

## Kronik

# Socioteknik som samfundsforandring

Helge Hvid

Socioteknikken har gjort sig gældende siden 1950'erne, og har siden da gang på gang forsøgt at relancere sig selv. Nyere eksempler på sådanne relanceringer er den danske version af virksomhedens sociale kapital, Gittells begreb om relationel koordinering og arbejdspladsbaseret innovation, som EU-kommissionen søger at lancere. Jeg vil her give mit svar på tre spørgsmål: a) Hvad er socioteknikkens grundprincipper? b) Hvorfor er det så svært at skabe opbakning til disse grundprincipper? c) Har socioteknikken en fremtid som samfundsforandrende kraft?

### Socioteknik version 2012

Socioteknikken blev etableret i de første år efter 2. verdenskrig af de to briter, Trist og Bamforth. Siden da er socioteknikken blevet relanceret gang efter gang. Nye elementer er kommet til, men både

de oprindelige visioner og dimensioner er blevet bevaret. I præsentationen af hvad socioteknik er, vil jeg tage udgangspunkt i socioteknikkens nyeste version, 'workplace innovation', for derefter at vende tilbage til socioteknikkens rødder.

#### Workplace innovation

##### Arbejdsorganisation

- Autonomi i det enkelte job
- Selvstyrende grupper
- Integration af teknologi
- Fleksibelt arbejde

##### Læring, refleksion og innovation

- Kontinuerlige forbedringer
- Innovation gennem involvering
- Læring og udvikling
- Videndeling

##### Organisatoriske strukturer og systemer

- Reduktion af organisationens mure og lofter
- Retfærdighed og lighed
- Understøtte medarbejderinitiativer
- Tillid

##### Partnerskab på arbejdspladsen

- Dialog
- Valgte repræsentanters deltagelse
- Involvering i forandring
- Åbenhed og kommunikation
- Integration af tavs og strategisk viden

*Det femte element*, som er en kombination af de fire ovennævnte elementer. Det siges, at medarbejdere, arbejdsgivere og samfund vil opnå det fulde udbytte af 'workplace innovation' når disse fire elementer kombineres i et net af gensidigt understøttende praksisser.

I 2012 lykkedes det, efter et omfattende lobbyarbejde, at gøre 'workplace innovation' til et indsatsområde støttet af EU-kommissionen. 'Workplace Innovation' er en ny betegnelse for socioteknik. For at stimulere udbredelsen af sociotekniske principper er 'European Workplace Innovation Network' (EUWIN) blevet etableret med støtte fra kommissionen. Dette netværk, som består af ledere, medarbejderrepræsentanter, erhvervsorganisationer og forskere, skal promovere 'workplace innovation'. Der er for så vidt ikke mange nye ideer i EUWIN; men veletablerede begreber i den sociotekniske tradition er blevet samlet under én hat. EUWIN præsenterer 'Workplace Innovation' i fem dimensioner.

EUWIN vil gerne promovere det columbusæg socioteknikken lagde helt tilbage i 1950'erne: Socioteknikken anviser organisationsprincipper og sociale relationer på arbejdspladserne, som på en gang a) øger produktivitet gennem bedre ressourceudnyttelse og mere innovation, b) forbedrer arbejdslivets kvalitet: mere sundhed, mere læring, som alt sammen vil fastholde medarbejdere i beskæftigelse og øge livskvaliteten og c) øger velfærdsstatens skatteindtægter og reducerer dens omkostninger på social- og sundhedsområdet. Socioteknik er i sin selvopfattelse win-win-win – både arbejdsgivere, lønmodtagere og staten har interesse i at promovere de sociotekniske principper.

### **Socioteknik som social bevægelse**

Socioteknikken blev etableret i de første år efter 2. verdenskrig af Trist og Bamforth, der gennemførte nogle eksperimenter i de britiske kulminer (Trist & Bamforth 1951). Umiddelbart efter krigen var minerne blevet nationaliseret, og der blev investeret omfattende i at effektivisere produktionen. De tidligere selvstyrende sjak blev opløst, nye maskinsystemer blev introduceret, og

arbejdet blev organiseret efter tayloristiske principper. Det var ikke længere den sociale organisering (det sociale system), der skabte sammenhængen i produktionen, men det tekniske system. Den enkelte arbejder blev et vedhæng til maskinerne. Arbejderne oplevede ifølge Trist og Bamforth en *isoleret afhængighed*, hvor den enkeltes arbejdsindsats var afhængig af alles arbejdsindsats, men ingen af arbejderne havde mulighed for at påvirke, hvad der skete i andre dele af produktionskæden.

