

Dilemmaer knyttet til medarbejderdeltagelse i 'partnerskaber'

Helge Hvid

'Partnerskab', som i Danmark bl.a. er forsøgt udfoldet under overskriften 'Det udviklende arbejde', er ifølge både danske og udenlandske undersøgelser en udviklingsvej, der betaler sig både for virksomhederne og for medarbejderne. Alligevel spreder partnerskaberne sig kun langsomt. I artiklen undersøges dilemmaer i gennemførelse af partnerskaber gennem en tværgående analyse af 18 virksomheder, hvoraf de 12 har forsøgt sig aktivt med udvikling af et partnerskab. Undersøgelsen viser, at udvikling af partnerskaber er fyldt med dilemmaer. En succesfuld udfoldelse af partnerskaber fordrer at agenterne på virksomhederne er i stand til at arbejde med dilemmaer, og at den omliggende regulering stimulerer til overvindelse af partnerskabets dilemmaer.

Indledning

'Partnerskab' er et europæisk plusord. EU søger at lancere 'partnerskab' som den europæiske vej til at modstå konkurrencen fra det liberalistiske USA og det patriarkalske Sydøstasien (European Commission, 1997; 2001). Samarbejdsrelationerne på virksomhederne, understøttet af arbejdsmarkedets parter og velfærdsstatslige institutioner skal skabe et dynamisk partnerskab både på virksomhedsniveau og på samfundsniveau for udvikling af en bæredygtig vækst. De skandinaviske lande har her en spydspidsfunktion, fordi erfaringerne med udvikling af partnerskabsorienterede løsninger her rækker langt tilbage i tiden og er ganske omfattende. Strategien for 'Det udviklende arbejde' har været en af vejene til udvikling af et bæredygtigt partnerskab mellem arbejdsgivere og lønmodtagere for at skabe vækst, beskæftigelse og sunde arbejdsforhold. Partnerskab knyttet

til strategien om 'Det udviklende arbejde' er omdrejningspunktet for denne artikel.

Partnerskaber giver 'et bedre arbejdsliv og øget vækst', som det konkluderes i en evaluering af et stort dansk udviklingsprojekt (Sørensen m.fl. 2000), og som det konkluderes i en række udenlandske undersøgelser (Totterdill m.fl. 2002). Selv om idéen om partnerskab synes indlysende fornuftig, må det dog erkendes, at udbredelsen af vellykkede partnerskaber sker meget langsomt, og at en stor del af de forsøg der gøres for at skabe velfungerende partnerskaber, mislykkes eller kun bliver delvise succeser.

På baggrund af 18 casestudier udført i SARA-projektet¹ konkluderes det, at en væsentlig grund til den begrænsede udbredelse af partnerskaber er, at der knytter sig en række dilemmaer til medarbejderdeltagelsen i partnerskaber. Udvikling af partnerskaber indeholder ikke kun fordele for medarbejdere og ledelse. Partnerskaber

fører ikke kun til en win-win-situation, hvor begge parter alene opnår fordele. Partnerskaber er også forbundet med ulemper for både ledelse og medarbejdere. Udvikling af partnerskaber er en proces fyldt med dilemmaer.

Partnerskab – en begrebsafklaring

Partnerskab er ikke et ganske afklaret begreb, men det er ret klart, at det ligger i spændingsfeltet mellem 'Human Resource Management' og nye organisationsformer på den ene side og medarbejderindflydelse og faglig organisering på den anden side. Et spændingsfelt, som har været udforsket op gennem 1990'erne af en del forskere med baggrund i Industrial Relations-traditionen (Hyman & Mason 1995, Bacon & Storey 2000, Guest 2001, Edling & Sandberg 1997, Navrbjerg 1999).

Hyman & Mason konkluderer i deres bog fra 1995, at der er en konflikt mellem medarbejderinvolvering og medarbejderparticipation. Medarbejderinvolvering forstås her som ledelsens initiativer til at øge ansvarlighed, engagement og fleksibilitet blandt medarbejderne ved at give dem mere ansvar og ved at knytte dem tættere til virksomheden. Midlerne kan være større selvbestemmelse i arbejdet, individualiserede økonomiske belønninger, individualiserede karriereveje og en organisation med mindre hierarki og større individuelt råderum. Participation forstås derimod som medarbejdernes kollektive indflydelse på virksomhedens udvikling for derigennem at sikre lønmodtagerinteresserne over for de interesser, ledelsen står for. Participation knytter sig til love eller aftaler. Den individualiserede medarbejderinvolvering vinder efter Hymans opfattelse terræn på bekostning af den kollektivt baserede participation. Siden Hyman & Masons bog fra midten af 1990'erne er der dog sket meget som sætter spørgsmålstegn ved denne modstilling mel-

lem involvering og participation. Involvering og participation synes også at kunne understøtte hinanden. Set fra et ledersynspunkt kan det participative system – tilidsmandssystemet, samarbejdsudvalg og faglige repræsentanter – udnyttes til at skabe legitimitet og ro omkring indføring af ny teknologi og nye organisationsformer.

Set fra et medarbejdersynspunkt giver en kombination af involvering og participation en mulighed for at medarbejderne både individuelt og via deres repræsentanter kommer tæt på ledelsen og kan påvirke ledelsen i overensstemmelse med deres egne interesser. I Storbritannien, som op gennem 1990'erne har oplevet en kraftig svækkelse af de participative systemer, forsøgte Blair-regeringen at skabe et nyt partnerskab på arbejdsmarkedet, hvor fagforeningerne blev en aktiv part i at skabe individuel involvering, men inden for kollektivt forhandlede rammer. I Storbritannien har dette partnerskab dog tilsyneladende indtil videre en begrænset succes (Bacon & Storey 2000, Guest 2001). Billedet er anderledes i de skandinaviske lande. I Edling & Sandbergs undersøgelse (1997) af udbredelsen af nye involverende ledelsesmetoder i Sverige mener de at kunne konkludere, at disse involverende ledelses- og organisationsformer ikke er knyttet til svag faglig organisering. Tværtimod står de faglige organisationer stærkere i de virksomheder, der indfører involverende ledelses- og organisationsformer, end de gør i de traditionelle virksomheder. Navrbjerg (1999) undersøger relationen mellem involverende Human Resource Management og kollektiv participation i 8 danske cases. Han finder ikke, at de kollektive systemer svækkes af involverende ledelsesinitiativer.

Der synes altså ikke at være nogen absolut modsætning mellem involvering og participation som Hyman og Mason (1995) formulerede det, men et spændingsforhold som kan falde ud på forskellig måde. Det

		Graden af involvering	
		Høj	Lav
Graden af	Høj	Partnerskab	Traditionel interessevaretagelse
participation	Lav	Individualisme	Det sorte hul

gør det muligt, med inspiration fra Guest (2001), at opstille ovenstående firefalds model:

EPOC, den store europæiske undersøgelse af udbredelsen af moderne organisationsformer og deres effekter, viser, at involverende organisationsformer er produktive. De bidrager til forøget output, forbedret kvalitet, reduceret sygefravær og personaleomsætning. Samtidig viser undersøgelsen, at produktivitetseffekten øges, når de forbindes med kollektiv participation (Sisson 2000). Undersøgelsen viser imidlertid også, at de nye involverende organisationsformer ikke er særligt udbredte. Det konstateres derimod, at der er en stor afstand mellem retorik og realiteter. Der synes ikke at være meget hold i retorikken om et nyt arbejdsliv præget af autonomi, læring og udvikling. Dette bekræftes af Totterdill et al. (2002) og Csonka (2000).

Partnerskabet der ikke vil vokse

Det er for så vidt lidt paradoksalt, at partnerskabsmodellen ikke har fået større udbredelse. Når det nu er påvist, at partnerskabsmodellen indeholder betydelige produktivetsmæssige fordele, kunne man forvente, at modellen spredte sig helt af sig selv. I en kapitalistisk økonomi måtte man forvente, at den mest produktive model vil udkonkurrere den mindre produktive. Da dette ikke sker, må det økonomiske og sociale system indeholde nogle barrierer for udbredelsen af partnerskabsmodellen.

Barriererne for participationsmodellen knytter sig formentlig til markedsøkonomiens grundlæggende maksime om, at ethvert individ har sin fulde ret og pligt til at forfølge egne interesser. Arbejdsgiverne vægrer sig derfor mod at lade sig begrænse af formelle eller uformelle regler, krav og forventninger fra medarbejdernes side. Det kunne ødelægge arbejdsgiverens mulighed for at forfølge egne interesser ved at indføre en radikal ny teknologi, at nedlægge en del af produktionen, at fusionere med en anden virksomhed osv. For medarbejderne kan det være farligt at involvere sig for meget i virksomheden. Loyalitet overfor virksomheden kan reducere medarbejderens mulighed for at få det maksimale ud af sin ansættelse og begrænse medarbejderens villighed til at vende ryggen til virksomheden og finde job hos en konkurrent.

De dilemmaer, der knytter sig til partnerskabsmodellen, hvoraf nogle vil blive udfoldet senere, er således knyttet til nogle grundlæggende dilemmaer i den kapitalistiske markedsøkonomi. Som det påpeges af Totterdill et al. i deres rapport til EU-kommissionen (2002), fordrer en større udbredelse af partnerskabsmodellen således en samfundsmæssig regulering, som kan have mange forskellige former (lovbaseret, aftalebaseret eller frivillig; lokal, national eller international).

