

Hvem styrer selvstyrende grupper

Søren Vøxted

På grundlag af en caseanalyse af teamorganisering og ledelse i en dansk industrivirksomhed konkluderer denne artikel, at teamorganiseringen er forbundet med funktionsledelse, hvorved ansatte i stigende grad har flere forskellige ledere med hvert deres specialiserede område, ligesom de ansatte leder hinanden i forhold til udførelsen af teamets opgaver. Derved skitseres de nye rammer for ledelse, udviklingen med teamorganisering kan indebære og paradokser forbundet hermed diskuteres.

Indledning og problemstilling

I en tid præget af usikkerhed, er det, at organisationer hele tiden skal evne forandringer, forunderligt nok blevet noget af det eneste, virksomheder og deres ansatte ved med sikkerhed! De krav, der stilles til alle typer af organisationer for at klare sig i en omskiftelig verden, gør, at evnen til løbende at omstille og tilpasse sig nye betingelser udgør et afgørende vilkår. Organisationer skal på en og samme tid være effektive, fleksible og evne at synliggøre sig i den malstrøm af informationer, der flyder i det senmoderne samfund. Opgaven består i at iværksætte tiltag, der hurtigt og smidigt formår at modsvare nye krav. Dette hvad enten kravene er afledt af markedet, politisk regulering, ny teknologi eller ansattes forventninger til arbejdspladsen.

Bag overskriften 'organisatoriske forandringer' gemmer der sig en mangfoldighed af tiltag. Blandt de mere gennemtrængende kan der peges på, at mange virksomheder vælger af modsvare udfordringer ved at decentralisere ansvar og kompetence (Lederenes Hovedorganisation & Handelshøjskolen i Århus 2000; Lundvall 2002; Nielsen 2004). Målet er at placere ansvar og opgaver for arbejdets koordination sammen

med eller så tæt på arbejdets udførelse som muligt. En af de ledelsesteknologier, der ofte tages i anvendelse til dette forehavende er etablering af teams (f.eks. selvstyrende grupper).

Denne artikel sætter fokus på selvstyrende grupper, yderligere specificeret denne ledelsesteknologis anvendelse inden for industriel produktion. En selvstyrende gruppe er karakteriseret ved, at gruppens ansatte selv varetager en række opgaver, de samlet har fået overdraget. Med betegnelsen 'selvstyrende' signaleres det, at det er i regi af gruppen, der pågår en fordeling af de respektive opgaver. De opgaver, der typisk overdrages, er delfunktioner forbundet med arbejdets koordination, som tidligere var placeret hos formelle ledere; Først og fremmest 1. linieledere. Artiklen belyser aspekter omkring, hvordan det ledelsesmæssige ansvar for disse delfunktioner varetages i selvstyrende grupper i industrien.

Til spørgsmålet om, hvordan grupper håndterer ledelsesopgaver og ansvarsfordeling, er der i faglitteraturen redegjort for flere forskellige løsninger (se f.eks. Hasselager & Lindhe 1998; Hvenegaard m.fl. 2003; Jones m.fl. 2000; Kanter 1983; Levi 2001; Lussier & Achua 2004). En (ikke sjældent)

set tilgang er, at gruppen mere eller mindre formelt udpeger en leder. I andre grupper går en sådan egentlig (arbejds)lederfunktion på skift mellem de ansatte. En tredje løsning er, at opgaverne fordeles over flere eller alle gruppemedlemmer. Det er denne sidste løsning, at ledelsesopgaven fordeles horisontalt mellem gruppemedlemmer, jeg vil fokusere på med dette bidrag.

Hermed er jeg fremme ved formålet med artiklen, der er at argumentere for den tese, at Frederick Taylors oprindelige begreb for funktionsledelse (Taylor 1911a) udgør et afsæt til at belyse og forstå, hvordan selvstyrende grupper i industrien håndterer opgaver forbundet med arbejdets koordination. Med udgangspunkt i et casestudie argumenteres der for, at der med en udvikling af begrebet 'funktionsledelse' skabes en ramme til at forstå, og opstille normative bud på, ledelse i selvstyrende grupper inden for industriproduktion.

Hvad er en selvstyrende gruppe?

Et kært barn har mange navne! Det gælder også selvstyrende grupper, hvor der ofte anvendes andre betegnelser, f.eks. 'teams', 'funktionsgrupper', 'selvfungerende grupper', 'medstyrende grupper' eller 'produktionsgrupper'. Alle disse betegnelser dækker over nogenlunde det samme, at opgaver der hidtil har været varetaget af arbejdsledere og stabsmedarbejdere, overdrages til et kollektiv af ansatte på operatørniveau. Når denne type af grupper har så mange betegnelser skyldes det bl.a., at der især lederkredse er en vis aversion mod ordet 'selvstyrende'. Det er mere reelt med betegnelser der markerer, at visse opgaver er overdraget til grupperne, men at de fortsat er underlagt en fælles og overordnet ledelse.

På samme måde som der er mange betegnelser for denne type af grupper, er der også forskel på, hvilke opgaver de varetager. Det ansvar grupperne har, varierer fra få og afgrænsede funktioner, som at organisere

jobrotation eller selv bestille råvarer, til at varetage alle driftsopgaver. Der findes ingen 'faste regler' på området. Det er den enkelte virksomhed, her primært ledelsen, der afgør, hvad der skal varetages af de selvstyrende grupper, og hvilke opgaver der fortsat placeres hos arbejdsledere eller andre steder i organisationen.

At mange og et stigende antal virksomheder har adopteret ledelsesteknologien 'selvstyrende grupper' fremgår bl.a. af tal udarbejdet på basis af en spørgeskemaundersøgelse fra 2001 (Nielsen 2004). Her anføres det, at 41,4% af virksomhederne i den private sektor med over 20 ansatte har etableret 'selvstyrende grupper'. En række særkørsler på det materiale der ligger bag Peter Nielsens udgivelse *Personale i videnskøkonomien* (2004)¹ viser, at selvstyrende grupper er en ledelsesteknologi, der er mere udbredt i fremstillingssektoren end inden for service og bygge & anlæg. 44,5 % af fremstillingsvirksomhederne angiver at have etableret selvstyrende grupper, mod 39,6% for øvrige virksomheder. Undersøgelsen viser omvendt, at det er i et mindretal af disse virksomheder, hvor selvstyrende grupper omfatter alle eller bare et flertal af de ansatte. Dette gælder også for industrisektoren.

At konceptet med selvstyrende grupper har opnået stor og aktuel udbredelse i fremstillingssektoren, har sine oplagte funktionelle begrundelser. De tayloristisk inspirerede personalestrategier finder man overvejende i industrien, hvorfor det er her, der i størst omfang er behov for ændringer, der skaber en fornyet integration af arbejdets udførelse med dets koordination (Kanter 1983, Knoke 2001; Legge 1995; Thompson & McHugh 1995). Et tilsvarende stort behov gælder ikke inden for bygge & anlæg og store dele af både privat og offentlig service. For de ansatte i disse sektorer har det at tage del i planlægning, tilrettelæggelse og kontrol af eget arbejde altid været en naturlig del af deres arbejde. Denne pointe

understøttes af Peter Niensens undersøgelse, der viser, at hele 64% af fremstillingsvirksomhederne med selvstyrende grupper først har indført denne ledelsesteknologi efter 1996. For de øvrige sektorer er det tilsvarende tal nede på 52%.

