

# Bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling

*Mari Kira*

Udvikling af bæredygtig arbejdsorganisering betyder samtidig udvikling på det individuelle og det kollektive niveau af en arbejdsorganisation. Denne artikel præsenterer som den første en begrebsmæssig model for bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling. Årsagerne til at en sådan bæredygtig udvikling er vanskelig at opnå i det moderne arbejdsliv, er undersøgt gennem flere casestudier gennemført i Sverige og Finland. Den manglende balance i overgangen fra den bureaukratiske virksomhedsmodel til den post-bureaukratiske anerkendes som den væsentligste udfordring for at opnå bæredygtig udvikling.

Målet med denne artikel<sup>1</sup> er at præsentere en begrebsmæssig model for bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling (den her anvendte oversættelse af 'work system') og på baggrund af casestudier i Sverige og Finland at undersøge muligheder og begrænsninger for bæredygtig udvikling i det moderne arbejdsliv. Bæredygtig udvikling fører i sin grundtanke til regeneration (i modsætning til fortæring) af individuelle og organisatoriske ressourcer, således at udviklingen på det individuelle og kollektive niveau støtter og forstærker hinanden (f.eks. Backström et al. 2002; Docherty et al. 2002). Udvikling på de individuelle og kollektive niveauer forstås her som grundlæggende ønskelig. På individuelt niveau fører regenerationen af personlige ressourcer til mental og fysisk sundhed. Kollektiv udvikling og læring muliggør på sin side, at en arbejdsorganisation kan skabe sin egen unikke viden og kompetence for at forblive konkurrencedygtige og i stand til at reagere overfor omgivelsernes skiftende udfordringer. Desuden indebærer bæredygtig arbejds-

organisationsudvikling, at udviklingen på begge niveauer medregner og bygger på det andet niveaus udvikling; individuel udvikling udbytter ikke kollektivet, og kollektiv udvikling er baseret på individuel udvikling og skaber også mere rum for den. Således er bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling en vision om samtidig, gensidigt forstærkende vækst i omfanget og righoldigheden af de individuelle og kollektive ressourcer.

Strukturen i artiklen er som følger: Først præsenteres en begrebsmæssig model for bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling. Derefter skitseres de metodiske tilgange, som er benyttet i de empiriske undersøgelser. Artiklen bygger på to forskningsprojekter (det ene gennemført i Sverige og det andet i Finland). De fælles forskningstilgange, såvel som de forskellige forskningsmetoder benyttet i disse projekter, vil blive beskrevet. Som det næste undersøges de væsentligste resultater af casestudierne i relation til bæredygtig udvikling. Artiklen afsluttes med en diskussion af, hvordan bæredygtig

arbejdsorganisationsudvikling kan opnås i det moderne arbejdsliv.

## **Bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling – En begrebsmæssig model**

Bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling betyder en samtidig udvikling på de forskellige niveauer i en arbejdsorganisation: De psykiske og fysiske ressourcer hos den enkelte medarbejder får lov til at udvikle sig samtidig med, at arbejdsorganisationens immaterielle og materielle ressourcer samlet set også blomstrer. Men hvordan regenereres medarbejdernes ressourcer i arbejdsprocessen, og hvordan vokser en arbejdsorganisations ressourcer? Og hvordan kan udviklingen på disse to niveauer forbindes?

Regenerativt arbejde kan sammenlignes med en balanceret kombination af videns- og følelsesmæssig sport (Forslin 2000). En medarbejder anvender altid sine fysiske, videns- og følelsesmæssige ressourcer i sit arbejde (Ransome 1996) og, under optimale omstændigheder, udvikler disse ressourcer sig i righoldighed og forskellighed i stedet for at blive brugt op. Igennem årtier har forskellige teorier søgt at definere egenskaberne ved et regenerativt arbejde. På baggrund af et deltaljeret litterært tilbageblik (Kira 2003) er det temmelig åbenlyst, at mange af disse teorier faktisk har visse grundlæggende forestillinger til fælles. Kort fortalt, så angiver adskillige teoretiske modeller, at en medarbejders muligheder for at forstå, håndtere og finde mening i sit arbejde er særdeles vigtigt i forhold til regenereringen af personlige ressourcer. Disse egenskaber ved regenerativt arbejde støder man på i den europæiske socio-teknik fra 1970'erne (Thorsrud & Emery 1969) og i dens amerikanske modstykke, 'Job Characteristics'-modellen fra 1980'erne (Hackman et al. 1982). Antonovsky (1987) nævner præcis disse faktorer som egenska-

berne ved et 'salutogenic work' (arbejde der bevæger et individ i retning af mental og fysisk sundhed) og Csikszentmihalyi (1990) medtager dem alle i sin teori om 'flow'-oplevelser (eller optimale erfaringer, som bidrager til væksten af et individs selv).

Udover de nævnte teoriers søgen efter at definere 'salutogenic' (sundhedsforstærkende) eller 'godt' arbejde, har teorier om arbejdspladslæring også søgt at definere egenskaberne ved arbejde, der understøtter individuel læring og udvikling. Denne gren af forskningen er nået frem til konklusioner, der svarer til de ovenfor beskrevne modeller for et 'godt' arbejde og for 'salutogenic work'. Arbejde som er varieret og komplekst (håndterbart i betydningen ikke ensformigt), gennemskueligt og oplysende (forståeligt), involverende og samarbejdsorienteret (og således håndterbart, forståeligt og meningsfyldt), samtidig med, at det er personligt og socialt givende, er defineret som arbejde, der understøtter læring eller individuel udvikling (f.eks. Skule 2004; Wenger 2004; Ellström 2003; Billett 2001).

Det er derfor ganske uden risiko at påstå, at et regenerativt arbejde, som muliggør læring og udvikling på individuelt niveau, er forståeligt, håndterbart og meningsfyldt. Der skal være forskellige ressourcer til rådighed, så medarbejderen kan forstå og skabe mening i sit arbejde, såvel som håndtere det. Endvidere, når det handler om håndterbarhed, skal arbejdet også byde på passende udfordringer; der er en personafhængig balance mellem krav og kontrol (Karasek & Theorell 1990). Regenerativt arbejde skal svare til et individs personlige værdier og selvbillede, såvel som til generelle sociale værdier, og det gør grundlæggende arbejdet meningsfyldt.