‘Det udviklende arbejde’ – partnerskab på dansk

‘Det udviklende arbejde’ knytter sig til partnerskabsmodellen og udfolder denne model i overensstemmelse med dansk/skandinaviske reguleringstraditioner.

'Det udviklende arbejde' blev etableret som begreb i 1980'erne og 1990'erne, da 'den skandinaviske model' mødte en ny global økonomi som lagde vægt på udvikling af de menneskelige ressourcer, teamwork, empowerment og andre anti-tayloristiske idéer. Idéer, som berørte fundamentale elementer i det etablerede samarbejde mellem lønmodtagere og arbejdsgivere i Skandinavien. De faglige organisationer frygtede, at den nye ledelsesbølge ville fremme individualismen og erstatte 'arbejderklasseidentiteten' med 'corporate spirit'. 'Det udviklende arbejde' var et svar på denne udfordring (Metallindustriarbejdereforbundet 1985, LO 1991, Hvid 1990, Hvid & Møller 1992).

I Danmark er 'Det udviklende arbejde' både en vision for udvikling af arbejdslivets kvalitet, en strategi for opretholdelse af det organiserede samarbejde mellem lønmodtagere og arbejdsgivere og et koncept til organisering af arbejdet.

Visionen bag 'Det udviklende arbejde' er et resultat af mere end 30 års arbejdsmarkeds- og arbejds politik i de skandinaviske lande. Idéer og praksisser relateret til medbestemmelse og industrielt demokrati har været en kilde til denne vision (Sandberg et al 1992). En anden har været socio-teknikken, som i den skandinaviske sammenhæng først blev udviklet af Emery og Thorsrud i 1960'erne og 1970'erne (Thorsrud & Emery 1970). Denne tradition er senere blevet udviklet i en mere dialogorienteret retning af Gustavsen og andre (Gustavsen 1990). Den skandinaviske arbejdsmiljøtradition har også bidraget til visionen bag 'Det udviklende arbejde', f.eks. repræsenteret ved Gardell og senere Karasek (Gardell 1991, Karasek 1989).

Erfaringer fra 30 års forsøg på at udvikle arbejdet har skabt levende visioner om en udvikling af arbejdslivet, der (kan) føre(r) til kompetente, autonome og myndige medarbejdere, som udgør en stærk basis for

en bæredygtig rigdomsproduktion med demokrati på arbejdspladsen som et centralt element. Visionen er levende i fagbevægelsen, i arbejdsmarkedsinstitutioner, på skoler og blandt mange medarbejdere og ledere. Visionen bag 'Det udviklende arbejde' er dog ikke den eneste eksisterende vision for udvikling af arbejdet. Også i Danmark og i de øvrige skandinaviske lande er der en stærk promovning af nye ledelseskoncepter som er funderet i helt andre visioner og historiske traditioner. Vi er således vidner til (og deltager i) en kamp mellem forskellige visioner for udvikling af arbejdet som relaterer sig til forskellige bagvedliggende menneskesyn, samfundsopfattelse og organisationsudviklingsteorier. Det er derfor vigtigt at synliggøre det teoretiske grundlag og udvikle en forståelsesramme omkring de værdier og idéer, der karakteriserer 'Det udviklende arbejde'.

Begrebsliggørelse af 'Det udviklende arbejde'

I SARA-projektet, hvor 'Det udviklende arbejde' udgjorde et fælles referencepunkt, er der foretaget en begrebsafklaring af 'Det udviklende arbejde'. Her skal denne begrebsafklaring kun fremstilles ganske kortfattet med henblik på at skabe en struktur for den senere behandling af dilemmaer knyttet til partnerskab. For en nærmere præsentation af SARA-projektets begreb om 'Det Udviklende Arbejde', se Hvid & Møller (1999; 2001) og Hvid & Hasle (2003).

I SARA-projektets begreb om 'Det udviklende arbejde' har vi søgt at skabe en helhed i det opsplittede arbejdsliv ved at beskrive 'Det udviklende arbejde' i tre forskellige 'felter', som findes i enhver virksomhed og på enhver arbejdsplads, og som er karakteriseret ved hver at have sin særlige rationalitet (Hvid & Møller 1999, Bottrup 2001)²: a) Produktionsfeltet, hvor en instrumental rationalitet dominerer, b) politikfel-

tet, hvor magtens rationalitet dominerer, og c) værdifeltet, hvor kommunikationens og dialogens rationalitet dominerer. I produktionsfeltet finder vi teknologien, produktionsstyring og det praktiske samarbejde. I politikfeltet finder vi strategier og taktik, politisk samarbejde og konflikt. I værdifeltet finder vi kulturen og de dominerende værdier, som de udspilles i dagligdagens dialoger.

‘Det udviklende arbejde’ imødekommer nutidige krav om fleksibilitet, kvalitet, viden, læring, innovation og engagement, ved at myndiggøre medarbejderne både når de er i produktionsfeltet, i det politiske felt og i værdifeltet. I det ideelle ‘udviklende arbejde’ kan de tre felter karakteriseres således:

- Produktionsfeltet er karakteriseret ved ‘medarbejderejet fleksibilitet’ styret af autonome arbejdere.
- Politikfeltet er karakteriseret ved ‘multidimensional interessevaretagelse’, hvor alle interesser er legitime, og alle tager del i de politiske beslutninger.
- Værdifeltet er karakteriseret ved ‘herredømmefri dialog’ med accept af forskellighed, ansvarlighed og åbenhed.

En udvikling i retning af ‘Det udviklende arbejde’ fordrer en bevægelse i både produktionsfeltet, politikfeltet og værdifeltet i retning af henholdsvis ‘medarbejderejet fleksibilitet’, ‘multidimensional interessevaretagelse’ og ‘herredømmefri dialog’. Det er netop sammenhængende bevægelse mellem de tre felter, der skaber ‘Det udviklende arbejde’. Det begrebsmæssige indhold i de tre ovenfor nævnte felter uddybes lidt i de efterfølgende afsnit sammen med præsentationen af dilemmaerne. I øvrigt henvises til de ovennævnte publikationer, hvor begrebsafklaringen foretages mere omfattende.

‘Det udviklende arbejde’ er ikke kun et

ideal. Det er også en strategi for arbejdsmarkedsorganisationer og institutioner – en strategi hvor der skabes tryghed om ændringer ved at inddrage medarbejdere individuelt og kollektivt, og en strategi hvor medarbejdernes interesser udvikles gennem dialogiske processer og realiseres gennem udvikling af arbejdet. Og endelig kan man sige at ‘Det udviklende arbejde’ også til en vis grad er et koncept, idet der findes værktøjer og tilgange, som understøtter realiseringen af ‘Det udviklende arbejde’.

‘Det udviklende arbejde’ som modsætningsfyldt praksis

Det ovenfor skitserede begreb om ‘Det udviklende arbejde’ sammenfatter i høj grad de fundamentale idéer og værdier i den skandinaviske arbejdslivstradition. Idéer og værdier som har ligget bag årtiers bestræbelser på at udvikle et arbejdsliv med en høj grad af autonomi, høj grad af demokratisk indflydelse i virksomheden og en høj grad af både personlig og kollektiv involvering i virksomhedens udvikling. Bestræbelserne i denne retning har haft mange succeser, men der har også været mange fiaskoer og modsætninger. Der har været igangsat mange projekter, som har bekendt sig til disse idéer, og mange af disse har været evalueret som succeser (Arbejdsmarkedsstyrelsen 2001, Gustavsen et al. 1996). Disse initiativer har materialiseret den skandinaviske models fundamentale visioner og har været vigtige bidrag til at forny modellen (Hvid 2001). Forholdet mellem lønmodtagere og arbejdsgivere i virksomhederne og på arbejdsmarkedet er under indflydelse af disse initiativer.

På den anden side: Mange af de projekter, der er blevet gennemført, har i realiteten haft et meget lavt ambitionsniveau, og selv disse lave ambitioner har i en del tilfælde ikke kunnet realiseres fuldt ud. De gode eksempler – og der har vitterligt været mange

gode eksempler – spredte sig ikke som det var forventet. Tværtimod, mange af de gode eksempler var kun gode eksempler i en kortere årrække, og så forvandlede de sig gradvist til dårlige eksempler. Efter 30 års bestræbelser på at udvikle en skandinavisk partnerskabsmodel for arbejde og produktion må det konstateres, at modellen stadig er temmelig svagt funderet i praksis, og under konstant udfordring fra internationale ledelseskoncepter, som er funderet i helt andre værdier.

Hvorfor er det sådan? Hvorfor er det ikke lykkedes at blotlægge den bedste vej til en moderne, fleksibel, kvalitetsorienteret, innovativ, demokratisk, sund og udfordrende produktion? På baggrund af resultaterne fra SARA-projektet vil jeg hævde, at grunden er, at den bedst mulige vej nok slet ikke eksisterer. Og hvis nogen skulle finde den bedst mulige vej, vil den sikkert føre ham eller hende til det forkerte sted! Den partnerskabsorienterede udvikling af arbejde og produktion bevæger sig i en virkelighed domineret af dilemmaer – der er mange forskellige hensyn i hvilken som helst virksomhed, som skubber og trækker udviklingen af produktionen og arbejdet i meget forskellige retninger. Derfor er det ikke muligt blot at kopiere en afprøvet løsning i én virksomhed til en anden virksomhed. Det er nødvendigt at være bevidst om de faktisk eksisterende dilemmaer i den enkelte virksomhed, at reflektere over disse dilemmaer og finde løsninger, der tager højde for dilemmaerne.

