

Ledelse og arbejde under forandring

***Om indholdet, udbredelsen og konsekvenserne
af fleksible organisationsformer
i danske virksomheder***

Agi Csonka

***Københavns Universitet
Institut for Statskundskab
Ph.d.-serien 2000/2***

***Socialforskningsinstituttet
00:2***

Ledelse og arbejde under forandring

Inden for såvel dele af arbejdssociologien som blandt management-konsulenter og virksomhedsledere er det en udbredt opfattelse, at nye organisationsformer er på vej. Virksomheder skal tilpasse sig stadig mere turbulente omgivelser, og der stilles større krav om service og kvalitet. For at sikre optimal fleksibilitet satser virksomhederne på nye organisationsformer, hvor der styres efter mål og rammer i stedet for efter regler, og hvor ansvaret for arbejdets udførelse delegeres til de ansatte

Men hvad kendetegner "de nye" fleksible organisationsformer? Hvilke virksomheder har taget dem til sig og hvorfor? Hvordan påvirkes de ansattes trivsel? Afhandlingen, der bygger på spørgeskemaundersøgelser blandt både lønmodtagere og deres arbejdspladser, beskæftiger sig med disse spørgsmål.

Med udgangspunkt i nyere arbejdssociologiske og organisationsteoretiske bud på udviklingen i virksomheders organisationsformer belyses udbredelsen af hhv. *fleksible ledelsesformer*, kendetegnet ved delegering af ansvar og satsning på medarbejdermotivation, og *det fleksible arbejde*, kendetegnet ved variation, selvstændighed og udfordringer.

Det undersøges, om det fleksible arbejde fremmer de ansattes trivsel, om mænd og kvinder har samme adgang til det fleksible arbejde og endelig diskuteres, hvilke faktorer der har betydning for udviklingen af hhv. fleksibel ledelse og fleksibelt arbejde.

00:2 *Ledelse og arbejde under forandring*

Ledelse og arbejde under forandring

***Om indholdet, udbredelsen og
konsekvenserne af fleksible
organisationsformer i danske
virksomheder***

Agi Csonka

Ledelse og arbejde under forandring.

***Om indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer
i danske virksomheder***

ISSN 1396-1810

ISBN 87-7487-632-5

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

Omslagsfoto: Kirsten Klein/Billedhuset

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

E-mail sfi@sfi.dk

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

Under udarbejdelsen af denne afhandling har jeg været tilknyttet Institut for Statskundskab som ph.d.-studerende, og samtidig har jeg været ansat som forsker ved Socialforskningsinstituttet. Lektor Tage Bild fra Institut for Statskundskab har været faglig vejleder.

Afhandlingen er medfinansieret af Forskningsrådene (velfærdsforskning) og for de anvendte datas vedkommende af Arbejdsmiljøinstituttet (individdata) og Arbejdsministeriet (virksomhedsdata). Afhandlingen er et led i projektet "Produktionsformer og menneskelige ressourcer", der indgår i Socialforskningsinstituttets forskningsprogram "Arbejdsmarkedets rummelighed".

At være tilknyttet et universitetsinstitut som ph.d.-studerende og samtidig være en del af et anvendelsesorienteret sektorforskningsmiljø kan byde på visse kultursammenstød. I den forbindelse har jeg været taknemmelig for den imødekommenthed og åbenhed, jeg har mødt fra Institut for Statskundskabs side, formidlet især af ph.d.-studievejlederne Ib Damgaard Pedersen og Hanne Foss Hansen.

Jeg har haft megen glæde af Socialforskningsinstituttets yderst effektive hjælpefunktioner. Tak til statistisk konsulent Peter C. Linde for hans udbytterige manuduktioner om statistiske metoder i (min) øjenhøjde. Tak til biblioteket, edb-afdelingen, forlaget og betjentene for aldrig svigtende venlig service. Forskningssekretærerne Jette Lise Andersen og Gitte Jørgensen har gjort et stort arbejde med at få afhandlingen til at tage sig ordentligt ud. Tak til dem.

I 1996 var jeg på studieophold på Stanford Universitet, Californien, hvor jeg var tilknyttet Scandinavian Consortium of Organizational Research, (SCANCOR). Centret blev ledet af professor James G. March, hvis faglige gavmildhed gjorde stort indtryk. Det var et uforglemmeligt ophold, der gav gode kontakter, faglig inspiration og luft under vingerne.

En række mennesker på og uden for SFI har bidraget med input og feedback. Især mine kolleger Helle Holt og Ivan Thaulow skal have en stor tak for uvurderlig faglig såvel som personlig støtte i det daglige. Tak til forskningsleder Anders Rosdahl, hvis kommentarer altid viser sig nyttige. Tak til Reinhard Lund, Aalborg Universitet, og Niels Møller, Danmarks Tekniske Universitet, for frugtbare kommentarer til nogle publikationer, der har dannet grundlag for dele af afhandlingen. Tak til Hanne Nexø Jensen, Institut for Statskundskab, for kon-

struktive kommentarer til afhandlingens kønspektiv, og tak til Steen E. Navrbjerg, FAOS, for løbende faglig udveksling. Ingen af de nævnte personer kan dog drages til ansvar for afhandlingens indhold – det kan kun jeg.

Det er lidt af en kunst at få rum til forskningsmæssig koncentration og fordybelse og samtidig være et engageret og afbalanceret familiemenneske. Med tanke på hvad jeg ind i mellem har budt min familie, må jeg beskæmmet erkende, at den kunst mangler jeg fortsat at få lært. Tak til Arne, Frej, Sune og Jonatan for at de stod det igennem.

København, marts 2000

Agi Csonka

Indhold

Kapitel 1	
Indledning	9
1.1. Formål	9
1.2. Spørgsmål og problemstillinger	13
1.3. Metoder og data	16
1.4. Fremgangsmåde	17
Del 1	
Den teoretiske ramme	21
Kapitel 2	
Forandringens anatomi	23
2.1. Organisationsteoretiske perspektiver på forandring	24
2.2. Teoriernes opfattelser af omgivelser, organisation og forandring	37
2.3. Tre grundantagelser om organisatorisk forandring	40
2.4. Forretningsstrategi, ledelse og arbejde	41
Kapitel 3	
Nye produktionskoncepter	51
3.1. Definition af produktionskoncepter	51
3.2. De traditionelle organisationsformer	54
3.3. Trimmet produktion	59
3.4. Fleksibel specialisering	67
3.5. Flexible firm-modellen	72
3.6. Hyperfleksible virksomheder	74
3.7. Human Resource Management: De nye produktionskoncepters svar på Fayol	78
3.8. Sammenfatning: Den traditionelle og den fleksible virksomhed	83
3.9. Opsummering	94
Kapitel 4	
Teknologi og organisation	95
4.1. Teknologi, produktivitet og organisation	96
4.2. Det teknologiske spillerum	99
4.3. Opsummering	105

Del 2	
Fleksibel ledelse	107
Kapitel 5	
Anden forskning i fleksible organisationsformer	109
5.1. Empiriske undersøgelser af de fleksible organisationsformer	109
5.2. Metodiske problemer	129
5.3. Opsummering	131
Kapitel 6	
Hypoteser, data, operationalisering	133
6.1. Analysestrategi	133
6.2. Spørgsmål og hypoteser om fleksible ledelsesformer	136
6.3. Spørgsmål og hypoteser om ny teknologi og organisation	138
6.4. Data	140
6.5. Operationalisering	143
6.6. Opsummering	151
Kapitel 7	
Fleksibel ledelse i danske virksomheder	153
7.1. De fleksible ledelsesformers udbredelse	153
7.2. Omgivelsernes betydning for fleksible ledelsesformer	162
7.3. Forretningsstrategier og ledelsesformer	167
7.4. Opsummering	171
Kapitel 8	
Ny teknologi og fleksibel ledelse i danske virksomheder	173
8.1. Operationalisering	173
8.2. Danske virksomheders teknologiniveau og teknologiinvesteringer	175
8.3. Virksomhedernes konkurrencevilkår og teknologianvendelse	176
8.4. Teknologi og fleksible ledelsesformer	179
8.5. Opsummering	183
Kapitel 9	
Forhold der fremmer fleksibel ledelse	185
9.1. Regressionsanalyser	186
9.2. Konklusion	191

Del 3	
Fleksibelt arbejde	195
Kapitel 10	
Det fleksible arbejde	
- arbejdet ifølge de nye produktionskoncepter	197
10.1. Det fleksible arbejde	197
10.2. Det udviklende arbejde – et modbillede til det fleksible arbejde?	198
10.3. Det fleksible, det udviklende og det rigtigt sunde arbejde	207
10.4. Anden forskning i det fleksible arbejdes udbredelse og konsekvenser	210
10.5. Opsummering	216
Kapitel 11	
Et kønsperspektiv på det fleksible arbejde	219
11.1. Teoretiske perspektiver på kønsuligheder	220
11.2. Forskning i kønssegregering, kønsarbejdsdeling og kønsuligheder	225
Kapitel 12	
Det fleksible arbejde - hypoteser og operationalisering	233
12.1. Hypoteser om det fleksible arbejde	233
12.2. Hypoteser om kønssegregering, kønsarbejdsdeling og det fleksible arbejde	236
12.3. Operationalisering	238
Kapitel 13	
Det fleksible arbejde på danske arbejdspladser	
- empirisk analyse	245
13.1. Det fleksible arbejdes udbredelse	245
13.2. Det fleksible arbejde og arbejdstiden	251
13.3. Det fleksible arbejde og psykisk sundhed	254
13.4. Konklusion: Er det fleksible arbejde udbredt hhv. udviklende?	261

Kapitel 14	
Mænd, kvinder og det fleksible arbejde	
- empirisk analyse	265
14.1. Mænds og kvinders adgang til det fleksible arbejde	266
14.2. Det mandlige og det kvindelige fleksible arbejde	269
14.3. Køn, det fleksible arbejde og psykisk sundhed	275
14.4. Hvilke forhold har betydning for det psykiske velbefindende? . .	281
14.5. Konklusion	283
Del 4	
Fleksibelt arbejde i fleksible virksomheder	287
Kapitel 15	
Fleksibelt arbejde i fleksible virksomheder?	289
15.1. Hypoteser om det fleksible arbejde i fleksible virksomheder	290
15.2. Fleksible ledelsesformer og fleksibelt arbejde	292
15.3. Teknologisk niveau og fleksibelt arbejde	295
15.4. Er fleksible virksomheder et psykisk sundere sted at være?	297
15.5. Forhold der fremmer det fleksible arbejde	298
15.6. Konklusion	302
Kapitel 16	
Konklusioner og perspektiver	307
16.1. Besvarelse af afhandlingens spørgsmål	307
16.2. Perspektiver på tværs	319
16.3. Myten om det sjove arbejde	326
Bilag	
Spørgeskemaer	329
Litteratur	381
Socialforskningsinstituttets udgivelser siden 1.1.1999	399

Indledning

1.1. Formål

Såvel inden for arbejdslivsforskningen som i offentligheden er det en udbredt antagelse, at virksomheder undergår store forandringer i disse år. Virksomhederne skal tilpasse sig stadigt mere turbulente omgivelser, og der stilles stadig større krav om service, kvalitet og produktdifferentiering. For at sikre optimal fleksibilitet ændres ledelsesformerne angiveligt i retning af øget decentralisering og målstyring, og der sættes i højere grad fokus på de ansatte som en væsentlig ressource. Arbejdet ændrer sig tilsvarende i retning af større selvbestemmelse og flere faglige og personlige udfordringer. Udviklingen fremstilles oftest som et win-win-scenarior. Virksomhederne styrker fleksibiliteten og konkurrenceevnen, de ansatte får et mere udviklende og tilfredsstillende arbejde.

Sådanne forestillinger kan være langt fra de iagttagelser, man som arbejdslivsforsker ind i mellem gør ude i "helt almindelige" virksomheder. Der sker forandringer – ja, men ikke nødvendigvis i den retning og i hvert fald ikke i et omfang som ovenfor beskrevet. Der kan være tale om, at virksomhederne indfører medarbejdersamtaler for nogle grupper af ansatte, eller at de ansatte i en afdeling får lov til selv at lægge ferieplanen. Vigtige forandringer som nok kan betyde ændringer i virksomhedskulturen, men som næppe ændrer fundamentalt ved den enkeltes daglige arbejde.

I den forbindelse er det et problem, at den forskningsbaserede viden om de nye organisationsformer fortsat er sparsom. Vi ved ikke meget om, hvori forandringerne egentlig består. Vi ved endnu mindre om, hvilke konsekvenser eventuelle forandringer har for de ansatte, og vi ved stort set intet om, hvor udbredte forandringerne er.

Det overordnede formål med afhandlingen er *at belyse udbredelsen af nye organisationsformer og vurdere konsekvenserne for de ansattes arbejde og trivsel.*

1.1.1. Hvad er "nye organisationsformer"?

I afhandlingen tages udgangspunkt i en række industri- og arbejds sociologiske teorier om, i hvilken retning virksomheder udvikler sig. Der anvendes samlebetegnelsen *de nye produktionskon-*

cepter om disse teorier – fleksibel specialisering (Piore & Sabel, 1984), trimmet produktion (Womack et al., 1991) og flexible firm-modellen (Atkinson, 1985) for at nævne nogle, der efterhånden har status af “klassikere” på feltet.

Et *produktionskoncept* defineres som sammenhængende overvejelser over udviklingen i virksomheders produktion, ledelse og arbejdsorganisation (jf. Hvid, 1998).

Det vil sige, at “nye organisationsformer” omfatter *nye måder at organisere produktion, ledelse og arbejde på*. Dermed afgrænser afhandlingen sig fra en omfattende gennemgang af det væld af *opskrifter*, der løbende udvikles og formidles i grænselandet mellem konsulentbranchen og organisationsforskningen. Opskrifter vil typisk have form af anvisninger på best practice inden for et begrænset udsnit af den ledelsesmæssige praksis, fx opskrifter på hvordan de ansatte motiveres, eller hvordan man sikrer den bedste rekruttering etc. (Røvik, 1998).

De nye produktionskoncepter

Fælles for de nye produktionskoncepter er en opfattelse af, at der i disse år sker dramatiske ændringer i virksomhedernes omgivelser. *Globaliseringen* betyder, at virksomhederne – især i den vestlige verden – kommer under stærkt pres for at finde nye veje til at styrke konkurrenceevnen. Virksomheder kan ikke konkurrere med den billige arbejdskraft og de lave priser i de masseproducerende asiatiske og østeuropæiske lande, men må satse på andre konkurrenceparametre som fx kvalitet, knowhow, service etc. *Informationsteknologien*, som samtidig er en forudsætning for globaliseringen, muliggør en hurtig produktionsomstilling og produktfleksibilitet og bidrager dermed til en opfyldelse af *nye kundekrav* om service og større personlighed i forbruget.

Fleksibilitet synes at være nøgleordet for disse forandringer.

Produktionen forventes at være mere fleksibel både i den forstand, at produktionsapparatet hurtigt skal kunne omstilles til nye markeder og nye behov, og i den forstand at selve produktet eller ydelserne skal kunne tilpasses kundernes ønsker og krav.

Ledelsen forventes at være mere fleksibel. Der styres efter mål frem for efter regler, hierarkierne flades ud, og ansvaret for arbejdets udførelse delegeres ud til de ansatte. Ledelsen får en mere

konsulterende rolle og skal først og fremmest inspirere, motivere og fungere som problemløser.

Og arbejdet forventes at være mere fleksibelt. De ansatte skal i højere grad selv træffe beslutninger om arbejdets udførelse, de skal indgå i mange typer samarbejdsrelationer, og de skal kunne varetage mange forskellige arbejdsopgaver.

Ledelse og arbejde

I afhandlingen fokuseres hovedsagelig på udviklingen i ledelsesformer og arbejdsorganisation. Med ledelsesformer menes *personaleledelse*, dvs. den måde hvorpå virksomheden rekrutterer, udvikler, belønner, disciplinerer og involverer de ansatte (Sisson, 1989, Clark, 1993). Personaleledelse omfatter både en principiel og en praktisk dimension – både personalepolitikker og konkret ledelsespraksis.

De nye produktionskoncepters bud, på hvordan virksomhederne fremover vil håndtere deres personale, ligger tæt op ad en Human Resource Management-tilgang, som er kendetegnet ved, at personaleledelsen gives strategisk betydning, og at de ansatte i overensstemmelse hermed anses for at være en vigtig strategisk ressource (Storey, 1995). Der ligger ligeledes i de nye produktionskoncepter en forventning om, at personaleledelsen vil relatere sig eksplicit til virksomhedens mere overordnede forretnings- og ledelsesstrategier. I afhandlingen vil denne relation mellem forretningsstrategi og ledelsesformer (dvs. personaleledelse) blive analyseret nærmere.

Når det gælder udviklingen i arbejdet, fokuserer de nye produktionskoncepter på arbejdets organisering: Er der tale om brede job med mange arbejdsfunktioner eller smalle job med få arbejdsfunktioner? Hvem træffer beslutninger om arbejdets udførelse?

Inden for organisationslitteraturen er det imidlertid ikke ualmindeligt, at der sættes lighedstegn mellem "organisation" og "arbejdsorganisation". Arbejdsorganisation defineres ofte som den type organisation, hvor medlemmerne bliver aflønnet (Brown, 1992; Watson, 1995).

I afhandlingen er det forandringer i arbejdet som konkret praksis og organiseringen af selve arbejdsprocessen, der har interesse. Det er derfor vigtigt at skelne mellem "organisation" som strukturelt fænomen og arbejde som aktivitet. Arbejdsorganisation vil derfor

være defineret som *den arbejdsdeling og koordinering, der er knyttet til de ansattes udførelse af arbejdet*. Den arbejdsorganisatoriske *arbejdsdeling* handler om, hvordan arbejdsfunktioner og arbejdsopgaver er opdelt i konkrete job. Den arbejdsorganisatoriske *koordinering* handler om, hvem der træffer beslutningerne omkring arbejdets udførelse.

Intuitivt må man forvente, at der er en vis overensstemmelse mellem den måde, der ledes på, og den måde arbejdet er organiseret på. Hvis ledelsen satses på en delegering af ansvar for beslutninger vedrørende arbejdets udførelse, ja så har de ansatte vel et arbejde karakteriseret ved øget autonomi.

Og dog er der flere grunde til at omgås sådanne antagelser med varsomhed. For det første er det ikke givet, at ledelsesstrategier giver klare anvisninger på, hvordan arbejdet i praksis skal indrettes. For det andet er det ikke givet, at en konkret ledelsespraksis har de tilsigtede konsekvenser. Der vil være mange forskellige aktører, der bidrager til en aktiv fortolkning og transformation af ledelsesbeslutninger til konkret arbejdsorganisering.

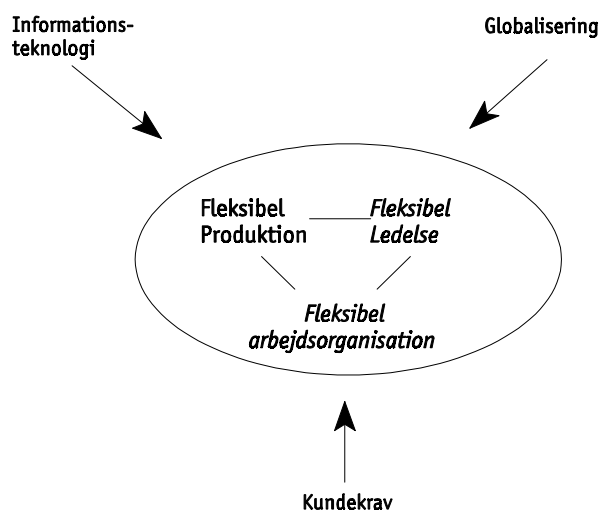
Det er således en grundlæggende antagelse i afhandlingen, at ledelsesformer og arbejdsorganisation analytisk bør holdes adskilt. Udviklingen i ledelsesformer, udviklingen i arbejdet og ikke mindst samspillet mellem ledelse og arbejde må gøres til genstand for selvstændig refleksion.

1.1.2. Teoretisk udgangspunkt

De nye produktionskoncepters overordnede antagelser om udviklingen i virksomhederne er illustreret grafisk i figur 1. Disse antagelser er samtidig udgangspunktet for afhandlingen, idet dens overordnede formål er at afprøve nogle af de nye produktionskoncepters antagelser om udviklingen i ledelsesformer og arbejdsorganisation.

Modellen illustrerer en forholdsvis enkel opfattelse af samspillet mellem omverden og organisation. Bestemte krav fra omverdenen omsættes til bestemte måder at organisere virksomheden på. Modellen antager således, at der er et forholdsvis entydigt forhold mellem omverdensimpulser og virksomheders organisatoriske respons. Men er relationen mellem omverden og virksomhed så enstrengt, som modellen antyder?

Figur 1.1.
De nye produktionskoncepters opfattelse af virksomhedernes udvikling.



Det handler dybest set om, hvordan forandringsprocesser begri-
bes: Hvordan reagerer virksomheder på omverdensimpulser? Og
hvilke typer impulser reagerer virksomheden på? Hvordan trans-
formeres og implementeres ledelsens ideer og strategier til konkret
arbejdsorganisation? Hvilke processer og aktører påvirker forand-
ringsprocessen?

I afhandlingen diskuteres forskellige organisationsteoretiske op-
fattelser af disse spørgsmål. Sigtet er at udvikle en analysemodel,
der kan anvendes som overordnet forståelsesramme for, hvordan
impulser fra omverdenen omsættes til nye organisationsformer i
virksomheden, og dermed for hvordan de nye produktionskon-
cepter må forventes at blive implementeret.

1.2. Spørgsmål og problemstillinger

1.2.1. *Fleksible ledelsesformer*

Som indledningsvis nævnt beskriver de nye produktionskoncep-
ter, hvordan ledelsesformen bevæger sig i retning af decentralise-
ring, målstyring osv. Antagelsen om, at virksomheder generelt
bevæger sig henimod mere fleksible ledelsesformer, hviler imid-
lertid på et – set fra et forskningsmæssigt synspunkt – temmelig
spinkelt empirisk grundlag.

Der er lavet casestudier, der belyser udviklingsforsøg i virksomheder, der verserer en del såkaldt "anekdotisk viden" om nogle få store virksomheder, der angiveligt har gennemgået store forandringer. Men der er fortsat, nationalt som internationalt, kun sparsomme videnskabelige dokumentationer af, hvor udbredt de fleksible ledelsesformer egentlig er.

I Danmark findes ikke nogen undersøgelser af udbredelsen af nye ledelsesformer i offentlige og private virksomheder. Der er med andre ord et stort behov for at få belyst, om de nye ledelsesformer er enkeltstående tilfælde, eller om der er tale om et udbredt fænomen.

I et mere dynamisk perspektiv er det tillige relevant at søge at indkredse, hvilke forhold der bidrager til udbredelsen af de nye ledelsesformer for dermed også at få et indtryk af, under hvilke betingelser de fleksible ledelsesformer kan forventes at blive (mere) udbredt. De nye produktionskoncepter giver forskellige bud på, hvilke forhold der fremmer fleksible ledelsesformer, sådan som det også fremgår af figur 1. Omkring ledelsesformerne er problemstillingen således dobbelt:

- a) *I hvilket omfang er fleksible ledelsesformer udbredt, og b) hvilke forhold fremmer fleksible ledelsesformer?*

1.2.2. Flexibelt arbejde

Hvad angår arbejdets udvikling, er det som indledningsvis nævnt en udbredt opfattelse, at arbejdet generelt udvikler sig i retning af øget selvbestemmelse og faglige og personlige udfordringer. Det er imidlertid ikke forskningsmæssigt belyst, i hvilket omfang dette *fleksible arbejde* faktisk er blevet mere udbredt. Ej heller foreligger der særlig meget viden om, i hvilket omfang det fleksible arbejde i realiteten er til gavn for de ansatte.

I Skandinavien har der, sideløbende med debatten om de nye organisationsformer, kørt en debat om "det udviklende arbejde" – oprindeligt tematiseret af fagbevægelsen som en strategi for et bedre og sundere arbejde. Umiddelbart synes der da også at være en vis overensstemmelse mellem dét, der angiveligt er arbejdsgivernes behov for fleksible, motiverede og veluddannede ansatte, og dét der angiveligt er de ansattes behov for et varieret arbejde med gode faglige og personlige udviklingsmuligheder. Win-win-scenariet synes umiddelbart velbegrunderet.

Men også her gælder det, at der kun foreligger sparsom forskningsbaseret viden om, hvorvidt der er denne overensstemmelse. Der er med andre ord et behov for at få afklaret, om det (arbejdsgiverinitierede) fleksible arbejde også er et (i et lønmodtagerperspektiv) udviklende arbejde. Afhandlingen vil således belyse:

- a) *I hvilket omfang er det fleksible arbejde udbredt?*
- b) *Er det fleksible arbejde et udviklende arbejde?*

Det er karakteristisk, at når der tales om de nye produktionskoncepter og konsekvenserne for de ansatte, forudsættes lønmodtagere at være en forholdsvis ensartet gruppe. I det omfang, der diskuteres forskelle, er det som oftest forskelle i uddannelsesniveau og placering i stillingshierarkiet altså groft sagt forskelle, der skyldes arbejdsdelingen mellem håndens og åndens arbejde.

Der er imidlertid en anden arbejdsdeling, der giver sig udslag i mindst lige så markante forskelle i arbejdsvilkår, nemlig kønsarbejdsdelingen. Det er veldokumenteret, at arbejdsmarkedet er horisontalt og vertikalt kønsopdelt. De fleste job er forbeholdt det ene eller det andet køn, og jo højere op i stillingshierarkiet man kommer, jo mindre bliver andelen af kvinder. Kvinders løn er ca. 3/4 af mændenes, og mænd har generelt flere karriere- og udviklingsmuligheder end kvinder. Sådanne systematiske kønsmæssige skævheder på arbejdsmarkedet giver anledning til også at vurdere det fleksible arbejde i et kønsperspektiv:

Hvilken betydning har kønsforskelle i og uden for arbejdslivet for mænds og kvinders adgang til det fleksible arbejde?

1.2.3. Sammenhængen mellem ledelsesformer og arbejdsorganisation

Som omtalt er det en grundantagelse i afhandlingen, at det ikke kan tages for givet, at der er et direkte forhold mellem ledelsesformer og arbejdsorganisation. Den forbindelse må etableres konkret og empirisk. Der er derfor valgt en analysestrategi, hvor udviklingen i ledelsesformer og arbejdsorganisation analyseres hver for sig for derefter at blive relateret til hinanden. Derfor stilles afslutningsvis spørgsmålene:

Giver de fleksible ledelsesformer fleksibelt arbejde? Hvilke andre forhold fremmer det fleksible arbejde?

1.3. Metoder og data

De teorier, der anvendes i afhandlingen, tjener to formål. Organisationsteorier og arbejds sociologiske teorier bidrager til *begrebsudvikling* med henblik på at etablere en forståelsesramme for forandringsprocessernes karakter og indhold, hvor især forholdet mellem ledelsesformer og arbejdsorganisation er centralt.

Hovedformålet med afhandlingen er imidlertid empirisk at teste nogle af de udsagn og antagelser, der kommer til udtryk i de nye produktionskoncepter. Der er således tale om et empirisk projekt, hvor teorierne om de nye produktionskoncepter anvendes som afsæt til at udlede hypoteser om indholdet og udbredelsen af de nye ledelsesformer. Det er dog samtidig en forventning, at de empiriske analyser kan kaste nyt lys på de teoretiske antagelser, og dermed bidrage til en videre begrebs- og perspektivudvikling.

Metodevalget ligger implicit i problemstillingerne. Når det drejer sig om at belyse *udbredelsen*, er det kvantitative metoder, der skal tages i brug. I afhandlingen vil blive anvendt tre forskellige spørgeskemaundersøgelser, der er koblet sammen i et kombineret virksomheds-lønmodtager datasæt:

I 1990 og i 1995 gennemførte Socialforskningsinstituttet i samarbejde med Arbejds miljøinstituttet en spørgeskemaundersøgelse blandt danske lønmodtagere.

De to undersøgelser bygger på data indsamlet ved telefoninterview med simple, tilfældige stikprøver af den samlede befolkning, herunder beskæftigede lønmodtagere. I 1990 deltog ca. 6.000 lønmodtagere svarende til en svarprocent på 90 pct. Disse lønmodtagere fik stillet en lang række spørgsmål om deres arbejdsplads og deres psykiske og fysiske arbejdsmiljø. I 1995 indgik *de samme lønmodtagere* (suppleret med nogle nye grupper af unge og indvandrere). Svarprocenten i 1995 var 80 pct. Også i 1995 blev lønmodtagerne spurgt om en række forhold i deres arbejdsliv og arbejdsmiljø, og en stor del af spørgsmålene havde nøjagtig samme formulering som i 1990.

Lønmodtagerne, der deltog i 1995-undersøgelsen, blev yderligere bedt om at opgive navn og adresse på deres arbejdsplads. Disse arbejdspladser udgør stikprøven til virksomhedsundersøgelsen. Også her er der tale om spørgeskemabaserede telefoninterview.

I alt deltog knap 3.000 virksomheder i undersøgelsen, svarende til en svarprocent på 77 pct. I hver virksomhed blev den øverste personaleansvarlige leder interviewet, i nogle tilfælde blev andre ledelsespersoner inddraget i besvarelsen, fx omkring lønspørgsmål og lignende. Virksomhederne blev spurgt om deres aktiviteter og markedsforhold samt en række personalemæssige og personalepolitiske forhold.

Dette kombinerede datasæt giver mulighed for at kombinere oplysninger om virksomhedernes ledelse og personalepolitik med, hvordan de ansatte oplever deres arbejdsforhold. Det kan belyse, fx i hvilken grad de ansattes arbejdsforhold (ifølge de adspurgte lønmodtagere) påvirkes af personalepolitikken på deres arbejdsplads (ifølge interview med ledelsen på virksomheden).

1.4. Fremgangsmåde

På baggrund af ovenstående overvejelser kan afhandlingens overordnede formål konkretiseres til:

At belyse udbredelsen af fleksible ledelsesformer og fleksibelt arbejde samt at vurdere, i hvilket omfang det fleksible arbejde er et udviklende arbejde.

Der er valgt en fremgangsmåde, hvor dette formål forfølges i tre spor: Et spor der handler om de fleksible ledelsesformer, et andet spor der handler om det fleksible arbejde, og et tredje der handler om samspillet mellem ledelse og arbejde.

Når det gælder udviklingen i ledelsesformerne, fokuseres på to spørgsmål:

*I hvilket omfang er fleksible ledelsesformer udbredt?
Hvilke forhold fremmer fleksible ledelsesformer?*

Når det gælder udviklingen i arbejdet fokuseres på følgende spørgsmål:

*I hvilket omfang er det fleksible arbejde udbredt?
Er det fleksible arbejde et udviklende arbejde?
Har mænd og kvinder forskellig adgang til det fleksible arbejde?*

Og når det gælder samspillet mellem ledelse og arbejde, stilles spørgsmålene:

*Giver de fleksible ledelsesformer fleksibelt arbejde?
Hvilke andre forhold fremmer det fleksible arbejde?*

I forlængelse heraf er afhandlingen delt i 4 dele.

Del 1: Den teoretiske ramme

Del 1 giver den teoretiske ramme for afhandlingen. Efter dette indledende *kapitel 1*, hvor der er redegjort for problemstillinger, metoder mv., etableres i *kapitel 2* en teoretisk forståelsesramme for, hvilke forhold der har betydning for forandringer i virksomheds- og arbejdsorganisation. Her anlægges et organisationsteoretisk perspektiv på "forandringens anatomi", der udledes en række organisationsteoretiske grundantagelser om forandringsprocessers karakter, og der opstilles en analysemodel for samspillet mellem omverdensforhold, ledelse og arbejdsorganisation.

I *kapitel 3* diskuteres de forandringer, der angiveligt sker i virksomhederne i disse år. På baggrund af en gennemgang af en række af de nye produktionskoncepter søges etableret et overblik over, hvori de forventede forandringer i virksomhederne består.

Den ny teknologi spiller en væsentlig rolle i de nye produktionskoncepter, om end det er uklart præcis hvilken. Derfor diskuteres teoretiske og empiriske studier af samspillet mellem teknologi og organisation i *kapitel 4*.

Del 2: Fleksible ledelsesformer

I del 2 anlægges et virksomhedsperspektiv, idet der her fokuseres på ledelsesformerne. *Kapitel 5* præsenterer og diskuterer andre empiriske undersøgelser af de nye organisationsformers udbredelse. I *kapitel 6* udvikles på baggrund af de foregående kapitler en række hypoteser om samspillet mellem omverden og ledelsesformer, samspillet mellem forretningsstrategiske satsninger og ledelsesformer samt samspillet mellem teknologi og ledelsesformer. Endvidere gøres nogle metodiske overvejelser, og centrale begreber operationaliseres med henblik på empirisk analyse.

I *kapitel 7, 8 og 9* gennemføres empiriske analyser af udbredelsen af nye ledelsesformer, samt af hvilke faktorer der fremmer fleksible ledelsesformer.

Del 3: Fleksibelt arbejde

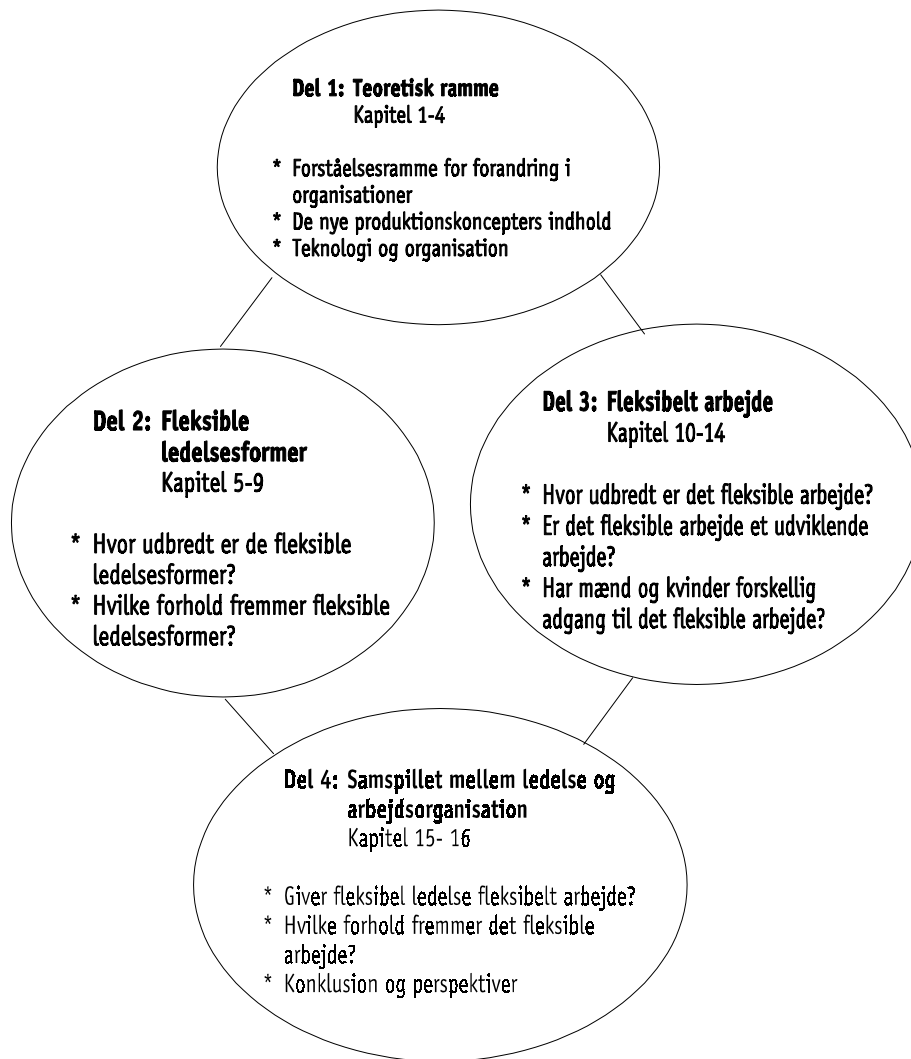
I del 3 skiftes fokus til et lønmodtagerperspektiv, idet der nu fokuseres på udviklingen i de ansattes arbejdsforhold. I *kapitel 10* diskuteres arbejdets udvikling i retning af det fleksible arbejde, og begrebet relateres til diskussionerne om det udviklende arbejde. I *kapitel 11* anlægges et kønsperspektiv på arbejdets udvikling med det formål at indkredse, hvilken betydning kønsuligheder på og uden for arbejdspladsen har for mænds og kvinders adgang til det fleksible arbejde. I *kapitel 12* udvikles hypoteser om det fleksible arbejde og begrebet operationaliseres. I *kapitel 13 og 14* gennemføres empiriske analyser af hhv. det fleksible arbejdes udbredelse og psykisk sundhed (kapitel 13) og det fleksible arbejde i et kønsperspektiv (kapitel 14).

Del 4: Fleksibelt arbejde i fleksible virksomheder?

Del 4 er den afsluttende del, hvor virksomheds- og lønmodtagerperspektivet søges koblet. I *kapitel 15* gennemføres empiriske analyser, hvor virksomhedssurveyen og lønmodtagersurveyene kobles sammen, idet det belyses, i hvilket omfang der er en sammenhæng mellem ledelsesformer og arbejdsorganisation. *Kapitel 16* giver afhandlingens samlede konklusion og der præsenteres nogle tværgående teoretiske og praktiske perspektiver. Afhandlingens problemstillinger, spørgsmål og fremgangsmåde fremgår af nedenstående oversigt.

Figur 1.2.

Oversigt over afhandlingens problemstillinger, spørgsmål og fremgangsmåde.



Del 1
Den teoretiske ramme



Forandringens anatomi

Baggrunden for udviklingen af nye, fleksible organisationsformer antages som oftest at være ændrede markedsbetingelser. Globaliseringen og deraf følgende øget konkurrencepres, den teknologiske udvikling samt krav om øget kundetilpasning, fremhæves som væsentlige katalysatorer for udviklingen af nye organisationsformer. (Navrbjerg, 1999; Lewin & Stephens, 1995).

Ræsonnementet er, at ændringer i virksomhedernes omgivelser presser virksomhederne til nye forretningsstrategier, hvilket igen fører til nye måder at lede og organisere arbejdet på. Spørgsmålet er imidlertid, om relationerne mellem omgivelser og virksomhed samt mellem produktion, ledelse og arbejdsorganisation er så enlydige, som et sådant ræsonnement antyder.

