

00:16 *Omstilling, ændrede krav og marginalisering*

# ***Omstilling, ændrede krav og marginalisering***

## ***Casestudie***

***Ivan Thaulow & Claus Friche***

***Socialforskningsinstituttet  
00:16***

## ***Omstilling, ændrede krav og marginalisering***

Mange virksomheder er i gang med at omstille sig fra traditionelle til mere fleksible organisationsformer.

Meget tyder på, at denne form for omstilling kan være til gavn for både arbejdsgivere og medarbejdere. Spørgsmålet er imidlertid, om dette altid er tilfældet, eller om de nye fleksible organisationsformer fx også kan føre nye marginaliseringsproblemer med sig.

Hvis det er tilfældet, er det vigtigt, at man på virksomheder, der er eller skal i gang med en sådan omstilling, overvejer, hvordan omstillingen tilrettelægges og gennemføres, så man mindsker eller undgår nye former for marginalisering. Ellers risikerer man, at ændringer, der blandt andet har til formål at udvikle virksomhedens menneskelige ressourcer, i stedet kommer til at nedbryde dem.

Rapporten bringer således marginaliseringsdiskussionen ind på virksomhederne. Ved at udvikle en række begreber om marginalisering på virksomhedsniveau sættes der fokus på nye former for omstillingsrelateret marginalisering, og på hvad man på virksomheder kan gøre for at mindske den.

Rapporten bygger på et casestudie af en dansk virksomhed, som igennem en årrække har været i gang med en klassisk omstilling fra en traditionel til en fleksibel organisationsform.

# ***Omstilling, ændrede krav og marginalisering***

## ***Casestudie***

***Ivan Thaulow & Claus Friche***

København 2000  
Socialforskningsinstituttet  
00:16

***Omstilling, ændrede krav og marginalisering. Casestudie***

Forskningsleder: Mag.scient.soc. Anders Rosdahl  
Forskningsgruppen om arbejdsmarkedets rummelighed

ISSN 1396-1810

ISBN 87-7487-650-3

Sats og tilrettelæggelse: Socialforskningsinstituttet efter principlayout af Bysted A/S

Omslagsfoto: Ole Christiansen/BAM

Oplag: 1.000

Trykkeri: Holbæk Center-Tryk A/S

***Socialforskningsinstituttet***

Herluf Trolles Gade 11

1052 K

Tlf. 33 48 08 00

Fax 33 48 08 33

[www.sfi.dk](http://www.sfi.dk)

Socialforskningsinstituttets publikationer kan frit citeres med tydelig angivelse af kilden. Skrifter, der omtaler, anmelder, henviser til eller gengiver Socialforskningsinstituttets publikationer, bedes sendt til instituttet.

# Forord

Socialforskningsinstituttet gennemfører i perioden 1999-2002 et forskningsprogram vedrørende arbejdsmarkedets rummelighed. Programmet har fem satsningsområder, nemlig udvikling af et begrebs- og analyseapparat, produktions- og organisationsformers betydning for menneskelige ressourcer, velfærdsmæssige konsekvenser af virksomhedens sociale ansvar, virksomhedernes rolle i en ny velfærdsmodel og endelig arbejdsmarkeds- og socialpolitikens betydning for virksomhedernes brug af menneskelige ressourcer.

Undersøgelsen tager især udgangspunkt i det andet af disse satsningsområder, idet den belyser, hvordan en virksomheds overgang til nye organisationsformer påvirker brugen af menneskelige ressourcer.

I rapporten fremlægges resultaterne af et casestudie på en dansk industrivirksomhed med henblik på at belyse sammenhængen mellem omstilling og marginalisering. Casestudiet påpeger, at omstilling af virksomheder fra traditionelle til mere fleksible organisationsformer kan have omfattende betydning for virksomheden og dens medarbejdere. Herunder også en række marginaliseringsmæssige konsekvenser.

Ledelsen og medarbejderne på casevirksomheden har medvirket i undersøgelsen med stor velvillighed, interesse og åbenhed, hvilket har været en afgørende forudsætning for gennemførelsen. Virksomheden og de ansatte takkes for deres indsats.

Undersøgelsen er gennemført af souschef, cand.scient.pol. Ivan Thaulow og arbejdspsykolog, cand.psyk. Claus Friche, Arbejds- og Miljømedicinsk Afdeling, Skive Sygehus. Claus Friche har udarbejdet selvstændige bidrag til rapportens kapitel 2, 4, 5 og 6, kommenteret rapportens øvrige kapitler samt medvirket til diskussion af tidligere rapportudkast med casevirksomhedens ledelse og medarbejderne.

Undersøgelsen er således resultatet af et samarbejde mellem Arbejds- og Miljømedicinsk Afdeling, Skive Sygehus og Socialforskningsinstituttet.

Lektor Niels Møller, Institut for Teknologi og Samfund, Danmarks Tekniske Universitet har læst og kommenteret manuskriptet. Han takkes for gode og konstruktive kommentarer.

Forskningsrådene (velfærdsforskning) har bidraget til finansiering af undersøgelsen under forskningsprogrammet "Menneskelige ressourcer i arbejdslivet".

København, december 2000

*Jørgen Søndergaard*

# Indhold

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Kapitel 1</b>                                                       |           |
| <b>Sammenfatning</b> . . . . .                                         | <b>9</b>  |
| 1.1. Baggrund, formål og metode . . . . .                              | 9         |
| 1.2. Undersøgelsens hovedresultater . . . . .                          | 13        |
| 1.3. Perspektiver . . . . .                                            | 20        |
| 1.3.1. Et virksomhedsperspektiv . . . . .                              | 20        |
| 1.3.2. Et samfundsperspektiv . . . . .                                 | 23        |
| <br><b>Kapitel 2</b>                                                   |           |
| <b>Undersøgelsens baggrund, formål og metode</b> . . . . .             | <b>25</b> |
| 2.1. Undersøgelsens baggrund . . . . .                                 | 25        |
| 2.2. Undersøgelsens formål . . . . .                                   | 26        |
| 2.3. Undersøgelsens metode . . . . .                                   | 27        |
| <br><b>Kapitel 3</b>                                                   |           |
| <b>Sammenhængen mellem marginalisering og omstilling</b> . . . . .     | <b>37</b> |
| 3.1. Indledning . . . . .                                              | 37        |
| 3.2. Marginalisering på arbejdsmarkedet . . . . .                      | 37        |
| 3.3. Omstilling og marginalisering . . . . .                           | 40        |
| 3.4. Marginalisering på virksomhedsniveau . . . . .                    | 42        |
| 3.5. Undersøgelsens syn på marginalisering . . . . .                   | 45        |
| <br><b>Kapitel 4</b>                                                   |           |
| <b>Prindo – en virksomhed under forandring</b> . . . . .               | <b>47</b> |
| 4.1. Indledning . . . . .                                              | 47        |
| 4.2. Virksomheden . . . . .                                            | 47        |
| 4.3. Ændringerne i den manuelle produktion . . . . .                   | 50        |
| 4.3.1. Omstillingen i hovedtræk . . . . .                              | 51        |
| 4.3.2. Arbejdsorganiseringen i de selvfungerende grupper . . . . .     | 54        |
| 4.3.3. Rotationen i den manuelle produktion . . . . .                  | 57        |
| 4.3.4. Processen med at integrere testopgaverne i rotationen . . . . . | 64        |
| 4.4. Den uformelle specialisering . . . . .                            | 69        |
| 4.5. Forklaringer på den uformelle specialisering . . . . .            | 71        |
| 4.6. Sammenfatning . . . . .                                           | 72        |

## **Kapitel 5**

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gruppens funktion og den ændrede lederrolle</b>                 | <b>75</b> |
| 5.1. Indledning                                                    | 75        |
| 5.2. De socio-emotionelle sider af gruppernes funktion             | 75        |
| 5.3. Produktionsledernes rolle                                     | 82        |
| 5.3.1. Produktionsledernes vurdering af omstillingen               | 83        |
| 5.3.2. Produktionsledernes rolle i forhold til gruppernes funktion | 88        |
| 5.3.4. Forskellig ledelsesstil blandt produktionslederne           | 92        |
| 5.4. Gruppeorganiseringen i et bredere perspektiv                  | 95        |
| 5.5. Sammenfatning                                                 | 101       |

## **Kapitel 6**

|                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Ændrede krav til medarbejderne i den manuelle produktion</b> | <b>105</b> |
| 6.1. Indledning                                                 | 105        |
| 6.2. Begrebet kvalifikationskrav                                | 106        |
| 6.3. Ændringer i kvalifikationskravene                          | 107        |
| 6.3.1. Ændrede krav til personlige kvalifikationer              | 108        |
| 6.3.2. Ændrede krav til øvrige almene kvalifikationer           | 115        |
| 6.3.3. Ændrede krav til tekniske kvalifikationer                | 121        |
| 6.4. Forskellige opfattelser af de ændrede krav                 | 122        |
| 6.5. Sammenfatning                                              | 124        |

## **Kapitel 7**

|                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Tendenser til marginalisering</b>                               | <b>127</b> |
| 7.1. Indledning                                                    | 127        |
| 7.2. Latent marginalisering                                        | 127        |
| 7.2.1. Opgavebetinget latent marginalisering                       | 128        |
| 7.2.2. Socialt betinget latent marginalisering                     | 129        |
| 7.2.3. Indlæringsbetinget latent marginalisering                   | 133        |
| 7.2.4. Fysisk betinget latent marginalisering                      | 134        |
| 7.3. Forhold der har korrigeret følgerne af de ændrede krav        | 136        |
| 7.4. Manifest marginalisering                                      | 138        |
| 7.5. Forhold der har korrigeret følgerne af latent marginalisering | 144        |
| 7.6. Virksomheden lukker sig om sig selv                           | 145        |
| 7.7. Hvad gør man ved den manifesterede marginalisering?           | 147        |
| 7.8. Sammenfatning om marginaliseringen på Prindo                  | 150        |

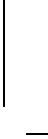
## **Kapitel 8**

### ***En model vedrørende omstilling og marginalisering . . . . . 153***

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.1. Indledning . . . . .                                                           | 153 |
| 8.2. Omstilling – ændrede krav – marginalisering . . . . .                          | 153 |
| 8.3. Korrigerende forhold . . . . .                                                 | 155 |
| 8.4. Feedback mekanismer . . . . .                                                  | 157 |
| 8.5. Marginalisering der ikke er direkte relateret<br>til de ændrede krav . . . . . | 158 |
| 8.6. Ændret regulering af arbejdsydelsen . . . . .                                  | 158 |
| 8.7. Casestudiet og litteraturens ansatser . . . . .                                | 162 |
| 8.8. Ideer til mere dybtgående forskning . . . . .                                  | 167 |
| 8.9. Sammenfatning . . . . .                                                        | 167 |

### ***Litteratur . . . . . 171***

### ***Socialforskningsinstituttets udgivelser siden 1.1.1999 . . . . 177***



# Sammenfatning

## 1.1. Baggrund, formål og metode

### Undersøgelsens baggrund

En af de mest omdiskuterede ændringer af private såvel som offentlige virksomheder op gennem 80'erne og 90'erne er omstillingen fra såkaldte traditionelle til mere moderne og fleksible virksomheder. Det vil sige *fra* virksomheder der – forenklet udtrykt – er kendetegnet ved en traditionel hierarkisk arbejdsorganisering med mange mellemledere, smalle og individuelle job, lav grad af autonomi og begrænset brug af efteruddannelse, *til* virksomheder der er kendetegnet af en mere fleksibel og flad arbejdsorganisering med få mellemledere, gruppeorienterede og brede job, høj grad af autonomi og udbredt brug af efteruddannelse.

Hovedparten af den litteratur der beskæftiger sig med, hvilke konsekvenser denne omstilling kan få for medarbejdernes arbejdsforhold, -miljø m.v., påpeger og diskuterer de *positive* udviklingsmuligheder, der udspringer af de moderne og fleksible virksomheder. Spørgsmålet er imidlertid, om ikke omstillingen fra traditionelle til mere moderne fleksible organisationsformer også kan betyde øgede krav og intensivering af arbejdet og derved også nye former for marginalisering og i sidste instans udstødning af udsatte medarbejdere.

Hvis omstillingen fra traditionelle til moderne fleksible organisationsformer har den utilsigtede virkning, at der skabes nye former for marginalisering, er det væsentligt at få disse belyst, idet man ellers risikerer, at udviklingen i retning af at udvikle menneskelige ressourcer også kommer til at nedbryde dem. Det er derfor vigtigt at få belyst, hvilken karakter en sådan marginalisering kan have, hvilket omfang den har, samt hvad man kan gøre for at undgå eller mindske den.

### Undersøgelsens formål

Det overordnede sigte med denne undersøgelse er således at bringe to væsentlige arbejdsmarkedspolitiske diskussioner sammen, nemlig diskussionen om arbejdsmarkedsmarginaliseringen samt diskussionen af virksomheders omstilling fra traditionelle til mere moderne organisationsformer.

Det er for det første undersøgelsens formål gennem et casestudie at beskrive det konkrete indhold af en omstillingsproces, hvorunder en virksomhed har bevæget sig fra en traditionel til en mere fleksibel organisering. Hvad er det mere præcist for ændringer, der har fundet sted? Hvordan har disse ændringer påvirket arbejdets indhold og organisering samt de krav, som arbejdet stiller til den enkelte medarbejder?

For det andet er det formålet at belyse de konkrete marginaliseringsmæssige konsekvenser af omstillingen fra traditionelle til mere moderne organisationsformer på en konkret virksomhed. Kan man overhovedet finde tegn på øgede krav og omstillingsrelateret marginalisering? Og i bekræftende fald: Hvori består de marginaliseringsmæssige konsekvenser, hvoraf udspringer de, og hvilke typer medarbejdere synes især udsat for en sådan marginalisering?

Endelig er der for det tredje formålet at opstille et begrebsapparat, der gør det muligt at diskutere marginalisering i relation til konkrete virksomheders udvikling og arbejdsorganisering.

For at kunne diskutere sammenhængen mellem omstilling og marginalisering på virksomhedsniveau tages der udgangspunkt i en virksomhedsintern definition på marginalisering. På virksomhedsniveau kan **marginalisering defineres som en social proces, hvorunder en medarbejder (eller en gruppe af medarbejdere) i stigende grad opfattes af kolleger og ledelse som en mindre værdifuld arbejdskraft**. I sin yderste konsekvens medfører marginalisering, at en person udstødes helt fra virksomheden. Det vil sige, at personen fyres eller selv siger op.

Marginalisering anses således i sidste instans for at være et spørgsmål om, hvordan kolleger og ledelse opfatter og vurderer den enkelte medarbejder. Det er imidlertid – ikke mindst i et omstillingsperspektiv – oplagt, at der bag disse opfattelser og vurderinger kan ligge mere eller mindre synlige forskydninger i de krav, som det nye arbejde stiller, og de ressourcer den enkelte medarbejder besidder. Man kan derfor tale om to former for marginalisering: en latent og en manifest.

Ved *latent marginalisering* forstås en ubalance mellem den enkelte medarbejders samlede ressourcer og de krav, arbejdet stiller. Latent marginalisering vil således optræde i forbindelse med enhver større omstilling og vil typisk fremtræde som konkrete *vanskeligheder* i forbindelse med arbejdets udførelse. Det vil sige vanskeligheder, som ikke direkte forbindes med den enkelte medarbejder og vedkommendes eventuelle mangler. Hvis der på en virksomhed fx indføres ny teknologi, vil medarbejdere, der ikke kender denne teknologi, blive latent marginaliseret, da de på kort sigt ikke vil kunne betjene den nye teknologi. Eller hvis en konkret omstilling stiller øgede krav om, at medarbejderne samarbejder indbyrdes, vil medarbejdere, der har svært ved at samarbejde blive latent marginaliseret, selvom ingen nødvendigvis vil mene, at der af den grund er noget i vejen med dem.

I modsætning til den latente marginalisering vedrører *manifest marginalisering* den sociale og erkendelsesmæssige side af processen, nemlig det forhold, at omgivelserne oplever og vurderer, at *en bestemt person* (eller gruppe af personer) har *problemer* med at leve op til arbejdets krav og derfor får prædikatet “svag” eller “marginal”. Man kan kalde denne del af processen for social stempling eller stigmatisering. På virksomheder, der fx indfører ny teknologi, vil det som nævnt ikke være bemærkelsesværdigt, hvis medarbejderne i starten har svært ved at betjene den tilfredsstillende. Men efterhånden som tiden går, og de fleste tilpasser sig den nye situation, vil man begynde at lægge mærke til dem, der fortsat ikke kan betjene teknologien. På det tidspunkt, hvor omgivelserne ikke længere finder dette acceptabelt, kan man tale om, at marginalise-

ringen bliver manifest. Det bliver den enkelte person, og de ting vedkommende ikke kan eller vil, som opfattes som et problem.

#### **Undersøgelsens metode**

Undersøgelsen bygger på et konkret casestudie af en virksomhed, som har gennemgået en ret omfattende omstilling op gennem 90'erne.

Casevirksomheden, som af anonymitetshensyn kaldes Prindo, er en dansk industrivirksomhed med omkring 420 medarbejdere. Prindo producerer printplader til videre forarbejdning i den elektroniske industri. Der arbejder omkring 350 medarbejdere i selve produktionen. Antallet af ansatte svinger her med ca. 10 pct. mellem høj- og lavsæson, idet man i højsæsonen kontraktansætter et større antal personer.

Produktionen er opdelt i to haller. I den ene hal er der stort set tale om fuldautomatiseret produktion i form af maskinel montering af komponenter i printpladerne. Arbejdet har karakter af overvågningsarbejde.

I den anden hal udføres overvejende manuelt arbejde i form af monteringen af printpladerne, som endnu ikke har kunnet automatiseres. Denne del af virksomheden kaldes i det følgende for den "manuelle produktion". **Det er forholdene og omstillingen i den manuelle produktion, som er genstanden for denne undersøgelse.**

Størstedelen af arbejdet i den manuelle produktion drejer sig om såkaldt håndisætning af komponenter i pladerne, lodning af de isatte komponenter, maskinel testning af de monterede plader samt eftermontage, hvor særlige produkter monteres i større enheder. I denne del af produktionen arbejder godt 200 medarbejdere, hvoraf ca. 4/5 er ikke-faglærte kvindelige medarbejdere.

Casevirksomheden oplevede i starten af 90'erne en større krise med kraftig faldende omsætning, og man måtte afskedige en betydelig del af de ansatte. Siden denne krise har virksomheden befun-

det sig i en højkonjunktur, hvor omsætningen og produktionen er steget jævnt.

I gennem de seneste 10 år har virksomheden været i gang med en ret klassisk omstilling fra at være en hierarkisk opbygget virksomhed med mange lag i organisationen, med mange mellemledere og med en relativt detaljeret styring ned gennem organisationen til at være en mere flad organisation med langt færre mellemledere og med øget brug af mål- og rammestyring.

Casestudiets datagrundlag består altovervejende af interview med ledere og medarbejdere på den pågældende virksomhed. Interviewene blev ikke foretaget ud fra teoretisk funderede begreber eller hypoteser, som gennem interviewene skulle be- eller afkræftes. Derimod blev de foretaget med henblik på at kunne udvikle sådanne begreber og hypoteser. Den anvendte metode er således empiri-nær og induktiv, da det i høj grad er empirien, som danner udgangspunkt for hypoteseformuleringer og den senere opstillede model vedrørende sammenhængen mellem omstilling og marginalisering.

I alt blev der gennemført 22 interview med ansatte på virksomheden. To af interviewene foregik som gruppeinterview med hele produktionsgrupper. I alt blev der interviewet en fabrikschef, en administrationschef, seks produktionsledere, tre sikkerhedsrepræsentanter, tre tillidsfolk og atten medarbejdere ansat i den manuelle produktion. I alt omfattede interviewene således 32 personer. Interviewene blev taget i maj-juni 1999.

## **1.2. Undersøgelsens hovedresultater**

### **Opgavefordelingen i den manuelle produktion**

I starten af 90'erne var arbejdet i den manuelle produktion meget individuelt. Jobbene var smalle med kun ganske få funktioner. Medarbejderne sad på faste pladser, hvor man fik bragt alle fornødne materialer for at kunne udføre det arbejde som andre havde planlagt. Produktionslederne fordelte, overvågede og kontrollerede den enkeltes udførelse af arbejdet.

Op gennem 90'erne har dette ændret sig markant. Arbejdet er i dag organiseret i såkaldt selvfungerende grupper. Grupperne kaldes *selvfungerende*, fordi rammerne for deres arbejde, det vil fx sige gruppernes størrelse, hvor meget de skal producere, hvem der skal ansættes eller afskediges, bestemmes af ledelsen, hvorimod grupperne selv tilrettelægger deres daglige arbejde, arbejdstider m.v. Nye opgaver er blevet tilført grupperne, og de fleste roterer på forskellig vis mellem en række forskellige arbejdsopgaver. Jobbene er således gennemgående blevet bredere såvel horisontalt som vertikalt, og den enkelte medarbejder har fået væsentlig mere indflydelse på egne arbejdsbetingelser. Omstillingen har derfor gjort de selvfungerende grupper til centrale enheder i virksomheden. Det er her virksomhedens krav til den enkelte medarbejder formidles via forhandlinger, aftaler og normer.

Selvom jobbene i den manuelle produktion er blevet bredere og medarbejderne roterer mellem flere forskellige funktioner, har man i dag en udbredt **uformel specialisering** inden for grupperne, som betyder, at medarbejderne langt fra udfører de samme funktioner. Arbejdet skævdeler med andre ord internt i grupperne alt efter de enkelte medarbejders evner, ønsker og indflydelse på opgavefordelingen.

Med de selvfungerende grupper er forhold som gruppernes sociale funktionsmåde og stabilitet samt forholdet mellem grupperne i afdelingerne blevet centrale for virksomheden. Omstillingen har således på en række vigtige områder skabt ændrede funktionsbetingelser for organisationen som helhed. Indførelse af gruppeorganisering har på den måde implikationer, der rækker langt ud over en konkret ændring af arbejdsdelingen mellem medarbejderne.

#### **De ændrede krav**

Etableringen af de selvfungerende grupper, rotationen inden for grupperne og en gradvis tilførsel af nye opgaver til grupperne har betydet væsentlige ændringer i kravene til medarbejdernes kvalifikationer.

Kravene til *personlige kvalifikationer* i form af samarbejdsevne og ansvarlighed er klart øget som følge af gruppeorganiseringen. De stigende krav til samarbejdsevne omfatter stigende krav til kommunikationsevne og til deltagelse i fælles planlægnings- og beslutningsprocesser. Grundlæggende afspejler disse ændringer øgede krav til den enkelte medarbejders sociale omgangsform og arbejdsmotivation. Også kravene til multifunktionalitet og fleksibilitet er klart øget som følge af rotation og tilførsel af nye opgaver. Endvidere har der også været tegn på stigende krav til *almene kvalifikationer* som fx basale læse- og skrivefærdigheder samt til betjening af pc'er.

Kravene til *intensitet og effektivitet* i arbejdet synes nogenlunde uændrede, men der er ikke enighed om dette. Nogle medarbejdere angiver, at de oplever hyppigere perioder med tidspres bl.a. fordi normtiderne ikke tager tilstrækkelige hensyn til indlæringskravene. Flere produktionsledere finder, at en form for systematisk tidspres kan være knyttet til situationer, hvor gruppen møder modsatrettede krav. Til gengæld synes den del af intensitetskravene som handler om fysisk og mental udholdenhed at være formindsket på grund af den større variation i arbejdet.

Gennemgående opfattes ændringerne i ovennævnte krav ikke som en negativ udvikling af medarbejderne, hvilket blandt andet hænger sammen med, at de typisk ser kravene som et led i, at de har fået øget selvbestemmelse, større variation samt øgede personlige og faglige udviklingsmuligheder.

Alt i alt har omstillingen betydet meget *store ændringer i kravene til den enkelte medarbejder*. Mange nye krav er kommet til, en del af de eksisterende krav er steget i perioden, mens enkelte krav er blevet mindre.

#### **Tre tendenser til marginalisering**

Som følge af omstillingen og de ændrede krav der dermed stilles til medarbejderne, synes der på casevirksomheden at forekomme tre centrale marginaliseringstendenser. Det drejer sig om tenden-

ser til latent marginalisering, manifest marginalisering samt polariseringen mellem fastansatte og kontraktansatte medarbejdere.

Tendenser til *latent marginalisering* ses i form af:

- Opgavebetinget marginalisering som består i, at det for nogle medarbejdere er vanskeligt at deltage i samtlige de opgaver, som de ifølge den nye arbejdsdeling forventes at deltage i
- Socialt betinget marginalisering som udspringer af, at det kan være vanskeligt at følge med i udviklingen af lønmodtagerrollen, som i dag kræver, at man er en fleksibel, konstruktiv og aktiv medspiller
- Indlæringsbetinget marginalisering der beror på, at det kan være vanskeligt at lære nye ting, vanskeligt at komme i gang med kurser eller lignende
- Fysisk betinget marginalisering der består i, at det kan være vanskeligt at håndtere de ændrede finmotoriske og synsmæssige krav. Dette skyldes dog ikke omstillingen, men de stadig mindre komponenter

*Manifest marginalisering* ses kun i begrænset udstrækning, men dog i nogen grad i form af:

- Socialt betinget marginalisering af medarbejdere der holdningsmæssigt skiller sig ud som mindre samarbejdsvillige, mindre sociale, ukonstruktive eller lignende
- Indlæringsbetinget marginalisering af især ældre kursusskeptiske medarbejdere
- Fysisk betinget marginalisering af medarbejdere som på grund af de stadig mindre komponenter har stigende motoriske problemer

På trods af at der kan iagttages tendenser til manifest marginalisering, er det generelle indtryk, at omstillingen på virksomheden kun i mindre omfang har ført til manifest marginalisering, hvilket antageligt skyldes de korrigerende forhold, som beskrives nærmere nedenfor.

*Polariseringen mellem fastansatte og kontraktansatte medarbejdere* (det vil sige medarbejdere med tidsbegrænset ansættelse) er en konsekvens af en aftale, som blev indgået i midten af 90'erne mellem ledelsen og de fastansatte medarbejdere. Hvor man tidligere sagde en del af de fastansatte op hvert år, når den travle periode (efterår/vinter) var overstået, beholder man nu alle fastansatte også i den langt mere rolige periode (forår/sommer). Til gengæld ansættes kun kontraktansatte i de travle perioder. Konsekvensen af dette er, at ansættelsestrygheden er blevet væsentligt forbedret for de fastansatte medarbejdere, men at dette kan siges at være sket på bekostning af de kontraktansatte, som derved har fået meget svært ved at få fast beskæftigelse på virksomheden. Aftalen var et væsentligt led i omstillingen, fordi den for ledelsen tilvejebragte noget tidsmæssig fleksibilitet samtidig med at man skabte et forbedret grundlag for langsigtet kompetenceudvikling baseret på gensidig tillid og øget motivation blandt de fastansatte.

Der tegner sig således et billede af en virksomhed, der er ved at lukke sig om sig selv. Den har lukket sig om sine fastansatte medarbejdere og udelukker så at sige personer, der endnu ikke er det. I den forstand tegner der sig et marginaliseringsproblem, som måske i højere grad handler om udelukkelse af "outsidere" end om udstødning af "insidere". Dette er ikke nødvendigvis et problem for den enkelte virksomhed, men det kan blive et samfundsmæssigt problem, hvis det er en praksis, som breder sig blandt danske virksomheder.

De tre centrale empiriske marginaliseringstendenser på casevirksomheden illustrerer tydeligt, at det i forbindelse med omstilling fra en traditionel til en mere moderne og fleksibel arbejdsorganisering kan være særdeles relevant at beskæftige sig med de marginaliseringsmæssige konsekvenser af omstilling, samt hvad man kan gøre for at dæmpe disse konsekvenser.

### Den komplekse sammenhæng

#### mellem omstillingen og marginalisering

Omstilling kan, som det netop er beskrevet, siges at føre forskellige marginaliseringsmæssige konsekvenser med sig. Men undersøgelsen viser også, at sammenhængen mellem omstilling og marginalisering er langt mere kompleks og flertydig end blot det, at omstillingen “medfører” nogle tendenser til marginalisering. Sammenhængen mellem omstilling og marginalisering består snarere i et samspil mellem en række forskellige faktorer, som gensidigt påvirker hinanden i en kompleks og dynamisk proces.

Således viser casestudiet, at en række forhold kan siges at *korrigere* – det vil sige afdæmpe eller forstærke – omstillingens marginaliseringsmæssige virkninger.

De forhold, som i casestudiet konkret optræder *dæmpende* i forhold til de ændrede krav og deres marginaliseringsmæssige følger, er: Det beherskede og trinvis forandringstempo, den uformelle arbejdsdeling og den ret omfattende uddannelsesindsats.

Det *beherskede og trinvis forandringstempo* synes især at have dæmpet de marginaliseringsmæssige følger, fordi kravene derved kun gradvist blev øget, hvorved medarbejderne fik gode muligheder for at tilpasse sig kravene undervejs, og man fik lejlighed til at afprøve og korrigere ændringerne undervejs. Den *uformelle specialisering* i grupperne har dæmpet den nye arbejdsorganiserings fulde krav, idet man har fordelt opgaverne imellem sig, så alle medarbejdere på kort sigt ikke behøver at leve op til samtlige nye krav. På længere sigt kan dette dog være med til at fastlåse medarbejdere i uhensigtsmæssigt snævre arbejdsfunktioner. De *ret omfattende uddannelsesaktiviteter* synes især at have været med til at forebygge manifest marginalisering på områder, hvor den latente marginalisering har været stærk, og hvor der har været iværksat omfattende uddannelsesaktiviteter for at sætte medarbejderne i stand til at håndtere de nye krav.

De forhold, som i casestudiet optræder *forstærkende* i forhold til de ændrede krav og deres marginaliseringsmæssige følger, er: At produktionslederne – blandt andet i kraft af *gråzonen* imellem dem og medarbejderne – kan have let ved at overse marginaliseringstruede medarbejdere i grupperne. Gråzonen hentyder til uklarheder i rollefordelingen med hensyn til håndtering af konflikter og bearbejdning af gruppernes sociale erfaringer. Gråzonen betyder, at produktionslederne kun har begrænset indsigt i gruppernes socio-emotionelle funktion og derfor kun får begrænset viden om disse forhold og typisk først bliver inddraget meget sent i tilspidsede situationer.

Endvidere kan det virke forstærkende, at der forekommer *interne polariseringstendenser* mellem medarbejdere, der ønsker fortsat udvidelse af deres arbejdsområde og råderum på den ene side og medarbejdere, der ikke ønsker det på den anden side, samt at der i de selvfungerende grupper synes at ske *en eksponering* af de mest udsatte medarbejders mangler og svagheder.

Sammenhængen mellem omstilling, ændrede krav og marginalisering kan heller ikke karakteriseres som en simpel envejspåvirkning, hvor omstillingen blot medfører bestemte ændringer. Nogle af de ændringer, der er indtruffet som et resultat af omstillingen, *virker tilbage* på omstillingen og bliver en del af vilkårene for den fortsatte udvikling. Det fremgår blandt andet af, at de ændrede job skaber forventninger om øget variation og udvikling i arbejdet. Selv om dette kan ses som et resultat af omstillingen, indgår de skabte forventninger samtidigt som et vilkår for den fortsatte omstilling. Et andet eksempel er, at omstillingen som nævnt har skabt en gråzone mellem produktionsledere og medarbejdere, men når gråzonen først er skabt, bliver den også en betingelse for den videre omstilling, herunder ikke mindst et væsentligt vilkår for udviklingen i grupperne og deres selvstyre.

Alt i alt er disse ændringer i kravene, gruppeorganiseringen, medarbejder- og lederroller m.v. så omfattende, at det forandrer normerne for, hvad arbejde er, og hvad der forstås ved en rimelig

arbejdsydelse. Det vil sige, at også den norm og målestok, som den enkelte medarbejders indsats vurderes efter, er under forandring.

Omstillingen ændrer såvel formen som indholdet af den måde, hvorpå arbejdsydelsen reguleres og derved også den mekanisme, der afgør, i hvilket omfang og på hvilken måde latent marginalisering fører til manifest. Omstillingen forandrer med andre ord opfattelsen af, hvad man skal kunne, hvilken sammenhæng man skal kunne det i, og hvad det er i orden ikke at kunne.

Casestudiet viser således, at marginalisering ikke blot kan ses som et simpelt resultat af en given omstillingsproces, men at en række marginaliseringsaspekter udvikles og udfoldes som et integreret led i selve omstillingsprocessen. Resultatet heraf synes at være en omfattende forandring af de forhold, som er med til at skabe marginalisering på en given virksomhed. Det gælder i hvert fald omstillingen, sådan som den har fundet sted på casevirksomheden.

### **1.3. Perspektiver**

Undersøgelsens resultater kan ses i to forskellige perspektiver med hver deres relevans og implikationer, nemlig et virksomheds- og et samfundsperspektiv.

#### **1.3.1. Et virksomhedsperspektiv**

En væsentlig bevæggrund for at interessere sig for marginalisering på virksomhedsniveau er at forsøge at skaffe viden om, hvordan man på den enkelte virksomhed kan undgå eller mindske marginalisering i forbindelse med omstilling fra en traditionel til en mere fleksibel arbejdsorganisering.

Undersøgelsen peger på, at det i høj grad er relevant, at man i forbindelse med (større) omstillingsprocesser på virksomheder overvejer deres marginaliseringsmæssige aspekter. Den viser, at omstilling fører nye marginaliseringstendenser med sig, men den

illustrerer også, at det er muligt – undertiden med enkle midler – at begrænse disse tendenser.

#### **Fokus på medarbejdernes kompetence**

Helt generelt er det væsentligt, at man på virksomheden er opmærksom på, hvilke krav omstillingen stiller til medarbejderne, og hvordan man forventer, at medarbejderne skal blive i stand til at leve op til de nye krav. Det vil sige, at man både ved planlægningen af – og undervejs i – større omstillingsprocesser, fokuserer på ændringer i medarbejdernes kompetence, og hvordan man får den udviklet, så den modsvarer omstillingens krav.

Her synes forhold som *et behersket forandringstempo*, en *måltrettet uddannelsesindsats* samt *muligheder for, at medarbejderne kan konstruere deres egen uformelle arbejdsdeling* (på kort sigt) at være væsentlige forudsætninger, for at medarbejdernes kompetence udvikles harmonisk og dermed gør dem i stand til at håndtere større forandringer.

#### **Fokus på nye lederroller**

Undersøgelsen peger også på, at ændringer i retning af mere gruppebaseret arbejde m.v. (hvilket ofte falder sammen med, at der bliver færre mellemledere) stiller stærkt ændrede krav til ledelse. Når kontrol- og ledelsesfunktionerne ændres i kraft af gruppestrukturen, så mellemlederne trækker sig mere og mere ud af den daglige styring og kontrol, er det væsentligt, at der udvikles en ny form for lederskab, som klart og tydeligt fastlægger rammer, normer og værdier i samspil med medarbejderne, og som målrettet tager hånd om opfølgning og konfliktløsning i den socialt set langt mere komplicerede gruppestruktur.

Især mellemledere får en essentiel opgave i at skabe klarhed om kompetencefordelingen mellem leder og gruppe og om gensidige forventninger til samarbejdets form og indhold, så der ikke opstår gråzoner, som øger konfliktniveauet i grupperne og hæmmer fælles erfaringsbearbejdning og udvikling af grupperne. Det er derfor også vigtigt, at mellemlederne ikke kommer så langt væk

fra medarbejdernes hverdag og problemer, at de mister følingen med, hvordan grupperne fungerer, herunder følingen med væsentlige gruppeinterne problemer og konflikter, der ikke blot kan medvirke til marginalisering, men også true gruppens samlede arbejdsevne.

Der er også relevant, at man overvejer de ændringer, der sker i holdningerne til normerne vedrørende lønarbejdet i lyset af de faktiske og konkrete ændringer i arbejdet. Spørgsmålet er, om holdningerne er i overensstemmelse med indholdet af det arbejde, der udføres, og de krav, der i hverdagen stilles til medarbejderne? Selvom arbejdsbegrebet *er* under forandring, kan man ikke mindst som ledelse (i forlængelse af megen litteratur og mange managementbegreber) let komme til at overfokusere på det nye og den nye type medarbejdere, som man mener at få brug for. Derved kan man komme til at udvikle normer og forventninger, der ligger langt fra hverdagens realiteter, og som skaber en slags kunstig marginaliseringsfaktor. Man kommer simpelthen til at vurdere medarbejderne med en forkert målestok.

#### **Når skaden er sket**

Når skaden så at sige er sket, og en medarbejder er blevet manifest marginaliseret, er det væsentligt, at man på virksomheden er åben over for at fastholde pågældende medarbejder fx ved at flytte vedkommende til andre grupper eller andre funktioner eller ved at skabe et job med særlige skånsomme funktioner. Blot ved at flytte en marginaliseret medarbejder fra en gruppe til en anden kan man radikalt ændre vedkommendes situation.

På virksomheder, hvor kravene er stigende og mange af tidligere tiders "lette" arbejdsfunktioner er rationaliseret væk, er dette dog ikke altid helt enkelt, og en vellykket omplacering kræver endvidere indsigt i, hvilke krav, normer og forventninger den enkelte mødes med.

Endelig er det i et marginaliseringsperspektiv vigtigt, at man på virksomheden overvejer, hvordan man vil bruge fastansatte i for-

hold til “outsidere” (fx midlertidigt ansatte eller personer helt uden for virksomheden). Ved en omstilling, der går i retning af mere fleksible organisationsformer, vil man typisk ved at opkvalificere medarbejderne udvide den funktionelle fleksibilitet og skærpe rekrutteringskravene. Et væsentligt spørgsmål bliver i den forbindelse, om man derved får lukket virksomheden *for* meget i forhold til personer uden for virksomheden. Det vil sige, om man får mindsket mobiliteten så meget, at man fx hæmmer rekrutteringen af medarbejdere, som faktisk ville være i stand til at hæve effektiviteten og kvaliteten i arbejdet. Eller om man kommer til at hindre virksomheden i at tage sociale hensyn, fx i form af at tage personer med nedsat arbejdsdygtighed ind udefra.

### **1.3.2. Et samfundsperspektiv**

I et samfundsperspektiv peger undersøgelsen på nogle centrale barrierer, for at arbejdsmarkedet kan blive mere rummeligt, idet den beskriver en virksomhed, hvor det i kraft af den generelle udvikling bliver sværere og sværere at få plads til personer, der ikke er i stand til at leve fuldstændigt op til arbejdets krav. Mange af de lette arbejdsfunktioner er forsvundet, og kravene i arbejdet er på flere områder øget markant. Af den grund synes det at blive sværere og sværere at skaffe plads fx til medarbejdere, som efter mange års ansættelse har fået helbredsproblemer.

På virksomheder, der er i en sådan situation, er det ikke overraskende, at der kan være en betydelig skepsis mod at tage nye svage grupper ind på virksomheden for at bestride de relativt få tilbageværende skånefunktioner. For det første vil en sådan handling kunne opfattes som en trussel mod medarbejdere, som synes, at de selv har behov for aflastning, og medarbejdere, som ser det som en realistisk mulighed, at de en dag får brug for, at der kan tages særlige hensyn til dem. Ved at tage svage personer ind udefra til at besætte særlige skånsomme arbejdsfunktioner risikeres det, at man ikke kan tilbyde medarbejdere, der har arbejdet på virksomheden i mange år, samme gunstige vilkår. For det andet vil en sådan handling nemt kunne opfattes som et brud på de grundlæggende ideer om medarbejdernes selvbestemmelse og omfattende

gensidige tillid i relationen mellem ledelse og medarbejdere, som typisk vil være en hjørnesteen i udviklingen af mere fleksible organisationsformer.

På den måde repræsenterer det at tage svage grupper uden for virksomheden ind i særligt skånsomme arbejdsfunktioner et stort konfliktpotentiale, som på forhånd må antages at afholde mange virksomheder fra at gøre forsøget.

Endelig peger undersøgelsen på, at der med større omstillinger kan ske omfattende ændringer i, hvordan arbejdsydelsen reguleres, herunder hvilken betydning der lægges i selv arbejdsbegrebet. Hvis dette er en tendens, som er ved at brede sig, også blandt større grupper af ikke-faglærte arbejdere, rejser det nogle grundlæggende spørgsmål om, hvad lønarbejde er, om den traditionelle lønmodtagerrolle er ved at forsvinde, og hvordan det i givet fald vil påvirke opfattelsen af fællesskab og solidaritet – ikke mindst i relation til personer, der betragtes som marginale på den enkelte virksomhed eller på arbejdsmarkedet i almindelighed.