Trist og Bamforth ville genskabe en balance mellem det sociale og det tekniske system (deraf socioteknik) ude at rulle tiden tilbage. De afprøvede derfor et alternativt produktionsprincip, hvor man stadig anvendte avanceret teknologi, men hvor en gruppe af arbejdere var ansvarlige for et sammenhængende produktionsforløb. Alle arbejdere blev gradvist oplært i alle funktioner. Det gjorde det muligt, at den enkelte kunne lægge sin arbejdsindsats, hvor der var størst behov. Arbejdet blev varieret, og minearbejderne kunne igen styre deres eget arbejde. Ifølge Trist og Bamforth blev den *isolerede afhængighed* afløst af *ansvarlig autonomi*.

Trist og Bamforth kunne dokumentere, at det sociotekniske organisationsprincip skabte mere effektive arbejdsgange end det tayloristiske. Det gjorde dog ikke noget større indtryk på mineselskaberne. De fortsatte med at organisere arbejdet efter tayloristiske principper.

Trist og Bamforths arbejde blev udgangspunkt for noget, man kan kalde en social bevægelse med tilslutning fra ledere og fagforeninger, konsulenter, forskere på tekniske universiteter og forskere i arbejdspsykologi, organisation, ledelse og sociologi. En social bevægelse, som har sat sig spor, men som aldrig er kommet til at dominere ledelses- og organisationstænkning. I årenes løb har socioteknikken gjort sig gældende un-

der forskellige navne: 'Quality of working life' i den angelsaksiske verden i 1970'erne og 1980'erne. Senere hen er andre engelsksprogede betegnelser kommet til: 'High Performance Work Systems', 'High Involvement Work Systems', 'Workplace Innovation', 'Sustainable Work Systems'. I Danmark havde vi i 1970'erne vores egne samarbejdsforsøg, inspireret fra Norge. Vi havde 'det udviklende arbejde' i 1990'erne, 'social kapital' i 00'erne og 10'erne, relationel koordinering i 10'erne. Også indsatsen omkring psykisk arbejdsmiljø har været påvirket af den sociotekniske tradition: Der har været en udbredt antagelse om, at indflydelse og læringsmuligheder i arbejdet giver et godt psykisk arbejdsmiljø.

Der er gået mere en 60 år siden Trist og Bamforth udløste startskuddet til den sociotekniske bevægelse. Arbejdet har ændret sig radikalt, og mange nye begreber er kommet på banen. Men kikker man tilbage på, hvad de gamle skrev, må man også konstatere, at de allerede dengang havde fat i meget af det, der i dag, under nye betegnelser, fremstilles som epokegørende. Indflydelse, læringsmuligheder og social støtte var vigtige og velkendte elementer i socioteknikken. Men også tillid, samarbejde og relationel koordinering var vigtige parametre i Trist og Bamforths arbejde. Ligeledes var det efter Trists opfattelse vigtigt, at mennesker i arbejde føler, at det de gør fører til en ønskelig fremtid (Amble 2012). Arbejdet skal være meningsfuldt i forhold til det samfund, man lever i.

### **Fornuften har trange kår**

På trods af socioteknikkens indlysende fornuft, går det meget trægt med at få de sociotekniske principper udbredt. Kritisk orienteret arbejdslivsforskning har igennem hundredevis af casestudier dokumenteret, hvordan standardisering og taylo-

risering breder sig. Hvordan der gennem usikre ansættelsesforhold skabes splittelse og frygt blandt medarbejderne. Og hvordan magtudøvelse bliver stadig mere sofistikeret. Også studier, der er tæt knyttet til den sociotekniske tradition dokumenterer, at det går den forkerte vej. EUROFOND gennemfører med fem års intervaller studier af arbejdsforholdene i Europa. Disse studier baserer sig i høj grad på Karaseks berømte krav/kontrol model, som trækker på socioteknikkens tankegang. Ifølge disse studier har den generelle tendens i arbejdets udvikling i Europa lige siden 1995 været højere arbejdstempo, mindre indflydelse i arbejdet og færre muligheder for at lære nyt. Billedet er lidt mindre dystert for de nordiske lande end for Europa som helhed (Lopes et al. 2014, Oinas et al. 2012).