I det følgende fokuseres på selve forandringsprocessen, idet to hovedspørgsmål søges besvaret:

- Hvordan reagerer virksomheder på eksterne stimuli?
- Hvilke forhold har indflydelse på implementering af forandringer i virksomhederne?

Formålet med den følgende gennemgang er således at introducere nogle centrale organisationsteoretiske begreber, der kan bidrage til en forståelsesramme for forholdet mellem omverden og organisation samt implementeringen af forandringer.

Et "klassisk" studie i den henseende er Mintzbergs strukturelle teori om forholdet mellem omverden og organisationsstruktur. Selvom denne teori egentlig ikke kan siges at være en teori om *forandring* af organisationer – der er i realiteten tale om en temmelig statisk teori – er den en repræsentant for en ganske udbredt opfattelse af, hvordan virksomheders organisering afspejler (eller bør afspejle) bestemte omverdensbetingelser.

Strategisk kontingensteori og den behaviouralistiske beslutningsteori modificerer og nuancerer forholdet mellem omverden og organisation, og fører os samtidig længere ind i beslutningsstrukturen i virksomheder med nogle begreber til forståelse af forandringsprocessernes politiske karakter.

Især ny-institutionalisterne har sat fokus på “ideers rejse gennem virksomheder”, idet de interesserer sig for, hvordan ideer og organisationsformer spredes fra organisation til organisation.

Hvor ny-institutionalisterne sætter fokus på, hvorfor virksomheder konvergerer i organisationsform, sætter de økologiske organisationsteorier fokus på organisationers modstand mod at forandre sig – den strukturelle inerti. Disse to tilgange repræsenterer tillige teorier om forandring på et aggregeret niveau, dvs. hvordan forandring spredes eller ikke spredes mellem organisationer.

2.1. Organisationsteoretiske perspektiver på forandring

2.1.1. Hvad er “forandring”?

På en måde er dét at forandre sig en del af enhver virksomheds daglige rutine. For at virksomheden overhovedet kan gennemføre sine aktiviteter er det helt essentielt, at den formår til stadighed at observere og reagere på impulser fra konkurrenter, leverandører og kunder. Som March anfører: *“..most change in organizations results neither from extraordinary organizational processes or forces, nor from uncommon imagination, persistence or skill, but from relatively stable routine processes that relate organizations to their environments. Change take place because most of the time most people do about what they are supposed to do; that is they are intelligently attentive to their environments and their jobs.”* (March, 1981, p. 564).

Alligevel må man sige, at nogle forandringer er mere radikale end andre. Meyer et al. (1995) skelner mellem kontinuerlige eller *adaptive* forandringer og diskontinuerlige eller *metamorfiske* forandringer. De adaptive forandringer er de “små” forandringer, der løbende sker i enhver organisation, dvs. forandringer der opstår i en grundliggende stabil struktur, uden at selve strukturen ændres. De metamorfiske forandringer er de radikale forandringer, som griber ind i organisationens grundliggende strukturer og forvandler organisationen.

Det kan i praksis være vanskeligt at skelne mellem metamorfiske og adaptive forandringer. Relativt små forandringer kan måske ændre ved grundliggende strukturer i virksomheden, mens tilsyneladende radikale forandringer viser sig at være krusninger på overfladen. Det væsentlige er nok at være opmærksom på, at de radikale forandringer altid må ses i relation til virksomhedens generelle tilpasningskapacitet. Den måde, hvorpå virksomheder

dagligt håndterer omverdenens krav, er så at sige den optik, hvorigennem store forandringer skal sies.

2.1.2. Kontingensteori

Kontingensteoriene – især i de tidligste formuleringer – betragter relationen mellem virksomhed og omverden som en forholdsvis simpel entydig relation. Ifølge denne tilgang er en virksomheds evne til at overleve afhængig af dens evne til at designe organisationen i overensstemmelse med de givne omverdensbetingelser. Jo mere komplekse og turbulente omgivelserne er, jo mere kompleks må organisationsstrukturen være (Lawrence & Lorsch, 1967). Også interne faktorer har dog betydning for, hvilket organisationsdesign der er optimalt, eksempelvis faktorer som virksomhedens størrelse, produktdifferentiering, opgavernes indbyrdes afhængighed og ikke mindst teknologi (Woodward, 1965; Perrow, 1967; Thompson, 1967).

Tankegangen er altså, at virksomheder formes og forandres som følge af, at impulser udefra betinger en passende organisatorisk respons. Deri ligger videre en opfattelse af, at man på baggrund af viden om virksomhedens omverdensbetingelser, i realiteten kan deducere sig frem til adækvate organisationsstrukturer.

Henry Mintzberg repræsenterer en sådan opfattelse. Organisationsstrukturer ses som bestemte konfigurationer af for det første en række uafhængige variable, for det andet nogle interne koordineringsmekanismer og for det tredje nogle designparametre. De uafhængige variable er virksomhedens størrelse, alder, tekniske system og forskellige omverdensbetingelser. Til disse klassiske kontingensvariable føjer Mintzberg “magt i organisationen” (herunder “mode”) som uafhængige variable (Mintzberg, 1979).

Hvad omgivelserne angår, kan de være:

- 1) Forudsigelige (stabile) – uforudsigelige (dynamiske)
- 2) simple – komplekse
- 3) integrerede – forskelligartede og
- 4) venlige – fjendtlige

Mintzberg identificerer da 5 idealtypiske organisationsformer:

Den simple struktur er kendetegnet ved en centraliseret, men organisk og ikke-bureaukratisk struktur. Der er typisk tale om en

ung, lille virksomhed med et lavt teknologisk niveau og omgivelser, kendetegnet ved uforudsigelighed og måske fjendtlighed.

Maskinbureaukratiet er kendetegnet ved formaliserede, standardiserede og regelstyrede arbejdsprocesser, samt en centraliseret og hierarkisk beslutningsstruktur. Der er typisk tale om gamle, store virksomheder i stabile og simple omgivelser.

Fagbureaukratiet er kendetegnet ved stærk jobspecialisering og komplekse arbejdsprocesser, men også en standardisering af færdigheder gennem uddannelse og træning. Kernegruppen er professionelle specialister med en høj grad af autonomi i arbejdet, og beslutningsstrukturen er decentraliseret. Omgivelserne er stabile, men komplekse.

Den divisionaliserede form er kendetegnet ved at være opdelt i selvstændige divisioner, – “virksomheder i virksomheden” – med begrænset vertikal decentralisering. Markedet er typisk forskelligartet, og der er som oftest tale om store, gamle virksomheder.

Adhocratiet er en organisk, fleksibel organisationsform med stærk jobspecialisering, og skiftende organisatoriske strukturer i form af adhoc-grupper, der opstår på baggrund af aktuelle behov. Kernegrupperne er højtuddannede specialister. Der er typisk tale om komplekse, uforudsigelige og forskelligartede omgivelser og ofte også sofistikerede, tekniske systemer.

Som det fremgår, antager Mintzberg, at jo mere uforudsigelige omgivelserne er, jo mere fleksible må også organisationsstrukturene være. Relationen mellem omgivelser og organisationer er entydig – organisationsformer ses som funktionelle, rationelle “svar” på særlige omverdens- og produktionsbetingelser.

Mintzberg er dog en af de mere nuancerede repræsentanter for kontingens-tilgangen. Han opererer således med både magt og “mode” som uafhængige variable, der påvirker organisationsformerne. Ligeledes gør han sig nogle overvejelser over, hvad der sker, når omgivelserne skifter, og organisationer i overensstemmelse hermed må ændre sig sådan, at strukturerne i højere grad passer til den nye situation.

Men der er fortsat tale om en noget mekanisk opfattelse af forandringer, og der er fortsat tale om en ensidig determinans-rela-

tion fra omgivelserne til organisationen. Selvom Mintzberg er opmærksom på, at der kan være magtkampe mellem forskellige grupper i virksomhederne, og at disse magtkampe kan trække organisationsformen i forskellige retninger, ændrer det ikke ved den grundlæggende, mekaniske forståelse.

Mintzbergs teori har dog en ubestridelig heuristisk værdi. De forskellige organisationsformer er, selvom de er idealtyper, empirisk let genkendelige. Samtidig repræsenterer han en opfattelse af forholdet mellem omgivelser og organisation, som kan genfindes i mange opfattelser af markedsforholdenes betydning for virksomhedernes udvikling.

2.1.3. Strategisk kontingensteori

De strategiske kontingensteorier tager tillige udgangspunkt i en antagelse om, at organisationer tilpasser sig givne omverdensbetingelser, men påpeger, at der er tale om en meget mere kompleks relation mellem organisation og omverden. Betydningen, af de *strategiske valg* virksomheder træffer, understreges, og der fokuseres på, hvordan disse valg interagerer med omgivelserne.

For det første vælger virksomheder, hvilke produktmarkeder de vil operere på, hvilke leverandører de vil samarbejde med, og hvilke kundesegmenter de vil satse på (Child, 1972). Ofte træffes disse beslutninger explicit med det sigte at minimere usikre og turbulente omverdensbetingelser. Eksempelvis kan en virksomhed, der er udsat for store sæsonsvingninger søge at minimere disse ved at udvide produktsortimentet med mindre sæsonbetonede produkter, og ved at få kunder og leverandører til at handle mere langsigtet osv.

For det andet er virksomheder bundet sammen i et konkurrentnetværk, hvor den ene virksomheds handlinger bliver den anden virksomheds "omverden". En virksomhed kan dermed til en vis grad kontrollere sine omgivelser ved at forme og påvirke konkurrenternes handlinger (March, 1981).

Ved at lægge vægten på strategiske valg henleder den strategiske kontingens-tilgang opmærksomheden på de virksomhedsinterne beslutningsprocesser, der bearbejder impulser udefra. Child lægger tillige vægt på disse processers politiske karakter: *..when incorporating strategic choice in a theory of organizations, one is recognizing the operation of an essentially political process in which*

constraints and opportunities are functions of the power exercised by decisionmakers in the light of ideological values” (Child, 1972, p. 16).

Som følge heraf må man se en virksomhed som et magt- og konfliktfelt, hvor forskellige grupper har forskellige interesser. Child taler om en dominerende koalition, som en gruppe af beslutningstagere, der over en periode, kollektivt har magten i virksomheden. Denne koalition er ikke nødvendigvis sammenfaldende med de formelle beslutningstagere.

At der er en dominerende koalition betyder ikke, at andre aktører ikke har indflydelse på beslutningsprocessen. De ikke-dominerende aktører har forskellige muligheder for at påvirke den dominerende koalition gennem fx, hvilke informationer der skal tilflyde koalitionens, eller hvordan beslutningerne konkret følges ud i livet. Den måde, virksomheder håndterer forandringer og eksterne impulser på, er således ikke blot et spørgsmål om, hvad der er den mest hensigtsmæssige strategi, men nok så meget et spørgsmål om den dominerende koalitions aktuelle interesser, og hvilken grad af opbakning den har.

2.1.4. Beslutningsprocesser i virksomheder

Virksomhedsinterne beslutningsprocessers politiske karakter er tillige udgangspunktet for Cyert & March' forsøg på at opstille en generel teori om virksomheders adfærd som et modspil til den dominerende, rationelle, økonomiske tænkning. (Cyert & March, 1963)

I neoklassisk økonomisk teori betragtes organisationer som enhedsaktører, der reagerer rationelt (nytteoptimerende) på forandringer. De bagvedliggende antagelser om virksomheders beslutningsgrundlag er, at virksomheder har fuldt overblik over a) alle alternative løsningsmodeller, b) konsekvenser af alle alternative løsningsmodeller, c) en konsistent, hierarkisk præferencestruktur, som gør det muligt at vælge mellem forskellige løsninger og endelig d) beslutningsprocedurer, der giver beslutningstagere klare retningslinjer for, hvordan de træffer den rigtige beslutning.

Denne rationelle tilgang til beslutningsprocesser i organisationer er blevet anfægtet og modificeret fra mange sider. Først og fremmest er det i dag en udbredt opfattelse, at i det omfang man kan tale om en rationel adfærd, er der tale om *begrænset* rationalitet.

“From a phenomenological viewpoint we can only speak of rationality relative to a frame of reference; and this frame of reference will be determined by the limitations of the rational man's knowledge” (March & Simon, 1993, p. 159). Aktører i organisationer handler nok rationelt, men på et begrænset grundlag, med ufuldstændige oplysninger, og mangelfuld viden om konsekvenserne af deres handlinger.

Cyert & March (1963) tager tillige udgangspunkt i en kritik af *rational choice* tilgangen i deres forsøg på at opstille en teori, der i højere grad reflekterer virksomheders faktiske adfærd. Eller som March senere udtrykte det: *“The behavioral theory of the firm developed by Cyert & March (1963) was an effort to...introduce greater process realism into economic theories of business firms”* (March & Sevon, 1988).

De udviklede således en række begreber, der skulle ses som et korrektiv til den dominerende økonomisk-inspirerede opfattelse af, hvad der styrer beslutningsprocesser i virksomheder. Især er deres overvejelser omkring *konfliktløsning, eliminerings af usikkerhed samt læring i organisationer* særdeles relevante for forståelsen af beslutnings- (og forandrings)processer.

Skinløsning af konflikter

Cyert & March tager, ligesom Child, udgangspunkt i, at en virksomhed ikke kan betragtes som en enhedsaktør. En virksomhed består af mange aktører med forskellige og ofte modstridende mål. Hvad mere er, der er tale om latente konflikter, som overvindes gennem det, de kalder *skinløsning af konflikter*. Konflikter løses egentlig ikke – i stedet skubbes de rundt i virksomheden og spredes gennem forskellige problemløsningsteknikker.

En problemløsningsteknik består i at uddelegere problemer og konflikter. I en traditionelt organiseret virksomhed er beslutninger om forskellige processer lagt ud til de respektive afdelinger – salgsafdelingen træffer beslutninger om salg, produktionsafdelingen om produktion osv. Alene denne uddelegering reducerer komplekse problemstillinger til forholdsvis simple overskuelige problemer. Om det overordnede problem i realiteten løses vil da afhænge af, hvor indbyrdes konsistente de forskellige afdelingers løsninger er.

En anden problemsøsningssteknik består i *“satisficing”*: Virksomheder træffer sjældent beslutninger og vælger løsninger, der er *optimale*, men nøjes ofte med *acceptable* eller tilfredsstillende løsninger.¹⁾ En søgen efter løsning på et problem stopper, så såre man støder ind i en, der lige akkurat opfylder de minimale krav til problemets løsning.

Videre understøttes en skinløsning af konflikter og modsætningsfyldtheder ved sekventiel opmærksomhed, eller med andre ord ved at man tager sig af et problem ad gangen. *“Just as the political organization is likely to resolve conflicting pressures to “go left” and “go right” by first doing one and then the other, the business firm is likely to resolve conflicting pressures to “smooth production” and “satisfy customers” by first doing one and then the other. The resulting time buffer between goals permits the organization to solve one problem at a time, attending to one goal at a time”* (Cyert & March, 1963, p. 118).

Eliminering af usikkerhed

Virksomheder må som oftest leve med turbulente og usikre markedsforhold. Inden for organisationsteorien tages det ofte for givet, at virksomheder forsøger at tilpasse sig disse usikre og turbulente omgivelser ved at blive bedre til at registrere og reagere hensigtsmæssigt på forandringer i omgivelserne (jf. fx det Mintzbergske perspektiv).

Cyert & March mener imidlertid, at frem for at søge at tilpasse sig usikkerheden vil virksomheder søge at undgå usikkerheden. Hvordan? Ud over at søge at påvirke og skabe omgivelserne²⁾ – sådan som tidligere beskrevet – søger virksomheder at begrænse usikkerheden ved primært at søge kortsigtede løsninger, frem for at udvikle langsigtede strategier. Her og nu-problemer kræver løsninger med udgangspunkt i de forhåndenværende søm. Langsigtede strategier kræver overvejelser over uforudsigelige udviklingstræk i omgivelserne og forhøjer dermed usikkerhedsfaktoren. *“In short they achieve a reasonably manageable decision situation by avoiding plans where plans depend on predictions of uncertain*

1) Satisficing beskrives nærmere, blandt andet i March & Simon, 1993.

2) Cyert & March kalder det “forhandlede omgivelser”, op cit., p. 119.

future events, and by emphasizing planning where the plans can be made self-confirming through some control device” (op.cit., p. 119).

Dette er en væsentlig pointe. I megen litteratur om forandringsprocesser i virksomheder antages det således ofte implicit, at når virksomheder agerer kortsigtet, er der tale om en “brist” – en manglende kompetence til at tænke strategisk i forhold til virksomhedens livsbetingelser og en manglende træning i at tænke langsigtet. Hvad Cyert & March her siger er, at der ikke er tale om en brist, men om en (mere eller mindre bevidst) strategi med henblik på at undgå at skulle tage bestik af en omverden, som i bund og grund er uforudsigelig. At søge at få virksomheder til at tænke mere langsigtet, er således i realiteten at gribe ind i deres håndtering af en turbulent verden.

Organisatorisk læring

Virksomheders tilpasning til omgivelserne er en (lvs)lang læreproces. En virksomhed lærer, at være opmærksom på nogle signaler fra omverdenen og ignorere andre, de lærer, at nogle problemer kræver en løsning, mens man kan lade andre ligge osv. Denne læreproces aflejres som nogle “spor”, som virksomheden vil følge. De mål, virksomheden sætter sig, vil være et resultat af tidligere mål, tidligere erfaringer og erfaringer fra sammenlignelige organisationers tidligere adfærd.

Virksomheders søgen efter ny viden eller nye løsninger er som hovedregel motiveret af et konkret problem. Videre er vidensøgningen selektiv i den forstand, at den er rettet mod at søge det konkrete problem løst, jf. også de acceptable frem for optimale løsninger.

Ud over at denne form for vidensøgning altså er motiveret af et konkret problem, er det karakteristisk, at den baserer sig på forholdsvis simple antagelser om kausalitet. Der tages udgangspunkt i problemets symptomer, og der søges efter de mest nærliggende løsninger.

Søgningen er tillige forudindtaget (biased). Virksomheden søger viden med udgangspunkt i de aktuelle problemløseres konkrete forestillingsverden, som igen er et resultat af deres socialisering og uddannelse. Den er styret af virksomhedens forventninger til, hvilke typer løsninger der overhovedet er realistiske, og den af-

spejler de uløste konflikter, der måtte være omkring problemets årsag og virkning.

Både Child og Cyert & March understreger virksomheders politiske natur. Virksomheder består af modsætningsfyldte interesser, latente konflikter og politiske koalitioner, der kæmper for magt og indflydelse. Forretningsstrategier og nye ideer er løbende til formel eller uformel forhandling og sanktioneres af forskellige grupper, der alle søger at sætte deres fingeraftryk. Hvor Cyert & March hovedsagelig fokuserer på forskellige ledelseslag og deres indbyrdes interessekampe, påpeger Child, at også menige medarbejdere har indflydelse på formuleringen af og navnlig implementeringen af ledelsesstrategier.

2.1.5. Institutionel isomorfisme

Den nyinstitutionelle tilgang lægger tillige vægt på, virksomheders politiske og ideologiske karakter, men fokuserer i højere grad på forholdet mellem virksomhed og omverden.

Nyinstitutionalisterne lægger vægt på, at virksomheder ikke udelukkende tilpasser sig "tekniske" omverdensbetingelser som markedsforhold, kundekrav etc., men at organisatoriske forandringer i allerhøjeste grad skyldes behovet for at tilpasse sig de institutionelle omgivelser, dvs. "*cognitive, normative and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behaviour*" (Scott, 1995, p. 33).

Virksomheder konkurrerer ikke blot om markeder og kunder, men også om politisk magt og legitimitet. Virksomheder må derfor ikke blot være forretningsmæssigt ferme, men også signalere troværdighed og ansvarlighed (Meyer & Rowan, 1977). Ifølge nyinstitutionalisterne er der tale om en proces, hvor virksomheder i stigende grad må tænke sig selv ind i en institutionel kontekst frem for udelukkende at fokusere på økonomisk-tekniske rationaler.

Videre tillægges organisationer en naturlig tilbøjelighed til konvergens, hvad angår form og struktur. Troværdighed og ansvarlighed går ikke godt i spænd med det outrerede, eller det uortodokse. Det handler om at positionere sig centralt i det institutionelle felt og ramme alment accepterede normer for social adfærd. En konsekvens heraf er, at: "*structural change in organizations seems less and less driven by competition or by the need for efficiency.*"

Instead, we will contend, bureaucratization and other forms of organizational change occur as the result of processes that make organizations more similar without necessarily making them more efficient” (DiMaggio & Powell, 1983, p. 147).

“*Institutionel isomorfisme*” kalder de denne konvergensproces (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983), nærmere bestemt tales om tre former for isomorfisme:

Tvangsmæssig isomorfisme dækker over de formelle som uformelle pres for forandring en virksomhed kan være udsat for. Det kan være store virksomheder, der tvinger (truer, overtaler) leverandørvirksomheder til en bestemt håndtering af produktionen eller bestemte kvalitetsstandarder. Eller det kan i bredere forstand være det omgivende samfund, der forlanger etisk produktion, dyrevelfærd etc.

Mimetisk isomorfisme opmuntres af turbulente og usikre omgivelser. Når markeder konstant er i bevægelse, den teknologiske udvikling er uforståelig, konkurrencen er uforudsigelig mv., så kan det sikreste være at gøre som de andre. Så hvis virksomhed x synes at have stor succes med sin spaghettiorganisation, kan virksomhed y føle sig fristet til at indføre lignende organisationsforandringer, ikke ud fra rationelle økonomiske overvejelser, men alene fordi virksomhed x har succes.

Normativ isomorfisme henviser til den institutionalisering af normer der sker gennem professionalisering. I og med at virksomhedsledelse i stigende grad professionaliseres og selvstændiggøres, fremelskes bestemte faglige normer og opfattelser af “best practice” formidlet gennem uddannelsesinstitutioner, foreninger og uformelle sammenslutninger.

Uanset hvilke former for isomorfisme der er i spil, er pointen, at de fungerer uden nogen form for dokumentation for, om de aktuelle tilpasninger og forandringer bidrager til effektivitet og profitabilitet i en traditionel, rationel forstand. En virksomhed må således forfølge to overordnede, parallelle mål: For det første det traditionelle mål, profitmaksimering, der fordrer en teknisk rationelt begrundet organisering og koordinering af produktionen. Og for det andet legitimitet, der fordrer en tilpasning til institutionelle myter og normer.

Det kan let føre til interne konflikter og diskrepanser. De handlinger, der er legitime i forhold til en effektiv produktion, kan være i modstrid med de handlinger, der er nødvendige for at opretholde legitimitet. Virksomheder vil da søge at beskytte deres tekniske kerne ved at isolere handlinger, der er begrundet i institutionel tilpasning til perifere funktioner/dele af virksomheden. Der sker således en "afkobling", hvor der lægges afstand mellem de to typer af målopfyldelse. "*Thus decoupling enables organizations to maintain standardized, legitimating, formal structures while their activities vary in response to practical considerations. The organizations in one industry tend to be similar in formal structure – reflecting their common institutional origins – but may show much diversity in actual practice*" (Meyer & Rowan, 1977, p. 357).

Den institutionelle teori skelner mellem tekniske og institutionelle omgivelser er ikke uproblematisk. Spørgsmålet er således, om det overhovedet er muligt at skelne mellem handlinger, der er begrundet teknisk-rationelt, og handlinger der har karakter af institutionel isomorfisme? Det fordrer en forestilling om, at der findes sociale rum fritaget for institutionalisering, eller at institutionalisering er som en flodbølge, der oversvømmer en rationel socialitet, som "allerede er". Men selv de mest profitmaksimerende effektiviseringer eller tilsyneladende mest rationelle produktionsorganiseringer er altid født ind i en socio-kulturel kontekst, hvor én type beslutninger er legitime, mens en anden ikke er.

Det væsentligste ved den institutionelle tilgang i denne sammenhæng er to pointer: For det første understregningen af at en virksomheds handlinger altid må ses i lyset af aktuelt gældende normer og kulturer, og at ideologisk og kulturel legitimitet er mindst lige så essentielle styringsmål som profitmaksimering.

For det andet at organisatoriske ændringer, der er et resultat af en sådan institutionel tilpasning, ofte vil være kendetegnet ved en *løskobling* til organisationens kerneaktiviteter.

2.1.6. Strukturel inerti

Beskyttelsen af kerneaktiviteterne mod forandringer gennem løskobling og virksomheders søgen efter legitimitet, er også udgangspunktet for de *økologiske* organisationsteorier. Men den lære der drager heraf, går i en noget anden retning. Ifølge økologerne forandrer organisationer sig egentlig ikke, og i hvert fald overlever de ikke, hvis de forsøger!

Økologerne lader sig inspirere af biologien³⁾, og ser organisatoriske forandringer som en kontinuert cyklus bestående af variation, selektion og bevarelse. Tankegangen bag er, at virksomheder kun i begrænset omfang er i stand til at tilpasse sig turbulens i omverdensbetingelser. Først skal virksomheden registrere og analysere, hvilke forandringer der har betydning, og hvilke der ikke har. Derefter skal der foretages en analyse af de adækvate handlinger, og der skal vælges en strategi, og endelig skal denne strategi implementeres. På dette tidspunkt har verden forlængst forandret sig igen. Det er således et spørgsmål om timing. *“Learning and adjusting structure enhance the chance of survival only if the speed of response is commensurate with the temporal patterns of relevant environments”* (Hannan & Freeman, 1989, p. 70).

Denne resistens over for forandringer betegner Hannan & Freeman (1977, 1989) *strukturel inerti*, og den understøttes af såvel interne som eksterne faktorer. Hvad de interne angår, sætter for det første virksomhedens tidligere investeringer i lokaler, udstyr og personale med bestemte kvalifikationer indlysende grænser for, hvor omfattende forandringer der kan foretages. For det andet er beslutningstagernes adgang til informationer begrænset til en brøkdel af, hvad det kunne være relevant at vide om aktiviteter i virksomheden. For det tredje bidrager interne, politiske alliancer og stridigheder til den strukturelle inerti. Enhver forandring vil forstyrre det politiske equilibrium, der er etableret i virksomheden. De aktører i virksomheden, der påvirkes mest af forandringerne, vil direkte eller indirekte modsætte sig. Endelig for det fjerde understøttes strukturel inerti af virksomhedens historie. Når en virksomhed har etableret sine rutiner, sin måde at producere på, sin arbejdsdeling etc., er omkostningerne ved at forandre sig betragteligt.

De eksterne forhold, der understøtter strukturel inerti, er for det første finansielle og lovgivningsmæssige barrierer for virksomheders handlinger. For det andet er de informationskanaler, der benyttes til at orientere sig om forhold i omverdenen, ikke nødvendigvis de kanaler der tilbyder den mest relevante information.

3) Der er dog mere tale om et “lån” af sproget, end et egentligt videnskabs- og erkendelsesteoretisk fællesskab, jf. Hannan & Freeman, 1989, kapitel 2.

Alt dette betyder, at den enkelte virksomhed kun i begrænset omfang kan forandre sig. Det er i den forbindelse vigtigt at understrege inertiens *relative* karakter. *“Claiming that organizational structures are subject to strong inertial forces is not the same as claiming that organizations never change. Rather, it means that organizations respond relatively slowly to the occurrence of threats and opportunities in their environments...In particular, structures of organizations have high inertia when the speed of reorganization is much lower than the rate at which environmental conditions change”* (Hannan & Freeman, 1989, p. 70).

I følge Hannan & Freeman kan virksomhedernes forandringskapacitet altså sjældent holde trit med forandringer i omverdenen. De påpeger dog også, at der kan være store forskelle på, hvor turbulente omgivelserne er for forskellige populationer, fx fra branche til branche. I meget stabile brancher, hvor teknologien udvikler sig forholdsvis langsomt, og der i øvrigt ikke sker de store erhvervsstrukturelle ændringer, vil virksomheder således have større chancer for succesfuldt at tilpasse sig forandringer.

Generelt er det dog økologernes opfattelse, at det i realiteten er de mest træge virksomheder, der har det største overlevelsespotentiale. De trækker også i den forbindelse på det institutionelle argument omkring virksomheders stræben efter legitimitet og troværdighed. For netop de kræfter, der giver troværdighed og ansvarlighed, er de selvsamme som understøtter den strukturelle inertie. En troværdig og ansvarlig fremtræden indebærer blandt andet, at virksomheden er i stand til, til stadighed at reproducere sin struktur gennem standardiserede rutiner osv. Så i realiteten er det sådan, at *“the very factors that make a system reproducible make it resistant to change”* (Hannan & Freeman, 1984, p. 154).

Samtidig er virksomheder, der er midt i en forandringsproces, sårbare. Det er omkostningsfyldt og tidskrævende at gennemføre større forandringer, og imens kan nye konkurrenter, der organisatorisk er rundet af de nye tider, overtage scenen. Hannan & Freeman er i den forbindelse stærkt inspireret af Stinchcombes klassiske studie fra 1965, der viste, at organisationer er kendetegnet ved et bestemt “blueprint”, som blandt andet består af de normer, værdier og typiske organisationsstrukturer, der hersker på det tidspunkt, organisationen opstår. Pointen er, at organisationer ikke kan ændre grundlæggende ved dette blueprint, uanset hvor meget tiderne og sæderne i øvrigt skifter.

Konsekvensen af det økologiske argument er altså, at det bedste en virksomhed kan gøre med henblik på at overleve er at modstå forandringer.

2.2. Teoriernes opfattelser af omgivelser, organisation og forandring

Umiddelbart repræsenterer disse forskellige tilgange nogle væsensforskellige opfattelser af samspillet mellem organisation og omverden.

Den institutionelle tilgang mener, at virksomheder forandrer sig som følge af en tilpasning til kulturelle og sociale forventninger fra omgivelserne. Den økologiske tilgang hævder, at virksomheder ikke forandrer sig, men at organisationsformer opstår og forgår i takt med ændrede betingelser.

Kontingensteorien hævder, at virksomheder tager bestik af deres omverden og forandrer sig i overensstemmelse med omverdens krav. Den behaviouralistiske tilgang og strategisk kontingensteorien mener ganske vist, at virksomheder tager bestik af deres omverdensbetingelser, men de lægger vægt på, at konkrete forandringer snarere er et resultat af interne politiske processer og konflikt-løsningsstrategier end af rationelle kalkuler over omverdensbetingelserne.

Når det gælder de virksomhedsinterne processer, hvorigennem forandringer implementeres, er den strategiske kontingenstilgang og den behaviouralistiske tilgang ikke langt fra hinanden. Begge understreger beslutningsprocessens politiske karakter, og begge understreger, at implementeringen af beslutninger (forandringer) i sig selv bidrager til en omfortolkning og reformulering af de valg, ledelsen måtte have truffet. Men hvor Cyert & March udelukkende fokuserer på forskellige ledelseslag og -grupper, inddrager Child også de menige medarbejdere, som en vigtig faktor.

Både den institutionelle og økologiske teori beskæftiger sig med bevægelser på aggregeret niveau i hele organisationspopulationer. Men mens institutionalisterne spørger sig selv, hvorfor så mange organisationer ligner hinanden, er økologerne interesseret i, hvorfor så mange organisationer er forskellige. Og mens institutionalisterne ser på konvergensprocessen – dvs. hvorfor vælger en masse organisationer at gennemføre de samme forandringer på stort set

samme tid – fokuserer økologerne på selektionsprocesserne – hvilke organisationer overlever, og hvilke gør ikke.

Det ene spørgsmål udelukker formentlig ikke det andet – der er tale om to forskellige perspektiver på grupper af organisationer. Økologerne afviser da heller ikke, at organisationer kan forandre sig, kun at *“previous theory had overemphasized adaptive change as a process generating variability in organizational characteristics of interest”* (Hannan & Freeman, 1989, p. 428). Med deres understregning af den strukturelle inertie sættes fokus på virksomheders resistens over for (store) forandringer, og de bidrager dermed til en forståelse af de konserverende strukturer i virksomheden, som enhver forandring er oppe imod.

Nyinstitutionalisterne bidrager med en indsigt i, hvordan forandringsprocesser må forstås ikke blot i en økonomisk-rationel kontekst, men nok så meget i en sociokulturel og ideologisk kontekst. Virksomheders handlinger er i lige så høj grad et resultat af en tilpasning til aktuelle, politiske signaler eller offentlighedens fokus på etisk produktion, som de er udtryk for en stræben efter profitmaksimering.

Man kan sige, at de her præsenterede tilgange repræsenterer tre forskellige opfattelser af spørgsmålet om forholdet mellem omverden og organisation og forandring, sådan som det fremgår af tabel 2.1.

Den ene dimension angår forholdet mellem omgivelserne og organisationens respons herpå. Der kan være tale om et reaktivt forhold, dvs. at omgivelser er den uafhængige variabel, og den organisatoriske respons er den afhængige variabel.

Tabel 2.1.

Teoriernes opfattelse af forholdet mellem omverden, organisation og forandring.

<i>Forandringsproces</i>	<i>Forhold mellem omgivelser og organisation</i>	
	<i>Reaktiv</i>	<i>Interaktiv</i>
<i>Entydig</i>	Kontingens	
<i>Kompleks</i>	Nyinstitutionalisme Økologisk teori	Strategisk kontingens Behaviorisme

Forholdet mellem omgivelser og organisationer kan dog også være mere interaktivt, hvor organisationer søger at forme deres omgivelser på forskellig vis.

Den anden dimension angår forandringsprocessens karakter. Der kan være tale om en forholdsvis entydig proces, hvor selve forandringsprocessen forventes at forløbe stort set som tilsigtet. Beslutninger tages og føres ud i livet. Eller forandringsprocessen kan opfattes som en kompleks proces, hvor mange forskellige aktører er involveret, og hvor output af processen ingenlunde er givet.

Som det fremgår, kan kontingensteorien placeres i det øverste, venstre hjørne: Der er et direkte, entydigt forhold mellem omgivelser og organisation, og ligeledes er forløbet af forandringsprocessen stort set forudsigelig og forholdsvis enkel.

Både nyinstitutionalismen og den økologiske teori opererer også med en reaktiv forståelse af forholdet mellem omgivelser og organisation. Nyinstitutionalisterne hævder, at virksomheder tilpasser sig ydre omstændigheder, men at de ydre omstændigheder er andet og mere end blot markedsforhold i snæver forstand. Økologerne hævder ligeledes et reaktivt forhold, idet virksomheder tilpasser sig ydre omstændigheder ved at overleve eller dø! Begge tilgange har dog en elaboreret opfattelse af de interne forandringsprocesser, hvor nyinstitutionalisterne fokuserer på blandt andet løs kobling som en måde at håndtere forandring på, mens økologerne i højere grad fokuserer på den strukturelle inert i organisationer.

Strategisk kontingensteori og den behavioralistiske beslutningsteori er begge repræsentanter for en forståelse af forholdet mellem omgivelser og organisationer som en interaktiv proces. Virksomheder er aktive medskabere af, og modspillere til, deres omgivelser. Virksomheder vælger markeder og produkter, deres fortolkning af omverdenen bidrager til at remodellere omverdensbetingelserne, virksomheder eliminerer den usikkerhed, omgivelserne påfører dem, ved at ignorere omgivelserne osv.

Samtidig har begge tilgange en nuanceret forståelse af, hvad der foregår i virksomhederne. Begge ser forandringsprocesser som politiske processer, hvis udkomme ikke kan forudsiges en gang for alle, men er afhængig af skiftende magtkonstellationer og af, hvil-

ke konfliktløsningsmodeller og problemløsningsstrategier der aktuelt tages i anvendelse.

2.3. Tre grundantagelser om organisatorisk forandring

Alt i alt må hovedbudskabet være, at ja, virksomheder forandrer sig, men hvorfor og hvordan de forandrer sig er ikke så entydigt endda. Den foregående diskussion giver anledning til (mindst) tre grundantagelser om forandringsprocesser i virksomheder:

- 1) *Der er ingen entydig sammenhæng mellem forandringer i virksomheders omgivelser og forandringsprocesser i virksomheder.*

For det første er det i sig selv en kompliceret proces at aflæse, forstå og handle i forhold til en turbulent omverden. Det kan være vanskeligt at afgøre, om det er de rigtige informationer, der tilflyder virksomheden, og at drage de rigtige konsekvenser af givne informationer.

Dertil kommer problemet med *timing*. Før man har aflæst omgivelserne, analyseret handlemulighederne, truffet en beslutning og ført den ud i livet, har omgivelserne forandret sig igen. Virksomheders håndtering af denne usikkerhed vil ofte bestå i at søge at eliminere usikkerheden ved at tænke og handle kortsigtet (jo kortere sigt, jo mere sikre beslutninger) og ved kun at reagere på forhold, man i forvejen kender til.

- 2) *Forandringsprocesser i virksomheder vil ofte være begrundet i politisk og ideologisk legitimering.*

Virksomheder er ikke kun optaget af at forfølge snævre (økonomiske) interesser. Nyinstitutionalisterne har påpeget, at virksomheder også tilpasser sig den kulturelle og ideologiske kontekst, virksomheden befinder sig i. Når virksomheder indfører selvstyrende produktionsgrupper, er det ikke nødvendigvis, fordi det kan betale sig i snæver økonomisk forstand, men fordi det på længere sigt kan svare sig at "være trendy".

Nok så væsentligt i den sammenhæng er det, at i det omfang forandringer er begrundet i ideologisk legitimering, vil virksomheden tilstræbe, at forandringerne har begrænset effekt. Der er jo netop tale om legitimering, som i værste fald kan være direkte kontraproduktivt i et snævert profitmaksimerende perspektiv. Virksomheden vil da søge at beskytte sine kerneaktiviteter gen-

nem *løs kobling*, sådan at de aktuelle forandringer har så lidt som muligt med virksomhedens dagligdag at gøre.

3) *Forandringsprocesser er politiske processer.*

Fra det øjeblik en forandring iværksættes, og til den faktisk er implementeret, sættes en række komplekse processer i værk, der reelt kan betyde, at "forandringen forandres".

Først er der spørgsmålet om, hvem der træffer beslutningerne og hvordan. Forskellige koalitioner og strategiske alliancer i virksomheden sætter deres fingeraftryk på beslutningen. Dertil kommer forskellige enheders partielle forståelse, almindelige kommunikative forstyrrelser samt strukturel inert, som alt sammen kan føre til, at den oprindelige besluttede forandring kan være stort set ukendelig, når først den er ført ud i livet.