# Undersøgelsens baggrund, formål og metode

## 2.1. Undersøgelsens baggrund

En af de mest omdiskuterede ændringer af private såvel som offentlige virksomheder op gennem 80'erne og 90'erne er omstillingen fra såkaldte traditionelle til mere moderne og fleksible virksomheder (Appelbaum & Batt; 1994, Best, 1990; Osterman, 1994; Piore & Sabel, 1984; Womack et al., 1991). Det vil sige fra virksomheder der - forenklet udtrykt - er kendetegnet af en traditionel hierarkisk arbejdsorganisering med mange mellemledere, smalle og individuelle job, lav grad af autonomi og begrænset brug af efteruddannelse, til virksomheder der er kendetegnet af en mere fleksibel og flad arbejdsorganisering med få mellemledere, gruppeorienterede og brede job, høj grad af autonomi og udbredt brug af efteruddannelse (Csonka, 1998, 1999; Navrbjerg, 1999). Denne type omstilling synes i udpræget grad at være et internationalt fænomen (OECD, 1996).

Hovedparten af den litteratur der beskæftiger sig med, hvilke konsekvenser denne omstilling kan få for medarbejdernes arbejdsforhold, -miljø m.v., påpeger og diskuterer de *positive* udviklingsmuligheder, der udspringer af de moderne og fleksible virksomheder (Lewin & Stephens, 1995; NUTEK, 1996; Lawler et al., 1995; Womack et al., 1991; Piore & Sabels, 1984). Spørgsmålet er imidlertid, om ikke omstillingen fra traditionelle til mere moderne fleksible organisationsformer også kan betyde øgede kvalifikationskrav og intensivering og derved også nye former for marginalisering og i sidste instans udstødning af udsatte medarbejdere (Lantz & Sconfienza, 1994; Thaulow, 1998; Thaulow & Friche, 2000).

Hvis omstillingen fra traditionelle til moderne fleksible organisationsformer har den utilsigtede virkning, at der skabes

nye former for marginalisering, er det væsentligt at få disse belyst. Uden kendskab til sådanne marginaliseringsmekanismer risikerer man, at udviklingen i retning af at udvikle menneskelige ressourcer i stedet for kommer til at nedbryde dem. Det er derfor vigtig at få belyst, hvilken karakter en sådan marginalisering kan have, hvilket omfang den har, samt hvad man på virksomheder kan gøre for at undgå eller mindske den.

## 2.2. Undersøgelsens formål

Det overordnede formål med denne undersøgelse er således at bringe to væsentlige arbejdsmarkedspolitiske diskussioner sammen; nemlig diskussionen om arbejdsmarkedsmarginaliseringens baggrund og årsager samt diskussionen af virksomheders omstilling fra traditionelle til mere moderne organisationsformer.

Dette mål forfølges ved at betragte den omstilling, der op gennem 90'erne har fundet sted på en konkret virksomhed, og belyse, hvilke marginaliseringsmæssige implikationer den synes at have haft for virksomhedens medarbejdere. Mere præcist har undersøgelsens tre hovedformål.

For det første er det formålet gennem et casestudie at **beskrive det konkrete indhold af en konkret omstillingsproces**. Hvad er det mere præcist for ændringer, der har fundet sted? Hvordan har disse ændringer påvirket arbejdets indhold og organisering samt de krav, som arbejdet stiller til den enkelte medarbejder?

For det andet er det formålet at **belyse, hvilke marginaliseringsmæssige konsekvenser omstillingen synes at have haft på case-virksomheden**. Kan man overhovedet finde tegn på øgede krav og omstillingsrelateret marginalisering? Og i bekræftende fald: Hvori består disse, hvoraf udspringer de, og hvilke typer medarbejdere synes især udsat for en sådan marginalisering?

Herunder fokuseres især på hvilken betydning strukturelle (fx ændringer i job eller organisationen) og processuelle (måden hvorpå ændringerne gennemføres) forhold synes at have for marginali-

seringen, samt hvordan de virker sammen. Det søges illustreret, hvordan og under hvilke betingelser disse forhold synes at hæmme eller fremme den omstillingsrelaterede marginalisering. Derved bliver det indirekte også muligt at sige noget om, hvordan virksomhederne kan påvirke marginaliseringens karakter og omfang.

Endelig er det for er det tredje formålet at **opstille et begrebsapparat, der gør det muligt at diskutere marginalisering i relation til virksomheders udvikling og arbejdsorganisering**. Herunder er det hensigten at opstille en model for, hvilke virksomhedsrelevante forhold, der må antages at spille en særlig rolle for omfanget og karakteren af den marginalisering, der foregår på en given virksomhed.

Inden casestudiet gennemgås, redegøres der kort for den del af den foreliggende litteratur, som synes at være mest relevant for at forstå sammenhængen mellem marginalisering og omstilling. Det gøres i kapitel 3, hvor de to forskellige diskussioner bringes sammen og nogle centrale begreber søges afklaret. I kapitel 4-8 fremlægges resultaterne fra et casestudie på en dansk elektronikvirksomhed. Kapitel 4 introducerer virksomheden og belyser nogle af de væsentlige ændringer, virksomheden har været igennem de seneste år. I kapitel 5 fokuseres på gruppernes måde at fungere på samt mellemledernes rolle i forhold til grupperne. I kapitel 6 fremhæves de kvalifikationsmæssige aspekter af omstillingen. Spørgsmålet er her, hvorvidt der er sket ændringer i de krav, som arbejdet stiller til den enkelte medarbejder. I kapitel 7 gennemgås en række marginaliseringsmæssige aspekter af omstillingen, og der peges på en række forhold, der synes at hæmme eller fremme marginaliseringen. Endelig samles trådene fra casestudiet i kapitel 8, hvor der opstilles en model vedrørende sammenhængen mellem marginalisering og omstilling.

### **2.3. Undersøgelsens metode**

Undersøgelsen er som nævnt dels baseret på et casestudie på en elektronikvirksomhed, dels på den foreliggende litteratur om sam-

menhængen mellem omstilling og marginalisering. Det beskrives i det følgende, hvordan casestudiet i praksis er grebet an, hvilke overvejelser der ligger bag, samt hvilke implikationer det har for studiets gennemførelse og resultater.

Casestudiet er i høj grad et eksplorativt studie, der har til formål at udvikle erkendelse af, hvordan omstilling og marginalisering konkret kan analyseres, og hvordan disse to aspekter synes at hænge sammen og påvirke hinanden. Disse mål forfølges ved at betragte forholdene på casevirksomheden og deres ændringer i, hvad man kan kalde et simpelt systemperspektiv. Det vil sige, at virksomheden ses som et system, hvor elementer som medarbejdere, opgaver, teknologi og sociale strukturer gensidigt påvirker hinanden, og hvor ændringer ses i et helhedsperspektiv inden for dette system (Scott, 1992; Bakka & Fivelsdal, 1998).

Casestudiets datagrundlag udgøres især af interview med ledere og medarbejdere på den pågældende virksomhed. Dertil kommer, at en af rapportens forfattere har et stort forhåndskendskab til virksomhedens opbygning og arbejdsmiljø i kraft af et længerevarende samarbejde med virksomheden. Forhåndskendskabet muliggjorde, at der kunne stilles meningsfulde spørgsmål til meget konkrete aspekter af omstillingsprocessernes forløb og konsekvenser. Det indebærer, at datagrundlaget ud over interview også omfatter dokumentarisk materiale i form af mødereferater, organisationsdiagrammer og andet skriftligt materiale, som var udarbejdet i forbindelse med det forudgående samarbejde.

Interviewene blev ikke foretaget ud fra teoretisk funderede begreber eller hypoteser, som gennem interviewene skulle be- eller afkræftes. Derimod blev de foretaget med henblik på at kunne udvikle sådanne begreber og hypoteser. Den anvendte metode er således empiri-nær og induktiv, da det i høj grad er empirien, som danner udgangspunkt for hypoteseformuleringer og den senere opstillede model vedrørende sammenhængen mellem omstilling og marginalisering (Strauss, 1987).

Til studiet blev der arbejdet med semi-strukturerede interview ud fra en række spørgelister til de forskellige typer informanter.

Interviewene fokuserede især på emner som:

- De seneste års ændringer på virksomheden og i arbejdsorganisationen
- Ændringer i de krav der stilles til medarbejderne
- Hvad der eventuelt er blevet gjort for at ruste medarbejderne til bedre at kunne håndtere ændrede krav
- Hvorvidt der er medarbejdere, der har haft svært ved at leve op til de ændrede krav, og hvilke medarbejdere det i givet fald drejer sig om
- Hvad der blev gjort for at aflaste medarbejdere, der havde svært ved at klare arbejdet

I alt blev der gennemført 22 interview med ansatte på virksomheden, som i alt har ca. 420 medarbejdere. To af interviewene foregik som gruppeinterview med hele produktionsgrupper. I alt blev der interviewet en fabrikschef, en administrationschef, seks produktionsledere, tre sikkerhedsrepræsentanter, tre tillidsfolk og 18 medarbejdere ansat i den manuelle produktion. I alt omfattede interviewene således 32 personer. Heraf havde langt hovedparten (27) personer direkte tilknytning til den manuelle produktion.

Interviewene foregik i maj og juni måned 1999. Hvert interview varede typisk omkring 1½ time.

#### **Udvælgelsen af interviewpersoner**

Interviewene omfatter samtlige ledere, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter i produktionen. De menige medarbejdere i den manuelle produktion blev udvalgt selektivt, idet de alle arbejdede i den afdeling på virksomheden, hvor de mest omfattende ændringer havde fundet sted. Begrundelsen herfor var, at man derved fik de bedste betingelser for at kunne belyse forholdet mellem ændringsprocesser og marginalisering. En konsekvens er, at disse medarbej-

deres udsagn ikke kan anses for at være dækkende for samtlige medarbejdere på virksomheden.

Produktionslederen for den pågældende afdeling foretog den konkrete udvælgelse af medarbejdere fra afdelingen. Ved udvælgelsen blev der lagt vægt på, at såvel mandlige som kvindelige medarbejdere var repræsenteret, og på at der indgik nogle medarbejdere, som forventeligt havde vanskeligheder med at håndtere omstillingsprocessen. Alle medarbejdere, der blev opfordret til at deltage i interviewene, indvilgede heri. Samlet sikrede udvælgelsesproceduren et dækkende indtryk af ledelsens og medarbejderrepræsentanternes vurderinger samt for de menige medarbejders vedkommende optimale muligheder for at belyse undersøgelsens hovedproblemstillinger.

Interviewpersonerne blev først og fremmest betragtet som informanter med hensyn til individuelle og kollektive erfaringer med ændringsprocessen og dens konsekvenser. Hensigten var således ikke at belyse aspekter ved den enkeltes livsverden, således som dette ofte er tilfældet i interviewundersøgelser.

#### **Bearbejdningen af interviewene og fremstillingen af resultaterne**

De gennemførte interview blev efterfølgende udskrevet og tematiseret ud fra hovedtemaerne i spørgeguiden. Fremstillingen af interview-resultaterne rummer dels tematiserede sammenskrivninger på tværs af interviewene, dels citater fra interviewene, som både har illustrerende og dokumenterende formål. Det fremgik tidligt i bearbejdningsprocessen, at der på mange områder sås forskelle mellem ledelsens og medarbejdernes vurderinger, hvorfor disse to gruppers vurderinger flere steder er fremstillet særskilt, ligesom det er anført om citater stammer fra medarbejdere eller ledere. Det er desuden forsøgt tydeliggjort, hvornår der er tale om en ren deskriptiv sammenfatning af resultater, og hvornår der er tale om fortolkninger fra forfatternes side.

Tidligere udkast til kapitel 4 og 5 har været diskuteret med repræsentanter fra virksomheden. Andre dele af rapporten har – tillige

med et samlet rapportudkast – været forelagt en enkelt repræsentant fra virksomheden. Disse initiativer er taget med henblik på at sikre, at der ikke indgår fejlagtige faktuelle oplysninger, og at det samlede billede er genkendeligt. Der er kun foretaget enkelte mindre revisioner som følge heraf. Ansvar for den foreliggende fremstilling er naturligvis udelukkende forfatterens.

#### **Diskussion af den valgte interviewmetode**

Den anvendte metode har flere svagheder. For det første er den **retrospektiv**. Det betyder, at omstillingen primært er beskrevet ud fra, hvad informanterne på interviewtidspunktet kan huske om forløbet og konsekvenserne af tidligere faser i omstillingsprocessen. Desuden er beskrivelserne farvet af, at der hos interviewpersonerne må forventes at være sket en vis refortolkning af tidligere forløb og hændelser på baggrund af, hvordan det siden er gået. Det er fx et gennemgående træk i interviewene, at en række problemer i de første år af ændringsprocessen nu synes overvundet eller minimeret. Var interviewene gennemført i disse perioder, var der antageligt blevet udtrykt væsentlig mere kritiske holdninger til ændringsprocessen og dens konsekvenser. Set i lyset af at det nu går relativt godt, er der en klar tendens til, at man underbetoner eventuelle vanskeligheder.

Denne uundgåelige bias som følge af hukommelsesvanskeligheder og refortolkninger forringer selvsagt kvaliteten af udsagnene om de tidligere faser i ændringsprocessen. Et væsentligt eksempel herpå er, at mange af de interviewede gav udtryk for, at omstillingsprocesserne op til interviewtidspunktet ikke havde resulteret i nogen form for udstødning, hvilket faktisk viste sig ikke at holde stik. En væsentlig metodisk pointe ved disse overvejelser er, at fortolkninger af resultater vedrørende ændringsprocesser bør foretages under hensyntagen til karakteren og forløbet af den hidtidige proces.

En grundigere og dermed mere pålidelig beskrivelse kunne være opnået ved at have interviewet flere gange i omstillingsperioden - hvilket dog ideelt set ville have strakt sig over næsten 10 år.

Metoden var ikke ideel til at belyse følsomme spørgsmål, om hvilke vanskeligheder interviewpersonen og vedkommendes kolleger har eller har haft med arbejdet. I et enkeltstående møde med en for dem ukendt interviewer er de færreste villige til at udstille egne eller kollegers svagheder eller mangler. Desuden har det formentlig fremmet tendenser til varsomhed, at det for størstedelen af de interviewede var første gang, de befandt sig i en interviewssituation. I flere af interviewene er det ret åbenbart, at denne type spørgsmål besvares tøvende og forsigtigt. Generelt virkede interviewpersonerne dog ret åbne og langt fra vagtsomme eller mistænksomme.

Endelig er den anvendte metode for summarisk til på individniveau at kunne belyse de konkrete processer, der fører til marginalisering af bestemte personer. Med den valgte metode kan der kun gives antydninger af, hvori disse processer består.

Til gengæld er metoden netop velegnet til at "screene" en virksomhed for problemstillingen. Det vil sige til at danne et overblik over, hvorvidt problemstillingen er relevant. Det vil sige, om der bag de umiddelbare tilkendegivelser af, at omstillingen er god for alle, alligevel er tendenser til marginalisering. Da dette netop er undersøgelsens hovedformål, virker metoden på det punkt ganske hensigtsmæssig.

#### **Overvejelser vedrørende marginaliseringsbegrebet**

Af særlig interesse for studiet er operationaliseringen af begrebet marginalisering. Da undersøgelsen startede, handlede den om udstødning på virksomhedsniveau, det vil sige om, hvem der ufrivilligt forlader en virksomhed, og hvilke årsager der kunne ligge bag dette. Det viste sig imidlertid, at de gode økonomiske og beskæftigelsesmæssige konjunkturer nærmest havde umuliggjort en belysning af dette. På casevirksomheden som på flere andre virksomheder, der blev kontaktet ved projektes start, kunne man berette om meget få eksempler på en sådan udstødning. Man gjorde sig tværtimod umage for at holde på folk og rekruttere nye kvalificerede medarbejdere.

I stedet for at omhandle et relativt enkelt og håndfast begreb som “udstødning”, skiftede problemstillingen karakter, og det mere diffuse og mindre håndgribelige begreb “marginalisering” kom i centrum. Ideen med at se på marginalisering var således, at man – i mangel af personer, der ufrivilligt har måtte forlade en given virksomhed på grund af omstilling – i hvert fald kunne finde personer, der har haft vanskeligt ved at klare sig, og som derfor under andre konjunkturelle betingelser formodentlig var blevet tvunget til at forlade virksomheden.

Det fremgik allerede af de indledende drøftelser på virksomheden, at det ikke gav mening at spørge direkte til et diffust begreb som “marginalisering”. Opfattelserne af hvad begrebet kunne indeholde og indebære var meget individuelle og havde langt fra nogen fællesnævner. Typiske tilkendegivelser gik i retning af, at man på den pågældende virksomheden slet ikke havde marginalisering, og at de personer, der ind imellem forlod virksomheden, opfattedes som personer med særlige individuelle kendetegn. Fx at de havde dårligt helbred, at de ikke kunne indordne sig, eller at de var gamle og trætte. De umiddelbare reaktioner på temaet var således, at det ikke rigtigt var relevant.

For at omgå dette forhold blev “marginalisering” i interviewene blandt andet belyst gennem spørgsmål om, hvorvidt interviewpersonerne selv – eller deres kolleger – har oplevet vanskeligheder i forbindelse med omstillingen.

#### **Interviewenes kvalitet**

En svaghed ved medarbejderinterviewenes belysning af ændrede krav og marginalisering er, at den enkelte medarbejder har svært ved at vurdere generelle forhold i gruppen, afdelingen eller på virksomheden. De har af gode grunde lettest ved at udtale sig om ting, der er centrale i deres egen hverdag. De beskriver konkrete forhold (som egne arbejdsopgaver) langt klarere end abstrakte (som fx udviklingen eller marginaliseringstendenser i gruppen).

En anden svaghed er, at undersøgelsens centrale emne – hvem der har vanskeligt ved at leve op til de ændrede krav – er temmelig følsomt. De fleste interviewede medarbejdere virkede derfor også noget tilbageholdende med at fortælle om egne eller kollegers vanskeligheder og problemer.

Begge disse svagheder betyder, at medarbejderne har en tendens til at underrapportere forekomsten af forskellige vanskeligheder og problemer.

Interviewene med produktionslederne er især velegnede til at belyse, hvilken udvikling grupper eller afdelinger har været igennem, og de overvejelser og rationaler som eventuelt ligger bag udviklingen. Til gengæld er produktionslederne ikke inde i detaljer vedrørende arbejdsdelingen i grupperne og i de enkelte medarbejders eventuelle vanskeligheder. De er derfor ikke så velegnede til at vurdere meget konkrete ændringer i arbejdsorganiseringen samt deres konsekvenser for de enkelte medarbejdere.

Blandt andet derfor er der en vis tendens til, at især de stille og mere tilbageholdende medarbejdere bliver usynlige for produktionslederne. Til gengæld synes de mere kontroversielle eller højt-råbende medarbejdere at fylde meget i produktionsledernes beskrivelser. Det kan hænge sammen med, at sidstnævnte type medarbejdere angiveligt beslaglægger en uforholdsmæssig stor andel af ledernes arbejdstid.

Bortset fra sidstnævnte forhold, som peger på en vis skævvridning i rapporteringen af vanskelighedernes indhold (det vil sige, at der er nogen vanskeligheder man har lettere ved at bemærke end andre), synes der i interviewene at ske en underrapportering af vanskeligheder.

Denne underrapportering opvejes i et vist omfang af den “screeningsagtige” metode, der er anvendt, idet denne netop fokuserer på ethvert tegn på ændrede krav, omstillingsmæssige vanskelighe-

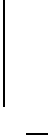
der og marginalisering. Derved har selve metoden i sig selv en tendens til at overrapportere disse forhold.

Som disse tendenser til henholdsvis over- og underrapportering illustrerer, er metoden mest velegnet til at belyse problemstillings relevans og til illustration af, hvilke marginaliseringsaspekter der især optræder på virksomheden. Derimod er den ikke særlig velegnet til at vurdere omfanget og vigtigheden af forskellige marginaliseringsaspekter. Konklusioner vedrørende sidstnævnte forhold må derfor tages med et betydeligt forbehold.

#### **Studiets generaliserbarhed**

Et sidste metodisk spørgsmål er, i hvilket omfang erfaringerne fra dette casestudie kan generaliseres. Et enkeltstående casestudie giver selvsagt ikke noget dækkende billede af omstillingsprocesser og deres marginaliseringsmæssige konsekvenser. Selvom man tager højde for, at der er tale om en elektronikvirksomhed, der under en højkonjunktur gennemløber en bestemt type omstilling, vil det ikke være rimeligt at drage konklusioner om generelle årsagssammenhænge.

Dette er da heller ikke meningen med dette studie. Meningen er at beskrive nogle iagttagede sammenhænge i en bestemt kontekst for derefter at opstille en ramme for, hvordan sammenhænge mellem omstilling, ændrede krav og marginalisering kan forstås, og at opstille nogle formodninger og hypoteser om, hvilke implikationer omstillingen kan have, og under hvilke betingelser sådanne implikationer synes at optræde.



# Sammenhængen mellem marginalisering og omstilling

## 3.1. Indledning

I dette kapitel ses der nærmere på, hvordan **sammenhængen** mellem undersøgelsens to hovedtemaer: Marginalisering og omstilling er behandlet i den foreliggende litteratur.

Hvilken basis er der i den eksisterende litteratur for at foretage analyser af sammenhængen mellem omstilling og marginalisering? Spørgsmålet er, i hvilken udstrækning det er muligt at “matche” den foreliggende viden på disse to områder, som ikke umiddelbart synes at have meget tilfælles, hvordan en sådan “matchning” mere konkret kan foretages, samt hvilke behov der er for at udvikle nye begreber for at kunne forstå og beskrive deres indbyrdes sammenhæng.

Nedenfor diskuteres først brugen af begrebet arbejdsmarkeds-marginalisering, og der fremhæves nogle få udvalgte dele af omstillingslitteraturen, som synes særlig relevant i et marginaliseringsperspektiv. Derefter diskuteres, i hvilken udstrækning der synes at være behov for at opstille nye begreber for at kunne belyse sammenhængen mellem omstilling og marginalisering. Endelig gives der et bud på en virksomhedsrelateret definition på marginalisering.

## 3.2. Marginalisering på arbejdsmarkedet

Forskningen i marginalisering på arbejdsmarkedet har i mange år været stærkt domineret af kvantitative problemstillinger. Det vil sige problemstillinger som: Hvor mange marginaliserede der er, hvem de er, hvor på arbejdsmarkedet de findes (Hussain & Geerdsen, 1997; Hussain, 1998), og hvorvidt gruppen vokser eller mindskes med tiden (Ingerslev & Pedersen, 1998; Ploug, 1990). Denne diskussion har især være dominerende i Danmark,

men lignende diskussioner og analyser ses dog også i den internationale debat, om end termen “marginalisering” ikke er så udbredt her. I stedet ses blandt andet termer som “discouraged workers” (se fx Jones & Riddell, 1995) eller “displaced workers” (se fx Fallick, 1996), der har hver deres præcise betydning, men som grundlæggende betegner personer, der indtager en marginal position på arbejdsmarkedet.

Således handler de mest anvendte definitioner af arbejdsmarkeds-marginalisering om, hvor mange og hvor lange perioder en person er ledig i. Har en person hyppige og lange perioder med ledighed, betragtes vedkommende typisk som stærkt marginaliseret. Har personen derimod få og korte ledighedsperioder – eller slet ingen – betragtes personen slet ikke som marginaliseret.

Sådanne kvantitative synsvinkler er vigtige i analyser, der har til formål at skønne over marginalgruppernes størrelser eller fremtidige udgifter til arbejdsmarkedspolitiske foranstaltninger m.v. Selvom marginaliseringen undertiden sættes i relation til fx individernes helbreds- eller uddannelsesmæssige ressourcer, se fx Borg & Burr (1997) eller Bach (2000), knyttes de sjældent til mere **kvalitative** aspekter af den enkelte virksomhed, dens markedssituation, arbejdsmiljø og arbejdsorganisering m.v.

I modsætning hertil er det i denne undersøgelse en grundlæggende hypotese, at arbejdets indhold og organisering har en væsentlig indflydelse på, hvem der marginaliseres, og af hvilke grunde det sker. For at undersøge denne hypotese er det hensigten at bringe marginaliseringsdiskussionen ind på virksomhederne dels ved at opstille en virksomhedsrelateret definition på marginalisering, dels ved at belyse, hvilke virksomhedsinterne forhold der især synes at have betydning for, hvem der på en given virksomhed marginaliseres og hvorfor.

Når der i det følgende fokuseres på virksomhedsinterne forhold, betyder det, at marginaliseringens stærkt individuelle aspekter nedtones. Selvom marginalisering i sin konkrete fremtrædelse

altid vil være individuel, rettes fokus i denne undersøgelse på marginaliseringens mere strukturelle og processuelle aspekter. Det vil mere konkret sige aspekter vedrørende arbejdets organisering (strukturene), og måden hvorpå forandringer gennemføres (processerne). Til gengæld foretages der ikke individorienterede analyser af, hvilke enkeltpersoner som marginaliseres og hvorfor.

Omstillingsrelateret marginalisering ses altså i det følgende ikke som et individuelt fænomen, men mere som en strukturelt betinget ubalance mellem de ressourcer, en given medarbejder råder over, og de krav, vedkommendes arbejde stiller.<sup>1)</sup> Det vil på virksomhedsniveau sige, at den måde arbejdet er organiseret på, de krav, arbejdet stiller til medarbejderne, og de rammer medarbejderne har for at håndtere disse krav, må forventes at spille en væsentlig rolle for, hvem der marginaliseres, og på hvilken måde det sker. Det er blandt andet denne antagelse, som undersøgelsen vil forsøge at afprøve.

To mindre danske analyser har for nylig belyst en lignende problemstilling, nemlig sammenhængen mellem forandring og udstødning på virksomhedsniveau. I den ene undersøgelse finder man, at implementering af det såkaldte "udviklende arbejde" på en række virksomheder – selv om det synes at forbedre de fleste medarbejders arbejdssituation, arbejdsglæde m.v. – også betyder, at nogle af de tidligere kernemedarbejdere skubbes ud i mere perifer og udsatte positioner på virksomhederne (Felland & Jensen, 2000).

I den anden undersøgelse konkluderes det, at måden, hvorpå man på virksomheder gennemfører forandringsprocesser, kan være meget afgørende for, i hvilket omfang medarbejdere udstødes (Teknologisk Institut, 1999). Resultaterne fra disse to analyser under-

---

1) En tilsvarende tankegang ses fx i Vallas (1990) samt Penn, Rose & Rubery (1994), hvor der tales om et *mis-match* imellem *job-skill* og *own-skill*, og hvor konsekvenserne af dette mis-match for tilfredshed i jobbet og motivation/engagement undersøges.

støtter således antagelsen om, at arbejdets indhold og organisering har indflydelse på, hvem der marginaliseres og hvordan.

### 3.3. Omstilling og marginalisering

Litteraturen vedrørende omstilling fra traditionelle til mere moderne organisationsformer er meget omfattende. Den omfatter bl.a. en lang række værker inden for managementlitteratur, organisationsteori, arbejds sociologi m.v. I det følgende fokuseres dog helt snævert på den del af omstillingslitteraturen, som direkte synes at have relevans for marginaliseringsdiskussionen.

Når man ser på, hvordan sammenhængen mellem omstilling og marginalisering er behandlet i de relevante dele af litteraturen, er det generelle indtryk, at det er et ganske ubeskrevet forskningsfelt. I litteraturen findes der således kun ganske få ansatser til at behandle denne sammenhæng. Fire sådanne ansatser, der på hver deres måde kan bidrage til en marginaliseringsdiskussion, skal kort nævnes.

Det drejer sig for det første om analyser, der antyder, at ændringer i arbejdsorganiseringen kan medføre **øgede kvalifikationskrav** (se fx Gallie et al., 1998; Kern & Schumann, 1984). Disse påpeger, at der på arbejdsmarkedet kan iagttages nogle generelle tendenser til opkvalificering. I et marginaliseringsperspektiv bliver det et centralt spørgsmål, om der er medarbejdere, som har svært ved at leve op til sådanne krav, og som derfor kan betragtes som mere marginale end de øvrige medarbejdere.

For det andet drejer det sig om undersøgelser, som påpeger, at der ved omstillingen til nye fleksible organisationsformer (primært i retning af trimmet produktion) kan ske en **øgning af arbejdets intensitet og tempo**, hvorved de psyko-sociale belastninger i arbejdet øges (Berggren, 1993; Stewart & Garrahan, 1995; Taplin, 1995). Her er synspunktet blandt andet, at omstillinger kan være præget af stigende præstationskrav og øget social kontrol, hvilket kan medføre øget arbejdstempo, færre pauser og mindre autonomi for medarbejderne.

For det tredje er der analyser, der fremhæver **en stigende grad af individualisering af arbejdet**.

Disse analyser finder på forskellig vis, at fx øget internalisering af produktionskrav (det vil sige, at kravene fra at være ydre og påtvungne bliver til indre normer), øget konsensusorientering i arbejdsorganiseringen, individualiserede løn- og ansættelsesformer under nye organisationsformer kan svække medarbejdernes solidaritet og kollektive modstand mod forringede arbejdsbetingelser (Berggren, 1993; Skorstad, 1994; Lewchuk & Robertson, 1997).

Individualiseringens eventuelle betydning for marginalisering synes at være noget mere indirekte end de to tidligere nævnte aspekter. Det er dog ikke urimeligt at antage, at en øget individualisering af arbejdet kan være særlig vanskelig at håndtere for medarbejdere, der i forvejen er udsatte eller ressourcetsvage. På den måde kan individualiseringen siges at have betydning for marginaliseringen.

Individualiseringens betydning for marginaliseringen på en virksomhed må dog forventes at være meget vanskelig at belyse empirisk. Dels er den ud fra det foreliggende vanskelig at operationalisere, dels synes dens marginaliseringsmæssige betydning at være mere indirekte end de tidligere nævnte aspekter.

Selvom ingen af de tre typer analyser eksplicit handler om marginalisering, fremhæver de alle ændringer, der kan antages at have betydning for, hvem der marginaliseres som følge af en omstilling fra traditionelle til mere fleksible organisationsformer, samt af hvilke grunde dette finder sted.

Endelig leverer teorien om "fleksible virksomheder" også et bidrag til marginaliseringsdiskussionen, idet den fremhæver de fleksible virksomheders **fokusering på kerne-medarbejdere på bekostning af mere perifere medarbejdere** (Atkinson, 1987). I modsætning til de øvrige ansatser er det interessante ved denne tilgang, at den peger i retning af, at det ikke kun er ændringer i arbejdets krav og

indhold, men også i medarbejdernes position (fx som midlertidig ansat), der har betydning for deres marginaliseringsrisici. Således må en midlertidigt ansat medarbejder pr. definition anses for at være mere marginal end en fastansat.

Fælles for disse fire ansatser er, at de peger i retning af, at ændringer på virksomhederne kan være relevante for den marginalisering, der finder sted på den enkelte virksomhed og dermed også på arbejdsmarkedet i mere bred forstand. De fire ansatser giver derfor et konstruktivt – om end spinkelt – udgangspunkt for at skabe en begrebsmæssig ramme for at begribe omstillingsprocessernes betydning for marginalisering.

Det er da heller ikke hensigten at bruge de fire ansatser direkte som hypoteser, der operationaliseres og efterprøves i casestudiet. Casestudiet er som tidligere nævnt primært eksplorativt og skal derfor ikke presses ind i på forhånd givne kategorier. Det anses for mere frugtbart at spørge åbent og bredt om ændringer i arbejdets indhold, organisering og krav frem for at lægge sig fast på meget konkrete operationaliseringer og hypoteser.

I stedet for at bruge ansatserne direkte til at indsnævre studiet indgår de i stedet tematisk i belysningen af de gennemførte ændringer på casevirksomheden. I kapitel 8 sammenholdes de empiriske iagttagelser om disse temaer kort med de fire ansatser i litteraturen.

### **3.4. Marginalisering på virksomhedsniveau**

Diskussionerne af henholdsvis omstilling og marginalisering befinder sig i udgangspunktet på forskellige niveauer. Marginalisering diskuteres typisk på individ- eller samfundsniveau, mens omstillingsdiskussionerne i høj grad knytter sig til et virksomhedsniveau. For at bringe dem sammen i et virksomhedsstudie fordres således, at begrebet marginalisering relateres til virksomhedsniveauet.

I det følgende forstås **marginalisering** som en social proces hvorunder en medarbejder (eller en gruppe af medarbejdere) i stigende grad opfattes af kolleger og ledelse som en mindre værdifuld arbejdskraft. I sin yderste konsekvens medfører marginalisering, at en person udstødes helt fra virksomheden. Det vil sige, at personen fyres eller selv siger op.

Marginalisering anses således grundlæggende for et spørgsmål om, hvordan kolleger og ledelse opfatter og vurderer den enkelte medarbejder. Især i et omstillingsperspektiv, er det imidlertid oplagt, at der bag disse opfattelser og vurderinger kan ligge mere eller mindre usynlige forskydninger i de krav, som det "nye" arbejde stiller, og de ressourcer, den enkelte medarbejder besidder.

Man kan derfor med fordel tale om to former for marginalisering: en latent og en manifest.

Ved **latent marginalisering** forstås en ubalance mellem den enkelte medarbejders samlede ressourcer og de krav, arbejdet stiller. Latent marginalisering vil således optræde i forbindelse med enhver større omstilling og vil typisk fremtræde som konkrete *van-skeligheder* ved arbejdets udførelse. Hvis der på en virksomhed indføres ny teknologi, vil medarbejdere, der ikke kender denne teknologi, blive latent marginaliseret, da de på kort sigt ikke vil kunne betjene den nye teknologi. Eller hvis en konkret omstilling stiller øgede krav, til at medarbejderne samarbejder indbyrdes, så vil medarbejdere, der har svært ved at samarbejde blive latent marginaliseret.

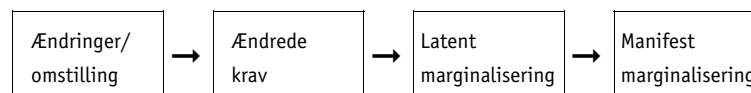
En sådan ubalance mellem ressourcer og krav behøver ikke at være erkendt, hverken af personen selv eller af vedkommendes omgivelser. Men hvis misforholdet varer ved, vil det på længere sigt give den pågældende medarbejder problemer. Det betyder dog ikke, at latent marginalisering altid vil medføre problemer. Under gunstige betingelser kan en ubalance mellem krav og kompetencer blive en kilde til personlig og faglig udvikling. Det kan fx være tilfældet, hvis kravændringerne ikke er for store i forhold

til medarbejdernes ressourcer, hvis medarbejderne får mulighed for at tilegne sig de kompetencer, der er nødvendige for at leve op til de nye kvalifikationskrav, eller hvis medarbejderne er positivt indstillet på at udvikle sig.

I modsætning til den latente marginalisering vedrører **manifest marginalisering** den sociale og erkendelsesmæssige side af processen, nemlig det forhold, at omgivelserne oplever og vurderer, at en bestemt person (eller gruppe af personer) har problemer med at leve op til arbejdets krav og derfor får prædikatet "svag" eller "marginal". Man kan kalde denne del af processen for social stempling eller stigmatisering. På virksomheder, der fx indfører ny teknologi, vil det som nævnt ikke være bemærkelsesværdigt, hvis medarbejderne i starten har svært ved at betjene den tilfredsstillende. Men efterhånden som tiden går, og de fleste tilpasser sig den nye situation, vil man begynde at lægge mærke til dem, der fortsat ikke kan betjene den. På det tidspunkt, hvor omgivelserne ikke længere finder dette acceptabelt, kan man tale om, at marginaliseringen bliver manifest.

Med udtrykket "manifest" understreges, at det i sidste instans er omgivelsernes generelle normer og værdier – herunder normer for, hvad det er man i et givet job skal kunne – samt mere konkrete holdninger, der afgør, hvorvidt en person marginaliseres.

Denne måde at anskue sammenhængen mellem omstilling og marginalisering på kan i sin simpleste form illustreres i en model, hvor omstillingen fører til ændrede krav, de ændrede krav fører til latent marginalisering, og latent marginalisering fører til manifest marginalisering.



Det er denne meget simple model, der dannede udgangspunkt for og strukturerede de interview, der ligger til grund for casestudiet. Den blev således brugt som basis for både dataindsamling og ana-

lyse med henblik på at udvikle, komplicere og præcisere den, i den udstrækning erfaringer og resultater fra casestudiet berettiger til det.

### 3.5. Undersøgelsens syn på marginalisering

Det er hensigten at sætte **den enkelte virksomhed** i centrum for marginaliseringsdiskussionen. I stedet for at sætte velfærdsstaten og de politiske tiltag i centrum – som det ofte sker i den danske debat – fokuseres der på, hvordan ændringer på den enkelte virksomhed kan være med til at skabe eller fremme marginalisering, samt hvad man på virksomheden kan gøre for at undgå det.

Frem for at koncentrere opmærksomheden om marginaliseringens omfang og på, hvordan man kan afhjælpe en given marginalisering og dens negative implikationer, rettes den i stedet mod, hvordan man på den enkelte virksomhed kan **undgå eller forebygge** marginalisering.

Det er med andre ord hensigten, at bringe marginaliseringsdiskussionen ind på virksomhederne. Det er i høj grad her nogle former for marginalisering starter (Horneman Møller, 1989), og man har også her gode mulighed for at gøre en tidlig indsats for at begrænse marginaliseringen og dens negative konsekvenser.

Endvidere forsøger undersøgelsen at understrege, at marginalisering ikke alene er et individuelt forhold, men at også mere **strukturelle forhold** i arbejdet kan spille en væsentlig rolle for, hvem der marginaliseres og hvordan. Selvom marginalisering i sin konkrete fremtrædelse er individuel, er antagelsen, at den er stærkt strukturelt betinget. Omstillingsrelateret marginalisering betragtes så at sige som en strukturelt betinget ubalance mellem de ressourcer, medarbejderne råder over, og de krav, arbejdet stiller. Det vil på virksomhedsniveau sige, at den måde arbejdet er organiseret på, de krav arbejdet stiller til medarbejderne, og de rammer medarbejderne har for at håndtere disse krav, antages at spille en afgørende rolle for, hvem der marginaliseres, og på hvilken måde det sker.

Endelig er det hensigten at forsøge at bygge bro mellem social- og arbejdsmarkedspolitiske synsvinkler på marginalisering. Marginalisering (og udstødning) har været centrale begreber for socialpolitisk tænkning og forskning i mange årtier. Her betragter man mennesker, fx hjemløse, misbrugere, langvarigt forsørgede, der er placeret meget yderligt i samfundet. Til gengæld har man ingen tradition for at beskæftige sig med, hvad der indholdsmæssigt foregår på arbejdspladserne. Denne tradition findes i høj grad inden for arbejdslivs- og især arbejdsmiljøforskning, som til gengæld ikke har beskæftiget sig meget med marginalisering. Ved at føre marginaliseringsdiskussionen ind på virksomhederne og se på, hvordan virksomhedsinterne forhold kan påvirke eller ligefrem skabe marginalisering, forsøges det at bygge en sådan bro.

Hensigten hermed er at betone, at beslutninger vedrørende arbejdsindhold, arbejdsorganisering og organisationers opbygning i bredere forstand kan have væsentlige marginaliseringsmæssige implikationer. Deraf følger, at der også kan være gode grunde til at inddrage marginaliseringsmæssige betragtninger i overvejelser om, i hvilken retning virksomheder skal ændres, og på hvilken måde man ønsker gøre det.

# ***Prindo – en virksomhed under forandring***

## **4.1. Indledning**

I dette kapitel gives først en kort beskrivelse af den virksomhed, som udgør undersøgelsens casestudie. Af anonymitetshensyn kaldes virksomheden i det følgende for “Prindo”. Sigtet med beskrivelsen er at give en baggrundsinformation, som er tilstrækkelig for at forstå de efterfølgende beskrivelser og analyser, uden virksomhedens anonymitet derved anfægtes.

Derefter belyses mere indgående den del af virksomheden, som er i fokus for denne undersøgelse. Det drejer sig om den såkaldte manuelle produktion, som foregår i en hal for sig. Først skitseres baggrunden for de gennemførte ændringer i den manuelle produktion og nogle hovedtræk i omstillingen. Dernæst gøres rede for den nye arbejdsorganisering, således som denne fremstod på interviewtidspunktet. Dette omfatter beskrivelse af de selvfungerende gruppers rammebetingelser og kompetenceområder samt gruppernes praksis med hensyn til at fordele arbejdsopgaverne blandt deres medlemmer.