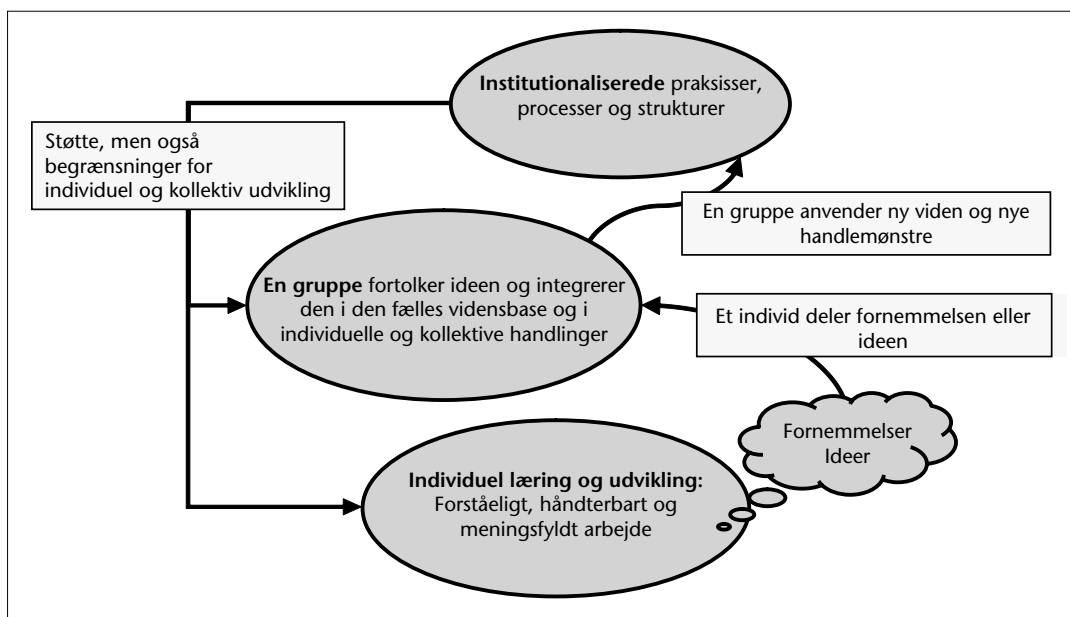
Kollektiv udvikling bygger på individuel udvikling, det er kun lærende og udviklende individer, der kan danne lærings- og udviklingsfællesskaber. Crossan et al. (1999)

peger på at kollektiv læring starter, når et individ deler sine nye ideer, resultatet af den individuelle læringsproces, med andre. På gruppeniveau kan de individuelle ideer blive delt, fortolket og udbygget gennem fælles refleksion og handlen (Nonaka 1999). Nydannet viden kan så blive integreret med allerede eksisterende viden på gruppeniveau og kan resultere i nye handlemåder. Med tiden kan fælles tankemønstre og praksisser blive institutionaliseret og danne arbejdsorganisationens formulerede og ikke formulerede praksisser, processer, arbejdsorganisationens strukturer, værdier og normer (Crossan et al. 1999).

Individuel udvikling i arbejdet omsættes imidlertid ikke nødvendigvis til kollektiv arbejdspladslæring og arbejdsorganisationsudvikling. Der er flere stadier, hvor kollektive læringsprocesser kan blive afbrudt. For det første, et individ kan måske ikke dele sine ideer og opfattelser med andre eller der kan være organisatoriske skel, der forhindrer hende i at gøre det. For det andet har med-

arbejdergrupper måske ikke mulighed for at diskutere de nye ideer; den del af processen, der handler om at fortolke og integrere (Crossan et al. 1999) finder ikke sted. For det tredje, selvom det lykkes en gruppe medarbejdere at skabe ny, fælles viden og nye praksisser, så kan disse blive afvist af den formelle eller uformelle organisation, og de udvikler sig altså ikke til institutionaliserede, organisatoriske praksisser. På den måde kan resultaterne af tidligere kollektiv læring hæmme både individuel og kollektiv læring (Barley & Tolbert 1997). Eksisterende institutionaliserede handlingsmønstre og fælles mentale modeller kan forhindre skabelsen af læringsfremmende arbejde på det individuelle niveau, eller de kan forhindre, at kollektive læringsprocesser finder sted. I den empiriske del af denne artikel, er formålet at se, hvordan og hvorfor individer og kollektiver lærer eller ikke lærer i det moderne arbejdsliv. Det praktiske formål er at definere organisatoriske tilgange og praksisser, som muliggør individuel og kollektiv

Figur 1. En skematisk illustration af den begrebsmæssige model for bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling (baseret på f.eks. Antonovsky 1987; Barley & Tolbert 1997; Crossan et al. 1999; Nonaka 1999).



læring og på den måde bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling.

Figur 1 forestiller et skematisk billede af bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling, hvor både individer og kollektiv danner, lærer og udvikler på samme tid. Figuren viser ligeledes, hvordan institutionaliserede mønstre kan hæmme individuel og kollektiv udvikling.

## Forskningsspørgsmål, tilgange og metodik

Denne artikel er skrevet på baggrund af to forskningsprojekter, som begge har en fortolkende forskningstilgang (f.eks. Sandberg 2005). Begge projekter bygger således på den grundlæggende antagelse, at forskning ikke bare skal forsøge at indfange den objektive virkelighed, som den, forskningen, vedrører og fungerer i, men snarere på en troværdig måde skal søge at beskrive virkeligheden, som den opleves af dem, som forskningen vedrører. Formålet har også været at samarbejde med dem, som forskningen vedrører, med det formål, først at validere forskernes fortolkninger af de berørtes oplevede virkelighed (se f.eks. Creswell & Miller 2000; Stenbacka 2001), og dernæst at udfordre de berørtes opfattelse af deres virkelighed og på denne måde støtte dem i at forandre den virkelighed, de er en del af. I den forstand har forskningsprojekterne også haft en aktionsforsknings-tilgang (Greenwood & Levin 1998; Reason & Bradbury 2001).