2.4. Forretningsstrategi, ledelse og arbejde

Som det er fremgået af ovenstående gennemgang, har de her valgte organisationsteoretiske tilgange en del at sige om forholdet mellem omverden og virksomhed, og om motiver og adfærd hos *ledelsen*, mens de stort set intet har at sige om konsekvenserne for arbejdets organisering og de ansattes motiver og adfærd.⁴⁾

Barley & Kunda (1998) mener, at organisationsteoriene har udgrænset studiet af arbejdet. Organisationsteori beskæftiger sig hovedsagelig med arbejdsdeling og koordinering i organisationer, men da oftest i form af studier af organisationsstrukturer. Hvorfor ser organisationer ud, som de gør? Hvilke organisations- og ledelsesformer hæmmer hhv. fremmer gennemførelsen af virksomhedens aktiviteter? Hvordan sikres kommunikation og koordinering mellem forskellige afdelinger og enheder? osv. I det omfang aktører inddrages, fokuseres der hovedsagelig på ledelsens handlinger. Selve arbejdets udførelse indgår imidlertid sjældent i studier af "organisation".

Barley & Kunda pointerer, at denne arbejdsdeling er af forholdsvis ny dato. Op til midten af dette århundrede var der en tradition for, at organisationsstudier i høj grad handlede om arbejdet i organisationen. Barley & Kunda nævner fx Frederick Taylor og

4) Med Child som en undtagelse, hvilket vil fremgå af det følgende.

Human Relations-forskerne som repræsentanter for en tilgang, der – uagtet hvad man i øvrigt måtte mene om disse studier – dog tog eksplicit udgangspunkt i *arbejdets* organisering.

Barley & Kunda daterer arbejdsdelingens opståen til 1967, hvor flere vægtige værker udkom, alle med fokus på virksomhederne og deres omgivelser⁵⁾. Disse værker markerede et “turning-point” for organisationsforskningen, idet der blev sat fokus på organisationens relationer udadtil og på organisationers afhængighed af forskellige eksterne ressourcer.

Ifølge Barley & Kunda har dette fokus på omgivelserne bidraget til at opsplutte organisationsstudier i “mikro-” og “makro-lejre”. Mikrostudierne beskæftiger sig med interpersonelle relationer og gruppefænomener, mens makrolejren beskæftiger sig med institutioner, populationer, strategier og interorganisationelle relationer. Arbejdet er så at sige faldet ned i gabet mellem disse to lejre.

Derudover bidrager tre andre tendenser til “arbejdets eksklusion af organisationsstudierne”.

For det første er der sket et metodisk skred fra kvalitative observationsstudier til kvantitative surveymetoder. Selvom de kvalitative metoder har fået en vis revival, er det primært i form af personlige interview, ofte med ledere. Egentlige observationer af, hvordan arbejdet bliver udført, er sjældne.

For det andet er der sket en specialisering inden for industrisociologien. I 40'erne og 50'erne var industrisociologien kendetegnet ved at kæde studier af organisation, beskæftigelse og arbejde sammen. Op gennem 60'erne blev feltet imidlertid delt op i én gren, der beskæftigede sig med organisationsteori, og en anden gren der beskæftiger sig med arbejde og beskæftigelse. Barley & Kunda viser blandt andet, hvordan denne opdeling afspejles i tidsskriftsstrukturen.

For det tredje understøttes arbejdsdelingen mellem arbejdsstudier og organisationsstudier af, at organisationsstudier i stigende grad henlægges til handelshøjskoler. I det omfang arbejdets organisering

5) Barley nævner blandt andet Perrows: “A framework for comparative analysis of organizations”, og Thompsons: “Organizations in action”.

ring overhovedet diskuteres, er det ud fra et managementperspektiv.

Om end Barley & Kundas analyse bærer et umiskendeligt amerikansk præg, kan de samme tendenser ses i en dansk og europæisk sammenhæng. "Organisationsteori" er kommet til at handle om organisationsstrukturer, strategier og forholdet mellem organisationer og omgivelser, uden fokus på aktiviteten arbejde i organisationen.

Det er således netop problemet ved de hidtil beskrevne organisationsteoretiske tilgange, at de ikke beskæftiger sig med, hvordan organisatoriske forandringer og tilpasninger påvirker den måde, hvorpå arbejdet i organisationen udføres. Andre teoretiske tilgange, der i højere grad har studiet af arbejdet i centrum, må inddrages for at komplettere en forståelsesramme for forandringsprocesser, der medreflekterer konsekvenser for arbejdets indhold og organisering.

2.4.1. Arbejdsorganisation i organisationen

Når man bevæger sig rundt i en virksomhed, kan det umiddelbart forekomme meningsløst at tale om "arbejde" i en generel ubestemt form. Den kvindelige kontorfunktionærs arbejde er meget forskelligt fra den mandlige ingeniørs, som igen er forskelligt fra den mandlige truckførers arbejde. Ikke desto mindre er der nogle dimensioner af arbejdet, som det giver mening at tale om på tværs af arbejdets konkrete indhold, og som handler om, hvordan arbejdet er organiseret.

De fleste sociologiske studier af arbejdet indleder med en definition af, hvad "arbejde" er. Nogle trækker de historiske tråde tilbage til antikkens opfattelse af arbejde som slaveaktivitet, henover den protestantiske etiks sammenkædning af arbejde og dyd, til den marxistiske opfattelse af arbejde som en fundamental kategori i menneskets tilværelse (Bottrup, 1992). Hvid & Møller følger denne tråd op med deres understregning af, at det menneskelige arbejde er behovsorienteret og behovsudviklende, og at det er en enhed af tænken og gøren (Hvid & Møller, 1992).

En anden dimension ved arbejdet der ofte fremhæves er, at "arbejde" omfatter både lønnet og ulønnet arbejde, at denne opdeling er historisk foranderlig, og at det er væsentligt at fokusere på begge typer arbejde for at forstå det fulde omfang af et samfunds

arbejdsdeling – herunder ikke mindst kønsarbejdsdelingen på og uden for arbejdsmarkedet (Pahl, 1988).

Når det kommer til definitionen af “arbejdsorganisation”, er det – i betragtning af hvor mange der taler om det, og hvor mange studier der faktisk handler om det – forbavsende få, der beskæftiger sig med at definere det.

Nogle finder tilsyneladende begrebet “arbejdsorganisation” så indlysende, at en definition er overflødig. Som fx Melin: “*Vi har inom projektet definierat begreppet arbetsmiljö så att med arbetsmiljö huvudsakligen menes arbetsorganisation*”, hvorefter arbejdsorganisation ikke defineres (Melin, 1990, p. 99). Eller Bottrup som konstaterer at: “*Arbejdsorganiseringen har afgørende betydning for arbejdets indhold, beslutningskompetence, samarbejdsrelationer, chancer for udvikling i arbejdet, helbred etc.*” uden at klargøre, hvad arbejdsorganisation da er (Bottrup, 1992, p. 61).

I det omfang arbejdsorganisation overhovedet defineres, sættes ofte lighedstegn mellem “organisation” og “arbejdsorganisation”: “*Social and technical arrangements in which a number of people come or are brought together in a relationship where the actions of some are directed by others towards the achievement of certain tasks*” (Watson, 1995, p. 237). Eller kort og godt: “*Work organisations: those who pay their members*” (Brown, 1992, p. 115).

Der er da også dem, der vil mene, at det er kunstigt at skelne mellem organisation og arbejdsorganisation: “Arbejde” er aktiviteten, “organisation” er de rammer, inden for hvilke arbejde udføres. Alligevel finder jeg det nødvendigt at skelne mellem “organisation” og “arbejdsorganisation” som forskellige analyseniveauer, ikke mindst for at synliggøre “arbejdet i organisation”.

“Arbejdsorganisation” vil således blive defineret som *den arbejdsdeling og koordinering, der er knyttet til de ansattes udførelse af arbejdet*.

Den arbejdsorganisatoriske *arbejdsdeling* handler om, hvordan arbejdsfunktioner og arbejdsopgaver er opdelt i job. Et job kan være smalt i den forstand, at det består af få elementer af arbejdsprocessen, fx ved at være udelukkende udførende, og/eller at det omfatter få arbejdsopgaver, fx montage af et emne. Et bredt job er omvendt karakteriseret ved at omfatte flere elementer af arbejdspro-

cessen, fx både planlægning og udførelse og/eller ved at indeholde mange forskellige arbejdsopgaver.

Den arbejdsorganisatoriske *koordinering* handler om, hvem der træffer beslutningerne omkring arbejdets udførelse. Beslutningsstrukturen kan være hierarkisk, hvor beslutninger om, hvad der skal laves, og hvordan det skal gøres tages langt fra dér, hvor arbejdet udføres. Eller beslutningsstrukturen kan være flad, sådan at den enkelte ansatte (eller grupper af ansatte) har en høj grad af autonomi i arbejdet og i vid udstrækning selv (eller sammen med andre) træffer beslutninger om, hvordan arbejdet skal udføres.

Samme tilgang anlægger Hvid i sin definition af arbejdsorganisation. Samtidig konkretiserer Hvid betydningen af arbejdsorganisationen for den enkeltes arbejdssituation:

- “De principper hvorefter arbejdet organiseres, er afgørende for,*
- hvor rutinepræget eller afvekslende arbejdet er,*
 - hvor omfattende den enkeltes kompetence og indflydelse over eget arbejde er,*
 - hvor store muligheder der er for social kontakt i arbejdet,*
 - hvor store muligheder den enkelte har for at lære nyt i arbejdet,*
 - hvor ensidigt og belastende arbejdet er,*
 - hvor højt arbejdstempoet er,*
 - hvordan løn og ansattessikkerhed fordeles mellem de ansatte”*
- (Hvid, 1990, p. 79).

Samspelet mellem arbejdskraft, teknik og produkt udgør rammebetingelser for, hvordan arbejdsdeling og koordinering foregår, men der er tale om en relation, hvor determinansforholdet ikke er entydigt. Arbejdsorganisationen kan virke ind på rammebetingelserne, lige så vel som rammebetingelserne påvirker arbejdsorganisationen. Den måde arbejdet er organiseret på kan påvirke både kvaliteten af produktet, og måden hvorpå teknologien anvendes, ligesom arbejdsorganisationen kan stille forskellige krav til arbejdskraftens kvalifikationer.

2.4.2. Relationen mellem ledelse og arbejdsorganisation

I afhandlingen bruges betegnelsen “ledelse” som en betegnelse for den måde, hvorpå ledelsen rekrutterer, udvikler, styrer, belønner, involverer og organiserer de ansatte (jf. fx Sisson, 1989; Clark, 1993).

Bakka & Fivelsdal (1999) skelner mellem "personalestyring" (management), som er den administrative ledelse af personalet, og "lederskab" (leadership) som omfatter ledelsens evne til at inspirere, sætte mål etc. Når der i afhandlingen tales om ledelsesformer, menes personaleledelse i bred forstand, det vil sige både i betydningen styring af personalet efter bestemte principper, regler etc. og ledelse i betydningen måden, hvorpå de ansatte motiveres og udvikles.

Der foregår selvsagt ledelse på andre niveauer og med andre formål. Den strategiske ledelse omfatter en stillingtagen til grundlæggende spørgsmål om virksomhedens liv og aktiviteter: Hvad er formålet med virksomheden? Hvordan er konkurrencesituationen og spillereglerne i branchen? Hvordan skal virksomheden positionere sig i forhold til konkurrenter, leverandører og andre aktører i omverdenen?

Som vi skal se i kapitel 3, er de nye produktionskoncepter kendetegnet ved en forestilling om, at der er en overensstemmelse mellem (forandringer i) forretningsstrategi, ledelse og arbejdsorganisation. Virksomheder udvikler sig i en bestemt retning, hvor disse tre elementer er indbyrdes konsistente og sammenhængende.

Spørgsmålet er imidlertid, om det kan tages for givet, at der er en sådan indbyrdes sammenhæng.

John Child (1985) reflekterer eksplicit over forholdet mellem forretningsstrategi og arbejdsorganisation.

Først og fremmest påpeger han, at ledelsesstrategier sjældent eksplicit er rettet mod arbejdets udførelse. Ledelsen formulerer forretningsstrategier med henblik på at øge produktiviteten, forbedre produktet, vinde nye markedsandele, etc. Når ledelsen formulerer sådanne strategier, sker det som oftest med meget vage forestillinger, om overhovedet nogen, om, hvilken effekt det måtte have for de ansattes udførelse af deres arbejde.

Det betyder imidlertid ikke, at ledelsesstrategier ikke har betydning for arbejdets udførelse. Men der skal ske en hel del fortolkninger og videreudviklinger af ledelsens ideer, før de så at sige kan applikeres på arbejdet. Det hænder selvsagt, at en topledelse træffer beslutninger, der direkte handler om arbejdets udførelse, fx indførelse af selvstyrende grupper, flekstid etc. Men dels vil der

ofte være tale om tiltag, der indgår i en mere overordnet forretningsstrategi, dels er sådanne tiltag ikke nødvendigvis udtryk for, at topledelsen har fornemmelse af, hvad der egentlig sker "på gulvet".

Child taler om ledelsesstrategiernes betydning for arbejdsorganisationen som "steering devices", der har "knock on effects" på arbejdets udførelse (Child, 1985).

Ledelsen angiver retningen for forandringer i arbejdets udførelse, blandt andet ved at vælge de "arbejdsorganisations-designere", der i praksis skal transformere ledelsens beslutninger til arbejdsorganisationen. Disse designere er typisk specialister og mellemledere, for eksempel ingeniører, edb-konsulenter, værkførere, produktionsledere, kontorchefer etc. Det er disse stillingsgruppers normer, værdier og deres opfattelser af andre gruppers kapacitet, der i sidste ende er afgørende for, hvordan arbejdet organiseres: Hvem skal have selvbestemmelse, hvem skal ikke? Hvem skal planlægge, hvem skal udføre, og hvem skal kontrollere?

I forlængelse af Childs overvejelser kan man sige, at jobdesigneres konkrete praksis udgør ledelsesformen, som dermed er et udtryk for den konkrete personaleledelsespraksis, der søger at skabe overensstemmelse mellem virksomhedens mål (forretningsstrategien) og den konkrete arbejdsorganisation.

Spørgsmålet er da videre, om der er en entydig sammenhæng mellem personaleledelse og arbejdsorganisationen. Umiddelbart må man forvente en vis overensstemmelse. Den måde hvorpå personalet ledes, og arbejdet fordeles, må forventes at afspejle sig i, hvordan arbejdet konkret er organiseret.

Og dog er det en grundlæggende tese i afhandlingen, at man ikke kan forvente et helt så direkte forhold. Personaleledelsen er nok en konkret ledelsespraksis, men om den har de tilsigtede effekter kan ikke tages for givet. Ledelsen kan have klare intentioner om, og kan endog have iværksat tiltag med henblik på, at delegere ansvar til de ansatte. Det er imidlertid ikke nødvendigvis ensbetydende med, at de ansatte oplever, at de har fået mere ansvar. Om der er en sådan korrespondance må gøres til genstand for selvstændig refleksion.

Child påpeger videre, at også de ansatte har en væsentlig rolle i forbindelse med transformationen af ledelsens strategier og beslutninger, både som individuelle ansatte og som kollektiv aktør. Fagforeningerne spiller således en væsentlig rolle i forbindelse med implementering, og ofte også udformning af strategier, ved at være en sanktionerende instans, hvad angår ledelsens strategier.

De ansatte er imidlertid også som individer en vigtig transformator af ledelsesstrategier. I følge Child findes mange eksempler på, at virksomheden i realiteten ikke ville kunne fungere, hvis de ansatte faktisk gjorde det, ledelsen havde meldt ud. De ansatte retter op på de fejl og mangler, ledelsens strategi rummer, uden at ledelsen i virkeligheden ved af det. I det omfang de ansatte faktisk arbejder "efter bogen", vil det hele bryde sammen. Sådanne samarbejdsstrategier vil antagelig primært kunne findes i virksomheder med et forholdsvis positivt samarbejdsclima, og hvor medarbejderne har en høj grad af autonomi.

Dette indikerer tillige, at de ansatte i realiteten har en stor, om end ofte indirekte og langt fra erkendt, indflydelse på de ledelsesbeslutninger, der træffes. De ansatte kan således undlade at "udfylde hullerne" i strategien og dermed hindre realiseringen af den.

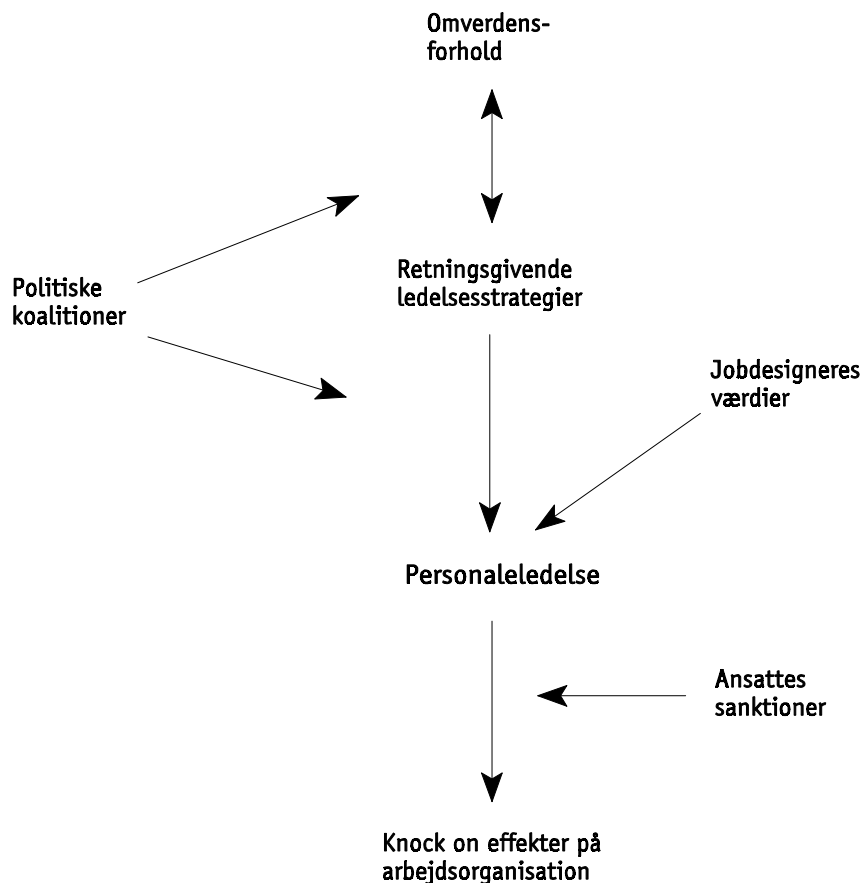
Når det gælder relationen mellem organisation og omverdensbetingelser har nyere organisationsteorier påpeget, at der ikke er noget automatisk forhold mellem forandringer i omverdenen og organisationens reaktion herpå, og at forandringsstrategier forandres, mens de passerer gennem organisationen.

Analogt hertil påpeger Child altså, at der heller ikke er nogen entydig relation mellem ledelse og arbejdsorganisationen. Arbejdet bliver nok påvirket af ledelsens strategier og beslutninger, men på hvilken måde og med hvilket resultat for arbejdets udførelse er langt fra givet.

2.4.5. En model for samspillet mellem omverden, ledelse og arbejdsorganisation

I forlængelse af ovenstående overvejelser ser samspillet mellem omverden, ledelse og arbejdsorganisation ud som illustreret i figur 2.1.

Figur 2.1.
Sammenhæng mellem omverden, ledelsesstrategier og arbejdsorganisation.



Dobbelpilen mellem omverdensforhold og ledelsesstrategier illustrerer gensidigheden i forholdet mellem omverden og organisation. Virksomheder reagerer på impulser fra omverdenen, men de påvirker og vælger også deres omgivelser. Dermed slår modellen til lyd for en interaktiv forståelse af forholdet mellem omverden og organisation: Virksomheder gør en aktiv indsats for at påvirke og remodellere deres omverdensbetingelser.

Dertil kommer, at (forandringer i) organisationers form og ledelsesstrategier nok så meget er et resultat af en isomorfisk proces, begrundet i virksomheders søgen efter legitimitet, som de er begrundet i teknisk rationelle kalkuler over markedsforhold mv.

Internt i virksomheden formes de konkrete ledelsesstrategier og beslutninger af aktuelle politiske koalitioner og magtkampe mellem forskellige (ledelses)grupper.

Når det gælder ledelsesstrategiernes transformation til arbejdsorganisation, sker dette gennem jobdesignerne, dvs. mellemledere og specialister. Ledelsens strategi og jobdesigneres konkrete handlinger udgør ledelsesformen, det vil sige den konkrete personaleledelsespraksis.

De ansatte sanktionerer ledelsens beslutninger og det konkrete jobdesign, individuelt og kollektivt, og bidrager dermed til (yderligere) transformation af ledelsens beslutninger.

Kapitel 3

Nye produktionskoncepter

I det foregående kapitel diskuteredes forskellige organisations-teoretiske bud på selve forandringsprocessens karakter. Dermed blev der fokuseret på, hvordan forandringer i virksomheder sker, og hvilke forskellige aktører og faktorer der påvirker forandringsprocessen.

I det følgende fokuseres på forskellige teser om substansen af de forandringer, virksomheder angiveligt gennemgår i disse år. Indledningsvis skitseres "den traditionelle virksomhed" som dét koncept, virksomhederne er på vej væk fra. Dernæst redegøres for en række forskellige nye produktionskoncepter: Trimmet produktion, fleksibel specialisering, flexible firm modellen og hyperfleksible virksomheder.

Efter en præsentation og diskussion af hvert enkelt af disse koncepter, sammenfattes de nye produktionskoncepter i en række fælles karakteristika for "den fleksible virksomhed".

Efter en kort diskussion af eventuelle alternative udviklingstræk i form af "neotraditionelle virksomheder", diskuteres opfattelser af forandringsprocesser sådan, som de kommer til udtryk i hhv. de organisationsteoretiske tilgange og i de nye produktionskoncepter.

3.1. Definition af produktionskoncepter

Når man ser på de forskellige bud på udviklingen af nye organisationsformer i virksomhederne, er der tale om lidt af en blandet landhandel: Samfundsteorier om paradigmeskift i produktionsmåder, industrisociologiske teorier om nye produktionskoncepter i virksomhederne, arbejdsmarkedssociologiske teser om nye arbejdsorganisations- og ledelsesformer, for ikke at tale om managementkonsulenternes bud på nye og bedre produktions- og ledelsesteknikker.

Det er i den forbindelse hensigtsmæssigt at skelne mellem, om der er tale om mere almene overvejelser over udviklingen i produktion, ledelse og arbejdsorganisation, eller om der er tale om manualer til virksomhederne i, hvordan de bør indrette sig på et begrænset felt.

Et *produktionskoncept* defineres i afhandlingen som *et samlet bud på organiseringen af produktion, ledelse og arbejdsorganisation*.

Hvid definerer et produktionskoncept som havende følgende elementer:

- Et begreb om virksomhedens mål og opgaver
- Et begreb om sociale relationer i virksomheden, dvs. lederrollen, medarbejderudvikling, interesser, konflikter mv.
- Et begreb om virksomhedernes omgivelser
- Nogle principper for tilrettelæggelse af produktion og arbejde, og nogle angivelser af hvordan man når dertil

(Hvid, 1998, p. 28)

Hvid lægger således også vægt på, at der skal være tale om nogle sammenhængende overvejelser over, hvordan produktion, ledelse og arbejde er tilrettelagt.

Der er ikke nødvendigvis tale om koncepter, der er direkte anvendelige i virksomhederne. Produktionskoncepter er først og fremmest nogle alment formulerede bud på, hvordan virksomheder forventes at organisere sig. Ofte vil der imidlertid tillige være et normativt element i konceptet, idet det lanceres som den mest hensigtsmæssige organisering.

Røvik (1998) beskæftiger sig med dét, han kalder *organisationsopskrifter*. Her er netop tale om manualer for "best practice" på et afgrænset område. Røvik definerer organisationsopskrifter som opskrifter på, hvordan et udsnit eller et element af en organisation bør udformes. Det kan være opskrifter på den bedste rekrutteringsmetode, god organisationskultur, god ledelse etc., men altså ikke nødvendigvis et sammenhængende bud på, hvordan produktion, ledelse og arbejde skal organiseres.

Et produktionskoncept kan således siges at bestå af en "menu" af indbyrdes sammenhængende opskrifter. Her vil hovedsageligt blive fokuseret på hele produktionskoncepter, om end det i praksis ikke altid er enkelt at skelne mellem et koncept og en opskrift.

Trimmet produktion er et koncept med rødder i den japanske bilindustri, som angiveligt har vundet stor udbredelse i både Nordamerika og Vesteuropa. Samtidig er trimmet produktion netop et eksempel på, hvordan et koncept splittes op i nogle opskrifter,

som derefter selvstændiggøres. Trimmet produktion er et produktionskoncept, hvor organisering af produktion, ledelsesprincipper og arbejdsorganisationsformer er tæt forbundne. I praksis er dele af konceptet dog taget ud af deres sammenhæng og omdannet til nye opskrifter, som fx Total Quality Management og Just in Time.

Den vesteuropæiske debat om forandringer i virksomhederne har på forskellig måde kredset omkring *fleksibilitet* som nøgleordet for forandringerne.

Man kan måske allerede nu ane konturerne af to generationer af fleksibilitetsteorier:

1. generation udgøres af midtfirsernes debat om udviklingen i retning af øget fleksibilitet i produktion og arbejdskraftanvendelse. Her repræsenteret ved Piore & Sabels *fleksibel specialisering* og Atkinsons *fleksible virksomhed*.

Piore & Sabels kobler historiske analyser af den økonomiske udvikling over en lang periode med en analyse af udviklingen i virksomheders organisation.

Atkinsons tese om "flexible firm" fokuserer mere direkte på udviklingen i og mellem virksomheder, idet der indkredsnes nogle karakteristiske udviklingstræk omkring virksomheders stræben efter fleksibilitet.

2. generation kan kaldes teorier om den *hyperfleksible virksomhed*. En nærmest hybrid, evigt foranderlig organisation, hvor det kan være vanskeligt at trække grænsen mellem virksomhed og omgivelser i form af kunder, samarbejdspartnere, leverandører etc. *Business Process Reengineering* er et eksempel på en sådan tilgang.

Efter en præsentation og diskussion af hvert af disse bud, vil de nye produktionskoncepter blive holdt op imod de organisations-teoretiske indsigter i forandringsprocessers karakter, som blev diskuteret i kapitel 2.

Men før vi ser nærmere på, hvor virksomhederne er på vej hen, vil det måske være nok så formålstjenligt at se på, hvad de er på vej væk fra.

3.2. De traditionelle organisationsformer

3.2.1. Taylorisme

Langt de fleste bud på nye organisationsformer har en tayloristisk/fordistisk organisering af produktionen som målestok for forandringerne.

Taylor (1856-1915) er nok en af de mest citerede “arbejdslivsforskere”, når det drejer sig om en karakteristik af det i det tyvende århundrede herskende produktionskoncept.

Principperne i Taylors “scientific management” er en stærk arbejdsdeling mellem det planlæggende (åndens) og det udførende (håndens) arbejde, og en nedbrydning af arbejdsopgaverne til de simplest mulige arbejdsoperationer, som kræver mindst mulig oplæring.

Udgangspunktet er en videnskabeliggørelse og opsplnitning af arbejdets udførelse. Der er én og kun én rationel måde at udføre en arbejdsopgave på, og det er derfor ikke hensigtsmæssigt at overlade beslutninger herom til arbejdernes eget skøn. Arbejdernes erfaringer og tommelfingerregler skal i stedet bearbejdes af ledelsen og erstattes med enkle, videnskabelige regler og procedurer. Redskaberne er blandt andet minutiøse tids- og bevægelsesstudier med det formål at skære alle overflødige bevægelser og operationer væk, således at arbejderen kan udføre arbejdet med optimal effektivitet. Ledelsen planlægger og styrer i detaljer, hvordan arbejdet skal udføres af den enkelte arbejder.

Endvidere indebærer konceptet en minimering af kvalifikationskrav til den enkelte arbejdsopgave, sådan at oplæringstiden bliver mindst mulig. Således hævder Taylor, at scientific management indebærer, at arbejdet kan udføres af lavere kvalificeret og billigere arbejdskraft end hidtil (Littler, 1985).

I det mellemliggende århundrede har Taylors ledelses- og arbejdsorganisatoriske principper været referencerammen for såvel praktikere som teoretikere i store dele af den vestlige verden – ikke mindst i USA og England. Den tayloristiske arbejdsdeling kædes ofte sammen med den *fordistiske produktionsmåde*.

3.2.2. Fordisme

Med Fords masseproduktion af biler introduceredes kombinationen af omfattende udnyttelse af “nye” teknikker og den taylor-

istiske arbejdsdeling. Fordismen baserer sig på fire grundlæggende elementer (Littler, 1985; Wood, 1995):

- Standardisering af produkter, hvilket også omfatter forenkling af produktdesign og standardisering af produktionen.
- En udvikling af nye teknikker og maskiner, der muliggør en massiv mekanisering og automatisering af store dele af produktionen.
- De tilbageblivende arbejdsopgaver organiseres efter tayloristiske arbejdsorganisationsprincipper, det vil sige med specialisering og nedbrydning af arbejdsopgaverne til simplest mulige arbejdsoperationer ved hjælp af tidsstudier og ledelsens "overtagelse" af planlægning og tilrettelæggelse af arbejdets udførelse.
- Den tekniske kerne i det fordistiske produktionskoncept er masseproduktion ved hjælp af samlebåndet, som blandt andet betyder, at arbejderne nu bliver stærkt plads- og tidsbundne.

Selvom fordisme og taylorisme ofte nævnes i flæng, er fordisme en mere vidtgående strategi for produktionsorganisering, end taylorisme. Hvor taylorisme fokuserer på at optimere arbejdnernes ydeevne gennem videnskabelige tids- og arbejdspladsstudier, stærk arbejdsdeling mellem ledelse og arbejdere samt en opsplitning af arbejdet i simple arbejdsoperationer, omfatter fordisme både teknik, værktøj, design, produktflow og (tayloristisk) arbejdsorganisering.⁶⁾

6) For nogle er fordisme et endnu bredere begreb, – i sin bredeste betydning en bestemt fase af kapitalismen. Fordisme kan således analyseres på fire niveauer (Jessop, 1991; Amin, 1994): Som et *produktionskoncept*, jf. ovenfor. Som en *akkumuleringsform*, der bygger på stadig makroøkonomisk vækst. Der er tale om en cirkel hvor masseproduktion og deraf øget produktivitet giver øgede indkomster, som er basis for øget forbrug, som betyder øget efterspørgsel efter standardiserede produkter etc. Som en *reguleringsform* kendetegnet ved en bestemt organisering af relationerne mellem ledelse og medarbejdere, med store (multinationale) selskaber med monopolstatus, regulering af arbejdsforhold gennem kollektive forhandlinger osv. Karakteristisk er også, at virksomhederne er klart afgrænsede enheder, med klart markerede grænser mellem aftager- og leverandørvirksomheder, og at forholdet mellem virksomheder først og sidst er et konkurrenceforhold. Og endelig som en *socialiseringsform*, som involverer kernefamiliernes stadigt stigende konsum af masseproducerede standardvarer, og den fordistiske stats tilvejebringelse af reproduktive og socialiserende ydelser. En lang række forfattere har beskæftiget sig med analyser af udviklingen på disse forskellige niveauer. Diskussionen har ikke mindst drejet sig om, hvorvidt vi aktuelt er vidner til et paradigme-

3.2.3. Fayols ledelsesprincipper

Hvor Taylor og Ford har været inspirationsgrundlag for måden at producere og tilrettelægge arbejdet på, er Henri Fayol (1841-1925) en af dem, der ofte refereres til, når det gælder vestlige virksomheders måde at tænke organisation og ledelse på.

Man kan sige, at hvor Taylor fokuserede på organisation “nedefra”, det vil sige på, hvordan man kunne påvirke arbejdernes individuelle præstationer, var Fayols tilgang et forsøg på at strukturere hele virksomheden “ovenfra”. Fayol præsenterede med sin normative organisationsteori det første samlede bud på, hvordan en organisation burde organiseres og ledes. Hans hovedværk blev oprindeligt publiceret så langt tilbage som i 1916, men det var først med den engelske oversættelse, der udkom i 1949 (Fayol, 1949), at hans teori for alvor fik gennemslagskraft, og, i modsætning til så megen anden teori, fik Fayols ledelsesprincipper en enorm udbredelse blandt praktikere i virksomhederne.

Fayol og den klassiske organisationsteori havde følgende, grundliggende antagelser som udgangspunkter for opstilling af generelle ledelsesprincipper:

- Der er “one best way”, når det gælder den mest rationelle måde at organisere produktionen på, og denne optimale organisering kan udledes af systematiske videnskabelige studier.
- Produktionen optimeres gennem *specialisering og arbejdsdeling*.

skift væk fra fordisme til postfordisme, eller om der er tale om en videreudvikling af fordismen til en form for neo-fordisme (Hirst & Zeitlin, 1991; Wood, 1989; Amin, 1994). Debatten om fordisme i denne bredere forstand har frem for alt sat fokus på, hvordan politik, og samfundsmæssige institutioner skaber forskellige betingelser for produktionskoncepternes udvikling. Blandt andet diskuteres også i hvilket omfang forskellige nationale politikker kan bidrage til en “liberal” henholdsvis “socialdemokratisk” udvikling af fordismen. I denne sammenhæng er det organiseringen af produktions- og arbejdsprocesser i virksomhederne, der har interesse, og dermed først og fremmest fordisme som et produktionskoncept. Nogle af de forandringer, der angiveligt aktuelt finder sted i virksomhederne, kan dog ikke isoleres til virksomhedsinterne forhold, men er netop relateret til forhold som ændringer i konsumtion, og ændringer af reguleringerne af arbejdsvilkårene i bred forstand.

- Både mennesker og organisationer agerer i overensstemmelse med rationelle, økonomiske principper.

Som det fremgår, er disse udgangspunkter ganske analoge til Taylors – og det er derfor ikke så mærkeligt, at en tayloristisk arbejdsorganisation passer glimrende sammen med en fayolsk virksomhedsorganisation og ledelsesstruktur.

Det er især Fayols ledelsesprincipper, man i efterkrigstiden har kunnet genfinde i såvel de fleste lærebøger som i de fleste virksomheder i den vestlige verden. Koordinering og specialisering er nøgleordene.

Ifølge Fayol bestod den optimale *koordinering* i følgende principper:

- Et hierarki med en entydig kommandovej, (unity-of-command), som skal sikre, at alle medarbejdere modtager ordrer fra én og kun én leder
- En overskuelig span-of-control, det vil sige, at hver leder ikke har flere ansatte under sig, end at han kan overskue at lede og fysisk kontrollere medarbejderne
- Nøje beskrevne rutiner og regler sådan at medarbejderne ved, præcis hvad de har at gøre, og lederne primært kan tage sig af undtagelser fra reglerne

Specialiseringen omfatter principper for, såvel hvordan aktiviteter og opgaver skal fordeles på positioner i en organisation, som hvordan sådanne positioner bør samles i grupper. Fayol foreslår fx en opdeling i afdelinger eller enheder med relaterede funktioner, hvor salg varetages af en salgsafdeling, bogføring varetages af en bogholderiafdeling, produktion i en produktionsafdeling etc. Videre foreslås et linie-stabsprincip, hvor alle funktioner, der bidrager til at opnå organisationens primære mål, er samlet i liniefunktioner, underlagt den hierarkiske opbygning, mens forskellige støttefunktioner som rådgivning, service, personalearbejde mv. samles i stabsfunktioner.

3.2.4. Diskussion af taylorisme/fordisme

Overraskende mange forudsigelser om nye produktionskoncepter og nye organisationsformer har, eksplicit eller implicit, den tayloristisk/fordistiske produktionsform som udgangspunkt og sam-

menligningsgrundlag. Overraskende, fordi den faktiske udbredelse, især i en dansk kontekst, langt fra er givet.

Var fortiden egentlig “fordistisk”? spørger Wood, og svarer selv nej, ikke kun i al fald (Wood, 1995, p. 294) Også Williams et al. peger på, at samlebåndsproduktion og masseproduktion langt fra er den eneste, og måske ikke en gang den dominerende måde at organisere produktionen på (Williams et al., 1987).

Fordismen selv sætter en række naturlige begrænsninger for konceptets udbredelse. For det første forudsætter det fordistiske koncept et *marked* baseret på standardiseret massekonsum, ikke mindst af større “varige” forbrugsgoder som biler, hårde hvidevarer, radio, tv mv. En lang række af de produkter, der produceres i Danmark for et hjemmemarked, kvalificerer ikke til massekonsum, alene på grund af kundegrundlagets størrelse.

For det andet og i forlængelse heraf forudsætter det fordistiske produktionskoncept en stor produktionskapacitet, en høj produktionsvolumen og en standardiseret produktionsproces. Selv i England, som næst efter USA regnes for en af taylorismens/fordismens højborg, estimerer Littler, at kun en fjerdedel af fremstillingsvirksomhederne kan forventes at have elementer af tayloristisk/fordistisk produktion (Littler, 1985, p. 19).

For det tredje kan den tayloristiske organisationsform ganske enkelt være for omkostningsfuld. I det omfang der ikke længere alene konkurreres på priser, men også på fx service og kvalitet, er der behov for en anden type medarbejdermotivation end den rent økonomiske (Littler, 1985, pp. 19-20).

På trods af disse forbehold giver det alligevel mening at tale om taylorismens/fordismens udbredelse også i en dansk kontekst. For selvom der ikke er den store udbredelse af masseproduktion, og selvom den danske virksomhedsstruktur sætter markante grænser for en tayloristisk organisering, har nogle af *ideerne* bag taylorisme/fordisme haft, og har, stor gennemslagskraft i måden at tilrettelægge produktion og arbejdsorganisation på – også i danske virksomheder.

Littler beskriver indflydelsen således: *“The influence of Taylorism and Fordism in job and technology design has often been implicit. Indeed, the most striking thing about most British factories is that job*

design is nobody's responsibility. Certainly the typical line manager does not spend his day thinking about job design..” (Littler, 1985, p. 20). Konsekvensen er, at *“tasks and peoples working lives are treated as the residual factor of the relationship between machines and products”* (op cit., p. 21). Fra en sådan opfattelse af “arbejdet og arbejderne som et vedhæng til maskinen” er der ikke langt til en applikation af tayloristiske principper.

Hull Kristensen konkluderer på sin analyse af en række danske mellemstore fremstillingsvirksomheder, at umiddelbart ligner danske virksomheder alle andre i deres formelle struktur, med funktionspecialisering, divisionalisering, stab, linje, hierarkisering etc., altså et typisk tayloristisk/fordistisk/fayolsk design. Virksomhederne ser sig selv i “et klassisk fordistisk spejl” (Hull Kristensen, 1986, p. 376).