## **4.2. Virksomheden**

Prindo er en dansk industrivirksomhed med omkring 420 medarbejdere. Prindo producerer printplader til videre forarbejdning i den elektroniske industri.

Virksomheden oplevede i starten af 90'erne en større krise med kraftigt faldende omsætning, og man endte med at afskedige en betydelig del af de ansatte. Siden denne krise har Prindo befundet sig i en højkonjunktur, hvor omsætningen og produktionen er steget jævnt.

I gennem de seneste 10 år har virksomheden været i gang med en ret klassisk omstilling fra at være en hierarkisk opbygget virksomhed med mange lag i organisationen, med mange mellemledere og med en relativt detaljeret styring ned gennem organisationen til at være en mere flad organisation med langt færre mellemledere og med øget brug af mål- og rammestyring. Denne udvikling blev kraftigt fremskyndet af virksomhedens krise i starten af 90'erne.

#### **Produktionshallerne**

Der arbejder omkring 350 medarbejdere i selve produktionen. Antallet af ansatte svinger her med ca. 10 pct. mellem høj- og lavsæson, idet man i højsæsonen kontraktansætter et større antal personer.

Den altovervejende del af medarbejderne ( omkring 4/5) er ufaglærte, som er oplært til de respektive job på virksomheden. De faglærte medarbejdere er primært produktionsteknikere, som forestår visse tekniske ændringer i produktionen samt identifikation af maskinelle fejl. Blandt de ufaglærte er omkring 2/3 kvindelige medarbejdere.

Produktionen er opdelt i to haller. I den ene hal er der stort set tale om fuldautomatiseret produktion i form af maskinel montering af komponenter i printpladerne. Arbejdet har karakter af overvågningsarbejde, og der arbejdes på skiftehold overvejende i form af ugevis skift mellem dag- og aftenhold samt fast natthold. Der er omkring 90 medarbejdere i denne del af produktionen, hvoraf omkring 60 pct. er mandlige og 40 pct. kvindelige medarbejdere.

I den anden hal udføres overvejende manuelt arbejde i form af monteringen af printpladerne, noget som endnu ikke har kunnet automatiseres. Denne del af virksomheden kaldes i det følgende for den "**manuelle produktion**" for at skelne den fra den automatiserede produktion og fra de opgaver, der udføres af virksomhedens funktionærer. Størstedelen af arbejdet drejer sig om såkaldt håndisætning af komponenter i pladerne, lodning af de isatte

komponenter, undersøgelse af eventuelle fejl ved de monterede plader (den såkaldte testfunktion, som foretages maskinelt) samt eftermontage, hvor særlige produkter monteres i større enheder. I denne del af produktionen arbejder omkring 225 medarbejdere, lidt flere i højsæsonen og lidt færre i lavsæsonen. Næsten alle medarbejderne er ufaglærte. Omkring 4/5 er ufaglærte kvindelige medarbejdere.

#### **Fleksaftalen for medarbejdere i produktionshallerne**

Som et led i de mange ændringer, virksomheden har gennemgået op gennem 90'erne, indgik man midt i 90'erne en såkaldt "fleksaftale" mellem medarbejderne i produktionshallerne og ledelsen. Aftalen giver ledelsen større fleksibilitet og medarbejdere større tryghed i ansættelsen. **Fleksibiliteten** blev øget, fordi aftalen gør det muligt, at fastansatte medarbejdere i produktionshallerne arbejder færre ugentlige timer i kraft af afspadsering i de stille perioder af året, mens de arbejder op til 40 timer pr. uge i den travle del af året. Dermed bliver det muligt for ledelsen at placere en større del af de fastansattes årlige arbejdstid i den travle periode af året. **Ansættelsestrygheden** blev øget, fordi aftalen fastslog, at de almindelige udsving i arbejdsstyrken alene klares ved, at der kontraktansættes nye medarbejdere udefra. Hvor man tidligere sagde en del af de fastansatte i produktionshallerne op i de stille perioder, beholder man nu alle fastansatte også i disse perioder. Til gengæld hyrer man kun kontraktansatte til de travle perioder.

Konsekvensen af dette har angiveligt været, at de fastansatte i produktionshallerne efter aftalens indgåelse føler sig langt mere trygge i deres ansættelse, og at man derved har skabt et godt grundlag for høj motivation, gensidig tillid og langsigtet kompetenceudvikling m.v. for denne store og centrale gruppe medarbejdere.

#### **Den manuelle produktion**

Medarbejderne i den manuelle produktion er organiseret i fire afdelinger, efter hvilke elektroniske produkter de respektive printplader skal indgå i. Hver afdeling ledes af en produktionsleder. Inden for den enkelte afdeling er medarbejderne opdelt i produk-

tionsgrupper. Antallet af grupper varierer mellem fire og seks for de respektive afdelinger, og antallet af medarbejdere pr. produktionsleder varierer mellem 25 og 60 personer. Langt størstedelen af medarbejderne arbejder på daghold. I nogle afdelinger arbejder et mindre antal medarbejdere på fast nathold. Disse medarbejdere er allokeret til de respektive grupper, således at der i disse tilfælde skal foretages en koordinering af gruppens samlede produktion mellem dagholdet og natholdet.

Et antal funktionærer udfører administrative opgaver samt planlægningsopgaver af mere langsigtet karakter i forhold til produktudvikling, produktions layout m.v. Desuden udfører de opgaver i forhold til den daglige produktion bl.a. indkøb af fornødne materialer. Endelig har enkelte ufaglærte medarbejdere særlige opgaver i forbindelse med pakning og forsendelse.

I det følgende fokuseres alene på omstillingen i den manuelle produktion. Begrundelsen for denne afgrænsning er, at det er i denne del af produktionen de arbejdsorganisatoriske ændringer har været mest omfattende, og fordi marginaliseringssynsvinklen er mest påtrængende i denne del af virksomheden. Sidstnævnte skyldes, dels at medarbejderne i denne del af virksomheden helt overvejende er ufaglærte, og at de alene af den grund er særlig sårbare for udviklingen på arbejdsmarkedet, dels at jobbene i den manuelle produktion er sårbare blandt andet over for den teknologiske udvikling, som har en tendens til at reducere det manuelle arbejde. Således har den automatiserede del af produktionen igennem en mangeårig periode overtaget en stigende del af det samlede arbejde, mens den manuelle produktion er faldet tilsvarende. På grund af virksomhedens vækst op gennem 90'erne har dette dog på interviewtidspunktet ikke haft synlige beskæftigelsesmæssige konsekvenser for de ansatte i den manuelle produktion.

#### **4.3. Ændringerne i den manuelle produktion**

Initiativet til den omstilling, som er blevet gennemført op gennem 90'erne, blev taget af virksomhedens øverste ledelse i forbindelse med en større økonomisk krise i 1992/93. Man traf beslutning

om at uddelegere ansvaret for udførelse af den daglige produktion til medarbejderne gennem etablering af såkaldte selvfungerende produktionsgrupper. Betegnelsen "selvfungerende" grupper anvendes, fordi grupperne har en betydelig selvbestemmelse, men alligevel ikke så meget, så man vil kalde dem "selvstyrende". Fx har grupperne ikke kompetence til at ansætte eller afskedige kolleger.

Denne udvikling i retning af gruppebaseret arbejde er en tendens, som ses i mange europæiske lande (jf. Frölich & Pekruhl, 1996; Benders et al., 1999).

De overordnede formål med ændringsprocessen var ifølge ledelsen at forbedre virksomhedens konkurrenceevne ved at øge produktiviteten, forbedre produkternes kvalitet og øge den funktionelle fleksibilitet blandt medarbejderne. Desuden har det været væsentlige delmål for ændringsprocessen at reducere omfanget af fysiske nedslidningsskader blandt medarbejderne ved at øge variationen i arbejdet samt at udvikle mere attraktive arbejdspladser for at kunne tiltrække yngre medarbejdere, som ønskede større faglige udviklingsmuligheder end simpelt monteringsarbejde.

Ansvaret for etablering af de selvfungerende grupper og for opfyldelsen af målsætningerne for ændringsprocesserne blev i vidt omfang uddelegeret til de daglige ledere af de respektive produktionsområder eller afdelinger (produktionslederne).

Den praktiske udvikling af den nye arbejdsorganisering baseret på selvfungerende grupper har været en gradvis proces, som var uafsluttet på interviewtidspunktet.

#### **4.3.1. Omstillingen i hovedtræk**

For at forstå omstillingens betydning, forløb og konsekvenser er det vigtigt at have et indtryk af den hidtidige arbejdsorganisering. Denne var karakteriseret ved en høj grad af detailstyring af den enkelte medarbejders indsats fra produktionsledernes side. Den enkelte medarbejder fik dagligt besked om, hvor meget der skulle

produceres, og der var en tæt kontrol af, hvorvidt dagstallet blev nået. Medarbejderne skulle dagligt notere deres dagsproduktion og lægge en seddel herom på produktionslederens bord. Den efterfølgende morgen blev man stillet til regnskab for den forudgående dags produktionstal. En sikkerhedsrepræsentant siger:

*“Det rislede mig koldt ned ad ryggen. Hvis man havde to print mindre end sædvanligt, måtte der jo være noget galt. Så kom man i forhør, selvom man overhovedet ikke kunne se, der var noget galt. Det var svært at holde til psykisk”.*

Nogle medarbejdere beskriver den tidligere ledelsesstil som “diktatorisk” og oplevede, at produktionslederen hele tiden hang over dem. Arbejdssituationen var meget fastlåst, og den enkelte havde en meget passiv rolle. En medarbejder fortæller:

*“Forsyneren kom og puttede materialerne i skuffer. Der kom en anden og fortalte, hvilke fejl man havde lavet og sådan hele vejen igennem. Man havde sin plads, og der skulle man ikke rejse sig fra”.*

Den tætte overvågning og detailstyring var mulig, fordi der var ansat forholdsvis mange produktionsledere pr. medarbejder. Hver produktionsleder havde på daværende tidspunkt ansvaret for ca. 15 medarbejdere i gennemsnit.

Den efterfølgende ændringsproces kan opdeles i tre udviklingsfaser. Den **første fase**, som varede fra 1992/93 frem til omkring 1994, var præget af en betydelig reduktion i antallet af produktionsledere svarende til omkring en tredjedel af det oprindelige samt begyndende etablering af produktionsgrupper. I første omgang blev grupperne etableret ud fra de hidtidige arbejdsopgaver. Det vil sige, at de, der håndisatte, kom i gruppe med andre, der håndisatte, og de, der testede, kom i gruppe med andre, der testede.

Det gennemgående indtryk fra interviewene er, at denne fase var præget af betydelig usikkerhed med hensyn til, hvorledes udvik-

lingen mod selvfungerende grupper skulle gribes an. En af medarbejderne formulerer det på følgende måde:

*“Ændringerne kom for meget på en gang, uden at der egentlig var noget struktur i noget som helst. Før kunne medarbejderne ingenting bestemme. Nu skulle vi lige pludselig bestemme det hele. Jeg kan huske, vi tit spurgte, hvor meget vi måtte bestemme. Svaret var, at der var en grænse, som ville vise sig, når vi stødte ind i den”.*

Den **anden fase**, som forløb frem til omkring begyndelsen af 1997, var karakteriseret af en gradvis udvidelse af gruppernes opgaver og kompetence. Opgaver og ansvarsområder, som tidligere blev varetaget af produktionslederne, blev i stigende grad overført til produktionsgrupperne. Det gjaldt fx planlægning af den daglige produktion og kontrol af produkternes kvalitet.

Den **tredje fase**, som på interviewtidspunktet fortsat prægede udviklingen, er kendetegnet ved en mere systematisk og målrettet indsats for at udvide mulighederne for og omfanget af jobrotation inden for rammerne af produktionsgrupperne.

Den intensiverede indsats i forhold til jobrotation skyldtes først og fremmest, at man fra virksomhedens side siden begyndelsen af 90'erne havde opprioriteret forebyggelse af nedslidningsskader på grund af ensidigt gentaget arbejde. Et af resultaterne af dette arbejde var, at stort set alle ansatte på virksomheden, herunder produktionsledere og medarbejdere med planlægningsmæssige opgaver, successivt deltog i et kursus gennem det meste af 1996 om mulighederne for at forebygge nedslidningsskader gennem jobrotation og øget variation i arbejdet. En følge var, at man gennemførte organisatoriske ændringer i en af afdelingerne, som øgede mulighederne for jobrotation.

Sammenfattende har der således været tale om en langvarig ændringsproces, hvor der er sket en gradvis uddelegering af ansvar til produktionsgrupperne og en gradvis forøgelse af den funktionelle fleksibilitet blandt medarbejderne. Ud over indfrielse af disse

overordnede mål har man samtidig søgt at reducere omfanget af fysiske nedslidningsskader.

Et gennemgående indtryk fra interviewene er, at man igennem hele forløbet både fra medarbejdernes og produktionsledernes side har været meget tilbageholdende med at lægge pres på de enkelte medarbejdere for at få dem til at varetage nye opgaver. Dette er antageligt en væsentlig baggrund for, at processens forløb og resultater vurderes ret positivt af de interviewede medarbejdere.

#### **4.3.2. Arbejdsorganiseringen i de selvfungerende grupper**

Arbejdet er i dag organiseret i **selvfungerende grupper**. Det vil sige grupper, der – inden for visse givne rammer – i høj grad selv tilrettelægger deres daglige arbejde.

Rammerne for gruppernes arbejde er bestemt af kompetence- og ansvarsfordelingen mellem produktionslederne og grupperne. Denne fordeling varierer noget mellem de forskellige afdelinger og har ændret sig i takt med omstillingen.

Selve gruppeinddelingen, herunder gruppernes størrelse, sammensætning og stabilitet (det vil sige, hvor meget medarbejderne flyttes rundt mellem grupperne) bestemmes helt overvejende af produktionslederne. Det samme gælder beslutninger om ansættelser og afskedigelser, idet de respektive grupper dog inddrages på forskellig måde i disse beslutninger. Der er desuden overordnede rammer for arbejdstidens placering, men med individuelle frihedsgrader vedrørende mødetidspunkter for medarbejdere på daghold.

Planlægning af dagsproduktionen var i en periode uddelegeret til grupperne, men var på interviewtidspunktet igen blevet centraliseret på grund af overgangen til nyt (edb)planlægningssystem. Det indebærer, at grupperne ved hver arbejdsdags begyndelse får udmeldt et mål for, hvor meget de forventes at producere den pågældende dag.

Inden for disse relativt vide rammer tilrettelægger hver gruppe selv deres arbejde. Gruppens medlemmer fordeler opgaverne imellem sig, og det er dermed gruppen, der har ansvaret for den konkrete planlægning og gennemførelse af rotation mellem forskellige funktioner. Man kan grundlæggende tale om, at der i grupperne udføres to forskellige slags funktioner, nemlig kerne- og specialfunktioner.

**Kernekfunktionerne** er de basale opgaver, der stadig optager langt hovedparten af den samlede arbejdstid. Hver kernekfunktion foregår ved en bestemt fysisk "plads". På nogle særligt fysisk belastende pladser er der regler om, at man højst må arbejde i 4 timer og højst håndisætte et givet antal plader. Ved enkelte pladser er grænserne endnu lavere. Samlet drejer dette sig dog kun om en begrænset del af de samlede pladser. Flertallet af pladserne i den manuelle produktion adskiller sig primært ved forskelle i de plader der arbejdes med, og ved om der udføres egentlig håndisætning, lodning, loddekontrol, eftermontering eller efterkontrol i form af test-opgaver. Disse forskelle indebærer også større eller mindre forskelle i de krævede bevægelsesmønstre.

**Specialfunktionerne** omfatter for det første en såkaldt *koordinatørrolle*. Der er en koordinator i hver gruppe, som har til opgave at deltage i et dagligt morgenmøde med produktionslederen, medarbejdere fra planlægningsafdelingen og koordinatorene fra de øvrige grupper i afdelingen. Mødernes formål er at vurdere, om den aktuelle bemanning i den enkelte gruppe svarer til det, gruppen skal producere den pågældende dag (dagsnormen). Manglende balance vil typisk skyldes sygefravær eller afspadsering. Hvis der er større ubalancer, justeres dagsnormen, eller der tilføres ekstra ressourcer (ofte en medarbejder fra en anden gruppe). Desuden vurderes det, om de fornødne materialer er til rådighed, ligesom dagholdets produktion koordineres med natholdets. Koordinatorerne har endvidere til opgave at kontrollere, om dagsproduktionen følger planerne, ligesom vedkommende er kontaktperson for gruppen i forhold til produktionsleder, reparatører og andre afdelinger.

Herudover skal *kvaliteten af gruppens produkter kontrolleres*. Det gøres ved, at nogle af gruppens medlemmer vurderer de udførte lodninger og giver kollegerne tilbagemeldinger om eventuelle fejl. Desuden skal der foretages *edb-udkørsler* af bemandingsplanen og dagsproduktionen.

Endelig har hver gruppe ansvaret for introduktion og *oplæring af nye medarbejdere* i gruppen samt for *planlægning af ferie og afspadsering* blandt gruppens medlemmer. I de fleste afdelinger er det også gruppen, der informeres om sygefravær og ikke produktionslederen.

Selvom antallet og omfanget af specialfunktioner er steget i takt med omstillingen, udgør de dog fortsat kun en lille del af gruppens daglige arbejde.

Produktionslederen har det overordnede ansvar for produktionen og kan tilkaldes, såfremt der opstår situationer, som grupperne ikke selv kan håndtere.

Generelt er jobbene i den manuelle produktion blevet betydeligt bredere, end de var tidligere. Hvor man for få år siden sad med nogle få temmelig ens arbejdsopgaver som håndisætning, lodning eller eftermontage, har den enkelte medarbejder i dag<sup>1)</sup> typisk langt flere forskellige arbejdsopgaver.

Således har de fleste medarbejdere i den manuelle produktion i dag job, der indeholder både kernefunktioner som håndisætning, lodning, eftermontage og test samt forskellige specialfunktioner. Man kan således i høj grad sige, at jobbene er udvidet både horisontalt og vertikalt.

---

1) Af fremstillingsmæssige grunde bruges her og i det følgende udtrykket "i dag" om situationen på interviewtidspunktet. Situationen på dette tidspunkt beskrives typisk i nutid for lettere at kunne skelne den fra situationer tidligere i forløbet.

#### **4.3.3. Rotationen i den manuelle produktion**

Det er en grundlæggende ide i den nye arbejdsorganisering, at kernefunktionerne varetages på skift af gruppens medlemmer efter et i gruppen nærmere aftalt princip. Dette foregår ved såkaldt rotation, hvorved der menes et samtidigt pladsskift mellem to eller flere medarbejdere i en gruppe.

På interviewtidspunktet roterer alle medarbejderne i den manuelle produktion mellem egentlig håndisætning af komponenter i printplader, lodning, loddekontrol og eftermontering. Derimod var der store forskelle mellem afdelingerne og mellem grupperne med hensyn til, i hvor høj grad testfunktionerne indgår i rotationen. **Testfunktionen** består i elektrisk afprøvning af printpladerne. Man skal lægge pladerne i en ramme, fastlåse rammen, tænde for maskinen, som derefter gennemkører forskellige testprogrammer. I tilfælde af fejl standser maskinen. Medarbejderen skal være i stand at kunne aflæse maskinens koder og skal tage stilling til, om der er tale om en fejl vedkommende selv kan rette. Testfunktionen er særlig vigtig at få ind i rotationen, fordi de arbejdsopgaver, der indgår heri er mindre fysisk krævende end de øvrige opgaver.

Blandt grupperne i tre af de fire afdelinger i den manuelle produktion indgår testfunktionen kun delvis eller i nogle tilfælde slet ikke i rotationen, men der stræbes mod en bedre integration og dermed hyppigere skift mellem testopgaver og traditionelle opgaver.

I den fjerde afdeling ændrede man som tidligere nævnt de hidtidige principper for gruppedannelsen, som indebar, at personer med samme typer arbejdsopgaver indgik i samme gruppe. Efter disse principper kunne der således være grupper organiseret om forskellige typer printplader, hvor fx en gruppe eftermonterede og en anden testede. Denne opdeling vanskeliggjorde rotation mellem forskellige arbejdsfunktioner, fordi den indebar, at den enkelte medarbejder uafledigt skulle skifte fra gruppe til gruppe.

I stedet etablerede man i denne afdeling grupper på langs af produktionsflowet, således at nydannede grupper kom til at rumme medarbejdere, som hidtil havde haft forskellige kernefunktioner. Dette medførte angiveligt flere fordele: For det første integreredes testfunktionerne i alle gruppernes arbejde, og dermed potentielt også i gruppens rotation. For det andet undgik man, at man inden for gruppen skal aflevere "halvfærdige" produkter videre til hinanden. Efter omlægningen gør hver medarbejder i princippet sine produkter færdige selv. Det betyder ifølge nogle af ledelsesinterviewene, at der i dag er langt mindre brok over, at det, de andre leverer, ikke er godt nok. Dertil kommer, at den enkelte medarbejder i højere grad selv opdager sine fejl i stedet for at blive konfronteret med dem af kolleger eller produktionsleder. Derved lærer den enkelte mere af sine fejl og får måske også i højere grad oplevelsen af at arbejde med et produkt i en helhed.

I overensstemmelse med ideen bag de selvfungerende grupper er der ikke fastlagt bestemte (rigide) rotationsmønstre. Det er i stedet overladt til grupperne og de enkelte medarbejdere selv at bestemme, hvordan de i praksis vil rotere. Det betyder, at rotationerne ikke foregår efter fælles fastlagte mønstre, men at de i høj grad aftales ad hoc mellem de involverede medarbejdere i hver gruppe. Det er således op til den enkelte gruppe og den enkelte medarbejder at afgøre, hvornår man skifter og med hvem.

#### **Den uformelle rotationspraksis**

Interviewene viser i overensstemmelse hermed, at der i de enkelte grupper har udviklet sig en udbredt **uformel rotationspraksis**. Hvad der på overfladen kan ligne en relativt enkel rotationsordning gemmer i praksis på en mængde forskellige kombinationer.

Forskellene i rotationen vedrører for det første **omfanget og hyppigheden af rotation**. I nogle tilfælde er der tale om medarbejdere, som fortsat stort set kun håndisætter. De er ofte særligt hurtige til disse opgaver, har ingen eller kun mindre gener fra bevægeapparatet, og foretrækker måske selv at blive ved med at arbejde på samme plads, som de har gjort i årevis. I mange tilfælde roterer

man gennemgående mellem de samme to opgavetyper hver dag, mens der i nogle tilfælde er tale om, at de fleste af gruppemedlemmerne indgår i en rotation, som rummer fem til seks forskellige opgavetyper.

I den afdeling, hvor testfunktionerne er integreret i grupperne, er det typisk, at mange har daglige skift mellem test- og håndisætningsopgaver. I de øvrige afdelinger sker skift mellem arbejdsopgaverne i et væsentligt langsommere tempo. I nogle tilfælde er praksis, at man sidder med samme håndisætningsopgave en uge ad gangen, og at skift mellem håndisætningsopgaver og testopgaver sker sjældent, undertiden med op til en måneds mellemrum.

For det andet vedrører forskellene i rotationen, **hvorledes man griber planlægningen af den daglige rotation an**. I nogle grupper udarbejdes der en samlet skriftlig plan for en vis tidsperiode, i andre hviler fordelingen på helt uformelle aftaler, "uskrevne" normer og den dagsaktuelle situation. Forskellene beskrives således af en af grupperne:

*"Der er nogle steder, hvor de diskuterer 20 minutter om morgenen for at finde ud af, hvad de skal. Hos os tager det 5 minutter. Vi roterer ikke efter en fast plan. Den, der møder først om morgenen, går i gang med de mest presserende opgaver. Det ligger lidt i luften, hvad vi skal lave. Nogle bytter ofte parvis. Nogle holder sig mest ovre ved testopgaverne og montering, andre mest i håndisætning. Hvis en person er syg, laver vi lidt om. Vi har ingen problemer med fordeling af arbejdet".*

Det er fra interviewene indtrykket, at der i store dele af den manuelle produktion er tale om en forholdsvis stor grad af uformel specialisering i den forstand, at der relativt sjældent forekommer hyppig rotation mellem flere forskellige typer arbejdsopgaver.

Forskelle i den uformelle rotationspraksis og i integrationen af testfunktionerne er væsentlige forklaringer på de store forskelle, der ses mellem gruppernes interne arbejdsdeling. Disse forskelle er dog også betinget af, at der er forskel på, hvor mange forskellige

arbejdsfunktioner, og hvor mange produkter den enkelte gruppe skal kunne mestre, ligesom der er forskel på, hvor stor en andel testopgaverne udgør af gruppernes samlede opgaver.

Eksempelvis har en af grupperne kun to eller tre forskellige printplader, der skal håndisættes ad gangen, mens en anden har ti til tolv forskellige printplader. Desuden har nogen af grupperne en række forskellige specialopgaver, mens dette ikke er tilfældet for andre. Nogle grupper har en relativt stor andel af testtid, således at alle kan udføre testopgaver næsten halvdelen af tiden, mens andre i gennemsnit kun har omkring en 1 times daglig testtid pr. gruppemedlem.

Gruppernes faktiske arbejdsopgaver lægger således kraftige begrænsninger på, hvor meget rotation der kan forekomme, mens gruppernes praksis i forbindelse med fordelingen af arbejdsopgaver bestemmer, i hvor høj grad mulighederne for rotation udnyttes.

I forhold til målsætningen om at skabe variation i arbejdet synes det at være et generelt problem, at testtiden er temmelig begrænset i forhold til de øvrige opgaver og i forhold til det, flertallet af medarbejderne ønsker. Den relative mangel på testopgaver udgør derfor en flaskehals i planlægningen af rotation.

Man kan vanskeligt tale om nogen "ideel" måde at rotere på. Ud fra en snæver og kortsigtet effektivitetssynsvinkel kan man sige, at det mest effektive er at lade den enkelte medarbejder gøre det vedkommende er bedst til længst mulig tid og derfor kun lade vedkommende rotere, når det af effektivitetshensyn er nødvendigt. På den anden side vil man af fleksibilitetshensyn gerne have, at den enkelte medarbejder mestrer en række forskellige funktioner – eventuelt dem alle. Det fordrer, at man jævnligt roterer mellem de nødvendige funktioner. En produktionsleder siger:

*"Hvis man skifter for sjældent, kan der være rutiner og arbejdsgange man glemmer. Man kan være uopmærksom på ændringer i printene*

*eller på en ny rutine med hensyn til reparationer. Der er mange ting, der hele tiden skal opdateres”.*

Hensynet til medarbejdernes helbred trækker i samme retning. For at begrænse den fysiske nedslidning skal rotationen være forholdsvis hyppig og foregå mellem arbejdsfunktioner, der ikke belaster de samme dele af kroppen.

#### **Ideal-normen om rotation**

Selvom der ikke eksisterer nogen definition af “ideel” rotation, peger interviewene på, at der på virksomheden alligevel er en vis fælles norm for, hvordan man ideelt set bør rotere. Denne ideal-norm er i tråd med, hvad der kan opfattes som hensigten med hele den arbejdsorganisatoriske ændring. Normen kan ikke formuleres præcist, men den synes at indeholde tre krav til rotationen. Dels bør maksimumstiderne på den enkelte arbejdsplads overholdes, dels bør alle rotere i et omfang, så alvorlige helbredsgener undgås, og endelig bør alle medarbejdere i gruppen lære at udføre gruppens væsentligste arbejdsfunktioner.

Ideal-normen om rotation fremstår stærkest blandt de interviewede ledelsesrepræsentanter. Den modificeres dog af en anden norm, nemlig en norm om at respektere den enkelte medarbejders præferencer og ønsker indtil et vist punkt. En af produktionslederne formulerer det på følgende måde:

*“Jeg kan godt acceptere, at nogen kun ønsker at rotere mellem forskellige håndisætningspladser. Men ingen må udgøre en hindring for andres ønsker om rotation. Hvis nogen har ønsker om at rotere, skal der være plads”.*

Mange af de interviewede medarbejdere deler i vid udstrækning ideal-normen om rotation. Dette kommer til udtryk gennem ønsker om yderligere muligheder for rotation, om større variation i arbejdet og om flere udfordringer og udviklingsmuligheder. Det fremgår også af, at man i nogle grupper arbejder systematisk med oplæring af medlemmerne, således at flere bliver i stand til at

varetage et stigende antal forskellige opgaver. Samtidig er det dog et grundlæggende fællestræk for grupperne, at man synes at tage vidtgående hensyn til den enkeltes ønsker og dermed også undlader at presse enkeltpersoner til at varetage opgaver, som ikke ønskes af den pågældende.

#### **Årsager til afstanden mellem ideal-normen og den faktiske rotation**

Det er fremgået, at den forholdsvis store afstand mellem ideal-normen og den faktiske rotation skyldes hensyntagen til medarbejdere, som slet ikke eller kun i begrænset omfang ønsker at indgå i rotationen. Baggrunden for sådanne ønsker er forskellige. Især tidligere i omstillingsprocessen var der tale om en forholdsvis udbredt modvilje mod at påtage sig nye opgaver, mens der i processens senere faser i højere grad synes at være tale om en vis ængstelse for, i hvilken udstrækning nye krav kan honoreres.

Herudover fremhæver de interviewede medarbejdere især to årsager til, at det er vanskeligt at leve op til ideal-normen: Det periodise tidspres og det praktiske besvær med at planlægge rotationen.

Tidspreset er for det første væsentligt i den travle højsæson, hvor det kan være vanskeligt for medarbejderne at opfylde dagsnormen. Derfor vil grupperne i højsæsonen være tilbøjelige til at aftale en "skævdeling" af arbejdsopgaverne, således at den enkelte arbejder på den plads, hvor vedkommende har mest rutine og derfor er hurtigst. Dette vil typisk være på den plads, som vedkommende arbejdede på før rotationen. En af medarbejderne formulerer det således:

*"Når det er højsæson, har vi slet ikke tid til alt det bytten rundt, for så har vi jo så travlt. Men ligeså snart vi har lavsæson, skal vi prøve at bytte rundt med vores pladser, så vi kan prøve noget andet og lære de andre pladser at kende".*

Et af problemerne med denne praksis er selvsagt, at den hæmmer eller helt standser rotationen på et tidspunkt, hvor det af hensyn

til minimering af nedslidningsskaderne er særligt vigtigt at fastholde rotationen. Det vil sige på det tidspunkt, hvor arbejdspresset er størst.

For det andet er tidspreset væsentligt, fordi mange medarbejdere oplever, at der i fastsættelsen af normtider og dermed dagsproduktionen er taget for lidt højde for, at effektiviteten falder i perioder, hvor den enkelte skal tilegne sig nye kompetencer ved at udføre nye arbejdsopgaver. Flere af de interviewede medarbejdere giver udtryk for, at en reduktion af normtiderne ville kunne bidrage til en styrkelse af jobrotationen. Problemstillingen anerkendes også på ledelsesniveau, men der er en vis uenighed om, hvor meget "luft" der findes i de eksisterende normtider.

Endelig kan tidspreset hæmme hyppigheden af skift, fordi de kræver ergonomisk omstilling af pladsen, så den passer til den enkelte medarbejder. Man kan derfor spare tid ved at blive siddende ved samme plads i stedet for at rotere. En medarbejder udtrykker det sådan:

*"Skal man kun sidde 1 time et sted, kan man ikke nå andet end at få stolen sat på plads og indstillet bordet, så skal man derfra. Det duer heller ikke".*

Ud over oplevelsen af tidspres fremhæver nogle medarbejdere, at selve planlægningen af gruppens rotation kan være en kompliceret proces. Jo hyppigere man skal rotere, jo vanskeligere vil det være "at få puslespillet til at gå op". Desuden vanskeliggør det planlægningsprocessen, at grupperne ikke blot skal tage hensyn til individuelle præferencer og holdninger til rotation, men også i mange tilfælde til, at nogle medlemmer har kropslige gener, som betyder, at visse opgaver ikke kan varetages eller kun varetages i begrænset omfang. I to af de interviewede grupper er der således tale om, at op imod halvdelen af medlemmerne har alvorligere kropslige smerter, hvilket klart hæmmer mulighederne for rotation. Desuden kan der være tale om, at nogle i gruppen fx på grund af van-

skeligheder med motorikken kan have vanskeligt ved at opnå et tilstrækkeligt højt tempo ved visse arbejdsopgaver.

#### **4.3.4. Processen med at integrere testopgaverne i rotationen**

Som nævnt tidligere blev testopgaverne integreret fuldt ud i en af afdelingerne godt 1 år før interviewtidspunktet gennem en reorganisering af de hidtidige grupper og etablering af en langsgående rotation. Denne proces er interessant ud fra flere forskellige synspunkter og skal derfor beskrives nærmere i det følgende.

Testopgaverne er traditionelt blevet udført af mandlige medarbejdere, mens håndisætning udelukkende udførtes af kvindelige medarbejdere. Der har derfor altid været tale om store barrierer mellem de to områder, idet udførelse af testopgaver blev defineret som mandearbejde og håndisætning som kvindearbejde. Enkelte kvindelige medarbejdere fik dog arbejde med testopgaver i begyndelsen af 90'erne. Testområdet havde endvidere tradition for noget friere arbejdsforhold og mindre direkte kontrol fra produktionsledere end håndisætningsområdet. Desuden blev testarbejdet gennemgående anset for at være mere teknisk og dermed mere kompliceret end håndisætning. Dette kom bl.a. til udtryk ved, at man fik en bedre timeløn end i håndisætningsområdet (ca. 5-10 kr. mere i timen). Frem til midten af 90'erne var de to områder også fysisk adskilt af et transportbånd, der gik ned gennem produktionshallen.

Udførelse af testopgaver er væsentligt mindre fysisk belastende end udførelse af håndisætning. Ud fra hensynet til forebyggelse af nedslidningsskader og generelle ønsker om øget variation i arbejdet, havde man derfor siden midten af 90'erne både blandt ledere og medarbejdere diskuteret mulighederne for at udvide jobrotationen til at omfatte testområdet.

Ledelsen veg i nogle år tilbage for at træffe en beslutning herom på grund af de nævnte fysiske og især psykologiske barrierer samt en utilbøjelighed til at bruge tvang over for de mandlige medarbejdere i testområdet, der var modstandere af at blive inddraget i

rotationsordningen på disse betingelser. Desuden var det en udbredt opfattelse på virksomheden, at de mandlige medarbejdere ikke kunne håndtere de små komponenter, som indgår i håndisætning. Der var derfor knyttet en vis usikkerhed til, om det var realistisk, at disse opgaver kunne udføres. Konsekvenserne var, at diskussionen ebbede ud i de fleste områder.

Foranlediget af et kursus vedrørende ensidigt gentaget arbejde, hvor årsagerne til og konsekvenserne af nedslidningsskader blev synliggjort, traf en af produktionslederne beslutning om at ville gennemføre en integration af testopgaverne i kombination med en reorganisering af de hidtidige grupper. Der blev gennemført en kort forsøgsperiode med en enkelt gruppe, og trods modstand fra de mandlige medarbejdere og en vis skepsis hos en del af de kvindelige medarbejdere blev intentionerne ført ud i livet.

Reorganiseringen indebar, at de hidtidige grupper blev opløst, herunder også en gruppe på omkring 10 medarbejdere, hvoraf næsten alle var mænd, som tidligere udelukkende havde udført testopgaver. De mandlige medarbejdere blev fordelt i de nydannede grupper og blev gradvist oplært i håndisætning og andre opgaver, der tidligere blev varetaget af kvindelige medarbejdere. Desuden blev de frtaget det særlige tillæg, som havde været knyttet til udførelse af testopgaver og oplevede derfor en mindre lønnedgang.

Som det kunne forventes, oplevedes denne reorganisering meget forskelligt af de mandlige og kvindelige medarbejdere.

De mandlige medarbejdere oplevede i første omgang reorganiseringen som uønsket og påtvungen. Deres modstand var ud over selve tvangsaspektet rettet mod at skulle udføre "kvindearbejde" og mod, at deres arbejde blev mere ensformigt end tidligere. Testarbejdet omfattede håndtering af en række forskellige printplader, og det var til en vis grad uforudsigeligt, hvad man skulle lave, anfører en mandlig medarbejder:

*“det var sådan, når man kom om dagen, så vidste vi ikke helt, hvad vi skulle teste. Det var mere fleksibelt, nogen gange sad man ned, andre gange stod vi op, noget gik vi rundt til. Nu ved jeg, at jeg skal sidde ned og teste ca. 2½ time og så håndisætte resten af dagen. Den samme plade hver dag”.*

Desuden fremhæver nogle af mændene et større arbejdspress i håndisætningsområdet:

*“I test var der mange plader, der var nemme, hvor man skulle sidde og vente på, at det kørte igennem. Det skal vi ikke ovre i håndisætning, der skal vi jo arbejde hele tiden”.*

Indkøringsperioden var for nogle af mændene forbundet med et forholdsvis stort pres, fordi de havde vanskeligt ved at opnå et tilstrækkeligt højt tempo. Nogle havde på interviewtidspunktet ikke udført deciderede håndisætningsopgaver grundet vanskeligheder af finmotorisk art. Selve gruppeskiftet var derimod ikke forbundet med problemer.

På den anden side giver de mandlige medarbejdere efterfølgende udtryk for en vis forståelse for forebyggelsesargumentet, samt at de ikke oplevede reelle muligheder for at undgå reorganiseringen: *“de kommer bare og siger, at sådan skal det være”.*

Frustrationerne gav sig i visse grupper udtryk i samarbejdsproblemer mellem de mandlige og kvindelige medarbejdere. Men det viste sig at være et forbigående fænomen.

På interviewtidspunktet synes mændene i den pågældende afdeling at have accepteret, at de har mistet nogle privilegier. En mere ligelig fordeling af arbejdet og en bedring i helbredsstanden hos flere af de kvindelige kolleger har betydning for denne accept. Desuden blev der fra begge grupper gennemgående givet udtryk for, at samarbejdet fungerede tilfredsstillende. Som tidligere nævnt gav flere af de kvindelige medarbejdere desuden udtryk for, at der var fordele forbundet med at arbejde i blandede grupper.

Der synes dog også i denne afdeling fortsat at være tale om en vis skævdeling af testarbejdet i mændenes favør.

De kvindelige medarbejdere giver alle udtryk for positive vurderinger af reorganiseringen. Den bliver specielt tillagt stor betydning blandt den femtedel af kvinderne, som har alvorligere lidelser i bevægeapparatet. Efter en kortvarig periode præget af en vis nervøsitet og usikkerhed med hensyn til om de kunne klare testopgaverne, har de alle erfaret en klar reduktion i de samlede fysiske belastninger. Det tydeligste eksempel er en kvindelig medarbejder, som havde gennemgået to større operationer i skuldrene efterfulgt af langvarige sygemeldingsperioder:

*“... jeg kan nogenlunde klare det, fordi jeg har fået en anden plads. Når man sidder ovre i test og maskinen kører i 4 minutter kan skulderen få lov at hvile. Jeg har fået det meget bedre i kroppen. Jeg er ikke halvt så træt, når jeg skal hjem som før”.*

Kollegerne henviser ofte til dette eksempel, hvor en medarbejder således får mulighed for at fastholde arbejdet på grund af den udvidede rotation. Sådanne eksempler synes ud fra medarbejderinterviewene at have stor betydning for, at medarbejderne grundlæggende opfatter omstillingen som noget positivt.

De kvindelige medarbejdere **uden** alvorligere lidelser i bevægeapparatet giver også udtryk for positive vurderinger, men tillægger ikke reorganiseringen så stor betydning. Det hænger sammen med, at de primært synes at vurdere arbejdssituationen ud fra et udfordrings- og udviklingsperspektiv som på trods af at reorganiseringen fortsat må siges at være ret begrænset.

Et interessant efterspil har været, at virksomheden i forbindelse med en langvarig proces om ændrede stillings- og kvalifikationsvurderinger har ønsket at fjerne det særlige tillæg for testarbejde. Dette har resulteret i betydelige frustrationer især blandt nogle af de kvindelige medarbejdere. De oplever, at de hidtidige privilegier blev fastholdt, så længe der var tale om mandearbejde. Når mænd

og kvinder nu deler arbejdet, synes dette fra virksomhedens side ikke længere at være hverken legitimt eller rimeligt.

Eksemplet illustrerer nogle **centrale dilemmaer i forbindelse med organisatoriske ændringsprocesser**, herunder hvor store vanskeligheder, der i praksis kan være forbundet med gennemførelse af ændringer i en kønsbetinget arbejdsdeling, der gennem år er rod-fæstet i organisationskulturen.