Forskningen peger således entydigt på, at galskaben breder sig: Principper for arbejdsorganisation og ledelse, der skaber dårlig produktivitet og usunde, dequalificerende og utrygge arbejdsforhold og flere omkostninger for de trængte velfærdsstater, flourer i stadig større omfang.

Forsvarerne for socioteknikken forsøger at bekæmpe galskaben med fornuft: Der er lavet en lang række af undersøgelser, der dokumenterer, at socioteknik kan betale sig for alle parter. Logikken er simpel: Det kan bedre betale sig at bruge alle medarbejdernes ressourcer i stedet for kun at bruge en lille del af dem, når arbejdsgiveren nu alligevel har betalt for dem. Og medarbejderne bliver ikke slidt, men udvikler sig ved at blive brugt på en mangfoldig måde. Dokumentationen af denne simple logik er omfattende. Logikken er bl.a. blevet dokumenteret i Appelbaums bog, der relancerede socioteknikken under betegnelsen High Performance Work Systems (Appelbaum et al. 2000). Der er lavet adskillige review (opsamlinger) af undersøgelser, som dokumenterer en positiv sammenhæng mellem

socioteknik og produktivitet (Totterdill 2009; Boxall & Macky 2009; Savage 2001; Brödner & Latniak 2002). Herhjemme har Kristensen (2009) lavet et review over studier af sammenhængen mellem trivsel og produktivitet, som trækker mange studier frem, der dokumenterer en sammenhæng mellem socioteknisk arbejdsorganisering og produktivitet. Selv om der er metodiske problemer ved at lave undersøgelser af produktionskoncepters effekt (Boxall & Macky 2009), og selv om det måske er for vidtgående at påstå, at sociotekniske principper er produktivitmæssigt overlegne i alle tilfælde, så er der ingen tvivl om, at socioteknik er god forretning i meget store dele af produktion og service.

Historien viser, at rationelle økonomiske argumenter ikke er tilstrækkelige til at gøre socioteknikken stueren. Derfor satser man i EUWIN på at udbrede de sociotekniske principper gennem eksemplets magt, og EUWIN er efter min opfattelse nok det mest lovende aktuelle eksempel på aktiviteter for udbredelse af socioteknisk tankegang. Et problem ved EUWIN's tilgang er dog efter min opfattelse at 'workplace innovation', er meget bredt defineret og dermed ganske u håndterligt. Der lægges op til, at virksomheder på en gang skal arbejde med det enkelte jobs udvikling, med arbejdsgruppens udvikling, med læring og med formel og uformel indflydelse i virksomheden. Samtidig kan man argumentere for, at der stadig mangler nogle vigtige dimensioner i socioteknikken, som EUWIN præsenterer den. Mening, produktkvalitet og professionalitet er underspillet i EUWINs præsentation af socioteknikken. De mange enkeltelementer er for så vidt relevante og rigtige, men det er uklart, hvad der er socioteknikkens kerne eller grundfilosofi.

For at udbrede socioteknikken er det efter min vurdering nødvendigt at være mere præcis, når det gælder socioteknikkens grundværdier og grundperspektiver.

Værdier og grundprincipper, som kan være guidende på alle niveauer i organisationen, og som både skal gøre sig gældende i udformningen af det enkelte job, i de sociale relationer, i organisationen, i ledelse og i relation til omverdenen.