Der kan peges på flere årsager til, at (industri)virksomheder i disse år indfører selvstyrende grupper. De nok vigtigste årsager er som redskab til at håndtere en stigende kompleksitet, krav til fleksibilitet og den teknologiske udvikling. I Scientific Management bygger specialiseringen af arbejdets udførelse på en rutinegørelse. Dette bevirker, at en formel leder kan overskue og forstå alle processer forbundet med arbejdets udførelse, hvorfor opgaverne forbundet med arbejdets koordination også bliver overskuelige og let tilgængelige. Det ændrer sig med den aktuelle udvikling inden for især industrien. Specialiseringen af arbejdets udførelse bygger også her i stigende omfang på viden, hvilket især er afledt af en i bred forstand teknologiske udvikling,² der berører alle lag og dele af organisationen. Hver jobfunktion er karakteriseret ved at stille krav om et vist mål af viden, som i større eller mindre omfang knytter sig specifikt til funktionen. Dette gør enhver ansat til specialist på sit eller sine felter. Det er ikke nødvendigvis et kriterium for denne viden, at den er svær tilgængelig og tager lang tid at opnå. For en maskinoperatør vil de krav, det stiller at betjene et bestemt anlæg, ofte kunne erhverves på ganske kort tid, og stiller ingen eller beskedne krav til forudgående uddannelse. Men det er en viden, der er specifik, og som langt fra alle i organisationen besidder eller umiddelbart kan overskue konsekvenserne af.

Denne udvikling hæmmer på afgørende vis den klassiske (arbejds)lederrolle. I det omfang lederen har et større antal ansatte, med hver deres jobfunktion der kræver særlige viden, vil han eller hun hurtigt miste overblikket. Det er her i højere grad

mængden af viden frem for tilgængeligheden til denne viden, der udgør flaskehalser. I andre tilfælde gælder det imidlertid, at den viden der efterspørges er så omfattende og/eller specifik, at lederen ikke har forudsætningerne for at forstå arbejdets udførelse. Hertil kommer det forhold, at der i stigende omfang efterspørges en fleksibel tilgang til produktionen afledt af kortere produktserier og hyppigere skift mellem processer. Også dette er med til at sætte grænser for driftsmæssig styring og kontrol gennem indirekte ansatte. Med en specialisering der bygger på viden, og en nærmeste leder, der ikke fuldt ud kender indholdet af sine ansattes arbejde, er det nødvendigt, at de ansatte selv varetager en række opgaver forbundet med koordination af eget og kollegaers arbejde, hvilket i øvrigt også er muliggjort af, at ansatte ikke i samme omfang som i tidligere tiders industrivirksomheder er optaget af manuelt arbejde. De selvstyrende grupper skal (også) ses som et oplagt svar til at løse denne udfordring.

Man må dog ikke være blind for den anden årsag, at der med selvstyrende grupper etableres mulighed for reduktioner i transaktionsomkostninger, ved at flytte planlægning, tilrettelæggelse og kontrol af arbejdet ned i organisationen og integrere det med arbejdets udførelse. Der eksisterer den økonomiske logik til grund for selvstyrende grupper, at der via en integration af arbejdets koordination og udførelse hos ansatte uden ledelsesansvar, skabes muligheder for rationaliseringsgevinster gennem reduktion af ledelsesansatte og stabsmedarbejdere. Eller at der frigøres ressourcer til andre (ledelses)opgaver hos den nu ledige arbejdsstyrke.

Der er også andre fordele end de driftsmæssige forbundet med indførelse af selvstyrende grupper. Brancher, der har satset på en tayloristisk personalestrategi, står i dag i en situation, hvor det bliver stadig sværere at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. En række virksomheder har et mere eller mindre

velbegrunder ry for at have et belastende fysisk og psykisk arbejdsmiljø, ligesom de fravælges af de yngre generationer, som stiller nye og anderledes krav til indflydelse på deres eget liv, herunder også deres arbejdsliv (Abrahamsen m.fl. 1999; Bilfeldt & Jørgensen 1996). Selvstyrende grupper kan være en metode til at ændre et belastende arbejdsklima og et dårligt ry som arbejdsplads, med deraf følgende personaleproblemer, ligesom de selvstyrende grupper kan være med til at modvirke nedslidning og ensformigt arbejde (Hvenegaard m.fl. 2003).

Endelig kan en begrundelse være ønsker og krav fra medarbejderside. Fagbevægelsen ser selvstyrende grupper som et element til at sikre et udviklende arbejde (LO 1991). Selvstyrende grupper opfattes i nogle arbejdskollektiver som et instrument til at opnå (demokratisk) indflydelse på eget arbejdsliv.

I praksis er det sjældent kun én, men en kombination af de forskellige begrundelser, der ligger bag indførelse af selvstyrende grupper. Der kan med rimelighed tales om en 'vinder-vinder'-situation, hvor den øverste ledelse opnår forbedret performance gennem fleksibilitet og rationaliseringer i produktionen, ligesom et mere imødekommende arbejdsmiljø i sig selv bidrager til en positiv udvikling. Arbejdslederne får et mere udfordrende og afvekslende job som følge af fraværet af rutineopgaver. Og ansatte uden ledelsesansvar får gennem delvis kontrol og indflydelse på eget arbejde mulighed for at præge hverdagen og gøre den mere spændende.

Hvad adskiller selvstyrende grupper i industrien?

Når jeg finder det væsentligt og interessant at sætte et særskilt fokus på selvstyrende grupper inden for industrien, er det, fordi disse er underlagt en række betingelser, der adskiller dem afgørende fra de teams, der almindeligvis omtales i organisations- og ledelseslitteraturen.

En første af sådanne betingelser er karakteren af industriel produktion. Den teknologiske udvikling til trods, er industriproduktion fortsat en elaboreret proces, hvor der er en stor og gensidig afhængighed de enkelte processer og funktioner imellem. Dette forhold sætter uundgåeligt snævre grænser for valg af arbejdsopgaver og metoder både hos den enkelte ansatte og for gruppen/teamet. Hvilket igen adskiller sig fra de jobfunktioner, der typisk anvendes til at eksemplificere arbejdet i teams. Det er teams, der står overfor opgaver med udvikling eller lignende typer af udfordringer (se bl.a. Morsing 1997; Nonaka & Takeuchi 1995). Eller man ser på lederteams (f.eks. Argyris & Schön 1996; Beckett 1999; Revans 1984). De betingelser hvor under sådanne teams arbejder, giver en markant anderledes metodefrihed i sammenligning med teams i industriel produktion.

Det at industriel produktion er en elaboreret proces gør også, at kravet til koordination mellem teamet og nærmeste omgivelser er betydeligt større. Teams bestående af eksperter eller ledere har en anden grad af autonomi i deres arbejde end den selvstyrende gruppe, hvis aktiviteter er nøje afstemt i et kontinuerligt og gensidigt afhængigt produktionsflow. Dette nødvendiggør en anderledes detaljeret og hierarkisk styring og kontrol af den selvstyrende gruppes aktiviteter i sammenligning med den anden type af teams. Men omvendt er en af årsagerne til etablering af selvstyrende grupper, at det er nødvendigt eller mest hensigtsmæssigt at delegerer en del af ledelsesansvaret ned på operatørniveau. De ansatte har visse, men nøje afmålte, beføjelser. Dette er omvendt i teams, der består af specialister eller ledere. De former, der knytter sig til ledelse i denne form for teams, er præget af, at den enkelte og teamet besidder en høj grad af autonomi i forhold til arbejdet og hinanden.

Som en sidste forskel kan der peges på, at de to typer af teams har en markant forskellig bemanding. Teams bestående af ledere og specialister vil typisk være sammensat af mere veluddannede personer, for hvem det at tage beslutninger og bidrage til organisering af teamets arbejde er en naturlig og integreret del af deres faglighed. Der er en forventning blandt disse ansatte om stor selvstændighed og indflydelse på eget arbejde (Argyris & Schön 1996; Beckett 1999; Morsing 1997; Nonaka & Takeuchi 1995; Poultfelt 1997). Her forholder det sig anderledes for de faglærte og ufaglærte, der indgår i de selvstyrende grupper i industriel produktion. For mange af dem er det at skulle tage del i styring og kontrol af eget arbejde en ny og anderledes udfordring. Dele af arbejdskraften vil ikke umiddelbart have de nødvendige kvalifikationer (Voxted 1999), ligesom der kan være gruppemedlemmer, der mentalt står af over for denne udfordring. Deltagernes forudsætninger er ofte uens. Industriarbejdere er ikke længere forbeholdt kortuddannede. En dansk undersøgelse har vist, at en stor og stigende andel af medarbejderne i de formelt set ufaglærte jobs, besiddes af personer med faglært baggrund. De generelle og almene kvalifikationer, de har erhvervet sig gennem en faglig uddannelse, finder anvendelse overfor de krav, det stiller at indgå i en selvstyrende gruppe (Kristensen & Voxted 2000).