Et væsentligt dilemma handler om **balancen mellem frivillighed og tvang**. En fastholdelse af principperne om frivillighed og medarbejderinddragelse i forbindelse med udvikling af gruppeorganiseringen ville indebære, at mulighederne for udvidelse af jobrotation for de kvindelige medarbejdere i den manuelle produktion var for begrænsede set ud fra et helbredsmæssigt perspektiv. I en situation hvor etablering af yderligere muligheder ville indebære fratagelse af veletablerede privilegier fra de mandlige medarbejdere samt en forringelse af deres arbejdssituation, synes det uomgængeligt for den videre udvikling, at beslutninger træffes på ledelsesniveau.

Som det kunne forventes vækker en sådan beslutning modstand og vrede hos dem, der fratages privilegier, men herudover også en vis usikkerhed og nervøsitet hos mange kvindelige medarbejdere. Samtidig indebærer situationen, at ledelsen så at sige træder ud af den foretrukne rolle som ligeværdig samarbejdspartner i forhold til grupperne, og etablerer en traditionel magtbaseret relation. Dette kan gøre det vanskeligt at reetablere en tillidsbaseret samarbejdsrelation.

Eksemplet illustrerer også, at der ofte i forbindelse med ændringsprocesser kan være en **diskrepans mellem de samlede ressourcer, der er anvendt til gennemførelse af organisatoriske tiltag på den ene side, og de konsekvenser, ændringerne efterfølgende får for medarbejdernes hverdag på den anden side**. Integrationen af testopgaverne har haft stor positiv betydning for de mest helbredstruede kvindelige medarbejdere, men tillægges forholdsvis be-

grænset betydning af flertallet. Sådanne diskrepanser kan muligvis være en del af forklaringen på, at produktionslederne gennemgående opfatter de arbejdsorganisatoriske ændringer som mere omfattende end medarbejderne. I et videre perspektiv kan sådanne dynamikker bidrage til forståelse af, hvorfor ændringsprocesser ofte opfattes forskelligt af ledelse og medarbejdere.

Set ud fra den videre proces må hændelsesforløbet tillægges stor værdi, fordi det har vist, at selv betydelige barrierer kan overskrides, og at der kan gennemføres organisatoriske tiltag med væsentlig betydning for forebyggelse af helbredsskader. Dette bidrager dermed også klart til at formindske risikoen for marginalisering og udstødning grundet nedslidning.

#### **4.4. Den uformelle specialisering**

Ud over kernefunktionerne består arbejdsopgaverne også af en række specialfunktioner i form af koordinering, kvalitetskontrol, oplæring, bemanding og udkørsel af dagsproduktion på edb.

I mange af grupperne har der været diskussioner om, i hvor høj grad disse funktioner skulle gå på skift blandt alle medlemmerne, eller om varetagelse skulle baseres på lyst og dermed frivillighed. Som det var tilfældet i forbindelse med jobrotation, har man både blandt medarbejderne og produktionslederne været tilbageholdne med at lægge pres på den enkelte medarbejder. Man har i stedet søgt at fremme skift mellem funktionerne ved at sikre oplæring fra mere erfarne kolleger. En medarbejder siger:

*“Man bliver ikke sådan smidt ud i noget, man ikke har prøvet. Man går også ind for at det skal være nogle roller man ønsker at påtage sig. Der er visse frihedsgrader til at sige nej i vores afdeling, men man kan ikke sige nej hele tiden”.*

Flere af medarbejderne og mange af lederne giver dog udtryk for en vis frustration over, at for mange medarbejdere fortsat undgår at påtage sig et ansvar, og for at det er en vanskelig proces at håndtere.

Set fra produktionsledernes synspunkt er det vigtigt at fremme skift i varetagelse af de fleste af specialfunktionerne ikke blot af hensyn til fleksibiliteten, men også af hensyn til at fordele rollerne blandt gruppens medlemmer. Dette anses for vigtigt for at undgå grupper, der præges af uformelle ledere med større kompetence og status end de øvrige i gruppen, da dette erfaringsmæssigt giver sociale problemer i grupperne.

Der synes at tegne sig en form for mønster i fordelingen af specialfunktionerne i de forskellige grupper. Således synes rollen som koordinator typisk at gå på skift mellem alle eller størstedelen af gruppemedlemmerne med forholdsvis korte tidsintervaller (fx en uge). I nogle afdelinger har produktionslederen fraveget frivillighedsprincippet og pålagt disse skift, hvilket antagelig skyldes ønsket om at undgå vanskeligheder med uformelle ledere.

De øvrige specialfunktioner synes derimod typisk at blive varetaget af nogle få gruppemedlemmer, som skiftes med forholdsvis lange intervaller (eksempelvis årligt). Det fremgår særlig tydeligt, at mange medarbejdere med kollegernes og produktionslederens accept holder sig uden for funktionerne kvalitetskontrol, bemanning og "udkørsel" af dagsproduktion, som kræver håndtering af pc'er.

Sammenlignet med idealnormen for jobrotation synes der for specialfunktionernes vedkommende i højere grad at være tale om accept af, at disse ikke behøver gå på skift blandt samtlige gruppemedlemmer. Men også i forhold til disse funktioner er det et ønske blandt mange af de interviewede medarbejdere og ledere, at flere og flere bliver i stand til at varetage flere funktioner. Også hér angiver flere, at manglende tid er en hæmmende faktor, men også individuel nervøsitet eller utilbøjelighed til at ville prøve noget nyt spiller ind.

Det forhold, at man i grupperne har en udpræget uformel rotationspraksis, og at man derudover har en mere eller mindre uformel arbejdsdeling vedrørende specialfunktioner m.v. fører alt i alt

til, hvad man kan kalde en udbredt “uformel specialisering” inden for grupperne.

Som et resultat af denne uformelle specialisering kan man i en og samme gruppe finde: En person der udelukkende håndisætter og lodder, en anden person der tester meget og kun håndisætter i begrænset omfang, en tredje person der håndisætter, lodder, eftermonterer, tester, kvalitetskontrollerer og koordinerer (på skift med andre i gruppen) og en fjerde person der håndisætter, lodder, eftermonterer, tester, betjener edb og koordinerer (på skift med andre i gruppen).

Den stærke uformelle specialisering gør det således umuligt på forhånd at sige, hvad de enkelte medlemmer i en gruppe konkret arbejder med, og hvilke krav arbejdet konkret stiller til dem. Det kommer helt an på, hvordan man i gruppen har fordelt arbejdet, eller med andre ord an på hvordan den uformelle specialisering i praksis er gennemført.

#### **4.5. Forklaringer på den uformelle specialisering**

Der kan peges på flere grunde til den stærke uformelle specialisering. Grundlæggende afspejler den, at overgangen fra en organisering baseret på individuel detailstyring til en gruppebaseret organisering er en langvarig, kompliceret og delvis modsætningsfyldt proces. En sådan proces vil ofte være forbundet med en vis inertie (Schein, 1990; Hannan & Freeman, 1989).

Især i starten af processen vil mange foretrække at blive ved med at udføre den opgave, de altid har udført. Den enkelte har oparbejdet en rutine og dermed også en sikkerhed for, at opgaven kan løses tilfredsstillende. Desuden har den tidligere meget rigide arbejdsorganisering betydet manglende erfaringer med tilegnelse af nye færdigheder, ligesom arbejdet i en sådan situation sjældent har været forbundet med indlæring og udvikling.

I senere faser kan indbyggede modsætninger mellem krav om høj effektivitet og ønsker om større fleksibilitet bidrage til at fastholde

en uformel specialisering. I samme retning trækker, at hyppig rotation og hyppige skift mellem specialfunktioner i sig selv er en kompliceret planlægningsproces.

Desuden har vanskeligheder med at integrere testopgaverne i de selvfungerende grupper bidraget til at fastholde en uformel specialisering. Som det er fremgået, er et vigtigt element i disse vanskeligheder, at testopgaverne tidligere overvejende blev udført af mandlige medarbejdere, mens det udelukkende var kvinder, der håndsatte. Derfor indebærer integreringen af testopgaver også et brud med den hidtidige kønsarbejdsdeling.

I nogle af de grupper, hvor testfunktionerne i dag er integreret, har den forholdsvis begrænsede mængde testtid endvidere resulteret i en form for repressivt gruppepres, hvor man i en gruppe forsøger at fastholde en kollega i sine hidtidige funktioner. Flere kvinder, som i starten var tøvende over for at påtage sig testopgaver, har efterfølgende haft svært ved at komme til at teste, fordi disse opgaver allerede var fordelt blandt kollegerne. Også dette er med til at fastholde den uformelle specialisering

Endelig er den udbredte uformelle specialisering også et udtryk for den fremherskende tendens til, at man både i grupperne og i ledelsen prioriterer frivillighed og dialog højere end pres eller tvang.

#### **4.6. Sammenfatning**

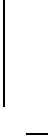
I starten af 90'erne var arbejdet i den manuelle produktion meget individuelt. Jobbene var smalle med kun ganske få funktioner. Man sad på faste pladser, hvor man fik bragt alle fornødne materialer for at kunne udføre det arbejde andre havde planlagt. Produktionslederne fordelte, overvågede og kontrollerede den enkeltes udførelse af arbejdet.

Op gennem 90'erne har dette ændret sig markant. Arbejdet er i dag organiseret i selvfungerende grupper, som i høj grad selv tilrettelægger deres arbejde, arbejdstider m.v. Nye opgaver er blevet

tilført grupperne, og de fleste roterer på forskellig vis mellem en række forskellige arbejdsopgaver. Jobbene er således gennemgående blevet bredere såvel horisontalt som vertikalt, og den enkelte medarbejder har fået væsentlig mere indflydelse på sine egne arbejdsbetingelser.

I grupperne har man både en uformel rotationspraksis mellem kerneopgaverne og en uformel arbejdsdeling af specialistopgaverne, hvilket resulterer i en udbredt **“uformel specialisering”**, som betyder, at medarbejderne langt fra udfører de samme funktioner på skift. Arbejdet skævdeles med andre ord internt i grupperne alt efter de enkelte medarbejders evner, ønsker og indflydelse på opgavefordelingen.

Ud over hensynene til den enkeltes ønsker og behov hæmmes rotationen også af forhold som: Tidspres, planlægningsprocessens kompleksitet, et begrænset antal grundlæggende forskellige opgavetyper samt manglende integration af testfunktioner.



# Gruppens funktion og den ændrede lederrolle

## 5.1. Indledning

Det er fremgået af kapitel 4, at gruppernes selvbestemmelse er øget gennem ændringsprocessen, og hvordan grupperne forvalter den øgede selvbestemmelse i forhold til fordelingen af opgaver mellem gruppens medlemmer.

I dette kapitel uddybes omstillingens sociale og ledelsesmæssige konsekvenser. Først beskrives medarbejdernes vurderinger af det interne samarbejde i grupperne og af samspillet mellem grupperne og produktionslederne. Dernæst beskrives dette samspil og gruppernes interne samarbejde ud fra produktionsledernes vurderinger og der fokuseres på ændringer i produktionsledernes ledelsesstil.

Kapitlet afsluttes med en diskussion af gruppeorganiseringens betydning for virksomheden i et bredere virksomhedsperspektiv.

## 5.2. De socio-emotionelle sider af gruppernes funktion

I dette afsnit rettes fokus mod medarbejdernes oplevelse af de såkaldte socio-emotionelle sider af gruppernes funktion (Brown, 2000). Det drejer sig om forhold som fordelingen af indflydelse i grupperne, det sociale klima (samarbejdet), forekomst og håndtering af konflikter samt medarbejdernes tilfredshed med gruppernes funktion. Endelig beskrives medarbejdernes vurderinger af og erfaringer med produktionsledernes rolle i forhold til disse socio-emotionelle sider af gruppefunktionen.

Det skal fremhæves, at det empiriske grundlag for beskrivelse af disse sider af gruppernes funktion er noget spinkelt. Det hænger for det første sammen med, at der alene indgår udsagn fra interviewene og ikke observationer eller lignende, samt med at disse temaer ikke var højest prioriteret i interviewguiden. I mange af

interviewene var det endvidere tydeligt, at de interne forhold i grupperne var et følsomt tema, som mange var tilbageholdende med at konkretisere. Vurderingen er, at flere medarbejdere virkede tilbøjelige til at give et temmeligt positivt billede af deres egen gruppe. Det er endvidere indtrykket, at mange havde svært ved at give nærmere beskrivelser af gruppernes funktion, roller og samarbejdsklima, hvilket formentlig afspejler, at de er uvante med at registrere og formulere sig om sådanne forhold.

Der er antagelig en nær sammenhæng mellem de opgaverelaterede og de socio-emotionelle sider af en gruppes funktion. Eksempelvis kan et godt og trygt samarbejdsklima formodes at fremme afvejningen af individuelle hensyn i forbindelse med fordelingen af arbejdsopgaverne. Omvendt vil et anspændt og måske konfliktpræget forhold mellem gruppemedlemmerne formentlig medføre vanskeligheder med opgavefordeling og varetagelse af planlægningsopgaver i øvrigt. I den forstand synes en velfungerende uformel arbejdsdeling at forudsætte en rimelig socio-emotionel funktion i grupperne.

#### **Uformelle hierarkier i grupperne**

Et centralt tema er den uformelle sociale struktur i grupperne. Spørgsmålet er, om omstillingsprocessen har resulteret i, at der er opstået en form for "miniarbejdsledere" og uformelle hierarkier i grupperne, som fx kan indebære, at de socialt svage medlemmer marginaliseres i forhold til beslutningsprocesserne i gruppen, eller om grupperne har udviklet en struktur, hvor alle oplever muligheder for at deltage på lige fod i beslutningsprocesserne. I mange af interviewene giver såvel medarbejdere som produktionsledere udtryk for, at der er – og især har været – problemer af denne art. Ofte sættes disse problemer i forbindelse med den måde, kvinderne omgår hinanden på.

Således giver mange af de interviewede medarbejdere udtryk for, at kvinder kan "være hårde ved hinanden", og for at det kan være forbundet med vanskeligheder at få "rene kvindegrupper" til at

fungere bl.a. grundet tendenser til dannelse af **uformelle ledere**. Dette formuleres således af en af de mandlige medarbejdere:

*“Der er ingen, der er så hårde ved hinanden som kvinder. Nogen vil bestemme og nogen skal indordne sig. Så er der nogen, der prøver at kæmpe imod, og så skal de kanøfles. Eller det er nogle af de nye, der kommer ind, som ikke falder til. Det er som regel de nye, der ryger ned”.*

I de mest grelle tilfælde opsøger de pågældende tillids- eller sikkerhedsrepræsentanterne. Skønsmæssigt drejer dette sig om 5-10 personer pr. år. Disse problemstillinger vedrørende “mini-arbejdsledere” og uformelle hierarkier er således velkendte. Selvom man med god ret kan hævde, at uformelle ledere kan fremme gruppens funktion, fremhæves det i adskillige af interviewene som et problem.

Det generelle indtryk er imidlertid, at problemet med, at “nogle vil bestemme over andre”, var mest udtalt i de første år af ændringsprocessen. Flere medarbejdere giver udtryk for, at dette bl.a. hænger sammen med, at alle grupper skulle igennem en længere indkøringsfase, før man var tilstrækkelig trykke ved hinanden, og før samarbejdet fungerede.

Den tidligere antydede usikkerhed i omstillingens første år vedrørende omfanget af gruppernes selvbestemmelse, gruppens evne til at kunne honorere pålagte opgaver samt en begrænset stabilitet i gruppestrukturen nævnes af flere som forhold, der bidrog til at forlænge “indkøringsfasen”. Betydningen af gruppestabiliteten kan antydes gennem følgende udsagn fra en kvindelig medarbejder:

*“Man får lavet sådan en hel masse uskrevne love, fx at det ikke er smart at planlægge på forhånd, at mere end en er væk ad gangen, og om hvem der rydder op hvornår. Det er ikke noget, vi behøver at snakke om, det kører bare”.*

Trods de aftagende problemer i forbindelse med “mini-arbejdsledere” fremhæver flere medarbejdere dog, at det fortsat er relevant at beskæftige sig med temaer vedrørende dominans og undertrykkelse i forhold til beslutningsprocesserne og det sociale klima i grupperne. Dette illustreres indirekte ved, at mange af de kvindelige medarbejdere i den afdeling, hvor testopgaverne er integreret i rotationen, understreger det positive i, at der dermed også er kommet mandlige kolleger i grupperne. En kvinde siger om mændene:

*“De siger tingene lidt mere direkte, så konflikterne ikke får lov at blive så store”.*

#### **Tilfredsheden med grupperne**

Gennemgående udsagn er, at man i det store og hele er tilfredse med gruppernes funktion, og at “man bestemmer tingene i fællesskab”. Desuden fremhæver de fleste, at man hjælper hinanden, hvis en kollega er bagefter. Dette afspejler, at det i vidt omfang nu opfattes som et fælles ansvar at opfylde dagsproduktionen, hvor den enkelte tidligere var mere tilbøjelig til at oparbejde et individuelt overskud (fx af færdigmonteret print), som vedkommende i givet fald kunne tære på senere.

Den udstrakte hensyntagen til kollegernes ønsker og begrænsninger på grund af nedslidningsskader er fremgået tidligere i forbindelse med omtalen af den uformelle specialisering. Dette understøtter indtrykket af, at gensidig støtte og hensyntagen i dag er et væsentligt træk ved klimaet i mange af grupperne. Endelig lægger mange af medarbejderne vægt på, at der er udviklet en fri og afslappet omgangsform i deres gruppe. En medarbejder siger:

*“Vi pjatter, der skal noget sjov til ellers bliver det helt forfærdeligt”.*

#### **Håndtering af spændinger og konflikter**

Det overvejende positive billede er dog ikke ensbetydende med, at grupperne fungerer problemfrit. Det fremgår klart af medarbejderinterviewene, at der i alle afdelinger er ganske store forskelle i

gruppernes funktion, og at der typisk er en gruppe i hver afdeling, som siges at fungere dårligere end de øvrige. Det, der kan kendetegne en sådan gruppe, er, som en medarbejder udtrykker det:

*“... at den ikke kan finde ud af at planlægge og gennemføre rotation, ikke kan kontrollere eget arbejde og dermed ikke styre effektiviteten, ikke kan planlægge overarbejde, at koordinatoren ikke giver alle informationer og tilbagemeldinger videre, og at nogen tager over og vil bestemme, hvad de andre skal lave”.*

Som eksempler på forhold, der kan give **spændinger i grupperne**, nævnes sammenstød mellem forskellige grundholdninger til arbejdet og gruppen. Den ene er domineret af en høj prioritering af effektivitet med henblik på at få en høj afdelingsbonus, hvilket kan give sig udslag i, at kolleger nægtes afspadsering. Den anden grundholdning prioriterer i højere grad tid til socialt samvær og lægger mindre vægt på den forholdsvis begrænsede ekstraindtjening, der kan opnås via bonussystemet. Det vil fremgå senere, at disse holdningsforskelle også kan udmønte sig i spændinger *mellem* grupperne.

Det er et gennemgående indtryk, at nogle af grupperne har oplevet tilspidsede situationer, som har haft karakter af konflikter. Det har typisk drejet sig om enkeltpersoner, som ikke har “kunnet samarbejde” med den øvrige gruppe, hvilket oftest resulterer i, at de pågældende flyttes til en anden gruppe.

Det er en udbredt holdning blandt medarbejderne, at grupperne så vidt muligt selv skal løse eventuelle problemer og konflikter. Mange fremhæver, at de “*helst vil styre det hele selv*”, og andre tilføjer, at dette efter deres opfattelse er “meningen med” at have selvstyre. Desuden giver mange udtryk for, at man ønsker en vis **distance til produktionslederen**:

*“Man skal passe på, at han ikke kommer for tæt på. Det var det, der skete til at begynde med for de selvstyrende grupper. Man var sådan*

*sat under administration, selvom det lød godt. Dengang var de for tæt på. De blandede sig også i dagstal og bemanding”.*

Andre medarbejdere tilføjer:

*“... at produktionslederen skal være der, når man har brug for ham. Men det er ikke godt, hvis han hænger over os hele tiden. Der var jo engang de hang på ryggen af os. Det var absolut ikke rart”.*

Trods disse holdninger giver mange udtryk for, at man gerne vil kunne trække på produktionslederen, hvis gruppens egne løsningsforsøg mislykkes. Generelt er der positive forventninger til, at produktionslederen vil kunne håndtere en sådan situation, og muligheden for, at han kan gøre det, skaber en form for tryghed. Et par af grupperne har brugt produktionslederen i sådanne situationer med et positivt resultat til følge.

Flere fremhæver imidlertid, at det kan være forbundet med ganske betydelige problemer at inddrage produktionslederen i situationer med samarbejdsproblemer. Det forudsætter, at gruppen selv skal gøre opmærksom på behovet for hjælp, hvilket kan være svært. En medarbejder beretter:

*“Over for en produktionsleder vil man ikke lige sige, at det er hende, der er noget i vejen med, at det er hende, man ikke kan samarbejde med. Da tror jeg virkelig for mit eget vedkommende, at det skulle gå meget langt, før jeg ville sige det. For andre skal der måske mindre til. Der kan også være en der hele tiden står ved produktionslederen, uden at resten af gruppen ved, hvad hun snakker om. Det er heller ikke heldigt”.*

#### **Gråzonen mellem grupperne og produktionslederen.**

Gruppernes tilbøjelighed til at holde afstand til produktionslederen i konfliktprægede situationer, og de loyalitetsproblemer, der kan være forbundet med at inddrage ham, afspejler, at der eksisterer en form for gråzone mellem grupperne og produktionslederen.

Betegnelsen gråzone hentyder her til eksistensen af et område, som er præget af såvel uafklarede og modsatrettede forventninger som af uklarheder i rollefordelingen vedrørende håndtering af bestemte typer af problemsituationer in casu tilspidsede situationer og konflikter i grupperne.

Væsentlige årsager til eksistensen af en gråzone er, at de tidligere veldefinerede rollerelationer mellem produktionslederne og medarbejderne gradvis ændres som følge af omstillingen. Nogle af ændringerne i rollerelationerne ekspliciteres og synliggøres, mens andre forløber mere skjult og ikke gøres til genstand for en åben drøftelse. Det er disse mere skjulte, ubearbejdede og tabubelagte sider ved rollerelationerne, der henvises til gennem betegnelsen gråzone.

Eksistensen af en gråzone afspejles direkte i en situation, hvor en af grupperne i en afdeling angives at have tydelige funktionsproblemer. En medarbejder anfører:

*“Det er en eller to personer, der skaber problemer hele tiden. Det er den gruppe, hvor folk helst ikke vil være i”.*

Videre giver den pågældende medarbejder udtryk for undren over, at produktionslederen ikke kan se problemet og ikke griber ind. Men til gengæld tager de medarbejdere, der kan se problemet, heller ikke initiativer til en åben drøftelse med produktionslederen.

**Sammenfattende** fremgår det, at der har været problemer med uformelle hierarkier i grupperne, men at de har været aftagende inden for de seneste år. Samarbejdet synes i de fleste grupper at fungere tilfredsstillende i det daglige, men i alle afdelinger er der grupper med større eller mindre funktionsproblemer. Der ses endvidere en tydelig tendens til, at der mellem grupperne og produktionslederne forekommer en gråzone især i forbindelse med håndtering af konflikter.

I et marginaliseringsperspektiv er det interessant, at der tilsyneladende er sket en reduktion af problemerne i forbindelse med dannelse af uformelle hierarkier i grupperne, og at samarbejdet i de fleste grupper synes at fungere tilfredsstillende. Eksistensen af en gråzone mellem grupperne og produktionslederne kan derimod øge problemerne, fordi den bl.a. betyder, at eventuelle konflikter skal være meget udtalte, før man i grupperne beder om hjælp til at løse dem. Dette må formodes at øge presset på de socialt svageste i grupperne og dermed øge risikoen for, at de marginaliseres på grund af samarbejdsproblemer eller lignende.

### 5.3. Produktionsledernes rolle

Det er fremgået, at mellemledernes arbejdsbetingelser og rolle har ændret sig markant som følge af ændringerne i arbejdets organisering. Forøgelsen af produktionsledernes områder ved overgangen til selvfungerende grupper og den efterfølgende gradvise forøgelse af gruppernes selvbestemmelse indebærer væsentlige ændringer i produktionslederens rolle. Fra den tidligere detailstyrende, overvågende og kontrollerende rolle kan den ifølge en produktionsleder i dag beskrives således:

*“Den centrale opgave er nu at gennemføre dialog med grupper af medarbejdere. Målsætningen er, at den normale drift skal kunne fungere, selvom der ikke er nogen produktionsledere til stede”.*

I det følgende belyses først nogle hovedtræk i omstillingen set ud fra produktionsledernes synsvinkel, hvorefter denne kort kontrasteres med nogle medarbejders mere kritiske vurderinger. Dernæst gives en nærmere karakteristik af produktionsledernes rolle i forhold til gruppernes opgaverelaterede og socio-emotionelle funktion, hvilket bl.a. tjener til uddybning af den tidligere nævnte gråzone mellem grupperne og produktionslederne. Endelig fokuseres på nogle forskellige typer ledelsesstil blandt produktionslederne.

### 5.3.1. Produktionsledernes vurdering af omstillingen

Set ud fra produktionsledernes synspunkt er ændringsprocessen forløbet forholdsvis harmonisk styret af målsætninger og en overordnet strategi. Et hovedsigte med strategien har været at holde igen på tempoet i ændringerne af hensyn til medarbejderne samt at inddrage medarbejderne løbende i processen gennem information, forklaringer og dialog.

Som noget af det vanskeligste ved processen angiver produktionslederne de tidligere nævnte tendenser til, at “nogle vil bestemme over andre” og de heraf følgende konflikter. Af mere konkrete overvejelser fremhæves en stigende bevidsthed om at forsøge at modvirke disse tendenser. Mens produktionslederne tidligere i ændringsprocessen angiveligt havde været ret tilbøjelige til at henvende sig til de “stærke” medlemmer i grupperne og dermed medvirket til at styrke dannelsen af uformelle hierarkier, er man inden for de seneste 2-3 år blevet mere og mere opmærksom på **betydningen af at kommunikere med hele gruppen.**

Desuden synes de i stigende grad at lægge vægt på at respektere den aktuelle rollefordeling i grupperne, herunder koordinatorrollen. Samtidig har man i højere grad bestræbt sig på at **stimulere aktiv deltagelse** af så mange medarbejdere så muligt i forbindelse med påtagelse af ansvar, deltagelse i beslutninger m.v. En produktionsleder fortæller:

*“Det gik meget på at få alle med, så alle deltog på lige plan. Det skulle ikke kun være 2-3 stykker i hver gruppe, der hele tiden havde teten. Vi skulle have de andre med også. Nu er de alle sammen ved at være med, og de, der naturligt er mest aktive, har trukket sig lidt i baggrunden, for at de, der har følt sig mere usikre, kan komme til. Så jeg synes efterhånden, vi har en balance, hvor det virker mere homogent”.*

Som led i disse bestræbelser angiver flere produktionsledere, at man i højere grad end tidligere har **prioriteret stabilitet i gruppernes sammensætning og fastholdelse af gruppestørrelsen.**

Tidligere var man tilbøjelig til at betragte grupperne som sekundære i forhold til omfanget af de forskellige arbejdsopgaver. En produktionsleder anfører, at man derfor ofte splittede grupperne:

*“... ved at flytte medarbejderne derhen hvor arbejdet var. Det fungerede ikke. De brokkede sig. Derfor ser vi nu mere grupperne som det centrale og flytter arbejdet ned i grupperne. Man skal lære hinandens stærke og svage sider at kende, før det fungerer”.*

I praksis er det dog ofte nødvendigt at rokere rundt på medarbejderne, fordi et andet væsentligt princip for organiseringen af arbejdet er at **sikre gennemskuelighed** med hensyn til, hvilke grupper og enkeltmedarbejdere der har udført hvilke former for print. Dette er afgørende i forhold til at kunne lokalisere, hvor eventuelle fejl opstår med henblik på at kunne forebygge fremtidige fejl og dermed afgørende for det overordnede formål om kvalitetssikring.

Til forskel fra tidligere er medarbejderne nu fuldt ud inddraget i denne proces. En produktionsleder beretter:

*“Grupperne bytter ind imellem opgaver for at holde gruppestørrelsen. Det er sådan lidt af et handelsmarked. De prøver selv at sælge det. Jeg prøver at holde mig i baggrunden med at sige, at nu skal den gruppe have det print og alt det der. Har de så problemer med det, så går jeg ind i det og må nogen gange tage en beslutning om et eller andet”.*

Som det væsentligste aktuelle strategiske indsatsområde fremhæver produktionslederne udviklingen af tilstrækkelige uddannelsesmæssige forudsætninger for medarbejderne. Initiativer inden for dette område ses som en videreførsel af bestræbelserne på at sikre tilstrækkelige kvalifikationer hos alle medarbejderne i forhold til de overordnede mål om kvalitetssikring og fleksibilitet. Desuden ønsker man ifølge en produktionsleder at komme i en situation:

*“Hvor den enkelte medarbejder helt klart ved, hvorfor man er kommet af sted på kursus, og hvad det er, man skal blive bedre til ved at deltage i kurset. Vi vil undgå tidligere situationer, hvor nogle medarbejdere*

*bejdere har oplevet, at de bliver sendt af sted på kurser, uden målsætningerne er snakket ordentligt igennem”.*

Et væsentlig led i implementeringen af denne strategi er forsøg på at udvikle en planlægningsmodel for kursusaktiviteterne, som i højere grad end tidligere sikrer input fra grupperne om det oplevede uddannelsesbehov. På længere sigt angives det som en mulighed at uddelegere en del af kompetencen vedrørende uddannelsesplanlægning til grupperne.

**Sammenfattende** illustrerer ovenstående, at produktionsledernes opgaver i forhold til grupperne er at tilrettelægge rammerne samt løbende at vurdere om disse rammer er optimale i forhold til gruppernes muligheder for at leve op til målsætningerne om produktivitet og kvalitet.

Desuden søger produktionslederne jævnligt at vurdere, i hvor høj grad den aktuelle uddelegering af kompetencer og opgaver til grupperne fungerer optimalt. En af produktionslederne bruger i denne sammenhæng begrebet “modenhed” og fremhæver, at denne generelt set har været stigende. Dette kommer til udtryk ved, at det i stigende grad har vist sig muligt at indgå aftaler med grupperne bl.a. vedrørende effektivitet og bemanning, at fleksibiliteten er øget betydeligt, samt at indstillingen til at hjælpe hinanden er blevet markant bedre end tidligere. Et springende punkt i en gruppes modningsproces angives at være evnen til at fastholde en høj kvalitet i arbejdet i perioder med pres.

Sammenholdes produktionslederens beskrivelse af ændringsprocessen med medarbejdernes, ses der især forskelle i opfattelsen af, hvor styret og konfliktfri processen har været. Det er tidligere nævnt, at flere medarbejdere specielt i de første par år af ændringsprocessen oplevede betydelig usikkerhed og uklarhed omkring gruppernes kompetence. Følgende medarbejdercitat afspejler, at dette fortsat kan være et problem, og at der er et ønske om større klarhed. En medarbejder anfører, at:

*“... det en overgang var meget svært at finde ud af gruppernes kompetence. Hvor meget vi kunne tillade os i grupperne, om vi selv kunne aftale mødetidspunkter, flekstid og bemanning, og hvis vi ikke var enige, skulle vi så involvere produktionslederen eller selv finde ud af de ting. Jeg tror stadigvæk, det er et problem, hvor kompetencen ligger, selvom vi efterhånden har en fornemmelse af, hvor langt vi kan gå. Som jeg har opfattet det, er det også lidt op til grupperne selv, hvor meget de vil overtage, og hvor meget de kræver at overtage. Jeg tror ikke, der er lagt faste retningslinier for det. Man har ikke brugt meget tid på at synliggøre tingene ... Man går lidt i cirkler om mål og grænser, man kaster lidt tingene ud. Så fuser det lidt ud, og så er det uklart, hvor langt man kommer, og hvor det lander.”*

Enkelte medarbejdere peger også på, at den ønskede afklaring af gruppernes kompetence og det ønskede tempo i udviklingen af den nye arbejdsorganisering i store dele af ændringsprocessen har været vanskeliggjort af den praktiserede ledelsesstil fra den øverste leder på fabrikken.

Indtil et ledelsesskift for et par år siden oplevede de pågældende medarbejdere denne ledelsesstil som meget autoritær og i modstrid med de værdier, der ligger bag udviklingen i retning af større indflydelse, kompetence og ansvar til medarbejderne gennem gruppeorganiseringen. Selvom ansvaret for udviklingen i gruppernes ansvar er uddelegeret til produktionslederne, er denne udvikling stadig afhængig af andre personer eller forhold på virksomheden.

#### **Nye produktionsledere og gruppeorganiseringen**

Ifølge nogle medarbejdere har der siden ændringsprocessens start været en forholdsvis hyppig udskiftning af produktionsledere. Dette fremgår også af, at kun en af de fire interviewede produktionsledere i den manuelle produktion har haft denne funktion gennem hele forløbet.

Nogle medarbejdere har erfaret, at dette har betydet, at der i perioder har manglet tilstrækkelig styring af ændringsprocessen.

Disse og andre vanskeligheder, der er forbundet med at starte som nyansat produktionsleder bekræftes i interviewet med en produktionsleder, der på interviewtidspunktet havde fungeret i 1 års tid. Den pågældendes erfaringer er for det første, at det tager tid at finde ud af, hvad der sker i et område med gruppeorganisering:

*“Jeg er både ny i faget som produktionsleder og ny i afdelingen, men jeg forsøger at afdække de spil, der kører. Man skal lytte lidt og kigge lidt. Hvem er nu mest dominerende og går folk nu til de rigtige. Hvis der er en, der kaldes koordinator, som har til opgave at få styr på tingene, er det så vedkommende folk går til eller går de til hende, de plejer at gå til, som selvbestaltet har styr på tingene”.*

Erfaringerne har for det andet været, at det var nødvendigt med en længere periode, hvor ledelsesopgaverne blev afgrænset og omdefinert i forhold til forventningerne:

*“Jeg var så naiv i starten, at det var nok at have nogle gode ideer, som folk nikkede til og syntes var gode. Men så finder man ud af, at der ingenting sker, eller også bliver der mere rod i systemet end før. Fordi folk er ikke modne til at køre den proces ved siden af, det kræver hånd i hanke fra mig”.*

For det tredje viste det sig efterhånden, at gruppestabiliteten i afdelingen var forholdsvis ringe, idet der var mange gruppeskift blandt medarbejderne. Det betød, at produktionslederen havde vanskeligheder med planlægning, kvalitetssikring og opfølgning og dermed også med at etablere en hensigtsmæssig afgrænsning af kompetenceområderne i forhold til grupperne og et hensigtsmæssigt samspil med disse.

Som reaktion på disse erfaringer havde denne produktionsleder omkring interviewtidspunktet taget initiativer til drøftelse af en mindre omstrukturering af grupperne i området, til en klarere afgrænsning af rollerne i grupperne og til ugentlige møder med hver enkelt produktionsgruppe.

Alt i alt tyder dette på, at stabiliteten blandt mellemlederne, og de forhold, som ligger bag en manglende stabilitet, kan være væsentlige for udviklingen af gruppeorganiseret arbejdet. Manglende stabilitet kan blandt andet formodes at øge risikoen for marginalisering blandt medarbejderne, idet den øger uklarhederne omkring gruppekompetencen og dermed usikkerheden i grupperne med hensyn til dens rammer og funktion. En sådan usikkerhed kan igen formodes at øge de interne spændinger i grupperne med heraf følgende øget risiko for marginalisering.

### **5.3.2. Produktionsledernes rolle i forhold til gruppernes funktion**

Produktionslederne mener selv, at de har en rolle både i forhold til gruppernes opgaveudførelse og socio-emotionelle funktion. I det følgende vil produktionsledernes kontakthader til grupperne, deres informationsniveau om disse samt de udøvede ledelsesfunktioner blive uddybet. I forlængelse af de tidligere beskrevne tegn på en gråzone mellem produktionslederen og grupperne, vil der specielt blive lagt vægt på at belyse produktionsledernes føling med gruppernes socio-emotionelle funktion.

Den gennemgående kontakthade er de tidligere omtalte **daglige morgenmøder**, som afholdes i alle afdelinger. Produktionslederne angiver, at den planlægning, der foregår på disse møder, i de fleste tilfælde forløber automatisk og rutinemæssigt uden problemer. Der er derfor typisk tale om korte møder. De fremhæver, at grupperne ofte er dem, der er bedst informeret om den aktuelle bemandsingssituation, herunder afspadsring og sygdom. Desuden har medarbejderne de bedste forudsætninger for at vurdere, hvilke personer der i givet fald mest hensigtsmæssigt kan træde ind som ekstra ressourcer i de enkelte grupper. Får man en "forkert" person ind i en gruppe, kan effekten af hjælpen reduceres væsentligt. Som konsekvens heraf er det typisk, at produktionslederne ikke behøver at blande sig i disse forhold. En af produktionslederne fremhæver:

*“...at det er gruppernes ansvar at løse de opgaver, de har fået. Når der mangler en medarbejder, skal de andre løbe hurtigere eller selv finde en erstatning”.*

Ud over morgenmøderne afholder grupperne **ugentlige møder** vedrørende den lidt mere langsigtede bemandningsplan, ligesom der i nogle afdelinger holdes månedlige planlægningsmøder.

I forbindelse med den mere langsigtede planlægning varetager produktionslederne i højere grad ledelsesmæssige funktioner end på morgenmøderne. Men også i forhold hertil er idealet, at grupperne så vidt muligt selv skal løse problemerne. De ledelsesmæssige opgaver omfatter her typisk indgåelse af aftaler om bemanding og effektivitet.

Endvidere lægger de fleste af produktionslederne vægt på at gå en kort runde i afdelingen hver morgen bl.a. for at give mulighed for kontakt med enkelte medarbejdere, som måtte have behov for det. Generelt lægges der blandt produktionslederne vægt på, at man er tilgængelig for medarbejderne.

Ud over disse forskellige former for rutinemæssige kontakter forekommer der i varierende omfang en række mere ad hoc prægede kontakter fra produktionslederne til grupperne. Det sker eksempelvis i forbindelse med nyansættelser, flytning af medarbejdere fra en gruppe til en anden og aftaler om deltagelse i kursusaktiviteter.

Endvidere går produktionslederne ind i situationer, hvor grupperne selv har svært ved at håndtere problemerne. Af typiske situationer nævnes kommunikationsproblemer mellem dag- og nattehold samt frygt i gruppen for at den gennem en længere periode vil have et bemandingsmæssigt underskud i forhold til opfyldelse af dagsnormen. I sådanne situationer kan der afholdes enkelte møder mellem de implicerede parter. Det er indtrykket, at sådanne situationer optræder forholdsvis sjældent. Ifølge produktionslederne højst 1 eller 2 gange om året i den enkelte afdeling.

Mens de ovennævnte møder og initiativer primært vedrører samspil på gruppe- eller afdelingsniveauer, er formålene med **årlige medarbejdersamtaler** primært at vurdere den enkeltes uddannelsesønsker, uddannelsesbehov og kvalifikationsprofil. I et vist omfang angives disse samtaler også at være en væsentlig indirekte informationskilde til produktionslederne om den sociale situation i afdelingen.

Produktionslederne får således fra mange kanaler informationer om den produktionsmæssige side af gruppernes virksomhed, herunder bemanning, fordelingen af arbejdsopgaver, kvaliteten af arbejdet m.v. Desuden har de visse muligheder for at danne sig et indtryk af udviklingen i den enkelte medarbejders kvalikationer set i forhold til målsætningerne for gruppeorganisering og kravene i arbejdet.

Spørgsmålet er imidlertid, hvor stor viden produktionslederne besidder om gruppernes socio-emotionelle funktion, herunder samarbejde, praktisering af jobrotation m.v. Forhold som kan have stor betydning for gruppernes produktivitet.

Det generelle indtryk er, at produktionslederne kun synes at have begrænset føling med denne del af gruppernes hverdag, selvom der er store indbyrdes forskelle mellem produktionslederne på dette område. Trods indbyrdes forskelle er der stort set enighed om, at man som produktionsleder vanskeligt kan gennemskue, i hvor høj grad grupperne roterer og dermed heller ikke, hvad den enkelte laver. Det nævnes bl.a., at *“grupperne sagtens kan tage individuelle hensyn, uden jeg opdager det”*, og at *“det er svært at vurdere, om nogen gemmer sig”*.