## Socioteknikkens værdimæssige fundament

Socioteknikkens værdimæssige fundament blev allerede formuleret af Trist og Bamforth i 1951. Det centrale begreb var, som tidligere nævnt, *ansvarlig autonomi*. Mange kritisk orienterede arbejdslivsforskere vil tage afstand fra det begreb. Ansvarlig autonomi bruges nemlig af og til som synonym for selvledelse, og der har været en omfattende kritik af den disciplinering, der kan være en følge af selvledelse. En kritik der allerede blev femført i den bog, der kom til at udgøre startskuddet for Critical Management Studies (Alvesson & Willmott 1992). Medarbejderne bliver, i teams eller individuelt, ansvarlige for at bidrage til opfyldelsen af virksomhedens mål, som i nogle tilfælde er uklare, i andre tilfælde urealistiske. Ansvar for målopfyldelsen bliver ofte individualiseret og internaliseret. Det, der kaldes ansvarlig autonomi, bliver dermed til avanceret magtudøvelse. Selvledelse i denne form er imidlertid ikke 'ansvarlig autonomi', som det begreb fremføres i socioteknikken. Det vil være mere rigtigt at kalde denne form for selvledelse for påtvunget loyalitet.

I den sociotekniske tradition er a) autonomi noget, der skabes i autonome grupper og b) ansvarlighed noget, der hele tiden er til forhandling (jf. socioteknikkens demokrati-tradition).

Individer kan sjældent være autonome. Den enkeltes arbejde (og liv i øvrigt) står altid i forbindelse med andres arbejde (og liv i øvrigt), som man er afhængig af og samtidig bidrager til. Det selvledende individ vil

derfor, ligesom de minearbejdere, Trist og Bamforth undersøgte, i realiteten ofte befinde sig i en isoleret afhængighed.

Autonomi realiseres i et gensidigt forhold mellem gruppe og individ: Realiseringen af individuel autonomi kan kun ske igennem en autonom gruppe, og omvendt kan en gruppe kun være autonom, hvis den bidrager til individuel autonomi. I den sociotekniske gruppe passer den enkelte sit arbejde, som gruppen har bestemt, hun udvikler sig i sit arbejde, som gruppen har givet hende mulighed for, og den udvikling hun gennemgår, giver hende mulighed for at påvirke gruppens måde at arbejde på. Både individet og grupper lærer gennem praksis og dialog.

Teamorganiseret arbejde er blevet umådelig udbredt siden Trist og Bamforth lancerede de selvstyrende grupper; men mange teams lever ikke op til de sociotekniske idealer: Mange teams har en stærkt begrænset autonomi, fordi de enten er bundet til at udføre arbejdet efter givne standarder, eller omvendt fordi verden omkring dem er uforudsigelig, og de derfor hele tiden skal tilpasse sig nye krav og forventninger. Dertil kommer, at der i mange teams er en ganske fastlåst arbejdsdeling, som reducerer både den enkeltes og teamets udviklingsmuligheder.

Arbejdet er sjældent afgrænset til én gruppe. Mange indgår i forskellige grupper (eller praksisfællesskaber) – arbejdsgruppe, projektgruppe, faggruppe, ledelsesgruppe osv. Ligesom autonomien i den enkelte gruppe etableres i et dialektisk forhold mellem individ og gruppe, så etableres autonomien i organisationen igennem et dialektisk forhold mellem grupper: Der er forventninger til, hvad hver enkelt gruppe leverer; men samtidig kan den enkelte gruppe ændre disse forventninger gennem læring og udvikling. Når medarbejdere befinder sig i flere grupper, forøges læring og udvikling.

Ansvarlighed er socioteknikkens andet nøgleord. Den enkelte og gruppen er an-

svarlig overfor de forventninger, der stilles; men man er også ansvarlig for at påvirke disse forventninger. Her kan det være nyttigt at sætte de mere moderne grundbegreber i 'social kapital' i spil: tillid, samarbejde og retfærdighed. Den enkelte er en ansvarlig samarbejdspartner, der giver en hånd med, hvor det er nødvendigt (det er også hvad Gittel (2009) kalder relationel koordinering). Man fungerer tillidsskabende – gør hvad man siger og siger, hvad man gør. Man modarbejder uretfærdighed.