Dette lyder meget kompliceret i forhold til at vælge 'the one best way package' som markedsføres af internationale konsulentbureauer. På den anden side så holder 'the one best way package' sjældent det, den lover, og efter nogle år er den kendte 'best way package' blevet gammeldags og en ny 'best way package' er på markedet (Røvik 1998, Hagedorn-Rasmussen 2003).

På baggrund af de fund, der er gjort i

SARA-projektet, vil jeg fremdrage nogle vigtige dilemmaer, som knytter sig til den partnerskabsorienterede udvikling af arbejdet. Jeg vil beskrive disse dilemmaer i relation til de ovenfor nævnte tre centrale visioner i 'Det udviklende arbejde': 'Medarbejderejete fleksibilitet', 'multidimensional interessevaretagelse' og 'herredømmefri dialog'.

SARA-projektets empiri og design

I SARA-projektet indgik 40 danske virksomheder, som har søgt at mobilisere deres menneskelige ressourcer gennem forskellige projekter. Alle virksomhederne har været fulgt ekstensivt gennem to eller tre surveys. Alle medarbejdere og ledere, som har haft kontakt med forandringsprojektet, blev bedt om at udfylde et spørgeskema, som belyste deres arbejdsforhold, deltagelse, sociale relationer og virksomhedens sociale ansvar. De blev spurgt før projektet rigtig startede og efter at projektet havde kørt et stykke tid. I nogle af virksomhederne blev spørgeskemaet også besvaret en tredje gang nogle år efter projektet var afsluttet for dermed at lave en 'follow up'. 18 af de 40 virksomheder blev ikke alene fulgt gennem spørgeskemaundersøgelsen, men blev derudover fulgt intensivt ved hjælp af kvalitative casestudie-metoder. I en periode på 2-5 år blev disse virksomheder besøgt jævnligt, medarbejdere og ledere blev interviewet, forskere deltog i møder og i virksomhedens dagligliv, og forskerne præsenterede dele af deres resultater i virksomheden. I denne artikel vil der alene blive trukket på resultaterne fra de kvalitative analyser. En kortfattet gengivelse af resultaterne af spørgeskemaresultaterne findes i Tage Søndergaard Kristensens og Lars Smith Hansens bog (2003).

12 af de virksomheder, der blev fulgt intensivt, var præget af den skandinaviske tradition for partnerskab og samarbejde. En

stor del af disse virksomheder valgte faktisk at benytte temmelig radikale tilgange til udviklingen af deres menneskelige ressourcer med en høj grad af medarbejderinvolvement og kollektiv participation. Tre af virksomhederne var derimod inspireret af 'the American way', idet de alle havde valgt Business Process Re-engineering (BPR) som retningslinie for deres udvikling. De tre sidste virksomheder gennemførte alle ambitiøse projekter for forbedring af deres miljøforhold. Projekter hvor medarbejderne uundgåelig kom til at spille en vigtig rolle.

Det er primært de 12 virksomheder, der valgte den skandinaviske tradition for partnerskab, som vil blive analyseret i det følgende. Dog behandles erfaringerne fra de tre BPR virksomheder også, fordi de er ganske perspektiverende for 'Det udviklende arbejde'. Derimod udelades de tre virksomheder, der gennemførte miljøprojekterne, selvom disse virksomheder var præget af dilemmaer mellem miljøkontrol og miljøengagement og mellem ydre miljø og arbejdsmiljø. Disse dilemmaer er tidligere blevet behandlet i Meyer-Johansen & Stauning (2001).

Som det fremgår af tabel 1, tilhører de virksomheder der blev fulgt, meget forskellige dele af arbejdsmarkedet.

Til hver casevirksomhed har der været knyttet en eller to ansvarlige forskere fra SARA-projektet. Af nedenstående note fremgår det, hvordan dette ansvar har været fordelt.³

Dilemmaer knyttet til udviklingen af 'medarbejderejet fleksibilitet' – i produktionsfeltet

'Medarbejderejet fleksibilitet' kunne være en drøm for både arbejdsgiver og medarbejdere. For arbejdsgiveren ville det være en drøm at have en arbejdsstyrke, som ikke lader sig dirigere af nogle grænser og barrierer (faggrænser, jobbeskrivelser, regler og kuty-

Tabel 1: Case-virksomhedernes sektortilhørsforhold.

<i>Partnerskabsorienterede virksomheder</i>
En stor industrivirksomhed, der fremstiller byggematerialer
En virksomheder inden for grafisk industri
Et stort ferskvarelager
En fødevarerindustriell virksomhed
Fire plejehjem
En kommunal parkafdeling
To industrikøkkener
Et socialkontor
<i>Virksomheder med BPR</i>
En stor træindustriell virksomhed
Et socialkontor
En kommunal teknisk afdeling
<i>Virksomheder med miljøprojekter</i>
En virksomheder inden for grafisk industri
Et industrielt bageri
En kæde af mindre bagerier
I alt 18 virksomheder

mer), som kan hæmme produktionen. Hvor den ene medarbejder af sig selv understøtter eller erstatter sin kollega, når det er nødvendigt. Hvor medarbejderne selv tager sig af bemanning, således at det rette antal personer og de rette kvalifikationer er til stede til enhver tid. En arbejdsstyrke som er engageret i forandring. En arbejdsstyrke som altid er i bevægelse for at finde bedre løsninger. Denne drøm udtrykkes levende i Nonaka & Takeuchi's bestseller *The Knowledge-creating Company* (1995).

For medarbejderne ville det være en drøm at lede produktionen selv. Der vil ikke være nogen nævenyttig arbejdsleder. I stedet for begrænsende jobbeskrivelser supplerer de ansatte hinanden i overensstemmelse med deres kompetencer og personlige præferencer. Produktionen forekommer meningsfuld, fordi brugeren eller kunden er nærværende både i realiteten og i den ansattes bevidsthed. Det er muligt at tilpas-

se arbejdssituationen til individuelle forhold så som familiesituation, alder og helbred. Karasek & Theorell har udtrykt denne drøm klart særlig i den anden halvdel af deres berømte bog *Healthy Work* (1989).

På den anden side kan en høj grad af autonomi i produktionen også udvikle sig til et mareridt. For arbejdsgiveren kan det være et mareridt, hvis medarbejderne benytter deres kontrol over produktionen til at sætte begrænsninger på deres produktivitet, undgå ny teknologi og modarbejde sammenlægninger med andre virksomheder. For medarbejderne kan den grænseløse produktion kontrolleret af medarbejderne selv være et produktionssystem uden nogen begrænsninger på udnyttelsen af medarbejderne – konstant høj ydelse, fleksibel arbejdstid i overensstemmelse med produktions behov, jagten på nye kompetencer og måske afskedigelse af medarbejdere, der ikke har fulgt med kvalifikationsmæssigt.

De fleste af de virksomheder, der deltog i SARA-projektet, ønskede en større fleksibilitet i produktionen, og de fleste af dem ønskede, at medarbejderne skulle tage del i udviklingen af fleksibiliteten. De ønskede at bevæge sig i retning af højere fleksibilitet, og i de fleste cases ønskede man at bruge både medarbejderinvolvering og kollektiv participation som middel til at opnå en større fleksibilitet. Det var imidlertid meget forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvor radikale forandringsprocesser der blev iværksat. Seks virksomheder ønskede helhjertet at bevæge sig i retning af 'medarbejderejet fleksibilitet'. Seks andre virksomheder havde samme mål og forsøgte sig med initiativer til at udvikle en højere grad af autonomi blandt medarbejderne, men det var mere halvhjertet, blandt andet fordi der samtidig var andre projekter i gang, som pegede i den modsatte retning. Endelig var der de tre BPR-virksomheder, der ønskede at skabe fleksibilitet, ikke gennem større autonomi for medarbejderne, men gennem

mere forfinet styring og kontrol understøttet af IT-systemer.

Også de tre BPR-virksomheder udtrykker et dilemma, som vedrører partnerskabsorienterede forandringsprocesser, selv om disse virksomheder ikke ligger inden for dette felt. Dette bliver det første dilemma, der behandles her:

Første dilemma: Det gode bliver kun synligt på baggrund af det onde, og 'Det udviklende arbejde' som det gode stilles derfor retorisk op over for BPR som det onde. Klare budskaber skaber forståelse og orientering, men måske skaber de også blindhed over for det mulige gode i det onde (BPR) og det mulige onde i det gode ('Det udviklende arbejde').