Akkordlønninger, specialisering, opsplitning af arbejdet til simple arbejdsoperationer med mindst muligt kvalificerings- og oplæringsbehov, samt en stærk arbejdsdeling mellem det planlæggende og udførende arbejde, er langt fra fremmede begreber i danske virksomheder. Ej heller en ledelsesstil præget af en tæt styring og (fysisk) kontrol af medarbejderes præstationer.

Det er dog Hull Kristensens pointe, at ganske vist er danske virksomheder i deres egen selvforståelse organiseret traditionelt fordistisk/tayloristisk, men at de analyserede virksomheder besidder en mere eller mindre skjult ressource for fleksibilitet, som i realiteten betyder, at de ansatte har høj grad af autonomi og selvbestemmelse. Det er, ifølge Hull Kristensen, tillige denne skjulte fleksibilitetsressource, der gør danske virksomheder i stand til relativt enkelt at omstille sig til andre, mere moderne organisationsformer.

Man kan måske sige, at ganske vist vil man næppe finde mange tayloristiske/fordistiske virksomheder i Danmark, men at man formentlig vil finde temmelig mange virksomheder, der indirekte eller direkte er *inspireret* af taylorismen og fordismen som produktionskoncept.

3.3. Trimmet produktion

Med afrapporteringen af et større forskningsprojekt under Massachusetts Institute of Technology om automobilindustrien verden over introduceredes det første samlede bud på, hvordan japanske

produktions- og organisationsprincipper kunne omsættes til vestlig produktion. I bogen "Princippet der ændrede verden" (Womack et al., 1991) promoveres således den japanskinspirerede, trimmede produktion som løsningen på alle den vestlige bilindustri – og andre industri – problemer.

Trimmet produktion har da også, i al fald som begreb, vundet stor udbredelse blandt ledere og managementkonsulenter i den vestlige verden, og dele af produktionskonceptet har tilsyneladende også stor gennemslagskraft i virksomhedernes måde at organisere sig på.

Dette nye produktionskoncept har, som det kære barn, mange navne. "Toyotisme", "Ohnisme", "Just-In-Time", for blot at nævne nogle (jf. fx Skorstad, 1994; Tomaney, 1994). Denne mangfoldighed af betegnelser er delvist et udtryk for en forskellig vægtning af produktionssystemets japanske rødder. Nogle forfattere fokuserer således udelukkende på produktionssystemet i de japanske Toyota-fabrikker, mens andre forsøger at "oversætte" de japanske bilfabrikationsprincipper til vestlige produktionsprincipper generelt (Tomaney, 1994; Karlsson & Åhlstrøm, 1996; Harrison & Storey, 1996).

Men der er også – blandt såvel forskere som praktikere – i realiteten stor uenighed om præcis, hvilke elementer der er de væsentligste i den trimmede produktion. Womack et al. fremhæver team-organiseringen som det væsentligste (Womack et al., 1991), andre peger på produktorienteringen og kanban-trækket som de mest centrale elementer (Skorstad, 1994), atter andre ser Just-in-Time-princippet som det helt bærende (Tomaney, 1994).

Yderligere har nogle af elementerne i trimmet produktion tilsyneladende fået selvstændig status som "produktionssystem". Det gælder eksempelvis JiT, som både i litteraturen og i praksis ofte behandles som et selvstændigt koncept. At en virksomhed indfører JiT, er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at de øvrige elementer i trimmet produktion indføres. TQM har ligeledes fået status af en ny ledelsesfilosofi, som i praksis indføres stort set uafhængigt af, hvordan virksomheden i øvrigt organiserer sine aktiviteter. For at gøre begrebsforvirringen komplet er der en tendens til at betragte alle japanske og japanskejede virksomheder som eksponenter for trimmet produktion.

Den følgende fremstilling baserer sig primært på “hovedværket”, nemlig Womack et al.: “Trimmet produktion” fra 1991.

Konceptets fundament er en reduktion af omkostninger gennem eliminering af alle former for spild. Produktionen “trimmes”, dvs. omkostninger reduceres på alle niveauer og i alle led af produktionsprocessen, lige fra samarbejdet med leverandører til samarbejdet med kunderne. Principperne i produktionssystemet er udtrykt i tre slogans: “Eliminering af spild”, “løbende forbedringer” og “nul fejl”.

Spild kan være alt lige fra for mange ansatte, for mange produkter, for mange kvalitetsmangler, for meget plads, for meget spildtid osv. I realiteten betragtes alle aktiviteter, der ikke direkte tilføjer produktet værdi, som spild. *Løbende forbedringer* henviser til, at alle i organisationen sætter kræfterne ind på til stadighed at finde nye måder at udvikle produktionen og reducere spildet på. Bag *nul fejl* ligger den strategiske satsning på en forbedret kvalitet af såvel produktionsproces som produkter, netop ud fra devisen at fejl er spild.

Denne forholdsvis programmatisk filosofi bæres igennem af en række produktionsorganisatoriske og ledelsesmæssige elementer.

3.3.1. Just-in-Time

Først og fremmest **Just-in-Time-princippet** (JiT), som betyder, at hver eneste proces, produkt eller halvfabrikata tilvejebringes på netop det tidspunkt og i det omfang/kvantum som efterspørges. Det gælder internt, hvor de enkelte afdelinger leverer deres ydelser eller produkter til andre afdelinger “efter ordre” (det såkaldte kanban-træk) og det gælder eksternt, hvor leverandører leverer efter ordrer, og der produceres efter ordrer. JiT-princippet betyder en eliminering eller i hvert fald kraftig reduktion af lagre, en reduktion af forskellige buffere i produktionen, og, frem for alt, en smidig og minutiøst overvåget logistik.

JiT baserer sig videre på en reduktion af al “slack”, dvs. alle former for slør eller stilstand der opstår, når fx en medarbejder skal transportere sig selv fra en afdeling til en anden eller skal vente på, at andre medarbejdere færdiggør deres del eller skal lede efter bestemt værktøj osv.

En "rigtig" trimmet virksomhed er således blandt andet karakteriseret ved, at der er langt mindre fysisk plads end i traditionelle virksomheder. *"Toyota går ind for at have så lidt plads som muligt, så kommunikationen mellem arbejderne bliver nemmere og der ikke er plads til oplagring af noget som helst"* (Womack et al., 1991, p. 84).

En række forskellige produktionsteknikker skal sikre, at produktionen kan gennemføres med færrest mulige buffere – hvad enten der er tale om arbejdskraft, produktlager eller materialestrome. Det er teknikker som rullende produktionsplaner, enkelt fremstillings- og monteringsdesign, løbende (IT-baseret) statistisk procesovervågning etc.

Videre er JiT forbundet med *produktorienteret organisation*. I traditionelle virksomheder er produktionsprocesserne, som før omtalt, organiseret omkring *funktioner*. Svejsning i en svejseafdeling, montage i en montageafdeling, kvalitetstest i en testafdeling. Dette er en hensigtsmæssig organisering for en fuld udnyttelse af produktionsudstyrets kapacitet. Men funktionsopdelingen er forbundet med høje gennemløbstider, mange buffere og store lagre, – præcis de elementer, som den trimmede produktion søger at eliminere. Derfor er den trimmede produktion kendetegnet ved produktorientering. Det vil sige, at produktionsprocesserne er organiseret omkring et produkt eller delprodukt. En afdeling eller enhed færdigbehandler hele (del)produktet fra bearbejdning af råvarer, montage, test og vedligeholdelse af produktionsudstyr. En sådan organisering minimerer produkternes gennemløbstid, muliggør en reduktion af lagre og giver overskuelighed.

3.3.2. Total Quality Management

Et andet væsentligt element i trimmet produktion er et stærkt fokus på *kvalitet*. Reduktionen af buffere indebærer også en reduktion af fejl og mangler, der skyldes en for dårlig kvalitet. Nu er dét, at virksomheder sætter fokus på kvalitet, ikke nødvendigvis et japanskinspireret fænomen. Det særlige ved det japanske koncept er, at både medarbejdere, kunder og leverandører involveres i kvalitetssikringen.

Total Quality Management (herefter TQM) er i den oprindelige japanske version en vital del af JiT-princippet, idet der var tale om et ledelsesprincip, hvor kvalitetssikring og forbedringer (ra-

tionalisering) af produktionsprocessen er indbygget som en integreret filosofi i alle led af produktionsprocessen.

I den vestlige variant er TQM blevet løsrevet fra produktionsteknikkerne, idet den har fået status som en selvstændig ledelsesfilosofi, uafhængigt af hvordan produktionen ellers foregår. TQM opfattes således i dag som et nyt ledelseskoncept, der kan applikeres på hvilken som helst type virksomhed. I nogle tilfælde betragtes således TQM som det "overordnede" produktionsprincip, hvor fx Just-in-time kan indgå som et element blandt flere (Lawler III et al., 1995).

TQM bygger på medarbejderinvolvering som et vigtigt led i kvalitetssikring på alle niveauer. I den trimmede produktion tjener medarbejderinvolvering to formål: For det første at sikre, at medarbejdernes innovative og kreative potentialer anvendes til at rationalisere og effektivisere produktionsprocessen. For det andet at styrke kvalitetssikringen ved at udnytte medarbejdernes kendskab til produktionen. Netop fordi alle buffere er minimeret, kan fejl og forsinkelser have meget stor betydning. Et fokus på kvaliteten på alle niveauer og i alle led medvirker til at sikre stadige forbedringer af produktet og minimering af fejl.

Et centralt budskab i TQM som ledelsesfilosofi er, at medarbejdere på alle niveauer forventes at bidrage til løsning af problemer og søgning og korrektion af fejl. Arbejdsorganisation og jobfunktioner er indrettet på at tilvejebringe de betingelser for samarbejde mellem medarbejderne, som er nødvendige for at optimere kvalitet og fejlretning (se afsnit 3.7.2).

3.3.3. Relationer til kunder og leverandører

Trimmet produktion er kendetegnet ved en ny type relation til såvel leverandører som kunder.

"Trimningen" er også en trimning i de opgaver virksomheden varetager. Alle funktioner, der ikke medgår direkte til produktionen, bør i princippet udlægges til andre virksomheder, sådan at virksomheden udelukkende beskæftiger sig med at producere kerneprodukter. Denne outsourcing betyder først og fremmest, at virksomheden i stigende omfang arbejder sammen med andre virksomheder. Nu skal virksomheden ikke blot have samarbejde med leverandører af materialer og råvarer, men også med leverandører

af fx rengøring, advokatbistand, bogholderifunktioner, og måske endog leverandører af udvikling og knowhow.

Men også selve karakteren af relationerne mellem aftager og leverandørvirksomhed ændres. Aftagervirksomheden fungerer som en art konsulent for leverandøren, hvad angår omkostningsreduktion, kvalitetsforbedringer etc. Da også leverancerne foregår efter et JiT-princip, er det vigtigt, at leverandørens produkter er af høj kvalitet. Aftagervirksomheden er således langt inde i leverandørvirksomhedens produktionsproces, og leverandøren må afgive væsentlige og følsomme oplysninger til aftagervirksomheden.

Også i den anden ende af produktionsprocessen, nemlig i distributionsleddet, genfindes principperne i den trimmede produktion. Produkterne er kundetilpassede og købes efter ordre, sælgerne er multifunktionelle og kan varetage alle led i distributionsprocessen, og der lægges vægt på, at sælgerne arbejder sammen i team. Endvidere inddrages kunderne direkte i kvalitetskontrol og produktudvikling.

3.3.4. Diskussion af trimmet produktion

Udgangspunktet for lanceringen af de japanske koncepter i de vestlige lande var den produktivitetskrise, store dele af den nordamerikanske og vesteuropæiske industri oplevede op gennem 80'erne, og en samtidig konstatering af den japanske industris tilsyneladende overlegenhed hvad angik produktivitet og konkurrenceevne (se fx Skorstad, 1995). Der er altså tale om en rationaliseringsstrategi med det eksplicitte formål at øge produktiviteten.⁷⁾

Womack et al.'s forventninger til konceptets udbredelse er indlejret i en opfattelse af en temmelig lineær, og i realiteten deterministisk, sammenhæng mellem virksomheders omgivelser og deres reaktioner herpå: Pres fra omgivelserne, her i form af et øget konkurrencepres fra japanske virksomheder, fører til behovet for

7) Der er i øvrigt siden sat spørgsmålstegn ved, om den trimmede produktion i realiteten giver en højere produktivitet. Williams et al. hævder således, at Womack et al. overdriver de japanske fortrin, samtidig med at der ikke empirisk redegøres overbevisende for den trimmede produktions overlegenhed i forhold til "almindelig" masseproduktion (Williams et al., 1992).

nye rationaliseringsstrategier, som fører til en adoption af trimmet produktion.

Videre er der ingen eksplicite overvejelser over implementeringsprocessen. Det forventes, at virksomheder stort set friktionsløst indoptager trimmet produktion. Tillige er der angiveligt tale om en win-win situation, idet arbejdsforholdene for de ansatte forbedres, samtidig med at produktiviteten øges.

Det er imidlertid langt fra givet, at en implementering af de japanske produktionsprincipper vil være så uproblematisk, som Womack et al. antyder.

Som indledningsvis nævnt beskæftiger nogle forfattere sig hovedsageligt med at beskrive japanske bilfabrikkers produktionsprincipper, mens andre søger at transformere disse principper i en generaliserbar form til vestlige forhold. Man kan sige, at der i realiteten er tale om to transformationsprocesser. For det første en transformation fra japansk *bil*industri til en hvilken som helst vestlig produktion, for det andet transformationen fra en japansk kulturel kontekst til en vesteuropæisk (eller nordamerikansk) kultur.

Hvad angår transformationen til et "universelt" produktionssystem, som i princippet kan gælde alle typer virksomheder, må det først og fremmest bemærkes, at der netop er tale om *produktions*-virksomheder. Den trimmede produktion har således nok betydning for serviceerhverv, om end der er tale om en mere indirekte påvirkning. Servicevirksomheder og servicefunktioner, der er i direkte berøring med en trimmet virksomhed, vil således være underlagt de samme krav om effektivitet, fleksibilitet og Just-in-Time, som selve produktionenhed/virksomheden. Dertil kommer, at den trimmede produktion kræver en ledelsesform og en planlægning, som kan tænkes at stille nye krav til virksomhedens egne servicefunktioner. Karakteristisk nok er spørgsmålet om, hvad "trimmet produktion" vil sige i en servicevirksomhed samt konsekvenserne for servicefunktionerne i en virksomhed, stort set ubesvaret.

Men selv når det drejer sig om produktionsvirksomheder, er det værd at bemærke, at et vigtigt fundament for JiT er relativt ukomplicerede produktionsprocesser og enkelt design. De hurtige opsætningstider, kanban-trækket og overskueligheden bliver van-

skeligere at gennemføre, jo mere komplicerede processer og produkter der er tale om. Videre er det langt fra alle typer af produktion, der med fordel kan omlægges til produktorienteret organisering frem for procesorienteret (Skorstad, 1994).

Den anden transformationsproces angår spørgsmålet om produktionskonceptets kulturelle rødder. Indlysende nok er der tale om vidt forskellige kulturer, organisationstraditioner og livsformer, hvilket gør det vanskeligt direkte at applikere de japanske principper over på en dansk virksomhed. Forholdet mellem ledelse og medarbejdere samt den lovgivningsmæssige og aftalemæssige regulering af arbejdsforholdene er selvsagt vidt forskellige.

Derudover er der et kulturelt forhold, som ofte overses i diskussionen af de japanske produktionsprincippers overførbarehed. Den japanske model bygger på et familiemønster, der ligger meget langt fra det vesteuropæiske og endnu længere fra det danske. De fleste vestlige iagttagere noterer sig nok, at de japanske arbejdere er lutter mænd, men iagttagelsen føres ikke meget længere end til en sådan konstatering (fx Tomaney, 1994, p. 167).

Det er imidlertid vigtigt at være opmærksom på, at de japanske produktionsprincipper hviler på en traditionel kønsarbejdsdeling, hvor manden er eneforsørger, og kvinden er husmoder og passer børn og hjem. I en japansk trimmet virksomhed er det almindelig praksis, at der 90 minutter før fyraften opsættes opslag om, hvilke medarbejdere der skal arbejde over (Berggren, 1993). Den temporære fleksibilitet, som de japanske mænd udviser på arbejdspladsen, er kun mulig på grund af denne meget stærke kønsarbejdsdeling.

På et dansk fabriksgulv vil man også finde en overvægt af mænd, men deres koner vil man til gengæld ikke finde i hjemmet – ikke i dagtimerne i al fald. Det vesteuropæiske og i udtalt grad det danske familiemønster er bygget op om to forsørgere. Om end danske kvinder fortsat har hovedansvaret for hjem og børn, sætter kvinders erhvervsdeltagelse nogle grænser for, hvor temporært fleksible de danske mænd kan være. Dertil kommer, at især i Skandinavien spiller fagbevægelsen en vigtig rolle ikke mindst i forhold til konkrete aftaler om arbejdstidsregler etc.

Endelig bør man være opmærksom på, at de japanske produktionsprincippers implementering i realiteten piller ved nogle me-

get essentielle konfliktløsningsmekanismer i virksomheden. Som omtalt i kapitel 2, er virksomheders adfærd blandt andet kendetegnet ved, at der tænkes kortsigtet, partielt og sekventielt. Virksomheder har brug for et vist slør for overhovedet at rumme de antagonistiske interesse modsætninger, der findes i virksomheden. Trimmet produktion har som eksplicit mål at fjerne organisatorisk slør, men dermed fjernes i realiteten det filter, der kan "opsuge" konflikter og indre modsigelser – for dermed at øge effektiviteten. Inkonsistenser i ledelsens strategier, uenigheder mellem forskellige ledelseslag og de ansattes modstand mod ledelsens anvisninger vil blive blotlagt i al deres modsætningsfyldthed.

3.4. Fleksibel specialisering

Mens det japanske produktionskoncept synes at have fået stor udbredelse blandt managementkonsulenter og virksomhedsledere, har tesen om "fleksibel specialisering" hovedsageligt påkaldt sig akademisk interesse. En indlysende årsag til, at tesen stort set ikke har appelleret til praktikere kunne være, at fleksibel specialisering ikke giver praktisk anvisning på, hvordan en virksomhed bør organisere sig. Det er først og fremmest et forsøg på at analysere nogle generelle udviklingstræk i de vestlige økonomier og udvikle en tese om en mulig regional erhvervsudvikling.

I "The Second Industrial Divide" analyserer Piore & Sabel (1984) 70'ernes økonomiske krise i de nordamerikanske og vesteuropæiske økonomier. Som titlen antyder, står disse økonomier ved en afgørende teknologisk skillevej (nummer to, i et historisk perspektiv, den første skillelinje var angiveligt den, der førte til samlebåndet og masseproduktionen).

Ifølge Piore & Sabel er der to mulige veje, virksomhederne – og samfundene som sådan – kan vælge: Den første er en fortsættelse af "den multinationale keynesianisme", eller "world car" strategien, med fortsatte fusioneringer til store multinationale konglomerater og en fortsat satsning på effektivisering og rationalisering inden for masseproduktionens rammer.

Den anden vej, "den fleksible specialisering", markerer et afgørende brud med hidtidig praksis: *"If recovery proceeds by this path, then the 1970s and the '80s will be seen in retrospect as a turning point in the history of mechanization: a time when industrial society returned to craft methods of production regarded since the nineteenth century as marginal – and proved them to be essential to prosperity"*

(Piore & Sabel, 1984, p. 252). Piore & Sabel henter næring til denne tese fra regioner i Norditalien, Tyskland og Frankrig, hvor de finder sådanne industrielle distrikter præget af fleksibel specialisering.

Baggrunden for den fleksible specialisering angives at være nogle store samfundsmæssige forandringer: Efterspørgselen er skiftet fra de masseproducerede, standardiserede varer over mod kundetilpassede produkter og personlighed i forbruget, teknologien har åbnet mulighed for produktdifferentiering, samtidig med at de "stordriftsfordele", der er kendetegnet ved masseproduktion, overhales indenfor af teknologien. Informationsteknologien muliggør en hurtig og stort set omkostningsfri omstilling af produktionsapparatet til små serier. Denne udvikling favoriserer de små og mellemstore "håndværksorganiserede" virksomheder. De er fleksible, og arbejdskraften er veluddannet.

Det helt afgørende er virksomhedens valg af teknologi. Informationsteknologien skaber de muligheder for fleksibilitet, der skal gøre disse virksomheder til fremtidens vindere.

Piore & Sabel mener, at den fleksible specialisering typisk kan antage tre forskellige former:

Industrielle distrikter eller regionale konglomerater hvor en række mindre virksomheder er knyttet sammen i løse netværk, med skiftende roller og kortsigtede kontrakter. Forskellige lokale institutioner understøtter disse strategiske alliancer, fx fagforeninger, handelsforeninger, fælles indkøbsforeninger, fælles markedsføringsforeninger etc., men ingen institution kæder formelt virksomhederne sammen, og ingen virksomhed er dominerende i forhold til de andre.

Det er væsentligt at notere, at det fleksible i de industrielle distrikter henviser til relationerne *mellem* virksomhederne, hvorimod virksomhederne selv er stærkt specialiserede (jf. også Best, 1990).

Føderale koncerner er en anden mulig organiseringsform. Her er der tale om en lidt fastere sammenslutning af virksomheder, som er indbyrdes sammenhængende gennem finansielle og personalemæssige arrangementer. Måske har de ligeledes fælles bestyrelse, og fælles finansielle og marketingsfaciliteter. Men i modsætning til den "traditionelle" masseproducerende multinationale virk-

somhed er der intet hierarki blandt “medlemsvirksomhederne”, og integrationen er ikke så stærk. Sammenslutningen bygger mest af alt på en “familiefølelse” blandt de deltagende virksomheder.

“*Enkeltstående centervirksomheder*”⁸⁾ er en tredje form, som umiddelbart ligner de traditionelle, store, masseproducerende virksomheder en hel del, men adskiller sig herfra på flere måder. På trods af størrelsen producerer de ikke nødvendigvis standardvarer, og internt er de organiseret som en række mindre enheder med hver deres afgrænsede produktion.

Videre adskiller disse centervirksomheder sig fra de masseproducerende traditionelle virksomheder ved deres forhold til leverandører. Disse knyttes til virksomhederne som rådgivere og udviklere, og i nogle tilfælde fungerer de nærmest som en slags eksterne lagerforvaltere for aftagervirksomhederne, hvor leverandørerne selv sørger for at fylde varer op.

Endelig er det karakteristisk for disse virksomheder, at de påtager sig det, vi i dag kalder et “socialt ansvar” for lokalområdet. De organiserer fritidsaktiviteter, understøtter lokale skoler osv. En slags moderne patriarkat, hvor både de aktuelle og de potentielle (fremtidige) medarbejders ve og vel varetages – også efter at de er trådt ud af fabriksporten.

Når det gælder virksomhedsinterne processer og organiseringsformer, for ikke at tale om konsekvenser for arbejdets indhold og organisering, har Piore & Sabel ikke meget at sige. Ikke meget mere end at de nye informationsteknologier, kombineret med den håndværksprægede organisering, vil betyde en generel opkvalificering af arbejdet og en “tilbagevenden” til de håndværksmæssige dyder som fx satsning på kvalitet, autonomi og medindflydelse når det gælder arbejdets udførelse.

3.4.1. Diskussion af fleksibel specialisering

Piore & Sabels styrke er den historiske analyse af den økonomiske udvikling og af den fordistiske produktionsmådes hidtidige udvikling. Deres tese, eller måske snarere vision, om fleksibel special-

8) Piore & Sabels betegnelse er “solar firms” og “workshop factories” (p. 267), nogle udtryk som ikke rigtig giver mening i en direkte oversættelse.

lisering har videre inspireret til en række regionaløkonomiske analyser af samspillet mellem mindre virksomheder og forskellige lokale og regionale institutioner (fx Asheim & Isaksen, 1995).

Men tesen om fleksibel specialisering kan ikke sige os meget om virksomhedsinterne forandringer og endnu mindre om implikationer for arbejdets indhold og organisering.

Mange har da også kritiseret tesen om fleksibel specialisering for at være luftig, upræcis og mangelfuld (Wood, 1989, 1995; Skorstad, 1995; Williams 1987). Retfærdigvis bør nævnes, at forfatterne faktisk ikke postulerer, at deres tese har megen substans: *“To see how flexibility – until now confined to a relatively small segment within the mass-production system – could be extended throughout the economy is thus an exercise in imagination. The outline of this alternative approach to the crisis will therefore be more speculative and abstract than the outline of the approach based on an elaboration of the familiar institutions of mass production”* (op.cit., p. 258).⁹⁾

En anden væsentlig kritik har været rettet mod Piore & Sabels modstilling af masseproduktion og håndværksproduktion som en dikotomi, og navnlig mod deres “påstand” om at førstnævnte vil vige pladsen for sidstnævnte. Også her synes kritikerne at overeksponere Piore & Sabels analyser for derefter at give dem skylden for selvsamme overeksponering. Som også Hirst & Zeitlin (1991) gør opmærksom på, er “masseproduktion” og “håndværksproduktion” hos Piore & Sabel at forstå som idealtypiske modeller og ikke empiriske generaliseringer. Ej heller kan de tages til indtægt for en speciel rigid håndtering af de to modeller som et enten eller: *“...the old mass-production industries might migrate to the underdeveloped world, leaving behind in the industrialized world the high-tech industries and the traditional dispersed conglomerations in machine tools, garments, footwear, textiles and the like – all revitalized through the fusion of traditional skills and high technology”* (p. 279).

Det er især når man konfronterer tesen om fleksibel specialisering med grundantagelserne om forandringens anatomi, at svaghederne ved tilgangen træder tydeligst frem.

9) Med til dét billede hører, at analysen af de vestlige økonomiers og masseproduktionens kriser fylder ca. 250 sider, mens udviklingen af tesen om fleksibel specialisering udfoldes på de sidste 50 sider af bogen.

For det første har Piore & Sabel en noget simplificeret opfattelse af forholdet mellem omverdensbetingelser og virksomheders reaktion herpå. Også Piore & Sabel ser forandringer i virksomheder som ansporet af nogle generelle udviklingstendenser i virksomhedernes omverden: Forbrugernes præferencer, teknologiens udvikling, globalisering mv. Men hvor Womack et al. kun levner virksomheder én valgmulighed, hvis de vil overleve, nemlig trimmet produktion, levner Piore & Sabel dog virksomhederne to handlemuligheder, nemlig en fortsat fordristisk udvikling eller fleksibel specialisering. Til gengæld er Piore & Sabel noget mere karrige med konkrete bud på, hvad udviklingen betyder internt i virksomheden, og hvordan det påvirker de ansattes arbejdsvilkår.

For det andet synes Piore & Sabel at have en metamorfisk forståelse af forandringer. Historien former sig som en lang kontinueret proces kun afbrudt af enkelte store brud, hvor historiens aktører står over for nogle afgørende valg. I nyere tid har der været to sådanne valg med ca. 100 års mellemrum. I den mellemliggende periode synes resten at give sig selv. Vælger virksomheder at investere i den nye informationsteknologi, har de valgt (et godt) udviklingsspor og kan fortsætte i dette indtil det næste store brud. Piore & Sabel ser således helt bort fra de organisatoriske og kompetencemæssige forudsætninger, der er nødvendige for en optimal udnyttelse af informationsteknologien.

Piore & Sabel er et godt eksempel på, at et fokus alene på de metamorfiske forandringer let fører til en reduktionistisk opfattelse af forandringsprocesser i virksomhederne. Valget af teknologi er ikke i sig selv nødvendigvis afgørende. Implementeringen af teknologien må ses i forhold til virksomheders løbende tilpasning til forandringer i omgivelserne – de adaptive forandringer.

Man kan måske sige om “fleksibel specialisering”, at som en teori om forandringsprocesser i virksomheder er den stærkt overvurderet, men også stærkt overkritiseret. Som et redskab til analyse af virksomhedsinterne forandringer, og navnlig konsekvenser for arbejdsorganisation, er tesen om fleksibel specialisering kun begrænset anvendelig. Piore & Sabels fokus er primært på de makroøkonomiske og -politiske *betingelser* for udviklingen af nye regionale erhvervsstrukturer snarere end på interne organisatoriske forhold. Piore & Sabels fortjeneste er måske først og fremmest, at de har sat fokus på nogle væsentlige erhvervsstrukturelle træk, ikke mindst ved nye relationer mellem (aftager- og leverandør-) virk-

somheder, og på nogle nye muligheder for regional udvikling, hvor de små og mellemstore virksomheder spiller en aktiv rolle.

3.5. Flexible firm-modellen

I midtfirserne gennemførte J. Atkinson en analyse af britiske virksomheders personaleanvendelse, som på det nærmeste har fået karakter af en "teori om virksomheders stræben efter fleksibilitet" (Atkinson, 1985)

Angiveligt er der tale om en ny organisering af virksomheder, som betyder, at virksomhederne forfølger radikalt forskellige personalestrategier over for forskellige grupper af ansatte. Virksomheder vil ifølge Atkinson stræbe efter forskellige former for fleksibilitet i personaleanvendelsen.

Funktionel fleksibilitet vil sige, at virksomheden tilpasser sig svingninger ved en fleksibel udnyttelse af det allerede ansatte personale, fx gennem omorganiseringer og omrokeringer af medarbejderne efter behov. *Numerisk fleksibilitet* betegner virksomhedernes tilpasning gennem ansættelser og afskedigelser af personale, også kaldet "hyr og fyr-politik".

Den funktionelle fleksibilitet er knyttet til virksomhedens kernegrupper, som består af fuldtidsansatte karrieremedarbejdere. I deres byttehandel¹⁰⁾ med ledelsen indgår jobsikkerhed mod accept af fleksibilitet, opløsning af faggrænser, projektarbejde, fortsat uddannelse og udvikling. Denne gruppes kvalifikationer er virksomhedsspecifikke, og virksomheden vil derfor søge at adskille denne gruppe fra et bredere arbejdsmarked.

Numerisk fleksibilitet opnås med periferi-grupper, som får tilbudt et midlertidigt eller ustabil job – ikke en karriere. Periferi-grupperne har typisk simple overvågningsopgaver, montering, testning mv., opgaver der kræver færre og mere generelle kvalifikationer. Ifølge Atkinson vil denne gruppe især omfatte kvinder, deltids- og

10) Udtrykket "byttehandel" bruges af Bévort et al. (1992) om de formelle og uformelle kontrakter, der i bred forstand indgås mellem arbejdsgiver og ansat om, hvad begge parter skal levere. I nogle tilfælde kan byttehandelen være et mål arbejdskraft for en bestemt lønsum. I andre tilfælde kan byttehandelen være multidimensionel, eksempelvis engagement, kreativitet, loyalitet og arbejdskraft mod karrieremuligheder, ansvar, handlefrihed og præstationsløn.

kontraktansatte mv. De yderste periferigrupper tilknytning til virksomheden svinger i takt med virksomhedens afsætningskonjunkturer.

En tredje form for fleksibilitet opnår virksomheden ved at eksternalisere (“outsource” eller “subcontracte”) opgaver, der ellers er blevet varetaget inden for virksomhedens rammer. Det kan både være komplekse opgaver som fx revision, systemanalyse, eller simple opgaver som rengøring, catering mv.

I takt med at virksomheder i stigende grad vil lægge opgaver ud til andre virksomheder, vil forholdet mellem aftagervirksomheder og leverandører også ændre sig. En række selvstændige virksomheder vil blive knyttet tæt til aftagervirksomheden i en fælles produktion efter aftagervirksomhedens standarder, kvalitetsnormer osv. (Boje, Nielsen & Drewes, 1993; Best, 1990).

Subcontracting eller outsourcing vil ifølge Atkinson være et led i virksomhedernes fleksibilitetsbestræbelser. Funktionelt fleksible kernevirksomheder kan således eksportere deres konjunktursvingninger til et underleverandørnetværk, som til gengæld i vidt omfang må benytte kontraktansatte for at imødekomme kravene fra aftagervirksomhederne.

3.5.1. Diskussion af flexible firm-tesen

Atkinsons bud bygger på nogle konkrete empiriske iagttagelser af nogle ændringer i virksomheders personaleanvendelse. På baggrund af disse iagttagelser opstiller han nogle modeller for, hvordan virksomhederne opnår forskellige former for fleksibilitet. Det er således hans tese, at virksomheder vil stræbe efter at opnå mest mulig fleksibilitet gennem fx outsourcing, gennem opdeling af de ansatte i kerne- og periferimedarbejdere osv.

Det helt afgørende spørgsmål i forhold til Atkinsons tese er imidlertid, om der er tale om et sammenfald mellem nogle tendenser, eller om der er tale om en bevidst strategi fra virksomhedernes side. Og det hænger igen sammen med spørgsmålet om, hvordan forandringer opfattes. Er det sådan, at virksomhedsledere *beslutter* sig for at opnå mere fleksibilitet i personaleanvendelsen? Eller er det sådan, at virksomhedsledere ad hoc finder ud af, at det måske er billigere at lægge nogle opgaver ud til andre virksomheder, og måske senere, og uafhængigt heraf, opdager, at der p.t. måske på

grund af høj ledighed, er gode betingelser for en hyr og fyr-politik osv.?

Hunter et al. (1993) konkluderer på baggrund af empiriske undersøgelser af virksomheders personalestrategier, at virksomheder som oftest slet ikke har formuleret nogen sammenhængende strategi for personaleallokering, uddannelse, aflønning mv., samt at der ofte ikke er nogen forbindelse mellem overordnede forretningsstrategier og personalepolitik.

I Danmark når Jørgensen et al. en lignende konklusion, nemlig at professionaliseret og formaliseret personalearbejde langt fra er udbredt i danske virksomheder, og at virksomheders planlægningshorisont for personaleanvendelsen er meget kort (Jørgensen et al., 1990).

På den anden side, kan iagttagelsen af, at virksomheder i stigende grad vil benytte forskellige former for fleksible ansættelser alligevel have sin berettigelse. Procter et al. (1994) mener, at det handler om, hvordan man opfatter begrebet "strategi". I stedet for at se strategi som en "plan" virksomheden formulerer, må strategi forstås som et mønster i virksomhedens beslutninger, dvs. en slags efterrationalisering af virksomhedens samlede faktiske handlinger på et givent felt.

Det er således Atkinsons pointe, at virksomheder i højere grad vil blive bevidste om at søge fleksibilitet, både hvad angår produktionen, og hvad angår personaleanvendelsen. Måske ikke som led i en overordnet strategi, men som en stigende opmærksomhed på at søge at optimere fleksibiliteten på alle områder.

3.6. Hyperfleksible virksomheder

Som indledningsvis nævnt kan man ane konturerne af en ny generation af "teorier" om fleksible virksomheder. Der er dog langt fra tale om et samlet bud på en forståelse af udviklingen, men snarere om nogle spredte empiriske iagttagelser, som så småt gøres til genstand for mere generaliserede betragtninger.

Udgangspunktet for tematiseringen af de hyperfleksible virksomheder er konstateringen af, at ændringer i teknologi og markedsvilkår betyder, at virksomheder i dag lever i en "hyperturbulent" verden (Meyer et al., 1995), hvor markedsvilkår er under konstant forandring. For at kunne reagere hensigtsmæssigt på disse

betingelser må virksomheder også til stadighed forandre sig og hele tiden være ekstremt følsomme og tilpasningsdygtige over for nye signaler.

Organisatorisk giver det sig udtryk i en nærmest flydende, grænseløs struktur, hvor arbejdsdeling, opgavefordeling, og relationer til kunder og leverandører hele tiden ændres. "Spaghettiorganisation", "netværksorganisation", "virtuelle virksomheder", er blot nogle af de begreber, der har været brugt for at betegne denne nye type virksomheder. De empiriske eksempler hentes ofte fra store amerikanske spydspidsvirksomheder som fx Levi Strauss, Xerox, IBM og GE, mens Oticon er en (dén?) danske repræsentant for den nye hyperfleksible virksomhed.

Man kan sige, at de hyperfleksible virksomheder repræsenterer en ekstrapolering af nogle af den trimmede hhv. den fleksible virksomheds karakteristika. Lewin & Stephens (1995) har forsøgt at give et mere samlet bud på, hvad der karakteriserer en hyperfleksibel virksomhed. Nogle af de væsentligste karakteristika er således:

Vedvarende fornyelse og innovation. Den hyperfleksible virksomhed er under konstant forandring og fornyelse. Det er ikke tilstrækkeligt at have fornyet organisationen "en gang for alle". Fornyelse og forandring er en fortsat proces, og en væsentlig del af virksomhedens dagligliv.

Interessentfokusering. Hvor en traditionel virksomhed først og fremmest søger at tilfredsstille sine kunders behov, må en hyperfleksibel virksomhed orientere sig bredere mod en række forskellige interessenter: Aktionærer, "den politiske forbruger", offentligheden. Virksomheden må leve op til krav om ikke blot effektivitet og rentabilitet, men til krav om moralske, etiske og politiske standarder.

Grænseløse virksomheder. Internt er den hyperfleksible virksomhed kendetegnet ved en meget løs struktur, hvor samarbejdsrelationer, arbejdsdeling, og arbejdsfunktioner til stadighed skifter. I den ekstreme variant er der tale om "virtuelle papirløse kontorer", hvor al "organisation" er midlertidigt opståede konstellationer, eller projektgrupper, med henblik på at løse en konkret opgave. Når opgaven er løst, opløses dén organisation, og der dannes en ny.

Eksternt er grænserne mellem virksomheden og omgivelserne slørede. Det kan fx være vanskeligt at afgøre, hvornår der er tale om en service over for en kunde, eller hvornår kunden i realiteten deltager i produktudvikling eller testning. Eller det kan være vanskeligt overhovedet at identificere "virksomheden", fordi den i realiteten består af en samling af licenser og leverandør- og produktionsaftaler, måske med design, markedsføring og salg, som det eneste "synlige" vidnesbyrd om en enhed.

Informationsteknologisk up-to-date. De hyperfleksible virksomheder er blandt andet hyperfleksible i kraft af en udstrakt anvendelse af de nyeste informationsteknologier, der muliggør grænseløshed, innovation, fleksibilitet og naturligvis intern og ekstern kommunikation.

Omnipotente, selvorganiserende og selvudviklende medarbejdere. Når det gælder arbejdsorganisation, er de hyperfleksible virksomheder kendetegnet ved en højt kvalificeret, kosmopolitisk orienteret, informationsteknologisk oprustet arbejdskraft, som er i stand til selv at definere sine arbejdsopgaver, kan indgå i mange forskellige samarbejdsrelationer, og frem for alt er indstillet på stadig omstilling, faglig og personlig udvikling og livslang læring.