I en af afdelingerne gælder dette tilsyneladende især i forhold til de grupper, hvor rotationen fungerer tilfredsstillende:

*“Der hvor det faktisk fungerer, hvor man laver noget forskelligt, er jeg ikke helt inde i det. Jeg kan ikke sige, hvad den enkelte lige nøjagtigt*

*laver, men jeg ved, hun roterer, og at de i gruppen gør det godt nok, så går jeg ikke ned i det”.*

I en anden afdeling synes der mere generelt at være tale om manglende muligheder for at vurdere gruppernes funktion. Det bemærkes således, at *“det er svært at vurdere, om der er folk, der ikke trives”*, samt at det er vanskeligt at danne sig et klart billede af den enkelte gruppe. En produktionsleder siger:

*“... jeg har ikke et billede af grupper, der er inde i hver deres udvikling. Det havde jeg troet, jeg skulle have, men det har jeg ikke”.*

Vanskelighederne kan også illustreres gennem et eksempel, hvor en produktionsleder angiver, at en af grupperne har fungeret meget svingende, og et par medlemmer har haft et meget højt sygefravær.

*“Men jeg ved ikke, om de er syge, eller om det er et resultat af, at gruppen ikke fungerer så godt”.*

En af produktionslederne fremhæver, at det generelt er vanskeligt at få direkte information om de sociale og samarbejds-mæssige forhold i grupperne. En væsentlig del af den begrænsede information fås derfor indirekte gennem medarbejdersamtaler og i de ganske enkelte tilfælde, hvor medarbejdere opsøger ham på kontoret. Det forholdsvis lave informationsniveau betyder bl.a., at det både er vanskeligt at vurdere, i hvor høj grad der opstår funktionsproblemer i grupperne, og hvorvidt han først inddrages i situationer, hvor eventuelle konflikter er tilspidsede.

Disse resultater understøtter de tidligere konklusioner vedrørende eksistensen af en gråzone mellem produktionsgrupperne og produktionslederne. Denne gråzone synes imidlertid ikke blot at dreje sig om konfliktprægede situationer eller at være betinget af, at grupperne holder distance til produktionslederne. **Gråzonen synes snarere at omfatte gruppernes socio-emotionelle funktion som helhed.** Desuden synes den betinget af, at produktionsleder-

ne ikke interesserer sig særlig indgående for disse aspekter af gruppens situation, idet de ikke opfattes som særligt væsentlige sammenlignet med den produktionsmæssige side af gruppernes funktion.

#### **5.3.4. Forskellig ledelsesstil blandt produktionslederne**

På det overordnede og strategiske plan er der tale om en række ensartede holdninger blandt produktionslederne. I forhold til den daglige ledelsesmæssige praksis samt i forhold til den socio-emotionelle side af gruppernes funktion, synes der imidlertid at være tale om ganske betydelige forskelle.

Ud fra produktionsledernes beskrivelse af samspillet med grupperne kan der identificeres tre forskellige typer ledelsesstil.

**En type kan karakteriseres ved, at produktionslederen søger at fastholde centrale elementer fra ledelsesstilen før ændringsprocessen.** Det drejer sig om fastholdelse af et højt kontrolniveau gennem indgåelse af en række aftaler med grupperne om forskellige forhold med direkte relevans for produktiviteten og ved ønsker om at få løbende information om fravær, afspadsering m.v. Samtidig er typen præget af, at relationen til medarbejderne primært opfattes som et forhandlingsforhold mellem parter med delvis modsatrettede interesser snarere end et samarbejdsforhold mellem ligeværdige parter. Ledertypen er desuden karakteriseret ved at have et forholdsvist snævert fokus i den forstand, at det ikke ses som en særlig central del af ledelsesopgaven at få et bredt indtryk af, hvorledes grupperne forvalter deres ansvar eller sociale funktion. Dette indebærer, at informationsniveauet på disse områder er lavt, og at der kun gribes ind i meget tilspidsede situationer. Denne indgriben vil bl.a. som følge af det lave informationsniveau formentlig typisk have et autoritært præg i den forstand, at der på et forholdsvist spinkelt grundlag dikteres en løsning.

**En anden type er i højere grad karakteriseret ved, at der overlades meget ansvar til grupperne også inden for områder med direkte relevans for produktiviteten.** Til forskel fra den først-

nævnte type tilstræbes det således ikke at fastholde tidligere kontrolformer, men i lighed med denne opfattes det ikke som væsentligt at etablere ligeværdige relationer til grupperne. I en ekstrem udformning er opfattelsen, at der en gang for alle er udskilt nogle ansvarsområder og opgaver til grupperne, som de herefter alene har ansvaret for at løfte. Som konsekvens heraf minimeres det daglige samspil med grupperne, hvorfor informationsniveauet om disses funktion er forholdsvist lavt. Dette indebærer igen, at mulighederne for at foregribe problemerne bliver små, og at der kun gribes ind i meget tilspidsede situationer. Som for den førstnævnte type vil en sådan indgriben typisk have et noget autoritært præg.

**En tredje type lægger stor vægt på at finde en balance mellem krav og støtte til grupperne.** Grundholdningen er, at grupperne principielt selv skal klare de daglige opgaver og problemer. Men det ses som en væsentlig del af lederrollen at have føling med gruppernes funktion både i produktivitmæssig og social henseende. Ideelt set ønskes dels at have et helhedsbillede af den enkelte gruppes funktion og udviklingsbehov med henblik på at kunne tage initiativer på disse områder, dels muligheder for at kunne foregribe opståen af tilspidsede situationer. Denne ledertype er således i højere grad end de to førstnævnte typer præget af, at udviklingen af gruppeorganiseringen opfattes som et fælles projekt mellem ligeværdige parter. Opfattelsen kommer bl.a. til udtryk ved en prioritering af muligheder for løbende sparring og dialog med den enkelte gruppe, og ved at man lægger vægt på at få etableret en dialog med de medarbejdere, som direkte berøres af eventuelle nye initiativer.

En sådan mere **foregribende og afbalanceret ledelsesstil** retter sig mest direkte mod at forhindre og afhjælpe større ubalancer mellem de krav, der stilles, og de ressourcer grupperne og den enkelte har til rådighed. Det må derfor også formodes, at denne lederstil vil være mest hensigtsmæssig i forhold til at minimere risikoen for marginalisering og udstødning.

Den tidligere beskrevne gråzone samt de bagvedliggende uklarheder i de gensidige forventninger mellem produktionslederne og grupperne betyder imidlertid, at det er vanskeligt at praktisere en sådan ledelsesstil. Etablering af dialog og sparring mellem produktionsleder og grupper kræver "nærhed", og denne nærhed har hidtil kun været til stede i begrænset omfang.

Vanskelighederne med at implementere en foregribende og afbalanceret ledelsesstil kan anskueliggøres ud fra medarbejdernes opfattelse af produktionslederrollen i en af de afdelinger, hvor denne ledelsesstil søges praktiseret.

Det er i denne afdeling et gennemgående træk, at medarbejderne synes at have et uklart og diffust billede af produktionslederens rolle i forhold til den daglige funktion. Direkte adspurgt herom er den umiddelbare reaktion ofte, at *"vi ser ham næsten ikke"*. Undertiden tilføjes ironisk, at *"han ingenting har at skulle have sagt"*. Selvom flere efterlyser lidt bedre og hurtigere information, er det store flertal blandt medarbejderne tilfredse med denne situation, fordi den afspejler, at gruppen er i stand til at styre det hele selv.

Der er dog klare undtagelser herfra, idet enkelte efterlyser, at han i højere grad påtager sig en mere styrende og autoritær rolle og *"går ind og fortæller at sådan og sådan skal det være og slår i bordet"*, mens enkelte andre efterlyser mere støtte fra virksomheden i forbindelse med gruppeudvikling samt større grad af synlighed og mere erfaringsudveksling vedrørende de forskellige gruppers funktion.

Andre medarbejdere i afdelingen har i en enkelt situation oplevet, at en produktionsleder forsøgte at skubbe ansvaret for løsning af en svær situation over på gruppen. Det drejede sig om, at en ny medarbejder skulle ud af gruppen på grund af samarbejdsproblemer. En medarbejder siger fx:

*“Det var, som om han fik det lagt ud, som om det var en beslutning, vi var med til at tage. Det var faktisk et ledelsesansvar, vi påtog os – det har vi det lidt svært med”.*

Sammenfattende synes produktionslederne – set med medarbejdernes øjne – ikke at være særligt synlige, og medarbejderne synes at have modsatrettede forventninger til rollen. Desuden synes der at være vanskeligheder med at opnå en tilstrækkelig afbalanceret fremgangsmåde i konfliktprægede situationer. Dette understøtter det generelle indtryk fra mange af interviewene med både ledere og medarbejdere, at der ikke er etableret nogen tradition for løbende dialog om produktionsgruppernes funktion og erfaringer på virksomheden.

#### **5.4. Gruppeorganiseringen i et bredere perspektiv**

Det hidtidige forløb af ændringsprocessen og selve gruppeorganiseringen har ikke blot væsentlige konsekvenser for samspillet mellem virksomhedens krav og den enkelte medarbejder, men har også betydning for organisationen som helhed.

Organisering af arbejdet i grupper betyder, at en række af virksomhedens krav (fx om produktivitet, effektivitet og kvalitet) i stigende grad rettes mod gruppen frem for mod den enkelte medarbejder. Man kan sige, at den enkelte medarbejder ikke længere direkte udsættes for produktionens krav, men at den kollektive organisationsform så at sige transformerer de generelle krav til individuelle krav for gruppens enkelte medlemmer. Udviklingen har således betydet, at mange af de krav, som tidligere blev formidlet direkte fra produktionslederen til den enkelte, nu i vidt omfang formidles gennem forhandlinger og aftaler med kollegerne i gruppen.

Den stærke uformelle specialisering i grupperne kan i denne sammenhæng opfattes som en funktionel tilpasning fra gruppernes side til denne situation, idet den indebærer, at gruppemedlemmerne på denne måde begrænser arbejdets krav til den enkelte. Disse begrænsninger i kravene, kan endvidere mindske det interne

pres i grupperne, og dermed medvirke til at hæmme tendensen til dannelse af uformelle hierarkier. Derfor kan den uformelle specialisering være en del af forklaringen på, at dette problem tilsyneladende er aftagende.

En umiddelbar positiv konsekvens af den stærke uformelle specialisering er, at den beskytter en række medarbejdere mod nogle af kravene i produktionen og i forbindelse med ændringsprocessen herunder især krav om fleksibilitet og om at lære nyt. En sådan beskyttelse (eller hensyntagen) fremgår klart af interviewene. Set ud fra et marginaliseringssynspunkt rummer dette imidlertid en risiko for, at en række medarbejdere ikke i tide får tilegnet sig tilstrækkelig brede færdigheder. De vil derfor være sårbare over for fremtidige ændringer i kravene og dermed være i risikozonen for at blive marginaliseret.

Det fremgik endvidere af interviewene, at medarbejderne oplevede, at kravene om effektivitet resulterede i manglende tid til at tilegne sig nye færdigheder.

Også her kan forekomsten af den tidligere nævnte gråzone mellem grupperne og produktionslederne hæmme den fornødne informationsudveksling. Produktionslederne får derved svært ved at se eventuelle uhensigtsmæssigheder, og de har derfor ringe muligheder for at gøre noget ved dem. Også af den grund kan det give problemer, hvis produktionslederne vedbliver med at have stor distance til gruppernes socio-emotionelle funktion og deres forvaltning af jobrotationen.

**Udviklingen har betydet, at de selvfungerende grupper er blevet uhyre centrale enheder i virksomheden.** Det er inden for grupperne, at de centrale beslutninger om arbejdets daglige organisation træffes, og det er her (og i vidt omfang kun her) informationen om, hvem der kan udføre hvilke opgaver ligger. Man kan således sige, at udviklingen af gruppeorganiseringen har betydet en vis ændring i den hidtidige magtbalance mellem medarbejdere og produktionslederne.

**Gruppeorganiseringen indebærer dermed også, at et nyt sæt af kræfter eller dynamikker bliver virksomme.** Til forskel fra tidligere må forhold som effektivitet, kvalitet, motivation og helbred både forstås i relation til den enkelte medarbejder og i relation til sociale forhold som gruppefunktion, rollefordeling og samarbejds-klima. Forståelse af centrale områder i virksomhedens dagligdag kræver derfor tilegnelse af en række nye begreber og anskuelses-måder. En sådan tilegnelse sker især gennem erfaringsbearbej-dning.

Derfor kan det være væsentligt at få synliggjort og diskuteret er-faringerne med gruppeorganiseringen. Set ud fra et marginali-seringsperspektiv er sådanne initiativer væsentlige for at undgå, at spændinger og konflikter i grupperne bliver længerevarende. Der-med minimeres risikoen for marginalisering af de svageste medar-bejdere i grupperne.

Et eksempel på ændringsprocessens og gruppeorganiseringens psykologiske og sociale betydning er, at der hos **en del af medar-bejderne er skabt forventninger om, at de hidtidige tendenser til større faglige udviklingsmuligheder og øgede indflydelsesmulig-heder fortsættes eller forstærkes.**

Hvis disse forventninger kan indfries, er det positivt set i forhold til de ledelsesmæssige mål om øget fleksibilitet blandt medarbej-derne. På kort sigt kan forventningerne imidlertid være kilde til frustration, fordi disse medarbejdere oplever at ændringsprocessen går for langsomt, og at der er for få muligheder for variation og udfordring i arbejdet. Desuden synes denne type medarbejdere at reagere negativt på initiativer, som de oplever som tilbageskridt i forhold hertil. To sådanne eksempler skal kort nævnes. Det ene vedrører primært udviklingsaspektet det andet primært indflydel-sesaspektet.

I et af gruppeinterviewene fremgår det, at **indførelse af det tidli-gere nævnte edb-system til produktionsplanlægning** har haft en negativ betydning for udviklingsmulighederne. Som følge heraf er

der opstået spændinger internt i gruppen og en kritisk holdning til virksomheden.

Flere i gruppen kunne betjene pc'er under det gamle system, men i forhold til det nye er kun to autoriserede. En medarbejder siger:

*“Det har kørt oppefra. Før i tiden var der mange, der kunne nogle ting. Det har ligget i luften, at det er man ikke autoriseret til i dag. Før da ville de, at vi skulle kunne allesammen, nu skal vi lige pludselig ingenting”.*

Gruppen oplever, at der fra ledelsens side ikke er interesse for at lære flere op. Nogle har givet udtryk for en sådan interesse i medarbejdersamtalerne, men indtrykket er, at det ikke hjælper. Der er endvidere betydelig usikkerhed i gruppen med hensyn til, om det bliver muligt gradvis at inddrage flere på lidt længere sigt.

Det er tydeligt, at gruppen som helhed reagerer negativt på denne situation, og at den har skabt spændinger og usikkerhed. En del af forklaringen på disse reaktioner kan være, at baggrunden for ordningen med autorisation ikke er formidlet tilstrækkelig klart fra produktionsledernes side, og at det måske er uafklaret, om man fra virksomhedens side fremover ønsker at fastholde en forholdsvis snæver autorisation. Men den væsentligste grund til reaktionerne synes at være, at både beslutningsprocessen og beslutningsindholdet opleves at være i modstrid med nogle af de grundlæggende forventninger og værdier, som er skabt gennem den hidtidige proces.

Det andet eksempel vedrører nogle medarbejders reaktioner på **forhandlinger om nye stillingsbeskrivelser**, som var uafsluttede på interviewtidspunktet.

Disse forhandlinger påbegyndtes i 1995 som led i en større aftale mellem medarbejderne og ledelsen og har således kørt parallelt med udviklingen af gruppeorganiseringen. Formålet er at nå frem til en vurdering af, hvilke krav der ligger i det enkelte job, og

hvilke kvalifikationer, der kræves for at udføre det. Jobbene skal inddeles i tre "sværhedsgrader" og aflønningen bestemmes heraf.

Et væsentligt problem er, at der er opstået stor utilfredshed blandt medarbejderne i situationer, hvor den nye stillingsbeskrivelse betyder, at de skal gå ned i løn, ligesom forhandlingsforløbet i nogle situationer har skabt en vis mistillid til ledelsen repræsenteret ved produktionslederen. Nogle medarbejdere oplever således, at man fra virksomhedens side delvis:

*"... hemmeligholder rammerne og reglerne bag nogle uigennemskuelige formuleringer. Vi skulle kæmpe for at beholde den løn vi har, og så bliver man egentlig lidt arrig. Det bliver sådan skrevet helt ud i sætninger og til sidst kunne de lave det om til grad 1 opgaver. Så er det man føler sig lidt trådt på. Det er jo også, fordi vi er så vant til at bestemme selv".*

De pågældende medarbejdere brugte mange ressourcer på at sætte sig ind i det nye system. De oplevede med dette forløb en anderledes og væsentlig mere konfliktpræget relation til produktionslederen, som klart adskilte sig fra den demokratiske og støttende ledelsesstil, som ellers har været praktiseret i forhold til gruppeorganiseringen.

Eksemplet peger på, at gruppeorganiseringen har skabt nogle forventninger til ledelsesstilen (og graden af selvbestemmelse), som ikke uden videre kan opfyldes i forbindelse med mere traditionelle forhandlingssituationer. Det antydende ledelsesmæssige dilemma kan muligvis mindske troværdigheden af de nye ledelsesroller hos nogle af medarbejderne og dermed måske også mindske engagementet i den videre udvikling af gruppeorganiseringen.

Begge eksempler viser en tydelig afsmittende virkning fra de forventninger, der er skabt i kraft af ændringsprocesserne og gruppeorganiseringen til vurderingerne af de generelle beslutningsprocesser i virksomheden.

Herudover skal fremhæves, at ændringsprocesserne i kraft af deres forventningsskabende konsekvenser også synes at resultere i en vis **polarisering internt blandt medarbejderne**. Som det er fremgået, skaber de hos nogle medarbejdere forventninger om yderligere selvbestemmelse og faglige udviklingsmuligheder, mens andre medarbejdere har vanskeligheder med at håndtere allerede indtrådte ændringer og derfor søger at undgå uderligere udfordringer. Det er væsentligt at være opmærksom på sådanne tendenser både ud fra et udviklings- og et marginaliseringsperspektiv.

### **Relationerne mellem grupperne**

Medarbejderinterviewene har som antydnet tidligere vist, at fordelingen af arbejdet *mellem* grupper i samme afdeling kan give anledning til konflikter og utilfredshed. Dette understreges i følgende udsagn fra en medarbejder, som fremhæver, at hendes egen gruppe:

*“... er god til at sige til, hvis de har overskud af arbejdskraft. Men så er der en anden gruppe, de siger ingenting. Man kan se ud fra dagstallene, at de andre er i overskud. Man går bare og er gal over det og snakker i gruppen om, at det er irriterende. Det kan jo ikke passe, at de kan holde kaffepause i et kvarter, når vi knap nok har tid”.*

En anden gruppe beskriver, hvordan forskelle i arbejdsstil og holdninger til bonusløn kan give anledning til spændinger mellem grupperne. Bonuslønnen er knyttet til produktiviteten i afdelingen som helhed:

*“Det værste er, at vi som gruppe kan sidde og glemme at stemple ud og sidde med fødderne oppe. Det går jo egentlig ud over de grupper, der hæsblæser afsted og virkelig holder øje med (produktions-)kurven. Det er da det værste med sådan noget som bonus, at det gives til afdelingen. Vi kan knokle, til vi visner, det kan jo ikke ses. Det kan ikke svare sig at få stress over det, men det er der altså nogen, der gør”.*

Disse udsagn viser, at etablering af grupper indebærer, at der vil udvikles en form for **identifikation med egen gruppe**, og at den

enkelte gruppe i et vist omfang vil udvikle sin egen arbejdsstil og subkultur.

Fra produktionsledernes side har man søgt at styrke gruppestabiliteten gennem de seneste 2-3 år, hvilket er hensigtsmæssigt ud fra en række gruppeinterne betragtninger. Øget gruppestabilitet kan imidlertid øge risikoen for, at der opstår spændinger mellem grupperne, fordi den enkelte derved i højere grad vil identificere sig med gruppen end med afdelingen. Periodelise problemer mellem grupper er derfor en logisk konsekvens af gruppeorganiseringen og dermed yderligere et eksempel på omstillingens mere vidtrækkende organisatoriske konsekvenser.

### **5.5. Sammenfatning**

De socio-emotionelle sider af gruppernes funktion er belyst ud fra medarbejdernes og produktionsledernes beskrivelser af forvaltningen af den øgede selvbestemmelse, samarbejdet i grupperne og håndteringen af konflikter. Problemerne med uformelle ledere og hierarkier synes i omstillingsperioden at have været faldende. Omvendt synes gruppestabiliteten at være øget.

Produktionslederne giver udtryk for, at de har søgt at fremme disse udviklingstendenser bl.a. ved i højere grad at kommunikere til hele gruppen og ved i større udstrækning at tage hensyn til de eksisterende grupper ved fordelingen af nye arbejdsopgaver. Medarbejderne udtrykker gennemgående tilfredshed med samarbejdet i grupperne. Flere medarbejdere og produktionsledere angiver, at et stigende antal medarbejdere er blevet aktive deltagere i grupperne i løbet af ændringsprocessen.

Som følge af decentraliseringen og udviklingen af de selvfungerende grupper, er der i dag langt færre produktionsledere end tidligere, og deres funktionsbetingelser og roller er ændret markant. Centralt i den nye lederrolle er tilrettelæggelse af rammerne for gruppernes funktion samt løbende forsøg på at vurdere om disse rammer er optimale i forhold til gruppernes målsætninger om produktivitet, fleksibilitet og kvalitet. Gruppeorganiseringen

betyder, at indkøringsperioden for nye produktionsledere er betydeligt længere end tidligere, og at hyppig udskiftning af produktionsledere derfor kan resultere i mere usikkerhed og utryghed blandt gruppernes medarbejdere end tidligere. Stabiliteten på produktionslederniveauet synes med andre ord at være vigtigere end under den tidligere organisationsform.

Produktionslederne synes at få meget information om resultaterne af den produktionsmæssige side af gruppernes virksomhed, men synes kun at have begrænset indsigt i gruppernes socio-emotionelle funktion. Dette er en konsekvens af, at der eksisterer en **gråzone** mellem grupperne og produktionslederne. Dette begreb henviser til uafklarede og modsatrettede forventninger samt deraf følgende uklarheder i rollefordelingen med hensyn til håndtering af konflikter og bearbejdning af erfaringer med gruppernes funktion.

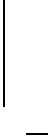
Gråzonen skyldes antagelig især, at de tidligere veldefinerede relationer mellem produktionsledere og medarbejdere gradvist har ændret sig i takt med ændringerne i arbejdets organisering. Derudover lægger grupperne afstand til produktionslederne specielt i forhold til situationer med interne spændinger i grupperne. Produktionslederne får derfor kun begrænset viden om disse forhold og vil formentlig først blive inddraget i tilspidsede situationer, hvor grupperne selv forgæves har søgt at finde en løsning. Omvendt opfatter de fleste af produktionslederne ikke information om gruppernes socio-emotionelle funktion som særlig relevant for deres ledelsesfunktion. De interesserer sig derfor ikke meget for denne side af gruppernes liv. Endelig skyldes gråzonen antageligt også, at antallet af medarbejdere pr. leder er meget stort, hvilket vanskeliggør, at den enkelte leder kan følge med i gruppens liv.

Den hidtidige ændringsproces har betydet, at de selvfungerende grupper er blevet helt centrale enheder i virksomheden. Det indebærer, at formidlingen af virksomhedens krav sker via forhandlinger, aftaler og normer i grupperne. Den stærke uformelle specialisering kan ses som en måde at håndtere denne situation på, fordi den begrænser produktionens krav til den enkelte medarbejder. På

kort sigt mindsker dette risikoen for marginalisering, men på lidt længere sigt vil denne risiko formentlig forøges, såfremt specialiseringen fastholdes uændret.

I et bredere perspektiv har omstillingen skabt forventninger om øgede muligheder for faglig og personlig udvikling samt yderligere selvbestemmelse blandt nogle af medarbejderne. Disse forventninger skaber negative reaktioner fra de pågældende medarbejdere i situationer, hvor disse muligheder bliver indsnævret. Andre medarbejdere har vanskeligheder ved at håndtere de allerede indtrådte ændringer og har ingen ønsker i denne retning. Omstillingen har derved skabt en vis **polarisering** internt blandt medarbejderne, som formentlig vil øge risikoen for marginalisering.

Omstillingen har endvidere sat nye problemstillinger vedrørende gruppestabilitet og forholdet mellem grupperne i afdelingerne på dagsordenen. Ændringsprocesserne har således på en række centrale områder skabt ændrede funktionsbetingelser for organisationen som helhed. Indførelse af gruppeorganisering har således implikationer, der rækker langt ud over en konkret ændring af arbejdsdelingen mellem medarbejderne.



# *Ændrede krav til medarbejderne i den manuelle produktion*

## **6.1. Indledning**

Gruppeorganiseringen og den måde, hvorpå arbejdet i grupperne organiseres, stiller nye krav til den enkelte medarbejder. Disse krav afhænger ikke kun af, at nye arbejdsfunktioner kommer til. De afhænger i høj grad af den uformelle arbejdsdeling, der udfoldes inden for grupperne, samt af at medarbejderne i dag skal kunne fungere i en gruppe sammen med andre kolleger.

Hvordan har kravene mere præcist forandret sig som følge af de betydelige ændringer, virksomheden har gennemgået op gennem 90'erne? De interviewede medarbejdere blev i første omgang stillet et åbent spørgsmål om, hvorvidt de havde oplevet ændringer i de krav, som skal honoreres i arbejdet, og i bekræftende fald inden for hvilke områder. Dernæst blev de stillet supplerende spørgsmål om deres opfattelse af ændringer i kravene med hensyn til blandt andet samarbejde, multifunktionalitet, intensiteten i arbejdet samt tekniske og motoriske færdigheder. Produktionslejerne blev ligeledes bedt om at belyse ændringer i disse krav.

I diskussionen vedrørende de ændrede krav og deres marginaliseringsmæssige implikationer, er det væsentligt, at de krav, der fokuseres på, er kravene til de enkelte medarbejdere og altså ikke produktionens mere generelle krav. Derfor tages der i det følgende udgangspunkt i begrebet kvalifikationskrav, som kort introduceres nedenfor. Dernæst opdeles kvalifikationskravene i tre hovedkategorier, hvorefter interviewpersonernes oplevede ændringer i kravene inden for disse hovedkategorier beskrives og analyseres. Afslutningsvis gøres nærmere rede for nogle forskelle i interviewpersonernes vurderinger af ændringernes omfang.

## 6.2. Begrebet kvalifikationskrav

Begrebet kvalifikationskrav bruges her i en bred betydning, som *alle de forskelligartede krav et job stiller til den enkelte medarbejder*. Begrebet indeholder således ud over det, man i daglig tale forstår ved kvalifikationer (fx formelle uddannelseskrav eller eksplicite krav til at kunne betjene en bestemt maskine) også mere uhåndgribelige kvalifikationer som det at kunne samarbejde, at kunne håndtere stor intensitet i arbejdet osv. Man kan således “oversætte” de krav, et arbejde stiller, til individuelle kvalifikationskrav, som i forskellig udstrækning stilles til de medarbejdere, der udfører det pågældende job.

Det stærke fokus på individuelle kvalifikationskrav kan siges at give et noget individualiseret billede af marginaliseringen. Det skal man naturligvis være forsigtig med, da et væsentligt element i marginaliseringen – ikke mindst i et omstillingsperspektiv – må forventes at være strukturelt. Ved at individualisere kravene kan man komme til at dreje opmærksomheden væk fra sådanne årsager. Pointen er imidlertid, at marginaliseringen altid fremtræder gennem konkrete individer. For at forstå marginaliseringen og dens årsager må man starte med at finde konkrete ubalancer mellem krav og ressourcer, som må forventes at ligge bag en given marginaliseringstendens. En måde at gøre det på er så at sige at “dekomponere” de forskelligartede krav til individuelle krav. Derefter kan man forsøge at erkende, hvilke forhold uden for individet der er med til at skabe de registrerede ubalancer.

Et eksempel på hensigtsmæssigheden af at oversætte produktionskrav til individuelle kvalifikationskrav ses i diskussionen på virksomheden om stigende “kvalitetskrav”. Det vil sige kravet om færre fejl i de færdige printplader. Kvalitet er angiveligt en helt afgørende konkurrenceparameter for virksomheden, og det er den primære årsag til, at der stilles større og større krav til produkternes kvalitet. Dette krav er et produktionskrav som – for at man kan forstå dets betydning for arbejdets udførelse – skal oversættes til krav, der direkte stilles til den enkelte medarbejder. Forsøger man det, viser det sig, at kvalitetskravet primært kan oversættes til to

individuelle krav, nemlig til et krav om lodningernes kvalitet og et krav om, at den enkelte medarbejder er meget opmærksom, omhyggelig og ansvarlig for hver enkelt delproces i arbejdet. Hvis en medarbejder på et eller andet tidspunkt får en fornemmelse af, at der er noget galt med kvaliteten af et produkt, skal vedkommende omgående gribe ind. Det gælder også i perioder, hvor der er meget travlt. Man må ikke lade nogen fejl passere. Kun på den måde kan kvaliteten blive tilstrækkelig høj.

Det er denne form for konkrete individrettede kvalifikationskrav, som belyses i det følgende, idet der dog udelukkende sættes fokus på de kvalifikationskrav, som synes at have ændret sig væsentligt igennem omstillingsperioden.

### **6.3. Ændringer i kvalifikationskravene**

Der skelnes ofte mellem to hovedformer for kvalifikationskrav: Almene kvalifikationer, som er generelle og uafhængige af den specifikke produktionsproces, og tekniske kvalifikationer, som vedrører de faglige krav, der skal honoreres for at kunne udføre opgaverne i en given produktion. Herudover sondres i det følgende mellem to typer af almene kvalifikationer: Personlige kvalifikationer og andre almene kvalifikationer. Med personlige kvalifikationer henvises til krav, som er forholdsvis snævert relateret til den enkeltes personlighed og selvopfattelse som fx grundlæggende holdninger til arbejdet og den typiske adfærd i gruppesammenhænge. Med begrebet andre almene kvalifikationer henvises til forholdsvis afgrænsede og specifikke krav, hvis opfyldelse i mindre grad er betinget af den enkeltes personlighed. Det drejer sig eksempelvis om færdigheder i læsning og skrivning samt håndtering af pc'er. Desuden henregnes krav til hurtighed og tempo til denne gruppe.

Med udgangspunkt i denne analytiske opdeling mellem tekniske, personlige og almene kvalifikationer beskrives i det følgende afsnit de kravændringer, der er sket i den manuelle produktion. Flere af de beskrevne krav er i praksis vævet sammen, hvorfor opsplittin-

gen ikke er fuldstændig entydig. Af fremstillingsmæssige grunde forsøges de imidlertid holdt adskilt.

### **6.3.1. Ændrede krav til personlige kvalifikationer**

Overgangen fra det stærkt individualiserede arbejde til arbejdet i selvfungerende grupper har især medført ændringer i tre aspekter af de personlige kvalifikationer, som særskilt beskrives i de følgende afsnit. Det drejer sig om ændringer i kravene til: Samarbejde og ansvarlighed, kommunikations- og forhandlingsevne samt multifunktionalitet og fleksibilitet

#### **Ændrede krav til samarbejde og ansvarlighed**

Omstillingen har på flere forskellige måder øget kravene til medarbejdernes samarbejdsevner.

Den daglige målopfyldelse, det vil sige opfyldelse af selve dagsnormen og opnåelse af en tilstrækkelig kvalitet i produkterne, er med omstillingen ændret fra et individuelt anliggende til et kollektivt. Det indebærer, at relationen til kollegerne gradvist har fået en anden karakter, og at samarbejdet øges.

Derved øges også kravene til medarbejdernes færdigheder med hensyn til **kommunikationen** med kollegerne i gruppen og med hensyn til deltagelse i gruppens kollektive aktiviteter i form af **planlægning og beslutningstagen**.

Dette kommer til udtryk ved, at den enkelte skal være mere indstillet på at **hjælpe kolleger**, som er bagefter, frem for som tidligere at kunne bruge overskydende tid til oparbejdning af individuelle buffersystemer eller lagre. Flere medarbejdere beskriver, hvorledes omstillingen har betydet ændringer i samspillet med kollegerne på et mere grundlæggende plan. En medarbejder udtrykker det således:

*“Som det kørte før, var der jo ikke noget krav til at kunne samarbejde. Man skulle bare hyggesnakke lidt med dem, der sad ved siden af. Der var ikke noget direkte samarbejde”.*

**Forvaltningen af et fælles ansvar** gennem deltagelse i fælles planlægnings- og beslutningsprocesser fremhæves af flere medarbejdere og ledere at indebære betydelige krav til den enkeltes adfærd og grundlæggende holdning til arbejdet. Ifølge en anden medarbejder var situationen før ændringerne den at:

*“... det eneste ansvar, man sådan set havde, var at sørge for at nå det man skulle. Nu skal man stå til ansvar for kvaliteten, og skal tænke mere selvstændigt og have lidt mere overblik og ansvarsfølelse over for det man laver”.*

Nogle medarbejdere beskriver, at dette berører væsentlige sider ved den enkelte personlighed. Mange har specielt i de tidligere faser af omstillingen haft svært ved at håndtere denne situation. En medarbejder siger:

*“De har haft svært ved at turde noget og ved at synliggøre og markere sig i grupperne. Det handler det mere om end om samarbejde”.*

På linie hermed fremhæves, at nogle havde svært ved at skulle stå til ansvar for trufne beslutninger. En medarbejder anfører, at det hænger sammen med, at:

*“... man selv skal tage ansvaret for, at alle i gruppen har det godt, og for at gruppen kan leve op til de samlede krav. Der er ikke længere nogen at give skylden, hvis det ikke fungerer. Det er kun gruppen, man kan give skylden”.*

Produktionslederne lægger især vægt på konsekvenserne for medarbejdernes **grundlæggende holdninger til arbejdet**. Den tidligere organisering fremmede en instrumentel og passiv holdning til arbejdet, hvor kravene primært var fysisk tilstedeværelse, hurtighed og villighed til at udføre produktionslederens anvisninger. Gruppeorganiseringen betyder, at en sådan grundlæggende arbejdsmotivation i stigende grad vurderes som utilstrækkelig og problemskabende. En produktionsleder siger:

*“Vi får sværere og sværere ved at acceptere medarbejdere, som alene ser arbejdet ud fra deres individuelle perspektiv, og som ikke kan indgå i fællesskabet”.*

Den ændrede arbejdsorganisering har således medført øgede krav til den enkeltes sociale omgangsformer, samarbejdsevne og arbejdsmotivation. Sidstnævnte fx i form af øget ansvarlighed blandt andet for produktkvaliteten, som dybest set handler om krav om en internalisering af fællesskabets og i sidste instans produktionens behov.

De fleste medarbejdere har på den ene side oplevet disse ændringer som store, men på den anden side også som udtryk for en positiv og ønskelig udvikling. Kravene ses af flere i sammenhæng med den øgede selvbestemmelse. Et typisk udsagn er fx:

*“Vi skal styre hele gruppen og selv sørge for, at produktionen kommer ud. Jeg synes det har været en positiv udvikling”.*

Samtidig har det været en udbredt erfaring både blandt medarbejdere og ledere, at de fleste gennem ændringsprocessen i stigende grad har kunnet honorere kravene og derigennem oplevet en øget personlig kompetence og en personlig udvikling. En typisk medarbejdervurdering er således, at:

*“... de fleste har udviklet sig en del i forhold til selv at tage ansvar, selv at prøve at løse problemerne i stedet for at fare ind til produktionslederen. De er mere aktive og mindre usikre. Jeg synes, det er en positiv udvikling”.*

Produktionslederne giver generelt udtryk for den opfattelse, at det gradvist er lykkedes “at få flere og flere med”, for at mange “er blomstret op” og for at gruppernes villighed og evne til at påtage sig ansvar er forbedret gennem processen.

Med i det samlede billede hører desuden, at nogle af de interviewede medarbejdere, herunder specielt blandt de mandlige, hverken

opfatter kravene om samarbejde eller ansvarlighed som særligt store eller betydningsfulde. En af de mandlige medarbejdere siger om disse krav, at de:

*“... er ikke sådan noget vi lægger mærke til. Det er bare en udvikling, der er sket”.*

Dette rejser spørgsmålet om mulige årsager til forskelle i medarbejdernes oplevelse af ændringer i kravene. Det diskuteres til sidst i kapitlet.

Det gennemgående positive billede er dog ikke ensbetydende med, at processen har været eller fortsat er uden problemer. Det er fremgået tidligere, at det kunne skabe konflikter i grupperne, at nogle medarbejdere fortsat havde instrumentelt prægede holdninger til arbejdet, og fx fokuserede på indtjeningsmulighederne (bonus) frem for på arbejdsfællesskabet. Tilsvarende er nævnt, at produktionslederne fremhæver stigende vanskeligheder med at acceptere “ukonstruktive” holdninger til arbejde og kolleger. Dette afspejler således, at man kan tale om en risiko for en socialt betinget **marginalisering**. Hermed menes en marginalisering, som er forårsaget af konfliktfyldte relationer til kolleger eller produktionslederen.

Desuden korrigeres det positive billede af, at man kun i begrænset omfang har tradition for at bearbejde eller evaluere gruppernes måde at fungere på. Det gælder både medarbejdernes og ledernes tilbøjelighed til at synliggøre gruppeprocesser og til at håndtere tilbagemeldinger om den enkelte medarbejders adfærd i gruppen. Enkelte medarbejdere angiver i overensstemmelse hermed, at de ikke har kunnet registrere nævneværdige ændringer i “åbenheden” i grupperne. Med åbenhed menes her tilbøjeligheden til at give klare gensidige tilbagemeldinger om gruppeadfærden.

Sammenfattende viser interviewene, at indførelse af selvfungerende grupper stiller øgede krav til medarbejdernes samarbejdsevne og ansvarlighed. Det indebærer, at nogle medarbejdere skal ændre

adfærd og holdninger, som tidligere har været dybt forankrede i den enkelte. Sådanne ændringer kan være både vanskelige og tidskrævende. Det gennemgående indtryk er imidlertid, at en væsentlig del af de medarbejdere, som synes at have ændret holdninger og adfærd, i dag opfatter det som en positiv udviklingsproces. Det hænger antagelig sammen med, at udviklingen i retning af større selvbestemmelse grundlæggende vurderes positivt, og at der har være ret gode muligheder for at absorbere kravene blandt andet på grund af omstillingens beherskede tempo. Det har eksempelvis betydet, at kun en begrænset del af medarbejderne har haft ansvar for de særligt samarbejdskrævende opgaver som fx kvalitetskontrol og koordinering af grupperne.

#### **Ændrede krav til kommunikations- og forhandlingsevner**

Sikring og opfølgning af produkternes kvalitet er en situation, som ofte nævnes i interviewene i forbindelse med øgede krav til medarbejdernes **kommunikationsevner**. Der sker en daglig registrering af fejl ud fra tilbagemeldinger fra kunderne, og det fremgår af registreringen, hvilken medarbejder der har lavet fejlen. Som nævnt tidligere har en person fra hver gruppe ansvaret for sikring af kvaliteten. Det indebærer i visse tilfælde, at den pågældende kollega skal kontaktes med henblik på at diskutere, hvad der kan gøres for at undgå tilsvarende fejl i fremtiden. En tilfredsstillende varetagelse af denne funktion kræver altså, at de medarbejdere, som varetager kvalitetssikringen på en *konstruktiv måde* kan konfrontere sine kolleger med de fejl, de laver. Dette har givet problemer undervejs, men synes ikke længere at gøre det. Et udtryk for, at medarbejderne har været i stand til at tilegne sig disse færdigheder, er, at antallet af fejl har været faldende gennem perioden.

Det er tidligere fremgået, at planlægning af rotationen i gruppen er en forholdsvis kompliceret proces, hvor hensyn til gruppens opfyldelse af dagsnormen, ønsker om en generel styrkelse af mulighederne for rotation, variationsbredden i gruppens opgaver samt den enkeltes kvalifikationer, ønsker og eventuelle helbreds-mæssige gener skal afvejes i forhold til hinanden. Afvejning af den

enkeltes ønsker i forhold til gruppen indgår desuden i forbindelse med afspadsering og ferier. Hvis gruppen skal fungere godt, fordrer det, at disse komplicerede afvejningshensyn håndteres ordentligt, hvilket stiller store krav til kommunikations- og beslutningsevnerne blandt gruppens medlemmer. Set ud fra et kvalifikationsmæssigt synspunkt afspejler dette ikke blot nye krav til planlægning og beslutningstagning, men også til afvejning af individuelle interesser og dermed også til medarbejdernes evner til at tage **mangesidede hensyn og indgå kompromiser**.