De tre virksomheder, der havde valgt at implementere BPR, repræsenterer tre meget forskellige historier. I to af casene var psykosociale forbedringer i arbejdsmiljøet formuleret som ét mål blandt andre for projektet. I den første case – den tekniske afdeling – gav projektet faktisk betydelige forbedringer af arbejdsforholdene, først og fremmest fordi projektet gav teknikerne bedre mulighed for at styre deres eget arbejde. BPR-projektet gav afdelingen et informationssystem, som gjorde det muligt for medarbejderne at planlægge deres eget arbejde. I den anden case – socialkontoret – blev BPR introduceret for at forbedre både kvalitet, produktivitet og arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøet blev imidlertid hurtigt glemt som mål, og al interesse blev koncentreret om at standardisere sagsbehandlernes arbejde. Medarbejderne så projektet som en katastrofe. Arbejdet blev standardiseret, kontakten til kollegerne blev reduceret, og arbejdsbelastningen steg. I den tredje case – den træindustrielle virksomhed – var det planlægningsafdelingen, der promoverede BPR-projektet. Projektet var stærkt knyttet til et stort IT-projekt. Det gik imidlertid meget ilde for IT-projektet, og efter mere end

et års indledende manøvrer blev projektet lukket ned, og erstattet af et projekt, som sigtede på at indføre selvstyrende grupper. Her førte BPR-projektet således, fuldstændig uintenderet, til større autonomi for de ansatte.

De tre BPR-cases viser således, at BPR-projekter, som formodes at føre til mere kontrol, kan føre til større autonomi for de ansatte. Som vi senere skal se, kan det omvendte også ske: Projekter, der sigter mod at skabe større autonomi, kan føre til mere kontrol. En anden konklusion kunne være, at vi, der ønsker at promovere autonomi i arbejdet, bør interessere os mere for, hvordan BPR og andre internationale ledelseskoncepter for produktion og arbejde konkret udføres, fordi disse koncepter indeholder muligheder for at øge autonomien i arbejdet. Muligheder som blot ikke benyttes af de, der sædvanligvis promoverer disse koncepter (Hvid & Hasle 2003, kap. 3.; Koch 2000).

I forhold til de 'seks halvhjertede' cases, hvor man forsøgte en partnerskabsorienteret udvikling parallelt med mange andre udviklingsinitiativer, var det i særlig grad et dilemma, der trådte frem:

Andet dilemma: Ændringer mod 'medarbejderejete fleksibilitet' må starte i det små, men projekternes lidenhed og svaghed gør, at projekternes sigte let kompromitteres af de stærke kræfter i virksomheden.

En af de halvhjertede cases var en byggematerialefabrik. Her begyndte man et projekt under overskriften 'Det udviklende arbejde'. Projektet havde begrænset rækkevidde – formålet var at forbedre dialogen mellem medarbejdere og arbejdsleder i en afdeling af virksomheden. Fællestillidsmanden, som var initiativtager til projektet, så projektet som begyndelsen på en ny æra i virksomhedens historie – 'Det udviklende arbejdes' æra. Ledelsen derimod gav ikke projektet nogen høj prioritet. De knyt-

tede en fuldmægtig fra personaleafdelingen til projektet, og projektet fik begrænset støtte højere oppe i ledelsen. Samtidig lagde ledelsen store anstrengelser i et omfattende teknologisk fornyelsesprojekt, som på lidt længere sigte ville omstrukturere hele arbejdspladsen. I det projekt havde de ansatte ikke meget at skulle have sagt.

Som i de øvrige halvhjertede projekter anså medarbejderne projektet, der var orienteret mod at udvikle et nyt partnerskab, for at være af mindre betydning, eller måske nærmere ligegyldigt. Ledelsen tolkede denne reaktion fra medarbejdernes side som en bekræftelse på, at medarbejderne var indifferente og måske ligefrem uansvarlige over for deres arbejde. Det generelle dilemma her var, hvorvidt de i virksomheden, som troede på 'Det udviklende arbejde', skulle igangsætte små skrøbelige projekter, der peger i den retning, for at komme i gang. Det positive perspektiv kunne være, at det lille projekt kunne give støtte til noget større senere hen. Det negative perspektiv på den anden side kunne være, at det lille projekt, som kun gives lav prioritet, har en stor risiko for at blive en fiasko, og dermed bliver hele idéen om større autonomi i arbejdet kompromitteret – skeptikerne over for større autonomi og mere indflydelse bliver bekræftet i, at den slags må undgås.

I de seks cases, der gik helhjertet ind i udviklingen af et lokalt partnerskab om produktionens og arbejdets udvikling, skete der rigtig meget. Det var dog ikke i alle tilfælde særlig positivt, hvad der skete. Ud af de seks virksomheder, som var helhjertet engageret i at bevæge virksomheden i retning af 'medarbejderejete fleksibilitet', var den ene case en fiasko, og de, der var mest aktive i projektet, blev nødt til at forlade virksomheden. I en anden case gik forandringsprojektet ganske godt, men fabrikken, som var en del af en stor concern, blev lukket, før projektet var færdigt. De reste-

rende fire cases blev opfattet som succeshistorier blandt de deltagende, selv om også de alle havde deres svagheder. I alle casene gjorde der sig forskellige dilemmaer gældende:

Tredje dilemma: Autonomi skaber indsigt og viden, men autonomi skaber også høj kompleksitet og forvirring.

Dette dilemma vil altid gøre sig gældende, når autonomien i arbejdet øges. I de fleste af SARA-casene skabte dette dilemma dog ikke større problemer, men i to cases var dette dilemma af stor betydning: I den af de grafiske virksomheder, der udviklede arbejdet, og i virksomheden i fødevarerindustrien. I begge cases blev der etableret selvstyrende grupper. Medarbejderne i grupperne skulle selv planlægge den daglige produktion, de skulle forestå kvalitetskontrollen, og til en vis grad skulle de også udarbejde bemandingsplanerne. Disse nye krav ændrede dog ikke de faktiske arbejdsopgaver ret meget. I den ene af industrierne var det ensidigt gentagende arbejde dominerende, og i den anden industri var rutinepræget maskinstyret arbejde dominerende. Dette ændrede sig ikke med den nye organisation. I begyndelsen var de ansatte glade for det nye ansvar de havde fået, men efterhånden ændrede denne holdning sig. Medarbejderne opdagede, at det daglige arbejde blev langt mere kompliceret uden at blive mere tilfredsstillende. Selv en lille forstyrrelse eller uorden i produktionen skabte store problemer. Medarbejderen spurgte måske sin kollega om hjælp til at løse problemet. Kollegaen sagde »spørg en anden«. Den anden sagde »gå til lederen«. Lederen befandt sig nu langt fra den daglige produktion, og lederen sagde derfor »det problem må du selv løse sammen med dine kolleger«. Medarbejderne oplevede, at de fik en form for autonomi, som ikke forbedrede deres arbejde, men som skabte masser af daglige problemer. I en del af de øvrige

cases, hvor der også blev taget væsentlige skridt i retning af større autonomi, gjorde dette dilemma sig også gældende, men her var dilemmaet ikke lige så iøjnefaldende, fordi her blev arbejdsopgaverne også ændret og forbedret – stigende autonomi var ikke kun et problem, men havde også mange fordele (Arendt Nielsen 2002, Limborg 2002).

Fjerde dilemma: Den grænseløse 'medarbejderede fleksibilitet' vil i nogle tilfælde true den professionelle autonomi.

Visse dele af arbejdsmarkedet er stærkt præget af professioner, hvis fagkultur har skabt deres egne standarder for kvalitet, ydelse og etik. Fagets traditioner sætter grænser til andre faggrupper og til tillærte og ufaglærte. Udvikling af fleksibilitet gennem større autonomi kan nedbryde den etablerede autonomi knyttet til professionen. Dette gjorde sig tydeligt gældende i det andet af de to socialcentre. Her blev der igangsat et ambitiøst projekt for at skabe en ny arbejdsorganisation. Også her var etableringen af selvstyrende grupper det centrale element i den nye organisation. Målet var at skabe fælles mening knyttet til det sociale arbejde, der blev udført, fælles standarder for håndtering af sagerne og bedre støtte til kollegerne. Medarbejderne så imidlertid ikke alene projektet som en mulighed for at skabe større autonomi i arbejdet. Nedbrydning af de etablerede grænser blev også set som en trussel over for den traditionelle professionelle autonomi. Traditionelt har den enkelte socialrådgiver en stor grad af autonomi i behandlingen af vedkommendes 'egne' sager under hensynstagen til de professionelle normer og værdier. Derimod har socialrådgiveren meget lidt indflydelse på institutionens profil, mål, ressourceallokering osv. For mange af socialrådgiverne var det smertefuldt at give afkald på deres individuelle autonomi i sagsbehandlingen. Det blev kun accepteret,

fordi socialarbejderne i den nye organisation i højere grad kunne få indflydelse på organisationen som helhed, og fordi samarbejdsformerne i den nye organisation også indeholdt professionelle fordele: Arbejdet blev mere meningsfuldt, og den sociale støtte i arbejdet blev forbedret (Hvenegaard & Limborg 2001: Hvid & Hasle 2003, kapitel 4).

Femte dilemma: Nogle psykosociale problemer løses gennem større autonomi, men andre bliver skabt.