De uens forudsætninger fører til, at der opstår uens deltagelse. Et af formålene med selvstyrende grupper er ganske vist at åbne for, at alle har plads og adgang til at præge deres arbejdsliv. Men det er langt fra alle, der kan eller vil tage udfordringen op. Der er personer, som helt eller delvis efter eget ønske passer sig ind i et traditionelt, rutinegjort industriarbejde (bl.a. Thaulow & Friche 2000; Oxford Insight³ & Handelshøjskolecentret 2002).

Opsamlende kan der ud fra denne gennemgang peges på tre forhold, der efterla-

der et behov for et nyt teoretisk blik på, hvordan ledelse finder sted i selvstyrende grupper inden for industriel produktion:

- 1) Industrioperatørarbejdet bygger i stort og stigende omfang på viden, ligesom tempoet, hvormed den viden der efterspørges ændrer sig, er højt,
- 2) gruppens tætte relationer til virksomhedens øvrige aktiviteter nødvendiggør en detaljeret koordination og styring,
- 3) motivation og forudsætninger for deltagelse i grupperne varierer betydeligt.

Mit bud på et sådant nyt teoretisk blik tager afsæt i et ledelsesbegreb, funktionsledelse, der paradoksalt nok er hentet hos den person, hvis ideer man almindeligvis forsøger at nedbryde med etableringen af selvstyrende grupper: Frederick W. Taylor.

Taylors funktionsledelse

Som anført i indledningen anlægger artiklen den tese, at 'funktionsledelse' udgør et anvendeligt udgangspunkt til at begribe den ledelsesmæssige praksis, der finder sted i selvstyrende grupper i industrivirksomheder.

Med introduktionen af funktionsledelse lagde Frederick W. Taylor (1911a) sig ud med den klassiske ledelsesteoris hovedhjørnesten; At det er en og samme leder, der udøver alle ledelsesfunktioner over for den enkelte ansatte, og omvendt, at hver ansat kun refererer til en leder. Taylor præsenterer med funktionsledelse en model, hvor de ansatte har flere ledere fordelt ud fra underfunktioner.

Taylors argument for funktionsledelse som et element i 'Scientific Management' er et stigende behov for ledelse samlet set. Dette er først og fremmest en konsekvens af adskillelsen af arbejdets udførelse fra dets koordination. Herved opstår der behov for lederstillinger med det formål at overtage opgaver forbundet med arbejdets koordina-

tion. En anden årsag er, at en stigende systematisering og standardisering af arbejdsfunktionerne afføder en række nye opgaver forbundet med arbejdets koordination. Eksempelvis bliver introduktion og træning en anderledes tungtvejende del af ledelsesarbejdet (Taylor 1911a). Endelig udvikler især industriproduktion sig til at være en stadig mere sammensat og kompleks proces, hvilket medfører et stigende antal opgaver forbundet med at samordne aktiviteter.

Med indførelse af Scientific Management opstår der radikale ændringer i den hidtidige praksis forbundet med arbejdets koordination, hvilket gør, at Taylor i stort omfang retter sit blik imod de krav og forventninger, der stilles til arbejdsledelse og arbejdslederrollen. Taylor opstiller i den anledning en blanding af kvalifikationer og personlige karaktertræk, som efter hans mening skal være til stede hos en leder. Disse er, som det fremgår, formuleret meget overordnet (Taylor 1911a, 96):

- Brains
- Education
- Special or technical knowledge; manual dexterity or strength
- Tact
- Energy
- Grit
- Honesty
- Judgment or common sense
- Good health

Formålet med listen er da heller ikke at levere anvisninger ved rekruttering eller træning af ledere. Taylor anvender listen til at fortælle, at de fleste arbejdsledere kun besidder et fåtal af disse kvalifikationer og karaktertræk. Hvilket giver anledning til en bekymring over, om det er muligt at udbrede Scientific Management. Taylor er selv af den opfattelse, at der ikke er tilstrækkelig talentmasse til at modsvare de fremtidige

behov for kvalificerede arbejdsledere, såfremt disse skal varetage alle funktioner forbundet med lederrollen. Der kan med andre ord ikke forventes at være nok arbejdsledere med den fornødne viden og personlighed.

Dette får Taylor til at argumentere for en redefinering af arbejdslederfunktionen, hvilket fører ham frem til funktionsledelse (Functional Management). Udviklingen mod funktionsledelse skitseres i to punkter (Taylor 1911a, 98-99):

»As far as possible the workmen, as well as the gang bosses and foremen, should be entirely relieved of the work of planning, and of all work which is more or less clerical in its nature. All possible brain work should be removed from the shop and centered in the planning or laying-out department, leaving for the foremen and gang bosses work strictly executive in its nature. Their duties should be to see that the operations planned and directed from the planning room are promptly carried out in the shop. Their time should be spent with the men, teaching them to think ahead, and leading and instructing them in their work.

Throughout the whole field of management the military type of organization should be abandoned, and what may be called the »functional type« substituted in its place. »Functional management« consists in so dividing the work of management that each man from the assistant superintendent down shall have as few functions as possible to perform. If practicable the work of each man in the management should be confined to the performance of a single leading function.«

Den afgørende forskel fra det klassiske, og i den tidsepoke dominerende, ledelsesideal er, at den ansatte ikke har én men flere ledere. Til gengæld afgrænser disse lederes arbejdsfelt sig til ét delsegment af arbejdslederfunktionen. Hvor mange ledere den en-

kelte har over sig, vil naturligvis afhænge af organisationens størrelse og kompleksitet. Men at Taylor har et bredspektret lederteam på arbejdslederniveau i tankerne ses af, at han som eksempel arbejder med en organisationsdannelse, hvor hver ansat på operatørniveau har otte overordnede.

En model for funktionsledelse

Taylor skelner mellem to kategorier af arbejdsledere; Ledere tilknyttet planstaben og ledere der er placeret direkte i produktionen. Inden for hver af kategorierne opdeler han yderligere i fire lederfunktioner.

I produktionen er disse:

Sjakleder (Gang Boss) der er ansvarlig for, at de ansatte i produktionen altid har materialer, de nødvendige værktøjer osv.

Faglig supervisor (Speed Boss) har til opgave at vejlede og introducere/irrettesætte operatørerne med hensyn til, hvordan et arbejde gennemføres hurtigst muligt.

Inspektor (Inspector) er ansvarlig for arbejdets kvalitet, og har dermed lederbeføjelser der afgrænser sig til kontrolfunktionen.

Reparations- og vedligeholdelsesleder (Repair Boss) har som titlen antyder ansvaret for den løbende kontrol og vedligeholdelse af det tekniske udstyr og værktøj.

De fire lederfunktioner der er forankret i planstaben, som Taylor i øvrigt anser for kernen i arbejdets organisering, er:

Logistikleder (Order of Work and route Clerk) er den, der fastlægger produktionsflowet, herunder også tidsaspektet i produktionen. Det er de opgaver, der i et mere nutidigt sprogbrug betegnes 'logistik'.

Instruktør (Instruction Card Clerk) har til opgave at instruere, oplære og træne ansatte og øvrige arbejdsledere i anvendte arbejdsrutiner.

Tidsstudieleder (Time and Cost Clerk) fastlægger på baggrund af målinger i produktionen og de løbende produktionsresultater akkordsatser og anden lønberegning. Funktionen er en del af personaleansvaret, men har samtidig et upersonligt indhold. Rollen udøves med afsæt i faste rammer, hvor et arbejde måles, og ud fra bestemte regler fastsættes en tarif. De opnåede resultater vil ikke på dette niveau være genstand for forhandlinger.

Personaleleder (Shop Disciplinarian) er den af lederne, der varetager personspecifikke opgaver. Dette er i første omgang at tilse, at de ansatte overholder gældende regler og aftaler. Men funktionen indbefatter også at skabe forståelse for ledelsesbeslutninger og forestå det løbende samarbejdet mellem ledelse og ansatte. Af samme årsag skal denne leder indgå i enhver beslutning, der medfører ændringer i de ansattes arbejdsforhold.