Varetagelse af den tidligere beskrevne rolle som koordinator for gruppen rummer visse krav om at kunne **argumentere og forhandle på gruppens vegne** på det daglige morgenmøde om bemanningen i forhold til dagsnormen. Selvom disse møder typisk forløber uden problemer, peger interviewene på, at der kan være tale om spændinger mellem grupperne på dette område. Nogle medarbejdere giver udtryk for, at andre grupper i for ringe omfang tilbyder overskydende arbejdskraft. I sådanne situationer har det betydning, i hvor høj grad koordinatoren formår at tage problemstillinger op til åben drøftelse.

#### **Ændrede krav til multifunktionalitet og fleksibilitet**

Der har været et klart stigende krav om multifunktionalitet, det vil sige et øget krav til den enkelte medarbejder om at kunne varetage flere opgaver med tidligere. Den enkelte medarbejders kernefunktioner er blevet udvidet dels gennem gruppestrukturen, dels gennem rotationen. Desuden er der tilført gruppen en række nye opgaver, som produktionslederne tidligere varetog. Alt i alt betyder det, at den enkelte medarbejder i gennemsnit skal kunne varetage flere opgaver end tidligere.

Kravene om multifunktionalitet betyder, at den enkelte medarbejder har skullet tilegne sig nye specifikke færdigheder for at kunne udføre en større vifte af opgaver end tidligere. Karakteren af nogle af disse mere konkrete færdigheder beskrives i det følgende.

På et grundlæggende plan indebærer kravet om multifunktionalitet først og fremmest et **krav om indlæring og udvikling af nye kompetencer**, herunder villighed og parathed til deltagelse i uddannelsesaktiviteter i form af kurser og oplæring på arbejdspladsen. Desuden stiller det øgede krav om **fleksibilitet**, herunder evne til mentalt at kunne indstille sig på skift mellem forskellige typer opgaver samt parathed til at hjælpe kollegerne.

Interviewene tyder på, at der både blandt produktionslederne og medarbejderne er en erkendelse af, at kravene om indlæring skal håndteres med varsomhed. Fra produktionsledernes side har man generelt været meget tilbageholdne med at tvinge medarbejderne til at deltage i uddannelsesaktiviteter. Tilsvarende lægger man i forbindelse med planer om mere målrettede uddannelsesaktiviteter hovedvægten på at motivere medarbejderne frem for at tvinge dem.

Følgende citat af en produktionsleder påpeger dog, at der ikke kan trækkes nogen skarp grænse mellem motivering og pres:

*“Nogle føler ikke, de har behov for uddannelse. Så må man jo prøve at forklare, hvad kravene fra omverdenen er, og hvad de selv kan have glæde af. Nogle forsøger at påvirke mig til ikke at sende dem på kursus, for det er nemmere bare at sidde hernede”.*

Blandt medarbejderne udtrykker følgende citat en typisk holdning:

*“Folk skal ikke rokere for enhver pris mod deres ønsker. Man skal tænke på, hvor ivrig den enkelte er til at sætte sig ind i nye ting. Noget, du har lyst til, er umiddelbart nemmest at lære. Man skal passe på ikke at presse hinanden til fx en høj grad af rotation. Man taber lysten til at komme på arbejde, hvis der stilles for mange krav”.*

Et gennemgående indtryk fra medarbejderinterviewene er, at kravene om multifunktionalitet, indlæring og fleksibilitet sjældent opfattes som voldsomt store, og at de af mange forbindes med

større variation i arbejdet og med øgede personlige og faglige udviklingsmuligheder. Der er dog samtidig en del medarbejdere, som holder sig fra centrale dele af kerne- eller specialfunktionerne. For disse medarbejdere er kravet om multifunktionalitet tilsyneladende klart større, end de har lyst, kompetence eller evner til at honorere.

Ikke desto mindre har også tilbageholdende og ængstelige medarbejdere haft positive erfaringer med at lære nye ting og med at få et bredere spektrum af opgaver. En medarbejder sammenfatter den generelle udvikling på følgende måde:

*“Jeg tror, at en del har været bange for omstillingerne, fordi det har betydet, at de skulle lære at sige fra og skulle lære en masse nyt. De fleste er efterhånden begyndt at lukke op, hvis de har haft svært ved det. Jeg tror man er over en eller anden pukkel, hvor mange havde det svært. Jeg tror, de fleste er begyndt at finde ud af det”.*

Den uformelle specialisering i grupperne og den udstrakte hensyntagen til den enkeltes indlæringskapacitet både blandt medarbejdere og produktionsledere har på den ene side været en væsentlig forudsætning for, at de fleste synes at opfatte udviklingen som positiv. På den anden side har det også betydet, at en forholdsvis stor del af medarbejderne fortsat har en begrænset kompetence i forhold til de samlede opgaver i grupperne. I den forstand synes udviklingen at indebære en indlæringsbetinget latent marginalisering.

Ud over de individuelle forudsætninger for indlæring fremhæver mange medarbejdere, at forhold som tidspres og manglende ledelsesmæssig accept af, at effektiviteten kan falde i perioder, hvor den enkelte skal tilegne sig nye kompetencer, kan hæmme indlæringsprocessen.

### **6.3.2. Ændrede krav til øvrige almene kvalifikationer**

Ud over ændringerne i de personlige kvalifikationskrav nævnes i interviewene også ændringer i en række andre almene kvalifika-

tioner. Som nævnt kan disse i vidt omfang opfattes som konkrete udtryk for kravene om multifunktionalitet.

Det drejer sig for det første om øgede krav til basale færdigheder som at kunne **læse og skrive dansk**. For det andet drejer det sig om stigende krav til **håndtering af pc'er**, idet brug af computere indgår i stadigt flere arbejdsfunktioner. Endelig drejer det sig om ændrede krav til **arbejdets intensitet** og de dertil knyttede krav om koncentration og fysisk udholdenhed.

#### **Ændrede krav til læse- og skrivefærdigheder**

Enkelte medarbejdere og produktionsledere angiver, at udviklingen har betydet større krav med hensyn til læse- og skrivefærdigheder. Dette nævnes specifikt i forbindelse med, at grupperne selv skal varetage kommunikationen mellem dag- og natholdene, og medarbejderne derfor skal kunne skrive korte beskeder og statusopgørelser for at sikre tilstrækkelig koordinering af produktionen. En af produktionslederne giver udtryk for den erfaring, at det typisk er de samme få medarbejdere i en gruppe, der påtager sig denne opgave. Resten vil helst undgå det. En medarbejder har en tilsvarende vurdering af, at mange undslår sig for sådanne opgaver.

Desuden er læse- og skrivefærdigheder blevet vigtigere i forbindelse med opgaver, som nok er perifere i forhold til et dagligt arbejde, men som alligevel kan siges at gribe om sig. Fx skrivning af referater og kortere oplæg, som kan gøre det nemmere at fastholde beslutninger og diskussioner i grupperne eller at få indflydelse i forhandlingsprægede situationer.

En vis sikkerhed i læse- og skrivefærdigheder opfattes også af mange som en nødvendig forudsætning for at kunne anvende pc'er og for at kunne få tilstrækkeligt udbytte af en stor del af uddannelsesaktiviteterne.

En del opfatter – trods ændringerne – fortsat kravene til disse færdigheder som temmelig begrænsede og ser derfor ikke øgede krav på disse områder som noget centralt træk ved udviklingen.

Interview med nogle af de medarbejdere, som fortsat er ængstelige i forhold til kravene om indlæring og uddannelse tyder på, at denne ængstelse i høj grad skyldes usikkerhed på deres egne basale læse- og skrivefærdigheder. Denne usikkerhed kan ofte bunde i ordblindhed og heraf følgende meget negative erfaringer fra skoletiden. Disse medarbejdere har af gode grunde tendens til at opleve udviklingen i læse- og skrivekravene som klart stigende. Man kan derfor sige, at stigningen i disse krav opleves af medarbejderne med de mindste forudsætninger.

#### **Ændrede krav om anvendelse af computer m.v.**

Mange af de interviewede medarbejdere og produktionsledere giver udtryk for, at der er stigende krav om at kunne **betjene computere**. Grupperne bruger pc'er i forbindelse med udtrækning af tallene for dagsproduktionen, idet disse oplysninger er grundlag for den efterfølgende diskussion om bemanningen på morgenmøderne. Desuden bruges pc'erne i forbindelse med ugevis planlægning af bemandsituationen samt i forbindelse med udtræk af fejl.

Det er en generel holdning både blandt medarbejdere og ledelse, at alle bør have elementære færdigheder i betjening af pc'er. Der har derfor været en betydelig kursusaktivitet inden for dette område. På interviewtidspunktet var vurderingen, at ca. 75 pct. af medarbejderne var i stand til at trække de relevante informationer ud. Men som en produktionsleder siger: "*Vi mangler de sidste 25 pct. endnu*".

Det er indtrykket ud fra medarbejderinterviewene, at opgaverne med udtrækning af oplysninger fra edb i mange grupper udelukkende varetages af 2-3 personer, mens man i andre grupper i højere grad søger at sikre, at et stigende antal bliver fortrolige med betjeningen.

Enkelte angiver, at den øgede anvendelse af edb også indebærer krav om et elementært kendskab til **engelsk**, da dette indgår med stor vægt i brugen af pc'erne. Ligeledes nævnes behovet for et vist elementært kendskab til tal (**matematik**) i forbindelse med betjening af regneark, forståelse af udtræk m.v.

#### **Ændrede krav til intensitet i arbejdet**

Begrebet intensitet i arbejdet rummer flere forskellige aspekter. Det drejer sig dels om givne krav til effektivitet, således som disse kommer til udtryk i normtallene for dagsproduktionen, dels drejer det sig om arbejdstempoet, om oplevelsen af arbejdspress samt om nødvendigheden af fysisk og mental udholdenhed. Interviewene beskriver udelukkende de subjektive sider af disse intensitetskrav.

De fleste **medarbejdere** har ikke oplevet større ændringer på disse områder, men der er dog langt fra enighed om dette.

Nogle giver udtryk for, at disse krav stort set er uændrede, men at den større grad af selvbestemmelse, øget gensidig hjælp og bedre muligheder for selv at tilrettelægge pauser har reduceret følelsen af et arbejdspress. Således vurderer de kvindelige medarbejdere med alvorligere lidelser i bevægeapparatet gennemgående, at kravene til fysisk og mental udholdenhed er reducerede. Årsagen er angiveligt den øgede variation i arbejdet og især de mindre fysiske krav og koncentrationskrav ved testopgaver, som nu er en del af arbejdet for en del af disse kvinder.

Andre medarbejdere lægger især vægt på, at normtallene og effektivitetskrav har en hæmmende indflydelse på mulighederne for rotation og for indlæring af nye færdigheder. De giver udtryk for, at tidspreset jævnlige er højt, og for, at de oplever et generelt dilemma mellem uddelegeringen af ansvar og de gældende effektivitetskrav. En af disse medarbejdere giver således udtryk for:

*“... at arbejdspresset er steget inden for de seneste 4-5 år. Vi har fået flere ting, vi skal tage os af, men produktionen skal stadigvæk ud. Der*

*bliver lagt mange ting ud, uden at der bliver taget højde for det tidsmæssigt. I forhold til det synes jeg, effektiviteten er lidt for høj”.*

En anden medarbejder fremhæver, at tempoet er øget, fordi omstillingerne fra en opgave til en anden tager tid, og:

*“... fordi man selv skal hente materialer og indhente den tid, der bruges til morgenmøderne. Selvom man stempler ud i forhold til bonus, når man er til møder, skal man jo have dagstallet ud, ellers kommer man bagefter”.*

Andre nævner, at problemer med bemanningen periodevist kan give tidspres.

Ingen af disse medarbejdere giver imidlertid udtryk for, at dagstallene eller effektivitetskravene i sig selv er steget i takt med udviklingen. I den forstand synes arbejdspresset i det store og hele at være uændret. Den øgede selvbestemmelse m.v. har for nogle resulteret i reduktion af det generelle arbejdspress og af kravene til fysisk udholdenhed og koncentration. Andre synes at have oplevet et stigende arbejdspress, blandt andet fordi der ikke er afsat tilstrækkelig tid til varetagelse af det stigende antal opgaver, der er uddelegeret til grupperne.

Den generelle vurdering blandt **produktionslederne** er, at kravene til effektivitet er nogenlunde uforandrede og at de er rimelige, såfremt grupperne har den fornødne bemanning. Det fremhæves, at den generelle bemanning beregnes på baggrund af dagstal og normtid, samt at behov for ekstrabemanning diskuteres ud fra normtiderne.

En enkelt produktionsleder giver dog udtryk for, at han forholdsvis hyppigt kan registrere, at grupperne i hans område er under tidspres. Han anfører:

*“Der skal ikke meget til, før vi er bagud. Presset kommer, fordi man ved, at man selv skal indhente det, der ikke nås. Det giver travlhed*

*næste dag. På et tidspunkt bliver vi nødt til at sige, at vi skal have overarbejde, og det er ikke rart”.*

En anden produktionsleder nævner i sammenhæng med diskussion af tidspres, at tolerancen i grupperne er blevet mindre fx i forbindelse med hyppige, kortvarige sygemeldinger. Det tyder på, at man i grupperne i hvert fald i sådanne situationer har fået et større tidspres end tidligere. Han siger:

*“Det er jo gruppens ansvar at løse de opgaver, de har fået. Hvis en er væk, skal de andre løbe hurtigere, eller også skal de selv finde en erstatning”.*

Produktionslederne kæder desuden spørgsmålet om tidspres nøje sammen med de stærkt øgede krav til kvalitet. Fx giver de udtryk for, at det kan være vanskeligt for grupperne at leve op til kvalitetskravene, hvis de samtidigt er under tidspres. En produktionsleder fremhæver, at:

*“Det er et springende punkt i en gruppes modningsproces, fordi det er så fristende at slække kontrollen, hvis man har svært ved at nå en ordre”.*

Ud fra interviewene er det vurderingen, at grupperne i vidt omfang lever op til det stærkt stigende kvalitetskrav. De synes at være inde i en selvforstærkende proces, hvor stigende kvalitet medfører større arbejdstilfredshed og større anseelse, hvilket igen øger deres ansvarlighed.

Selv om produktionslederne generelt finder, at effektivitetskravene er nogenlunde uforandrede, giver de i større udstrækning end medarbejderne udtryk for, at tidspres i nogen grad synes at være et karakteristisk træk ved produktionsgruppernes situation. De beskrevne situationer, hvor der opstår tidspres, synes at hænge snævert sammen med dilemmaer, som opstår i forbindelse med, at grupperne praktiserer deres selvbestemmelse. Det vil sige, at grup-

perne, for at påtage sig det ansvar de rent faktisk har fået, bringes i tidspressede situationer.

### **6.3.3. Ændrede krav til tekniske kvalifikationer**

De ændrede krav til faglige og tekniske kvalifikationer udspringer dels af rotationen, som bl.a. indebærer krav om at medarbejderne kan håndtere flere printplader og flere funktioner i forhold til printpladerne (fx eftermontage og loddekontrol). Dels udspringer de af, at de komponenter, der skal loddes og monteres på printpladerne, er blevet mindre og mindre. Endelig udspringer de af det stigende krav om kvalitet, herunder specielt efterkontrol af lodningerne.

Mange af medarbejderne angiver **stigende synskrav** i forbindelse med de stadig mindre komponenter, som et væsentligt træk ved ændringerne i kvalifikationskravene specielt inden for de seneste par år. Kort tid før interviewenes gennemførelse havde man indført checkprøver af medarbejdernes lodninger. Der blev udvalgt stikprøver for hver enkelt medarbejder, som blev kraftigt forstørret. Desuden anvendes i stigende grad røntgen i kontrollen af lodningerne. Enkelte medarbejdere fremhæver, at dette har været en kilde til uro og angstelse. En medarbejder udtaler:

*“Jeg har lige haft en prøve, hvor en plade, jeg havde loddet, blev forstørret op. Hvis jeg skulle sidde med det til hverdag, ville jeg løbe min vej. Jeg kan ikke se til det. Jeg har brugt briller og lup. Det er umenneskeligt, at de (red.: komponenterne) er så små”.*

Nogle af de ældre kvindelige medarbejdere stiller sig uforstående over for, at man fra produktionsledningens side sætter spørgsmålstegn ved deres loddefærdigheder, efter de har udført lodninger i en lang årrække. Deres kommentarer har desuden en undertone af, at disse initiativer opfattes som udtryk for en vis mistænkeliggørelse og krænkelser af deres faglighed.

Den øgede satsning på kvalitet er desuden fulgt op af et krav om, at medarbejderne skal have et loddecertifikat, som skal erhverves

gennem deltagelse i et ugekursus. En af produktionslederne fremhæver, at *“det er noget folk er bange for, fordi nogen dumper”*.

Endelig har udviklingen i retning af mindre og mindre komponenter øget kravene til medarbejdernes **finmotorik** (fingerfærdighed). De små komponenter kan ikke alene være svære at se, de kan også være vanskelige at placere og lodde ordentligt. Især fremhæver nogle af de mandlige medarbejdere, hvor svært det rent fysisk kan være at få de små komponenter til at makke ret.

#### **6.4. Forskellige opfattelser af de ændrede krav**

Interviewene peger med temmelig forskellig vægt på, hvilke ændringer der er sket i de krav, som stilles til medarbejderne i den manuelle produktion.

Der ses for det første betydelige **indbyrdes forskelle i medarbejdernes opfattelser** af ændringernes omfang, karakter og betydning. En væsentlig årsag hertil er, at mange medarbejdere først og fremmest beskriver og opfatter ændringerne ud fra den betydning, disse har haft for deres personlige arbejdssituation og i langt mindre grad for egen gruppes situation. Flere har oplevet de konkrete ændringer i den daglige arbejdssituation som forholdsvis begrænsede, ligesom de fleste uden større vanskeligheder har kunnet honorere de ændrede krav. Det skyldes for nogle medarbejdere, at de på grund af den uformelle specialisering i grupperne kun konfronteres med en meget begrænset del af disse krav.

Andre medarbejdere har erfaret betydelige vanskeligheder med at honorere et eller flere af de krav, som de er blevet konfronteret med (eksempelvis krav til synet), hvorfor de da også typisk beskriver ændringerne i disse krav som omfattende.

Til forskel fra mange af de menige medarbejdere anskuer sikkerheds- og tillidsrepræsentanterne typisk de ændrede krav i et længere tidsperspektiv og ud fra en bredere kontekst. Dette afspejler, at de har et bredere erfaringsgrundlag med hensyn til kolleger, som har haft vanskeligt ved at honorere et eller flere af kravene, og

desuden et mere reflekteret forhold til ændringernes karakter og betydning. Disse beskriver derfor typisk omfattende ændringer i kravene specielt vedrørende de personlige kvalifikationer.

Der ses desuden systematiske **forskelle mellem medarbejdernes og ledernes opfattelser** af ændringerne i kravene. Således påpeger lederne betydeligt oftere stigninger i kvalifikationskravene end medarbejderne selv. Der skal nævnes to sandsynlige grunde hertil.

Det forhold, at en række af de nye krav synes at ligge inden for det, flertallet af medarbejderne med rimelighed kan håndtere, betyder, at medarbejderne snarere oplever disse som variation eller aflastning i arbejdet. En række af de nye krav er med andre ord allerede så internaliseret i den enkelte medarbejder, at de ikke længere registreres som krav, men blot som noget alle kan. Derfor tænker de heller ikke længere over, at kravene har ændret sig.

For det andet ser ledere typisk i langt større udstrækning hverdagen i et forandringsperspektiv, end medarbejdere gør det. Et væsentligt element i al ledelse er netop at opstille og forfølge mål. Derfor ser og registrerer ledere antagelig også ændringer i kvalifikationskrav tydeligere end de ansatte selv. Til gengæld er ledernes vurderinger af den aktuelle situation i langt højere grad end medarbejdernes farvet af forestillinger om fremtidige ændringer i organisationen og af formodninger om, hvem der kan få vanskeligt ved at opfylde formodede fremtidige krav. I den forstand kan lederne have en tendens til at overvurdere ændringernes omfang og betydning.

Et fællestræk ved medarbejdernes og ledernes beskrivelser af omstillingen er, at de mener, at den gennemløbne proces med rimelighed kan deles op i to dele. Den første del kan ses som en form for frustrations- eller ængstelighedsfase, hvor vanskeligheder med at gennemskue og håndtere kravene var dominerende. Den anden del – som også omfatter situationen på interviewtidspunktet – er derimod præget af positive erfaringer med at indtrufne vanske-

ligheder kan overvindes, og med at omstillingen kan betyde bedre arbejdsvilkår.

Dette illustrerer, at det i forbindelse med undersøgelser af ændringsprocesser og disses implikationer for fx marginalisering er vigtigt at se resultaterne i forhold til et sådant fase- eller udviklingsperspektiv.

### **6.5. Sammenfatning**

Etableringen af de selvfungerende grupper, rotationen inden for grupperne og den gradvise tilførsel af nye opgaver til grupperne har på en række områder betydet væsentlige ændringer i kravene til medarbejdernes kvalifikationer.

Kravene til personlige kvalifikationer i form af samarbejdsevne og ansvarlighed er klart øgede som følge af gruppeorganiseringen. De stigende krav til samarbejdsevne omfatter stigende krav til kommunikationsevne og til deltagelse i fælles planlægnings- og beslutningsprocesser. Grundlæggende afspejler disse ændringer øgede krav til den enkelte medarbejders sociale omgangsform, samarbejdsevne og arbejdsmotivation.

Kravene til personlige kvalifikationer i form af multifunktionalitet og fleksibilitet er klart øgede som følge af rotation og tilførsel af nye opgaver. Endvidere har der også været stigende krav til basale læse- og skrivefærdigheder og til betjening af pc'er.

Kravene til intensitet og effektivitet i arbejdet synes nogenlunde uændrede, men der er ikke enighed om dette. Fx angiver nogle medarbejdere, at de oplever hyppigere perioder med tidspres, bl.a. fordi normtiderne ikke tager tilstrækkeligt hensyn til indlæringskravene.

Flere produktionsledere finder, at en form for systematisk tidspres kan være knyttet til situationer, hvor gruppen synes at møde modsatte krav. Som fx når gruppen har ansvaret for at gennem-

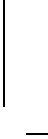
føre en stor produktion på begrænset tid uden ekstra bemanning og uden det må gå ud over kvaliteten.

Den del af intensitetskravene, som handler om fysisk og mental udholdenhed synes til gengæld at være formindsket på grund af den større variation i arbejdet. Det gælder især de kvinder, der er kommet til at rotere mellem håndisætning og testarbejde.

De fleste af de interviewede medarbejdere opfatter ændringerne i kravene til de almene kvalifikationer i nær sammenhæng med øget selvbestemmelse, større variation samt øgede personlige og faglige udviklingsmuligheder. De positive vurderinger af kravændringerne synes generelt at være præget af, at de fleste efter en periode med usikkerhed inden for de seneste år i stigende grad har haft positive erfaringer med ændringerne.

Endelig er også kravene til tekniske kvalifikationer i form af synsevne, loddefærdighed og finmotorik klart øget.

Alt i alt har omstillingen betydet meget **store ændringer i kravene til den enkelte medarbejder**. Mange nye krav er kommet til, en del af de eksisterende krav er steget i perioden, mens enkelte krav er blevet mindre. Derved kan man sige, at selve det indholdsmæssige grundlag for marginaliseringen er ændret væsentligt.



# *Tendenser til marginalisering*

## **7.1. Indledning**

Der kan gennem virksomhedens udvikling op gennem 90'erne iagttages en række ændrede krav til medarbejderne. Spørgsmålet er, i hvilken udstrækning og på hvilke områder dette synes at resultere i marginalisering. Hvilke marginaliseringstendenser er der fulgt med omstillingen på Prindo? Det gælder såvel tendenser til latent som til manifest marginalisering.

Hvorvidt er det meningsfyldt at beskæftige sig med sammenhængen mellem omstilling og marginalisering, og hvori består eventuelle marginaliseringstendenser? I hvilken udstrækning kan sådanne tendenser henføres direkte til de ændrede krav eller til andre aspekter af omstillingen?

Et andet spørgsmål er, hvilke forhold der virker korrigerende – det vil sige dæmpende eller forstærkende – på de marginaliseringsmæssige konsekvenser af omstillingen.

## **7.2. Latent marginalisering**

Den latente marginalisering er defineret som en ubalance mellem en medarbejders samlede ressourcer og de krav arbejdet stiller. I forhold til omstillingen på Prindo er det interessante således, hvorvidt der kan iagttages væsentlige forskydninger imellem de ændrede krav og medarbejdernes ressourcer. Måden dette gøres på er, at det vurderes, hvorvidt der i interviewene peges på ændringer, som synes at have medført vanskeligheder for medarbejderne. Det vil sige, vanskeligheder som knytter sig til de gennemførte ændringer, men som ikke sættes direkte i forbindelse med bestemte medarbejdere og deres manglende evne eller vilje til at overvinde disse vanskeligheder. Det er disse vanskeligheder, der i det følgende betegnes som tendenser til latent marginalisering.

### 7.2.1. Opgavebetinget latent marginalisering

Det er et væsentligt træk ved den arbejdsorganisatoriske udvikling i den manuelle produktion, at jobbene er blevet betydeligt bredere. De indeholder flere forskellige funktioner, og de fleste medarbejderne skifter mellem langt flere arbejdsfunktioner end tidligere.

Alene i forbindelse med at **testarbejdet blev indraget** i rotationen fulgte to vanskeligheder af relevans i et marginaliseringsperspektiv. Blandt kvinderne, som nu skulle deltage i testarbejdet, var der en gruppe, som ikke havde lyst til eller ikke turde gå i gang med testarbejdet. Selvom hovedparten af de kvinder, som gik i gang med at teste, berettede, at det faktisk ikke var særligt svært, når det kom til stykket, var der en del kvinder, som enten ikke ville eller ikke turde gå i gang med opgaven. På interviewtidspunktet var der fortsat en gruppe kvinder, som slet ikke tog del i testarbejdet.

Selvom kollegerne accepterer og måske ligefrem billiger eller opmuntrer til en arbejdsdeling, hvor en kollega forsat udelukkende håndisætter, er det udtryk for latent marginalisering idet vedkommende ikke får lært at teste i overensstemmelse med den nye arbejdsdeling. En arbejdsdeling som netop handler om, at man skal kunne skifte mellem flere opgaver.

Tilsvarende var der blandt mændene, der skulle til at håndisætte, en gruppe, som havde temmelig svært ved det. I flere interview angives, at nogle af mændene havde langt vanskeligere ved at håndisætte, end kvinderne havde ved at teste. Således producerer nogle af de mænd, der er begyndt at håndisætte stadig langt under gennemsnittet. En mandlig medarbejder siger efter ca. 1½ år med håndisætning:

*“Jeg ved ikke, om det er fordi, jeg er en mand, eller hvad det er, men jeg kan knap komme op i det tempo, som kvinderne er oppe i. Men det er klart, nu har de jo også siddet der i 15 år. Der taber jeg lidt, men så vinder jeg lidt på noget andet.”*

Begge disse tilfælde af vanskeligheder, som udspringer af ændrede arbejdsopgaver, er udtryk for, at der kan opstå latent marginalisering i forlængelse af, at jobbene bliver bredere.

Et yderligere aspekt af de bredere job er, at der var (og fortsat er) en del medarbejdere, der ikke kan eller vil påtage sig **specialfunktioner** som fx koordinator, kvalitetssikrer, edb-bruger. Fx siger en kvinde i 50'erne:

*“Jeg tror selv, at det eneste problem jeg har, det er det med computeren – Men man kan aldrig vide, hvad der kommer. Ja, der kommer nok flere opgaver på computere. Det er nok fremtiden, det der computerværk. Ja, jeg frygter det lidt. Jeg har godt nok været på det der grundlæggende “computerdata”, men det siger mig ikke rigtigt noget”.*

Som nævnt tidligere synes den skæve fordeling af specialfunktionerne imidlertid ikke at volde større problemer i hverdagen. Omfanget af disse opgaver er fortsat relativt begrænset, og de kan fortsat varetages uden at involvere alle medarbejdere. Alligevel må man sige, at de medarbejdere, der helt afskærer sig fra at lære at udføre disse funktioner bliver latent marginaliseret.

### **7.2.2. Socialt betinget latent marginalisering**

Gruppeorganisering har blandt andet betydet, at medarbejdernes selvstændige råderum er øget betydeligt. I forhold til det tidligere arbejde lægges der i det nye og mere fleksible arbejde langt større vægt på den enkelte medarbejders deltagelse og konstruktive medspil i det daglige arbejde. Daglig ledelse forgår i højere grad ved mål- og værdistyring frem for ved detailstyring og kontrol. Hvor man fx før havde mellemledere, der satte folk i arbejde, kontrollerede medarbejderne og tog alle væsentlige beslutninger i en afdeling, er det nu de selvfungerende grupper, der selv tilrettelægger deres arbejde og arbejdstider. For at dette skal fungere, stilles der langt højere krav om, at medarbejderne skal være ansvarsbevidste, samarbejdsorienterede og konstruktive i hverdagen. Det stiller med andre ord større krav om, at medarbejderne bruger deres fri-

hedsgrader under ansvar. Det vil sige, at den enkelte medarbejder accepterer og indordner sig under produktionens vilkår og krav.

Det betyder, at medarbejdere, der ikke lever op til disse krav, kan have meget svært ved at klare sig. De vil ofte opleve sammenstød med såvel ledelse som kolleger, og de kan komme til at fremstå som personer, der trodser eller nedbryder arbejdsfællesskabet. Efterhånden som grupperne har overtaget flere og flere opgaver, synes sådanne medarbejdere at passe dårligere og dårligere ind i billedet. De har tendens til at fremstå som ufleksible, vrangvillige eller ukonstruktive. Der synes derfor ikke at være megen plads til dem i det relativt selvstændige og gruppeorganiserede arbejde. En sikkerhedsrepræsentant siger om den aktuelle situation:

*“Der er også mange, der ikke gider at have et ansvar, for det nemmeste er jo ikke at have den og den rolle ... man kan godt sidde i en gruppe i længere tid uden at tage ansvar. Det bliver mange gange de samme, der tager opgaverne og synes, de er spændende. Det er faktisk et stort problem.”*

Denne form for marginalisering, der også kan kaldes holdningsmæssig, knytter sig ikke alene til selve gruppestrukturen, men til hele den nye medarbejderrolle, der kan siges at følge med omstillingen på Prindo. Men man kan sige, at den skærpes af arbejdet i de selvfungerende grupper. Her kan samarbejdet stille betydelige krav om, at man deltager aktivt og konstruktivt i det daglige arbejde og hjælper til med at løse dagligdagens problemer og konflikter. Endvidere kan de selvfungerende grupper have tendens til at danne mere eller mindre lukkede subkulturer, der ikke levner meget plads til kolleger med afvigende holdninger eller adfærd. I den forstand synes gruppernes udvikling at sætte relativt snævre grænser for, hvilke grundlæggende holdninger der er acceptable for den enkelte gruppes medlemmer.

Det er i den forbindelse en interessant overvejelse, hvorvidt den tidligere nævnte interne polarisering mellem de medarbejdere, som har et ønske om fortsat jobudvikling og flere udfordringer på

den ene side, og de medarbejdere, som absolut ikke nærer et sådant ønske på den anden, vil øge den holdningsmæssige marginalisering. Interviewene giver ikke noget særligt godt billede af dette spørgsmål, men nogle af interviewene antyder, at **polariseringen kan være med til at skabe uenigheder og spændinger** i grupperne. Under uheldige omstændigheder kan disse skabe et konfliktfyldt klima, som særligt udsatte medlemmer af gruppen kan have svært ved at klare. I den forstand virker det plausibelt, at polariseringen kan føre til latent marginalisering.

Et yderligere marginaliseringsaspekt af overgangen til gruppeorganiseret arbejde er, at det synes at medføre en **øget eksponering i grupperne af de udsatte medarbejderes svagheder**. Hvor sådanne medarbejdere i en mere individualiseret arbejdsorganisering synes at have haft lettere ved at sidde og "putte" sig med mindre belastende eller mindre krævende arbejdsopgaver, bliver det vanskeligere i en selvfungerende gruppe. Med gruppeorganiseringen bliver den enkeltes arbejdsevne og -vilkår mere synlige for gruppens øvrige medlemmer. Det samme gør de omkostninger, som kollegerne eventuelt må påtage sig, som følge af at der i gruppen befinder sig personer, som af den ene eller anden grund ikke er fuldt ud så kvalificerede eller produktive som de øvrige.

Når det fx nu er blevet gruppens ansvar at opnå de dagligt udmeldte produktionstal, er der en tendens til, at hensyn til kolleger glider lidt i baggrunden. Medmindre hensynet er foreneligt med produktivitetskravet, som det fx er tilfældet, når man fritager en kollega, som er en effektiv håndisætter fra at teste eller koordinere, så hun kun behøver håndisætte. Tidligere, hvor det i højere grad var ledernes ansvar, at produktionen kom ud, kunne man i grupperne lettere se gennem fingrene med kolleger, der ikke levede op til arbejdets krav. I den forstand synes det øgede gruppeansvar (fx for at produktionen kommer ud) at lægge pres på de mest udsatte gruppemedlemmer.

Endvidere tyder nogle af interviewene på, at udviklingen er gået i retning af, at **de svageste medarbejdere i grupperne bliver overladt mere til sig selv**. En tillidsrepræsentant fortæller:

*"Nu kører man produktionsgrupper i stedet – det er den store forandring ... Men der er altså nogle omkostninger ... og hvis de ikke bliver sat rigtigt sammen – ikke kan fungere sammen – så opstår problemerne. Men de problemer, der opstår, det er jo ikke, om det gør ondt her eller der. Det er de psykiske problemer, og dem er vi ikke gode nok til at fange. De resulterer jo også mange (red.: gange) i, at man ikke skal have ret meget ondt, før man bliver hjemme. Men det er især pigerne ... mange gange så resulterer det altså i, at der kommer en grædende pige ind til os."*

Hvor produktionslederen måske tidligere kunne støtte eller hjælpe de svageste, hvis der var behov for det, er det i dag blevet langt sværere. Mellemlederne er kommet på langt større afstand af grupperne og har derfor ikke altid tilstrækkelig indsigt i gruppernes daglige problemer til at kunne gribe hurtigt og effektivt ind. De har derfor også svært ved at give de svageste den hjælp og støtte, som de kan have brug for. Den tidligere beskrevne grå-zone mellem produktionslederne og medarbejderne synes at skærpe denne problemstilling. Fx fremgår det af et gruppeinterview, at en af de kvinder, som fortsat kun håndisætter, faktisk har et ønske om at komme til at teste, men at det er hendes kolleger, der fastholder hende i den gamle rolle som håndisætter. Angiveligt gør de det, fordi hun er dygtig til at håndisætte, men de gør det antageligt også, fordi mængden af testarbejde i denne gruppe er ret begrænset, og de derfor nødt til dele det mellem flere end højst nødvendigt. Hvis produktionslederen var tættere på gruppen, ville han sandsynligvis gribe ind i en sådan situation og hjælpe den pågældende kvinde med at komme ud af sin fastlåste situation. Men i den nuværende situation griber hverken produktionsleder eller gruppen ind.

De to sidstnævnte aspekter (øget eksponering og det forhold, at medarbejdere bliver mere overladt til sig selv) synes at være mere

processuelt end strukturelt betinget i den forstand, at de mere skyldes den måde, hvorpå forandringerne er gennemført end det gruppeorganiserede arbejde i sig selv. De udspringer begge kun indirekte af de ændrede krav, og er derfor ikke særligt godt belyst i interviewene, som især fokuserede på de ændrede krav. De skal derfor mere ses som hypoteser end som konklusioner.

### **7.2.3. Indlæringsbetinget latent marginalisering**

Omstillingen har ført en markant øget uddannelsesaktivitet med sig. For at følge med i udviklingen anses det i dag – af såvel ledelsen som af hovedparten af medarbejderne – for helt nødvendigt, at medarbejderne deltager løbende i forskellige uddannelsesaktiviteter.

Interviewene viser meget klart, at der for medarbejderne i produktionen har været ret betydelige uddannelseaktiviteter i omstillingsperioden. Det gælder dels den kollektive efteruddannelse, som – på grund af den betydelige forskel i arbejdspresset i lav- og højsæson – gennemføres hvert år i lavsæsonen, dels sendes der hvert forår et stort antal medarbejdere på planlagte kurser. Det kan dreje sig om såvel tekniske som almene kurser. I gennemsnit er medarbejderne på kursus eller lignende flere dage om året. Nogle endda i flere uger.

Desuden har man et rimeligt velfungerende system for individuel efteruddannelse. Via årlige medarbejdersamtaler opsamles den enkelte medarbejders uddannelsesbehov og -ønsker. Disse behov og ønsker videregives og søges omsat til konkrete uddannelsesaktiviteter. Dette fungerer angivelig rimelig godt, især for medarbejdere der selv kan formulere konkrete uddannelsesønsker.

Der har med andre ord udviklet sig en stærk norm om, at fortsat uddannelse er en nødvendighed. Ud over en udbredt opfattelse af, at uddannelse er godt, bygger denne norm også på, at man igennem flere år har brugt uddannelse som et systematisk konjunkturinstrument. Det vil sige, at man i lavsæsonen altid har planlagt

en lang række kursusaktiviteter, som ikke blot er opkvalificerende, men også er en slags arbejdsfordeling blandt de fastansatte.

Udviklingen har alt i alt betydet, at man i dag kan tale om, at der eksisterer et egentligt uddannelseskraft. Det betyder, at medarbejdere, som af forskellige grunde har haft svært ved at komme i gang med uddannelse, er blevet latent marginaliseret. Dette var især oplagt i omstillingens første år, hvor der blandt medarbejderne var en udbredt modvilje og modstand mod at skulle på kurser. Modviljen er blevet meget mindre med årene, efterhånden som medarbejderne dels har vænnet sig til kravene, dels har vænnet sig til at komme på kurser. Der er dog fortsat en mindre gruppe, som har svært ved det, og som af denne grund kan betragtes som latent marginaliseret. En tillidsrepræsentant siger:

*“Jeg tror, der sidder en del – måske 10 pct. – de er også meget usikre, når de skal på kursus. Selvfølgelig tager de på kursus, fordi det skal de. Men mange har svært ved det ... Hvis man har de der blokeringer på forhånd, er det nok også svært at lære noget nyt. De er mere i farezonen nu end før.”*

De medarbejdere, der er meget skeptiske over for at deltage i kurser o.l. er typisk ældre medarbejdere, der tidligere har haft meget dårlige erfaringer med skole og uddannelse.

De øvrige ændringer i medarbejdernes almene eller personlige kvalifikationer synes ikke at give anledning til latent marginalisering. Disse kravændringer synes med andre ord at være blevet absorberet i hverdagen uden nævneværdige vanskeligheder.

#### **7.2.4. Fysisk betinget latent marginalisering**

Også ændringer i de finmotoriske og synsmæssige krav synes at volde en del vanskeligheder. Det skyldes først og fremmest, at komponenterne bliver mindre og mindre, hvilket ikke direkte har med omstillingen at gøre.

Vanskelighederne forekommer blandt andet for nogle af de mænd, som i det hele taget har haft svært ved at håndisætte, og som får endnu sværere ved det, efterhånden som komponenterne bliver mindre og mindre. Det samme gælder nogle af de fysisk nedslidte kvinder. Fx udtrykker en kvinde, som efter mange års håndisætning har fået slidgigt i fingrene, frygt for, at hun skal komme til at arbejde med små komponenter. De tror hun ikke, at hendes plagede fingre vil kunne klare.

En anden væsentlig, men modsatrettet tendens er, at omstillingen angivelig kraftigt har mindsket den fysiske nedslidning af medarbejdere med det mest monotone og fysisk belastende arbejde. Dermed begrænses den marginalisering, der kan ligge i, at medarbejdere, efterhånden som de nedslides, får sværere og sværere ved at klare deres job. Især de kvinder, som tidligere håndisatte hele dagen, men som i dag udfører andre opgaver, har fået mere variation i arbejdet. Det har angivelig medført en mærkbar nedgang i de oplevede fysiske gener.