Omsorgspersonalet på plejehjemmene får et mere meningsfuldt arbejdsliv, når de deltager i udformningen af kriterierne for god omsorg. Risikoen for at blive udbrændt reduceres. Trykkeren får en lille smule mere kontrol over sit eget arbejde. I den nye organisation kan han selv udføre lidt mere af arbejdsplanlægningen. Den sociale isolation blandt socialrådgiverne reduceres. Dette blot for at nævne nogle arbejdsmiljømæssige forbedringer i casene. På den anden side skaber den større autonomi i arbejdet også nye arbejdsmiljømæssige problemer. Et markant område, hvor de psykosociale problemer voksede, var de sociale konflikter mellem de ansatte. Før udviklingsprojekterne blev igangsat, var der nogle klare og gennemskelige konflikter mellem de menige medarbejdere og arbejdslederen, og der herskede en grundlæggende loyalitet mellem medarbejderne. Disse konflikter blev reguleret gennem arbejdspladsens institutionelle og ledelsesmæssige konfliktløsningssystemer. Nu er arbejdslederen imidlertid ikke længere den, der stiller krav og som kontrollerer, som han eller hun gjorde tidligere. Nu er det kollegerne, der stiller krav og kontrollerer. Det skaber nye uregulerede konflikter, der kan være meget vanskelige at håndtere, og som kan være meget belastende. Den forøgede autonomi i arbejdet kan også resultere i en forøgelse af de psykosociale belastninger på et andet om-

råde: Uforudsigelighed. Dette bekræftes i survey-data fra SARA-projektet (Kristensen & Smith-Hansen 2003). Uden autonomi er arbejdsdagen forudsigelig – det eneste du skal lave, er at gøre, hvad du får besked på. Med autonomi i arbejdet er arbejdsdagen uforudsigelig, fordi du nu selv sammen med dine kolleger skal tage stilling til hvilke problemer der skal løses i løbet af dagen og hvordan, afhængig af hvad dagen bringer.

Sjette dilemma: Grænser mellem afdelinger og lag i hierarkiet brydes ned, men nye grænser bliver skabt.

I et af plejehjemmene var der en enhed på første sal og en anden enhed på anden sal. De to etager bekæmpede hinanden i stedet for at støtte hinanden. Hvis der manglede personale på den ene etage, kunne de ikke få hjælp fra den anden etage. Hvis det var muligt at undvære nogle tekniske hjælpemidler til handicappede på den ene etage, blev disse ikke givet videre til den anden etage, hvor man måske manglede disse hjælpemidler. På et af socialcentrene var der nogle meget stive grænser mellem de forskellige afdelinger. For de sociale klienter var dette ikke særlig praktisk, for sociale problemer er ofte komplekse, og med den gamle struktur kunne klienten kun få en del af sit problem løst i en afdeling og måtte gå videre til den næste afdeling for at få næste delproblem løst. I begge institutioner førte grænserne til spild af ressourcer, til dårlige løsninger for klienterne/beboerne, og grænserne gjorde det vanskeligt at finde fælles løsninger på arbejdsmiljømæssige problemer. I begge cases blev der indført en ny gruppeorganisering, og de gamle grænser blev (mere eller mindre) revet ned. Dermed havde man dog ikke løst alle problemer, for den gruppeorganisering, der nedbrød de gamle grænser, skabte selv nye grænser. Der blev skabt en form for konkurrence mellem grupperne. Nogle

grupper blev anset for gode grupper, andre blev anset for dårlige grupper. Resultatet var, at grænser blev revet ned og nye grænser opstod (Bilfeldt & Hofmeister 2001, Limborg 2002).

Syvende dilemma: Den formelle arbejdsleder bliver mindre strikt og kontrollerende, men i nogle tilfælde etablerede der sig uformelle og måske mere strikte arbejdsledere.

Dette er et ganske velkendt dilemma: Den formelle arbejdsleder kan være hård, men ingen arbejdsleder kan være en hårdere arbejdsgiver, end kollegerne kan være det. Nogle gange udvikler der sig meget strikte normer for ydelse og kvalitet i gruppen af medarbejdere. Når der laves teams uden nogen formelle ledere, udpeger gruppen nogle gange deres nye uformelle arbejdsleder. Det kan være meget vanskeligt at forsvare sine personlige interesser i et system med uformelle ledere. Når lederskabet er uformelt, er der ingen, der er ansvarlig for de beslutninger, der tages, og der er ingen steder, hvor man kan rette sine klager. Det behøver ikke at være således. Mange grupper fungerer godt uden én despotisk uformel leder. I mange grupper er der flere uformelle ledere hver med deres uformelle ansvarsområde. For at undgå at der skulle opstå despotiske ledere i gruppen, blev funktionen som koordinator og leder i flere af SARA-projektets cases formaliseret på en ikke-hierarkisk måde. En funktion som koordinator blev formaliseret, men alle deltagere i gruppen fik en pligt til at udfylde rollen som koordinator i en formaliseret rotationsproces. Dermed opstod der imidlertid et nyt problem: Nogle af deltagerne i grupperne havde ikke kvalifikationerne eller viljen til at varetage koordinatorfunktionen. Funktionen som koordinator krævede i flere cases betydelige læse/skrivefærdigheder, som ikke alle medarbejderne havde. For andre var det i konflikt med deres egen selvforståelse og med de relationer de havde

etableret med deres kolleger at påtage sig rollen som koordinator. For disse medarbejdere blev rotationen af koordinatorfunktionen en trussel for deres fortsatte beskæftigelse i virksomheden. Så også her har vi et dilemma uden nogen generel løsning.

Dilemmaer på vejen til den 'multidimensionale interessevaretagelse' – i det politiske felt

For arbejdsgiverne er en høj grad af tillid meget eftertragtelssværdigt. For arbejdsgiveren ville det være både nyttigt og tilfredsstillende at have mulighed for at diskutere foreløbige planer og idéer med de ansatte uden at blive mødt med mistænksomhed. Og det ville være en drømmesituation, hvis medarbejderne på en frugtbar måde præsenterede deres tvivl, deres idéer og deres ønsker, så arbejdsgiveren ville vide, hvor de to parter var enige med hinanden, og hvor der kan forventes konflikter og besværligheder. Det ville være skønt for arbejdsgiveren at kunne lufte idéer og muligheder, uden at hans troværdighed blev svækket når det viste sig, at idéerne blev lagt i skrivebordsskuffen og mulighederne gled forbi.

For medarbejderne ville det være dejligt at være fuldt informeret om deres arbejdsgivers idéer og intentioner. Dermed kunne de varetage deres interesser bedre. De eller deres repræsentanter kunne influere på virksomhedens udvikling på et tidligt tidspunkt i beslutningsprocessen. Dertil kommer, at udviklede tillidsrelationer mellem arbejdsgiver og medarbejdere kan gøre det muligt for de ansatte ikke altid at optræde som en samlet enhed, men tillade fremkomsten af forskellige interesser og ønsker blandt medarbejderne. Det kunne således tænkes, at en høj grad af tillid mellem arbejdsgiver og medarbejdere kunne gøre det acceptabelt for gruppen af medarbejdere, at der i højere grad blev taget individuelle hensyn til mennesker i forskellige livsfasen og med forskellige baggrunde, fordi medar-

bejderne ikke vil mistænke arbejdsgiveren for at misbruge de særlige forhold til generelle forringelser.

'Multidimensional interessevaretagelse' og en høj grad af tillid er indbyrdes forbundet. En basal antagelse bag 'Det udviklende arbejde' og EU's begreb om partnerskab er, at en velfungerende interessevaretagelse er en forudsætning for et velfungerende partnerskab. Forudsætningen for, at medarbejderne kan varetage deres interesser i et partnerskab, er en kollektiv organisering af medarbejderne og deres interesser. Medarbejderne er som udgangspunkt den svage part i de politiske processer i virksomheden, og kun en kollektiv organisering af medarbejderne kan skabe en form for ligevægt mellem medarbejdere og ledelse. Denne basale antagelse bliver bekræftet i mange studier af industrial relations, se f.eks. Richard Hyman's komparative studier af de industrielle relationer (Hyman 2001).

I de fleste af SARA-projektets cases havde medarbejderne som organiseret gruppe (grupper) en betydelig indflydelse på forandringsprocessen, selv om variationen mellem casene var meget stor. I nogle cases var medarbejderne blevet grundigt og løbende informeret, og medarbejderrepræsentanterne var blevet spurgt til råds. I andre cases havde tillidsrepræsentanter haft en ledende rolle i forandringsprocessen, mens de ansatte, individuelt og som gruppe, kun var blevet involveret sporadisk. Endelig er der cases, hvor de fleste medarbejdere havde taget del i idéudvikling og beslutninger i relation til forandringsprocessen bl.a. ved at deltage i projektgrupper og udviklingsgrupper. Generelt har forandringerne været mest omfattende i de cases, hvor medarbejderne havde været mest involverede. Der rejser sig imidlertid en række dilemmaer for den kollektive organisering, når interessevaretagelsen knyttes til 'Det udviklende arbejde'. Med udgangspunkt i SARA-projektets cases kan der peges på fire dilemmaer:

Ottende dilemma: 'Ildsjæle' kan give en masse energi til forandringsprocessen, men 'ildsjæle' kan også fortære andres initiativer og engagement.