Som det fremgår har hver leder en, flere eller dele af de underfunktioner, der almindeligvis indgår i arbejdslederrollen. I forlængelse af dette er det en pointe, at hver leder har bemyndigelse på sit felt overfor både de ansatte på operatørniveau og de øvrige ledere på tilsvarende niveau. De har derfor også ret og pligt til at henvende sig direkte til de ansatte, uden de øvrige ledes mellemkomst, forudsat det er inden for eget ansvarsområde. I praksis vil der være stor forskel på, hvor meget kontakt lederne har med ansatte på operatørplan. Taylor angiver forskelle i behov for løbende kontakt som en af årsagerne til at dele lederne op i to kategorier.

Med dette system mødte Taylor hård kritik i sin samtid. Eksempelvis går Henri Fayol, der almindeligvis opfattes som grundlæggeren af den klassiske eller administrative ledelsesteori, i rette med Taylor og hans funktionsledelse i bogen *General and Industrial Management* (1949).⁴ Kritik-

ken går først og fremmest på, at når den ansatte har flere ledere, er det ikke muligt at placere et entydigt ansvar, ligesom den ansatte risikerer at stå over for ordrer, der er modsatrettede. Dette skaber handlingslamelse og det der er værre – det åbner et rum for strategier, der sigter imod at omgå beslutninger. Taylors hovedargument for funktionsledelse, at den enkelte arbejdsleder ikke evner og magter alle opgaver forbundet med lederrollen, anerkender Fayol. Han giver også udtryk for sine betænkeligheder ved, om det er muligt at rekruttere ledere, der besidder den nødvendige viden til at løse alle opgaver forbundet med rollen. Hans løsning på problemet er linie-stab organisationen, der fastholder principper om, at hver ansat kun har én leder.

Taylor kendte til samtidens kritik af funktionsledelse, og afviser den ud fra et argument om, at med standardiseringen af arbejdet i det omfang der er skitseret med Scientific Management, elimineres usikkerhed ved opgavefordeling.⁵ Men han afviser ikke, at der kan opstå konflikter og problemer med grænsedragning inden for en organisation underlagt funktionsledelse. Derfor fastholder han hierarkiet som ramme for koordination.

Funktionsledelse år 2000 – et casestudie

Til at belyse en variant af funktionsledelse som princip ved koordination i selvstyrende grupper inddrager jeg en konkret produktionsvirksomhed. Denne virksomhed indgår i en større dansk koncern inden for maskinproduktion. Den blev i sin tid etableret i Midtjylland, hvor den fortsat har størstedelen af sine aktiviteter. Men samtidig er det i dag en koncern med afdelinger og agenturer over hele verden. Virksomheden er en af otte produktionsenheder. Den har 300 ansatte, hvoraf de 30 er funktionærer. Casen er taget fra et større projekt, der har til formål at belyse arbejdslederrol-

len, som den udvikler sig i enheder underlagt organisatoriske forandringer (Voxted 2004).

Til indsamling af data anvendes der overordnet to sæt af metoder: Interviews og dokumentstudier. Det væsentligste bidrag er fra semistrukturerede forskningsinterviews med ansatte fra produktionsgrupper og ledere. Som et supplement har jeg endvidere opnået fra mange og tilfældige kilder anekdotisk viden om virksomheden og koncernen som sådan.

Det primære formål med interviewene var at placere ansvar og opgaver forbundet med koordination af operatørers arbejde. Det er den aktivitet undersøgelsen begrebsliggører som 'arbejdsledelse'. I forlængelse afdækkes det også, hvilke principper der anvendes ved styring og kontrol. Og hvad der legitimerer arbejdslederrollen og det at udøve opgaver forbundet med arbejdsledelse i det hele taget.

I interviewene viste der sig forskellige opfattelser af opgavernes omfang, deres karakter, hvem der løser dem i praksis og hvordan. Svarene fremkommer både gennem direkte spørgsmål til eksakte underfunktioner og via fortællinger fra, og samtaler om, den arbejdsmæssige hverdag. På baggrund af disse informationer søger jeg at tegne så præcist et billede som muligt af hvem (hvilke niveau/personalegruppe), der varetager de enkelte opgaver forbundet med arbejdsledelse.

Tolkningerne baserer sig i første omgang på respondenternes faktuelle udsagn, idet jeg sammenligninger forskellige niveaurs angivelser af, hvem der i praksis varetager de enkelte underfunktioner/arbejdsopgaver.

For de fleste opgavers vedkommende fremkommer der identiske eller tilnærmelsesvist identiske svar fra alle inddragede kilder. Og forklaringer på hvorfor det forholder sig sådan, som giver mening både på common-sense plan og holdt op mod min teoretiske (for)forståelse. Dette tages til ind-

tægt for en anvendt, erkendt og anerkendt praksis.

Men der er også felter præget af uklarhed, eller direkte modsatrettede angivelser, hvilket selvsagt stiller større krav til fortolkning. Et væsentligt bidrag til dette arbejde er spørgsmål til, hvorfor opgaven er placeret, hvor den er, og hvordan den varetages i hverdagen. Dette afstedkom i flere tilfælde informationer, der muliggjorde dannelsen af relativt klare billeder. I andre situationer er fortolkninger anderledes svagt funderet. En af årsagerne til uklarhed er, at der for nogle opgavers vedkommende hersker en manglende viden hos respondenterne om, hvem der har ansvar og kompetence. Årsager til dette er, at placeringen af opgaven varierer fra gang til gang, at der er en ansvarsfordeling mellem flere niveauer, som tilmed er uklar eller at området er genstand for konflikter. I denne virksomhed er et af disse konfliktfelter personaleudvikling, hvilket dog er et tema, jeg ikke kommer nærmere ind på i artiklen.

Der indgår fem personer i interviewundersøgelsen.

På operatørplan har jeg interviewet to ufaglærte kvinder fra hver deres 'selvfungerende gruppe'. Der er interviews med de to operatørers nærmeste ledere. Endelig er fabrikschefen deltager som overordnet leder.

Virksomheden er underlagt en udvikling i den horisontale arbejdsdeling, der i stort omfang er affødt af ny teknologi. Den teknologiske udvikling pågår tillige i et sådant tempo, at ingen enkeltpersoner kan overskue og nå at følge med i alt det nye, selv inden for samme afsnit. De to arbejdsledere fortalte, at hvor det tidligere var dem, der først blev introduceret til, og oplært i brug af, nye maskiner, er det i dag udelukkende de operatører, der efterfølgende skal betjene de nye anlæg. Specialiseringen har medført, at 1. linielederne ikke, modsat tidligere, er superbrugere og instruktører til produktionsudstyr.

Den teknologiske udvikling har i denne virksomhed ført til, at stadig flere af operatørernes arbejdspladser har et indhold af overvågning og kontrol, ligesom der stilles krav til specifik viden for at kunne udfylde disse arbejdsopgaver. Dette gør, at man meget bevidst arbejder med jobrotation, og at de ansatte i det hele taget kan overlape hinanden for at undgå flaskehalse. Omvendt udgør disse udviklingstendenser ikke et fuldstændigt billede. Der er fortsat en række jobfunktioner, hvor arbejdet er manuelt og består af simple rutiner.

Koncernen som denne virksomhed indgår i, er kendt som en af dem, der i størst omfang har arbejdet med indførelse af nye produktionskoncepter, herunder teamorganisering. Dermed fortælles det implicit, at den horisontale specialisering i stort omfang modsvares af en vertikal decentralisering. Hjørnестenen i denne decentralisering er etableringen af 'selvfungerende grupper'. Disse har overtaget en stor del af arbejdets koordination. En lang række opgaver vedrørende faglig supervision, planlægning, tilrettelæggelse og kontrol, varetages i dag af grupperne. Med denne omlægning er arbejdets koordination de facto integreret med arbejdets udførelse på operatørplan. I dette ligger der også, at de selvfungerende grupper gennemfører det meste af kontakten til staben udenom arbejdslederne. Tidligere var det arbejdsledere, med titel af værkfører, der var kontakttled mellem linie og stab.

