

Revitalisering af Socioteknikken

– social kapital, samarbejde og sociale relationer

Socioteknikken har siden 1950'erne dannet rammen om en reformbevægelse med henblik på at skabe 'det gode arbejde'. En reformbevægelse som betoner vigtigheden af og muligheden for at udvikle et arbejdsliv der skaber både produktivitet og trivsel. Dette temanummer beskæftiger sig med nye udviklinger indenfor socioteknikken.

Socioteknikken har gennemgået en lang udviklingsproces siden 1950'erne. Det oprindelige fokus var som navnet antyder, at skabe et godt samspil mellem virksomhedens sociale og tekniske system. Men i Norden fik især Thorsrud og Emerys jobpsykologiske krav – som blandt andet vægter udvikling, indflydelse, mening og læring i arbejdet – stor indflydelse på det skandinaviske arbejdslivs udvikling. De dannede grundlaget for nye forestillinger om design af både jobs og organisationer. Denne forståelse var også et af de vigtigste grundlag for Karaseks Krav-Kontrol model, som siden 1980'erne har dannet den forståelsesmæssige ramme for arbejdet for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø (se også Hvid et al. 2010; Hasle og Sørensen 2013). Disse krav udgjorde også et vigtigt grundlag for nye paradigmer for arbejdet formuleret først som 'det gode arbejde' (Hvid 1991) og efterfølgende som 'det udviklende arbejde' (Hvid & Møller 1998).

I de senere år er der gjort mange bestræbelser på teoretisk at forny socio-teknikken og Krav-Kontrol modellen. Dette må ses i lyset af udviklingen i det moderne arbejde, hvor de sociale relationer i høj grad er under opbrud og samtidig kommer til at betyde sta-

dig mere for udførelsen af arbejdet. For eksempel ledes der i højere grad igennem selvledelse og selvansvarliggørelse, ligesom der med øget kundeorientering, virtualisering og nedbrydning af virksomhedens grænser ses en udvikling mod mere komplekse sociale relationer, hvor den enkelte i stadig højere grad skal udøve sit arbejde gennem relationer med andre mennesker, og i stadig mindre grad kan nøjes med blot at udføre de opgaver som bliver tildelt af ledelsen.

Det har blandt andet resulteret i et øget fokus på betydningen af sociale relationer på arbejdspladsen for arbejdsmiljø, trivsel og opgaveløsning. Det kommer fx til udtryk i nye koncepter såsom social kapital og relationel koordinering (Kristensen et al. 2013; Hasle et al. 2010; Olesen et al. 2008; Gittel 2009). Men også i forskellige forsøg på at videreudvikle Krav-Kontrol modellen så den i højere grad inddrager de sociale relationer i arbejdet (se fx Hvid 2010).

De to begreber har forskellige rødder og udspringer af forskellige erkendelsesinteresser. Mens social kapital primært henter inspiration fra Robert Putnams ideer om fælles normer og sociale netværk som en ressource på (lokal)samfundsniveau, er Jody Gitells begreb om relationel koordinering ud-

sprunget af organisations- og ledelsesteori og ideer om udvikling af 'high performance organizations', særligt indenfor komplekse organisationer præget af relationelt arbejde, som fx hospitaler. Begge bygger imidlertid på forestillinger om at styrke den fælles indsats for at opnå et fælles mål, med henblik på at opnå en win-win situation hvor trivsel og øget produktivitet går hånd i hånd. Både social kapital og relationel koordinering er udviklet i tæt samspil med praksisfeltet og er også omsat til målemetoder som kan måle niveauet af henholdsvis social kapital og relationel koordinering. Og målinger kommer dermed til at spille en vigtig rolle for den måde, hvorpå de to begreber bevæger sig ud i feltet.

I dette temanummer sætter vi fokus på denne nye udvikling i socioteknikken. Fokus på sociale relationer rejser flere spørgsmål. Først det banale spørgsmål: Hvad kommer der egentlig ud af at arbejde med social kapital og relationel koordinering? Dernæst kunne vi spørge, hvordan de sociale relationer og deres kvalitet egentlig forstås? Og hvad måles der i givet fald med de to begreber? Besvarelsen af denne type spørgsmål hænger nøje sammen med overvejelser over hvordan man øger social kapital/forbedrer den relationelle koordinering. Målinger producerer primært diagnoser, en karakteristik af tingenes tilstand, men giver ikke i sig selv anvisninger til handling.