Bag et visionært forandringsprojekt er der oftest en eller nogle få 'ildsjæle', som er optændt af visionerne bag projektets idé, og som skaber mange nye idéer og løsninger. Et eksempel er fødevarerfabrikken. Fabrikken blev overtaget af en koncern. Koncernledelsen ønskede, at den gamle fabrik skulle modernisere sin arbejdsorganisation. Tillidsrepræsentanten havde været på et kursus i 'Det udviklende arbejde', og efter det var hun en 'ildsjæl' bag et ambitiøst forandringsprojekt. Alle ansatte kom på et kursus, der varede to dage, for at udvikle idéen i projektet og blive fortrolig med den. 'Ildsjælene' bag projektet brændte imidlertid så kraftigt, at de fleste medarbejdere aldrig rigtigt kom tæt på visionen i den nye arbejdsorganisation og aldrig rigtigt tog idéen til sig. Da projektet løb ind i problemer, afsatte de ansatte deres egen tillidsrepræsentant. Direktøren blev også fyret. Energien løb ud af forandringsprojektet, og projektet blev standset. I andre af projekterne var der flere ildsjæle involveret i forandringsprojekterne hver med deres særlige rolle. Dette gjorde projekterne mindre sårbare.

Niende dilemma: Der kan meget vel være en ubalance mellem flertallets interesser og viljen hos de mest magtfulde medarbejdere i virksomheden.

I den kommunale parkafdeling havde der i mange år hersket ganske hårde sociale relationer i dagligdagen. Der var en klar konfliktlinie mellem arbejdslederne og ledelsen på den ene side og arbejderne på den anden, og der var en klar grænse mellem faglærte gartnere og ufaglærte. En uformel gruppe af ansatte havde i realiteten kontrol over dagligdagen i afdelingen. Denne gruppe blev senere kaldt 'de stærke fanger'. Sy-

gefraværet var højt, og der blev igangsat et projekt, som skulle forbedre arbejdsforholdene med henblik på at reducere sygefraværet. På tillidsrepræsentanternes initiativ blev der arrangeret en række dialogarrangementer, og efter et stykke tid havde medarbejderne formuleret et antal krav og ønsker. Et af kravene var et nyt hus, hvor man kunne spise sin frokost, holde møder og holde pauser. Kommunens repræsentanter afviste dette krav. De mente, det var for dyrt. Så blev der arrangeret et personalemøde. På mødet kom medarbejderne som helhed ikke til orde. Det var kun ledelsen og repræsentanter fra 'de stærke fanger', der talte. Hvis kommunen ikke ville give dem et nyt hus, krævede 'de stærke fanger' hele projektet standset. Efter et stykke tid foreslog en af de ansatte, at der blev foretaget en skriftlig afstemning om, hvorvidt projektet skulle fortsættes trods alt. 'De stærke fanger' tabte dette valg overbevisende. Projektet fortsatte og blev efterhånden en stor succes. Dette oplevede 'de stærke fanger' imidlertid ikke, fordi de gradvist sivede ud af arbejdspladsen, efter at de havde tabt afstemningen (Møller & Olsén 2002, Hvid & Hasle 2003, kap.4)

Dilemmaet her er, at det på den ene side er nødvendigt at inddrage dem, der har magt, i projektet – de har magten til at bestemme, om projektet skal være en succes eller en fiasko. På den anden side kan de, der har magt – det kan være ansatte, arbejdsledere eller topledere – have specielle personlige interesser, som står i modsætning til medarbejderne som helhed og måske også i modsætning til virksomhedens langsigtede interesser.

Tiende dilemma: Fagbevægelsen tilskynder tillidsrepræsentanter til at påtage sig nye roller knyttet til ledelse og udvikling, men tillidsrepræsentanterne føler ikke, de får støtte af de faglige organisationer i deres nye rolle.

I mange af de forandringsprojekter, der er blevet fulgt i SARA-projektet, har fagbevægelsen været involveret direkte eller indirekte i etableringen af projektet. Mange af projekterne var støttet af arbejdsmarkedsfonde, hvor fagbevægelsesrepræsentanter er med til at give bevillingen. I nogle tilfælde kom initiativet til projektet fra tillidsrepræsentanter, som havde fået idéen til projektet på et fagforeningskursus. I praksis var det imidlertid ofte meget vanskeligt for tillidsrepræsentanten at være en aktiv spiller i udviklingen af arbejdet og organisationen. At involvere sig i disse spørgsmål krævede en helt ny rolle for tillidsrepræsentanterne, og der var ingen støtte til denne nye rolle i de etablerede aftaler og i de etablerede forhandlingstraditioner. De faglige organisationer havde ikke meget at tilbyde, når det kom til praktisk og konkret involvering af tillidsrepræsentanterne i forandringsprocessen. I de tre mest omfattende forandringsprojekter udtrykker tillidsrepræsentanterne, at de ikke fik nogen støtte fra de faglige organisationer. I nogle tilfælde udviklede det sig således, at tillidsrepræsentanten blev afhængig af eksterne konsulenter, som støttede virksomheden i dens forandringsproces. Dette er imidlertid en sårbar situation, fordi de eksterne konsulenter som oftest er tættest knyttet til ledelsens tankegang og horisont (Møller & Olsén 2002).

Elvte dilemma: Tillidsrepræsentanten må tage del i ledelsen, men undgå at blive en del af ledelsen.

Dette er et klassisk dilemma, som imidlertid er mere påtrængende i en situation, hvor tillidsrepræsentanten ikke kun skal søge at modificere og tilpasse initiativer, som kommer fra ledelsen, men hvor han eller hun selv er en aktiv part i skabelsen af det nye. Den mest ekstreme case her er virksomheden i fødevareindustrien, hvor tillidsrepræsentanten sammen med direk-

tøren var ansvarlig for det omfattende forandringsprojekt. For at udtrykke deres utilfredshed med de forandringer, der foregik, blev de ansatte nødt til at vælte deres tillidsrepræsentant, selv om de var enige om, at hun faktisk var en meget dygtig tillidsrepræsentant. Et eksempel på den modsatte situation finder vi i et af socialcentrene. Her blev forandringsprojektet ledet i en udviklingsorganisation bestående af adskillige midlertidige projektgrupper og nogle permanente koordineringsorganer. En stor andel af medarbejderne var involveret i udviklingsorganisationen. Her havde tillidsrepræsentanten ikke en rolle som skaber af udvikling. Han havde en mere traditionel rolle gående ud på at sikre overholdelsen af arbejdsmarkedslovgivning og kollektive overenskomster. Dette var nu en ganske negativ og perifer rolle, og tillidsrepræsentanten besluttede at trække sig tilbage fra sin post, og der blev ikke valgt nogen efterfølger efter ham.

Tolvte dilemma: Udviklingen af de menneskelige ressourcer i arbejdet bidrager til at reducere nogle arbejdsmiljømæssige risici, men udviklingen skaber nye risici og undertrykker erkendelsen af andre.

Ifølge filosofien bag 'Det udviklende arbejde' skal forbedringer af arbejdsmiljøet og reduktion af de helbredsmæssige risici være en integreret del af udviklingsprocessen i organisationen. At reducere de arbejdsmiljømæssige risici var faktisk også målsætningen for de fleste af SARA-projekterne. I realiteten havde arbejdsmiljøet imidlertid en lav prioritering i forandringsprojekterne eller blev underordnet andre hensyn efterhånden som projekterne skred frem. I adskillige af casene var der alvorlige ergonomiske problemer med en betydelig risiko for muskelledskader. Disse problemer blev mere eller mindre glemt i forandringsprocessen. I ingen af casene spillede sikkerhedsrepræsentanterne nogen særlig bety-

delig rolle i forandringsprocessen. Dertil kommer at selve forandringsprocessen indeholdt risici for nye psykosociale belastninger og for udstødning – her er der tale om en risiko, som ikke er italesat, hverken i arbejdsmiljøinstitutionerne eller lokalt på virksomhederne. Forandringerne i arbejdsprocessen, i magtrelationerne og i normer og værdier skabte i de fleste cases konflikter, som for nogle af de ansatte var ganske alvorlige, og som i nogle tilfælde resulterede i, at nogle medarbejdere måtte forlade arbejdspladsen.

For at undgå misforståelser skal det understreges, at den generelle opfattelse var, at projekterne havde resulteret i forbedringer af arbejdsmiljøet og arbejdsforholdene generelt. I de cases, hvor udviklingsprojekterne lykkedes, udtrykte medarbejderne, at arbejdsmiljøet var blevet forbedret. Det synes imidlertid at være de arbejdsmiljøforbedringer, der har kunnet fremme forandringsprocessen, som i praksis er blevet prioriteret, hvorimod de arbejdsmiljømæssige løsninger som ville have sænket tempoet i forandringsprocessen, ikke bliver realiseret, og problemerne tenderer til at blive glemt (Limborg 2002).

Dilemmaer relateret til 'herredømmefri dialog' – i 'værdifeltet'

Virksomhedskultur, værdier og normer som de praktiseres er meget vigtige faktorer for virksomhedernes evne til at overleve og gøre fremskridt. Dette har været almindeligt anerkendt siden midten af 1980'erne, hvor Scheins bog om virksomhedskultur udkom (1986), og interessen for virksomhedskultur eksploderede. Det er meget vanskeligt at styre virksomhedskulturen, som også Schein gør opmærksom på. Ikke desto mindre har interessen for virksomhedskultur generelt haft dette perspektiv – at forandre virksomhedens kultur i overensstemmelse med virksomhedens mål. Alvesson (1993) har fastslået, at virksomheder ikke

kun har én kultur, men at der er en mangfoldighed af kulturer i enhver virksomhed, som hver især spiller sammen med kulturer, der gør sig gældende i det samfund hvori virksomheden befinder sig. Hvis ledelsen søger at skabe en fælles kultur på tværs af mangfoldigheden af kulturer, vil det ofte skabe tab af mening og identitet, og det vil i øvrigt også være skadeligt for produktiviteten.