Der er en række forskelle på, hvordan opgaver varetages i praksis grupperne imellem. Den mest udbredte form er, at en fast person i gruppen er ansvarlig for et afgrænset område. Det er denne dominerende løsning, jeg sætter i centrum i denne artikel. Men der er også eksempler på, at delfunktioner går på skift mellem flere i grupperne, ligesom der fortælles om grupper, hvor enkeltpersoner har opnået en uformel arbejdslederrolle enten på eget initiativ,

og/eller fordi de øvrige i gruppen har placeret en person i denne position.

Den vertikale decentralisering kommer på denne fabrik også til udtryk gennem en reduktion i antallet af hierarkiske lag; fra fire til tre. Der kan i forlængelse argumenteres for, at de selvfungerende grupper har erstattet det eliminerede ledelseslag i organisationen. Dette forstået på den måde, at de opgaver dette lag havde, er overdraget til grupperne.

Gruppernes rolle i arbejdets organisering

Når denne virksomhed kalder grupperne 'selvfungerende' og ikke 'selvstyrende', er det en præcisering af, at de ikke fungerer uafhængig af den øvrige virksomhed. Den enkelte gruppe indgår i et elaboreret produktionsflow, hvor arbejds gange fastlægges relativt detaljeret andre steder i organisationen. Det selvfungerende henviser til, at ansatte inden for nogle forholdsvis snævre rammer har ansvaret for en række funktioner forbundet med arbejdets koordination.

I interviewet er fabrikschefen inde på begrundelsen for etableringen af de selvfungerende grupper. Her skelner han mellem at løse de stigende udfordringer ved enten at arbejde *hårdere*, altså løbe stærkere. Eller at arbejde *smartere*, hvilket henviser til at finde nye løsninger og forbedrede metoder til at løfte udfordringerne. Det er til denne diskussion fabrikschefens opfattelse, at:

»Vi skal arbejde lidt hårdere. Det skal vi. Men jeg vil nok sige, vi skal i større grad arbejde smartere end hårdere. Jeg går ikke ud og siger, at i skal rubbe neglene lidt mere. Det tror jeg også, vi alle sammen (ved) vi skal. Men vi skal i større grad kigge på os selv og sige; kan vi gøre det her på en mere hensigtsmæssig måde? Og det er derfor, vi skal prøve at signalere ud, alle gode ideer til at gøre tingene mere hensigtsmæssigt, det skal vi have fat i.« (citater fra interviewet)

Formålet med grupperne er at finde de smarte løsninger. Med en udvikling der byder på stigende kompleksitet både i den samlede organisation og i de enkelte jobfunktioner, er ledelsens muligheder for at styre de menneskelige ressourcer reduceret. De ansattes viden, og det at gruppen udvikler sig gennem egne læreprocesser, gør, at de selv langt bedre formår at fordele opgaverne imellem sig. Dette har ført til, at arbejdslederens væsentligste funktion i dag er at opnå ansvarlighed og engagement blandt de ansatte overfor virksomhedens mål og værdier.

De funktioner af arbejdets koordination grupperne har overtaget, er tilrettelæggelse af produktionen i hverdagen, dele af planlægningen, en stor del af kontrolopgaven og mange af opgaverne forbundet med faglig supervision. Ligeledes varetager grupperne selv kontakten til de, i driftsmæssig henseende, relevante dele af virksomheden. Eller rettere sagt; én fra gruppen gør det. Dette kan enten være en fast person, eller at funktionen går på skift. Der er dermed opnået det, Helge Tetzschner (1997) betegner 'ledelse i teams' frem for 'ledelse af teams'.

De selvfungerende grupper er, som det fremgår af citatet, bl.a. etableret med det formål at skabe betingelser for smartere løsninger. En første forudsætning for smartere løsninger er, at der er en vilje til stede hos de ansatte. De skal have betingelser der gør, at de vil påtage sig et ansvar og bidrage til en fortsat udvikling. Her er der med grupperne skabt et organisatorisk og psykologisk rum, hvor alles ideer har lige ret og alle i princippet har adgang til alle arbejdsfunktioner inden for gruppens arbejdsfelt. Dette åbner op for, at de ansatte selv fordele arbejdsopgaverne ud fra evner og interesser, og dermed selv er med til at skabe optimale arbejdsbetingelser.

I forlængelse fortæller fabrikschefen, at han helst ser, at de ansatte selv besætter de

ansvarsposter, der knytter sig til grupperne, frem for at arbejdslederne gør det. De ansatte er tættere på produktionen, det gør, at de har overblik og perspektiv for de bedste løsninger. Ligesom denne proces i sig selv virker motiverende. Han forsøger endvidere efter bedste evne at opmuntre til en kultur, hvor alle bidrager, men indrømmer at det er langt fra alle, der gør det. Det er udbredt, at ikke alle i grupperne tager del i opgaver forbundet med arbejdets koordination eller bidrager med nye og kreative løsninger. Også arbejdslederne og de ansatte fortalte, at der i hver gruppe er et mindretal, som ikke laver andet end at passe den samme maskine. De er, efter eget ønske, aldrig på kursus eller deltager i personaleudvikling. De passer et helt igennem rutinegjort industriarbejde, hvilket efterlader en tæse om, at der finder en polarisering sted i forandringsorienterede virksomheder selv blandt ansatte med en i udgangspunktet identisk jobfunktion og placering i organisationen.

Den manglende deltagelse blandt nogle ansatte præsenteres altså i interviewene som et eget ønske. Hvorvidt det er et validt billede, kan altid diskuteres. Man kan godt forestille sig, at bag de påståede ønsker gemmer der sig en angst og usikkerhed hos den enkelte for ikke at slå til. Visse ansatte mangler basale læse- og andre almenfaglige færdigheder, hvilket i praksis holder dem væk fra en række opgaver. Det kan heller ikke udelukkes, at nogle ligefrem presses ind i sådanne fastlåste positioner af kollegerne i grupperne.

Hvem varetager arbejdslederopgaver

I interviewundersøgelsen spurgte jeg til, af hvem og hvordan en række opgaver forbundet med arbejdsledelse varetages i praksis.

Den faglige supervision varetages først og fremmest kollegialt. En del af gruppens medlemmer har som arbejdsopgave at tilegne sig særlig viden og færdigheder for herefter at fungere som 'superbrugere'.⁶ Disse su-

perbrugere dækker i stort omfang de dele af arbejdslederfunktionen, der omhandler faglig formidling, instruktion og introduktion. Et andet vigtigt bidrag til den faglige supervision er de faglærte medarbejdere,⁷ der indstiller maskinerne og varetager opgaver med reparation og vedligeholdelse. Disse håndværkere udgør en selvstændig stab, men er ikke mere isoleret fra linien, end at hver gruppe har en eller flere håndværkere fast tilknyttet. Endelig har grupperne, typisk gennem en kontaktperson, mandat og mulighed for direkte at henvende sig til de forskellige stabsfunktioner. En mulighed der i udbredt grad anvendes.

Det centrale element i kontrol af arbejdet er egenkontrol. Hver ansat får udstukket retningslinier for, hvor mange enheder der skal kontrolleres og ud fra hvilke specifikationer. Disse resultater indberettes, ligesom der er mulighed for at følge det enkelte produkts vej helt ud til kunden. Således vil reklamationer kunne føres tilbage til de ansatte/det anlæg, der har begået fejlen. Den løbende egenkontrol retter sig ikke kun mod kvaliteten af produkterne, men er også målinger af de ansattes arbejdsindsats. En afgørende forudsætning for dette kontrolsystem er IT. IT anvendes både til registrering, til bearbejdning og til at kommunikere data, der anvendes i kontroløjemed. Det overordnede ansvar for kontrolindsatsen, herunder egenkontrollen, påhviler kvalitetsafdelingen. Kvalitetsafdelingen er en stabsfunktion, der sikrer, at virksomhedens produktionsstandarder overholdes efter forskrifter, og at kvalitetssikringssystemer i det hele taget fungerer og er opdateret. Den daglige kontakt til denne stabsfunktion fra hver selvfungerende gruppe påhviler en repræsentant/ansat fra gruppen. Denne person er også formelt set kvalitetsansvarlig.