Begge forskningsprojekter har i praksis udviklet sig som studier med flere cases og har begge haft deres egne forskningsspørgsmål. Forskningsspørgsmål, design og metoder er opsummeret i tabel 1. Det første forskningsprojekt (gennemført i Sverige i 2000-2002) søgte at forstå, hvorfor medarbejderes personlige ressourcer bliver opbrugt i det moderne arbejdsliv. De to case-organisationer oplevede, at deres medarbejderes sundhed

og arbejdsduelighed var truet og, i samarbejde med denne artikels forfatter og hendes forskningskolleger, var deres formål at forstå den problematiske situation bedre og at finde måder til at skabe et arbejde, som regenererer medarbejdernes ressourcer (se Kira 2003). Den forskningsmæssige interesse i det andet projekt (gennemført i Finland 2004-2006) var at vurdere medarbejderes læringsmuligheder i det moderne industrielle arbejde. Formålet var også at udtænke måder til at fremme arbejdspladslæring. I alt deltog tre industrivirksomheder med sammenlagt seks fabrikker i dette studie.

Begge forskningsprojekter har således haft individet som udgangspunkt; hvordan er det muligt for et individ at lære og udvikle sig i sit arbejde? Som det vil blive belyst herunder, så endte begge forskningsprojekter imidlertid med også at have med kollektiv udvikling at gøre; hvordan kan det også blive muligt for hele arbejdsorganisationen, det vil sige udover dens individuelle medlemmer, at udvikle sig? Med andre ord, begge projekter endte med at lede efter begrænsninger og muligheder for en bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling.

Interviews og observationer blev anvendt som forskningsmetoder i projekterne. I den første svenske case-organisation, et distrikthospital, blev medarbejdere og ledere (n=33), som arbejdede på forskellige hierarkiske niveauer i organisationen, interviewet for at vurdere job design, arbejdsroller og organisatoriske praksisser, som understøtter eller forhindrer regenerationen af medarbejdernes ressourcer. Der blev specielt fokuseret på afdelingsledernes arbejde, tilsyn med hospitalets sygeplejersker, fordi de som gruppe havde udvist problemer i forhold til deres fysiske og psykiske trivsel. Forskerne deltog også som en del af hospitalets interne projektgruppe, for at forsøge at forstå årsagerne til de trivselsmæssige problemer, der kom

til udtryk hos afdelingslederne; her blev der anvendt deltagende observation.

I den anden svenske case-organisation, en lejerforening, var fokus på arbejdsvilkårene for de (ansatte) lejerrepræsentanter, som gennemfører de årlige huslejeforhandlinger med de offentlige og private udlejere (i Sverige er huslejeniveauet reguleret gennem sådanne regionale forhandlinger mellem lejernes og udlejernes repræsentanter). Der er to væsentlige aspekter ved arbejdet for de lejerrepræsentanter, som hver er ansvarlig for de årlige huslejeforhandlinger i et givet geografisk område. På den ene side samarbejder lejerrepræsentanterne med lejerne og deres valgte lokalrepræsentanter, for at holde sig informeret om de lokale vilkår i lejernes huse og for at forbedre levevilkårene. På den anden side gennemfører de forhandlingerne om huslejen og dens betingelser med ejendommenes ejere i deres region. En lon-

gitudinal interviewundersøgelse blev gennemført; arbejdsvilkår og erfaringer med forståelighed, håndterbarhed og mening i arbejdet (blandt andet) blev diskuteret med de samme lejerrepræsentanter (n=9) med et interval på 12 måneder imellem. I denne organisation observerede forskerne også lejerrepræsentanternes faste ugentlige møder i en periode på 10 måneder. I begge case-virkosomheder var de gennemførte interview semistrukturerede og blev dokumenteret på bånd og på skrift. Observationerne blev dokumenteret via kvalitative noter.

I det andet (finske) forskningsprojekt blev der gennemført tre casestudier – læringsmulighederne for maskinoperatører blev vurderet på seks fabrikker, der er ejet af tre industrielle emballeringsvirksomheder, som f.eks. fremstiller mademballage af plastic og pap. På alle fabrikkerne blev medarbejdere, som betjente forskellige typer af maskiner, in-

Tabel 1. Forskningsspørgsmål, design og metoder i de to forskningsprojekter.

Projekt	Forskningsspørgsmål	Design	Metoder
Det svenske forskningsprojekt: 'Regenerativt arbejde' 2000-2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvorfor bliver medarbejderes ressourcer opbrugt i arbejdet?</li> <li>• Hvad kendetegner regenerativt arbejde?</li> </ul>	Et casestudie på et distrikt hospital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviews med medarbejdere og ledere (n=33)</li> <li>• Deltagende observation i den interne projektgruppes møder</li> </ul>
		Et casestudie i en lejerforening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En longitudinal interviewundersøgelse (n=9)</li> <li>• Observationer ved de faste møder</li> </ul>
Det finske forskningsprojekt: 'Læringsfremmende arbejde' 2004-2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke læringsmuligheder er til stede i moderne industrielt arbejde?</li> </ul>	Tre casestudier i emballeringsindustrien; tre virksomheder med i alt seks involverede fabrikker	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardiserede interviewobservationer (n=55)</li> <li>• Kvalitative interviews (n=55)</li> </ul>

tervietet, og deres arbejde blev observeret (n=55). Et standardiseret skema (Frieling et al. 2005) blev anvendt til at dokumentere interviewobservationerne på kvantitativ vis, men der blev også gennemført kvalitative interviews med de samme personer under anvendelse af semistrukturerede interviewguides med åbne spørgsmål (se f.eks. Emans 2004). I alle casestudierne både i Finland og i Sverige er det de udførende (snarere end de ledendes) arbejde, der er blevet studeret; det vil sige, at det er medarbejdere, som arbejder direkte i organisationens service- eller produktionsprocesser, eller som arbejder som førstelinje-ledere, som har været i fokus.