Ansvarlighed omhandler dog også det fjerde og samlende begreb i social kapital, nemlig 'arbejdets kerne'. Ansvar overfor arbejdsopgaven og ansvar overfor det produkt, der laves. Her kommer vi ud i noget meget stort og omfattende: Skolelæreren har sin del af ansvar for at undervisningsplanerne afvikles efter hensigten; men hun har også sin lille del af ansvaret for de kommende generationers oplysning og dannelse. Tjeneren har sin del af ansvaret for, at gæsterne får en god aften i restauranten; men han har også sin lille del af ansvaret for at reducere det fødevarerindustrielle kompleks' belastning af jordens ressourcer. Ansvarligheden omfatter ikke alene et ansvar overfor, hvordan der produceres, men også overfor hvad der produceres. En ansvarlighed, som miljøbevægelsen i årtier har søgt indarbejdet i hverdagslivet med sloganet 'tænk globalt, handl lokalt'. En ansvarlighed, som gradvist bliver indarbejdet i ledelseslagene gennem Corporate Social Responsibility. En ansvarlighed, som vil få større vægt i det daglige arbejde, hvis socioteknikkens principper efterleves.

Også i organisationer præget af ansvarlig autonomi er der behov for ledelse. Lars Klemsdal, der er norsk arbejdslivsforsker, har skrevet en interessant bog om ledelse i et socioteknik perspektiv (Klemsdal 2013). Sociotekniske organisationer er demokratiske i den forstand, at alle har indflydelse på

deres arbejde og arbejdspladsens udvikling. Der er en fare for, at sociotekniske organisationer forfalder til snak, uformelle beslutningskanaler og manglende beslutningsevne. Dette underminerer demokratiet, hvis demokrati er indflydelse på de beslutninger, der tages, og hvis der ikke kan tages beslutninger, så er der heller ikke noget demokrati. Derfor er ledelse måske endnu vigtige i en socioteknisk organisation end i en autoritær organisation. Ifølge Klemsdal er lederens rolle i en socioteknisk organisation er vigtig også i en socioteknisk organisation. Lederens rolle er ikke at tage beslutninger, men at gøre det muligt at beslutninger kan tages og fastholdes. Det skal være klart hvor beslutninger tages, hvordan der kan øves indflydelse på beslutningerne, og lederen skal sikre, at beslutninger fastholdes. Derudover siger Klemsdal, at lederen ikke skal gå forrest, men lede ved at følge. Her formulerer han en radikal udgave af det aktuelt populære begreb 'følgeskab' (Kellerman 2014).

## En kritisk konstruktiv tilgang

Store dele af arbejdslivet er blevet teamorganiseret, det er blevet almindeligt at involvere medarbejderne i introduktion af ny teknologi, og mange medarbejdere har fået et selvstændigt ansvar for at produktionsmål overholdes. Ganske ofte er denne tilsyneladende humanisering et avanceret udtryk for en mere sofistikeret magtudøvelse oppefra og ned med stigende arbejdspress, usikkerhed og en følelse af personlig utilstrækkelighed som konsekvens. Det er nødvendigt for socioteknikkens fortalere at kommunikere tydeligt, at ikke alt der skinner er guld, og ikke alt der har med teams og ansvarlighed at gøre er socioteknik.

Men samtidig er det også vigtigt, at socioteknikken er i stand til at udpege, hvornår det der skinner er guld. Socioteknikken må være i stand til at udpege eksempler

på succesfuld efterlevelse af sociotekniske principper. Og der er også mange eksempler på, at der gennemføres udvikling af arbejde og organisation, som ligger tæt på de sociotekniske principper. Der dannes arbejdsgrupper med reel autonomi, hvor både den enkelte og gruppen kan udvikle sig i overensstemmelse med de erfaringer, der gøres, og hvor der udvises omfattende ansvarlighed fra alles sider. Det er også vigtigt at studere disse tilfælde, så andre kan lære af dem, og de kan blive udbredt.

Som jeg allerede har været inde på, er arbejdslivsforskningens erfaringer med at få udbredt de sociotekniske principper dog ikke alt for gode. Trist og Bamforth dokumenterede for 60 år siden, at de sociotekniske principper gav en mere effektiv mindrift end de tayloristiske principper og et bedre arbejdsliv. Alligevel fortsatte mineselskaberne med at forfølge de tayloristiske principper. De mange efterfølgende studier af, at socioteknik kan betale sig både for virksomhed og medarbejdere, har ikke kunnet modvirke, at arbejdet i de sidste 15-20 generelt er blevet mindre autonomt.