Etableringen af virksomhedens kontrolsystem, med egenkontrol og IT som nøgleingredienser, har direkte ført til, at man har afviklet et større korps af inspektører. Tidli-

gere varetog denne personalekategori den løbende kontrol.

Et sidste, men væsentligt, forhold er den kontrol, der udøves internt i de selvfungerende grupper. Ganske vist har de ansatte ikke formelle beføjelser til at gribe ind overfor kollegaer, som man skønner ikke lever op til herskende normer eller en forventet arbejdsindsats. Men det gør ikke nogen forskel i praksis. I og med det er lykkedes virksomheden at opbygge en kultur, hvor størstedelen af de ansatte understøtter og sympatiserer med virksomhedens mål og værdier, udgør den sociale kontrol en langt mere effektiv mekanisme til at disciplinere livet i grupperne.

Planlægningen af produktionen udspringer fra en central planlægningsafdeling (stabsfunktion). Denne enhed er afgjort placeret i en nøgleposition. Det er her der skabes helhed i et sammensat og komplekst produktionsflow.

Det interessante i forhold til artiklens problemstilling er samspillet mellem planlægningen og de selvfungerende grupper. I materialet fremkommer der tre typer af relationer, med det til fælles, at ingen af dem involverer formelle ledere:

1. De fleste informationer, der flyder mellem planlægning og grupperne, er direkte henvendelser i overvejende skriftlig form.
2. Der er til hver gruppe tilknyttet en disponent, som er en del af planlægningsstaben. Det er indtrykket fra interviewene, at de fleste ansatte i grupperne har et tæt forhold til, og er jævnlige i kontakt med, disponenten.
3. Hver gruppe har en logistikansvarlig, der har til opgave at forestå den løbende dialog med alle dele af planlægningsstaben på gruppens vegne.

Hvad angår tilrettelæggelsen af det daglige arbejde, så foregår det ideelt set inden for rammerne af de selvfungerende grupper.

Nærmeste leder har ingen eller kun ringe indflydelse på denne underfunktion. Tilføjeisen 'ideelt set' skyldes, at i interviewene var de fleste inde på, at der er forskellig praksis grupper og ledere imellem. Der er grupper, hvor ledere eller stabsmedarbejdere har intervenseret i et sådant omfang, at det er dem, der (overvejende) tilrettelægger arbejdet. Ligesom én nævnte, at i visse grupper har en uformel leder opnået en position, der i praksis ikke adskiller sig fra en formel arbejdslederrolle.

En variant af funktionsledelse

Et træk ved arbejdets organisering i denne virksomhed er, at de ansatte på operatørniveau har flere 'ledere'. Med 'ledere' henvises til personer, der har en reel (men ikke nødvendigvis formel) bemyndigelse og bidrager til koordination af andre ansattes arbejde gennem påbud og forbud. Dette forhold åbner op for en variant af funktionsledelse som et bud på en praksis, der anvendes ved arbejdsledelse. Gennemgangen i forgående afsnit viser en udvikling, der er gået fra en klassisk arbejdslederrolle, til at deres hidtidige arbejdsfunktioner er fordelt på flere ansatte. Men hvor de personer der udøver disse ledelsesfunktioner, ikke er ansat som ledere. De har jobs som operatører eller stabsmedarbejdere. Det der alligevel får mig til at sige, at de er ledere, er, at de har en legitimitet til, og er ansvarlige for, at koordinere andres arbejde gennem direkte anvisninger.

Et væsentligt spørgsmål er naturligvis, hvad der har ført til, at denne senindustrielle variant af funktionsledelse har slået sig igennem som den mest dominerende i grupperne. En umiddelbar begrundelse er en stigende kompleksitet, der både omfatter de enkelte arbejdsfunktioner og organisationen som helhed. Dermed udgør viden en central faktor, både med hensyn til de enkelte jobfunktioner, og som forudsætning for koordinering af helheden. En anden årsag er produktionens elaborete karakter.

ter, altså at produktionen er et flow gennem mange indbyrdes afhængige processer. Dette forhold nødvendiggør en tæt samordning mellem teamets og den øvrige organisations aktiviteter. Hvilket gør det oplagt, hvis ikke ligefrem nødvendigt, at centralisere den reelle bemyndigelse.

Endelig kan det være nyttigt også at inddrage det aktuelle udgangspunkt for forandringer. Denne enhed har som mange andre industrivirksomheder været domineret af en mekanisk tankegang i sin organisering af arbejdet, som nu viser sig utilstrækkelig.

En teori for funktionsledelse som ledelsesform i selvstyrende grupper

Afsæt for et aktuelt bud på funktionsledelse er Taylors oprindelige udlægning. Den udlægning jeg ender op i adskiller sig imidlertid på en række felter. De forskelle jeg listede op i slutningen af forgående afsnit, gør det nødvendigt med en ny senindustriel variant af funktionsledelse.

Grundprincipperne er overordnet de samme, som dem Taylor opstillede omkring år 1900, nemlig at:

1. Den enkelte ansatte har flere ledere.
2. Den enkelte leder varetager et begrænset antal af de underfunktioner, der forbindes med en traditionel lederrolle.

Sådan set er begrundelsen for at anvende funktionsledelse i casevirksomheden også ens. Det er ikke muligt at rekruttere arbejdsledere, der evner på samme tid at varetage alle de underfunktioner, der er forbundet med den klassiske arbejdslederrolle. Det forhold, at det ikke er muligt at rekruttere tilstrækkeligt kompetente 1. linieledere både dengang og i dag, bygger imidlertid på meget forskellige præmisser. Eftertiden har tilbagevist Taylors påstand om, at der ikke var tilstrækkeligt med talenter til at varetage arbejdet som 1. linieleder. Man har

igennem adskillige år fastholdt princippet om, at hver ansat kun har en leder. Virksomheder har åbenbart ment, at der var personer nok, der kunne indfri deres forventninger.

Derimod syntes indsigtelsen i dag at have en helt anden og større relevans. Den horizontale specialisering har ændret arbejdets udførelse på en sådan måde, at den enkelte 1. linieleder ikke længere evner at varetage alle underfunktioner forbundet med den klassiske arbejdslederrolle. Det er dette forhold, der afstedkommer afgørende forskelle mellem Taylors udlægning af funktionsledelse og senindustriel funktionsledelse, hvilket igen kan konkretiseres i tre underpunkter:

- Arbejdets specialisering bygger på viden frem for rutinegørelse.
- Arbejdets udførelse integreres med arbejdets koordination.
- Arbejdsledelse udøves legitimt af andre ansatte end formelle ledere.

Arbejdets specialisering og funktionsledelse

I Scientific Management bygger specialiseringen af arbejdets udførelse på en rutinegørelse. Dette bevirker, at den enkelte leder kan overskue og forstå alle processer forbundet med arbejdets udførelse, hvorfor opgaver forbundet med arbejdets koordination også bliver overskuelige og enkle at udføre. Hermed er der skabt en arbejdsdeling, der gør, at de enkelte arbejdsledere (funktionsledere) præcist ved, hvor grænserne går for deres arbejdsområde, og hvad der er deres ansvar. Arbejdets udførelse er trods den stigende kompleksitet præget af en sådan gennemsigtighed, at der kun undtagelsesvist vil opstå problemer med, hvem der har kompetencen inden for et felt forbundet med arbejdets styring og kontrol, og hvordan opgaven løses i praksis. I en industriproduktion som skitseret i casen bygger

specialiseringen af arbejdets udførelse derimod på viden. Hver jobfunktion er karakteriseret ved at stille krav om et vist mål af viden, som i større eller mindre omfang knytter sig specifikt til funktionen. Dette gør enhver ansat til specialist på sit eller sine felter.