Kommunikerende ledelse. Ledelsens opgave er at kommunikere, skabe netværk og få samarbejdet til at glide gennem motivation, skabelse af korpsånd, tillid til medarbejderne mv. Man kan sige, at hvor ledelse i de fleksible og trimmede virksomheder er kendetegnet ved såvel en "hård" kontrollerende og evaluerende funktion, som en "blød" motiverende og rådgivende funktion, er den hyperfleksible ledelse kendetegnet ved, at den hårde side overflødiggøres af medarbejdernes internalisering af virksomhedernes normer, sådan at det er den bløde side, der dominerer.

3.6.1. Business Process Reengineering

Et eksempel på en hyperfleksibel tilgang er Business Process Reengineering (BPR). Her er tale om et "rent" konsulentkoncept, udviklet på baggrund af erfaringerne fra en række større amerikanske virksomheder. Når det medtages her, er det, fordi det på mange måder repræsenterer en samtidig syntese og ekstrapolering af nogle af de hidtil beskrevne produktionskoncepter.

Konceptets udgangspunkt er, at informations- og kommunikationsteknologien gør det muligt at restrukturere virksomhederne

langt mere effektivt, samtidig med at præstationen forbedres radikalt. Hammer præsenterer en række principper for denne restrukturering af virksomhederne (Hammer, 1990).

- Produktorganisering frem for procesorganisering
- Integration af funktioner i form af at brugere af bestemte ydelser selv varetager produktionen af ydelserne (fx at indkøbsfunktioner delegeres til brugerne af indkøbene)
- Integration af beslægtede processer, i form af fx at produktudvikling af forskellige elementer koordineres løbende, i stedet for først når udviklingsprocessen er tilendebragt
- Integration af informationsbearbejdning i arbejdsprocesserne: Informationsteknologien har muliggjort at lagre enorme mængder af informationer, sådan at de er tilgængelige for de ansatte, når de skal bruge informationerne
- Delegering af beslutninger til dem, der udfører arbejdet, og integration af kontrol i arbejdsprocessen

Det er en implicit antagelse, at BPR medfører mere udviklende arbejde for den enkelte. Konceptet indebærer integration af forskellige funktioner, teamwork, og fladere hierarkier, hvilket "automatisk" vil føre til bedre arbejdsbetingelser for den ansatte. Jobberigelse og udvikling af arbejdet er imidlertid ikke i sig selv et mål, men snarere en effekt af BPR (Willmott, 1995).

Ligeledes er det ikke i sig selv et mål, at skabe fladere hierarkier og større autonomi for den enkelte. De fladere hierarkier opstår som følge af en rationaliseringsproces, hvor ledelsesfunktioner overflødiggøres. Samtidig bygger BPR-konceptet dog på et stærkt hierarki og en top-down model for implementering, som umiddelbart synes vanskeligt at forene med en fladere ledelsesstruktur (jf. Willmott, 1995).

Som det er fremgået, er der ikke meget nyt i BPR-konceptet i forhold til de hidtil gennemgåede koncepter. Det væsentligste særtræk er den systematiske anvendelse af informationsteknologien

som grundlaget for restruktureringsprocesserne og måske en generel "radikalisering" af de nye produktionskoncepter.¹¹⁾

3.7. Human Resource Management:

De nye produktionskoncepters svar på Fayol

Som det bemærkes indledningsvis, er et produktionskoncept defineret ved, at det også indeholder overvejelser over ledelses- og arbejdsorganisationsformer. Der er imidlertid tale om overvejelser af meget forskellig karakter.

I tesen om fleksibel specialisering indgår kun vage ideer om, hvilken betydning den fleksible specialisering vil have for ledelse og arbejdsorganisation. Det nævnes, at den fleksible specialisering vil betyde en "tilbagevenden" til den håndværksmæssige organisering af arbejdet, hvor de ansatte kombinerer et højt kvalifikationsniveau med evnen til hurtig omstilling og høj grad af autonomi i arbejdet (Piore & Sabel, 1984).

Når det gælder Atkinsons flexible firm-model, fokuseres hovedsagelig på en opdeling af de ansatte i forskellige segmenter, kerne- og periferigrupper af ansatte, men ud over enkelte formuleringer om at periferigrupperne består af lavtuddannede og kvinder diskuteres stort set ikke, hvordan arbejdet mere konkret organiseres, og hvem der udfører hvad (Atkinson, 1985).

Tesen om den trimmede produktion er nok den, der byder på de fleste overvejelser over betydningen for ledelse og arbejdsorganisation. Total Quality Management er således oprindelig en ledelsesfilosofi, der var tæt knyttet til JiT-princippet, men som tillige har fået status af et selvstændigt ledelseskoncept (jf. følgende afsnit). En bærende tese om arbejdets udvikling i dette koncept er, at også de lavtuddannede grupper forventes at skulle arbejde i selvstyrende grupper, og være multifunktionelle etc. (Womack et al., 1991).

Ser man på udviklingen i ledelsesfilosofier i retning af Human Resource Management (herefter HRM), er der tydelige analogier til ledelsesprincipperne i de nye produktionskoncepter.

11) En tankegang som også Francis & Southern giver udtryk for, idet de ser BPR som et generelt udtryk for nye rationaliseringsstrategier (Francis & Southern, 1995).

Willmott hæfter sig ved, at HRM og BPR trækker på samme hammel i deres fokus på udvikling af de menneskelige ressourcer. For begge tilgange gælder, at der er tale om funktionel humanisme: Jobberigelse, selvstyrende grupper, selvbestemmelse i arbejdet etc. introduceres i en forventning om, at de ansattes produktivitet øges, og ikke for at sikre selvbestemmelse (Willmott, 1995).

Navrbjerg ser HRM som eksponent for nye tendenser i organisering af arbejdet og anvender netop begrebet til at indkredse, hvori nye arbejdsorganiseringer og ledelsesformer består (Navrbjerg, 1999).

Man kan antagelig med en vis ret sige, at der er en alliance mellem de nye produktionskoncepter og HRM, på samme måde som Fayols ledelsesprincipper allierede sig med Taylors arbejdsorganisatoriske principper.

3.7.1. HRM's rødder

HRM har sine rødder helt tilbage til Elton Mayo (1880-1949) og hans Hawthorne-studier, hvor man gjorde den dengang revolutionerende opdagelse, at når man udviste interesse for arbejderne, ydede de mere.

Studierne på Hawthorne afdelingen af Western Electric Company blev startet af en gruppe ingeniører, der med et ægte tayloristisk design gennemførte forsøg med, hvordan lysstyrken i produktionshallen påvirkede arbejderne produktivitet. Efterfølgende gennemførte Mayo og hans kolleger fra Harvard forskellige studier af sammenhængen mellem en række faktorer og produktiviteten. Ud over konstateringen af at forskernes opmærksomhed og interesse for arbejderne i sig selv var en produktivitetsfremmende faktor, satte forskerne fokus på de ansattes følelser, gruppedynamikken og de uformelle, sociale relationers betydning for deres tilgang til arbejdet.

Det var disse årelange studier, der lagde grunden til en reorientering af, hvordan ledelsen bedst motiverede de ansatte til at yde mest muligt. Hvor Taylor mente, at de økonomiske incitamenter ville være tilstrækkelige som motivation for de ansatte, gjorde Mayo og hans kolleger den opdagelse, at opmærksomhed på arbejderne følelser, opmuntring og anerkendelse i sig selv var produktivitetsfremmende.

Der er siden sat mange spørgsmålstejn ved Hawthorne-studiets betydning og ikke mindst ved, hvad studiet egentlig viste. Scheuer siger meget rammende herom: "*Det er faktisk forbløffende: De fem arbejdere i Relæsamlergruppen blev i årtier efter reelt set som repræsentative for alle arbejderes adfærd og ønsker*" (Scheuer, 1999). Scheuer påviser videre, at de økonomiske incitament er faktisk spillede en stor rolle for de ansatte på Hawthorne.

McGregors teori x og teori y (McGregor, 1960) kan ses som en slags status for human relations-skolens tilgang til arbejdet og samtidig som kimen til en egentlig human resource-tankegang. Teori x er betegnelsen for den traditionelle ledelsesform, hvor de ansatte belønnes (økonomisk), kontrolleres, straffes og overvåges. Menneskesynet bag er, at ansatte pr. definition er dovne og uvillige, kun optaget af at få opfyldt egne behov. McGregor mente, at der var tale om selvopfyldende profetier. Når ledelsen behandlede de ansatte, som om de var dovne og egoistiske, så *blev* medarbejderne dovne og egoistiske.

Heroverfor sætter McGregor teori y som udtryk for en ledelsesfilosofi, hvor de ansatte udgør en væsentlig ressource, der skal plejes og behandles med omtanke for at yde deres bedste. Med udgangspunkt i Maslows behovspyramide, opstiller han nogle retningslinjer for en human resource-tilgang. De ansatte besidder potentialer i retning af at arbejde for virksomhedens mål, at påtage sig et ansvar osv. God ledelse handler om at tilrettelægge de organisatoriske rammer sådan, at de ansatte får opfyldt deres egne mål, samtidig med at de arbejder for virksomhedens mål. Sådanne organisatoriske rammer skabes fx gennem decentralisering og delegering af ansvar, jobudvidelse, konsulterende ledelse og synlig værdsættelse af de ansattes indsats.

Hele human relations-traditionen har været udsat for en massiv kritik for at være for simpel i sine antagelser om menneskers motiver og samtidig for at være en mere sofistikeret udgave af scientific management, hvor de psykiske ressourcer blot er blevet inddraget i filosofien. Ikke desto mindre har tankegangen haft stor gennemslagskraft, i arbejdspsykologien især, og bliver fortsat brugt som udgangspunkt for omorganiseringer i form af jobudvidelse, jobrotation osv.

3.7.2. TQM som HRM

Som nævnt er Human Resource Management (HRM) den foreløbige kulmination på den tankegang, McGregor her beskriver. Som ledelsesfilosofi, er HRM karakteriseret ved en satsning på kvalitet og kundeorientering, målstyring frem for regelstyring, fladere hierarkier og gruppeorganiserede arbejdsprocesser og fokus på de ansatte som en væsentlig ressource. Men først og fremmest er det særegne ved HRM, *at personalepolitikken gives strategisk betydning*. Forretningsstrategi og personalepolitik kædes sammen, og ansvaret for denne sammenkædning lægges ud til linjechefer frem for at være et ansvar for særlige personaleafdelinger (Beaumont, 1999).

Storey definerer HRM således: *“Human Resource Management is a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic deployment of a highly committed and capable workforce, using an integrated array of cultural, structural and personnel techniques”* (Storey, 1995, p. 5).

På baggrund af et omfattende litteraturstudium sammenfatter Navrbjerg HRM-filosofien til 10 grundprincipper:

- 1) *Menneskelige ressourcer anses for en betydelig ressource og konkurrenceparameter*
- 2) *Personaleplanlægning er en vigtig og integreret del af virksomhedens overordnede og langsigtede strategier – lige så vigtig som økonomiske, produktionsmæssige og andre forhold.*
- 3) *Organisationen er ikke-hierarkisk*
- 4) *Mellemlidere spiller en afgørende personalepolitisk rolle.*
- 5) *Organisationen er præget af få jobkategorier og opløste faggrænser*
- 6) *Organisationen er bygget op omkring team med en vis autonomi*
- 7) *Virksomheden har tydelige visioner, som også formidles til medarbejderne*
- 8) *Efteruddannelse og træning er et centralt element i virksomhedens personalepolitik*
- 9) *Virksomheden har et veludviklet internt arbejdsmarked.*
- 10) *Kommunikation mellem ledelse og medarbejder er direkte og individuel – i modsætning til kollektiv og forhandlende.”*
(Navrbjerg, 1999, p. 106)

Slægtskabet til de nye produktionskoncepters ledelsesprincipper er tydeligt. Det er da også sådan, at TQM, som oprindeligt var et integreret element af den trimmede produktion, nu ses som en repræsentant for en HRM-tilgang (Lawler et al., 1995). Man kan sige, at TQM repræsenterer bindeleddet mellem de nye produktionskoncepter og de nye ledelsesfilosofier.

Der findes mindst tre varianter af TQM (Wilkinson et al., 1992; Storey, 1995).

Den "bløde" variant lægger vægt på åben ledelse, delegering af ansvar og en høj grad af autonomi til medarbejderne. Kodeordene er kundeorientering, styring gennem kultur, vægt på teamwork, uddannelse og medarbejderinvolvering i beslutningsprocesserne.

Den "hårde" variant vægter at opstille (produktions)standarder og løbende statistisk kontrol af kvalitet og af medarbejdernes præstationer.

Den tredje variant er en blanding af den bløde og den hårde variant, hvor der satses på medarbejderinvolvering, motivation mv., samtidig med at man løbende sikrer sig klare, målbare produktionsstandarder og løbende (statistisk) opfølgning og kontrol af medarbejdernes indsats.¹²⁾

Følgende elementer indgår i TQM, om end de tillægges forskellig vægt, alt efter hvilken variant der er tale om.

Intern kundeorientering. Et karakteristisk træk ved TQM er, at alle interne funktioner og afdelinger opfatter hinanden som *kunder*, som skal ydes samme service som eksterne kunder. Man bestiller arbejde fra hinanden, og en henvendelse fra en afdeling til en anden har samme status som en henvendelse udefra.

Multifunktionelle medarbejdere, det vil sige at alle medarbejdere er i stand til at varetage flere forskellige opgaver, og især at alle medarbejdere er involveret i kvalitetssikring, fejlsøgning og fejlretning.

12) Man taler analogt hertil også om en hård hhv. blød variant af HRM, jf. Navrbjerg (1999).

Et højt informationsniveau. For at lette medarbejdernes inddragelse og give dem de bedst mulige redskaber til deres arbejde, har information og feedback til medarbejderne en meget høj prioritet. Der rapporteres synligt og lettilgængeligt om resultater i forbindelse med kvalitetsforbedringer, produktionsresultater etc., og der gives løbende klar, systematisk og letforståelig up-to-date-information om produktionsprocedurer. Ethvert forslag fra medarbejderne om konkrete tiltag følges op af en tilbagemelding om forslagens anvendelighed.

Gruppeorganiserede arbejdsprocesser. En stor del af arbejderne i produktionen er opdelt i multifunktionelle arbejdsgrupper som har ansvaret for en bestemt del af produktionsflowet. Arbejdsgruppen vil som oftest rumme mange forskellige arbejdsopgaver, herunder vedligeholdelse og reparationer af produktionsudstyr, kvalitets-sikring og overvågning af produktionen. Gruppen har en vis autonomi i forhold til at planlægge og udføre arbejdsgruppens opgaver og, ikke mindst, til at søge, finde og udbedre fejl i produktionen.

Denne arbejdsorganisation giver selvsagt en meget høj grad af funktional fleksibilitet. Arbejdsorganisationen betyder også, at skellet mellem forskellige formelle stillingskategorier udviskes. Der er en lille horisontal arbejdsdeling, og vertikalt er der ganske vist fortsat et veldefineret hierarki, men dog med et udstrakt samarbejde mellem for eksempel ingeniører og arbejdere eller designere og produktionsarbejdere.

3.8. Sammenfatning: Den traditionelle og den fleksible virksomhed

3.8.1. Opsummering: Den traditionelle virksomhed

Fayols ledelsesprincipper, Fords produktionsprincipper og Taylors arbejdsorganisation udgør kernen i det, man kunne kalde *den traditionelle virksomhed*, – den, som er under forandring. Opsummerende vil den traditionelle virksomhed være kendetegnet ved:

Traditionelle produktionsprincipper:

- Sekventielle, simple produktionsprocesser
- Standardiserede (masseproducerede) produkter
- Afgrænsede enkeltvirksomheder

Traditionelle organisations- og ledelsesformer:

- Planlægning, regel- og detailstyring
- Skarp arbejdsdeling mellem ledelse og medarbejdere med en centraliseret beslutningsstruktur
- Hierarkisk opbygning med entydige, lineære kommandoveje
- Funktionsopdeling af virksomheden i enheder eller afdelinger, typisk: Produktion, afsætning, økonomi, personale, forskning og udvikling
- Direkte og fysisk kontrol af medarbejderne
- Tids- eller akkordløn

Traditionel arbejdsorganisation:

- Smalle job, simple arbejdsopgaver
- Enkeltmandsorganisering (samlebåndsorganisering)
- Lav grad af indflydelse på arbejdets udførelse

3.8.2. Den fleksible virksomhed

Som det er fremgået, er der mange fællestræk ved de forskellige bud på, hvor virksomhederne er på vej hen. Der er bred enighed om, at *årsagen* til de dramatiske ændringer i virksomhederne skal søges i en kombination af flere forskellige forandringer i virksomhedernes *omgivelser*.

Globalisering og internationalisering af handlen medfører, at konkurrencepresset stiger. Hele verden udvikler sig til et stort globalt marked, hvor virksomheder og forbrugere kan shoppe rundt i forskellige verdensdele efter de billigste og bedste produktionsbetingelser og varer. Åbningen mod øst og de østasiatiske landes stadig hastigt forbedrede kompetencer inden for fx computerindustrien skaber et yderligere konkurrencepres på de virksomheder, der skal klare sig på et internationalt marked.

Den teknologiske udvikling spiller en væsentlig rolle på flere måder. For det første er de nye informations- og kommunikationsteknologier en væsentlig forudsætning for globaliseringen. Informationsteknologien muliggør hurtig kommunikation og interaktion uafhængigt af fysiske afstande. For det andet betyder den ny teknologi at mulighederne for produktdifferentiering og innovation øges betydeligt, og for det tredje åbner den ny teknologi for en overvågning af produktionen, som muliggør øget fleksibilitet og omstillingsevne.

Kundernes/brugernes forventninger angives ofte også som en væsentlig faktor for forandringer i virksomhederne. Kunderne stiller større krav om kvalitet og service, "den politiske forbruger" stiller krav til måden, der produceres på, og forventer en større personlighed i forbruget og dermed en øget produktdifferentiering.

Når det kommer til indholdet af de nye organisationsformer, spiller fleksibilitet en væsentlig rolle. Det er imidlertid ikke helt uproblematisk at anvende betegnelsen den fleksible virksomhed. Problemet er, at termen "fleksible virksomheder" kan opfattes som mere snæver, end det har været hensigten. De nye produktionskoncepter handler ikke kun om fleksibilitet. Decentralisering af beslutninger eller øget kundeorientering resulterer muligvis i øget fleksibilitet, men sådanne tiltag er ikke udelukkende rettet mod at skabe mere fleksibilitet.

Inden for arbejdslivsforskningen kan man tale om en "smal" og en "bred" fleksibilitetsdiskussion.

Den smalle fleksibilitetsdebat er blandt andet repræsenteret ved Atkinson, som jo fokuserer på, præcis hvordan virksomheder stræber efter forskellige former for fleksibilitet i personaleanvendelsen (Atkinson, 1985). Navrbjerg diskuterer, blandt andet inspireret af Atkinson, fem forskellige former for fleksibilitet: Funktionel fleksibilitet, lønmæssig fleksibilitet, numerisk fleksibilitet, arbejdstidsmæssig fleksibilitet og teknisk-organisatorisk fleksibilitet (Navrbjerg, 1999).

Den brede fleksibilitetsdebat er repræsenteret ved de nye produktionskoncepter, og omfatter ovenstående fleksibilitetsdiskussioner "plus noget mere". Man kan sige, at udgangspunktet her ikke er en indkredsning af forskellige former for fleksibilitet. Udgangspunktet er at identificere, i hvilken retning virksomheder udvikler sig, og her spiller fleksibilitet en væsentlig rolle. Debatten er således centreret om fleksibilitet, men i en bredere forstand. I det følgende sammenfattes karakteristika for den fleksible virksomhed i denne brede forstand.

Relationer mellem virksomheder

Outsourcing vil blive stærkt udbredt. Virksomheder vil i stigende grad lægge opgaver ud til andre virksomheder og i stedet koncentrere sig om kerneaktiviteterne. Samtidig er relationerne mellem leverandører og aftagervirksomheder under forandring.

Virksomheder knyttes i det hele taget stadig tættere sammen i netværksformationer med fælles kvalitetsstandarder, undertiden fælles forsknings- og udviklingsaktiviteter og måske fælles "støttefunktioner".

Der er dog nogle forskelle i opfattelsen af, hvordan disse netværk af virksomheder vil være organiseret. Den japanske model lægger op til en hierarkisk struktur, hvor aftagervirksomheden udstikker rammerne for kvalitetsstandarder og leverandøraftaler, mens leverandørerne indgår i et veldefineret hierarki. Den europæiske model lægger mere vægt på et uhierarkisk, dynamisk netværk af virksomheder, hvor rollerne som aftager og leverandør er foranderlige. Endelig er der den "hyperfleksible" version, hvor det er vanskeligt overhovedet at afgrænse "enkeltvirksomheder", idet der er tale om forskellige typer af sammenslutninger af forskellige leverandører til et produkt.

Strategi og organisering

For produktionsvirksomheder organiseres produktionen i stigende grad som *ordreproduktion* frem for lagerproduktion. Virksomheder producerer deres produkter, når ordren kommer (Just-in-Time) frem for at producere til store og dyre lagre. Også internt i virksomheden vil de enkelte afdelinger i stigende grad producere "efter ordre" fra andre afdelinger. I forlængelse heraf vil virksomheder i stigende grad være *produktorganiseret* frem for funktionsorganiseret.

Der sker en øget *kundetilpasning og kundeorientering* i virksomhederne. Der lægges mere vægt på specialtilpassede produkter, som tilgodeser den enkeltes behov. Kundeorienteringen gælder også internt i virksomheden, hvor de enkelte enheder og afdelinger betragter hinanden som "kunder".

I forlængelse heraf fokuserer virksomheden på *kvalitet og service* som vigtige konkurrenceparametre samt en *øget produktdifferentiering*.

En anden vigtig konkurrenceparameter er *innovation*. Virksomheder må til stadighed forny sig organisatorisk og produktionsmæssigt og være på forkant med de seneste strømninger på markedet. Det er således langt fra tilstrækkeligt at have "fået en god ide" – den skal bestandigt følges op af nye ideer, hvis ikke virksomheden skal sakke agterud. I den forbindelse vil den hyperflek-

sible virksomhed ofte have tæt kontakt til udvalgte kunder, der bidrager til innovationsprocesserne – de såkaldte “lead users”.

For de fleste af disse faktoreres vedkommende er det en forudsætning, at virksomheden er *i front med anvendelse af ny teknologi*. Produktdifferentiering og kundetilpasning muliggøres blandt andet som følge af den fleksibilitet informationsteknologien kan give, ligesom ordreproduktion, og iøvrigt også en satsning på øget kvalitet, gøres betydeligt lettere gennem de nye teknologiers mulighed for at overvåge produktionens enkelte faser nøje.

Endelig er den fleksible virksomhed i sin tilrettelæggelse af produktionen mere *interessentfokuseret*. Virksomheden må forholde sig til krav ikke blot fra kunder og aktionærer, men også fra offentlighed i bred forstand i form af fx forbrugeres krav til virksomhedernes måde at producere på, hvem de eksporterer til, og hvordan deres produkter anvendes, eller krav om øget social bevidsthed og ansvarlighed.

Ledelsesformer

Karakteristisk for en fleksibel ledelsesform er en opfattelse af medarbejderne som en væsentlig ressource og kilde til forbedring af virksomhedens konkurrenceevne. Der vil derfor generelt være en meget større opmærksomhed på og professionalisering af personalearbejdet. Virksomhederne vil prioritere og planlægge rekruttering, uddannelse og udvikling af medarbejdere i et meget større omfang, end tilfældet er i traditionelle virksomheder.

Denne professionalisering indebærer blandt andet en mere bevidst satsning på *fleksibilitet i personaleanvendelsen*. Virksomhederne vil i høj grad satse på en gruppe af kernemedarbejdere, som er funktionelt fleksible og kan varetage mange forskellige arbejdsopgaver, men også i stigende grad gøre brug af midlertidigt ansatte og kontraktansættelser, som øger virksomhedens samlede fleksibilitet.

Videre satser den fleksible virksomhed i udstrakt grad på *medarbejderinvolvering og decentralisering*. Medarbejdere på alle niveauer inddrages i kvalitetssikring og i løbende innovation og fornyelse, ligesom medarbejderne i højere grad, enkeltvis eller i grupper, tildeles ansvaret for planlægning og tilrettelæggelse af arbejdets udførelse.

Decentraliseringen kan imidlertid forekomme samtidig med en centralisering af strategiske beslutninger og kontrolfunktioner. Men man vil under alle omstændigheder se *fladere hierarkier*, idet mange af de typiske mellemliderfunktioner nu udføres af medarbejderne selv.

Ledernes rolle vil i det hele taget ændre sig væk fra at planlægge, fordele arbejdsopgaver og kontrollere arbejdets udførelse, henimod en konsulentrolle hvor lederens opgave bliver at informere, rådgive, fremme samarbejdet mellem medarbejdere og understøtte arbejdsprocesserne.

Styring og ledelse vil i højere grad ske gennem *virksomhedskultur og medarbejdermotivation*. Dette betyder imidlertid ikke, at ledelsen ikke længere kontrollerer medarbejdernes arbejdsindsats. Dette vil ske mere i form af præstationsevaluering og opstilling af normer og standarder, som medarbejdernes indsats måles efter. Informationsteknologien muliggør således ikke alene en minutøs overvågning af produktionen, men også af den enkelte medarbejders indsats.

Arbejdsorganisation

Virksomheder vil i stigende grad satse på bredt kvalificerede, multifunktionelle medarbejdere, som kan arbejde selvstændigt. Arbejdsorganiseringen i en fleksibel virksomhed vil således indebære *brede job med mange forskellige arbejdsfunktioner og -opgaver*, i hvert fald for virksomhedens "kernemedarbejdere".

Der vil være øget samarbejde, dels i forskellige typer af *selvstyrende grupper*, men også i *tværfunktionelle samarbejdsrelationer*, der kan dannes på tværs af hierarkier og afdelinger i virksomhederne.

Medarbejderne vil, enkeltvis eller i grupper, have en høj grad af *autonomi i arbejdet*, og der vil være gode *faglige og personlige udviklings- og efteruddannelsesmuligheder*. Der vil i den fleksible virksomhed blive stillet krav til medarbejderne om fleksibilitet, udviklingsparathed og selvmotivering. Medarbejderne har i høj grad selv ansvaret for, at deres kvalifikationer udvikles og vedligeholdes.

I tabel 3.1 opsummeres i skematisk form de væsentligste karakteristika ved henholdsvis traditionelle og fleksible virksomheder:

Tabel 3.1.

Traditionelle og fleksible virksomheder.

	Traditionelle virksomheder	Fleksible virksomheder
<i>Omgivelser og markedsforhold:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Stabile markeder • Forudsigelighed • Indenlandsk orientering 	<ul style="list-style-type: none"> • Ustabile markeder • Uforudsigelighed • Globalisering
<i>Relationer mellem virksomheder:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Enkeltvirksomheder • "Laver alt selv" • Begrænset kontakt med andre virksomheder 	<ul style="list-style-type: none"> • Netværk af virksomheder • Outsourcing • Omfattende kontakt med andre virksomheder
<i>Strategi og organisering:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivitet • Lave priser • Standardprodukter • Funktionsorganisering • Aktionær/ejerorienteret 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Kvalitet og service • Kundetilpassede produkter • Produktorganisering • Interessentorienteret • IT central strategisk funktion
<i>Ledelsesformer:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbejdere vedhæng til maskinen • Hierarkisk struktur • Centralisering • Personalearbejdet usynligt • Faste ansættelses- og arbejdsvilkår • Styring gennem regler og hierarkisk kontrol 	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbejdere en vigtig ressource • Flad struktur • Decentralisering • Personalearbejdet profession. • Fleksible ansættelses- og arbejdsvilkår • Styring gennem virksomhedskultur og medarbejdermotivation
<i>Arbejdsorganisation:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Smalle job • Lav grad af autonomi • Enkeltmandsorganisering • Lidt efteruddannelse • Få udviklingsmuligheder 	<ul style="list-style-type: none"> • Brede job • Høj grad af autonomi • Teamwork, tværfunktionelt samarbejde • Meget efteruddannelse • Mange udviklingsmuligheder

3.8.3. De nye produktionskoncepter i et organisationsteoretisk perspektiv

I de nye produktionskoncepter betragtes forandring som en lineær, enstrengt proces, hvor et ydre pres “automatisk” resulterer i bestemte nye måder at organisere sig på.

Der er således tale om en noget overraskende – og formentlig ikke intentionel – determinisme i nogle af de nye produktionskoncepters bud på, hvordan og hvorfor virksomheder forandrer sig. Innovationspres i form af ny teknologi og internationalisering betinger bestemte rationaliseringsstrategier, som igen betinger bestemte organisatoriske ændringer.

Det tages med andre ord for givet, at en virksomhed er en enhedsaktør, der reagerer “rationelt” i forhold til givne omverdensbetingelser. Det tages også for givet, at virksomheder er i stand til at aflæse disse omverdensbetingelser korrekt, at deres analyse af adækvate handlemuligheder er rationel osv.

Analogien til kontingensteorien er tydelig. De nye produktionskoncepter antager, at bestemte forhold i omgivelserne fordrer bestemte organisatoriske strukturer. Turbulente markeder, globaliseringen og den teknologiske udvikling presser virksomhederne til mere fleksible organisationsformer.

Især er der et bemærkelsesværdigt sammenfald mellem Mintzbergs teori om adhocraciet og de nye produktionskoncepter. Mintzberg siger selv om sine refleksioner over adhocraciet: *“Moreover it is the newest of the five, the one about which we know the least”* (Mintzberg, 1979, p. 432). Så allerede i 1979 skitserede Mintzberg altså i realiteten omridset af de organisationsformer, som den dag i dag betragtes som “nye” organisationsformer!

En af de afgørende forskelle på adhocraciet og de nye produktionskoncepter er måske, at Mintzberg reserverede adhocraciet til særlige typer af teknologibaseret vidensproduktion, som fx rumfartsteknologi. Det “nye” ved de nye produktionskoncepter er forventningen om, at disse organisationsformer vil blive (er blevet) udbredt til alle typer virksomheder.

Under alle omstændigheder har de nye produktionskoncepter en implicit kontingensforståelse af forandring. Med udgangspunkt i den analyseramme, der udvikledes i kapitel 2, er dette antagelig en

forenklet forståelse af samspillet mellem organisationer og omverden. En af de organisationsteoretiske grundantagelser er netop, at der ikke er nogen entydig sammenhæng mellem forandringer i virksomheders omgivelser og virksomheders organisatoriske respons.

Strukturelle udviklingstræk som fx globalisering og skærpet konkurrence, sætter nok virksomhederne under pres. Men om dette pres omsættes i nye fleksible organisationsformer eller gode gammeldags velafprøvede strategier som fx massefyringer, automatisering og arbejdsintensivering eller måske noget helt tredje, er ikke på forhånd givet.

3.8.4. Neotraditionelle virksomheder?

Der synes alt i alt at være en rimelig bred enighed om, i hvilken retning udviklingen går. Fleksible organisationsformer, flade hierarkier, stor selvbestemmelse osv. Man kunne imidlertid rejse det spørgsmål, om ikke andre udviklinger er i gang, som trækker i en helt anden retning.

Der er enkelte bidrag, som forholder sig kritisk til, i hvilket omfang eksempelvis "trimmet produktion" egentlig repræsenterer noget kvalitativt nyt og anderledes, eller om der blot er tale om en avanceret form for taylorisme (Berggren, 1993; Tomaney, 1994). Den stærke fokusering på effektivitet og reduktion af spild kan i nogle tilfælde minde temmelig meget om scientific management-inspirerede tidsstudier, fx når arbejdspladser designes sådan, at arbejderne fysisk skal bevæge sig mindst muligt. Eller når ansatte forventes at være ikke blot funktionelt fleksible, men også tidsmæssigt fleksible, ubetinget på virksomhedens præmisser.

Ud over at de nye produktionskoncepter kan være en etikette, der i realiteten blot dækker over en raffinering af traditionelle metoder, er der måske et "nyt" produktionskoncept under udvikling, som man kunne kalde "det neotraditionelle produktionskoncept": En type virksomhedsorganisering, der i sin grundsubstans er helt traditionel, men som har indoptaget nogle tidstypiske tendenser, og derfor fremstår som "moderne".

Ét forsøg på at tematisere sådanne tendenser er McDonaldiseringstenen, introduceret af Ritzer (1996). Der er tale om en populærvidenskabelig redegørelse for nogle aktuelle samfundstendenser, hvor argumentationen er stærkt populistisk, dokumenta-

tionsformen er journalistisk og vinklen udelukkende amerikansk. Ikke desto mindre anser jeg det for at være et inspirerende forsøg på netop at tematisere de neotraditionelle organisationsformer.

Ritzer definerer McDonaldisering som “*den proces hvorved fast food-restaurantens principper bliver dominerende i forhold til flere og flere sektorer*” (Ritzer, 1996, p. 17). Denne McDonaldisering har sine rødder i Scientific management og en Webersk bureaukratiseringstankegang. Inspireret af Weber taler Ritzer således om, at McDonaldiseringen hviler på fire bærende elementer:

Effektivitet: Det er et bærende princip, at kunden skal komme fra sult til mæthed på den hurtigste og mest effektive måde.

Kalkulerbarhed: Kunden skal have en oplevelse af en gennemsigtighed i sammenhængen mellem pris og kvantitet og en heraf følgende valgfrihed. Man vælger mellem en stor eller en lille bakke pommes frites, mellem en dobbelt eller trippel burger etc.

Forudsigelighed: Produkter og serviceydelser skal være de samme på ethvert tidspunkt og ethvert sted.

Kontrol: En minutiøs overvågning, kontrol og manipulation af både kunder og ansatte. De ansatte har manualer for, hvordan de skal agere i enhver tænkelig situation lige fra den rette dosering af isterninger til den rette tiltaleform. Kunderne kontrolleres og manipuleres til at være effektive (dvs. spise hurtigt og forlade stedet) gennem ukomfortable stole, uhyggelig belysning etc.

Arbejdsorganiseringen i den McDonaldiserede virksomhed er ifølge Ritzer et rent tayloristisk design tilsat informationsteknologiske, kontrollerende redskaber, hvor al menneskelig dømmekraft sættes ud af spillet. Maskiner afgør, hvornår pommes friterne er færdige, hvor meget milkshake der skal fyldes i osv. Man kan sige, at informationsteknologien erstatter den kontrollerende funktion, som Taylor havde tiltænkt mellemlederen.

Ritzer fortsætter herefter med at redegøre for, hvordan disse principper har bredt sig ud over det amerikanske samfund: Til sundhedsvæsenet, uddannelsessektoren, underholdningsindustrien osv.

Om man ligefrem kan tale om et McDonaldiseret samfund, vil jeg lade ukommenteret. Men der er udviklingstræk i nogle danske

virksomheder, der unægteligt leder tanken hen på Ritzers tese. Eksempelvis når postvæsenet opstiller teknologiske kontrolscannere på postbudenes ruter for at kontrollere deres tidsforbrug. Eller når produktionschefen i en mellemstor produktionsvirksomhed bruger informationsteknologien til at kontrollere, hvor mange timer den enkelte medarbejder har brugt på en given opgave – i en organisation med “selvstyrende grupper”. Eller når en større detailhandelskæde, der er berygtet for sin lave løn og dårlige personalepolitik, demonstrerer social ansvarlighed ved at åbne en “seniorbutik”.¹³⁾

Tager man udgangspunkt i oversigten i tabel 3.1., kan man på baggrund af Ritzers tese gøre sig nogle overvejelser over, hvordan konfigurationen af hhv. traditionelle og fleksible elementer vil se ud i en neotraditionel virksomhed.

Man kan da sige, at når det gælder *relationer mellem virksomheder*, vil den neotraditionelle virksomhed antagelig befinde sig i den fleksible side af oversigten. Også de neotraditionelle virksomheder vil antagelig indgå i forskellige typer netværk som fx franchising.

Når det gælder *strategi og organisering*, er det den traditionelle side, der dominerer: Effektivitet, lave priser, standardprodukter etc., på nær et enkelt punkt: Den neotraditionelle virksomhed bruger også IT som en vigtig strategisk funktion.

Hvad angår ledelsesformer, vil vi antagelig se elementer af både traditionelle og fleksible ledelsesformer i den neotraditionelle virksomhed. De ansatte anses nok for at være en vigtig ressource, personalearbejdet er professionaliseret, der investeres muligvis endog til en vis grad i medarbejderudvikling, og der kan være en stærk virksomhedskultur. Men der er typisk tale om hierarkiske strukturer, centraliserede beslutningsstrukturer og i allerhøjeste grad om styring gennem regler og fysisk kontrol.

Arbejdsorganisationen vil være helt traditionel med smalle job, ingen autonomi og enkeltmandsorganisering. Der vil dog muligvis i virksomhedskulturen indgå en ideologi om muligheder for

13) De her nævnte eksempler er baseret på egne casestudier og anekdotisk viden og tjener udelukkende som illustrerende eksempler.

personlig og faglig udvikling, men sådanne muligheder vil i praksis være forbeholdt nogle få "lederemner".

3.9. Opsummering

I dette kapitel er først og fremmest gennemgået en række forskellige bud på indholdet af de forandringer, der sker i virksomheder. Der er indledningsvis redegjort for den traditionelle virksomhed, som den organisationsform virksomhederne angiveligt er ved at bevæge sig væk fra. Dernæst er redegjort for trimmet produktion, den vesteuropæiske fleksibilitetsdebat repræsenteret ved flexible-firm modellen og fleksibel specialisering samt de såkaldte hyperfleksible virksomheder, repræsenteret ved blandt andet Business Process Reengineering- konceptet.

Det diskuteredes videre, om der måske også kan være tale om en udvikling i retning af neotraditionelle virksomheder – dvs. virksomheder der mikser en traditionel måde at organisere sig på med nogle tidstypiske fænomener.

Endelig diskuteredes de nye produktionskoncepter ud fra de indsigter i forandringens anatomi, som udvikledes i kapitel 2.

Teknologi og organisation

Fælles for de i kapitel 3 refererede bud på de nye produktionskoncepter er, at informationsteknologi (herefter IT) spiller en væsentlig om end ikke helt klart præciseret rolle.

I de japanskinspirerede bud spiller informationsteknologi en væsentlig rolle. Just-in-Time fordrer en minutiøs overvågning af hvert enkelt led i produktionen. Virksomhedsnetværk med fælles kvalitetsstandarder etc. fordrer ligeledes mulighed for hurtig og effektiv informationsspredning osv.