## **Resultater af casestudierne: Trusler og potentialer for individuel og kollektiv udvikling**

I begge forskningsprojekter kan sammenlignelige typer af udvikling konstateres i de udførende medarbejders arbejde. Medarbejdernes daglige arbejde kan beskrives som beriget og udvidet. Eftersom alle case-organisationer stræber efter en produktion, der er så omkostningseffektiv som muligt, har de strømlinet produktionen, og det arbejdsopgavemæssige spillerum for den enkelte medarbejder er gradvist blevet udvidet. Nøjagtige jobbeskrivelser er, selv på produktionsniveau, afløst af ansvarsområder – i stedet for at følge en detaljeret beskrivelse af hvilke opgaver der skal løses og hvordan, er medarbejderne ansvarlige for bestemte service- eller produktionsresultater. De organisatoriske praksisser er imidlertid ikke samtidig blevet ændret, så de svarer til udviklingen på arbejdsaktivitetsniveau. De organisatoriske praksisser er stadig primært rettet mod at understøtte, kontrollere, strukturere og lede opdelt, adskilte og standardiserede arbejdsaktiviteter. En ubalance eller en mangel på tilpasning mellem ar-

bejdsaktivitetsniveauet og det strukturelle niveau bliver resultatet (se f.eks. Barley & Tolbert 1997). I dette kapitel bliver manglen på tilpasning eksemplificeret gennem de to forskningsprojekter, hvor konsekvenserne er forhindringer for både individuel og kollektiv udvikling og således også bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling.

### **De post-bureaukratiske træk ved det daglige arbejde**

Det daglige arbejde for de udførende medarbejdere i de finske og svenske case-organisationer er karakteriseret ved ret vidtstrakt arbejdsområde og højt grad af selvstyre. I stedet for at være bureaukratisk indskrænket af at skulle yde en bestemt service eller at arbejde med en begrænset del af produktionsprocessen, har medarbejderne et ganske omfattende ansvar for den service- eller produktionsproces de arbejder i. Dette bliver specielt tydeligt, når man studerer det relativt traditionelle industriarbejde på de finske emballeringsvirksomheder. Maskinoperatørerne har et omfattende ansvar for produktionsresultaterne fra deres maskiner; de behersker alle de arbejdsopgaver, der kræves for at betjene maskinen, og de gennemfører selv deres arbejde, fra indstillingen af maskinen til en kundes ordre, til kørslen af produktionsserien og, til sidst, kontrollen af kvaliteten af deres produkter. De interviewede medarbejdere, på alle de finske fabrikker, giver udtryk for, at de er eksperter i eget arbejde og at kun de ved, hvordan det skal gøres. Kontakten til de nærmeste ledere vedrører primært de sjældne problemer, som medarbejderne ikke selv kan løse, eller til bestemte administrative spørgsmål (som f.eks. arbejdstider og ferier). Adskillige af de interviewede udtaler også, at der er sket en ændring i den henseende; tidligere førte de nærmeste ledere et langt mere direkte tilsyn med arbejdet og arbejdet blev udført efter deres ordrer. Nu træffer maskinoperatørerne

selv de daglige beslutninger i deres arbejde, og forholdet til ledelsen opleves som mere samarbejdsorienteret end kontrollerende.

Selvstyre i det daglige arbejde betyder også, at medarbejderne er nødt til at medregne mange faktorer, som ikke umiddelbart er en del af deres konkrete arbejde. På det svenske hospital, for eksempel, er afdelingsledernes arbejde direkte påvirket af de politiske beslutninger, som regulerer det offentlige sundhedsvæsen; for eksempel ender nye kvalitetsledelsesmetoder eller sundhedsprocedurer, indført via politiske beslutninger, direkte i 'ting at gøre'-bunken på afdelingsledernes skriveborde. På de finske emballageindustri-virksomheder er maskinoperatørernes arbejde direkte påvirket af større krav fra kunderne om højere kvalitet og visuelt mere tiltalende emballage. I forhold til kravene fra organisationernes omgivelser fungerer hverken de højere niveauer i det organisatoriske hierarki eller medarbejdere i ekspertstillinger som 'buffere'; medarbejderne må selv skabe plads til et hvilket som helst nyt krav, deres arbejde stiller, og tilpasse deres arbejdsmetoder i overensstemmelse hermed (selvstyrende som de er til at vælge, hvordan de arbejder). Arbejdsområdet er udvidet, og som følge deraf afspejler ethvert krav fra omgivelserne sig direkte i de udførendes arbejde. På den måde kan medarbejdernes arbejde beskrives som komplekst, flydende, grænseløst og selvstyret – alle kendetegn ved post-bureautatisk arbejde (f.eks. Heckscher 1994; Howard 1995; Allvin et al. 1999). Denne type arbejde er opstået, snarere end udtænkt, som en konsekvens af et økonomisk og konkurrencemæssigt pres, der har gjort det nødvendigt at strømline arbejdsprocesserne og reducere det bekostelige direkte opsyn. Den teknologiske udvikling (i form af mere forfinede og automatiserede produktionsmaskiner og kontorudstyr) såvel som den stigende vægt på ligestilling og 'empowerment' (snarere end underordning) som tidens sociale vær-

dier har også spillet en rolle i dette arbejdes opståen.

Sådanne post-bureautatiske egenskaber ved det daglige arbejde som dets grænseløshed og stigende grad af selvstyre har også udvidet horisonten hos medarbejderne. Eftersom de i stigende grad har ansvaret for deres arbejde, og eftersom de i stigende grad skal træffe beslutninger vedrørende det daglige arbejde, er medarbejderne også begyndt at overveje de principper, som arbejdsprocessen foregår efter, og de bedste måder at udføre deres eget arbejde og arbejdsprocessen som helhed. Snarere end at fokusere på at udføre deres arbejde som det er, begynder de at gøre sig tanker om de mest meningsfulde og hensigtsmæssige måder at arbejde på.