Det ville være en drømmesituation for ledelsen, hvis det var muligt at lade medarbejderne selv skabe en kultur, som passede sammen med en 'medarbejderejet fleksibilitet' og en 'multidimensionel interessevaretagelse' uden brug af dyre interne PR-aktiviteter og eksotiske ekskursioner og kurser. Det ville være en drøm for en arbejdsgiver at se en ansvarlig og åben kultur udvikle sig af sig selv. Dette ville være en fordel, uanset om det skulle koste lidt tid og rum i dagligdagen for at skabe plads til den dialog medarbejderne imellem, som er nødvendig for at kunne opretholde den ansvarsbevidste og engagerede kultur.

For medarbejderne ville det være en drøm ikke alene at eje sine egne kvalifikationer, men også at 'eje' sin egen arbejdsorganisation og den fleksibilitet, der relaterer sig hertil, og derudover have ejerskab til de fælles værdier, der råder i den daglige arbejdssammenhæng, og at føle sig delagtige i skabelsen af de fælles værdier.

I de fleste SARA-cases var det en del af forandringsprojektet at give mere tid og mere plads til åbne dialoger mellem medarbejderne – f.eks. blev der lavet små korte møder om morgenen, inden arbejdet gik i gang, der blev etableret en fælles spisestue, og der blev afholdt jævnlige personalemøder, hvor der blev lagt vægt på dialog. I nogle af casene var selve idéen bag forandringsprojektet skabt i en dialog mellem medarbejdere (dette gælder for plejehjemmene, det ene socialcenter og i parkafdelingen). De fleste af forandringsprojekterne

var udformet i overensstemmelse med en ideologi om, at de nye værdier, som måtte knytte sig til en ny arbejdsorganisation, skulle udvikle sig gennem et dialektisk forhold mellem åbne dialoger og praktiske erfaringer.

I de fleste tilfælde resulterede forandringerne i betydelige ændringer hvad angår normer og værdier i arbejdet. Ikke som et resultat af en eksakt og udfoldet plan om at ændre værdierne, men som et resultat af praktiske erfaringer og den formelle og uformelle dialog omkring dette. I disse forandringsprocesser viste der sig mindst ét tydeligt dilemma:

Trettende dilemma: Når den eksterne kontrol løsnes, må den interne kontrol styrkes.

Dette dilemma var meget tydeligt i casen i fødevarerindustri. Her talte de ansatte om, hvordan deres traditionelle jargon pludseligt viste sig at være upassende og forkert. Før forandringsprojektet, hvor autonomien i arbejdet var begrænset, kunne medarbejderne bruge en rå og uhøflig tone over for hinanden og over for deres arbejdsleder. De kunne lave grin med hinanden. Den form for dialog var accepteret, fordi det alligevel ikke havde nogle implikationer. Alt var planlagt oppefra, og de ansatte kunne sige lige hvad de ville, det ændrede alligevel ikke noget. Da arbejdsorganisationen ændredes, gav det medarbejderne en vis autonomi i deres arbejde. Dette gjorde de etablerede normer for kommunikation og dialog til et problem. Nu skulle de ansatte lede 'deres' produktionsproces selv og i relation hertil udtrykke anerkendelse og kritik. I den situation skabte den direkte og ukontrollerede form for dialog en masse konflikter. Der var nu behov for en højere grad af selvkontrol i dialogen, og det tidligere uansvarlige sjov måtte i betydeligt omfang elimineres. Det var nu nødvendigt at formulere kritikken på en mere diplomatisk måde, og det var nødvendigt også at udtrykke em-

pati. Den traditionelle bramfrie jargon måtte ændres i retning af en meget mere kontrolleret middelklasse-jargon.

Konkluderende bemærkninger

Organisatorisk udvikling baseret på partnerskab er fuld af vanskeligheder. Det gør sig imidlertid gældende for alle organisatoriske ændringer. Alle former for organisatoriske ændringer giver masser af problemer, og i mange tilfælde vil manglende ændringer give endnu større problemer. Som det fremgår oven for, er den partnerskabsorienterede tilgang til organisationsændringer ingen garanti for succes. Dette gælder imidlertid ikke kun for denne tilgang til organisationsudvikling. Ligeegyldig hvilken tilgang til organisatoriske ændringer man vælger, er der en stor risiko for fiasko. Hammer, den primære fadder til 90'ernes store amerikanske forandringskoncept kaldet 'Business Process Re-engineering', siger selv, at omkring 70% af BPR-projekterne, der blev igangsat, ikke levede op til forventningerne (Hammer & Champy 1995). Dette hindrede ikke, at BPR-konceptet var et meget populært forandringskoncept i et helt årti. Alle tilgange til organisatorisk forandring har deres problemer, og den partnerskabsorienterede tilgang har formentlig færre alvorlige problemer end de fleste andre tilgange. Faktisk viser evalueringerne af de store programmer til udvikling af organisationsændringer baseret på partnerskab, at skridt i denne retning alt i alt er positive både for virksomheden og for arbejdslivets kvalitet (Arbejdsmarkedsstyrelsen 2001, Gustavsen 1996).

Jeg har identificeret 13 dilemmaer i den partnerskabsorienterede tilgang til organisatorisk forandring. Denne liste af dilemmaer er næppe udtømmende. Andre studier vil formentlig kunne identificere andre dilemmaer. Jeg er dog overbevist om, at de dilemmaer, der her er identificeret, ikke er

ualmindelige, men tværtimod er ganske typiske. En del af disse dilemmaer er da også beskrevet i andre sammenhænge. Dilemmaerne er typiske, formentlig fordi de er mere eller mindre direkte forbundet med grundlæggende dilemmaer i det økonomiske og politiske system, hvorunder produktion og arbejde udføres.

Der er derfor grund til at opgive drømmen om 'den ene rette vej' til organisatorisk udvikling. Den findes ikke. Det er også en konklusion, der gøres andre steder, f.eks. (Totterdill et al. 2002). Det betyder imidlertid ikke, at hver enkelt virksomhed, hver enkelt leder, hver enkelt tillidsrepræsentant og hver enkelt projektgruppedeltager skal begynde helt forfra, når man starter en partnerskabsorienteret forandring. Selv om 'den rette vej' ikke findes, og selv om man ikke blot kan kopiere andres måder at gøre tingene på, kan man godt lære af andre. Man kan godt lære af, hvad andre har gjort rigtigt og forkert, og hvilke uforudsete konsekvenser udviklingen fik i andre virksomheder. Det er nemlig meget tænkeligt, at man selv vil støde ind i – ikke de samme problemer, men problemer, der minder om de problemer, andre har været igennem.

Hidtil har overførelse af erfaringer fra en virksomhed til andre virksomheder hovedsagelig haft karakter af, at konsulenter, brancheorganisationer, fagforeninger, forfattere etc. har forsøgt at lancere succeshistorier. Succeser er imidlertid vanskelige at kopiere på en måde, hvor kvaliteten bevares, og der er en betydelig fare for, at kopieringen ender i fiasko, fordi der opstår uforudsete konsekvenser i processen. En mere farbar og givtig vej vil derfor nok være at formidle dilemmaerne i både succeshistorierne og i fiaskoerne.

Succeshistorierne hjælper ikke agenterne til at lære at arbejde med dilemmaer. At arbejde med dilemmaer vil indebære, at man vurderer alle ændringsforslag ud fra den grundindstilling, at alle forandringer både

har en positiv og en negativ side. Kun ved at se de negative sider i øjnene kan man gøre noget for at reducere dem. Dette kan måske lyde temmelig urealistisk, fordi enhver forandringsproces også er en politisk proces udlevet i et spil mellem forskellige bevidste og ubevidste taktiske manøvrer. At bede en forslagsstiller om at udstille dilemmaerne i sit eget forslag vil i mange organisationer blive opfattet som en gave til modstanderne af forslaget! På den anden side vil forandringsforslag være mere troværdige, hvis dilemmaer knyttet til dem blev synliggjort, således at der kan arbejdes med dem. Det vil skabe en større ro om udviklingsprojekterne, hvis deltagerne får en fornemmelse af, at der bliver taget hånd om de negative problemer, der knytter sig til projekterne. En bevidsthed og åbenhed om dilemmaer vil skabe mere kompetente agenter i forandringsprocessen.

Muligheden for at overvinde dilemmaerne knytter sig også stærkt til den samfundsmæssige regulering og den kontekst, virksomheden i øvrigt befinder sig i. Ledelsen vil være mere villig til at overvinde partnerskabets dilemmaer, hvis der er mangel på arbejdskraft, hvis virksomheden er aftalemæssigt bundet til information og medindflydelse, hvis virksomheden bliver målt på

arbejds miljø, bæredygtighed og socialt ansvar, hvis virksomheden er ejet af medarbejderkapital eller idéorienteret kapital, hvis virksomhedens image gavnes af partnerskab osv. Medarbejderne vil være mere villige til at overvinde partnerskabets dilemmaer, hvis der er sikkerhed for en vis grad af stabilitet – hvis det kan udelukkes, at virksomheden fusionerer og nedlægger store dele af produktionen inden for en rimelig horisont. Hvis medarbejderne er repræsenteret i bestyrelsen. Hvis medarbejderne i overensstemmelse med traditioner, aftaler og love har adgang til ledelsen. Hvis medarbejderne har adgang til uddannelse, som gør dem i stand til at opkvalificere sig i takt med forandringerne. Hvis medarbejderne har adgang til uafhængig konsulentbistand, som de har tillid til.