Sammenfattende ses der **tydelige tegn på, at omstillingen har medført tendenser til latent marginalisering.**

Tydeligst er tendenserne til, at der er medarbejdere, som:

- Kun deltager i en mindre del af de opgaver, som de ifølge den nye arbejdsdeling forventes at deltage i
- Holdningsmæssigt ikke har fulgt med i udviklingen af lønmodtagerrollen som en fleksibel, konstruktiv og aktiv medspiller, som er villig til at indordne sig under produktionskrav om "ansvarlighed" m.v.
- Har vanskeligt ved at honorere de ændrede finmotoriske og synsmæssige krav, som følger med de stadig mindre komponenter
- Har haft svært ved at komme i gang med kurser o.l.

Derudover kan der også ses tegn på, at:

- Produktionslederne kommer til at overlade medarbejdere, som har brug for støtte og hjælp, mere og mere til sig selv
- Der sker en øget eksponering af de udsatte medarbejdere

Hvor mange medarbejdere, dette berører, er overordentligt svært at vurdere. En af de velorienterede mellemledere skønnede, at omkring 20 pct. af medarbejderne på interviewtidspunktet kan opfattes som latent marginaliseret i en eller anden forstand. Ud fra det indtryk interviewene har givet, er det antagelig lidt højt skønnet, men næppe helt forkert.

Selvom der kan iagttages en række tendenser til latent marginalisering, synes disse relativt begrænsede i forhold til de ret massive ændringer, der er sket i arbejdets organisering i den manuelle produktion. Det tyder på, at den måde, hvorpå ændringer er gennemført, må have korrigeret de stærkt øgede krav. Spørgsmålet er, hvad det skyldes? Hvad er det for forhold, som har virket korrigerende?

### **7.3. Forhold der har korrigeret følgerne af de ændrede krav**

Med korrigerende forhold menes her først og fremmest forhold, som har dæmpet de marginaliseringsmæssige følger af de ændrede krav, selvom der også kan fremhæves forhold ved omstillingen, som synes at forstærke disse følger.

Interviewene peger især på to **dæpende forhold**, nemlig tidsfaktoren og den uformelle arbejdsdeling.

**Tidsfaktoren** synes at have virket dæpende på to måder.

For det første fremhæves det eksplicit i flere interview, at kravene er gledet mest smertefrit ind i dagligdagen, når det er sket gradvist og forholdsvis langsomt. Fx har de selvfungerende grupper gradvist udviklet sig fra at dække nogle få områder af produktionen til at dække stort set hele produktionen. Og fra at grupperne i star-

ten kun havde meget begrænset kompetence, til at nogle af grupperne har fået stærkt udvidet kompetence.

I kraft af det beherskede udviklingstempo er kravene kun gradvist blevet øget, og medarbejderne har derved fået bedre mulighed for at tilegne sig de nye færdigheder undervejs. Samtidig har der været mulighed for at afprøve og korrigere de nye ideer, som derved har fået lov til at bundfæles i organisationen. Det kan også være en væsentlig grund til, at modstanden mod omstillingen ikke har været særlig stor blandt medarbejderne.

Erfaringerne tyder således på, at en gradvis omstilling, der levner tid til at korrigere måden, man gør tingene på, og til at medarbejderne undervejs kan tilpasse sig ændringerne, medvirker til at mindske den latente marginalisering.

For det andet har det vist sig, at mange af de problemer, man i starten, havde med omstillingen i den manuelle produktion (herunder også tendenser til latent marginalisering) er aftaget, efterhånden som tiden er gået. Det tyder på, at tiden i sig selv kan være en dæmpende faktor. Sagt på en anden måde tyder det på, at en væsentlig del af de beskrevne vanskeligheder i højere grad handler om omstillingen som sådan end om de strukturelle ændringer, omstillingen har medført.

Den **uformelle arbejdsdeling** i grupperne virker dæmpende, ved at man i grupperne så at sige beskytter hinanden mod den nye arbejdsorganiserings fulde krav. Gennem den uformelle specialisering fordeler man de ændrede krav imellem sig, så alle ikke på kort sigt behøver leve op til disse. Derved behøver man ikke sætte produktionen ned, og man undgår at komme i konflikt med måltallene for produktionen. Det ville man antagelig ikke kunne have undgået, såfremt man skulle dele opgaverne mere ligeligt mellem sig, sådan som den nye arbejdsorganisering egentligt foreskriver. Ved uformelt at aftale, at en kollega, der er særlig god til at håndisætte, vedbliver med det, eller at nye opgaver (fx kvalitetssikring eller brug af computer) kun udføres af nogle enkelte særligt inter-

esserede medlemmer af gruppen, dæmpes kravene til de personer, som bliver ved med kun at udføre deres oprindelige arbejdsopgaver. Ud fra en kortsigtet betragtning er der flere fordele ved dette: Kravene dæmpes og den høje produktion opretholdes. Til gengæld er svagheden, at den kan være med til at fastholde forandringsskeptiske medarbejdere i nogle få og måske endda belastende arbejdsfunktioner.

Ud over de dæmpende forhold er der også elementer i omstillingen, som synes at virke forstærkende på de ændrede krav, og den latente marginalisering. Det drejer sig om den opståede gråzone mellem produktionsledere og grupper samt den interne polariseringstendens i grupperne.

**Gråzonen** synes som nævnt at hæmme, at der tages hånd om de udsatte medarbejdere i grupperne, og at disse derfor fx ikke får lært det, de skal kunne, ikke får tilegnet sig de gældende normer på en hensigtsmæssig måde eller ikke får den hjælp og støtte, de har behov for.

**Den interne polarisering i grupperne** er et udtryk for, at der er skabt stærke og modsatrettede interesser i grupperne mellem dem, der ønsker mere variation, mere udvikling og flere udfordringer, og dem, der synes, at det allerede er mere end nok. Det kan øge spændingerne og forringe samarbejdet i grupperne og dermed undergrave de sociale hensyn, der tages i grupperne, og som især de udsatte medarbejdere har brug for i deres hverdag. I den forstand kan polariseringen blive en trussel mod selve den uformelle arbejdsdeling.

#### **7.4. Manifest marginalisering**

Ud fra interviewene tales der om manifest marginalisering, når ledere eller medarbejdere eksplicit vurderer, at en bestemt medarbejder (eller en gruppe af medarbejdere) har problemer med at leve op til arbejdets krav, og at denne medarbejder derfor opfattes som "svag" eller "marginal".

I modsætning til latent marginalisering, der ud fra interviewene forstås som vanskeligheder, der knytter sig arbejdet og ændringer heri, handler manifest marginalisering således direkte om *personer*, der har problemer.

**Det overordnede indtryk er, at omstillingen kun i mindre omfang synes at have ført til manifest marginalisering.** Selvom der kan påvises en række tendenser til latent marginalisering, synes det kun i begrænset omfang at komme til udtryk i en manifest.

Trods dette hovedindtryk, kan der påpeges nogle få, men ikke ubetydelige tendenser til manifest marginalisering.

Den væsentligste tendens er socialt betinget, og den handler om medarbejdere, der **holdningsmæssigt skiller sig ud ved ikke at påtage sig den nye rolle som ansvarsbevidst, konstruktiv og fleksibel**. Især produktionslederne fremhæver stærkt denne holdningsmæssige marginalisering som markant.

Selvom den holdningsmæssige marginalisering synes at være tydelig, efterlader interviewene også her det indtryk, at den tidligere har været mere omfattende, end den var på interviewtidspunktet, hvor den angivelig kun var relevant for en mindre del af medarbejderne. At der dog stadig er sådanne problemmedarbejdere udtrykkes således af en sikkerhedsrepræsentant:

*“.. det kan være dem, der er syge hver anden dag, det kan være dem, der er for markante, og dem der ikke vil tage ansvar. Alle disse ting er irriterende. Der er nogle stykker i mit område...”*

Man kan ikke ud fra interviewene sige, at den holdningsmæssige marginalisering handler om en bestemt gruppe medarbejdere. Den synes snarere at gå på tværs af medarbejdergrupperne. Dermed går den også på tværs af de grupper, der normalt betragtes som marginale på arbejdsmarkedet. Det vil fx sige grupper som ældre eller kvinder. Den omstillingsrelaterede marginalisering synes i den forstand at relatere sig til en anden gruppe personer

end den mere traditionelle marginalisering. En tilsvarende konklusion drages af Felland & Jensen (2000).

Diskussionen om de ændrede holdninger peger endvidere på, at omstillingen grundlæggende er ved at ændre – eller allerede har ændret – opfattelsen af, hvad en god medarbejder skal kunne, og hvordan vedkommende skal opføre sig. Det synes med andre ord ikke kun at være kravene, der ændrer sig, men også opfattelsen af hvad der er normalt og acceptabelt. Dermed ændres også selve grundlaget for den manifesterede marginalisering.

Et interessant træk ved den holdningsmæssige marginalisering er i øvrigt, at den ikke kun er knyttet til de reelle ændringer i arbejdet på virksomheden, men i høj grad også til forventninger og normer vedrørende lønarbejdet og dets udvikling i bredere forstand. Ser man på, hvordan arbejdsorganiseringen fungerer i praksis med den uformelle arbejdsdeling, det relativt begrænsede samarbejde m.v., modsvarer den ikke helt det markante norm-skift, som især lederne giver udtryk for, at der er foregået. Man kan som medarbejder faktisk stadig fungere ganske godt i hverdagen, selvom man ikke indtager en moderne lønmodtagerholdning mht. ansvarlighed osv. Situationen synes at være den, at medarbejdere med mere traditionelle og "ufleksible" lønmodtagerholdninger kommer til at symbolisere en barriere for udviklingen, selv om denne udvikling ikke helt er fuldført endnu. Man kan i den forstand tale om, at ledelsens normer er "foran" den faktiske udvikling på virksomheden. Det vil sige, at det ud over realiteter også er forventninger, om hvordan tingene vil udvikle sig, der har formet de gældende normer.

Den anden tendens til manifest marginalisering er indlæringsbetinget og handler om **de ældre medarbejdere, der har svært ved at opfylde uddannelseskravene**. En tillidsrepræsentant siger:

*"... jeg kan se nogle problemer med vores ældre medarbejdere. De har nok haft svært ved at komme ind i sådan en produktionsgruppe og*

*lære at sidde og snakke om alting og skulle på kursus osv. Det kniber stadigvæk med at få dem på kursus, specielt hvis man er over 55.”*

Den manifesterede marginalisering af denne gruppe forstærkes måske af den måde, man betragter og behandler de ældre medarbejdere på. Det vil typisk sige medarbejdere omkring eller over 55 år. Formuleret positivt er det en udbredt holdning, at man ikke skal forsøge at tvinge medarbejdere i denne aldersgruppe, som kan være stærkt imod at deltage i kurser eller at skulle lære nye arbejdsfunktioner, til at uddanne sig. Det anses for at være spild af både medarbejdernes og ledelsens tid og ressourcer. Man ved i den manuelle produktion, at kvinderne trækker sig tilbage, når de bliver 60 år, mændene typisk et år eller to senere. Derfor er holdningen, at man ikke skal tvinge de ældre til ændringer, man antagelig aldrig vil se frugterne af.

Dette velbegrundede standpunkt medfører imidlertid en vis social stempling af de ældre medarbejdere. I en tid, hvor omstilling, kurser, rotation m.v. er i højeste kurs, freder man gruppen af ældre medarbejdere fra disse aktiviteter med en underforstået begrundelse om, at det er “for sent”, eller at det “ikke kan betale sig”. Det er ikke vanskeligt at forestille sig, at det kan smitte af på de forventninger, der ellers er til denne gruppe og på de ældres egne vurderinger af deres eget værd, hvilket igen må antages at påvirke deres opfattelse af, hvornår de skal trække sig definitivt tilbage.

I et par af interviewene fremhæves, at det generelt er de uddannelsesmæssigt dårligst funderede, som – uanset deres alder – er de mest udsatte. En tillidsrepræsentant siger:

*“Der hvor jeg ser problemet, det er da helt klart for de ufaglærte, der har problemer med dansk og intet engelsk kan, og som overhovedet ikke har nogen uddannelse ... Der er ingen tvivl om, at det er der, problemerne vil opstå.”*

Selvom den skævvdeling af specialfunktionerne medfører en vis grad af latent marginalisering af de personer, som ikke får lært sig at udføre disse specialfunktioner, så viser interviewene, at dette anses for at være almindeligt socialt accepteret både blandt lederne og blandt kollegerne. Derfor kan man i denne forbindelse ikke tale om nogen manifest marginalisering. Det samme synes at gælde de medarbejdere, der ikke deltager i henholdsvis test og håndisætning. Dog nævnes en del af de mænd, der har svært ved at håndisætte ofte i interviewene som nogen af dem, der har det sværest. Det kan hænge sammen med, at disse mænd også tidligere har været kraftigt imod inddragelsen af testen i rotationen, og at de derfor også betragtes som temmelig forandringskeptiske.

En tredje tendens til manifest marginalisering er fysisk betinget og handler om medarbejdere, som på grund af de stadig mindre komponenter, der skal håndisættes, har **stigende motoriske vanskeligheder**. Både kvinder, der fx har problemer med gigt i hænderne, og de mænd, som i almindelighed har svært ved at udføre de finmotoriske bevægelser, nævnes som særligt svage eller marginale.

#### **Hvem er manifest marginaliserede?**

Ud fra interviewene er det overordentligt svært at vurdere, hvor mange medarbejdere der med rimelighed kan siges at være manifest marginaliseret. Antageligt drejer det sig kun om nogle relativt få procent af medarbejderne i den manuelle produktion.

Der synes ikke i interviewene at være nogen udtalt fælles opfattelse af, **hvem** der er blevet manifest marginaliseret som følge af ændringerne. Nogen nævner de ældre mænd, andre nævner de ældre og fysisk nedslidte kvinder; medarbejdere, der ikke kan læse og skrive eller medarbejdere, der holdningsmæssigt ikke er fulgt med udviklingen.

De noget spredte tilkendegivelser kan skyldes, at der ikke er tale om noget større eller iøjefaldende problem. En nærliggende fortolkning af dette er, at man – i kraft af den måde omstillingen

hidtil har været gennemført – har været i stand til at undgå større marginaliseringsproblemer. Som følge deraf er de marginaliseringstendenser, der i dag kan ses, kun få og spredte, både hvad angår, hvem der er marginaliserede, og hvorfor de synes at være det. De spredte tilkendegivelser kan imidlertid også skyldes, at der ikke på virksomheden var noget fælles sprog eller en fælles erkendelse vedrørende marginalisering eller marginaliserede personer, samt at interviewpersonerne har hvert deres udgangspunkt og udsyn, og derfor forbinder marginalisering med forskellige forhold og personer.

Der er sandsynligvis noget rigtigt i begge disse tolkninger, hvilket betyder, at manifest marginalisering ikke kan siges at have været noget større problem på Prindo i den undersøgte periode, men at nogle af de registrerede tendenser antagelig er – og har været – kraftigere end interviewene umiddelbart lader ane.

Selvom marginaliseringens elementer hidtil har været diskuteret enkeltvis, er de ikke indbyrdes uafhængige, og de personer, der er stærkest manifest marginaliseret, vil typisk være præget af flere af disse elementer. Det vil fx sige, at medarbejdere med traditionelle lønmodtagerholdninger ofte kan være lidt op i årene og måske også meget skeptiske over for uddannelse. I den forstand synes der at være en vis ophobning af marginaliseringsmæssige karakteristika hos de personer, der synes at være stærkest manifest marginaliseret. Undersøgelsen har dog, som tidligere nævnt, ikke befattet sig med marginaliseringen på det individuelle niveau og er derfor ikke gået nærmere ind i denne problemstilling.

**Sammenfattende** synes omstillingen primært at rumme tre tendenser til manifest marginalisering. Den mest markante tendens synes især at være den socialt betingede marginalisering af medarbejdere, der holdningsmæssigt skiller sig ud ved at fremstå som mindre samarbejdsvillige, ukonstruktive eller lignende.

Endvidere synes også den indlæringsbetingede marginalisering af ældre kursusskeptiske medarbejdere og den fysisk betingede mar-

ginalisering af medarbejdere, som på grund af de stadig mindre komponenter har stigende motoriske problemer, at være væsentlige.

Alligevel er det generelle indtryk, at omstillingen kun i mindre omfang kan siges at have ført til manifest marginalisering. På trods af, at der kan påvises en række tendenser til latent marginalisering, kommer dette altså kun i begrænset omfang til udtryk i en manifest.

Et oplagt spørgsmål er derfor, hvorfor den ret omfattende latente marginalisering kun i begrænset udstrækning er slået igennem som manifest?

### **7.5. Forhold der har korrigeret følgerne af latent marginalisering**

At den latente marginalisering kun i begrænset udstrækning har givet sig udslag i en manifest, skyldes ifølge interviewene især to dæmpende forhold. Derimod peger interviewene ikke i denne sammenhæng på nogen forstærkende forhold.

For det første peger interviewene også her på, at **tidsaspektet** har været en dæmpende faktor. Det forholdsvis afdæmpede forandrings tempo, og det forhold at ændringsprocesserne på interviewtidspunktet havde været i gang i flere år, spiller en væsentlig rolle for, at medarbejdere, der har været latent marginaliseret, har kunnet absorbere de nye krav og tilpasse sig den nye situation, uden at være blevet stemplet som "svage" eller "marginale".

Endvidere peger interviewene på, at de ret omfattende **uddannelsesaktiviteter** har været med til at forebygge mere manifest marginalisering. Det fremhæves især af flere leder-interview. På områder hvor ændringerne i kravene har været særligt synlige, og hvor den latente marginalisering derfor har været størst, har der været iværksat omfattende uddannelsesaktiviteter for at sætte medarbejderne i stand til at honorere de nye krav. Fx er de øgede krav om uddannelse blevet fulgt op af omfattende såkaldte "bløde" kursus-

aktiviteter om samarbejde, selvtillid m.v. Øgede kvalitetskrav er fulgt op med omfattende aktiviteter vedrørende loddeteknik og mere generelle kvalitetskurser osv.

Under det meste af omstillingsperioden har der således fundet en omfattende efteruddannelse sted, og en væsentlig del heraf har netop haft til formål at ruste medarbejderne til de nye krav. Selvom hovedparten af tilpasningen til de nye krav formentlig sker i det daglige arbejde, er der næppe tvivl om, at uddannelsesaktiviteterne har bragt en del medarbejdere videre i deres faglige eller personlige udvikling. At der så samtidigt har udviklet sig et krav om efteruddannelse, som ud fra et marginaliseringsynspunkt ikke er helt uproblematisk, er en anden sag.

### **7.6. Virksomheden lukker sig om sig selv**

Ud over de tidligere diskuterede marginaliseringstendenser, som alle har relation til de ændrede krav, peger casestudiet også på en helt anden marginaliseringstendens, som vanskeligt lader sig indfange af den valgte distinktion mellem latent og manifest marginalisering. Det drejer sig om den tidligere omtalte aftalebaserede afgrænsning af kontraktansatte på den ene side og fastansatte på den anden. Hvor man tidligere sagde en del af de fastansatte op i de stille perioder, beholder man nu alle fastansatte også i disse perioder. Til gengæld hyrer man kun kontraktansatte til de travle perioder.

Man kan sige, at udviklingen på dette punkt generelt har modvirket marginalisering af de fastansatte, idet denne gruppe medarbejdere, efter at aftalen blev indgået, pr. definition er blevet kernearbejdskraft med særlige rettigheder. I modsætning hertil indtager kontraktansatte pr. definition en meget marginal og udsat position på virksomheden.

Konsekvensen af dette er selvsagt, at de fastansatte efter aftalens indgåelse føler sig meget trygge i deres ansættelse, og at man derved har skabt et godt grundlag for høj motivation, gensidig tillid og langsigtet kompetenceudvikling m.v. for denne store og cen-

trale gruppe medarbejdere. Til gengæld er det blevet langt sværere for personer udefra at få fast ansættelse på virksomheden.

Det understreges af, at der i interviewene nævnes adskillige eksempler på, at kontraktansatte ansættes år efter år (op til 4-5 år i træk) uden at blive fastansat. Det gælder angivelig også kontraktansatte, der har kvalifikationer, som er på højde med en gennemsnitlig fastansats.

Tendensen, til at de fastansatte bliver "fastere", synes at blive underbygget af de selvfungerende grupper. Her synes en relativt stærk intern gruppesolidaritet at overskygge hensynet til personer udefra – herunder også de kontraktansatte. Solidaritetsrækkefølgen: Gruppen, andre ansatte og udenforstående illustreres af en tillidsrepræsentant, som siger:

*"Jeg har forståelse for det der med skånejob og de problemer, men det med at putte dem ind i produktionsgrupper og sige, at nu skal vi bare have en derind, det kommer aldrig til at fungere ... Det har noget med kroner/løre at gøre. Det har noget med samarbejde at gøre. De skal slæbe rundt på en, der ikke gider at gå på arbejde eller er syg hver anden dag. Der kun kan tage de lette job. Det giver kun spektakel ... Det er galt nok, hvis der er en, der har en skavank, og skal man så til at have de andre ind. Næste problem er, at der er mange inden for huset, der er slidt ned. Skal de skubbes til side for dem, der kommer udefra?"*

Der kan således være stærke incitamenter i grupperne til at forsøge at hjælpe og holde på kolleger, selv om de har svært ved at klare kravene i arbejdet. Og jo mere selvstyre der kommer i en gruppe, desto sværere vil det blive for ledelsen at gribe ind i gruppens sociale liv. Hvis fx en gruppe ønsker at beholde en kollega trods eventuelle problemer, kan det dels være meget svært for ledelsen at få øje på problemet, dels være vanskeligt at gribe ind ved fx at flytte eller afskedige personen.

Denne udvikling er ikke helt uproblematisk for virksomheden. I ledelsen er man da heller ikke helt tilfreds med, at man år efter år må beholde mindre kvalificerede fastansatte, mens man må sige farvel til mange velkvalificerede kontraktansatte.

Dertil kommer, at virksomhedens **rekrutteringspraksis** er blevet betydeligt mere selektiv de seneste år. Til faste stillinger ansættes angivelig kun personer, der enten har fungeret længe som kontraktansatte eller personer, der har været igennem AMU-kurser og praktik på virksomheden inden ansættelsen. På virksomheden fastansættes kun personer, som er grundigt afprøvet i praksis. Dette understreger, hvor stærke selektions- eller udelukkelsesmekanismer der er i funktion på virksomheden.

En del af logikken bag denne udvikling er, at oplæringstiden og dermed også oplæringsomkostningerne er steget, i takt med at arbejdet er blevet mere og mere komplekst. I den manuelle produktion, hvor man tidligere næsten kunne tage ny folk ind fra gaden, taler man om oplæringstider på ca. 6 måneder. Derved ændres ikke mindst de økonomiske incitamenter for at fastholde og nyrekruttere, så det bliver mere attraktivt at satse på de medarbejdere, man har.

Alt i alt tegner der sig således et billede af en virksomhed, der i høj grad har lukket sig om sig selv. Den har lukket sig om sine fastansatte medarbejdere og udelukker derfor personer, der (endnu) ikke er det. Hvis dette billede af en virksomhed, der lukker sig om sine medarbejdere, er en mere generel tendens blandt virksomheder, der omstiller sig fra traditionelle til mere fleksible organisationsformer, peger det i retning af, at fremtidens marginaliseringsproblem måske i højere grad kommer til at handle om **udelukkelse** end om udstødning.

### **7.7. Hvad gør man ved den manifeste marginalisering?**

Når en medarbejder i den manuelle produktion åbenlyst har problemer med at leve op til arbejdets krav, kan man ifølge interviewene på tre måder forsøge at afhjælpe disse. Først og fremmest for-

søger man at tage hensyn til vedkommende i vedkommendes hidtidige gruppe og arbejdsfunktion. Hvis det ikke er tilstrækkeligt, flytter man vedkommende til en anden funktion eller en anden gruppe. Endelig opretter man i helt specielle tilfælde særlige job eller funktioner til medarbejdere, der slet ikke er i stand til at klare deres normale job.

Hvis en medarbejder har problemer med konkrete arbejdsfunktioner eller har sociale problemer i sin gruppe, er det almindeligt, at man flytter vedkommende til en anden plads eller en anden gruppe. Både medarbejdere og produktionsledere beretter om en ret udbredt praksis på dette område, og vurderingen er, at det ofte er en god og tilstrækkelig foranstaltning til at afhjælpe problemer. Især i forbindelse med skift af sociale årsager fremhæves det, at det nogen gange bare er et skift fra en gruppe til en anden, der skal til for at løse noget, som ellers kunne ligne et større problem.

Hvis et problem mere handler om, at en medarbejder ikke længere er i stand til at varetage sine hidtidige funktioner, sker det, at man enten undtager vedkommende for rotation til de pågældende funktioner eller flytter vedkommende til en gruppe, hvor funktionen ikke findes.

I mere enkeltstående tilfælde, hvor en medarbejder fx har været alvorlig syg, opretter eller sammenstykker man særlige "skånefunktioner". Fx nævnes i interviewene eksempler på medarbejdere, der er gået fra arbejdet i produktionen til et mere skånsomt arbejde som en slags pedel.

Generelt synes mulighederne for at oprette sådanne "skånefunktioner" dog at være blevet meget stærkt begrænset. Det fremhæves i interviewene, at mange af de potentielle "skånefunktioner" er blevet outsourcet inden for de seneste år. Det gælder en betydelig mængde pakkeopgaver, som er overgået til en ekstern revalideringsinstitution samt gartnerarbejdet m.v., som er overtaget af et gartnerfirma. Dertil kommer, at flere af medarbejderne i interviewene anfører, at tempoet og intensiteten i det daglige arbejde gør

det meget svært at have kolleger, som ikke fungerer normalt. En medarbejderrepræsentant siger:

*“I dag har vi jo ikke noget nemt arbejde mere. Både dem på 25 og 50 skal følge med, og det er utroligt hårdt ... vi har jo ingen aflastningspladser, vi kan sætte dem over på. Jeg kan ikke se nogen muligheder”.*

For at de nævnte hensyn skal virke efter hensigten, er det væsentligt, at der på arbejdspladsen hersker en kultur præget af fælles normer om, at man hjælper hinanden, at man løser større problemer i fællesskab og samarbejde, og at man grundlæggende forholder sig konstruktivt til problemløsning. Disse elementer i arbejdspladskulturen synes at være en forudsætning for, at man på virksomheden er i stand til at afhjælpe følgerne af manifest marginalisering. Hvis der ikke hersker en vis konstruktiv velvilje i grupperne til at støtte en kollega, der ikke kan leve op til produktionens fulde krav, er det langt fra sikkert, at det hjælper at flytte vedkommende rundt mellem forskellige grupper eller arbejdsfunktioner.

Selvom der i interviewene kan spores tendenser til, at solidariteten med svage kolleger er dalende, er det indtrykket, at der i den manuelle produktion fortsat er en fælles vilje til at hjælpe kolleger, der er manifest marginaliseret. En enkelt undtagelse herfra er måske medarbejdere, der er holdningsmæssigt marginaliseret, idet der som nævnt synes at brede sig en vis uvilje mod at skulle hjælpe kolleger, der ikke “vil” indordne sig under de fælles mål og vilkår. Derimod synes der at være langt mere accept af at skulle hjælpe kolleger, som åbenlyst ikke “kan” leve op til kravene.

De tre nævnte måder at afhjælpe manifesterede problemer på svarer i høj grad til det, der diskuteres i den gængse social- og arbejdsmarkedspolitiske debat. Fx handler en meget stor del af debatten om det rummelige arbejdsmarked om, hvordan man på virksomhederne kan oprette særlige skånejob eller -funktioner, som kan “tilpasses” personer, som allerede har været udsat for et erhvervsevnetab. I modsætning hertil diskuteres det sjældent, hvordan

man på virksomhederne mere grundlæggende kan forebygge, at sådanne manifesterede problemer opstår.

### **7.8. Sammenfatning om marginaliseringen på Prindo**

Gennemgangen af omstillingen på Prindo peger på **tre vigtige marginaliseringsmæssige perspektiver på omstilling** fra en traditionel til en mere fleksibel arbejdsorganisering.

Selvom den trinvis og relativt langsomme udvikling og den uformelle arbejdsdeling i en vis udstrækning synes at dæmpe de marginaliseringsmæssige konsekvenser af de betydelige kravændringer synes omstillingen for det første at have medført **tydelige tendenser til latent marginalisering**.

Der kan peges på fire sådanne tendenser: Den opgavebetingede marginalisering, som består i, at det er vanskeligt for alle at deltage i samtlige de opgaver, som de ifølge den nye arbejdsdeling forventes at deltage i; den socialt betingede marginalisering, som udspringer af, at det kan være vanskeligt at følge med i udviklingen af lønmodtagerrollen, som i dag kræver, at man er en fleksibel, konstruktiv og aktiv medspiller. Den fysisk betingede marginalisering består i, at det kan være vanskeligt at honorere de ændrede finmotoriske og synsmæssige krav, som følger med de stadig mindre komponenter, samt den indlæringsbetingede marginalisering, der beror på, at det kan være vanskeligt med at komme i gang med kurser o.l.

En række ændringer synes at forstærke den latente marginalisering. Det drejer sig dels om den interne polarisering mellem medarbejdere, der ønsker fortsat udvikling i arbejdets indhold m.v., og dem, der ikke ønsker det, dels om, at medarbejdere, som har brug for støtte og hjælp på grund af gråzonen, bliver mere og mere overladt til sig selv. Endelig drejer det sig om, at der i grupperne sker en øget eksponering af de udsatte medarbejdere.

På trods af den trinvis og relativt langsomme udvikling og de ret omfattende uddannelsesaktiviteter synes omstillingen for det an-

det at give anledning til visse former for **manifest marginalisering**. Det drejer sig primært om socialt betinget marginalisering af medarbejdere, der holdningsmæssigt skiller sig ud som mindre samarbejdsvillige, usociale, ukonstruktive eller lignende. Især blandt lederne anses sådanne personer for de mest problematiske og udsatte medarbejdere på virksomheden.

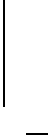
Dertil kommer, at en vis indlæringsbetinget marginalisering af ældre kursus skeptiske medarbejdere samt en fysisk betinget marginalisering af medarbejdere, som på grund af de stadig mindre komponenter har stigende motoriske problemer.

Alligevel er det generelle indtryk, at omstillingen kun i mindre omfang har ført til manifest marginalisering.

For det tredje har udviklingen betydet en **polarisering** mellem insidere og outsiders. Således er ansættelsestrygheden undervejs i omstillingsprocessen blevet væsentligt forbedret for de fastansatte medarbejdere på bekostning af de midlertidigt ansatte. Det kunne tyde på, at fremtidens marginaliseringsproblem måske i højere grad kommer til at handle om udelukkelse fra end om udstødning på arbejdspladserne.

Alt i alt illustrerer casestudiet tydeligt, at det i forbindelse med omstilling fra en traditionel til en mere moderne og fleksibel arbejdsorganisering kan være særdeles relevant at beskæftige sig med de marginaliseringsmæssige konsekvenser af omstilling, samt hvad man på en virksomhed kan gøre for at dæmpe disse konsekvenser.

Ikke alle væsentlige marginaliseringsaspekter kan direkte henføres til ændrede krav i arbejdet, men derimod til omstillingen i mere bred forstand. Det gælder primært **den indgåede aftale mellem ledelse og fastansatte**, der i sit indhold fastslår, at det er de kontraktansatte, der er den mest marginale arbejdskraft på virksomheden samt **de ændringer i arbejdsbegrebet**, som synes at være en følge af de grundlæggende ændringer, som har fundet sted i den måde arbejdet opfattes og reguleres på.



# *En model vedrørende omstilling og marginalisering*

## **8.1. Indledning**

I dette kapitel diskuteres resultaterne fra casestudiet med henblik på at opstille en model over sammenhængen mellem omstilling, ændrede krav og marginalisering.

Den simple forståelse af disse sammenhænge, som var udgangspunktet for de interview, der indgår i undersøgelsen, søges udbygget og præciseret, og der opstilles en model, som ud fra erfaringerne med casestudiet giver en mere dækkende, men også mere kompleks beskrivelse af, hvilke forhold der har betydning for at forstå sammenhængen mellem omstilling og marginalisering på virksomhedsniveau.

Desuden vurderes det, i hvilken grad casestudiet understøtter eller modsiger de ansatser til forståelse af sammenhængen mellem omstilling og marginalisering, som blev fremhævet i kapitel 3. Der afsluttes med nogle forslag til undersøgelser, der kan uddybe nogle af de virksomhedsinterne forhold, som især synes at have relevans for, hvordan marginalisering kan begrænses.

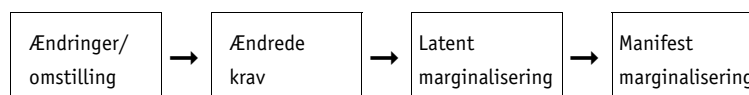
## **8.2. Omstilling – ændrede krav – marginalisering**

De foregående kapitler har vist, at omstillingen på casevirksomheden ikke kan forstås som en mekanisk respons på teknologiske eller markedsmæssige ændringer i omgivelserne. Blandt andet peges der på, at arbejdet med at mindske det ensidigt gentagne arbejde har været en markant drivkraft i udviklingen. For ledelsen har dette dels handlet om at skabe et bedre arbejdsmiljø med færre problemer og større udviklingspotentiale, dels om at skabe mere attraktive arbejdspladser, så man også fremover kan tiltrække gode medarbejdere til de temmelig rutineprægede job. For medarbejderne har det primært handlet om at skabe bedre

arbejdsvilkår, hvilket især vil sige at få udviklet mindre belastende og mere varierende arbejdsopgaver.

Gennemgangen har også vist, at omstillingen ikke har været en målrettet og jævnt fremadskridende proces. Tværtimod har den snarere været ujævn, springende, reversibel og præget af en række forskelligartede forhold, som fx strategiske mål, udskiftningen i mellemlederne og gruppernes udvikling.

Det er endvidere fremgået, at omstillingen på casevirksomheden ikke passer særlig godt ind i den simple model, der var udgangspunktet for interviewene (jf. beskrivelsen i kapitel 2). Det vil sige modellen, der anskuer omstillingen som en simpel fremadskridende proces, hvor omstillingen medfører ændrede krav, de ændrede krav medfører latent marginalisering og latent marginalisering fører til manifest.



Casestudiet har tydeligt vist, at denne synsmåde er voldsomt forenklet, og at den på en række centrale områder skal uddybes og præciseres.

For det første kan påvirkningerne fra det ene niveau til det næste langt fra opfattes som automatiske eller mekaniske. Ændringer på et niveau medfører ikke automatisk ændringer på det næste. Tværtimod bliver ændringer i krav, og de vanskeligheder de eventuelt medfører, formet og korrigeret – det vil sige afdæmpet eller forstærket – fortløbende igennem selve ændringsprocessen.

For det andet virker ændringer i krav eller marginaliseringstendenser tilbage på omstillingen m.v. Nye krav eller nye marginaliseringstendenser skaber nye reaktioner og forventninger blandt medarbejdere og produktionsledere, som derved skaber nye betingelser for omstillingen.

For det tredje er det overordentligt vanskeligt – og også uhensigtsmæssigt – at fastholde disse faktorerers samspil i et statisk perspektiv. Hver faktor ændrer sig over tid og genererer yderligere påvirkninger af andre faktorer osv. Det gælder ikke bare de enkelte faktorer, som hver for sig kan påvirke marginaliseringen, men også selve normen for, hvad arbejdet er, og hvad man på virksomheden opfatter som en god arbejdsindsats og en god medarbejder. Det vil sige, at selve den norm og målestok, som den enkelte medarbejders indsats vurderes efter, er under forandring.

For det fjerde forekommer der væsentlige ændringer i marginaliseringen, som ikke blot kan forstås som kravændringer. Det gælder tydeligvis for den skærpede opdeling mellem fastansatte og kontraktansatte.

Endelig synes omstillingen ikke blot at ændre enkelte aspekter af marginaliseringen, men også den måde, hvorpå arbejdet (eller mere præcist arbejdsydelsen) reguleres. Derved ændres også selve den mekanisme, som afgør, hvorvidt marginaliseringstendenser bliver manifesterede eller ej.

Disse fem præciseringer, som på hver deres måde udvider og kompletterer den simple model, beskrives i de følgende afsnit med eksempler fra casestudiet.

### **8.3. Korrigerende forhold**

Ud fra casestudiet kan der peges på en række forhold, som synes at virke korrigerende på ændringernes marginaliseringsmæssige følger. Med "korrigerende" forhold menes ikke blot forhold, som omformer eller ændrer faktisk indtrufne følger, men i høj grad også forhold, som *forebygger* sådanne følger. Når det fx nævnes, at den gradvise omstilling synes at korrigere de marginaliseringsmæssige følger af de øgede krav, betyder det selvsagt ikke, at den latente marginalisering først finder sted og derefter korrigeres, men at den trinvis udvikling antages at forhindre marginaliseringsmæssige følger i at opstå. Også forhold, som mere eller mindre bevidst er tænkt ind i en omstillingsproces for at sikre, at medarbejdernes

ressourcer øges og marginaliseringsmæssige problemer derved minimeres, betegnes således som korrigerende, selvom de altså snarere kan siges at forhindre vanskeligheder end ændre dem.

Nogle af de korrigerende forhold kan siges at have en dæmpende virkning på marginaliseringen, mens andre forhold synes at have en forstærkende.

De forhold, som i casestudiet konkret optræder **dæmpende** i forhold til de ændrede krav og deres marginaliseringsmæssige følger, er: Det beherskede og trinvis forandringstempo, den uformelle arbejdsdeling og den ret omfattende uddannelsesindsats.

Det *beherskede og trinvis forandringstempo* synes især at have dæmpet de marginaliseringsmæssige følger, fordi kravene derved kun gradvist blev øget, hvorved medarbejderne fik gode muligheder for at tilpasse sig kravene undervejs, og man fik lejlighed til at afprøve og korrigere ændringerne undervejs. Den *uformelle specialisering* i grupperne har dæmpet den nye arbejdsorganiserings fulde krav, idet man har fordelt kravene imellem sig, så alle ikke på kort sigt behøver at leve op til alle nye krav. De ret *omfattende uddannelsesaktiviteter* synes især at have været med til at forebygge manifest marginalisering på områder, hvor latent marginalisering har været stor, og hvor der har været iværksat omfattende uddannelsesaktiviteter for at sætte medarbejderne i stand til at håndtere de nye krav.

De forhold, som i casestudiet optræder **forstærkende** i forhold til de ændrede krav og deres marginaliseringsmæssige følger, er: At produktionslederne – blandt andet i kraft *gråzonen* imellem dem og medarbejderne – kan have let ved at overse marginaliserings-truede medarbejdere i grupperne; at der forekommer *interne polariseringstendenser* mellem på den ene side medarbejdere, der ønsker fortsat udvidelse af deres arbejdsområde og råderum, og på den anden side medarbejdere, der ikke ønsker det, samt at der i de selvfungerende grupper synes at ske *en eksponering* af de mest udsatte medarbejders mangler og svagheder.

Disse korrigerende forhold er illustreret i figur 8.1, hvor de i højre side er markeret som tre pile, der alle udgår fra omstillingen.

#### 8.4. Feedback mekanismer

Den anden præcisering af den simple model er, at der ikke er noget simpelt årsags/virkningsforhold mellem modellens elementer, men at disse gensidigt påvirker hinanden. Først og fremmest er de ændrede krav og marginaliseringstendenser ikke blot resultater af omstillingen, de giver også anledning til refleksioner eller handlinger, som **virker tilbage på selve omstillingens form og indhold**. Et oplagt eksempel er, at de ændrede og bredere job skaber forventninger om øget variation og udvikling i arbejdet. Selv om dette kan ses som et resultat af omstillingen, indgår de skabte forventninger samtidigt som et vilkår for den fortsatte omstilling.

Et andet eksempel er, at omstillingen har skabt en gråzone mellem produktionsledere og medarbejdere, som når den først er skabt, også bliver en betingelse for den videre omstilling, herunder ikke mindst et væsentligt vilkår for udviklingen i grupperne og deres selvstyre.

Et sidste eksempel på sådanne feedback påvirkninger er, at opståede vanskeligheder kan få et element i omstillingsprocessen til at gå i stå eller ligefrem "gå baglæns". Det ses fx i forbindelse med at grupperne mister kompetence, som ellers var blevet lagt ud til dem. Det fremgik blandt andet af eksemplet med de planlægningsopgaver, der på casevirksomheden var uddelegeret til grupperne, men som senere blev lagt tilbage til planlæggerne.