Hospitalets afdelingsledere og lejerforeningens lejerrepræsentanter beskriver hver især alternative arbejdsmæssige virkeligheder i forhold til tingene. Afdelingslederne vil gerne fokusere på udvikling af plejeprocesserne og på at støtte sygeplejerskerne i deres arbejde, men virkeligheden er, at de hovedsageligt arbejder som administratorer, der tager sig af løn og arbejdsfordeling ved hjælp af computere. Et nyt edb-styret lønadministrationssystem er for nyligt blevet taget i brug og har efterladt afdelingslederne med begrænset tid til andet end at taste sygeplejerskernes arbejdstider ind i systemet. En afdelingsleder gav udtryk for sin frustration over det forkerte fokus i sit arbejde på følgende måde:

*"og det arbejde som du faktisk er uddannet til... du skulle udvikle plejearbejdet, du skulle støtte personalet... det har du ikke tid til. Det giver ikke nogen mening."*

I lejerforeningen ønsker lejerrepræsentanterne at være en del af den folkelige bevægelse; at prioritere samarbejdet med lokale beboere og de valgte repræsentanter for lejerne og at arbejde for at forbedre lejernes levevilkår. I

virkeligheden presser den øverste ledelse i lejerforeningen, såvel som dens politiske ledelse, på for at få 'professionelle' forhandlinger, som foregår omkostningseffektivt og i et hurtigt forløb mellem en lejerrepræsentant og en udlejer. I stedet for at befinde sig ude blandt lejerne, burde repræsentanterne gennemføre forhandlingerne hjemme på kontoret. Nogle af lejerrepræsentanterne oplever, at dette gør deres arbejde til 'bare arbejde' – ånden fra den folkelige bevægelse vil gå tabt.

På de finske industrifabrikker har maskinoperatørerne ikke den slags konflikter imellem, hvad deres arbejde i realiteten består af, og hvad de mener det burde bestå af, men de stræber alligevel efter mere vidtgående indflydelsesmuligheder, når det handler om produktionsplanlægningen. Deres horisont er også blevet udvidet fra kun at handle om at udføre det daglige arbejde til at fastlægge principperne for det. De interviewede maskinoperatører overvejer spørgsmål i relation til produktionsplanlægning og -styring (hvordan råmaterialerne skal behandles på maskinen for at opnå en uproblematisk arbejdsproces, hvorved forskellige kundeordrer kan udføres og omstillingstiden reduceres). De er også optagede af maskinernes tilstand, de har klare meninger om, hvordan maskinerne burde vedligeholdes, og hvilken teknisk udvikling, der bør eller kan iværksættes på maskinerne. De interviewede medarbejdere ønsker tydeligvis at opnå indflydelse på de 'rammebetingelser', som regulerer deres arbejde. Eftersom de er ansvarlige for produktionsresultaterne, synes de også, at de burde have indflydelse på den måde produktionsarbejdet fungerer på.

### **De bureaukratiske grænser for selvstyre og indflydelsesmuligheder**

Medarbejdernes daglige arbejde rummer på den måde post-bureaukratiske træk – medarbejderne er ansvarlige for et omfattende og

selvstyret jobindhold, og grænserne i arbejdet bliver mere og mere flydende eller gennemtrængelige. Medarbejderne bærer også et personligt ansvar for deres arbejde; de vil ikke kun have mulighed for indflydelse på det daglige arbejde, de vil også have indflydelse på de principper arbejdet udføres efter. De post-bureaukratiske karakteristika ved det daglige arbejde, kommer imidlertid ikke automatisk til udtryk i en tilsvarende række post-bureaukratiske principper og praksisser, som en organisation fungerer efter; problemet i alle case-organisationerne er, at de institutionaliserede, organisatoriske antagelser stadig følger en bureaukratisk snarere end en post-bureaukratisk logik.

På det svenske hospital og i lejerforeningen kommer det herskende bureaukrati til udtryk i organisatoriske principper, som forudsætter en ret upersonlig opførsel fra medarbejderne: Upersonlighed er et nøglekarakteristika ved den bureaukratiske tilgang (Kallinikos 2003). På hospitalet har vægtningen af de administrative rutiner ført til afdelingsledernes computer-centrerede arbejde (f.eks. den tidsrøvende opgave med det edb-styrede lønadministrationssystem), snarere end et menneske- og udviklingsorienteret arbejde. I lejerforeningen er professionelle og omkostningseffektive forhandlinger forventet at fungere efter 'best practice'-metoder, i stedet for at basere sig på lejerrepræsentantens personlige viden om de lokale forhold. I begge case-organisationer er bureaukratiets organisatoriske antagelsers også tydelige på den måde, at medarbejderne ikke rigtig har haft mulighed for at skabe meningsfulde arbejdsroller i samarbejde med den øverste ledelse. Behovet for at diskutere alternative jobroller eller tilgange i arbejdet (f.eks. en upersonlig versus personlig tilgang i arbejdet) er ikke blevet anerkendt i case-organisationerne, fordi i den bureaukratiske verden er sådanne diskussioner ikke nødvendige. Den øverste ledelse kan ganske enkelt forud-



bestemme, hvordan medarbejderne skal arbejde. Nedskevne jobbeskrivelser eksisterer ganske vist hos case-organisationerne, men ingen (hverken den øverste ledelse eller medarbejderne) betragter dem som gyldige dokumenter. Det er åbenlyst, at arbejdet ikke længere lader sig udføre på baggrund af sådanne forudbestemmelser, eftersom medarbejderne selv og de skiftende produktionsbetingelser uafbrudt ændrer arbejdet og stiller nye krav til det. Der vil tydeligvis være et behov for samarbejdsorienterede diskussioner om prioriteringer og grænser i arbejdet, men case-organisationerne er ikke nået til at gennemføre sådanne diskussioner. Som en konsekvens heraf ender arbejdsfunktionerne med at være dårligt definerede og medarbejderne med at være overbelastede og tynget af modsatrettede krav.

