser, hvor udviklingsbetingelserne for at praktisere fagbevægelsens strategi om det udviklende arbejde var så gode, som man realistisk kan forvente sig det, og hvor medarbejderne stod relativt stærkt i forløbet, lykkedes det ikke at gøre forandringsprocesserne til momenter i udviklingen af en ny strategi for fagbevægelsen og lønarbejdet.

Det kan på langt sigt undergrave fagbevægelsens rolle, hvis dens fornyelsesstrategi ikke finder fodfæste på den enkelte ar-

bejdsplads. Fagbevægelsens styrke må efter vores vurdering have sit grundlag i, og komme til udtryk på, de enkelte arbejdspladser, så disse både kan støttes og se *deres egen* relation til den fælles politik og de fælles mål. En sådan forbindelse var enklere og lettere at se i den traditionelle strategi med overenskomster om løn og arbejdsforhold. Fornyelsen af denne forbindelse mellem fagbevægelse og den enkelte arbejdsplads er afgørende for 'det udviklende arbejdes' fremtid.

## Litteratur

- Brod, Craig (1984): *Technostress – The Human Cost of the Computer Revolution*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Brulín, Göran (1989): *Från den »svenska modellen« til företagskorporatism? Facket och den nya företagsledningsstrategin*, avhandlingsserie nr. 31, Lund, Arkiv.
- Brulín, Göran & Tommy Nilsson (1991): *Mot en ny svensk modell: Arbete och förhandlingssystem i förändring*, Kristianstad, Rabén & Sjögren.
- Casey, Cathrine (1995): *Work, Self and Society – after Industrialism*, London, Routledge.
- Fog, Bjarke (1962): *Rationaliseringen og dens virkninger*, Esbjergundersøgelsen, Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfond, Høst.
- Gowler, Dan, Legge, Karen & Clegg, Cris (1993): *Case Studies in Organizational Behaviour and Human Resource Management*, 2nd edition, London, Paul Chapman Publishing.
- Hochschild, Arlie Russell (1997): *The Time Bind – When Work becomes Home and Home becomes Work*, New York, Metropolitan Books.
- LO (1991): *Det udviklende arbejde – et idéoplæg*, København, LO.
- Lysgaard, Sverre (1967): *Arbejderkollektivet*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Olsén, Peter & Christian Clausen (2000): Tilpasning eller autonomi? Om magt og lære-

- processer i det industrielle arbejdsliv, i *Tidskrift for Arbejdsliv*, årg. 2, nr. 4, p. 45-60.
- Olsén, Peter, Møller, Niels & Hansen, Nanette  
Juhler (1999): Farvel til solidariteten? i Helge Hvid (red.): *Ressourcer og velfærd i arbejdslivet*, København, Frydenlund.
- Sennett, Richard (1998): *The Corrosion of Character – the Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York, W.W. Norton & Company.
- Storey, John (1995): *Human Resource Management – a Critical Text*, London, Routledge.

**Niels Møller** er lektor ved Institut for Produktion og Ledelse, Danmarks Tekniske Universitet.

e-mail: nm@ipl.dtu.dk

**Peter Olsén** er lektor ved Institut for Produktion og Ledelse, Danmarks Tekniske Universitet.

e-mail: po@ipl.dtu.dk