Disse feedback påvirkninger kan ses som udtryk for, at man på virksomheden undervejs i omstillingen reflekterer over dens tilsigtede og utilsigtede resultater, hvilket giver anledning til, at der sker ændringer eller justeringer i omstillingen. Disse nye ændringer vil tilsvarende skabe nye forandringer, nye refleksioner og nye justeringer osv. På den måde indebærer omstillingen en fortløbende læreproces.

Feedback elementerne er i figur 8.1 illustreret som tre stiplede linier, som går fra kravene, latent og manifest marginalisering tilbage til omstillingen.

### **8.5. Marginalisering der ikke er direkte relateret til de ændrede krav**

Af casestudiet ses der endvidere et vigtigt eksempel på marginalisering, som ikke direkte er relateret til de ændrede krav, men derimod til omstillingen i bredere forstand. Det handler om den indirekte "udelukkelse" af kontraktansatte, som er en følge af den såkaldte "fleksaftale" mellem ledelse og de fastansatte. Aftalen har givet de fastansatte betydeligt større ansættelsestryghed til gengæld for, at de udviser større tidsmæssig fleksibilitet hen over året. En afledt effekt, af at de fastansatte har fået større tryghed, er imidlertid, at det har gjort det langt vanskeligere for personer udefra – fx kontraktansatte – at blive fastansat.

Denne marginaliseringstendens er knyttet til selve omstillingen, idet den kan ses som et forsøg på at øge fleksibiliteten og samtidig skabe en bredere social kontrakt mellem ledelse og medarbejdere, som kan danne bedre grundlag for udvikling af gensidighed, stabilitet m.v. Den udspringer imidlertid ikke direkte af de ændrede krav og er derfor en væsentlig tilføjelse til den simple model. For at modellen kan rumme dette vigtige aspekt af marginaliseringen, må den med andre ord give mulighed for påvirkninger direkte fra omstillingen til marginalisering – det vil sige uden om de ændrede krav. Dette er vist i figur 8.1 som en pil i venstre side, som går fra omstilling til manifest marginalisering.

### **8.6. Ændret regulering af arbejdsydelsen**

Med udgangspunkt i teorien om virksomhedernes **socialforfatning** (se fx Olsén & Clausen, 1994) kan man sige, at der på enhver virksomhed eksisterer en form for konsensus om, hvad medarbejdere i de forskellige job skal kunne, og hvor meget de skal yde. Dette anses for at være en del af en virksomheds såkaldte socialforfatning, som kan defineres som de fælles normer og regler,

der er med til at regulere arbejdsindstillingen og -adfærden på virksomheden.

Teorien fokuserer i høj grad på de kulturelle aspekter af virksomheder og deres udvikling og på de fælles pejlemærker, der ligger i givne normer og regler, og som gør det muligt for virksomhedens medlemmer at afstemme deres holdninger og adfærd efter fælles og gensidige forventninger (Kamp, 1998, side 42-43). En virksomheds socialforfatning opfattes som et resultat af en historisk udvikling, der er dannet ud fra alle de forudgående konsensus- og konfliktprocesser, og den antages derfor at besidde en betydelig træghed eller inertie.

Et centralt begreb i socialforfatningsteorien er **reguleringen af arbejdsydelsen**. Det vil sige fastlæggelsen af, hvor meget man i arbejdet forventes at yde, hvornår og hvordan denne ydelse skal præsteres, hvilke krav der stilles til ydelsen, samt hvilke modydelser man kan forvente at få til gengæld.

Arbejdsydelsen reguleres dels gennem formelle aftaler om, hvad man som medarbejder skal og må, samt hvad man får som modydelse for sin arbejdskraft, dels hvad der i denne sammenhæng er endnu vigtigere gennem fælles forventninger og normer. I realiteten er det således kun en brøkdel af de konkrete forventninger til arbejdsydelsen, der er omsat i formelle regler. Langt hovedparten af reguleringen sker mere uformelt gennem normer og forventninger blandt såvel ledelse som kolleger.

Det interessante er her, at selve den måde, hvorpå arbejdsydelsen reguleres i den manuelle produktion på casevirksomheden, har ændret sig væsentligt gennem omstillingen. Man kan sige, at den er ændret i form såvel som indhold.

**Indholdet** af arbejdsydelsens regulering har ændret sig på to måder. For det første har en række af de basale krav i arbejdet ændret sig markant. Blandt andet er nye krav kommet til og nogle krav er væsentligt forøgede. For det andet er selve arbejdsbegrebet, det vil

sige den grundlæggende opfattelse af, hvad arbejde er, under forandring. Dette skal i det følgende kort uddybes.

I kraft af at kravene til arbejdet ændrer sig, forandres også de gældende normer for, hvad en god medarbejder bør kunne, og hvordan hun bør opføre sig. På casevirksomheden udspringer disse normændringer af de mange konkrete ændringer i arbejdet og arbejdsorganiseringen, men de synes også påvirket af forhold uden for virksomheden. Det vil blandt andet sige af de gængse forestillinger om, hvilken vej udviklingen i arbejdet går, og hvilke krav der i fremtidens vil blive stillet. Herunder er det en udbredt og aktuel opfattelse, at arbejdslivet bevæger sig i retning af nye fleksible former for arbejde, og at fremtidens medarbejdere derfor skal være langt mere fleksible og veluddannede, end der er krav om i dag. Denne opfattelse er stærkt rodfæstet i casevirksomhedens ledelse, som i høj grad fremhæver et massivt behov for, at medarbejderne er ansvarsbevidste, konstruktive, fleksible osv. Især ledelsen fremhæver da også fravær af disse egenskaber som et væsentligt element i marginaliseringsdiskussionen. Sammenholdt med de faktiske krav i det nuværende manuelle arbejde på casevirksomheden synes disse normer og holdningskrav dog at være forstørret noget op. Det kan være en af forklaringerne på, at ledelsen oftere end de menige medarbejdere fremhæver "holdningsmæssige" aspekter af marginaliseringen. Til gengæld synes de nye normer ikke at være helt så udbredte blandt de interviewede medarbejdere, hvilket kan hænge sammen med, at en del af disse netop blev interviewet, fordi de syntes at befinde sig i en marginal position.

Under alle omstændigheder synes normer om og holdninger til arbejdet at være i stærkt skred på casevirksomheden. Det er meget markant blandt lederne, og samme tendenser genfindes blandt tillids- og sikkerhedsrepræsentanterne. I den forstand er arbejdsbegrebet under forandring.

**Formen** er ændret på den måde, at den del af arbejdsydelsens regulering, som primært var en relation mellem produktionsleder

og den enkelte medarbejder, har udviklet sig i retning af at blive et internt forhold mellem medlemmerne i de selvfungerende grupper. Det er i dag i høj grad inden for grupperne, at arbejdet fordeles, og det er her, der tages hensyn til såvel produktionens krav som til den enkelte medarbejders behov. Hvad man skal kunne, hvad der konkret kræves af den enkelte, og hvilke modtydelser den enkelte kan forvente, bestemmes således i vidt omfang i grupperne. Det betyder ikke, at reguleringen fuldstændig har skiftet karakter. Relationen mellem leder og medarbejder er fortsat et vigtigt element i reguleringen, lige som faste og formelle aftaler om fx aflønning er det. Pointen er, at der er kommet et væsentligt nyt element ind i reguleringen, og at dette element har en anden kvalitet og dynamik end det tidligere mere simple forhold mellem medarbejder og produktionsleder. Således spiller fx gruppens funktionsmåde i dag en langt mere central rolle for arbejdsdeling, effektivitet, hensynsafvejninger m.v. end den gjorde tidligere.

Sammenfattende viser diskussionen om ændringerne i reguleringens form og indhold, at omstillingsprocessen – ud over de tidligere beskrevne ændringer – også medfører en grundlæggende forandring af den måde, hvorpå arbejdsydelsen reguleres i den manuelle produktion på casevirksomheden. Dette er helt centralt for marginaliseringsdiskussionen, fordi det så at sige er denne reguleringsmekanisme, der er bestemmende for, hvem der marginaliseres, og hvem der ikke gør det. Ændringerne i arbejdsreguleringens form og indhold forandrer derfor også marginaliseringen og dens betingelser ganske radikalt.

Dette kan illustreres med eksempler fra udviklingen på casevirksomheden. Tidligere var det især produktionslederen, der – eventuelt sammen med den enkelte medarbejder – bestemte, hvad vedkommende skulle lave, det var produktionslederen, der vurderede om arbejdsydelsen og resultatet var i orden, arbejdsbegrebet var mere traditionelt, og det var i høj grad produktionslederens normer og holdninger, der var styrende for, hvilke hensyn der skulle tages i arbejdet. Siden er kravene ændret, arbejdsbegrebet er under forandring, og det er i meget vid udstrækning de selvfungerende

grupper, der igennem den uformelle arbejdsdeling fastlægger indholdet i den enkelte medarbejders arbejde, og som afvejer, hvilke hensyn der skal tages til den enkelte. Arbejdsydelsen reguleres således på en ganske anden måde, og denne måde er bestemmende for, både hvilke krav den enkelte medarbejder møder i arbejdet (fx gennem den uformelle arbejdsdeling), i hvilken udstrækning, vedkommende bliver latent marginaliseret, men også i hvilken udstrækning den enkelte bliver manifest marginaliseret. Hvis reguleringen fx indebærer, at alle ikke behøver at teste eller være gruppekoordinator, bliver man ikke manifest marginaliseret, fordi man ikke kan teste eller være gruppekoordinator. Hvis reguleringen indebærer, at man skal være konstruktiv og samarbejdsvillig, bliver man manifest marginaliseret, hvis man er vrangvillig og ikke vil samarbejde med sine kolleger osv.

I den forstand kan reguleringen af arbejdsydelsen siges at danne bindeledet mellem latent og manifest marginalisering. Reguleringen af arbejdsydelsen kan med andre ord ses som den mekanisme, der forbinder latent marginalisering med manifest, fordi det er denne regulering, som bestemmer, hvilke typer latent marginalisering der er acceptable, og hvilke der ikke er det.

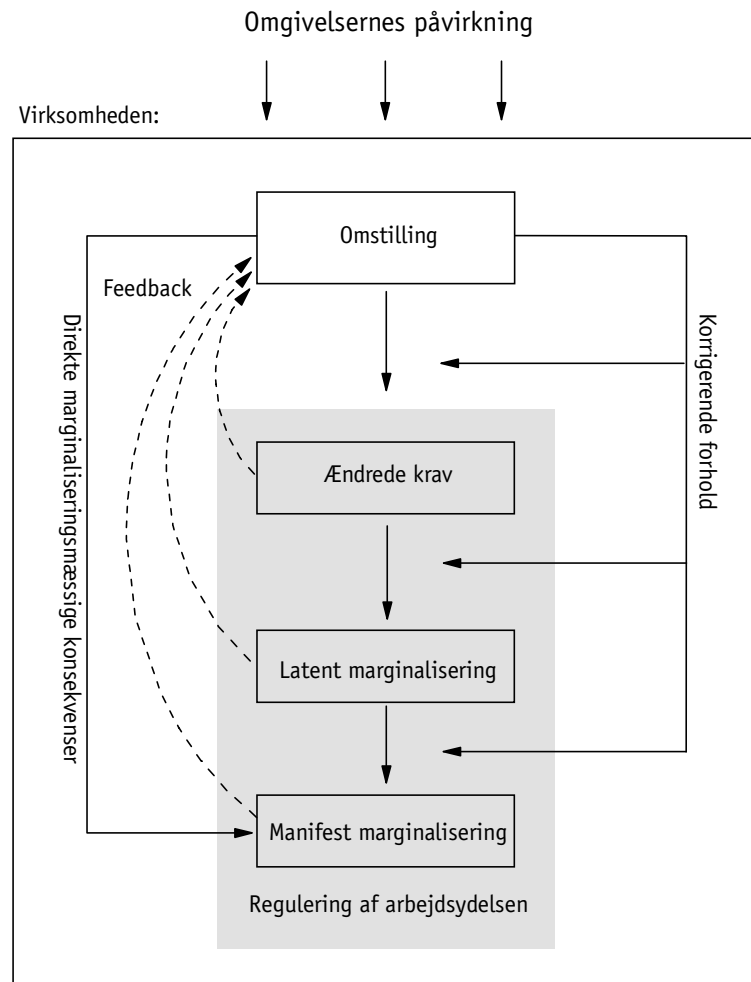
Dette er i figur 8.1 forsøgt illustreret, som en grå boks der omfatter både den latente og den manifeste marginalisering.

### **8.7. Casestudiet og litteraturens ansatser**

I kapitel 3 blev der fremhævet fire ansatser til en forståelse af sammenhængen mellem omstilling og marginalisering. Disse ansatser var for spredte og preliminære til direkte at danne grundlag for en undersøgelse med givne hypoteser m.v. I stedet blev de brugt som idegrundlag for og temaer i det gennemførte casestudie, der fik til formål mere eksplorativt at kaste lys over problemstillingens relevans og beskrive eventuelle konkrete sammenhænge mellem omstilling og marginalisering.

I dette afsnit redegøres kort for, hvordan resultaterne fra casestudiet passer ind i de fire ansatser.

**Figur 8.1.**  
**Model for sammenhængen mellem omstilling, ændrede krav og**  
**marginalisering på virksomhedsplan.**



Først og fremmest har studiet klart illustreret rimeligheden i kvalifikationsforskningens antagelser om, at **kvalifikationskravene øges**. Således har virksomhedens omstilling på en lang række punkter medført øgede krav til medarbejdernes kvalifikationer. At dette i vidt omfang har været til gavn for medarbejderne og kun i mindre omfang har medført problemer og marginalisering er en

anden sag. Blandt de tydeligste eksempler på øgede krav er: Personlige kvalifikationer vedrørende samarbejde, ansvarlighed, fleksibilitet, indlæring m.v. samt tekniske kvalifikationer med hensyn til loddefærdigheder og finmotorik. Det stemmer i øvrigt godt overens med resultaterne af et nyere dansk litteraturstudie vedrørende gruppeorganiseret arbejde og dets konsekvenser (Jessen & Hvenegaard, 2000).

På trods af de klart øgede krav, skal man være forsigtig med at konkludere, at der er tale om en generel opkvalificering i den manuelle produktion. Dels er der tendens til, at nogle krav mindskes, det gælder i hvert fald kravene til fysik og mental udholdenhed. Dels er der medarbejdere, som på grund af rotationen har fået arbejdsfunktioner, som er mindre krævende end deres tidligere funktioner. Desuden antyder empirien også en tendens til en polarisering af kvalifikationerne (som nævnes fx i Gallie et al., 1998; Jonsson, 1998). Det ses blandt andet af diskussionen om de medarbejdere, der holder sig til deres velkendte opgaver, og som ikke ønsker yderligere udvikling af arbejdet. Endelig kan den generelle afspecialisering, der principielt ligger i rotationstankegangen, siges at indebære en vis tendens til konvergens i kvalifikationskravene (Jonsson, 1998). Fx er de tidligere kønsforskelle i opgavefordelingen blevet udjævnet betragteligt i kraft af omstillingen.

Det er således ikke muligt på baggrund af dette studie at give noget entydigt svar på, hvorvidt kravene i den manuelle produktion øges eller falder. Et mere rigtigt, men til gengæld noget mere kryptisk svar er, at nogle krav for mange medarbejdere er steget betydeligt, andre krav er for de fleste uændrede, mens færre krav for nogen er faldende. Dertil kommer, at nogle krav polariseres, mens andre udviser tegn på konvergens. Eller sagt med andre ord: Udviklingen går i flere forskellige retninger på samme tid.

Desuden har casestudiet også tydeligt vist relevansen af Atkinsons hypotese om, at fleksible virksomheder vil **øge opsplittningen mellem kerne- og periferimedarbejdere**. Det er noget overraskende, fordi undersøgelsens eksplicit satte fokus på de ændrede krav

og de afledte effekter heraf. Udviklingen på casevirksomheden har dog tydeligvis ført til en stærk opdeling mellem fastansatte på den ene side og kontraktansatte på den anden. Det peger i retning af, at marginaliseringsproblemet fremover måske ikke så meget bliver udstødning af de mest udsatte kernemedarbejdere, men i højere grad udelukkelsen af perifere medarbejdere.

Dette er i sig selv ikke noget problem for den enkelte virksomhed, men hvis det er en mere generel tendens på arbejdsmarkedet, kan det vise sig at blive et større samfundsmæssigt problem. Det kræver dog, at en meget stor del af virksomhederne tager sig ligeså meget af sine kernemedarbejdere, som casevirksomheden har gjort, hvilket antagelig næppe er tilfældet i dag.

Det nævnte "udelukkelsesproblem" illustrerer i øvrigt, at omstillingsrelateret marginalisering ikke kun er et spørgsmål om ændringer i arbejdets indhold og organisering, men at det også er et 'politisk' spørgsmål om, hvem der kan blive enige om hvilke aftaler (jf. Peck, 1996). I dette tilfælde kan man tale om en alliance mellem ledelse og fastansatte medarbejdere, som definerer kontraktansatte som de mest marginalt placerede medarbejdere på virksomheden.

Den ansats, som vedrører **øget intensitet** i arbejdet, viste sig at være vanskelig at belyse i praksis. Intensitet har mange konkrete betydninger som fx tempo, produktivitet, effektivitet, intensitet, stress. Der var derfor også meget forskellige meninger blandt de interviewede om brugen af begrebet og derfor også delte meninger om, hvorvidt omstillingen havde medført øget eller uforandret intensitet. Sidstnævnte skyldes antageligt dels forskelligheder i den enkelte interviewpersons arbejdsopgaver, dels forskelle på hvilke aspekter af intensitet man især har hæftet sig ved. Fx er et ikke underligt, at en kvinde, som før sad og håndisatte hele dagen, men som nu udfører langt mere varierede opgaver, synes, at intensiteten (forstået som tempo og belastning i arbejdet) er blevet mindre, og at arbejdet dermed er blevet bedre end tidligere. Omvendt er det heller ikke mærkeligt, at en mand, der tidligere var

tilfreds med at teste, men som nu bruger en stor del af sin dag på at håndisætte, oplever, at intensiteten er øget. Til gengæld giver andre medarbejdere udtryk for, at intensiteten er steget i kraft af det øgede ansvar, der pålægges grupperne. Det kan fx være tilfældet, hvis man gentagne gange har oplevet, at gruppen i tilfælde af sygdom ikke har fået erstatningsarbejdskraft, og derfor gang på gang har forsøgt at opfylde dagtallene med et reduceret antal medarbejdere i gruppen.

Det er således ikke muligt at give noget entydigt svar på, hvorvidt intensiteten er øget eller ej. Interviewene peger i retning af, at der ikke generelt er sket nogen markant øgning, men at der på visse punkter er tegn til en øget intensitet.

Den sidste ansats, som vedrører **øget individualisering** i arbejdet, har ikke kunne belyses meningsfyldt ud fra de indsamlede interview. Af hensyn til interviewenes brede og eksplorative sigte var det hverken muligt eller hensigten at gå dybt ind i dette komplicerede aspekt af forandringen, hvilket havde været nødvendigt for at trænge ind bag interviewpersonernes for-forståelse af udviklingen på dette punkt. Det viste sig i interviewene, at interviewpersonerne ikke havde nogen erfaringer med eller referencepunkter til forståelse af en eventuel individualisering af arbejdet. Typisk opfattede man nærmest diskussionen som uforståelig eller irrelevant, især fordi udviklingen på virksomheden igennem mange år er gået kraftigt i retning af mere fællesskab i arbejdet – især i kraft af udviklingen inden for de selvfungerende grupper. Det udelukker selvsagt ikke, at der samtidigt kan ske en individualisering i arbejdet, men udviklingen i retning af øget fællesskab synes at have farvet og domineret interviewpersonernes opfattelse så kraftigt, at de havde overordentligt vanskeligt ved at se relevansen af at tale om individualisering. En belysning af individualisering af arbejdet på casevirksomheden synes derfor at kræve et stærkere fokus på netop dette aspekt af omstillingen samt en langt mere teoretisk fundering af begrebet, end det har været i denne undersøgelse.

### 8.8. Ideer til mere dybtgående forskning

Casestudiets eksplorative karakter betyder, at der undervejs er behandlet spørgsmål og forhold, som det kunne være interessant at få mere dybtgående belyst. I det følgende skal der kort nævnes to eksempler.

De forskellige forhold, der synes at korrigere omstillingens marginaliseringsmæssige følger, kunne studeres nærmere, hvis man mere eksplicit tog udgangspunkt i teorier, som befatter sig med sådanne aspekter. Fx kunne det være oplagt at se på den del af arbejdsmiljøforskningen, som direkte peger på, at negative ændringer i arbejdsmiljøet kan dæmpes af forhold som: *Indflydelse og social støtte* (Karasek & Theorell, 1990; Flecher & Jones, 1993). Gennem en operationalisering og udfoldning af sådanne begreber, kunne man mere systematisk søge at belyse omfanget og kvaliteten af den sociale støtte, der finder sted under en omstilling. Endvidere kunne det undersøges, hvordan og under hvilke betingelser en sådan støtte i samspil med andre forhold synes at dæmpe ændrede krav.

En anden måde at gå dybere ind i de korrigerende forhold på kunne være at trænge dybere ind i forståelsen af **gruppers funktionsmåde** og dens betydning for marginaliseringen. Der er næppe tvivl om, at den måde, grupper fungerer på, kan have meget stor korrigerende betydning, som det allerede er blevet antydnet i kapitel 6 og 7. I grupper, som i høj grad er selvfungerende, får de centrale begreber som fx indflydelse, social støtte og selvbestemmelse simpelthen deres konkrete udformning gennem gruppernes måde at fungere på. Hvordan dette i praksis sker, og hvordan det influerer på socialt svage medlemmer i grupperne, kunne være et interessant spørgsmål at få belyst.

### 8.9. Sammenfatning

På baggrund af erfaringerne fra casestudiet er der opstillet en model over sammenhængen mellem omstillingen, ændrede krav og marginalisering på virksomhedsniveau. Modellen illustrerer en række af casestudiets hovedresultater.

Helt overordnet fremgår det, at der i casestudiet er **en markant sammenhæng mellem omstilling og marginalisering**, men at denne sammenhæng langt fra er simpel eller entydig. Sammenhængen – der i realiteten udgøres af *flere forskellige* sammenhænge – består i et samspil mellem en række forskellige faktorer, som gensidigt påvirker hinanden i en kompleks og dynamisk proces.

Således spiller en række forhold ind og korrigerer – det vil sige afdæmper eller forstærker – omstillingens marginaliseringsmæssige virkninger. Desuden virker nogle af de ændringer, der er indtruffet som et resultat af omstillingen, tilbage på omstillingen som vilkår for den fortsatte udvikling. Endvidere sker der ikke blot ændringer i enkelte af de elementer, som hver for sig påvirker marginaliseringen, men også ændringer i normerne for, hvad arbejde er, og hvad der forstås ved en rimelig arbejdsydelse. Det vil sige, at også selve den norm og målestok, som den enkelte medarbejders indsats vurderes efter, er under forandring.

Gennemgangen har alt i alt vist, at omstillingen på casevirksomheden har påvirket marginaliseringen markant på fire forskellige måder.

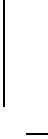
For det første har omstillingen stillet medarbejderne over for en række *nye krav*, som – hvis de ikke opfyldes – kan medføre såvel latent som manifest marginalisering.

Omstillingen har for det andet – uden om de ændrede krav – også direkte skabt manifest marginalisering ved at *placere bestemte personer i en position, der pr. definition er marginal*.

For det tredje har omstillingen skabt en række *korrigerende faktorer*, som kan have selvstændig betydning for marginaliseringen. Fx kan forhold som gråzonen mellem produktionsledere og medarbejdere eller intern polarisering i grupperne marginalisere socialt svage medlemmer i grupperne.

Omstillingen har for det fjerde ændret såvel formen som indholdet af den måde, hvorpå arbejdsydelsen reguleres og derved ændret selve den mekanisme, der afgør, i hvilket omfang og på hvilken måde latent marginalisering fører til manifest. Omstillingen har forandret opfattelsen af, hvad man skal kunne, hvilken sammenhæng man skal kunne det i, og hvad det er i orden ikke at kunne.

Alt i alt viser casebeskrivelsen, at marginalisering ikke blot kan ses som et simpelt resultat af en given omstillingsproces, men at en række marginaliseringsaspekter udvikles og udfoldes som et integreret led i selve omstillingsprocessen. Det gælder i hvert fald omstillingen, sådan som den har fundet sted på casevirksomheden.



# Litteratur

**Appelbaum, E. & Batt, R. (1994)**

The New American Workplace. New York: Cornell University Press.

**Atkinson, J. (1987)**

Flexibility or Fragmentation? The United Kingdom Labour Market in the Eighties. Labour and Society, 12, 1.

**Bach, H.B. (2000)**

Når lønmodtagere fratræder virksomheder. København: Socialforskningsinstituttet 00:5.

**Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (1998)**

Organisationsteori. København: Handelshøjskolens Forlag.

**Benders, J. et al. (1999)**

Useful but Unused - Group Work in Europe. Findings from the EPOC-Survey. Dublin: European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions.

**Berggren, C. (1993)**

Lean Production. The End of History. Work, Employment, and Society, 7, 2.

**Best, M.H. (1990)**

The New Competition. Oxford: Blackwell Publishers.

**Borg, W. & Burr, H. (1997)**

Danske Lønmodtageres arbejdsmiljø og helbred 1990-95. København: Arbejdsmiljøinstituttet.

**Brown, R. (2000)**

Groups Processes. Oxford: Blackwell.

**Csonka, A. (1998)**

Virksomheder under forandring. København: Socialforskningsinstituttet. Arbejdsnotat.

**Csonka, A. (1999)**

Ledelse og arbejde under forandring. København: Socialforskningsinstituttet 00:2 og Københavns Universitet, Institut for Statskundskab, Ph.d.-serie 2000/2.

**Fallick, B.C. (1996)**

A Review of the Recent Empirical Literature on Displaced Workers. *Industrial & Labor Relations Review*, 50, 1.

**Felland, T. & Jensen, K. (2000)**

Det udviklende eller det afviklende arbejde? En analyse af risici for marginalisering i forbindelse med implementering af Det Udviklende Arbejde på danske virksomheder. Speciale ved Geografisk Institut. København: Københavns Universitet.

**Flecher, B. & Jones, F. (1993)**

A refutation of Karasek's demand-discretion model of occupational stress with a range of dependent measures, i: *Journal of Organizational Behaviour*, 14.

**Frölich, D. & Pekruhl, U. (1996)**

Direct Participation and Organisational Change. Fashionable but Misunderstood? An Analyses of Recent Research in Europe, Japan and the USA. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

**Gallie, D. et al. (eds.) (1998)**

Restructuring the Employment relationship. Oxford: Clarendon Press.

**Hannan, M.T. & Freeman, J. (1989)**

Organizational Ecology. Massachusetts: Harvard University Press.

**Hornemann Møller, I. (1989)**

Samfundet polariseres. Det begynder på arbejdsmarkedet, fortsætter i socialpolitikken og slutter i det civile samfund. Aalborg: Aalborg Universitetscenter.

**Hussain, A. (1998)**

Marginalisering i regioner 1990 og 1994. København: Socialforskningsinstituttet 98:10.

- Hussain, A. & Geerdsen, L. (1997)**  
Erhvervene og de langtidsledige. København: Socialforskningsinstituttet 98:8.
- Ingerslev, O. & Pedersen, L. (1998)**  
Marginalisering 1990-94. København: Socialforskningsinstituttet 96:19.
- Jessen, H. & Hvenegaard, H. (2000)**  
Gruppeorganiseret arbejde og psykisk arbejdsmiljø. Litteraturstudie.  
København: Center for Alternativ Samfundsanalyse.
- Jones, S.R.G. & Riddell, W.C. (1995)**  
The Measurement of Labour Market Dynamics with Longitudinal Data: The LMAS Filter. *Journal of Labor Economics*, 13, 351-85.
- Jonsson, J. O. (1998)**  
Class and the Changing Nature of Work: Testing Hypotheses of Deskilling and Convergence among Swedish Employees. *Work, Employment & Society*, 12, 4.
- Kamp, A. (1998)**  
Den sociale praksis omkring arbejdsmiljø - forandring set i et politisk og kulturelt perspektiv. Åby: Institut for teknologi og samfund, DTU.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990)**  
Healthy Work. New York: Basic Books.
- Kern, H. & Schumann, M. (1984)**  
Das ende der arbeitsteilung. Rationalisierung in der industriellen produktion. München: Beck.
- Lantz, A. & Sconfienza, C. (1994)**  
Working in Groups in Swedish Industry. Solna: Sweden's National Institute of Occupational Health.
- Lawler III.E.E. et al. (1995)**  
Creating High Performance Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

**Lewchuk, W. & Robertson, D. (1997)**

Production Without Empowerment: Work Reorganization from the Perspective of Motor Vehicle Workers. *Capital & Class*, 63.

**Lewin, A.Y. & Stephens, C.U. (1995)**

Designing Postindustrial Organizations: Combining Theory and Practice, i: Huber, G.P. & Glick, W.H. (eds.): *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford University Press.

**Navrbjerg, S. (1999)**

Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering - et sociologisk casestudie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

**NUTEK (1996)**

Towards Flexible Organisations. B 1996:6. Stockholm: NUTEK.

**OECD (1996)**

The OECD Jobs Strategy. Technology, Productivity and Job Creation, 1 og 2. Paris: OECD.

**Osterman, P. (1994)**

How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It. *Industrial and Labour Relations Review*, 47, 2.

**Peck, J. (1996)**

Work Place. The Social Regulation of Labour Markets. London: The Guildford Press.

**Penn, R., Rose, M. & Rubery, J. (eds.) (1994)**

Skill and Occupational Change. Oxford: Clarendon Press.

**Piore, M. & Sabel, C. (1984)**

The Second Industrial Divide. Possibilities of Prosperity. New York: Basic Books.

**Olsén, P. & Clausen, C. (1994)**

Inerti og bevægelse - nye perspektiver på arbejde og politik i den industrielle virksomhed. Forskningspapir nr. 3. Lyngby: Institut for Teknologi og Samfund, DTU.

**Ploug, N. (1990)**

Arbejdsløshedsrisiko og beskæftigelseschance. København: Socialforskningsinstituttet. Rapport 90:11.

**Schein, E. (1990)**

Organisationspsykologi. Herning: Forlaget Systime.

**Skorstad, E. (1994)**

Lean Production, Conditions of Work and Worker Commitment. Work, Employment & Society, 15.

**Scott, W.R. (1992)**

Organizations. Rational, Natural, and Open Systems. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

**Stewart, P. & Garrahan, P. (1995)**

Employee Responses to New Management Techniques in the Auto Industry. Work, Employment & Society, 3, 9.

**Straus, A.L. (1987)**

Qualitative Analysis for Social Scientists. Cambridge: University Press.

**Taplin, I.M. (1995)**

Flexible Production, Rigid Jobs: Lessons from the Clothing Industry. Work & Occupations, 22, 4.

**Teknologisk Institut (1999)**

Organisationsudvikling og udvikling af arbejdet: En analyse af perspektiver, muligheder og potentielle risici for polarisering og udstødning. Upubliceret rapport. Tåstrup: Teknologisk Institut, Erhvervsanalyser.

**Thaulow, I. (1998)**

Omstilling og udstødning, i: Ressourcer og velfærd i arbejdslivet. København: Frydenlund.

**Thaulow, I. & Friche, C. (2000)**

Changing Work and New Mechanisms of Marginalisation. Paper til IIRA's verdenskongres maj 2000, Tokyo.

**Vallas, S. (1990)**

The Concept of Skill – A Critical Review. Work & Occupations, 17, 4.

**Womack, J.P. et al. (1991)**

Principper der ændrede verden. Trimmer Produktion. København:  
Centrum.

### Socialforskningsinstituttets udgivelser siden 1.1.1999

- 99:1 Bengtsson, S.: Social service til alle - om organisering gennem 30 år. 1999. 192 s. ISBN 87-7487-606-6. Kr. 120,00.
- 99:2 Bunnage, D. & Bruhn, H.H.: De unge ældre i år 2010. 1999. 144 s. ISBN 87-7487-607-4. Kr. 100,00.
- 99:3 Vestergaard, H., Benjaminsen, L., Christensen, G., Mazanti, B., Munk, A. & Ørum Rasmussen, I.: Byudvalgets boligsociale aktiviteter. SBI-rapport 311. I samarbejde med Statens Byggeforskningsinstitut. 1999. 148 s. ISBN 87-563-1037-4. Kr. 250,00.
- 99:4 Heide Ottosen, M.: Børnesagkyndig rådgivning. Evaluering af et forsøg i to statsamter. 1999. 196 s. ISBN 87-7487-609-0. Kr. 130,00.
- 99:5 Christensen, E.: Forældre i fængsel - en undersøgelse af børns og forældres erfaringer. 1999. 124 s. ISBN 87-7487-610-4. Kr. 95,00.
- 99:6 Gregersen, O. & Nygaard Christoffersen, M.: Langvarige sociale sager - klienternes holdninger. 1999. 195 s. ISBN 87-7487-612-0. Kr. 130,00.
- 99:7 Liebing, C.S., Pico Geerdsen, L., Munksgaard, M.B. & Pedersen, L.: SofiS - en strukturmodel. 1999. 99 s. ISBN 87-7487-613-9. Kr. 85,00.
- 99:8 Csonka, A.: Det fleksible arbejde. 1999. 107 s. ISBN 87-7487-614-7. Kr. 90,00.
- 99:9 Ekspertgruppen om social arv: Social arv - en oversigt over foreliggende viden. 1999. 164 s. ISBN 87-7487-617-1. Kr. 85,00.
- 99:10 Binder, M.: Aktiv arbejdsmarkedspolitik og økonomisk marginalisering - en teoretisk analyse af den aktive arbejdsmarkedspolitik's langsigtede virkninger på ledighedens størrelse og fordeling. Ph.d.-afhandling, Økonomisk Institut, Københavns Universitet. Rød serie nr. 55. 1999. 205 s.
- 99:11 Fridberg, T.: Skolebørns fritidsaktiviteter - Kultur- og fritidsaktivitetsundersøgelsen 1998. 1999. 159 s. ISBN 87-7487-619-8. Kr. 110,00.
- 99:12 Bach, H.B.: Længerevarende ledighed - jobsøgning og beskæftigelseschancer. 1999. 111 s. ISBN 87-7487-620-1. Kr. 85,00.
- 99:13 Gregersen, O.: Kommuner i front - organisationsudvikling blandt kommunale socialforvaltninger. 1999. 147 s. ISBN 87-7487-622-8. Kr. 120,00.

- 99:14 Hansen, H.: Elements of Social Security. 1999. 242 s. ISBN 87-7487-623-6.
- 99:15 Bengtsson, S. & Høgelund, J.: Reform af førtidspensionen – hvad kan vi lære af erfaringerne fra Holland og Sverige? 1999. 129 s. ISBN 87-7487-624-4. Kr. 110,00.
- 99:16 Larsen, M. & Weise, H.: Virksomhedernes sociale engagement. Årbog 1999. 1999. 177 s. ISBN 87-7487-625-2. Kr. 115,00.
- 99:17 Ploug, N. & Søndergaard, J.: Velfærdssamfundets fremtid. Sammenfatning af resultater og indsigter fra Socialforskningsinstituttets forskningsprogram. 1999. 101 s. ISBN 87-7487-626-0. Kr. 90,00.
- 99:18 Nygaard Christoffersen, M.: Risikofaktorer i barndommen – en forløbsundersøgelse særligt med henblik på forældres psykiske sygdomme. 2000. 141 s. ISBN 87-7487-627-9. Kr. 135,00.
- 99:19 Munk, A.: Byudvalgets boligsociale indsats. SBI-rapport 319. I samarbejde med Statens Byggeforskningsinstitut. 1999. 90 s. ISBN 87-563-1033-1. Kr. 175,00.
- 99:20 Larsen, M., Rosdahl, A. & Weise, H.: Virksomheders sociale engagement. Årbog 1999 – Sammenfatning. 1999. 37 s. ISBN 87-7487-628-7. Kr. 55,00.
- 99:21 Stax, T.B.: Én gang socialt marginaliseret – altid ...? En analyse af ca. 1.000 menneskers livsforløb efter ophold på forsorgshjem, herberger, krisecentre mv. i '88-'89. 2000. 246 s. ISBN 87-7487-629-5. Kr. 150,00.
- 99:22 Andersen, D. & Hestbæk, A-D.: Ansvar og værdier. En undersøgelse i børnefamilier. 2000. 321 s. ISBN 87-7487-630-9. Kr. 210,00.
- 00:1 Fridberg, T.: Kultur- og fritidsaktiviteter 1975-1998. 2000. 362 s. ISBN 87-7487-631-7. Kr. 200,00.
- 00:2 Csonka, A.: Ledelse og arbejde under forandring. Om indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder. Ph.d.-afhandling, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet. Ph.d.-serien 2000/2. 2000. 400 s. ISBN 87-7487-632-5. Kr. 300,00.
- 00:3 Pedersen, L. (red.): Danske arbejdspladser. Antologi. 2000. 200 s. ISBN 87-7487-633-3. Kr. 130,00.
- 00:4 Pedersen, L. & Deding, M.: Lønforskelle mellem kvinder og mænd i Danmark. 2000. 82 s. ISBN 87-7487-636-8. Kr. 85,00.
- 00:5 Bach, H.B.: Når lønmodtagere fratræder virksomheder. 2000. 99 s. ISBN 87-7487-637-6. Kr. 90,00.

- 00:6 Olsen, L., Nygaard Madsen, J., Rasmussen, B. & Larsen, M.: Indsatsen under EU's beskæftigelsesprogrammer - afsluttende evaluering af Mål 3 og EMPLOYMENT 1994-1999. 2000. 179 s. ISBN 87-7487-638-4. Kr. 135,00.
- 00:7 Hansen, H.: Elements of Social Security. A comparison covering: Denmark, Sweden, Finland, Austria, Germany, The Netherlands, Great Britain, Canada. 2000. ISBN 87-7487-639-2.
- 00:8 Platz, M.: Danskere med livserfaring - portrætteret i tal. Aspekter af levekår i fødselsårgangene 1920, 1925, 1930, 1935, 1940 og 1945. 2000. 135 s. ISBN 87-7487-641-4. Kr. 100,00.
- 00:9 Heide Ottosen, M.: Samboskab, Ægteskab og Forældrebrud. En analyse af børns familieforhold gennem de første leveår. 2000. 197 s. ISBN 87-7487-642-2. Kr. 150,00.
- 00:10 Christensen, E.: Det 3-årige barn. Rapport nr. 3 fra forløbsundersøgelsen af børn født i 1995. 2000. 177 s. ISBN 87-7487-643-0. Kr. 135,00.
- 00:11 Schmidt, G. & Jakobsen, V.: 20 år i Danmark. En undersøgelse af nydanskernes situation og erfaringer. 2000. 322 s. ISBN 87-7487-646-5. Kr. 245,00.
- 00:12 Damgaard, B.: Kommunerne, virksomhederne og den aktive socialpolitik. Casestudier af det lokale samarbejde. 2000. 183 s. ISBN 87-7487-644-9. Kr. 140,00.
- 00:13 Høgelund, J. Kruhøffer, A.: Virksomheders sociale engagement. Årbog 2000. 2000. 201 s. ISBN 87-7487-645-7. Kr. 150,00.
- 00:14 Olsen, H.: Holdninger til handicappede. En surveyundersøgelse af generelle og specifikke holdninger. 2000. 291 s. ISBN 87-7487-647-3. Kr. 220,00.
- 00:15 Høgelund, J., Kruhøffer, A. & Rosdahl, A.: Virksomheders sociale engagement – Sammenfatning. 2000. 43 s. ISBN 87-7487-648-1. Kr. 30,00.

**Social Forskning** er instituttets nyhedsblad. Det udkommer fire gange om året og orienterer i en lettilgængelig form om resultaterne af instituttets arbejde. Lejlighedsvis udkommer Social Forskning som udvidet tema-nummer med bidragydere udefra.

Abonnementet er gratis og kan tegnes ved henvendelse til instituttet.  
Tema-nummer af Social Forskning: Social arv. December '99

Emneopdelte lister over instituttets publikationer kan ses på instituttets hjemmeside: [www.sfi.dk](http://www.sfi.dk). Hver titel er forsynet med en kort omtale, og der er mulighed for at bestille rapporterne via hjemmesiden.

En fuldstændig liste over instituttets udgivelser kan fås ved henvendelse til Socialforskningsinstituttet tlf. 33 48 09 46, e-mail: [library@sfi.dk](mailto:library@sfi.dk).