På de undersøgte finske industrifabrikker kommer uoverensstemmelserne mellem det post-bureaukratiske daglige arbejde og de bureaukratiske organisatoriske tilgange til udtryk i den grad af indflydelse, som medarbejderne har på de 'rammebetingelser', som styrer produktionsprocesserne. I bedste fald kan disse muligheder for indflydelse beskrives som tilfældige; nogle gange opnår medarbejderne indflydelse på rammebetingelserne, andre gange gør de ikke. For eksempel er det ret almindeligt, at maskinoperatørerne opnår indflydelse på planlægningen af produktion – den rækkefølge som kundernes ordrer bliver fremstillet i. I den forstand har maskinoperatørerne indflydelse på den måde produktionsprocessen kører. Samtidig har operatørerne på flere af de undersøgte fabrikker imidlertid langt færre indflydelsesmuligheder, når det handler om deres maskiners tilstand – for eksempel har de ingen indflydelse på vedligeholdelsesplanlægningen, der besluttet af de overordnede. På den måde ender maskinoperatørerne med at have ansvaret for det arbejde, der udføres med maskiner hvis tilstand, de ikke har

nogen indflydelse på! Maskinoperatørerne har også ret uregelmæssige muligheder for at dele deres ideer med kolleger og for at arbejde videre med disse ideer i fællesskab. På nogle af de undersøgte fabrikker i Finland arrangeres der ikke faste møder for produktionsarbejderne. På de fabrikker, hvor sådanne mødereksisterer, beskriver maskinoperatørerne, at møderne fokuserer på spredningen af 'top-down'-information snarere end diskussioner om produktionsarbejdet og dets aktuelle spørgsmål blandt medarbejderne. På den måde viser den bureaukratiske organisations mentalitet sig også i dette tilfælde; medarbejdernes behov for at diskutere deres arbejde og træffe kollektive beslutninger om det er ikke blevet anerkendt.

### **Individuel og kollektiv udvikling**

De post-bureaukratiske karakteristika ved arbejdet i alle case-organisationerne understøtter læring på et individuelt niveau. Ekspanderende og selvstyrende arbejde er komplekst og varierende og gør det muligt for en medarbejder, at se nye situationer i øjnene og lære af dem. Et sådan arbejde indeholder også samarbejde så vel som udveksling af viden (begge fremmede for arbejdspladslæring), eftersom det er tanken, at medarbejderne skal forholde sig selvstyrende til alle problemer de støder på, og eftersom det forventes, at de tilpasser sig skiftende vilkår og udfordringer i deres arbejde. I alle case-organisationerne ser de interviewede medarbejdere de post-bureaukratiske træk ved deres arbejde i et positivt lys. Et dagligt arbejde, der kræver en sand videns- og følelsesmæssig indsats, opleves som meningsfuldt. Casestudierne peger imidlertid på, at et arbejde med post-bureaukratiske træk, når det er placeret i et bureaukratisk organisationsmiljø, også vil true regenerationen af de personlige ressourcer. Eftersom de organisatoriske tilgange ikke understøtter det daglige arbejde som det er, og eftersom institutionaliserede antagelser

begrænser medarbejdernes muligheder for at opnå indflydelse på måden deres arbejde skal udføres, bliver det stadig vanskeligere for medarbejdere at forstå, håndtere og finde mening i deres arbejde.

Medarbejderne føler et ansvar for deres arbejde, de vil gerne opnå indflydelse på, hvordan det udføres, og eftersom de bureaukratiske praksisser ved 'top-down'-ledelse forhindrer dette, bliver det stadig vanskeligt at forstå arbejdet og dets prioriteringer. Som afdelingslederen på det svenske hospital siger, så giver det ikke nogen mening, når det organisatoriske system forlanger, at en medarbejder prioriterer opgaver, som hun selv oplever som mindre væsentlige. På samme måde har de finske maskinoperatører vanskeligt ved at forstå, hvorfor de ikke kan opnå indflydelse på produktionsplanlægningen eller deres maskiners tilstand, og hvorfor de er nødt til at arbejde ved maskiner, der næsten er ved at falde fra hinanden, eller arbejde ifølge en produktionsplan, de ved hvordan de kan gøre bedre. Oplevelsen af uforståelighed formindsker også oplevelsen af håndterbarhed. I det industrielle miljø i Finland fortsætter medarbejderne med at arbejde med ikke helt optimale produktionsdesign og planer, men de oplever, at produktionsprocesserne ville kunne køre mere glat og effektivt, hvis bare der blev lyttet til deres forslag. På det svenske hospital og i lejerforeningen kulminerede håndterbarhedsproblemerne til sidst i alt for meget arbejde, eftersom afdelingslederne og lejerrepræsentanterne forsøgte at udføre både det arbejde, som deres organisation vil have dem til at udføre, og det arbejde, som de selv synes, de burde udføre. Afdelingslederne forsøger at være både administratorer og en støtte for sygeplejerskerne, og lejer-repræsentanterne forsøger at gennemføre de professionelle forhandlinger, samtidig med at de nægter at opgive samarbejdet med de lokale beboere

og repræsentanterne for lejerne. I Karaseks & Theorells (1990) betydning, har medarbejderne selvbestemmelse i forhold til, hvordan de håndterer deres arbejde, men de ender stadig med at være overanstrengte; det dobbelte sæt af krav i jobbet, det post-bureaukratiske daglige arbejde og de bureaukratiske organisationspraksisser, er ganske enkelt for stor en belastning. Derudover er den selvbestemmelse, som medarbejderne har, ikke tilstrækkelig, eftersom den er begrænset til deres daglige arbejde, snare end til arbejdets principper.

Oplevelsen af mening er også truet, eftersom medarbejderne ikke kan opnå indflydelse på deres arbejdsfunktion eller rammebetingelserne for deres arbejde – hvad arbejdet grundlæggende går ud på eller hvordan arbejdsprocesserne foregår. I de finske emballeringsvirksomheder fører sådanne situationer til mere eller mindre alvorlige konflikter mellem medarbejderne og deres ledere eller andre funktionæransatte, som planlægger produktionsprocesserne. Ret ofte fremhæver de interviewede at "*dem ovenpå forstår ikke vores arbejde.*" I de svenske case-organisationer opfatter de interviewede de modstridende syn på medarbejdernes rolle i arbejdet, som førende til medarbejderudskiftning (specielt på hospitalet) og stressrelateret sygeorlov i lejerforeningen.