Begreberne social kapital og relationel koordinering lægger i nogen grad op til, at det er på det normative og kommunikative felt vi skal gribe ind, når vi skal forandre kvaliteten af de sociale relationer. Men spørgsmålet er hvilken rolle andre, mere strukturelle forhold har for de sociale relationer. Med udgangspunkt i det sociotekniske univers kunne man også spørge: Hvordan hænger de sociale relationer mellem ledelse og medarbejdere, og medarbejdere og faggrupper imellem sammen med

design og organisering af arbejdet, som i stor udstrækning er med til at strukturere relationerne og det sociale samspil? Hvilken rolle spiller muligheder for udvikling og læring i arbejdet? Og ej at forglemme: Hvilken plads har demokratisering af arbejdet? Selvom vi snakker win-win er det vigtigt ikke at glemme den grundlæggende magtassymmetri som præger relationer i organisationer, og at win-win muligheder ikke nødvendigvis realiseres blot fordi man nu kalder tilgangen for social kapital eller relationel koordinering.

Fire artikler i dette nummer adresserer på forskellig vis (nogle) af disse spørgsmål.

Social kapital har i de senere år været brugt som redskab og katalysator for forandringsprocesser på danske virksomheder. Peter Hagedorn-Rasmussen diskuterer i sin artikel, hvad der sker i disse processer. Skabes der faktisk virksomheder med øget social kapital? Forfatteren argumenterer for en større opmærksomhed på det skift der sker, når social kapital fra at være et begreb der skal sætte os i stand til forstå sociale relationer og dynamikker på virksomhedsniveau, bliver et styringsværktøj og ledelseskoncept. Artiklen præsenterer først en kort analyse af, hvordan konceptet blev 'opfundet' og nyfortolket af forskere i en dansk arbejdslivskontekst. I denne proces udforskes og dokumenteres en eventuel bro mellem produktivitet og kvalitet på den ene side og psykisk arbejdsmiljø på den anden side. Dernæst analyseres med udgangspunkt i en nyinstitutionel forståelse, hvordan social kapital som koncept oversættes og transformeres, når det tages i anvendelse i forskellige kontekster. Det empiriske grundlaget for analysen er en kortlægning af 57 projekter og indsatser der beskæftigede sig med social kapital, hvoraf seks blev udvalgt til dyberegående casestudie. En hovedpointe er at social kapital på nogle måder er en black box; der er ikke udviklet en forståelse

af hvordan social kapital skabes, og dermed kan der med social kapital som overskrift sættes gang i meget forskellige typer af forandringsprocesser. Mange kan selvsagt skabe et bedre arbejdsliv, men Hagedorn-Rasmussen peger også på nogle paradoksale træk og faldgruber. For det første sker der en projektificering af social kapital; at det opfattes som et quick fix, som med en tidsafgrænset indsats kan løse organisationens problemer. For det andet at social kapital i nogle tilfælde kan komme til at spænde ben for sig selv, således at forandringsprocessen fører til mindre social kapital. Forfatteren opfordrer til et større fokus på de oversættelsesprocesser, hvor social kapital omsættes til praksis.

Målinger er som nævnt blevet et væsentligt omdrejningspunkt i det praktiske arbejde med relationel koordinering og social kapital, og to artikler beskæftiger sig indgående med mulighederne for at måle relationel koordinering. Albertsen, Wiegman og Limborg undersøger forholdet mellem måling af social kapital og relationel koordinering. De peger på at der teoretisk er betydelige overlap mellem de to begreber. Albertsen et al. argumenterer for at social kapital må opfattes som en beskrivelse af et relativt overordnet fænomen i en organisation, mens relationel koordinering er designet til at kortlægge relationer mellem bestemte grupper i en organisation. Måling af relationel koordinering er dermed potentielt tættere på det praktiske arbejdspladsniveau. Spørgsmålet er imidlertid om relationel koordinering som det mere konkrete fænomen medieres af den sociale kapital i organisationen. Dette spørgsmål søger forfatterne at besvare på grundlag af en empirisk undersøgelse af social- og sundhedsmedarbejdere fra fem kommuner hvor der både er målt social kapital og relationel koordinering. Resultaterne bekræfter at der er en betydelig korrelation mellem de to fænomener. Resultaterne

peger desuden på at social kapital har en betydelig sammenhæng med psykisk velbefindende, oplevet kvalitet i arbejdet og involvering i arbejdspladsen. Dermed har social kapital målt som samarbejdsevne, tillid og retfærdig stor betydning for medarbejderne, men forfatterne peger også på at de tre begreber må antages at udgøre en slags samlet bedømmelse af arbejdspladsen og at målinger dermed får en meget overordnet karakter som det er vanskeligt at handle på. Her åbner relationel koordinering muligheder for at være mere konkret idet en måling kan identificere de relationer som på den ene eller anden måde er problematiske.