Piore & Sabels tese om den fleksible specialisering bygger på en opfattelse af den teknologiske udvikling som en kontinuerlig proces afbrudt af nogle større brud eller skilleveje. Den første skillevej førte til industrialiseringens gennembrud, og den anden skillevej er opstået som følge af informationsteknologiens udvikling, og er den, der kan føre til fleksibel specialisering.

Også i de hyperfleksible virksomheder spiller informationsteknologien en væsentlig rolle i forhold til fx realiseringen af den virtuelle organisation og i forhold til det udbredte globale samarbejde med partnere og kunder. Især Business Process Engineering-konceptet er baseret på en ide om udnyttelse af de nye informationsteknologier til reorganisering af virksomhederne.

Selv om IT altså forventes at spille en meget væsentlig rolle for udbredelsen af de nye produktionskoncepter, gives der imidlertid kun i begrænset omfang nogle bud på, præcis *hvilken* rolle teknologien spiller: *Er* teknologien en forudsætning for de nye organisationsformer? Eller er IT en blandt flere faktorer, der understøtter udviklingen af fleksible organisationsformer?

Spørgsmålet om samspillet mellem teknologi og organisation er stort og kunne i sig selv give stof til adskillige afhandlinger. I dette kapitel er det ikke ambitionen at give et udtømmende svar, men dog gennem forskellige teoretiske og empiriske bidrag at indkredse informationsteknologiens rolle i forbindelse med udviklingen af nye organisationsformer.

“Informationsteknologi” har været brugt som et samlebegreb for en række anvendelser af mikroelektronik, blandt andet databehandlingsteknologi til såvel produktinnovation som procesinnovationer med henblik på at effektivisere produktionsprocessen og dermed at reducere omkostningerne. På grund af informationsteknologiens mange anvendelsesmuligheder på tværs af brancher og produkter er den at betragte som en basisteknologi – en teknologisk revolution på linje med opfindelsen af maskiner eller plastmaterialer (Industri- og Handelsstyrelsen, 1988; Jørgensen, 1995).

Den hidtidige informationsteknologiske udvikling har allerede betydet store ændringer af virksomheders måde at producere på. Informationsteknologien har blandt andet fundet anvendelse i forbindelse med design, produktinnovation, kontrol af flow af materialer, komponenter og produkter, for ikke at tale om automatisering af en række produktionsprocesser. Den har muliggjort en geografisk og tidsmæssig opsplitting af produktionen af produkter, som blandt andet har betydet en globalisering af et produkt i den forstand, at enkeltkomponenter kan være produceret ved lokaliteter spredt ud over flere kontinenter.

Med kombinationen af informations- og kommunikationsteknologien, hvor computerteknologi kobles sammen med telekommunikation i integrerede netværk, har globaliseringen fået en ekstra dimension. Ved arbejdstids ophør kan den praktiserende læge sende sine journaler til skrivedamer i Indien, og den følgende morgen kan lægen møde til friske, renskrevne journaler på computeren. Den californiske Silicon Valley-projektleder kan bogstavelig talt diskutere tekniske problemer med ingeniøren i Singa-pore “en face” ved hjælp af interaktiv computerteknologi osv.

4.1. Teknologi, produktivitet og organisation

4.1.1. Produktivitetsparadokset

Fra midten af 70'erne har væksten i produktiviteten i OECD-landene været betydelig lavere end før 1970. Denne slowdown har fundet sted i en periode, hvor den teknologiske udvikling er gået rigtig stærkt, og hvor netop informationsteknologien for

alvor er blevet udbredt i hele OECD-området.¹⁴⁾ Forventninger, om at teknologien ville øge produktiviteten, blev således tilsyneladende gjort til skamme.

Også I Danmark har man kunnet iagttage dette såkaldte produktivetsparadoks. Produktivetsstigningen har de sidste årtier været lav især i fremstillingssektoren. Stigningen i arbejdsproduktiviteten i årene 1982-1991 var i Danmark 1,9 pct., hvilket stort set svarer til gennemsnittet for OECD-landene. Dette tal dækker imidlertid over, at produktivetsstigningen i den danske *fremstillings*sektor var exceptionelt lav – 0,8 pct., hvor gennemsnittet for OECD-landene var 3,2 pct. – mens *services*sektoren lå over OECD-gennemsnittet: En produktivetsstigning på 2,3 pct. i Danmark mod 1,5 pct. i gennemsnit for OECD-landene (Nyholm, 1995).

I samme periode har man i Danmark kunnet iagttage en stærk udbredelse af de nye teknologier. Antallet af virksomheder i industrien, der benyttede informationsteknologi, steg fra 5 pct. i 1974 til ca. 50 pct. i 1987 (Industri- og Handelsstyrelsen, 1988). I 1994 var spredningen af mikroelektronik i produktionen oppe på 80 pct. af alle virksomheder. Samtidig var også edb til datakommunikation og edb til design udbredt til hhv. 80 pct. og 61 pct. af virksomhederne (Erhvervsministeriet, 1996).

Produktivetsparadokset får yderligere næring af, at arbejdsproduktiviteten tilsyneladende ikke er væsentligt højere i virksomheder, der anvender informationsteknologi, sammenlignet med virksomheder der ikke gør. Dog er der en tendens til, at produktiviteten, efter et par år, stiger en anelse mere i virksomheder, der benytter ny teknologi, end i virksomheder der ikke gør (Erhvervsministeriet, 1995).

Der er gjort mange forsøg på at forklare, hvorfor produktiviteten er lav netop i den periode, hvor den teknologiske udvikling er gået stærkest. Først og fremmest er der generelle måletekniske

14) Før 1973 var stigningen i den gennemsnitlige arbejdsproduktivitet for alle OECD-lande 4,3 pct., mens den i perioden 1974-90 var ca. 1,5 pct. I samme periode toppede de nationale bruttoudgifter til forskning og udvikling med en årlig vækstrate på ca. 12,5 pct. i 1975-80 mod ca. 8,5 pct. i 1971-75. "Man kan se computeralderen alle andre steder end i produktivetsstatistikken", som Solow har udtrykt det (OECD, 1996).

problemer, der betyder, at man ikke har noget præcist overblik over virksomheders anvendelse af teknologi, og at produktivitetstigninger kan være undervurderet. Derudover peger flere kilder på to andre mulige årsager (OECD, 1988, 1996; Gjerding et al., 1990a): *For det første bruger virksomhederne ny teknologi til at øge produktfleksibilitet, kundetilpasning af produkter og ordrestyret produktion.* Den type innovationer optræder snarere som en stigning i priserne (som følge af øget kvalitet og kundetilpasning) end som øget produktivitet. Derudover er der tale om “de små skridts innovationer”, idet udvikling og anvendelsen af teknologi til disse formål er lokale og virksomhedsinterne, uden at der nødvendigvis er en spill-over effekt på den samlede økonomi.

For det andet peges på, at en udnyttelse af de nye teknologier er en tids- og indsatskrævende proces. At have en avanceret computer i virksomheden er ikke tilstrækkeligt til i sig selv at øge produktiviteten. Der fordres viden og kompetencer, som det tager tid at udvikle. Der fordres måske yderligere teknologier i form af software, medarbejdere, og måske også at leverandører og kunder skal uddannes til at bruge teknologien osv.

Netop det forhold, at produktiviteten faktisk er svagt stigende efter nogle år, indikerer, at der er betydelige læreprocesser knyttet til anvendelsen af højteknologi, og at det først er efter en “trial and error” periode, at virksomhederne for alvor kan høste produktivitetstigningerne.

Disse forklaringer bekræftes af, at de virksomheder, der kombinerer indførelse af ny teknologi med organisatoriske forandringer, har en markant højere produktivitet end virksomheder, der indfører ny teknologi uden at ændre organisationen. Nyholm (1995) finder således belæg for en positiv samvariation mellem ny teknologi og organisatoriske ændringer. Det drejer sig hyppigst om, at de højteknologiske virksomheder i langt højere grad har indført fladere ledelseshierarkier og delegering af ansvar og beslutninger, mens lidt under halvdelen af de højteknologiske virksomheder, der *har* gennemført organisatoriske ændringer, tillige har indført selvstyrende grupper, integreret afdelinger og implementeret Just-in-Time-leverandørsystemer. Der er altså tale om forandringer i retning af mere fleksible organisationsformer, øget beslutningskompetence og ansvar for medarbejderne.

4.2. Det teknologiske spillerum

Der er således indikationer i retning af, at for at kunne udnytte informationsteknologiens potentialer er det vigtigt at følge investeringer i ny teknologi op med organisatoriske fornyelser.

Dette er imidlertid ikke det samme som at tillægge informationsteknologien et primat i forhold til udviklingen af fleksible organisationsformer. Man skal således nok være forsigtig med ikke at forfalde til en ny slags teknologisk determinisme, hvor alle forandringer henføres til den ny teknologi.

Øget brugerorientering i hjemmeplejen eller øget samarbejde mellem personale i og brugere af daginstitutionerne er eksempler på nye "organisationsopskrifter", der ikke har noget med ny teknologi at gøre, selvom der her er tale om kundetilpassede produkter og produktdifferentiering.

Når det gælder fleksible ledelsesformer, er disse i endnu mindre grad per se knyttet til ny teknologi. Man kan således iagttage nye ledelsesformer i både offentlige og private servicefunktioner, som ikke direkte er knyttet til indførelse af ny teknologi, fx selvstyrende grupper inden for rengøringsbranchen eller anvendelse af præstationsløn i den offentlige sektor. Selv i de tilfælde hvor ny teknologi forekommer samtidig med nye ledelses- og organisationsformer, kan det være vanskeligt at isolere teknologiens betydning.

Der er således undersøgelser, der viser, at virksomheders motiver for at *forandre sig* lige så ofte er et ønske om at styrke konkurrenceevnen eller styrke kundekontakten, som det er indførelse af ny teknologi (Erhvervsministeriet, 1995, 1996; Osterman, 1994). Når det gælder spørgsmålet om, hvorfor virksomheder indfører ny teknologi, er motiverne typisk ønsker om at øge produktfleksibilitet, kundetilpasning, kvalitetsforbedring, øget effektivitet etc. (Nyholm, 1995).

Der synes at være tale om en mere cirkulær sammenhæng, hvor det heller ikke for virksomhederne selv er muligt at adskille, i hvilket omfang det er markedets krav eller teknologiens muligheder, der er katalysator for forandringen. Teknologien indføres med henblik på fornyelser i produktionen. Men det er produktdifferentiering og kundetilpasningen, der skaber behovet for nye

ledelses- og arbejdsorganisationsformer – og ikke nødvendigvis teknologien i sig selv.

Ny teknologi åbner mulighed for at øge produktivitet og beskæftigelse, men det er tilsyneladende virksomheders organisation og den institutionelle kontekst for introduktionen af organisatoriske forandringer, der er afgørende for realiseringen af disse potentialer.

Stort set alle nyere studier af ny teknologi peger samstemmende på, at teknologien kun i begrænset omfang er bestemmende for, hvordan arbejdet udføres. Teknologien indgår som en faktor blandt flere i virksomhedens tekniske rammebetingelser, fx seriestørrelser, produkttyper, produktmiks, produktionsprocessens kompleksitet, virksomhedens størrelse, grad af turbulens i omgivelser mv. Men der er netop tale om rammebetingelser. Der er således et *teknologisk spillerum* for, hvordan arbejdet organiseres, og dermed også for hvilke kvalifikationer forskellige grupper af medarbejdere skal besidde (Bunnage et al, 1990; Nielsen, 1992; Susman, 1990; McLoughlin & Clark, 1988; Bessant, 1993).

Det interessante bliver da at identificere under hvilke betingelser, dette spillerum udnyttes til at skabe fleksible organisationsformer.

Der er gennemført en række casestudier og kvalitative analyser af samspillet mellem ny teknologi, organisationsformer og nye kvalifikationskrav, der kan kaste lys over, hvilke faktorer der især synes at fremme nye ledelses- og organisationsformer i virksomhederne.

Hver for sig giver disse bidrag værdifulde indsigter i samspillet mellem teknologi, arbejdsorganisation og kvalifikationsindhold. Går man på tværs af disse casestudier, synes især fire forhold at have væsentlig betydning for, hvordan arbejdet organiseres.¹⁵⁾ Det drejer sig om *Teknologiens anvendelse, virksomhedens forandringsberedskab, jobdesigneres værdier samt medarbejdernes indflydelse*.

15) Følgende bygger på Clematide, 1990; Gjerding et al., 1990b; Lund, 1995; Borum & Kristensen 1989; Bunnage et al., 1990; Susman, 1990; Zuboff, 1985; Bessant, 1993.

4.2.1. Teknologiens anvendelse

Zuboff viser hvordan samspillet mellem teknologi og arbejdsorganisering til en vis grad bestemmes af, til hvilke formål teknologien anvendes. Man kan skelne mellem de nye teknologiers *automatiserende og informatiserende egenskaber* (Zuboff, 1985).

Informationsteknologi kan anvendes til at automatisere produktionen med henblik på dels at rationalisere og effektivisere produktionsprocesserne, dels at reducere arbejdskrafts anvendelsen. Ud fra devisen "maskiner kræver ikke kaffepauser" er dette en tilgang, man vil finde i virksomheder, der er interesserede i at reducere deres afhængighed af den menneskelige faktor mest muligt.

Informationsteknologien har imidlertid også en informerende kapacitet – en mikroprocessor kan ikke blot anvendes til at styre maskineriet eller logistikken, men kan også til enhver tid bruges til at konvertere produktionsprocessens faser til *information*. Ifølge Zuboff er det især de automatiserende egenskaber ved informationsteknologien, der har været fokuseret på i såvel virksomhedernes implementering af informationsteknologien som i forskningen, mens der er begrænset forståelse for de informatiserende egenskaber og deres implikationer for arbejdets indhold og organisering.

Skulle man tolke informationsteknologiens anvendelse i Danmark inden for denne ramme, kan man sige, at danske virksomheder i deres motiver for at indføre informationsteknologi ikke udelukkende vægter de automatiserende egenskaber. Informationsteknologi indføres i lige så høj grad med henblik på at styrke kvaliteten, forbedre produkterne og øge fleksibiliteten. En sådan brug af teknologien sigter mod en udnyttelse af de informatiserende egenskaber: Direkte kommunikation med kunder og leverandører, hurtig omstilling af produktionen efter markedets krav osv.

Men når det kommer til realiteterne, indikerer 80'ernes produktivtetsparadoks, at virksomhederne har manglet organisatorisk kompetence til at kunne håndtere de informatiserende sider af teknologien. Virksomhederne har ikke hidtil evnet at omorganisere og udvikle kompetencer til at kunne udnytte informationsteknologiens potentialer fuldt ud, sådan som en række af de tidligere refererede analyser har vist.

I det omfang virksomhederne i deres anvendelse vægter de automatiserende aspekter, kan de stort set fortsætte med at tilrettelægge arbejdet på samme (tayloristiske) måde som hidtil. Teknologien i sig selv motiverer ikke til forandringer hverken organisatorisk eller ledelsesmæssigt. Teknologien erstatter en række, ofte ufaglærte, arbejdsfunktioner, og virksomhederne oplever måske ikke noget stort behov for opkvalificering af de medarbejdere, der skal betjene de nye maskiner ud over den introduktion, som leverandøren tilbyder.

Det viser sig imidlertid, at i takt med, at de informatiserende sider opprioriteres, øges presset for organisatoriske forandringer. Gjerding viser i et casestudie, hvordan koordineringen af kvalitetsforbedringer og arbejdsorganisering kan blive en nødvendighed for ikke at have for stor en spildprocent. Den ny teknologi accepterer ganske enkelt ikke den samme variation i emnernes kvalitet, som den gamle teknik. Det var således behovet for en forbedret emnekvalitet og kvalitetskontrol, der var katalysatoren for omorganiseringer, om end teknologien spillede en væsentlig rolle (Gjerding, 1990b).

Lund bemærker, at på flere af case-virksomhederne blev teknologien indført, uden at det i første omgang førte til omorganiseringer eller større uddannelsesindsats. Det var først med indførelsen af ISO-certificeringen, at virksomhederne begyndte at afdække uddannelsesbehov mere systematisk og at lægge strategiske uddannelsesplaner. Igen var det altså ikke selve teknologien, der førte til en øget uddannelsesindsats, men derimod behovet for højere kvalitetsstandarder, der dog meget vel kunne være initieret af den ny teknologi (Lund, 1995).

Videre viser casestudier, at i virksomheder med en meget hierarkisk opbygning og en traditionel ledelsesstil vil der ofte være en modsætning mellem de informationer, medarbejderne nu har adgang til via den ny teknologi, og den indflydelse på beslutninger om arbejdets udførelse, de har. Sådanne virksomheder kan blive presset til at ændre organisationsstrukturer og ledelsesformer, enten gennem et pres fra frustrerede medarbejdere, eller fordi teknologien ganske enkelt ikke kan fungere tilstrækkeligt med de herskende informations- og beslutningskanaler (Gjerding, 1990b; Lund, 1995; Bessant, 1993).

Man kan således sige, at i takt med, at teknologiens potentialer udnyttes i stigende grad, stiger også behovet for nye organisations- og ledelsesformer og dermed for bredt uddannede medarbejdere. Der er en del, der tyder på, at der er en vis progression i læringen omkring ny teknologi, således at nogle af de "begynderfejl", virksomhederne begik i 80'erne, så småt er ved at blive rettet. Der er helt givet en langt større opmærksomhed på, at en fuld udnyttelse af informationsteknologien fordrer gennemgribende organisatoriske forandringer – om end det endnu er svært at sige, i hvilket omfang og på hvilken måde denne opmærksomhed udmønter sig i praksis.

4.2.2. Virksomhedernes "forandringsberedskab"

Flere casestudier viser, at en samvariation mellem ny teknologi og et højt uddannelsesniveau i al fald delvis skyldes, at de ansatte er højt kvalificerede, allerede inden teknologien indføres.

Clematide (1990) sammenfatter en række undersøgelser på området og konstaterer, at i det omfang medarbejderne i udgangspunktet er højt kvalificerede og er vant til at arbejde selvstændigt og problemløsende, da vil der ofte blive satset på nye arbejdsorganiseringsformer ved indførelse af ny teknologi.

Det er således måske ikke kun et spørgsmål om uddannelsesniveau, men også om de *personlige* kvalifikationer, og den måde arbejdet er organiseret på i udgangspunktet, der er afgørende for, hvordan teknologien udnyttes. Medarbejderne skal være fagligt velkvalificerede, men de skal også være omstillingsparate, og indstillet på at lære nyt. Lund (1995) påpeger eksempelvis, at i de tilfælde, hvor medarbejderne i forvejen er veluddannede og selvstændigt arbejdende, er indførelsen af teknologi forløbet helt problemfrit.

Ligeledes er ledelsens teknologiske kompetence og beredskab af stor vigtighed. Har ledelsen lagt en strategi for, hvordan teknologien skal implementeres? Er ledelsen bevidst om de nye teknologiers muligheder? osv. Flere undersøgelser peger i retning af, at virksomhederne har begrænset viden om mulighederne i den teknologi, de indkøber, og de færreste har lagt en egentlig langsigtet teknologistrategi (Gjerding, 1990b; Erhvervsministeriet, 1995, 1996).

4.2.3. Jobdesignernes værdier

I hvilket omfang ny teknologi følges op af nye organisationsformer, er i vidt omfang også et spørgsmål om ledelsens og jobdesigneres holdninger og værdier. Der er noget tautologisk, eller i al fald selvindlysende ved denne argumentation: Forudsætningen for at indføre nye ledelsesformer er, at ledelsen vil det. Det er imidlertid ikke kun et ledelsesspørgsmål.

Som anført i kapitel 2, har topledelsen i en virksomhed – også i mindre virksomheder – ofte kun vage, om nogen, forestillinger om, hvordan arbejdet i virksomhedens kerneproduktion egentlig gøres. Forretningsstrategier udtænkes, og beslutninger træffes med andre mål end arbejdets organisering for øje, og med en begrænset indsigt i hvordan disse beslutninger vil påvirke arbejdet på gulvet.

Arbejdet med at omsætte forretningsstrategier og teknologistrategier, til hvordan arbejdet skal udføres, overlades ofte til højtuddannede teknikere og mellemledere. Det er altså disse *jobdesigneres* opfattelser af, hvordan arbejdet bør gøres, og deres holdninger til andre medarbejdergruppers kompetencer, der i realiteten er bestemmende for, hvordan arbejdet organiseres ved indførelse af ny teknologi. Netop de højtuddannede teknikere og mellemledere kan udgøre en væsentlig barriere for gennemførelse af nye organisationsformer, som fx selvstyrende grupper. Det kan skyldes problemer i kommunikationen mellem fx ingeniører og andre personalegrupper eller mellemlederes frygt for, at deres position trues.

I hvilket omfang ny teknologi fører til nye organisationsformer, og hvilke medarbejdergrupper der inddrages, er således også et spørgsmål om, hvorvidt de højtuddannede teknikere og mellemledere har de nødvendige kompetencer til, og interesser i, at gennemføre arbejdsorganisatoriske ændringer i retning af en mere fleksibel organisation.

4.2.4. Medarbejdernes inddragelse

Endelig har adskillige undersøgelser vist, at en succesfuld implementering af fleksibel arbejdsorganisation afhænger af, om medarbejderne inddrages i processen så tidligt som overhovedet muligt. Ikke kun for at sikre medarbejdernes opbakning, men også for at gøre brug af medarbejdernes viden om produktionsprocessen, allerede inden der investeres i ny teknologi.

Forskellige medarbejdergrupper indbyrdes styrkeforhold er af stor betydning for, hvilke medarbejdergrupper der "løber med" hvilke opgaver. Lund giver et eksempel på en virksomhed, hvor arbejdet med den ny teknologi blev tilrettelagt således, at de tekniske assistenter fik mere udfordrende arbejdsopgaver, hvilket imidlertid betød, at ingeniørerne selv måtte udføre nogle af de mere rutineprægede opgaver, som de tekniske assistenter varetog før (Lund, 1995). I dette eksempel var det ledelsen, der klart havde meldt denne strategi ud. I andre tilfælde er det styrkeforholdet og samarbejdsrelationerne mellem forskellige medarbejdergrupper, der vil være afgørende.

4.3. Opsummering

I dette kapitel er spørgsmålet om sammenhængen mellem teknologi og organisation blevet diskuteret. Efter en kort indledende diskussion af det såkaldte produktivitetsparadoks, præsenteredes en række teoretiske og empiriske analyser af samspillet mellem ny teknologi og organisation, hvor det konstateredes, at en række analyser samstemmende taler om et teknologisk spillerum ved indførelse af ny teknologi. Teknologien åbner mulighed for at øge produktiviteten, men virksomheders valg af organisering omkring den nye teknologi er afgørende for, om teknologiens potentiale udfoldes. I den henseende viser de fleste undersøgelser, at teknologien bedst udnyttes under fleksible organisationsformer, frem for mere traditionelle organisationsformer.

På baggrund af en række casestudier på området udledes fire faktorer, der især synes at være afgørende for, om virksomheder udnytter det teknologiske spillerum til fleksible organisationsformer. Disse faktorer er teknologiens anvendelse, virksomheders forandringsberedskab, jobdesigneres værdier samt medarbejdernes grad af indflydelse.



Del 2
Fleksibel ledelse



Anden forskning i fleksible organisationsformer

Forskningen i udbredelsen af nye organisationsformer er yderst sparsom – også når man ser på den internationale forskning. Der er kun lavet få empiriske undersøgelser på området, og de, der forefindes, har tilsyneladende ikke noget fælles teoretisk eller metodisk afsæt.

I det følgende sammenfattes national og international forskning omkring nye organisationsformers udbredelse. Studierne er udvalgt efter følgende kriterier:

- Nyere studier, dvs. studier fra 1990 og derefter
- Afrapporteringer af kvantitative analyser der belyser udbredelsen af nye organisationsformer – samt (også gerne) hvilke faktorer der er afgørende for udviklingen af nye organisationsformer
- Reviews af surveys og casestudier der ligeledes beskriver udbredelsen af og determinerende faktorer for nye organisationsformer

Gennemgangen af disse studier vil fokusere på tre hovedspørgsmål: a) Hvordan er nye organisationsformer defineret og operationaliseret? b) Hvad siger undersøgelsen om udbredelsen af nye organisationsformer? c) Hvilke faktorer angives som havende betydning for udviklingen af nye organisationsformer?

Først gennemgås en række empiriske undersøgelser, dernæst diskuteres nogle metodiske problemer ved de refererede undersøgelser, og der peges på nogle analysestrategiske konsekvenser.

5.1. Empiriske undersøgelser af de fleksible organisationsformer

5.1.1. Internationale og udenlandske undersøgelser

OECD (1996)

OECD (1996) konkluderer, på baggrund af forskellige nationale studier i USA, Australien, England og Sverige, at ca. en fjerdedel af virksomhederne i de pågældende lande har indført "væsentlige ændringer" i retning af nye organisationsformer. OECD definerer

nye organisationsformer ved forekomsten af "flere" af følgende faktorer:

- Koncentration om kerneaktiviteter
- Virksomheder indgår i netværk
- Omfattende brug af informationsteknologi
- Horisontal integration i virksomheden
- Flade hierarkier
- Et højt informationsniveau
- Høj grad af autonomi og delegering af ansvar til de ansatte
- Funktionel fleksibilitet
- Højtuddannede, multifunktionelle medarbejdere
- Gruppeorganiserede arbejdsprocesser

Som det fremgår, er der stor overensstemmelse mellem de elementer, som OECD-undersøgelsen fremhæver, og de elementer som er beskrevet i kapitel 3. Det fremgår imidlertid ikke, i hvilket omfang de undersøgelser, OECD refererer til, også baserer deres definition af nye organisationsformer på disse elementer. Ej heller fremgår det, hvilke og hvor mange af de nævnte dimensioner der indgår, for at der er tale om en fleksibel virksomhed.

Ifølge OECDs diagonallæsning af de nationale undersøgelser er virksomhedernes motiver for at indføre nye organisationsformer at styrke konkurrenceevnen, forbedre kvaliteten og øge fleksibiliteten. Forhold, der positivt korrelerer med udviklingen af nye organisationsformer, er, at virksomhederne er orienteret mod eksport, at virksomhederne har avanceret teknologi, som kræver høje kvalifikationer, at lederne er positive over for nye organisationsformer, og at virksomheden prioriterer service over for kunderne højt.

Appelbaum & Batt (1994)

Appelbaum & Batt analyserer udbredelsen af nye organisationsformer blandt amerikanske virksomheder. Deres analyse er baseret på dels amerikanske surveys siden 1980, dels 185 casestudier. De tager udgangspunkt i fire forskellige produktionskoncepter eller modeller, som de kalder dem: Den socio-tekniske model, trimmet produktion, fleksibel specialisering og Diversified Quality Production.

Derefter sammenfattes en række amerikanske surveys gennemført i perioden 1982 til 1992 med henblik på at få et overblik over ud-

bredelsen af nye organisationsformer i amerikanske virksomheder. Appelbaum & Batt konkluderer i den forbindelse, at mellem en fjerdedel og en tredjedel af de amerikanske virksomheder har gennemført markante ændringer i retning af nye ledelsesformer, og at ca. en tredjedel af de store virksomheder har gennemført større kvalitetsprogrammer (TQM og lignende).

De konstaterer imidlertid også, at langt den største del af de rapporterede ændringer enten er indholdsmæssigt ubetydelige eller kun berører en lille del af de ansatte. Der sker dog en acceleration i ændringerne – i slutningen af den undersøgte periode er der gennemført væsentligt flere ændringer end i starten af perioden.

Ved gennemgangen af casestudierne ser Appelbaum & Batt nogle klare mønstre: Virksomheder har en eklektisk tilgang til produktionskoncepter og modeller. De låner og kombinerer organisatoriske værktøjer og personalepolitikker helt på tværs af de fire modeller. Der synes imidlertid ikke at ske en kumulation og videreformidling af erfaringer. Selvom det er dokumenteret, at bestemte teknikker og ledelsesfilosofier ikke fungerer særlig godt, bliver virksomheder ved med at adoptere dem.

I forlængelse heraf konstateres det, at de enkelte begreber i sig selv er meget fleksible. Selvstyrende grupper, teamwork, jobberigelse etc. er etiketter, der kan dække over meget forskellige realiteter.

Videre konstaterer Appelbaum & Batt, at forandringer gennemføres arbitrært og separat på forskellige områder: Personalepolitikker, arbejdsorganisatoriske ændringer, ledelsesstrategier og samarbejdsformer mellem ansatte og ledelse ændres i forskellige tempi med forskellige midler og uden nogen overordnet koordination og sammenhæng.

Der er nogle få eksempler på, at store virksomheder arbejder seriøst på at samtænke forandringer i nye sammenhængende produktionskoncepter. Det er eksempler på såkaldt best practice, som er kendetegnet ved, at virksomhederne gennem en årrække har eksperimenteret med forskellige koncepter og opskrifter, og at de har oparbejdet og kumuleret erfaringer.

Selvom de fleste produktionskoncepter og modeller tager udgangspunkt i industrien, er servicevirksomhederne kommet godt med i løbet af firserne. Ligeledes er opmærksomheden med tiden

blevet skærpet over for virksomhedernes støttefunktioner, sådan at det ikke kun er produktionslinjerne, der omfattes af organisatoriske fornyelser, men også servicefunktionerne i virksomhederne.

EPOC-undersøgelsen (European Foundation, 1997)

European Foundation har gennemført en kvantitativ undersøgelse af "nye former for arbejdsorganisation" blandt virksomheder i 10 europæiske lande, den såkaldte EPOC survey (European Foundation, 1997).

Landene, der indgår i undersøgelsen, er Danmark, Frankrig, Tyskland, Irland, Italien, Holland, Portugal, Spanien, Sverige og England. Undersøgelsen omfatter 5.800 virksomheder i de 10 lande og er baseret på en post-spørgeskemaundersøgelse stilet til virksomhedens leder. Svarprocenten er på 18 pct. i gennemsnit, svingende fra 9 pct. i Spanien til 39 pct. i Irland. Der er således tale om mildt sagt lave svarprocenter. Så lave, at resultaterne af en sådan undersøgelse må tages med meget store forbehold.

EPOC-undersøgelsen belyser udbredelsen af medbestemmelse ("direct participation"), defineret ved to dimensioner: "konsulterende medbestemmelse", hvor de ansatte "tages med på råd", men hvor ledelsen fortsat forbeholder sig retten til at lede og fordele arbejdet, og "delegeret medbestemmelse", som indebærer en delegering af ansvar og beslutninger til de ansatte. Medbestemmelse kan videre forekomme både i grupper og individuelt, og i midlertidige såvel som i mere stationære grupper (European Foundation, 1997).

Undersøgelsen belyser for det første den faktiske udbredelse af medbestemmelse, for det andet ledelsens motiver for at iværksætte initiativer til at øge de ansattes medbestemmelse, for det tredje sammenhængen mellem medbestemmelse og en række andre faktorer (forretningsstrategier, kvalifikationer og efteruddannelse samt aflønningssystemer) og for det fjerde samarbejdsformer omkring introduktion og implementering af medbestemmelse.

Undersøgelsen viser, at 82 pct. af virksomhederne praktiserer mindst en af formerne for medbestemmelse. Individuel medbestemmelse er langt mere udbredt end gruppebaseret medbestemmelse. Men når det kommer til, hvor mange af de ansatte der fak-

tisk er omfattet af medbestemmelsen, viser det sig, at i ingen af virksomhederne var mere end 48 pct. af *den største medarbejdergruppe* involveret. Også i denne undersøgelse konkluderes, at kun ganske få virksomheder synes at have en mere overordnet, integreret udvikling af nye arbejdsorganisationsformer.

Der er store nationale forskelle i udbredelsen af medbestemmelse. De sydeuropæiske lande ligger rimelig lavt, hvad angår medbestemmelse, mens der for de nordeuropæiske landes vedkommende er nogle overraskende divergenser. Holland og Sverige ligger i toppen med en høj grad af medbestemmelse, mens Danmark, Tyskland og England har en mere gennemsnitlig placering. Der synes således ikke at være belæg for en særlig skandinavisk model. Man må dog igen tage disse nationale forskelle med store forbehold. Med de lave svarprocenter er det næppe et repræsentativt billede af de enkelte lande, der gives.

EPOC-undersøgelsen er nok mere interessant, hvad angår hvilke faktorer, der er korreleret med medbestemmelse, idet repræsentativiteten her ikke er helt så afgørende. Det viser sig, at medbestemmelse er positivt korreleret med:

- Typiske funktionærarbejdspladser
- Virksomheder med komplekse arbejdsopgaver
- Gruppeorganisering
- Et højt kvalifikationsniveau og udbredt intern kvalificering

Hvad angår virksomhedernes strategiske satsning på hhv. lave priser, høj kvalitet og service, er disse ikke positivt korreleret med medbestemmelse.

Det synes heller ikke at have betydning, om virksomheden primært konkurrerer på hjemmemarkedet eller med udenlandske virksomheder, men der er en svag sammenhæng mellem konkurrenceintensitet og medbestemmelse. Jo stærkere konkurrence jo højere grad af medbestemmelse.

EPOC-undersøgelsen viser videre, at der er en klar sammenhæng mellem en høj grad af medbestemmelse og en række faktorer, der definerer en "aktiv arbejdsplads":

- Virksomheden er involveret i strategiske alliancer
- Høj grad af produktinnovation

- Outsourcing
- Et højt teknologisk niveau

Der er altså en sammenhæng mellem medbestemmelse og de forretningsstrategiske elementer i de nye produktionskoncepter. Her indtager Danmark, Tyskland, Holland og England en førerposition som lande med de mest aktive arbejdspladser.

Endelig viser undersøgelsen, at multinationale selskaber er mere aktive arbejdspladser og oftere har medbestemmelse end nationale virksomheder.

EPOC-undersøgelsen er absolut interessant, dels fordi den muliggør en direkte sammenligning mellem lande, og fordi den nok er den hidtil mest gennemgribende internationale analyse af udviklingen af nye organisationsformer. Dog er undersøgelsens pålidelighed stærkt reduceret på grund af den meget lave svarprocent. Et bortfald på 82 pct. af de adspurgte virksomheder, og for enkelte landes vedkommende et bortfald på 91 pct., bør som mindstemål udløse en meget grundig bortfaldsanalyse. En sådan foretages ikke. Det er således nærliggende at tro, at EPOC-undersøgelsen primært omfatter meget aktive virksomheder.

Lawler III et al. (1995)

Lawler et al. (1995) er et enestående studie på den måde, at der her er tale om et tilnærmet longitudinelt design baseret på tre surveys gennemført i hhv. 1987, 1990 og 1993 (heraf er det dog hovedsagelig de to sidste, der er direkte sammenlignelige).

Undersøgelsens formål er at belyse, i hvilket omfang virksomheder benytter ledelsespraksisser og -politikker, der understøtter medarbejderinvolvering og Total Quality Management. De tre surveys stiller nogenlunde de samme spørgsmål til de 500 største servicevirksomheder og de 500 største industrivirksomheder. I 1987 var svarprocenten 51 pct., i 1990 var den 32 pct., og i 1993 var den 28 pct. Også her må svarprocenterne siges at være temmelig lave, især for de to sidste undersøgelsers vedkommende.

Hvad angår medarbejderinvolvering fokuseres på fire dimensioner: Informationsspredning, kvalifikationsudvikling, aflønning og magtdeling. For hver af dimensionerne opstilles en række indikatorer, som belyses gennem bivariate og multivariate analyser.

Total Quality Management (TQM) måles ved hjælp af en række indikatorer, som fx tværfunktionel planlægning, kvalitetsfremmende teams, systematisk overvågning af kundetilfredshed, Just in Time etc.

Undersøgelsen viser, at i 1987 rapporterede ca. 80 pct. af virksomhederne, at de havde programmer for medarbejderinvolvering, men konkret var der kun få aktiviteter i gang, og de dækkede kun et mindretal af de ansatte.

Fra 1987 til 1993 er der sket en stigning i brugen af bestemte personalepolitiske tiltag, især kvalifikationsbaseret løn, selvstyrende grupper og jobberigelse. Men samlet set er der ikke sket nogen markant stigning i medarbejderinvolveringen.

Hvad angår TQM har ca. 75 pct. af virksomhederne TQM-programmer, men også her gælder det, at kun en begrænset del af de ansatte er omfattet.

Undersøgelsen viser videre en positiv sammenhæng mellem medarbejderinvolvering/TQM og konkurrenceniveauet. Jo stærkere konkurrence jo større sandsynlighed for at der forekommer medarbejderinvolvering og TQM. Der er tillige en positiv sammenhæng mellem medarbejderinvolvering/TQM og en god økonomi og høj produktivitet.

Samlet konkluderes, at der ikke er sket et egentligt paradigmeskift i virksomhederne. Det er fortsat de traditionelle organisationsformer, der er dominerende. Den traditionelle virksomhed har hidtil været i stand til at overleve turbulente markeder, skift i forbrugerpræferencer osv. Men forfatterne føler sig ikke desto mindre overbeviste om, at et paradigmeskift er på vej.

Osterman (1994)

Ostermans artikel er en af de analyser, der ofte refereres til i internationale sammenhænge. Den indgår således i både OECD, 1996, Appelbaum & Batt, 1994 og European Foundation, 1997. Osterman analyserer dels udbredelsen af nye organisationsformer i amerikanske virksomheder, dels hvad der kendetegner de virksomheder, der har indført nye organisationsformer.

Undersøgelsen er baseret på telefoninterview med en stikprøve bestående af 695 private amerikanske virksomheder med mere

end 50 ansatte, og en svarprocent på 65,5 pct. Ostermans analyse af “nye organisationsformer” fokuserer på fire praksisser: Selvstyrende arbejdsgrupper, jobrotation, kvalitetscirkler og Total Quality Management. Det undersøges, i hvilket omfang disse fire aktiviteter omfatter virksomhedens kernegruppe af ansatte, dvs. den største gruppe af ansatte som er beskæftiget med virksomhedens hovedaktiviteter.

“Nye organisationsformer” defineres ved, *at to af de ovennævnte praksisser omfatter mere end halvdelen af kernemedarbejderne*. Med denne definition når Osterman frem til, at 36,6 pct. af alle virksomhederne har “nye organisationsformer”. Han konstaterer i den forbindelse, at der ikke er noget fast mønster i, hvordan virksomheder sammensætter de forskellige praksisser.