Forandringskyndige medarbejdere og ledere får vanskeligt ved at skabe en partnerskabsorienteret forandring uden reguleringsmæssig støtte. Omvendt vil en regulering til understøttelse af partnerskaber ikke have nogen succes uden forandringskyndige medarbejdere og ledere. Udfordringen ligger i at få læring i virksomhederne og samfundsmæssig regulering til at spille sammen.

NOTER

1. SARA-projektet strakte sig over 5¹/₂ år fra 1997 til 2002. Projektet foregik i et samarbejde mellem Roskilde Universitetscenter, Danmarks Tekniske Universitet, Arbejds miljøinstituttet og Center for Alternativ Samfundsanalyse. Projektets problemstilling, organisation og litteratur fra projektet kan ses på hjemmesiden www.saraweb.dk.
2. I Hvid & Møllers artikel fra 1999 tales der om tre delsystemer. For ikke at blive identificeret med en strikt systemteoretisk tradition, har vi siden, inspireret af Pernille Bottrup (2001), omdøbt 'delsystemer' til 'felter'.
3. Ansvar for studiet af casevirksomhederne fordelte sig således: Byggeindustri virksomheden, Christel Arendt Nielsen; Den partnerskabsorienterede grafiske virksomhed, Christel Arendt Nielsen; Ferskvarelageret, Hans Jørgen Limborg; Fødevareindustrien, Hans Jørgen Limborg; De fire plejehjem, Annette Bilfeldt & Elsebeth Hofmeister; Parkafdelingen, Niels Møller & Peter Olsén; To industri køkkener, Michael Søgaard Jørgensen; Det partnerskabsorienterede socialkontor, Hans Hvenegaard & Hans Jørgen Limborg; Træindustri virksomheden, Peter Vogelius & Chri-

stian Koch; Socialkontoret med BPR, Peter Vogelius & Peter Hagedorn-Rasmussen; Den tekniske afdeling, Peter Vogelius & Peter Hagedorn-Rasmussen; Den miljøorienterede grafiske virksomhed, Hanne Meyer-Johansen

& Inger Stauning; Industribageriet, Hanne Meyer-Johansen & Inger Stauning; Kæden af bagere, Hanne Meyer-Johansen & Inger Stauning.

LITTERATURLISTE

- Alvesson, Mads (1993): *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Arbejdsmarkedsstyrelsen (2001): *Evaluering af puljen til fremme af et bedre arbejdsliv og øget vækst, Hovedrapport*, København, Arbejdsmarkedsstyrelsen.
- Arendt Nielsen, Christel (2002): Et udviklende arbejde? Om muligheder og forskelligheder, i *Tidsskrift for arbejdsliv*, 4, 1, 67-85.
- Bacon, Nicholas & John Storey (2000): New Employee Relations Strategies in Britain – Towards Individualism or Partnership?, i *British Journal of Industrial Relations*, 38, 3, 407-427.
- Bilfeldt, Annette & Elsebeth Hoffmeister (2001): Dilemmaer og læreprocesser i arbejdet med ældreomsorg – erfaringer fra et trivselsfremmende projekt på fire plejehjem i Københavns kommune, i *Tidsskrift for arbejdsliv*, 3, 4, 49-68.
- Bottrup, Pernille (2001): *Læringsrum i arbejdslivet – et kritisk blik på Den Lærende Organisation*, København, Forlaget Sociologi.
- Csonka, Agi (2000): *Ledelse og arbejde under forandring – Om indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder*, København, Socialforskningsinstituttet.
- Edling, Christoffer & Åke Sandberg (1997): Nya ledningsstrategier i Sverige – En empirisk belysning av utbredning och samband, i Sandberg, Åke (red.): *Ledning för alla?* Stockholm, SNS Förlag.
- European Commission (1997): *Green Paper – Partnership for a new organisation of work*, Brussels, European Commission.
- European Commission (2001): *Employment and social policies – A framework for investing in quality*, COM(2001), 313, Brussels, European Commission.
- Gardell, Bertil (1991): Worker participation and autonomy – A multilevel approach at the workplace, i: Johnson, J. V. & Johansson, G. (eds.), *The psychosocial work environment – Work organization, democratisation and health*, Amity, Baywood Publishing Company, s. 193-223.
- Guest, David (2001): Industrial Relations and Human Resource Management, i Storey, John (ed.): *Human Resource Management – A Critical Text*, London, Thomson Learning.
- Gustavsen, Bjørn (1990): *Vägen till bättre arbetsliv – Strategier och arbetsformer i ett lokalt utvecklingsarbete*, Stockholm, Arbejdslivscentrum.
- Gustavsen, Bjørn et al. (1996): *Concept-Driven Development and the Organization of the Process of Change – An Evaluation of the Swedish Working Life Fund*, Amsterdam/Philadelphia, John Benjamin's Publishing Company.
- Hagedorn-Rasmussen, Peter (2003): *Forandring som vare – Ledelseskoncepter, konsulenter og forandring i arbejdslivet*, Frederiksberg, Forlaget Sociologi.
- Hammer, Michael & James Champy (1995): *Re-engineering the corporation – A manifesto for business revolution*, London, Brealey Publishing.
- Hvenegaard, Hans & Hans Jørgen Limborg (2001): Brydninger mellem nyt og gammelt i socialforvaltningen – tre historier om det psykiske arbejdsmiljø og det meningsfulde arbejde, i antologien *Bydelsrådet – gjorde det en forskel?*, København, Indre Nørrebro Bydel.
- Hvid, Helge & Niels Møller (1999): Virksomhedens sociale system og det udviklende arbejde, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 1, 1, 23-42.
- Hvid, Helge & Peter Hasle (2003): *Human Development and Working Life – Work for Welfare*, London, Ashgate Publisher. (Forthcomming).

- Hvid, Helge & Niels Møller (2001): The Developmental Work, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 11, 2, 89-100.
- Hvid, Helge (1990): *Det gode arbejde*, København, Fremad.
- Hvid, Helge (2001): Dansk arbejds politikens gyldne tiår, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3, 4, 9-27.
- Hvid, Helge. & Niels Møller (1992): *Det udviklende arbejde – Mennesket i arbejdet – virksomheden i samfundet*, København, Fremad.
- Hyman, J. & B. Manson (1995): *Managing Employee Involvement and Participation*, London, SAGE Publications Ltd.
- Hyman, Richard (2001): *Understanding European Trade Unionism – Between Market, Class and Society*, London, SAGE Publications Ltd.
- Karasek, Robert & Töres Theorell (1989): *Healthy Work, Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books.
- Koch, Christian (2000): Building coalitions in an era of technological change, i *Journal of Organizational Management*, 13, 3, 64-78.
- Kristensen, Tage Søndergård & Lars Smith-Hansen (2003): *Det udviklende arbejde – Helbred, stress og kvalifikationer*, København, Frydenlund.
- Limborg, Hans Jørgen (2002): *Den risikable fleksibilitet – på vej mod et »yt« arbejdsmiljø*, København, Frydenlund.
- LO (1991): *Det udviklende arbejde – et idéoplæg*, København, LO.
- Metallindustriarbejderforbundet (1985): *Det gode arbejdet*, Stockholm, Metallindustriarbejderforbundet.
- Meyer-Johansen, Hanne & Inger Stauning (2001): Bæredygtighed på arbejde – en ny social og faglig orientering i arbejdet?, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3, 3, 43-63.
- Møller, Niels & Peter Olsén (2002): *Cemetery west Copenhagen*, EU website – The High Road to Work Organisation.
- Navrbjerg, Steen E. (1999): *Nye arbejdsorganiseringer fleksibilitet og decentralisering – et sociologisk case-studie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995): *The knowledge-creating company – How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, Oxford University Press.
- Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne organisasjoner – Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*, Bergen-Sandviken, Fagbokforlaget.
- Sandberg, Å. M.fl. (1992): *Technological change and co-determination in Sweden*, Philadelphia, Temple University Press.
- Schein, Edgard H. (1986): *Organisationskultur og ledelse – Et dynamisk perspektiv*, København, Valmuen.
- Sisson, Keith (2000): *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation*, Dublin, European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions.
- Sørensen, Niels, Orla Skrubbeltrang & Trine Pantan (2000): *Organisationsudvikling og udvikling af arbejdet*, København, Teknologisk Institut, Erhvervsanalyse.
- Thorsrud, Einar & F. E. Emery (1970): *Mod nye samarbejdsformer – Eksperimenter i industrielt demokrati*, Oslo, Hasselbalch.
- Totterdill, Peter, Steven Dhondt & Sue Milsome (2002): *Partners at Work?*, Brussels, Report from the Hi-Res Project, Under the Competitive and Sustainable Growth – Accompanying Measures Program.

Helge Hvid, lektor, ansat ved Institut for Miljø, Teknologi og Samfund.
Roskilde Universitetscenter.
e-mail: hh@ruc.dk