Hvorfor har fornuften så trange kår? Hvorfor spreder socioteknikken sig ikke bare af sig selv, når nu alle vil have fordel af det? Jeg kan finde to mulige forklaringer:

*Kortsigtethed* er en mulig forklaring. Hvis ledelsen har fået til opdrag at gøre virksomheden så attraktiv som mulig, når den næste kapitalfond lægger vejen forbi, så er det måske ikke så relevant at satse på tillid, samarbejde og autonomi. Hvis kommunale institutioner underlægges organisationsændringer en gang om året, så er der ikke meget tid til at udvikle autonomi og tillid. Socioteknikken fordrer en vis grad af stabilitet, hvilket der kan være mange gode grunde til at efterstræbe.

*Magt* er en mulig forklaring. De sociotekniske principper distribuerer magten. Forfølgelse af sociotekniske principper indebærer,

at der tages magt fra magthavere – hvilket magthavere sjældent bryder sig om, uanset hvor fornuftigt det end måtte være. Det er historien fuld af eksempler på. Lige fra førstelinjelederen til koncerndirektøren og for den sags skyld til landets statsminister gælder det, at der er prestige i at gå forrest, styre og bestemme. Det giver anseelse, høj løn og for statsministerens vedkommende genvalg. Magt skaber sin egen ufornuftige dynamik, som der skal magt til at gøre op med.

Erfaringer viser, at det kan lade sig gøre at rokke ved magten, og skabe mere demokratiske forhold i arbejdslivet. Udviklingen af arbejdslivet i de nordiske lande er et (langt fra ideelt) eksempel på det. Her har de sociotekniske principper i højere grad fået fodfæste end andre steder. Årsagen er næppe, at nordiske ledere er begavet med mere fornuftige gener end andre ledere. Årsagen er jo nok nærmere, at magtbalancerne har været anderledes i de nordiske lande end i de fleste andre lande: Fagbevægelsen har været forholdsvis stærk både på arbejdspladsniveau, regionalt og nationalt. Fagbevægelsen har involveret sig i udvikling af produktion og arbejde, og de forholdsvis stærke velfærdsstater har stimuleret udvikling af arbejdsforholdene. Også arbejdslivsforskningen har spillet en rolle for udviklingen af det nordiske arbejdsliv. Som det så fint dokumenteres i Kristensens og Liljas bog (2011), så har det alt sammen bidraget til de nordiske landes relative succes i en globaliseret kapitalistisk økonomi.

Vi står nu overfor, at den bevægelse, der har været den primære kraft i udbredelsen af den sociotekniske fornuft, nemlig fagbevægelsen, svækkes i hele Europa. Krise, arbejdsløshed, pres på lønninger og ansættelsesforhold betyder, at fagbevægelsen ikke har meget opmærksomhed på arbejdsforholdene. Som det ser ud lige nu, får de sociotekniske principper ikke særlig meget støtte i fagbevægelsen.

Har socioteknikken andre stakeholders end fagbevægelsen? Ja, i nogle tilfælde starter og overstatslige institutioner: Den finske regering kører et stort program for at udbrede sociotekniske principper. Der er også noget (lidt) i gang i de øvrige nordiske lande. EU-kommissionen arbejder på sagen, som jeg tidligere har været inde på. Der er uden tvivl også initiativer andre steder, som jeg blot ikke har kendskab til. Men generelt må man jo nok konstatere, at staternes engagement i udbredelsen af sociotekniske principper er noget begrænset. Der er langt mere interesse for at forbedre produktivitet ved at reducere deres udgifter, jf. vores egen Produktivitetskommission. Staten må gerne blande sig i fritidslivet; men når det kommer til arbejdslivet sætter staten kikkerten for det blinde øje.