Den mådebureaukratiskeorganisationstilgange forhindrer kollektiv læring, bliver meget tydelig i casestudierne fra den finske emballeringsindustri. Maskinoperatørerne er tydeligvis i stand til at lære nyt i deres arbejde. Når de for eksempel er ansvarlige for produktionsresultaterne på deres maskiner, er de nødt til også at finde ud af, hvordan nye produkter bedst kan fabrikeres (f.eks. hvordan maskinen skal indstilles og tilpasses til det nye produkt). På samme måde kan de lære af de maskinproblemer, de bliver nødt til at løse. Der er imidlertid kun begrænsede muligheder for at dele, det man har lært,

med de andre medarbejdere, eftersom der ikke er faste møder eller eftersom, de møder der bliver afviklet, er domineret af ledelsesmæssige informationsmonologer i stedet for dialog mellem ledelse og medarbejdere om arbejdsrelaterede spørgsmål. Dernæst, idet medarbejdernes forslag til udvikling af produktionsdesign og planlægning, såvel som maskinernes tilstand, bliver tildelt ret tilfældig opmærksomhed, er de enkelte medarbejders ideer ikke i stand til at starte kollektive læreprocesser. Også her forhindrer den bureaukratiske mentalitet kollektiv læring; retten til at bestemme over arbejdsorganisationens udvikling og forandring er overdraget til ledelsen, og medarbejdernes ideer bliver kun lejlighedsvis inkluderet i udviklingsarbejdet. De tidligere erfarede og institutionaliserede principper om 'top-down'-ledelse sejrer og begrænser kollektiv læring, som bygger på individuel læring.

## Diskussion

Regenerativt arbejde, som muliggør et individs trivsel og udvikling, er ovenfor blevet defineret som forståeligt, håndterbart og meningsfuldt. Den seneste udvikling i arbejdslivet, som peger i retning af en overgang fra bureaukrati til en mere post-bureaukratisk mentalitet, ser ud til at byde på både muligheder for et regenerativt arbejde og trusler i forhold til dets eksistens. Post-bureaukratisk arbejde gør det muligt for medarbejdere at engagere sig fuldstændigt i deres arbejde. Den bureaukratiske upersonlighed bliver forvandlet til personlig tilstedeværelse og personlig ansvarlighed, når medarbejdere involverer sig i et komplekst og selvstyret arbejde.

Casestudierne tyder imidlertid på, at forståelse og håndterbarhed er truet i et sådan post-bureaukratisk arbejde. En af grundene til dette er, at arbejdets forståelighed og håndterbarhed måske bliver undermineret af blandede signaler. Det daglige arbejde

kræver en mere post-bureaukratisk tilgang, imens den måde organisationen fungerer på – dens styrings- og kontrolmekanismer, dens kommunikationsmønstre – stadig følger den bureaukratiske logik. For medarbejderne er det frustrerende at forsøge at danse til disse to rytmer på samme tid; det gør det vanskeligt at forstå arbejdet – hvordan det skal udføres og hvad der virkelig er det vigtigste i det. At danse til de to forskellige rytmer på samme tid er også hårdt arbejde; arbejdsbyrden vokser, når medarbejdere forsøger at gennemføre både deres post-bureaukratiske stræben og de bureaukratiske krav, der stilles til dem. Arbejdets uforståelighed og uhåndterbarhed kan med tiden også bringe oplevelsen af mening i fare. Arbejdet giver ikke mening, når en medarbejder er nødt til at udfylde en rolle, som ikke virker meningsfuld eller udfører en opgave på en måde, der opleves som ikke helt optimal.

Derudover bringer sammenstødet mellem post-bureaukratisk arbejde, med dets karakteristika og bureaukratiske organisations-tilgange, også kollektiv læring i fare. Indenfor det post-bureaukratiske arbejde, har medarbejdere mulighed for at lære nyt i alle de tilfælde, hvor de støder på og håndterer situationer, vedrørende deres ret brede række af opgaver og selvstyrede arbejde. Som casestudierne på de finske industrifabrikker imidlertid viser, så forvandles en sådan individuel læring ikke til kollektiv læring, hvis de bureaukratiske organisationspraksisser forhindrer medarbejdere i at dele deres ideer og tage del i kollektive læringsprocesser. Ydermere kan den bureaukratiske 'top-down'-mentalitet også forhindre kollektiv læring, eftersom medarbejdernes forslag til udvikling ikke opfattes som vitale spirer for kollektiv læring og ikke behandles på en ordentlig måde.

På den måde, ser den eneste udvej ud til at være at skabe en organisatorisk ramme, som svarer til det post-bureaukratiske ar-

bejde. Det første skridt er, på både medarbejder- og ledelsesniveau, at anerkende behovet for nye organisatoriske tilgange, der relaterer sig til selvstyre, deltagelse og samarbejde (for en lignende konklusion, se Clausen & Olsén 2000). Der er nødt til at være en fælles forståelse af, at de traditionelle bureaukratiske antagelser, der begrænser selvstyre og deltagelse til det daglige arbejdes domæne, og som begrænser samarbejde til spredning af 'top-down'-information, ikke længere svarer til behovene i det daglige arbejde. De forskningsmæssige indgreb, der er diskuteret i denne artikel, har i den forstand udgjort et 'wake-up call' for case-organisationerne. Selvom der var bevidsthed om manglen på individuel og kollektiv udvikling, har det ikke været uproblematisk at anerkende de herskende bureaukratiske organisatoriske antagelser som årsagen til disse problemer.

Men hvordan ville post-bureaukratiske organisatoriske tilgange og praksisser så se ud? Casestudierne viser, at et vigtigt karakteristika ved en post-bureaukratisk organisation er dens vedvarende evne til at forvandle, snarere end dens tillid til forudsigelige, upersonlige organisatoriske praksis-

ser. Medarbejdere og ledelse er nødt til, på en samarbejdsorienteret måde, at gå ind i diskussioner om arbejdsfunktioner, opgaver og enkelte medarbejders ideer. Fra medarbejderens synspunkt, kan sådanne diskussioner hjælpe med at forme hendes rolle og opgaver i en mere forståelig, håndterbar og meningsfuld retning. Set fra hele arbejdsorganisationens synspunkt muliggør sådanne diskussioner, at medarbejdere kommer frem med deres ideer, at de deler dem med hinanden og viderebearbejder dem i fællesskab. Dette understøtter kollektiv læring og holder også arbejdsorganisationens institutionaliserede tilgange og praksisser i bevægelse; medarbejdere har mulighed for at diskutere og sætte spørgsmålstejn ved den måde tingene fungerer på. Fora og værktøjer i forhold til sådan en samarbejdsorienteret arbejdsorganisationsudvikling skal skabes helt bevidst; møder med ledelsesmonologer skal udvikles i retning af dialog om aktuelle spørgsmål vedrørende arbejdsgangen. På den måde opstår regenerativt arbejde og kollektiv læring, ikke fordi de er skabt indenfor en post-bureaukratisk organisation, snarere fordi de vedvarende bliver søgt efter her indenfor.