Edwards og Lundstrøm finder imidlertid i deres bidrag at anvendelse af målinger af relationel koordinering til at påvise effekter af indsatser kan være ganske problematisk. Mens de indledende målinger som påvist af Albertsen et al. synes at give et godt grundlag for at identificere problematiske relationer, bliver det vanskeligere når der skal måles effekt. Edwards og Lundstrøm har gennemført før- og eftermålinger af 11 forandringsprojekter på afdelinger på to hospitaler. Samtidig har de ved hjælp af historieværksteder foretaget en kvalitativ undersøgelse af de forandringer som har fundet sted. Ved den sidstnævnte metode kunne projektdeltagerne fortælle om relativt omfattende og betydningsfulde forandringer, mens målingerne af relationel koordinering kun viste ganske små og ikke signifikante ændringer. Forfatterne peger derfor på at målemetoden tilsyneladende ikke er særlig følsom overfor konkrete arbejdspladsændringer. Der kan være flere årsager hertil: Konkrete ændringer vedrører ofte enkelte aspekter af arbejdet, mens mange andre i hvert fald i første omgang ikke berøres, alle medarbejdere bliver sjældent berørt af ændringerne og målingen belyser forholdet mellem forventninger og oplevet praksis som ikke nødvendigvis

i en mere generel sammenhæng ændres. Anvendelse af relationel koordinering som effektmål skal derfor ske med betydelig varsomhed. Der skal ske en klar afgrænsning af deltagerkredsen og spørgsmålene skal tilpasses den konkrete kontekst.

Mens Albertsen et al. netop fremhæver relationel koordinerings tætte relation til praksis, peger Edwards og Lundstrøm altså på at målinger stadig kan være for generelle når konkrete forandringsprojekter skal evalueres. Begge artikler peger således på, at relationel koordinering har et potentiale i forbindelse med konkrete arbejdslevsprojekter, men at målinger skal håndteres med varsomhed. I modsat fald ender man med tvetydige resultater som der måske bruges stor energi på at fortolke, men som næppe bidrager væsentligt til konkrete forbedringer.

Heidi Enehaugs artikel diskuterer de sociale relationer i virksomheden ud fra en anden vigtig optik indenfor socioteknikken, nemlig som et spørgsmål om *udvikling og læring*. Her er tale om et teoretisk bidrag, hvor forskellige begrebsverdener sammenholdes, men ud fra et perspektiv om at dette kan og bør understøtte udviklingen af nye praksisser i bestræbelsen på skabe et godt og helsefremmende arbejdsmiljø. Enehaug påpeger, at der i et arbejdsmarked præget af en øget hyppighed af omstrukturering er behov for en samlet indsigt i, hvordan stressfaktorer i forskellige typer af arbejde, coping kapaciteter og læring spiller sammen, og hvordan elementer i det psykosociale arbejdsmiljø kan påvirke organisationens evne til at lære. Hun argumenterer således for en sammenkobling mellem teorier om organisatorisk læring og psykosocialt arbejdsmiljø. I sine historiske læsninger af disse teoretiske felter viser hun, hvordan den oprindelige sociotekniske teori med fokus på indflydelse, demokrati og sociale systemer har ligheder med Ar-

gyris og Schöns action-orienterede model for organisatorisk læring, og hun fremhæver hvordan Karaseks Krav-Kontrol model bygger på bestemte forståelser af læring. Faktisk har teorierne om organisatorisk læring og psykosocialt arbejdsmiljø fælles rødder, men kan siges at have udviklet sig i forskellig retning, den ene med vægtning af et udviklingsperspektiv og den anden af et belastningsperspektiv. Men mens det organisatoriske læringsperspektiv med sit syn på stress og ubehag som en forudsætning for action læring synes at savne et mere avanceret begreb om stress, tilbyder dette perspektiv et bedre blik for organisatoriske ressourcer for læring mangfoldighed og mening. Netop der ligger potentialet i en sammenkobling.

De sidste to artikler er udenfor tema.