På den baggrund kunne det være rigtig interessant at undersøge, om socioteknikken kunne indgå i alliancer med andre bevægelser og strømninger? Måske kan der arbejdes på relationen mellem arbejdsliv og civilsamfund? Der er en sammenhæng mellem autonomi og deltagelse i arbejdet og autonomi og deltagelse i civilsamfundet (Lopes et al. 2014). Vi oplever lige nu en opblomstring af civilsamfundsaktiviteter, f.eks. omkring grønne projekter og deleøkonomi. Disse aktiviteter baserer sig i høj grad på ansvarlig autonomi. Måske kan den ansvarlighed, som miljøbevægelser og sociale bevægelser udtrykker, også sætte sit præg på arbejdslivet og forretningslivet i øvrigt?

En ting er sikkert: Socioteknikkens fremtid er usikker – som den altid har været. Også i fremtiden vil der være flere skuffelser end sejre. Socioteknikkens 60-årige historie viser dog, at selv om det er svært, så har socioteknikken gjort en forskel. De steder, hvor der har været støtte og opbakning til socioteknikken, der er arbejdet organiseret efter andre principper end der, hvor man ikke har arbejdet med den. Der er derfor god grund

til at fortsætte jagten på muligheder for at skabe sociotekniske gennembrud.

Med denne lille tekst har jeg villet fremføre to anbefalinger til den fremtidige kamp for sociotekniske principper: 1) Lad princippet om ansvarlig autonomi som det demokratisk og udviklende princip træde

tydeligt frem, så socioteknikken kan adskilles tydeligere fra andre moderne principper for udvikling af arbejde og organisation. 2) Hold lidt igen med win-win argumentet, for der er stærke kræfter, der mener, de ikke vinder noget som helst ved at følge socio-tekniske principper. De skal sættes på plads.

## REFERENCER

- Alvesson, M. & H. Willmott (1992): *Critical Management Studies*, Newbury Park, Sage Publications.
- Amble, N. (2012): *Mestring og organisering i arbeid med mennesker*, Trondheim, NTNU-trykk.
- Appelbaum, E. et al. (2000): *Manufacturing advantage. Why High-Performance Work Systems pay off*, London & Ithaca, Cornell University Press.
- Boxall, P. & K. Macky (2009): Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream, i *Human resource management journal*, 19, 1, 3-23.
- Brödner, P. & E. Latniak (2002): *Sources of Innovation and Competitiveness: National Programmes Supporting the Development of Work Organisation*, Final Report to DG Employment and Social Affairs, Gelsenkirchen, Institute for Work and Technology.
- Gittell, J.H. (2009): *High Performance Healthcare. Using the power of relationships to achieve quality, efficiency and resilience*, New York, McGraw-Hill.
- Kellerman, B. (2014): *Farvel til lederskabet*, København, Dansk Psykologisk Forlag.
- Klemsdal, L. (2013): *Hva trenger vi ledere til? Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*, Oslo, Gyldendal.
- Kristensen, P.H. & K. Lilja (2011): *Nordic Capitalisms and Globalization. New Forms of Economic Organization and Welfare Institutions*, Oxford, Oxford University Press.
- Kristensen, T.S. (2009): *Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag – En gennemgang af den internationale litteratur om arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet i ydelserne*, København, HK.
- Lopes, H., L. Sérgio & T. Calapez (2014): Declining autonomy at work in the EU and its effect on civic behavior, i *Economic and Industrial Democracy*, 35, 2, 341-366.
- Oinas T. et al. (2012): The Nordic difference: Job quality in Europe 1995–2010, i *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2, 4, 135-152.
- Savage, P. (2001): *New Forms of Work Organisation – the benefits and impact on performance*, Brussels, European Work Organisation Network Research Paper, European Commission.
- Totterdill, P. (2009): *Workplace Innovation Policies in European Countries*, Nottingham, UK, Work Organisation Network. <http://www.ukwon.net/files/kdb/0f4aebcbc007683b62ac4aff825f5219.pdf>
- Trist, E. & K.W. Bamforth (1951): Some Social and Psychological Consequences of The Longwall Method of Coal-Getting, i *Human Relations* 4, 1, 3-38.

**Helge Hvid**, dr.scient.soc., professor, Roskilde Universitet, Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring  
e-mail: hh@ruc.dk