Ostermans analyse er som sagt flittigt citeret. Men som det er fremgået, er stikprøven temmelig lille, og definitionen af “nye organisationsformer” fremstår som noget arbitrær. Der gives ingen forklaring på, hvorfor det netop er disse fire, meget forskellige praksisser, der analyseres. Kvalitetscirkler er oprindeligt defineret som en del af Total Quality Management-konceptet, så hvorfor er netop disse to begreber skilt ad? Og hvorfor lige jobrotation og ikke fx jobberigelse eller flekstid?

Selv om denne del af Ostermans studie lader en del tilbage at ønske¹⁾, er den anden del af analysen interessant i denne sammenhæng. Osterman analyserer således, i hvilket omfang der er en samvariation mellem nye organisationsformer og forskellige faktorer, der i litteraturen om nye produktionskoncepter – og ifølge dét han kalder “anekdotisk viden” – antages at have betydning.

I en logistisk regressionsanalyse lader han nye organisationformer være den afhængige variabel. De uafhængige variable er en række faktorer såsom teknologi, international konkurrence, størrelse, kvalifikationer, ledelsens værdier mv.

1) Der er også en del uklarheder omkring analyserne. Fx anføres i samme sætning, at 43 pct. af ikke-fremstillingsvirksomheder og 35,9 pct. af fremstillingsvirksomhederne har nye organisationsformer. Det passer imidlertid ikke med gennemsnittallet på 36,6 pct. Dette misforhold gives der ingen forklaring på.

Analysen viser, at ledelsens værdier har stor betydning for udviklingen af nye organisationsformer. Videre at virksomheder, der opererer på internationale markeder, har større sandsynlighed for at udvikle fleksible organisationsformer end virksomheder på nationale markeder. Endelig er kvalifikationsniveauet højere i virksomheder med fleksible organisationsformer.

Osterman ser også på sammenhængen mellem forskellige Human Resource Management-praksisser og de nye organisationsformer. Osterman finder, at der er en tæt sammenhæng mellem nye organisationsformer og HRM-praksisser som fx høj grad af efteruddannelse, styrkelse af de ansattes engagement etc. Men at der IKKE er nogen sammenhæng mellem nye organisationsformer og faktorer som fx ansættelsessikkerhed, forfremmelse efter anciennitet etc.

Også her må det dog indvendes, at der ikke redegøres tilstrækkeligt for begrebernes indbyrdes sammenhæng. Total Quality Management kan således ses som en variant af Human Resource Management. De elementer af HRM, der måles, kan med lige god ret siges at indgå i et TQM koncept, fx vægt på kvalifikationer, engagement, cross-training osv.

Ostermans overordnede konklusion er, som Appelbaum & Batts, at de undersøgte praksisser ikke optræder samlet i nogle mønstre, som overhovedet nærmer sig nogle af de gængse etiketter. En mulig forklaring herpå er ifølge Osterman, at hans observationer viser nogle virksomheder, der er på vej. Det mudrede billede skyldes måske, at virksomheder bevæger sig fra traditionelle til fleksible organisationsformer, og at der om nogle år vil tegne sig klarere sammenhængende mønstre. En anden forklaring, og dén Osterman selv foretrækker, er, at der er sket en overfortolkning af nogle få overeksponerede best-practice-virksomheder.

Storey (1995)

Storey gør status over udbredelsen af Human Resource Management i England, dels på baggrund af en række casestudier, dels på baggrund af tre surveys hvoraf en er regionalt og to nationalt dækkende. (Storey, 1995). Storey konstaterer, at der generelt er sket en stigning i forskellige typer HRM-aktiviteter, og at en majoritet af britiske virksomheder må siges at have indtaget forskellige elementer af HRM som personalepolitisk strategi.

Men Storey bemærker også, at for det første synes der ikke at være nogen klar sammenhæng mellem personalepolitik og forretningsstrategi. For det andet opfatter virksomhederne tilsyneladende nye produktionskoncepter og HRM-filosofien som en palet af valgmuligheder, hvorfra de frit kan sammensætte redskaber uden hensyntagen til indbyrdes sammenhæng. HRM er således *“in reality a symbolic label, behind which lurk multifarious practices, many of which are not mutually dependent upon each other”* (Storey, 1995, p. 14).

De elementer, der især har bredt sig blandt britiske virksomheder, er først og fremmest en mere direkte og mere omfattende kommunikation med de ansatte, samt en højere grad af medarbejderinvolvering og opmærksomhed på virksomhedskulturens betydning. Derimod er elementer som præstationsløn, samt færre ledelseslag (dvs. fladere hierarkier) ikke blevet mere udbredt.

5.1.2. Skandinaviske studier

Edling & Sandberg (1993)

Edling & Sandberg analyserer, hvorvidt svenske arbejdspladser er kendetegnet ved nye ledelsesformer. Data udgøres af en spørgeskemaundersøgelse (telefoninterview) blandt ca. 2.000 svenske virksomheder med en svarprocent på 93,1 pct.

“Nye ledelsesformer” karakteriseres ved følgende elementer:

- Kvalitetscirkler og udviklingsgrupper
- Introduktionskurser af mindst en dags varighed
- Intern uddannelse for i hvert fald en mindre del af de ansatte
- Udviklingssamtaler
- Resultatansvar for ledere under det højeste ledelseslag
- Fleksibel aflønning
- Delegering af ansvar til de ansatte, vedr. hvilke arbejdsopgaver der skal udføres
- Delegering af ansvar til de ansatte, vedr. hvordan arbejdsopgaverne skal udføres
- En udviskning af skellet mellem funktionærer og arbejdere (Edling & Sandberg, 1993, p. 161)

Edling & Sandberg opererer med, at af disse 9 indikatorer skal mindst 7 være til stede, for at virksomheden kan siges at have nye ledelsesformer. 2 pct. af virksomhederne har alle elementer, mens

omkring 25 pct. af virksomhederne har 7 eller flere og regnes således for at have nye ledelsesformer.

Analysen viser, at der er store branchemæssige forskelle, hvor værkstedsindustrien ligger øverst, mens handel og sundhedssektoren scorer lavest. Der er videre lidt flere private end offentlige og væsentligt flere store end mindre virksomheder, der karakteriseres ved nye ledelsesformer.

Edling & Sandberg har tillige belyst sammenhængen mellem nye ledelsesformer og en række andre faktorer. De finder, at der er en sammenhæng mellem dét, de kalder "markedspress" og udviklingen af nye ledelsesformer. "Markedspress" er defineret som både en høj grad af kundetilpasning og et stærkt konkurrencepres. De to faktorer har således betydning *i kombination*. Analyseret hver for sig er der ikke nogen sammenhæng mellem konkurrencepres og nye ledelsesformer hhv. kundetilpasning og nye ledelsesformer.

Videre finder Edling & Sandberg, at der ikke er nogen positiv samvariation mellem nye ledelsesformer og flade organisationer, men derimod er der en positiv sammenhæng mellem nye ledelsesformer og decentralisering af beslutninger. De konkluderer i den forbindelse, at nye ledelsesformer tilsyneladende indebærer, at hierarkierne består, men at beslutningsprocesserne flyttes nedad i hierarkiet.

Edling & Sandbergs data er koblet med nogle lønmodtagerdata, der viser, i hvilket omfang de ansatte oplever at have et "godt arbejde".²⁾ Analyserne viser, at der er en sammenhæng mellem nye ledelsesformer og de ansattes muligheder for jobudvikling. Men når det gælder "det gode arbejde", er der ikke nogen signifikant sammenhæng mellem lønmodtagernes oplevelse af at have et godt arbejde, og virksomhedernes ledelsesform.

Edling & Sandbergs analyser er yderst interessante, dels fordi det anvendte undersøgelsesdesign ligger tæt op ad dét, der anvendes i

2) De data, Edling & Sandberg anvender, har samme design, som de data der anvendes her i afhandlingen: De lønmodtagere, der indgår i en større arbejdsmiljøundersøgelse, er blevet bedt om at opgive deres arbejdsplads, og det er disse arbejdspladser, Edling & Sandberg analyserer på. Retfærdigvis skal nævnes, at det er det svenske design, der har været inspiration for det danske!

denne afhandling, dels fordi der er tale om en solid undersøgelse, med en, sammenlignet med de øvrige studier, overordentlig høj svarprocent.

NUTEK (1996)

En anden svensk undersøgelse er gennemført af NUTEK³⁾ (1996) på foranledning af OECD. Undersøgelsen er en postspørgeskemaundersøgelse blandt 700 private virksomheder med mere end 50 ansatte. Svarprocenten er 34, men efter en bortfaldsanalyse argumenteres for, at svarprocenten i realiteten er omkring 50, fordi en del af bortfaldet skyldes virksomhedslukninger mv. Under alle omstændigheder er der fortsat tale om en temmelig lav svarprocent og en forholdsvis lille stikprøve.

Indledningsvis konstateres det, at mere end to tredjedele af virksomhederne har gennemført større organisatoriske forandringer i løbet af 90'erne, og at omkring to tredjedele af de ansatte er omfattet af forandringerne. Men når det kommer til en vurdering af, i hvilket omfang virksomhederne har mere fleksible organisationsformer, ser billedet anderledes ud.

En fleksibel virksomhed defineres primært ud fra to indikatorer: Om der sker en kontinuert læring på arbejdspladsen og grad af decentralisering.

Læring er operationaliseret ved spørgsmål om, hvorvidt det daglige arbejde indeholder organiseret kompetenceudvikling, samt hvor stor en andel af arbejdet der kan betragtes som "organiseret kompetenceudvikling". Decentralisering er målt ved "ansvarsindex", der består af en række spørgsmål om, hvorvidt ansvaret for en række opgaver, såsom daglig planlægning, ugentlig planlægning, opfølgning, kundekontakt, indkøb, og vedligeholdelse, er lagt hos den enkelte medarbejder, hos arbejdsgruppen eller hos ledelsen.

Med denne operationalisering af fleksible virksomheder finder NUTEK, at 27 pct. af de 75 pct. af virksomhederne, der har gennemført organisatoriske ændringer, (det vil sige i realiteten 20

3) Det fremgår ikke af bogen præcis hvad NUTEK er en forkortelse for, men det er beskrevet som "The Swedish National Board for Industrial and Technical Development."

pct. af alle undersøgelsens virksomheder) er fleksible virksomheder. Det er især de store virksomheder, der er fleksible.

Derudover finder NUTEK, at virksomheder med fleksible organisationsformer investerer mere i human kapital, at fleksible virksomheder er mere produktive, og at fleksible virksomheder har lavere personaleomsætning og mindre sygefravær end andre virksomheder. NUTEK finder ikke nogen sammenhæng mellem konkurrencepres og nye organisationsformer.

Gulbrandsen (1998)

Gulbrandsens artikel "fleksibel organisering av arbeid og bedrift" (Gulbrandsen, 1998), indgår i en antologi, hvor alle artikler bygger på data fra en norsk undersøgelse blandt 2.130 private og offentlige virksomheder med en svarprocent på 76 pct. (Olsen & Torp, 1998).

Gulbrandsen søger at kortlægge udbredelsen af fleksible organisationsformer i norske virksomheder. Først er alle virksomhederne blevet spurgt, om de har gennemført organisatoriske ændringer i 1990'erne. Det havde 38 pct. af virksomhederne.

Disse virksomheder blev videre spurgt, om disse ændringer har ført til reduktion af ledelsesniveauer, reduktion i antal ledere, reduktion i antal afdelinger samt en stigning i de ansattes ansvar. Det har det kun i begrænset omfang. Mindre end en femtedel af virksomhederne har gennemført ændringer, der har reduceret antallet af ledelsesniveauer, antallet af ledere eller antallet af afdelinger. Dog er der væsentlig flere virksomheder, der har givet mere ansvar til de ansatte, og det gælder især de offentlige virksomheder.

Videre belyses udbredelsen af selvstyrende arbejdsgrupper, jobrotation, oplæring af de ansatte til at have flere ansvarsområder samt graden af selvbestemmelse. Der er ganske mange virksomheder, der har gennemført denne type tiltag. Mellem 27 og 47 pct. har selvstyrende grupper eller jobrotation, og mellem ca. 70 og 90 pct. har delegeret ansvar vedr. arbejdets udførelse til de ansatte eller oplært de ansatte til flere funktioner.

Endelig kortlægges i hvilken grad en række sider af arbejdet er uddelegeret til de ansatte, fx daglig planlægning, indkøb, produktudvikling etc. Det viser sig da, at selvom virksomhederne tilsyne-

ladende har gennemført fleksible organisationsformer, er de imidlertid reelt ikke omsat til delegering af planlæggende og udførende opgaver til de ansatte. Eksempelvis har under 5 pct. af virksomhederne delegeret ansvaret for ugentlig planlægning af arbejdet, valg af produktionsteknik, resultatopfølgning og produktudvikling til de ansatte. Mens under en femtedel af virksomhederne har delegeret opgaver som fx introduktion af nye medarbejdere, vedligeholdelse, kvalitetskontrol, og daglig planlægning.

Det skal i den forbindelse bemærkes, at procentgrundlaget er de virksomheder, der *har* gennemført organisatoriske ændringer, dvs. 38 pct. af alle undersøgelsens virksomheder. Det er altså 5 pct. af de 38 pct., der har delegeret ansvar til de ansatte osv.

Gulbrandsen viser videre, at de forskellige tiltag ikke optræder i nogen systematiske kombinationer. Ej heller er der nogen korrelation mellem brugen af forskellige tiltag og antallet af ledelsesniveauer eller antallet af afdelinger, hvilket får Gulbrandsen til at konkludere, at de fleksible tiltag ikke synes at være indført som alternativer til traditionelle organisationsmodeller.

Endelig viser Gulbrandsen, at det i højere grad er teknologi end konkurrencesituation, der synes at motivere til nye organisationsformer, og at der er en positiv relation mellem virksomhedsstørrelse og fleksible organisationsformer.

Gulbrandsens artikel er absolut et vægtigt bidrag til belysning af fleksible organisationsformer, og fleksibilitetsbegreber og fleksible organisationsformer bliver grundigt diskuteret, både i denne artikel og i en anden artikel han har skrevet til samme antologi. Man kunne måske ønske sig, at de grundige overvejelser i højere grad blev omsat til en mere præcis operationalisering af fleksible organisationsformer. De elementer, der indgår i analyserne, er alle relevante indikatorer for fleksible organisationsformer, men der synes at være et behov for at samle indikatorerne i et mere overskueligt mål for fleksibilitet. Det er således fortsat uklart, hvor mange norske virksomheder der egentlig kan siges at have fleksible organisationsformer.

Skorstad (1995)

Skorstad sammenfatter nogle norske undersøgelser af spredningen af nye produktionskoncepter. Her refereres blandt andet til et nationalt studie af udbredelsen af Just-in-Time-produktion i nor-

ske virksomheder, hvoraf det fremgår, at ca. 36 pct. af virksomhederne rapporterer, at de har indført Just-in-Time. Skorstad bemærker imidlertid, at når det gælder de konkrete redskaber i konceptet, som fx kanban-træk, er der ganske få virksomheder, der har indført det. Skorstad konkluderer på baggrund heraf, at det i realiteten er ganske få virksomheder, der har indført JiT "efter bogen", men at der er ganske mange, der har indoptaget nogle få elementer, og derefter kalder det Just-in-Time-produktion.

Bevort et al. (1992)

Bevort et al. analyserer udbredelsen af nye ledelsesformer i store danske virksomheder. Data udgøres af en postspørgeskemaundersøgelse blandt 57 danske virksomheder med mere end 200 ansatte. Både ledelse og personalerepræsentanter skulle besvare spørgeskemaet. Svarprocenten er 25 pct., og det fremgår af en bortfaldsanalyse, at det især er de mest personalepolitisk aktive virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet. Der er således ikke tale om en repræsentativ undersøgelse, men om en undersøgelse blandt de største og personalepolitisk mest aktive virksomheder. Derudover indgår 47 kvalitative interview i 11 større danske virksomheder.

Bevort et al. undersøger, i hvilket omfang "et nyt paradigme" i personalearbejdet er slået igennem i danske virksomheder. Det nye paradigme er kendetegnet ved: Efterspørgsel efter den selvprogrammerende og ansvarstagende medarbejder, dialog som samarbejdsform, samt multidimensionelle byttehandler mellem ledelse og medarbejdere, dvs. at ledelsen får engagerede, motiverede og omstillingsparate medarbejdere mod at levere faglige og personlige udviklingsmuligheder og et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø mv.

Analyserne viser, at et sådant nyt paradigme ikke er slået igennem endnu. Det er imidlertid forfatterne (ikke særligt velbegrundede) opfattelse, at paradigmet *er* på vej til at slå igennem i danske virksomheder, men at "diskussionerne løber foran realiteterne" (Bevort et al., 1992, p 54). De elementer af det nye paradigme, der tydeligst er blevet udbredt, er elementer af den multidimensionelle byttehandel, især hvad angår uddannelse og personlige udviklingsmuligheder, samt betydningen af et godt arbejdsmiljø.

Undersøgelsen er som nævnt ikke særlig repræsentativ, men man kan i al fald konkludere, at end ikke de største og mest personale-

politisk aktive virksomheder viser andet end svage tegn på, at et nyt ledelsesparadigme er undervejs.

DISKO-projektet (Erhvervsudviklingsrådet, 1997)

DISKO-projektet (DISKO=det Danske InnovationsSystem i KOmparativ belysning) er den hidtil mest omfattende danske analyse af udbredelsen af nye organisationsformer i danske virksomheder (Erhvervsudviklingsrådet, 1997). Data består af en postspørgeskemaundersøgelse blandt 1.900 private virksomheder inden for industri og serviceerhverv. Svarprocenten er 48 pct. Spørgeskemaet er besvaret af den øverste ledelse.

Undersøgelsen belyser blandt andet udbredelsen af "fleksible virksomheder". Flexibilitet defineres som "*Virksomhedernes evne, med basis i integrative organisationsformer og en fornyende og læringsorienteret kultur, til at reagere på en omskiftelig omverden med nye produkter og nye processer*" (Erhvervsudviklingsrådet, 1997, p 10).

Undersøgelsen består af en række analyser af forskellige dimensioner af de nye organisationsformer: Integration og samarbejde, produktinnovation, organisatorisk fornyelse, Human Resource Management som ledelsesprincip osv. Afslutningsvis kombineres disse forskellige dimensioner i nogle indeks, som beskriver forskellige grader af flexibilitet.

Omkring udbredelsen af HRM dannes et additivt indeks af spørgsmål om nogle centrale HRM-elementer: Om uddelegering af ansvar, kvalitetscirkler, resultatløns, integration af funktioner, tværfaglige arbejdsgrupper og planlagt jobrotation. Virksomheder, der anvender 0-2 principper, betegnes som virksomheder med en lav udviklingsgrad, virksomheder med 3-4 har en middel udviklingsgrad, og virksomheder med mere end 4 principper har en høj udviklingsgrad. Analysen viser, at omkring 34 pct. af de danske virksomheder har en høj grad af HRM.

Også omkring flexibilitet er dannet et additivt indeks, bestående af to dimensioner: Organisatorisk flexibilitet og markedsteknologisk flexibilitet. Den organisatoriske flexibilitet består af følgende elementer: Tværfaglige arbejdsgrupper, kvalitetscirkler, personalerokering, integration af funktioner, efteruddannelse og uddannelsesplanlægning, uddelegering af ansvar, ansattes deltagelse i ugeplanlægningen og i opfølgning af arbejdsopgaver.

I den markedsteknologiske fleksibilitet indgår: Informationsteknologi og anden ny teknologi, nye produkter og serviceydelser, samt nye kundegrupper på det udenlandske marked.

Alle disse elementer er lagt sammen i et indeks for fleksibilitet. Desværre giver rapporten ikke præcise tal for, hvordan virksomhederne fordeler sig. Det bemærkes blot, at omkring en tredjedel af virksomhederne har indeksværdier mellem 6 og 8.⁴⁾

Undersøgelsens øvrige hovedkonklusioner er:

- Næsten halvdelen af virksomhederne har indført væsentlige organisatoriske ændringer, der går i retning af nye organisationsformer. De mest fleksible virksomheder findes inden for fremstilling og forretningsservice, og oftere blandt store virksomheder end blandt små. Der er dog en stor variation i virksomhedernes fleksibilitet
- Skærpet konkurrence er en vigtig drivkraft for organisatorisk fornyelse
- Der er en snæver sammenhæng mellem fleksible virksomheder og efterspørgsel efter kvalificeret arbejdskraft
- Fleksible virksomheder er mere produktive, men har ikke større overskud end mindre fleksible virksomheder

DISKO-projektets undersøgelse er den hidtil mest omfattende danske undersøgelse af udbredelsen af fleksible organisationsformer i private virksomheder.

Der er imidlertid en række metodiske problemer og uklarheder i undersøgelsen. Eksempelvis fremgår det ikke klart, hvordan indekset for fleksibilitet er dannet. For hvert enkelt af de elementer, der indgår i fleksibilitetsindekset, har virksomhederne kunnet graduere deres svar, men det fremgår ikke, hvor snittet er lagt. Omkring "Uddannelsesplanlægning" kan virksomhederne svare "stor betydning, nogen betydning, ringe betydning eller ingen betydning". Hvilke virksomheder indgår i indekset? De der har svaret stor betydning, eller de der har svaret ringe betydning og

4) Indeksfordelingen er illustreret grafisk, men den grafiske illustration er ikke så klar, at man selv kan regne sig frem til fordelingen jf. Erhvervsudviklingsrådet, 1997, p 107.

nogen betydning? Indekset kan selvsagt se meget forskelligt ud, alt efter hvordan disse værdier indgår.

Det bliver især vigtigt, fordi rapporten generelt ikke forholder sig særlig kritisk til de rapporterede resultater. Eksempelvis fremgår det af rapporten, at tværfaglige grupper er meget udbredt. Det angives, at 3/4 af de store virksomheder har tværfaglige grupper, og der vises en figur, hvor virksomhederne er sektoropdelt, og hvoraf det fremgår, at over 60 pct. af fremstillingssektoren har tværfaglige grupper. Der gives ikke i teksten noget samlet billede af udbredelsen af tværfaglige grupper (Erhvervsudviklingsrådet, 1997, pp. 42-43). Men af rapportens appendiks 1 kan man regne sig frem til, at ca. 50 pct. af alle virksomhederne har tværfaglige grupper, men *kun 9,2 pct. af virksomhederne angiver, at mere end halvdelen af medarbejderne er omfattet af de tværfaglige grupper* (op.cit., p 143) Dette må dog siges at være en vigtig oplysning. Det er muligt, at mange virksomheder rapporterer, at de har tværfaglige grupper, men det er en tilsyneladende begrænset del af de ansatte, der er omfattet.

5.1.3. Er fleksible organisationsformer udbredt, eller er de ikke?

Ser man på undersøgelsernes konklusioner, er der især én, der går igen: Virksomhedernes organisationsudvikling er præget af en eklektisk brug af nye produktionskoncepter efter devisen: "Vi tager, hvad vi kan bruge, og lader resten ligge". Der er ikke noget fast mønster i de organisatoriske fornyelser, ej heller synes ændringer i virksomheden at foregå efter en overordnet, koordineret plan.

Derudover synes undersøgelserne at falde i to hovedgrupper: Analyser der har en optimistisk opfattelse af de nye produktionskoncepters udbredelse, og de der har en mere neutral eller pessimistisk opfattelse.

Blandt de optimistiske hører DISKO-projektet, EPOC-undersøgelsen, OECD-undersøgelsen, NUTEK-undersøgelsen, Lawler III et al. og Bevort et al. Disse analyser fremmer det synspunkt, at de nye produktionskoncepter er godt på vej ind i virksomhederne, og at der er tale om dybtgående og væsentlige forandringer af virksomhedernes organisation med væsentlige implikationer for de ansatte. Undersøgelsernes konklusioner er stort set samstemmende med teorierne om de nye produktionskoncepter. Virksomheder *er* under forandring, og disse forandringer går i retning af øget

fleksibilitet, produktinnovation og en satsning på udvikling af de menneskelige ressourcer. Hvor mange virksomheder, der allerede har gennemgået disse ændringer, er der ganske vist divergerende meninger om, men undersøgelserne har dét til fælles, at de ikke betvivler, at udviklingen faktisk *går* i den retning.

Appelbaum & Batt, Osterman, Gulbrandsen, Skorstad, Edling & Sandberg samt Storey er væsentligt mere forsigtige i deres udlægning af analyserne. De konstaterer, at der tilsyneladende er en del virksomheder, der har indoptaget “nye organisationsformer”. Men for det første konstaterer de samstemmende, at der ofte er tale om begrænsede, overfladiske forandringer. De forandringer, virksomhederne gennemfører, berører ikke virksomhedernes kerneaktiviteter og ændrer ikke grundlæggende ved virksomhedernes arbejdsorganisation eller ved de eksisterende magtforhold. For det andet er der tale om forandringer, der *berører en begrænset del af de ansatte*.

Disse undersøgelser fælles grundholdning er, at der ganske vist sker mange forandringer i virksomhederne, men at der ikke er empirisk belæg for at tale om markante og grundlæggende forandringer i virksomheders måde at producere og organisere sig på. Snarere er det udtryk for en “forandringsideologi” (eller teologi), båret frem af nogle ganske få best practice-virksomheder. Virksomheder forandrer sig, fordi den herskende forestilling er, at forandring fryder. Virksomhedernes konkrete forandringsprojekter er præget af aktuelle modetendenser, de er ukoordinerede og uden nogen systematisk erfaringsopsamling og videreformidling.

5.1.4. Hvilke forhold fremmer fleksible ledelsesformer?

Ser man på, hvilke forhold der korrelerer med “nye organisationsformer”, er der (i mindst en af undersøgelserne) fundet positiv korrelation mellem nye organisationsformer og:

- Et højt uddannelsesniveau
- Omfattende efteruddannelsesaktivitet
- Strategisk satsning på produktinnovation
- Teknologi
- Outsourcing
- Ledelsens værdier
- Decentralisering af beslutninger
- Jobudvikling
- Produktivitet

Strategiske alliancer
Økonomisk overskud

Når det gælder forhold som decentralisering af beslutninger, jobudvikling samt omfattende efteruddannelsesaktivitet, er disse forhold, der kan siges at være en del af de fleksible ledelsesformer. De handler jo netop om delegering af ansvar, løbende faglig udvikling etc. Det er således forventeligt, at disse forhold korrelerer positivt med nye organisationsformer.

Ligeledes er det helt i overensstemmelse med teorierne om de nye produktionskoncepter, at forretningsstrategiske satsninger som produktinnovation, outsourcing og strategiske alliancer korrelerer positivt med nye organisationsformer.

At de nye organisationsformer tilsyneladende er forbundet med øget produktivitet og økonomisk overskud, er også i overensstemmelse med teoriernes forventninger. Det fremgår imidlertid ikke klart, om øget produktivitet og økonomisk overskud er en *konsekvens* af nye organisationsformer eller en *forudsætning* herfor. Det er således muligt, at det netop er succesfulde virksomheder, der har overskud til at eksperimentere med organisationsformerne.

Der er IKKE fundet korrelationer mellem nye organisationsformer og:

Satsning på kvalitet
Satsning på lave priser
Satsning på service
Flade organisationer

Det er derimod ikke i overensstemmelse med teorierne, at der tilsyneladende ikke er nogen sammenhæng mellem forretningsstrategiske satsninger på kvalitet og service og nye organisationsformer. Stort set alle de nye produktionskoncepter antager netop, at der sker en bevægelse væk fra massekonsum og satsning på lave priser, og at forbrugernes krav om kvalitet og service er (en blandt flere) katalysatorer for nye organisationsformer.

Det er videre overraskende, at der ikke er nogen sammenhæng mellem flade organisationer og nye organisationsformer. Det anses netop for at være et af de mest fremtrædende kendetegn, at der bliver færre hierarkier og en fladere beslutningsstruktur (jf.

kapitel 3). Det kan være udtryk for det forhold, som Edling & Sandberg fremhæver, nemlig at beslutninger om arbejdets udførelse godt kan føres nedad i organisationen, uden at der ændres ved selve den hierarkiske struktur.

Som det er fremgået af ovenstående gennemgang, må der imidlertid tages store forbehold over for disse forskellige korrelationer og mangel på samme. Som sagt er "nye organisationsformer" defineret forskelligt i de forskellige undersøgelser, og det er sandsynligt, at man med den ene definition kan finde positive korrelationer, mens man med en anden definition ikke vil.

Det gælder eksempelvis og især spørgsmålet om konkurrencepressets betydning. Edling & Sandberg finder således, at konkurrencepresset kun er signifikant i kombination med kundetilpasning, mens EPOC-undersøgelsen rapporterer en meget svag sammenhæng. Hverken NUTEK eller Gulbrandsen finder nogen sammenhæng mellem konkurrencepres og nye organisationsformer. Kun DISKO-projektet konkluderer, at konkurrencepresset er initierende for udviklingen af nye organisationsformer.

Når det gælder sammenhæng mellem nye organisationsformer og en orientering mod internationale markeder, har en undersøgelse fundet en positiv korrelation (Osterman), mens en anden ikke har fundet nogen korrelation (EPOC).

5.2. Metodiske problemer

Disse forskellige studier af udbredelsen af de nye organisationsformer giver anledning til en række metodiske overvejelser.

For det første udgør de lave svarprocenter et væsentligt metodisk problem. På nær Edling & Sandbergs undersøgelse (som har en exceptionel høj svarprocent på 91 pct.), Gulbrandsens undersøgelse med en svarprocent på 76 pct. samt Ostermans undersøgelse (med en svarprocent på 65) har alle undersøgelserne en svarprocent på under 50 pct.

En sandsynlig fortolkning af bortfald ved denne type undersøgelser er, at det er de mest passive virksomheder, der undlader at svare. Virksomheder, der er meget aktive inden for undersøgelsens temaer, vil typisk være interesserede i at berette om det. Dels fordi de ofte vil være stolte over deres aktiviteter, dels fordi de ofte vil have et informationsberedskab i form af professionelle formidlere.

De passive virksomheder vil ofte vælge ikke at deltage i sådanne undersøgelser, enten fordi de er "beskæmmede" over deres lave aktivitet, eller fordi de, *på grund af* deres lave aktivitetsniveau, ikke oplever undersøgelsen som relevant for dem.

Sådanne lave svarprocenter bør som mindstemål have som konsekvens, at fortolkningerne tages med visse forbehold. Man må således gå ud fra, at resultaterne er overgennemsnitlige, fordi virksomhederne er det. Der er imidlertid ingen af de refererede undersøgelser, der tager den type forbehold.

For det andet springer det i øjnene, at forskningens definition af "nye organisationsformer" dækker over en forbavsende bred vifte af elementer, der tilsyneladende kan sammensættes i uendelige variationer. Ikke to af de her refererede undersøgelser anvender blot tilnærmelsesvis samme definition af "nye organisationsformer".

Videre er det karakteristisk for flere af undersøgelserne, at der ikke argumenteres særligt overbevisende (om overhovedet) for den valgte operationalisering af "de nye organisationsformer".

OECD præsenterer en rimelig omfattende definition af nye organisationsformer, men i redegørelsen for forskellige nationale undersøgelser gives der ingen diskussion af, hvordan de enkelte undersøgelser definition af nye organisationsformer matcher OECD's egen. Osterman redegør for aktuelle forestillinger og "anekdotisk viden" om nye organisationsformer og udvikler hypoteserne på baggrund heraf. Men selve operationaliseringen af "nye organisationsformer" diskuteres ikke særlig grundigt. Som tidligere bemærket, er DISKO-projektets dannelse af fleksibilitetsindekset ligeledes upræcist og mangelfuldt beskrevet.

Der er med disse definatoriske og metodiske divergencer ikke noget at sige til, at der ikke er nogen entydige trends i undersøgelserne. Der synes at være et stort behov for en grundig videnskabelig debat om, hvad indholdet af de nye organisationsformer er, og hvordan de (bør) operationaliseres.

I forlængelse heraf finder jeg, at de fleste af undersøgelserne stiller for løse og for få krav til, hvad der er "nyt". Som der argumenteres for i kapitel 3, findes den helt traditionelle tayloristiske virksomhed antagelig kun i meget begrænset omfang. Majoriteten af

virksomheder tilstræber at være fleksible i forhold til deres omverden, de prioriterer kvalitet i et vist omfang, og de giver deres kunder en god service. De fleste virksomheder tager forskellige hensyn til deres ansattes ønsker og behov, og de vil meget gerne have veluddannede, velmotiverede og engagerede medarbejdere.

Det "nye" ved de nye produktionskoncepter er, at virksomhederne dyrker disse elementer *aktivt, strategisk og konsekvent*.

Det er ikke nødvendigvis udtryk for "nye organisationsformer", at en virksomhed praktiserer gruppeorganisering i udviklingsafdelingen, eller at en virksomhed prioriterer efteruddannelse og personlige udviklingsmuligheder højt for deres ingeniører eller deres dataloger. Det "nye" er, at virksomheden bevidst prioriterer sådanne aktiviteter som grundliggende organisationsprincipper og udbreder det til majoriteten af de ansatte. *Alle* ansatte (eller i det mindste majoriteten) skal have øget autonomi og tværfunktionelt samarbejde, *alle* ansatte skal have mulighed for personlig og faglig udvikling osv.

For at tale om nye organisationsformer er det således kort sagt nødvendigt med langt mere restriktive krav til aktiviteterens indhold og omfang.

5.3. Opsummering

I dette kapitel er andre empiriske undersøgelser af udbredelsen af fleksible organisationsformer blevet beskrevet. Der tegner sig et fragmenteret forskningsfelt med mange forskellige definitioner af fleksible organisationsformer og til tider divergerende resultater. Det samlede indtryk er for det første, at de fleksible organisationsformer ikke er udbredt i en sådan grad, at man kan tale om et egentligt paradigmeskift i måden at organisere produktion, ledelse og arbejde på. For det andet at de ændringer, virksomheder har indført i retning af fleksible organisationsformer, ofte er overfladiske og omfatter ikke ret mange ansatte. For det tredje at virksomhedernes brug af forskellige etiketter og opskrifter synes vilkårlig og eklektisk.

Ser man på, hvilke forhold der fremmer fleksible organisationsformer, giver undersøgelserne divergerende resultater. Der er fundet positiv korrelation mellem nye organisationsformer og: Et højt uddannelsesniveau, omfattende efteruddannelsesaktivitet, strategisk satsning på produktinnovation, teknologi, outsourcing, ledel-

sens værdier, decentralisering, jobudvikling, produktivitet, strategiske alliancer og økonomisk overskud.

Derudover tegner der sig to lejre, én der mener, at fleksible organisationsformer er lige om hjørnet, og en anden der mener, at der er mere retorik end realiteter bag tesen om de fleksible organisationsformers udbredelse.

Kapitel 6

Hypoteser, data, operationalisering

I de foregående kapitler er forskellige teser om udviklingen i ledelse og arbejde blevet diskuteret. I kapitel 2 blev der opstillet en organisationsteoretisk inspireret analysemodel, hvor forskellige begreber og deres indbyrdes sammenhæng blev diskuteret. I kapitel 3 præsenteredes en række bud på udviklingen i virksomhederne, i kapitel 4 diskuteredes teknologiens rolle for udviklingen af nye organisationsformer, og i kapitel 5 blev andre undersøgelser af udbredelsen af nye organisationsformer gennemgået.

Dette kapitel markerer overgangen til den empiriske analyse af fleksible ledelsesformers udbredelse. Der sættes således i dette og de følgende kapitler 7-9 fokus på virksomhedernes ledelsespraksis, idet der fokuseres på spørgsmålene: a) I hvilket omfang er fleksible ledelsesformer udbredt? Og b) Hvilke forhold fremmer fleksible ledelsesformer?

På baggrund af teorierne om nye produktionskoncepter udvikles en række hypoteser med henblik på at besvare disse to spørgsmål. Derefter præsenteres og diskuteres datamaterialet, og der foretages en række operationaliseringer med henblik på gennemførelse af empiriske analyser.

I kapitel 7 præsenteres de empiriske analyser af fleksible ledelsesformers udbredelse, samt hvilke forhold der korrelerer med fleksible ledelsesformer. Hypoteser om og analyser af teknologiens rolle præsenteres i kapitel 8. I kapitel 9 gennemføres nogle multivariate analyser med henblik på at besvare spørgsmålet om, hvilke faktorer der synes at fremme fleksible ledelsesformer.

6.1. Analysestrategi

Som det er fremgået, har teorierne om de nye produktionskoncepter en opfattelse af forholdet mellem omgivelser og virksomheder som entydige og forholdsvis enkle. En opfattelse der deler med den traditionelle kontingensteori.

Det byder på lidt af et dilemma. På den ene side er der i kapitel 2 argumenteret for, at der ikke er en direkte forbindelse mellem omgivelser og organisation, og at forandringsprocesserne ikke er så enkle som kontingensteoriene forudsætter. Blandt andet fremhæves strategisk kontingensteori, behaviouralistisk beslutningsteori og ny-institutionalisme som nogle bud på en nuancering af disse forhold. På den anden side vil det ikke desto mindre være kontingensteoriernes og de nye produktionskoncepters antagelser, der vil danne udgangspunkt for hypotesedannelse og -afprøvning. Sigtet med den empiriske undersøgelse er jo at belyse udbredelsen af fleksible organisationsformer, *sådan som de tematiseres af de nye produktionskoncepter*. Det vil således være de nye produktionskoncepters forventninger om sammenhænge mellem omgivelser og organisation og om sammenhænge mellem forretningsstrategi, ledelse og arbejdsorganisation, der vil være den empiriske analyses temaer.

Som det er fremgået af ovenstående gennemgang, er der langtfra enighed om definitioner og operationaliseringer af nye organisationsformer og fleksible ledelsesformer, og i de empiriske undersøgelser er anvendt vidt forskellige tilgange og metoder. Dette er naturligvis uheldigt set ud fra et videnskabeligt synspunkt. Det hindrer kumulation af viden og fremmer forvirring og fragmentering.

At søge at måle udbredelsen af fleksible organisationsformer er imidlertid også et ganske nyt forskningsfelt. De nye organisationsformer har ganske vist været diskuteret i et par årtier, men det er først inden for de seneste år, at forskere har bundet an med at måle fænomenerne kvantitativt. Et sådant nyt felt kalder på eksperimenteren og afprøvning, men forhåbentligt vil feltet efterhånden samle sig noget mere og de følgende studier blive mere sammenlignelige.

I den forbindelse er det glædeligt, at især de skandinaviske studier synes at kredse om de samme *elementer* i de fleksible organisationsformer. Der synes at være en fælles opfattelse af, hvordan sådanne studier skal gribes an. I disse studier er man mere optaget af at belyse virksomhedernes faktiske adfærd end af, hvilke etiketter der anvendes.