## NOTER

1. Den forskning, der præsenteres her, er støttet af Marie Curie Intra-European Fellowship indenfor rammerne af The 6th European

Community Framework Programme og ligeledes af Rådet för Arbetslivsforskning, Svenska Institutet og VINNOVA.

## REFERENCER

Allvin, M., G. Aronsson, T. Hagström, G. Johansson, U. Lundberg & E. Skärstrand (1998): Gränslöst arbete eller arbetets nya gränser – Delstudie 1, i *Arbete och Hälsa*, 21/1998.

Antonovsky, A. (1987): Health promoting factors at work – The sense of coherence, i R. Kalimo, M.A. El-Batawi & C.L. Cooper (red.): *Psychosocial factors at work and their relation to health*, Geneva, World Health Organisation, 153-167.

- Backström, T., F.M. van Eijnatten & M. Kira (2002): A complexity perspective, i P. Docherty, J. Forslin & A.B. Shani (red.): *Creating sustainable work systems – Perspectives and practices*, London, Routledge, 65-75.
- Barley, S.R. & P.S. Tolbert (1997): Institutionalization and structuration – Studying the links between action and institution, i *Organization Studies*, 18/1, 93-117.
- Billett, S. (2001): Learning through work – Workplace affordances and individual engagement, i *Journal of Workplace Learning*, 13, 5/6, 209-214.
- Clausen, C. & P. Olsén (2000): Strategic management and the politics of production in the development of work – A case study in a Danish electronic manufacturing plant, i *Technology Analysis & Strategic Management*, 12, 1, 59-74.
- Cresswell, J.W. & D.L. Miller (2000): Determining validity in qualitative inquiry, i *Theory into Practice*, 39, 3, 124-130.
- Crossan, M.M., H.W. Lane & R.E. White (1999): An organizational learning framework – From intuition to institution, i *Academy of Management Review*, 24, 3, 522-537.
- Csikszentmihalyi, M. (1990): *Flow – The psychology of optimal experience*, New York, Harper Perennial.
- Docherty, P., J. Forslin, A.B. Shani & M. Kira (2002): Emerging work systems – From intensive to sustainable, i P. Docherty, J. Forslin & A.B. Shani (red.): *Creating sustainable work systems – Perspectives and practices*, London, Routledge, 3-14.
- Ellström, P.-E. (2003): Developmental learning – A condition for organizational learning, i B. Nyhan, M. Kellher, P. Cressey & R. Poell (red.): *Facing up the learning organization challenge – Key issues from a European perspective, Volume II*, Cedefop Reference series, 41-II, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 22-32.
- Emans, B. (2004): *Interviewing – Theory, techniques and training*, Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Frieling, E., H. Bernard, D. Bigalk & R.F. Müller (2005): *Entwicklung eines Lernförderlichkeitsindex*, Kassel, Institute of Industrial Science, University of Kassel (unpublished).
- Forslin, J. (2000): Regenerativt arbeid, i S. Einarssen, & A. Skogstad (red.): *Det gode arbeidsmiljø*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Greenwood, D.J. & M. Levin (1998): *Introduction to action research – Social research for social change*, Thousand Oaks, California, SAGE Publications.
- Hackman, J.R., G. Oldham, R. Janson & K. Purdy (1982): A new strategy for job enrichment, i H.L. Tosi & W.C. Hamner (red.): *Organizational behavior and management – A contingency approach*, New York, John Wiley & Sons, 423-441.
- Heckscher, C. (1994): Defining the post-bureaucratic type, i C. Heckscher & A. Donnellon (red.): *The post-bureaucratic organization – New perspectives on organizational change*, Thousand Oaks, California, SAGE Publications, 14-62.
- Howard, A. (1995): Rethinking the psychology of work, i A. Howard (red.): *The changing nature of work*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 511-555.
- Kallinikos, J. (2003): Work, human agency and organizational forms – An anatomy of fragmentation, i *Organization Studies*, 24, 4, 595-618.
- Karasek, R. & T. Theorell (1990): *Healthy work – Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, New York, Basic Books.
- Kira, M. (2003): *From good work to sustainable development – Human resources consumption and regeneration in the post-bureaucratic working life*, A doctoral dissertation, Stockholm, Royal Institute of Technology, Department of Industrial Economics and Management.
- Nonaka, I. (1994): Dynamic theory of organizational knowledge creation, i *Organization Science*, 5, 1, 14-37.
- Ransome, P. (1996): *The work paradigm*, Aldershot, Avebury.
- Reason, P. & H. Bradbury (2001): Introduction: inquiry and participation in search of a world worthy of human aspiration, i P. Reason & H. Bradbury (red.): *The handbook of action research – Participative inquiry and practice*, London, SAGE Publications, 1-14.
- Sandberg, J. (2005): How do we justify knowledge produced within interpretive approaches?, i *Organizational Research Methods*, 8, 1,

41-68.

Skule, S. (2004): Learning conditions at work – A framework to understand and assess informal learning in the workplace, i *International Journal of Training and Development*, 8, 1, 8-20.

Stenbacka, C. (2001): Qualitative research requires quality concepts of its own, i *Management Decision*, 39, 7, 551-555.

Thorsrud, E. & F.E. Emery (1969): *Medinflytande och engagemang i arbetet – Norska försök med självstyrande grupper*, Stockholm, Utvecklingsrådet för Samarbetsfrågor.

Wenger, E. (2004): *Learning for a small planet – A research agenda*, Version 1.1, A paper published on the Internet page: <http://www.ewenger.com/research/index.htm>.

Oversat af *Ina Lohse*

**Mari Kira** er M.Sc., Lic. Sc. og ph.d. (fra Finland og Sverige), EU-gæsteforsker ved Institut for Industriel Videnskab, Kassel Universitet.  
e-mail: [mari.kira@ifa.uni-kassel.de](mailto:mari.kira@ifa.uni-kassel.de)