Jeppe L. Møller, Pernille Hohnen, Jeppe Z.N. Ajslev & Agnete M. Hansens artikel har fokus på arbejdsvilkår i hjemmeplejen. Udgangspunktet for artiklen er, at den offentlige hjemmepleje er under store forandringer, ved at leveringen af ældrepleje ikke længere er forbeholdt den offentlige sektor, men i lige så høj grad varetages af private enheder, samtidig med at finansieringen og ansvaret for service til den enkelte borger er kommunernes. Denne restrukturering af ældreplejen skaber ikke kun en række administrative udfordringer for de danske kommuner. Udviklingen er samtidig med til at udfordre arbejdsforhold, arbejdsmiljø samt indholdet og orienteringen i plejearbejdet. Artiklen bygger på tre cases, to offentlige og et privat plejehjem. I artiklen anvendes begreberne indre og ydre markedsgørelse og der ses på, hvordan processerne påvirker arbejdsvilkår, professionel omsorg og service over for borgerne. Analyserne i artiklen peger på at indre markedsgørelse betyder, at der organisatorisk etableres flere selvstændige enheder og praksisser, der påvirker orienteringen i plejen forskelligt. Den ydre

markedsførelse betyder, at magtrelationen mellem omsorgsgiver og omsorgstager ændres, således at der sker et ryk mod service og væk fra omsorg. Artiklens resultater peger derved på at ejerforhold kan have betydning for selve kvaliteten af omsorgsarbejdet.

I den sidste artikel går Kathrine Skoland nærmere ned i spørgsmålet om sammenhængen mellem klasser og arbejdsliv. Hun bygger således videre på klassiske arbejds-sociologiske undersøgelser fra 1950'erne til 1970'erne i sin artikel. Skoland beskæftiger sig med hvorvidt det er meningsfuldt at tale om klasseforskelle i nutidens norske arbejdsliv. Studiet er Bourdieus-inspireret og undersøger den sociale kapitalstruktur nærmere. Hovedspørgsmålene er, hvordan kan Bourdieus teori give indblik i fordeling af magt og indflydelse på arbejdspladsen, og om der findes en intern social klassestruktur i virksomheden som følger strukturen af standpunkter og holdninger der eksisterer eksternt. Artiklen er baseret på en kultur- og arbejdsmiljøundersøgelse i den norske olieindustri, og via korrespondance-analyse afdækkes en tredimensionel social struktur på virksomheden.

Undersøgelsen viser at et arbejdsmiljø, der er præget af lille variation, lav udvikling og indflydelse ofte karakteriserer de mindre privilegerede, hvorimod et arbejdsmiljø med stor variation og høj grad af indflydelse karakteriserer de privilegerede.

Skoland peger derved i sin artikel på, at der både er vindere og tabere af det norske olieeventyr, og at det fortsat giver mening af tale om klasseforskelle i arbejdslivet.

Temanummeret afsluttes med en kronik, hvor Helge Hvid diskuterer socioteknikkens muligheder som fremtidig reformbevægelse. Han tager udgangspunkt i et nyt forsøg på at reformulere og udbrede socioteknikken, nemlig EU's bestræbelser på under overskriften *Workplace Innovation* at fremme udbredelsen af sociotekniske principper. Han diskuterer i kronikken muligheder og betingelser for at dette kan lykkes, og fremfører to betingelser. For det første må socioteknikken klart kunne adskille sig fra andre managementteorier og samtidige trends. Han peger her fx på socioteknikkens særlige autonomibegreb som ikke må forveksles med selvledelse, og på dens begreb om kerneopgaven som knytter sig til bidraget til samfundsmæssig nytte. For det andet er det vigtigt at fastholde en opmærksomhed på at socioteknikken udfolder sig i en kontekst præget af magtasymmetri. Derfor bliver overvejelser over mulige stakeholdere og alliancer, der vil støtte udbredelsen af socioteknikken, vigtige.

God Læselyst

Annette Kamp, Peter Hasle og Pernille Tanggaard Andersen

REFERENCER

- Gittell, J. H. (2009): *High performance health care – using the power of relationship to achieve quality, efficiency and resilience*, New York, McGraw-Hill.
- Hasle, Peter & Ole Sørensen (2013): Employees as individually and collectively acting subjects – key contributions from Nordic Working Life Research, *Nordic Journal of Working Life Research*, 3, 9-30.
- Hasle, Peter, Eva Thoft & Kristian Gylling Olesen (2010): *Ledelse med social kapital*, København, L&R Business.
- Hvid, Helge S. (1991): *Det gode arbejde*, København, Fremad.
- Hvid, Helge S. & Niels Møller (1998): *Det udviklende arbejde*, København, Gyldendal.

Hvid, Helge S. et al. (2010): Associational control: Between self-management and standardization in the financial sector, *Economic and Industrial Democracy*, 31, 4, 639-659.

Kristensen, Tage Søndergård et al. (2013): Jobbet eller arbejdspladsen – hvad betyder

mest? En Analyse af social kapital i folkeskoler, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 15, 3, 62-77.

Olesen, Kristian Gylling et al. (2008): *Virksomhedens sociale kapital – Hvidbog*, København, Arbejdsmiljørådet & Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.