De senere års udvikling har ført til, at de faglige krav bliver specialiserede/specifikke, ligesom forandringer finder sted i et opskruet tempo, hvilket bevirker, at den enkelte leder ikke længere har viden til at overskue, styre og kontrollere egne ansattes arbejde. Det er kun medarbejderne selv, der i fuldt omfang kan overskue de forskellige processer, sige hvor lang tid en opgave tager og vide hvornår opgaven er udført tilfredsstillende. Ledelsen må derfor i vid udstrækning koordinere på grundlag af personalets egne udsagn og oplysninger, hvilket stiller helt andre krav til relationen mellem ledere og ansatte. Den formelle leder befinder sig i en situation, hvor han/hun ikke fuldt ud forstår, og/eller kan overskue de arbejdsprocesser, egne ansatte udfører.

Hvem varetager arbejdets koordination

Dette leder over i den næste forskel mellem de to typer af funktionsledelse. Hvor Scientific Management opererer med en skarp adskillelse af arbejdets udførelse og koordination, er aktuelle arbejdsorganisatoriske forandringer karakteriseret ved en (fornyet) integration. De synlige og enkle arbejdsprocesser der karakteriserede det mekaniske organisationsideals arbejdsprocesser, gjorde det relativt enkelt at placere et ansvar for arbejdsopgaverne. Ledelsen tog sig af arbejdets koordination, og de ansatte kunne fuldt ud koncentrere sig om arbejdets udførelse. Men med en specialisering der bygger på viden, og en nærmeste leder, der ikke fuldt ud kender til og forstår indholdet af sine ansattes arbejde, er det nødvendigt, at de ansatte selv tager over ved en række opgaver forbundet med koordination af eget og kollegaers arbejde.

Med til billedet hører det også, at staben har fået en mere synlig og især en direkte rolle. Selvfølgelig kan man argumentere for, at planstaben også tidligere havde opgaven med at sammenfatte og fastholde helheden. I den mekaniske organisation har staben en central placering som den del der planlægger aktiviteten. Det kvalitativt nye er derfor, at staben udøver direkte ledelse på arbejdslederniveau som en konsekvens af, at linielederne ikke længere har tilstrækkelig indsigt til at fungere som bindeled mellem linie og stab. Med en mere kompleks organisation er der opstået et behov for en direkte kontakt mellem operatørerne i linien og stab.

Dermed bliver grænserne for, hvilke funktioner der er (arbejds)lederopgaver, stabens rolle, og hvad de(n) ansatte selv varetager af opgaver forbundet med arbejdets koordination, flydende. Dette skel vil hele tiden forrykke sig, hvor de faktorer der sætter grænser er 1) kompleksiteten af den enkelte ansattes arbejde (inkluderer det arbejde/ansvar, der er overdraget samlet til et team/selvstyrende gruppe), 2) krav til samordning af organisationens aktiviteter, og, 3) lederens ekspertise inden for det aktuelle arbejdsområde, og dermed lederens forudsætninger for at koordinere arbejdet.

Hvem varetager lederfunktionen

En tredje forskel er, hvem der er ledere. Hos Taylor er der mange ledere. Men de er alle ledere. De er ansat som ledere og er tildelt bemyndigelse som sådan. I den senindustrielle organisation er der mange flere end dem, der er ansat som ledere, der udøver (arbejds)ledelse. Det gælder for det første ansatte på operatørniveau, der (som i casen) gennem forskellige former for team- eller gruppeorganisering fordeler opgaver forbundet med arbejdets koordination mellem sig, for efterfølgende at udøve disse underfunktioner over for deres kollegaer gennem direkte anvisninger. For det andet udøver

stabsmedarbejdere ledelse over for både ansatte på operatørniveau og ledere i linien. Det forhold at stabsmedarbejdere er specialister på deres felt, gør, at de har særlige forudsætninger for at varetage opgaver forbundet med arbejdets koordination inden for eget fagområde. Endelig for det tredje kan ledere andet sted i hierarkiet udøve direkte ledelse udenom de ansattes formelt set nærmeste leder.⁸

Funktionsledelse som ledelsesform i selvstyrende grupper

I artiklen opstiller jeg en variant af funktionsledelse, der forklarer, hvordan ledelse finder sted i de selvfungerende grupper i den aktuelle case. Det interessante i forlængelse er, hvorvidt denne senindustrielle variant af funktionsledelse har større udbredelse og et mere generelt anvendelsesperspektiv for så vidt angår ledelse i teams i industriel produktion.

En første og oplagt måde at belyse dette på ville være at henvise til talmateriale, der viser udbredelse. Et sådan materiale findes imidlertid ikke (endnu). Det bud jeg kommer med baserer sig derfor på en teoretisk generalisering.

Den generaliserbarhed der opnås gennem en kvalitativ undersøgelse, må ikke forveksles med de generelle resultater, der kan udledes af en kvantitativ undersøgelse. Kristensen (1997) angiver generaliserbarhed som en teoretisk generering, ved at udlede eller underbygge idealtyper. Den kvalitative undersøgelse kan dermed anvendes til at opstille forklaringer og sammenhænge, hvis udbredelse eventuelt kan testes gennem kvantitative undersøgelser (se bl.a. Nielsen 1998 og Scheuer 2004 for denne anvendelse). Men den har også en selvstændig værdi til generalisering. Erik Maaløe angiver generaliserbarheden i en kvalitativ undersøgelse til at være en *analytisk generalisation*. Med dette henvises der til:

»En slutningsteknik, hvor en eller flere cases studeres i lyset af en eller flere teser for at se 1) om og 2) hvorvidt de afdækkende kendsgerninger støtter henholdsvis strider mod hidtil kendte afklaringsformer. Det er en støtte til bedre at kunne afstikke grænserne for tesernes gyldighed og dermed for 3) at udvikle nye.« (Maaløe 1996, 73)

Summeret op udgør generaliseringen på baggrund af materialet en opsamling på, hvilke karakteristika i organisationer der leder frem til senindustriel funktionsledelse som en mulig eller oplagt model. I den forbindelse vil jeg fremhæve en række forhold, der tilsammen har medvirket til, og være rammesættende for, funktionsledelse i den undersøgte virksomhed.

Der kan igen indledes med henvisning til en stigende kompleksitet, der tilmed stiller krav om ny og mere viden. Denne udvikling omfatter både den samlede organisation og de enkelte jobfunktioner. Dette har ført til, at opgaver er overdraget til de ansatte, idet ledere ikke længere har kapacitet til at indarbejde dem i deres arbejde. Opgavernes omfang, tempoet i udviklingen af både teknologi og arbejdsprocesser, og at processer bliver stadig mere videnintensive, har gjort, at det ikke er muligt at fastholde en klassisk (arbejds)lederrolle. Det er ikke kun et spørgsmål om det hensigtsmæssige i at delegere opgaverne ned i organisationen ud fra en ressourcemæssig betragtning. Lederen (eller for den sags skyld nogen anden enkeltperson i organisationen) evner simpelthen ikke længere, at have det totale overblik det kræver at varetage alle opgaver forbundet med arbejdsledelse. Antallet af opgaver forbundet med arbejdets koordination, og deres forskellighed, nødvendiggør, at de må fordeles over flere personer.

Denne udvikling er tillige muliggjort af indførelse af halv- og helautomatiserede anlæg. Dette åbner op for, at ansatte fysisk har mulighed for at tage del i arbejdets ko-

ordination. De menneskelige arbejdsopgaver har ændret sig fra manuelt arbejde, der krævede den ansattes konstante deltagelse, til mere at have karakter af overvågning, programmering, vedligehold og kontrol. Dette giver tid og mulighed for at bidrage til arbejdets koordination, ligesom en række opgaver tilnærmelsesvist betinger, at den ansatte selv tager del i styring og kontrol af eget arbejde.

Et næste forhold jeg vil fremdrage er, at industriel produktion mange (men ikke alle) steder er en elaboreret proces. Det at skabe sammenhæng og helhed mellem gensidig afhængige, specialiserede og videnintensive delprocesser, har nødvendiggjort en stram og detaljeret koordinering af aktiviteterne. Hvilket igen sætter afgørende grænser for de udfoldelsesrammer både den enkelte og den selvfungerende gruppe har i forhold til den øvrige organisation. Løsninger omkring driften af ledelsesmæssig karakter må nødvendigvis føre til en vis centralisering, der følger en hierarkisk struktur, med det formål at afstemme produktionsprocessen med hensyn til tid og sted.

Endelig kan der peges på forskelle i deltagelse, og forudsætning for deltagelse, i arbejdets koordination blandt de ansatte i grupperne. Der er variation i, i hvilket omfang gruppernes medlemmer tager del i arbejdets koordination, i fordelingen af hvem der tager hvilke typer af opgaver, og ved at

nogle helt står udenfor opgaverne. Grupperne udgør ikke teams bestående af ligeværdige medlemmer. Hvilket ellers som hovedregel er budskabet i især den engelsksprogede litteratur inden for emnerne 'teams' og 'teamwork'.

Disse forhold bidrager hver især og tilsammen til den form for funktionsledelse, der anvendes i virksomheden. Samtidig er de forandringer og den struktur, organisering og teknologidesign, denne virksomhed benytter sig af langt fra enestående. En række internationale og danske undersøgelser viser, at udviklingen i casen er identisk med, hvad der foregår en lang række andre steder. I en dansk sammenhæng kan der henvises til en række undersøgelser fra Aalborg Universitet, der afdækker udvikling og innovation i dansk erhvervsliv (Lundvall 2002; Nielsen 2004).

Der er dermed argumenter, der giver grund til at formode, at principperne i senindustriel funktionsledelse udgør en forklaringsramme for, hvordan ledelse finder sted i flere af de selvstyrende grupper inden for industriproduktion. Men det skal afslutningsvist understreges, at mere nuancerede og præcise konklusioner både kræver en videreudvikling og præcisering af mine teoretiske implikationer, hvilket igen kræver yderligere kvalitative undersøgelser. Og at der foretages kvantitative undersøgelser af fænomenet med hensyn til former og udbredelse.

NOTER

1. Disse er tal, der bygger på særkørsler på data-materialet. Jeg vil her takke Peter Nielsen for hans store hjælp med at fremskaffe disse data.
2. Inkluderer også brug af ledelsesteknologier og administrative systemer.
3. Nu New Insight.
4. Det oprindelig franske værk *Administration industrielle et générale* er fra 1919.
5. Helt upåvirket af kritikken var Taylor næppe. Funktionsledelse står meget stærkt i *Shop Management* fra oprindelig 1903 (1911a), mens princippet er kraftigt nedtonet i det senere og langt mere berømte værk fra 1911 (1911b): *The Principles of Scientific Management*.
6. Med udtrykket 'superbruger' henvises der til en ansat på tilsvarende niveau, der besidder en særlig viden på et felt, der gør, at de dels varetager nogle særlige opgaver. Dels agerer som støttefunktion og interne undervisere overfor de øvrige ansatte.
7. Smede, maskinarbejdere, industrielektrikere osv.
8. Denne sidste variant er jeg ikke stødt ind i ca-sen.

REFERENCER

- Abrahamsen, Bolette m.fl. (1999): *Evaluering af puljen til uddannelsesplanlægning*, København, Arbejdsmarkedsstyrelsen.
- Argyris, Chris & Donald Schön (1996): *Organizational learning II – Theory, Method and Practice*, Massachusetts, Reading.
- Beckett, David (1999): Past the guru and up the garden path – the new organic management learning, i Boud, Davis & John Garrick (eds.): *Understanding learning at work*, New York, Routledge.
- Bilfeldt, Anette & Christian H. Jørgensen (1996): *Et bedre arbejdsliv – Medlemsundersøgelse for NNF*, Roskilde, Roskilde Universitet.
- Fayol, Henri (1949): *General and Industrial Management*, London, Sir Isaac Pitman & Sons, LTD.
- Hasselager, Ann-Charlotte & Lindhe Håkon (1998): *Ledelse og selvstyrende grupper*, København, Ledernes Hovedorganisation.
- Hvenegaard, Hans, Helge Jessen & Peter Hasle (2003): *Gruppeorganiseret arbejde – På vej mod bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne?*, København, Frydenlund.
- Jones, Gareth R., George Jennifer & W. L. Charles Hill (2000): *Contemporary Management*, Boston, McGraw-Hill Higher Education.
- Kanter, Rosabeth Moss (1983): *The change Masters*, London, International Thomson Business Press.
- Knoke, David (2001): *Changing Organizations – Business Networks in the New Political Economy*, Colorado, Westview Press, Boulder.
- Kristensen, Catharina J. (1997): *Kvalitativ analyse – Det metodiske grundlag for analysen af yngre voksne danskeres hverdagsliv*, Alfuff skriftserie, 2, Aalborg, Aalborg Universitet.
- Kristensen, Catharina J. & Søren Vøxted (2000): Skilled Workers in Unskilled jobs, i Jens Lind & Dennis Mortimer (eds.): *Worlds of Employment*, Aalborg, LEO-paper.
- Ledernes Hovedorganisation & Handelshøjskolen i Århus (2000): *Det danske ledelsesbarometer*, København, Det danske ledelsesbarometer.
- Legge, Karen (1995): *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*, Houndmills, Palgrave.
- Levi, Daniel (2001): *Group Dynamics for Teams*, London, Sage Publications.
- LO (1991): *Det udviklende arbejde – Idéoplæg*, København, LO.
- Lundvall, Bengt-Åke (2002): *Innovation, growth and social cohesion*, Cheltenham, Edward Elgar Publisher.
- Lussier, Robert & Christopher Achua (2004): *Leadership*, Eagan, Thomson South-Western.
- Morsing, Mette (1997): Organizational learning – a case study of an organizational transformation, i *Organization development journal*, 12, 89-92.

- Maaløe, Erik (1996): *Case-studier – Af og om mennesker i organisationer*, København, Akademisk Forlag.
- Nielsen, Peter (1998): *Produktion af viden*, København, Teknisk Forlag.
- Nielsen, Peter (2004): *Personale i vidensøkonomien*, Aalborg, Aalborg Universitetsforlag.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995): *The Knowledge-Creating Company*, New York, Oxford University Press.
- Oxford Insight & Handelshøjskolecentret (2003): *Praksislæring i industrien, rapport I-V*, København, Oxford Insight.
- Poulfelt, Flemming (1997): Professionel ledelse?, i Flemming Poulfelt & Mette Mønsted (red.): *Spørgsmål om ledelse*, Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Revans, Reginal (1984): *Aksjonslæringens ABC*, Lund, Bedriftsøkonomens Forlag.
- Scheuer, Steen (2004): Surveys kontra kvalitative interview – Analysestrategier i organisations sociologi og i socialvidenskab, i Peter Nielsen (red.); *Perspektiver på arbejdsmarked, virksomheder og medarbejdere*, CARMA Årbog, Aalborg, Aalborg Universitetsforlag.
- Thaulow, Ivan & Claus Friche (2000): *Omstilling, ændrede krav og marginalisering*, København, Socialforskningsinstituttet.
- Thompson, Paul & David McHugh (1995): *Work Organisations – A Critical Introduction*, London, Macmillan Business.
- Taylor, Frederick W (1911a): *Shop Management*, London, Harper & Brothers Publishers.
- Taylor, Frederick W (1911b): *The principles of Scientific Management*, London, Harper & Brothers Publishers.
- Tetzschner, Helge (1997): Ledelsesforskning – Kan entrepreneurshipforskningen bidrage?, i Mette Mønsted & Flemming Poulfelt (red.): *Spørgsmål om ledelse*, København, Samfundslitteratur.
- Voxted, Søren (1999): Industriens personaleanvendelse under forandring, i *Arbejdsliv 4*, 49-64.
- Voxted, Søren (2004): *Arbejdslederrollen under forandring*, ph.d.-afhandling, Aalborg, Aalborg Universitet. (under bedømmelse)

Søren Voxted er adjunkt ved Handelshøjskolecentret.

e-mail:sv@handelshojskolecentret.dk