I den amerikanske debat derimod benyttes med løs hånd forskellige "etiketter", som fx TQM, JIT etc. som empiriske operationali-

seringer. Formentlig er det sådan, at de store virksomheder i USA faktisk er bekendt med disse etiketter og selv bruger dem i deres personalepolitiske programmer. Det er imidlertid ikke ensbetydende med, at realiteterne bag etiketterne er de samme, som forskerne forventer.

Den hidtidige forsknings forsøg på at operationalisere fleksible organisationsformer giver efter min mening anledning til to opstramninger.

For det første er der behov for en opstramning af kriterierne for "fleksibel organisation". Flexibel ledelse forudsætter, at der skal være tale om, at virksomhederne anvender bestemte ledelsesformer aktivt, konsekvent og med virkning for størstedelen af de ansatte/virksomheden.

For det andet, og i forlængelse heraf, er der behov for at få et samlet mål for udbredelsen. Konstatninger af at "så og så mange virksomheder har selvstyrende grupper, og så og så mange virksomheder prioriterer efteruddannelse" siger ikke i sig selv noget om, hvorvidt virksomhederne faktisk har indført fleksible organisationsformer. Det er den samtidige prioritering og tilstedeværelse af de forskellige elementer, der gør en fleksibel virksomhed.

I kapitel 3 systematiseres de nye organisationsformer i fem temaer: Virksomhedernes omgivelser og markedsforhold, relationer mellem virksomheder, strategi og organisering, ledelsesformer samt arbejdsorganisation (se tabel 3.1). I afhandlingen er det især udviklingen i og samspillet mellem ledelsesformer og arbejdsorganisation, der fokuseres på, og i denne del af afhandlingen er det ledelsesformerne, der er på dagsordenen.

Som det fremgik af kapitel 3, er fleksible ledelsesformer karakteriseret ved:

- Medarbejdere anses for at være en vigtig ressource
- Decentralisering af beslutninger om arbejdets udførelse
- Styring gennem virksomhedskultur og medarbejdermotivation
- Flexibilitet i personaleanvendelsen

Analysestrategien vil være at se på, i hvilket omfang der er en sammenhæng mellem ledelsesformerne og nogle af de andre ele-

menter, der er kendetegnende for den fleksible virksomhed. Er det fx sådan, at fleksible ledelsesformer primært forekommer i virksomheder, hvis markeder er kendetegnet ved ustabile markeder? Er det sådan, at fleksible ledelsesformer hænger sammen med en forretningsstrategisk satsning på kvalitet, service og kundetilpasning? Osv.

Det er imidlertid ikke, inden for rammerne af dette projekt, praktisk muligt at inddrage alle dimensioner af den fleksible virksomhed. Der vil her blive fokuseret på konkrete forretningsstrategiske satsninger, markedsforhold, samt teknologi, mens spørgsmålet om sammenhængen mellem ledelse og arbejdsorganisation er temaet i del 4.

6.2. Spørgsmål og hypoteser om fleksible ledelsesformer

6.2.1. *Fleksible ledelsesformers udbredelse*

Det er som nævnt en udbredt antagelse i de nye produktionskoncepter, at de fleksible ledelsesformer vil brede sig, og allerede har bredt sig, i virksomhederne. Den faktiske viden om de nye organisationsformer er imidlertid fortsat sparsom.

De hidtidige danske analyser på området er ikke repræsentative for alle danske virksomheder. Bevort (1992) dækker kun virksomheder med over 200 ansatte, og DISKO-projektet (Erhvervsudviklingsrådet, 1997) medtager ikke offentlige virksomheder. Dertil kommer, at begge undersøgelser har temmelig lave svarprocenter (hhv. 25 og 48 pct.).

Der er således fortsat behov for at få dokumenteret, i hvilket omfang de nye organisationsformer er et udbredt fænomen i alle typer virksomheder, eller om de er koncentreret på forholdsvis få virksomheder. Formålet med den empiriske analyse af fleksible virksomheder er i første omgang deskriptivt, nemlig at belyse: *I hvilket omfang er fleksible ledelsesformer udbredt? Og herunder: Hvad karakteriserer de virksomheder, der kan siges at have indoptaget nye ledelsesformer? Hvilke brancher? Hvilke sektorer? Er det de små eller store virksomheder, der har indoptaget de nye tendenser?*

6.2.2. *Omverden og ledelsesformer*

De nye produktionskoncepter antager en direkte forbindelse mellem virksomheders omgivelser og deres organisatoriske respons. Især forventes den øgede internationale konkurrence som følge af

globaliseringen, samt stadig mere usikre og turbulente omgivelser, at være en katalysator for nye ledelsesformer.

De empiriske undersøgelser på området når til divergerende resultater, når det gælder spørgsmålet om konkurrencepressets og markedsorienteringens betydning. Nogle finder positive korrelationer mellem fleksible organisationsformer og konkurrenceforhold, andre gør ikke. Sådanne divergenser skyldes, at der anvendes forskellige måder at måle såvel nye organisationsformer som konkurrencepres på. Men det betyder, at der fortsat ikke er klarhed over konkurrencepressets betydning for udviklingen i retning af nye organisationsformer. I denne empiriske undersøgelse vil to forskellige hypoteser blive afprøvet:

Virksomheder, der oplever et stort konkurrencepres, vil i højere grad have fleksible ledelsesformer end virksomheder, for hvem konkurrencepreset har mindre betydning.

Virksomheder, der orienterer sig mod internationale markeder, vil i højere grad have udviklet fleksible ledelsesformer, end virksomheder der er hjemmemarkedsorienterede.

Såvel kontingensteoriene som de nye produktionskoncepter fremfører videre det ræsonnement, at jo mere turbulent markedet er, jo mere forandringsparat og fleksibel må virksomheden være. De nye ledelses- og organisationsformer åbner netop op for, at ansatte i højere grad har mulighed for at agere selvstændigt i forhold til nogle overordnede mål og dermed vil være i stand til at reagere hensigtsmæssigt på eksterne impulser. Det er således en hypotese at:

Virksomheder, der opererer på stærkt turbulente markeder, vil oftere have udviklet fleksible ledelsesformer end virksomheder, der opererer på mere stabile markeder.

6.2.3. Forretningsstrategi og ledelsesformer

Som det er fremgået af gennemgangen af de nye produktionskoncepter forventes det, at de nye ledelsesformer hænger snævert sammen med en strategisk satsning på blandt andet en øget kundeorientering og en satsning på kvalitet og service som en vigtig konkurrenceparameter.

I stedet for at konkurrere primært på prisen forventes virksomheder i højere grad at satse på specialtilpassede produkter og på i højere grad at være orienteret mod den enkelte kundes ønsker og behov. Tankegangen er da, at den øgede kundetilpasning af produkterne fordrer en ledelsesstil, hvor de ansatte bliver mere serviceorienterede, over for kunderne, og i det hele taget er i stand til at kommunikere med brugere og kunder og til at tage de nødvendige beslutninger. Teseerne er således:

Virksomheder, der satser på kundetilpasning af produkterne, vil i højere grad være kendetegnet ved fleksible ledelsesformer end virksomheder med standardproduktion.

Virksomheder, der lægger vægt på kvalitet og service som konkurrenceparametre, vil i højere grad have indoptaget fleksible ledelsesformer, end virksomheder der lægger vægt på lave priser som væsentlige konkurrenceparametre.

6.3. Spørgsmål og hypoteser om ny teknologi og organisation

Som det er fremgået af kapitel 4, spiller den teknologiske udvikling en væsentlig rolle for aktuelle forandringsprocesser i virksomhederne. En væsentlig, men langt fra entydig rolle.

Man kan måske sige, at 90'ernes tilgang til samspillet mellem teknologi og arbejdsorganisation er *teknologirelativistisk*: Ny teknologi åbner mulighed for at øge produktivitet og produktfleksibilitet og for en opkvalificering af arbejdet. Men det er ledelsens strategi, virksomheders organisation og den institutionelle kontekst for introduktionen af organisatoriske forandringer, der er afgørende for realiseringen af disse potentialer.

Samspillet mellem ny teknologi og arbejdsorganisering er således komplekst og på sin vis paradoksalt. På den ene side har teknologien formentlig en begrænset selvstændig betydning som katalysator for forandring. På den anden side er der meget, der tyder på, at en optimal udnyttelse af den nye teknologi bedst udfoldes under fleksible ledelses- og arbejdsorganisationsformer.

Med den empiriske analyse søges samspillet mellem virksomhedernes teknologianvendelse og forskellige aspekter af virksomhedernes organisationsformer belyst.

Indledningsvis tegnes en profil af højt teknologiske hhv. lavteknologiske virksomheder: *Hvad kendetegner virksomheder, der foretager omfattende investeringer i ny teknologi, i forhold til virksomheder der ikke gør?*

6.3.1. Teknologi og konkurrencevilkår

Dernæst belyses sammenhængen mellem virksomheders konkurrencevilkår og deres teknologianvendelse. Ifølge litteraturen må man forvente, at internationalt orienterede virksomheder i højere grad satser på ny teknologi end de hjemmemarkedsorienterede. Globalisering og teknologisk udvikling er tæt forbundne, og virksomheder, der skal klare sig på det globale marked, må være i front med ny teknologi. Det er således en hypotese at:

Virksomheder, der er orienteret mod internationale markeder, vil satse mere på teknologi end virksomheder, der hovedsagelig er hjemmemarkedsorienterede.

6.3.2. Teknologi og fleksible ledelsesformer

I litteraturen om ny teknologi og organisation er hovedopfattelsen her i 90'erne, at teknologien ikke i sig selv betinger bestemte organisationsformer, men at en optimal udnyttelse af den ny teknologi fordrer fleksible organisationsformer. Givet, at virksomhederne er i stand til at udnytte teknologiens potentialer, er hypotesen:

Højt teknologiske virksomheder vil oftere end lavteknologiske virksomheder være kendetegnet ved fleksible ledelsesformer.

Et væsentligt element i de nye ledelsesformer er en prioritering af funktionel fleksibilitet i personaleanvendelsen. Medarbejderne skal kunne varetage flere forskellige arbejdsfunktioner, og svingninger i produktion og efterspørgsel håndteres ved, at medarbejdere omplaceres eller efteruddannes.

Ny teknologi er ikke nødvendigvis en forudsætning for funktionel fleksibilitet. Men casestudier viser, at en optimal udnyttelse af de nye teknologier indebærer ledelsesformer og arbejdsorganiseringer kendetegnet ved brede job med mange forskellige jobfunktioner, og at medarbejderne er i stand til at bruge teknologien til at varetage flere forskellige arbejdsopgaver. Videre har vi set, at ny teknologi er positivt korreleret med et højt efteruddannelsesniveau, hvilket ofte er en forudsætning for en multifunktionel medarbejderstab. Det er således en tese at:

Højteknologiske virksomheder vil oftere benytte funktionel fleksibilitet i personaleanvendelsen end lavteknologiske virksomheder.

6.4. Data

Der benyttes tre spørgeskemaundersøgelser, der er koblet sammen i et kombineret virksomheds-lønmodtager datasæt:

I hhv. 1990 og 1995 gennemførte Socialforskningsinstituttet i samarbejde med Arbejds miljøinstituttet en spørgeskemaundersøgelse blandt danske lønmodtagere. De to undersøgelser bygger på data indsamlet ved telefoninterview i henholdsvis 1990 og 1995 med simple, tilfældige stikprøver af den samlede befolkning, herunder beskæftigede lønmodtagere. 1995-undersøgelsen er hovedsagelig en geninterviewing af 1990-stikprøven.

Bruttostikprøven til 1990-undersøgelsen omfattede et simpelt, tilfældigt udtræk af 9.653 personer i alderen 18-59 år, heraf opnåedes en svarprocent på 89,6 pct. Af de interviewede var 5.940 beskæftigede lønmodtagere. Disse 5.940 lønmodtagere fik stillet en lang række spørgsmål om deres arbejdsplads og deres psykiske og fysiske arbejdsmiljø.

I 1995 indgik de samme 9.653 personer minus døde og udvandrede, dvs. i alt 9.353 personer, som så var 23-64 år i 1995. Derudover blev den oprindelige stikprøve suppleret med stikprøver af dels 18-22-årige, dels indvandrede personer. Svarprocenten i 1995 var 80,2 pct., hvoraf 5.575 var beskæftigede lønmodtagere på interviewtidspunktet. Også i 1995 blev respondenterne spurgt om en række forhold i deres arbejdsliv og arbejdsmiljø, og en stor del af spørgsmålene havde nøjagtig samme formulering som i 1990.

Lønmodtagerne, der deltog i 1995-undersøgelsen blev yderligere bedt om at opgive navn og adresse på deres arbejdsplads. Disse arbejdspladser udgør stikprøven til virksomhedsundersøgelsen. Også her er der tale om spørgeskemabaserede telefoninterview. Af hensyn til de ansattes anonymitet blev kun virksomheder med mere end 5 ansatte kontaktet.

I alt var der opgivet navn og adresse på 4.108 virksomheder, idet nogle af de interviewede lønmodtagere var ansat på samme virksomhed. Af de 4.108 virksomheder, kunne 3.778 identificeres korrekt, og disse virksomheder blev kontaktet med henblik på et

telefoninterview. Der opnåedes interview med 2.898 virksomheder, svarende til en svarprocent på 77 pct. I hver virksomhed blev den øverste personaleansvarlige leder interviewet, i nogle tilfælde blev andre ledelsespersoner inddraget i besvarelsen, fx omkring lønspørgsmål og lignende. Virksomhederne blev spurgt om deres aktiviteter og markedsforhold, samt en række personalemæssige og personalepolitiske forhold.

Da virksomhedsundersøgelsen består af virksomheder, der er udvalgt ud fra en tilfældig stikprøve af lønmodtagere, er virksomhedsundersøgelsen i princippet også tilfældig. Men hvad angår fordelingen af antallet af ansatte lønmodtagere, står de store virksomheder for en uforholdsmæssig stor andel af den samlede beskæftigelse. For at sikre at virksomhederne i undersøgelsen afspejler den samlede virksomhedspopulation, hvad angår antal ansatte, er det nødvendigt at vægte materialet. For hver virksomhed er vægten dannet med udgangspunkt i sandsynligheden for, at en virksomhed af denne størrelse indgår i undersøgelsen.

6.4.1. Datamaterialets muligheder og begrænsninger

Datamaterialet er unikt i dansk sammenhæng med dets kobling af survey-baserede virksomheds- og lønmodtageroplysninger. Dette giver en enestående mulighed for at belyse, hvordan forhold på virksomhedsniveau påvirker de ansattes arbejdsforhold.

Dog er der tale om sammenhænge på et overordnet niveau. Det er kun en enkelt ansat, der er interviewet for hver virksomhed (i enkelte tilfælde et par ansatte), og der gives dermed ikke et fyldestgørende billede af, hvordan en virksomheds personalepolitik virker for forskellige grupper af ansatte på samme virksomhed.

Et væsentligt problem ved denne type data er, at der er en iboende asymmetri i materialet. Virksomhedslederne udtaler sig om hele virksomheden. Især i større virksomheder vil en topleder formentlig ikke have overblik over, fx hvordan forskellige mellemledere håndterer og praktiserer personalepolitikken. Vi kan således ikke vide, i hvilket omfang lederens udtalelser faktisk er dækkende for forholdene på virksomheden. Lønmodtagerne udtaler sig derimod kun om sig selv og deres egne arbejdsforhold, hvilket giver en helt anden troværdighed, hvad angår respondenterne som informanter.

De foreliggende surveys er endvidere konstrueret med henblik på at opfylde flere forskellige forskningsformål. Der er tale om tem-

melig omfattende spørgeskemaer, der dækker en række forskellige temaer, hvoraf ikke alle er relevante for nærværende problemstillinger.

Derudover er der en række metodiske problemer knyttet til selve survey-metodens anvendelighed.

Et metodisk problem angår, hvorvidt respondenterne svarer på det, man tror, man spørger dem om, altså om spørgsmålet er forstået og fortolket som tilsigtet. I den forbindelse er det klassiske studie af Payne, hvor han fandt, at der var 1.225 fortolkninger af ordet "you", tankevækkende! (jf. Andersen & Christoffersen, 1982). Olsen (1998) peger netop på respondenternes spørgsmålsforståelse og "genskabelse af informationer" som de væsentligste problemer ved survey-metoden. Et spørgsmål som: "Har De indflydelse på tilrettelæggelsen af Deres arbejde?" giver rig mulighed for forskellige fortolkninger. Dels er det langt fra givet, at respondenterne har forstået spørgsmålet i den ånd, det er stillet. Dels vil besvarelsen af spørgsmålet variere, alt efter om man er mand eller kvinde, om man er managementkonsulent eller kassedame. Respondenterne svarer ud fra deres subjektive erfaringsverden og ikke ud fra objektive givne kriterier.

Et andet generelt problem ved surveymetoden er, at der som regel benyttes lukkede spørgsmål, hvilket selvsagt må føre til stærke reduktioner af komplekse sammenhænge. Det er min erfaring fra prøveinterviewing i forbindelse med spørgeskemaudarbejdelse, at respondenter ligefrem kan føle sig intimideret af den forenkling og fordrejning, som spørgeskemaer udsætter deres virkelighed for. Dette problem bliver større, jo mere heterogen respondentgruppen er. Som for eksempel, når et spørgeskema skal dække så forskellige virksomhedstyper som en småkageproducent og en højere læreanstalt.

Der kunne nævnes en række andre problemer ved kvantitative metoder i almindelighed og survey-metoden i særdeleshed. Og der er da ingen tvivl om, at der er en række substantielle problemer ved metoden. Som Olsen påpeger: "*Hvorfor anvende survey-metoden i samfundsvidenskabelig sammenhæng, når den åbenbart er så skrøbelig?*" (Olsen, 1998, p. 129). Fordi det er, hvad vi har, vil være mit pragmatiske svar. Survey-metoden er langt fra ufejlbarlig, og survey-data skal anvendes og tolkes med stor forsigtighed.

Hvad angår de nævnte problemer, kan de næppe løses fuldstændigt, men de kan minimeres på forskellig vis.

Når det gælder forståelsen af spørgsmålet, er prøveinterview uomgængelige til at få påpeget misforståelser og uforståeligheder. Der er gennemført prøveinterview ved alle de tre surveys, der indgår i datamaterialet. Dertil kommer, at interviewerene ved både personlige interview og telefoninterview har mulighed for at korrigere og uddybe spørgsmålsformuleringer, hvilket ikke er muligt ved postspørgeskemaundersøgelser. Endelig bør man, hvor det er muligt, spørge til respondenternes faktiske adfærd frem for mere generelle holdninger. Det er et bedre mål for efteruddannelsesindsatsen at få at vide, hvor mange dage de ansatte er på efteruddannelse, frem for at få at vide i hvilken grad virksomheden prioriterer efteruddannelse.

Når det gælder surveymetodens reduktion af virkeligheden, er dette et vilkår, som ikke kan løses inden for survey-metodens rammer. Problemet kan minimeres ved, at resultaterne relateres til teorier på området, og om muligt til kvalitative studier hvor kompleksiteten udfoldes.

Det tredje problem, at de ansatte svarer ud fra deres subjektive erfaringsverden, ser jeg i realiteten ikke som et særlig stort problem. Faktisk som en fordel. Man kan ikke sammenligne managementkonsulentens indflydelse på sit arbejde med kassedamens. Men man kan belyse, om denne kassedame har mere eller mindre indflydelse i forhold til dem, hun almindeligvis sammenligner sig med. De subjektive besvarelser indeholder således en relativitet, som formentlig kommer respondenternes virkelighed nærmere end nogle objektivt givne kriterier, som er udviklet med udgangspunkt i én bestemt (forskerens) virkelighedsopfattelse.

6.5. Operationalisering

6.5.1. Indeks til måling af fleksible ledelsesformer

Som omtalt indledningsvis er fleksible ledelsesformer kendetegnet ved, at medarbejdere anses for en vigtig ressource, at der sker en decentralisering af beslutninger, at der styres gennem virksomhedskultur og motivation, samt at der satses på veluddannede og funktionelt fleksible ansatte.

Som mål for disse fleksible ledelsesformer har jeg dannet en række forskellige indeks.

Indeks for medarbejderudvikling omfatter indikatorer for virksomhedens konkrete personalepolitiske håndtering. De spørgsmål, der indgår i indeks for medarbejderudvikling, drejer sig om: Hvorvidt virksomheden har gennemført medarbejdersamtaler, om virksomheden har gennemført organisatoriske ændringer med henblik på at give de ansatte større selvstændigt ansvar, om virksomheden har gjort noget for at fremme de ansattes personlige udvikling, samt i hvilket omfang virksomheden har gennemført intern udvikling-/uddannelse af de ansatte. Dannelsen af indekset er beskrevet i næste afsnit.

Derudover er dannet variabelen “efteruddannelse”, som måler antallet af efteruddannelsesdage pr. medarbejder pr. år.¹⁾ Dannelsen af denne variabel er ligeledes beskrevet i næste afsnit.

En fleksibel ledelsesform bør indeholde begge dimensioner – både medarbejderudvikling og konkret efteruddannelse. Der er således dannet et tredje indeks, nemlig et *indeks for ledelse*, hvor indeks for medarbejderudvikling og graden af efteruddannelse er lagt sammen.

Denne konstruktion er valgt for at bevare en vis gennemsigtighed i indeksstrukturen. Det er nærliggende at forestille sig, at der vil være en sammenhæng mellem medarbejderudvikling og efteruddannelse, idet en høj prioritering af de menneskelige ressourcer ofte vil vise sig i en høj efteruddannelsesaktivitet. Samtidig er en fortsat opkvalificering og livslang læring et væsentligt element i de nye organisationsformer. Både for at styrke den multifunktionelle medarbejder, og fordi en stadig udvikling og fornyelse af organisationen fordrer en løbende udvikling af medarbejderne.

Antagelig vil der dog være nogle, især mindre virksomheder, der satser meget på, at deres medarbejdere har stor autonomi i arbejdet og mange spændende og forskelligartede opgaver, uden at det nødvendigvis kommer til udtryk i omfattende *formel* efteruddannelsesaktivitet. Ligeledes kan man forestille sig, at virksomheder investerer meget i efteruddannelse inden for et givent område, men i øvrigt ikke har uddelegeret ansvar osv. Det kan derfor være

1) Der er naturligvis dannet en række andre variable, men disse præsenteres undervejs. Her præsenteres udelukkende de variable, der indgår i operationaliseringen af fleksible ledelsesformer.

hensigtsmæssigt at kunne analysere disse dimensioner hver for sig, selvom de i princippet bør være til stede begge to, for at der er tale om fleksible ledelsesformer.

Ifølge definitionen af fleksible ledelsesformer indgår også en satsning på fleksibilitet i personaleanvendelsen. Denne fleksibilitet omfatter for så vidt både funktionel og numerisk fleksibilitet. Der ligger således ikke nødvendigvis en forventning om, at virksomheder i mindre grad vil bruge løsere tilknyttet arbejdskraft, men mere at virksomhederne forventes mere strategisk at satse på forskellige typer af fleksibilitet for forskellige medarbejdergrupper.

Samtidig er det dog også en antagelse i de nye produktionskoncepter, at delegering af beslutninger til de ansatte og en hurtig omstillingsevne betinges af, at i hvert fald kernemedarbejderne er veluddannede og kan varetage mange forskellige arbejdsfunktioner. En systematisk satsning på funktionel fleksibilitet i personaleanvendelsen må således forventes at være et element i de fleksible ledelsesformer.

Der er derfor også dannet et *indeks for personalefleksibilitet*. Af dette indeks fremgår, i hvor høj grad virksomheden prioriterer funktionel fleksibilitet i personaleanvendelsen. Der indgår således spørgsmål om, hvordan virksomhederne håndterer en stigende hhv. faldende efterspørgsel, hvad angår anvendelse af personalet. Det er kun private virksomheder, der har fået stillet den type spørgsmål, hvilket betyder, at denne dimension kun kan måles for de private virksomheders vedkommende.

6.5.2. Dannelse af indeks

Indeks for medarbejderudvikling

Dette indeks beskriver, i hvor høj grad virksomhederne prioriterer medarbejderinddragelse og medarbejderudvikling. Følgende spørgsmål fra spørgeskemaet indgår i indekset:

“Er der inden for de sidste par år indført nogle af følgende tiltag på virksomheden, med det formål at øge medarbejdernes motivation og engagement?”

- a) *Medarbejdersamtaler/udviklingssamtaler*
- b) *Organisatoriske ændringer med henblik på at give medarbejdere større selvstændigt ansvar, fx gruppearbejde o. lign.*
- c) *Ændring af medarbejdernes arbejdsopgaver for at fremme den personlige udvikling*

- f) Kurser for medarbejderne
- g) Uddannelsesudvikling af ledere

For hvert enkelt af disse tiltag har virksomheden haft mulighed for at svare hhv.: "Ja, højere funktionærer", "Ja, øvrige funktionærer", "Ja, faglærte arbejdere", "Ja ikke-faglærte arbejdere/uuddannede" og "Nej".

Det andet spørgsmål, der indgår, er:

"I hvor høj grad gælder følgende for virksomheden:

d) Der er en stærk fælles kultur eller korpsånd på virksomheden"

Svarkategorierne for dette spørgsmål er: "I høj grad", "I nogen grad", "I mindre grad" og "Slet ikke".

Det skal bemærkes, at på nær det sidste spørgsmål, spørges til aktiviteter, der er gennemført "de seneste par år". Teoretisk set kan det betyde, at der er nogle virksomheder, som *har* indført alle de her nævnte tiltag, men som har gjort det for mange år siden, og derfor har svaret "nej". Det er imidlertid sigtet her at få et dynamisk perspektiv på virksomhedernes medarbejderudvikling, idet forventningen til en "fleksibel virksomhed" er, at de til stadighed fornyr sig og løbende udvikler forskellige redskaber til medarbejderinddragelse og medarbejderudvikling. En virksomhed, der for 15 år siden har gennemført et tiltag med henblik på at fremme den personlige udvikling – og ikke har gjort noget nyt siden, er ikke nødvendigvis særlig "fleksibel".

Der må dog tages det yderligere forbehold for spørgsmålets karakter, at virksomhederne kan have tolket "de sidste par år" meget forskelligt. Dette forbehold gælder også indholdet af de forskellige tiltag. Da spørgeskemaet skal dække alle typer af virksomheder, er der tale om meget brede formuleringer, som det er op til den enkelte respondent at fortolke. I praksis vil der antagelig være tale om meget forskellige typer af tiltag, som kan være mere eller mindre gennemgribende.

Indekset er konstrueret sådan, at for hvert positivt svar gives 6 point, og for hvert negativt svar 0 point. Disse point summeres og divideres med antallet af stillingstyper på virksomheden.

Det vil sige, at en virksomhed, der har indført medarbejdersamtaler for alle de personalegrupper, der findes på virksomheden, får

væsentligt højere point, end en virksomhed der kun har indført medarbejdersamtaler for én personalegruppe af flere mulige. Dermed søges sikret princippet om, at de fleste ansatte skal være omfattet, før det udløser etiketten "fleksibel".

Hvad angår spørgsmålet om korpsånd, gives 6 point for svaret "I høj grad" og 0 point for de øvrige svarkategorier. Denne forholdsvis restriktive pointgivning skyldes, at virksomhederne generelt har svaret meget "positivt" på dette spørgsmål. Der er således 64 pct., der har svaret "I høj grad", 28 pct. har svaret "I nogen grad", 6 pct. har svaret "I mindre grad" og kun 1 pct. har svaret "Slet ikke". Enten er danske virksomheder befolket af medarbejdere med stærke spejdertraditioner, eller også har respondenterne måske overvurderet kulturen på virksomheden. Derfor har jeg valgt kun at give point for "I høj grad".

Ud over denne tilsyneladende overrapportering er problemet med netop dette spørgsmål, at det er en lidt svag indikator for styring gennem virksomhedskultur og motivation. Der kan selvsagt være en ganske stærk korpsånd, også på helt traditionelle virksomheder. Spørgsmålet er primært interessant sammen med de øvrige indikatorer. Det vil således "trække ned", hvis der er tale om en i øvrigt fleksibel virksomhed, der viser sig *ikke* at have en stærk korpsånd.

Alle 6 underspørgsmål indgår med lige stor vægt. Jeg har tidligere ganske vist bemærket, at der kan være stor forskel på, hvor dybt i organisationen forskellige tiltag skærer, og at det ikke er helt rimeligt eksempelvis at sidestille fx øget kommunikation med selvstyrende grupper. Men de aktuelle spørgsmål har så generel en karakter, at det kan være meget svært at argumentere for, at det ene skulle indgå med lavere vægt end det andet. Frem for at bevæge mig ud i at gradbøje betydningen af nogle i øvrigt meget bredt formulerede tiltag, har jeg prioriteret at bevare enkelheden og overskueligheden i indekskonstruktionen.

Pointene summeres og deles med 6²). Dermed får hver virksomhed en værdi, der ligger mellem 0 og 6.

2) For de indeks og variable, hvor stillingskategorier indgår, er der kontrolleret for, om virksomhedernes svar for hver enkelt personalekategori er overensstemmende med de personalekategorier, som de andetsteds i spørgeskemaet rapporterer, at de har.

Derefter er dannet tre kategorier: Har virksomhederne mellem 0 og til og med 2 point, karakteriseres de som havende "lav" grad af medarbejderudvikling, over 2 og til og med 4 er "middel" grad af medarbejderudvikling, mens over 4 og til og med 6 point giver karakteristikkens "høj" grad af medarbejderudvikling.

Variablen efteruddannelse

Variablen efteruddannelse angiver i hvilken grad, virksomheden prioriterer efteruddannelse. Variablen er dannet ud fra følgende spørgsmål:

"Omtrent hvor mange arbejdsdage pr. år er medarbejdere på kursus/efteruddannelse i gennemsnit?"

- a) Højere funktionærer?*
- b) Øvrige faguddannede funktionærer?*
- c) Faglærte arbejdere?*
- d) Ikke-faglærte/uuddannede?"*

Først er virksomhederne blevet inddelt efter, hvor mange uddannelsesdage de anvender til efteruddannelse for hver enkelt personalekategori.

Dernæst gives for hver personalekategori 6 point, hvis virksomheden tilhører den tredjedel, der bruger flest arbejdsdage på efteruddannelse, 3 point hvis virksomheden ligger i den midterste tredjedel, og 0 point hvis virksomheden ligger i den nederste tredjedel.

Pointene summeres og divideres med antallet af svar, hvorved fremkommer værdier mellem 0 og 6.

Derefter er dannet tre kategorier: Har virksomhederne mellem 0 og til og med 2 point karakteriseres de som havende "lav" grad af efteruddannelse, over 2 og til og med 4 er "middel" grad af efteruddannelse, mens over 4 og til og med 6 point giver karakteristikkens "høj" grad af efteruddannelse.

Indeks for ledelse

Indekset er dannet ved at sammenlægge pointene fra hhv. indeks for medarbejderudvikling og grad af efteruddannelse og dele med to. Også dette indeks er opdelt i tre kategorier. Har virksomhederne mellem 0 til og med 2 point, karakteriseres de som havende traditionelle ledelsesformer, over 2 til og med 4 point karakteriseres som blandede ledelsesformer, og 4 til og med 6 point giver

karaktistikken fleksibel ledelsesform. Der er således tale om en forholdsvis simpel skellen: Traditionelle ledelsesformer er dem, der er mindst fleksible.

Indeks for funktionel fleksibilitet

Dette indeks samler nogle indikatorer for, i hvilken grad virksomheden benytter sig af *funktionel fleksibilitet*. Det vil sige, at virksomheden tilpasser sig svingninger i aktiviteten ved fleksibel udnyttelse af det allerede ansatte personale, fx gennem omorganiseringer og omrøkeringer af medarbejderne efter behov. Indekset omfatter et spørgsmål med tre underspørgsmål, der angår virksomhedens håndtering af svingninger i produktionen. Det skal bemærkes, at disse spørgsmål kun er stillet til private virksomheder, og at indekset dermed kun gælder for private virksomheder.

Spørgsmålet lyder:

“I hvor høj grad bruger virksomheden følgende fremgangsmåder for at håndtere en faldende efterspørgselsaktivitet? (“Stille perioder”):

- a) Afskedigelse af personale?*
- b) Medarbejdere bruger “stille perioder” på efteruddannelse?*
- c) Medarbejdere udfører andre opgaver i “stille perioder”?*

For hvert underspørgsmål har virksomheden kunnet svare “I høj grad”, “I nogen grad”, “I mindre grad” og “Slet ikke”.

Alle tre underspørgsmål indgår med lige stor vægt. For hvert svar gives point mellem 0 og 6. For underspørgsmål a) gives 6 point, hvis virksomheden har svaret “Slet ikke”, 4 point hvis virksomheden har svaret “I mindre grad”, 2 point hvis virksomheden har svaret “I nogen grad” og 0 point, hvis virksomheden har svaret “I høj grad”.

For underspørgsmål b) gives 0 point, hvis virksomheden har svaret “Slet ikke”, 2 point, hvis virksomheden har svaret “I mindre grad”, 4 point, hvis virksomheden har svaret “I nogen grad” og 6 point, hvis virksomheden har svaret “I høj grad”.

For underspørgsmål c) gives 0 point, hvis virksomheden har svaret “Slet ikke”, 2 point hvis virksomheden har svaret “I mindre grad”, 4 point hvis virksomheden har svaret “I nogen grad” og 6 point hvis virksomheden har svaret “I høj grad”. Pointene sum-

meres og divideres med antal besvarede spørgsmål, dvs. 0, 1, 2 eller 3 hvorved fremkommer en værdi mellem 0 og 6.

Derefter er dannet tre kategorier: Har virksomhederne mellem 0 og til og med 2 point, karakteriseres de som havende "lav" grad af funktionel fleksibilitet, over 2 og til og med 4 er "middel" grad af fleksibilitet, mens over 4 og til og med 6 point giver karakteristiken "høj" grad af fleksibilitet.

6.5.3. En lille læsevejledning

Når man skal afrapportere kvantitative undersøgelser, bevæger man sig hele tiden på en knivsæg mellem på den ene side behovet for en flydende formidling af nogle "tørre tal" og på den anden side behovet for dokumentation og grundighed.

Et punkt, hvor denne balancegang er særlig følsom, er spørgsmålet om *forbehold*. Man skal naturligvis ubetinget formidle de forbehold, der bør tages ved fortolkningen af resultaterne. Spørgsmålet er, hvor mange gange man skal gentage sådanne forbehold.

Når en tabel eller et indeks første gang præsenteres, må der naturligvis tages de forbehold for tabellens resultater, der er nødvendige. Det mest korrekte ville da være at gentage disse forbehold, hver gang genstanden for forbeholdet optræder. Det vil imidlertid ikke være særlig læsevenligt.

Det skal derfor for en sikkerheds skyld bemærkes, at når der tages et forbehold for fortolkningen af de følgende resultater, eller når der redegøres for nogle begrænsninger ved bestemte data, *så gælder det hele afhandlingen ud.*

En anden generel information gælder spørgsmålet om statistisk signifikans. Alle de viste tabeller er blevet testet med chi²-testen. Dette rapporteres ved, enten at testens p-værdi er angivet neden under tabellen, eller – hvis der er flere testede sammenhænge i en tabel – ved at en * ved den testede variabel angiver om sammenhængen er signifikant på et 5 procents niveau eller derunder. Dette er tillige angivet som en anmærkning under hver tabel således: * p<=0,05.

En sidste bemærkning i denne lille læsevejledning skal være, at alle tabeller i del 2 er opgivet i vægtet procent. Som tidligere omtalt er

vægtene dannet for at sikre, at stikprøvens virksomheder størrelsesmæssigt svarer til den samlede population.

6.6. Opsummering

Dette kapitel markerer overgangen til den empiriske analyse. Først præsenteredes en række hypoteser, som er udledt af de foregående kapitler. Dernæst præsenteredes data, som består af tre surveys: To lønmodtager-surveys, hvor stort set de samme lønmodtagere har fået stillet stort set de samme spørgsmål i 1990 og i 1995. I 1995 blev lønmodtagerne desuden bedt om at opgive deres arbejdsplads, og disse arbejdspladser udgør virksomhedsundersøgelsen.

Videre diskuteredes de analysestrategiske konsekvenser, man kunne drage af andre empiriske undersøgelser på området. Det pointeredes i den forbindelse, at der må stilles restriktive krav til, hvad der kvalificerer som "fleksible ledelsesformer". Der skal være tale om, at de elementer, der kendetegner fleksible ledelsesformer, er til stede samtidig, og i et omfang der inddrager de fleste af de ansatte. Endelig redegjordes for operationaliseringen af fleksible ledelsesformer og af andre væsentlige indeks og variable.



Fleksibel ledelse i danske virksomheder

I dette kapitel gennemføres en empirisk analyse af fleksible ledelsesformers udbredelse i danske virksomheder. Den empiriske analyse er centreret omkring en række spørgsmål og hypoteser, som er nærmere beskrevet i kapitel 6. Først gives en karakteristik af, hvilke typer virksomheder der har fleksible ledelsesformer hvad angår branche, sektor og virksomhedsstørrelse.

Dernæst analyseres samspillet mellem virksomhedernes omgivelser og deres ledelsesform, hvor der fokuseres på sammenhængen mellem konkurrencepres og ledelsesformer, samt turbulente omgivelser og ledelsesformer.

Endelig analyseres samspillet mellem virksomhedernes strategiske satsninger og ledelsesformer, hvor der fokuseres på betydningen af kundetilpasning, kvalitet hhv. pris som konkurrenceparameter. Analyser af samspillet mellem teknologi og fleksible ledelsesformer gennemføres i kapitel 8, og i kapitel 9 gennemføres regressionsanalyser med henblik på at belyse, hvilke forhold der fremmer fleksible ledelsesformer.

7.1. De fleksible ledelsesformers udbredelse

Som omtalt foreligger der hidtil ikke nogen repræsentative undersøgelser af udbredelsen af fleksible ledelsesformer i både private og offentlige danske virksomheder. Der er således god grund til at søge at få et overblik over, hvor de nye ledelsesformer findes, hvad angår sektor, branche, størrelse mv.

I kapitel 5 og 6 argumenteredes for, at der generelt er behov for ét samlet mål for udbredelsen af fleksible ledelsesformer. Ifølge afhandlingens definition af fleksible ledelsesformer skal flere forskellige elementer være til stede samtidig og gælde for det meste af virksomheden. Som beskrevet i kapitel 6 er der dannet forskellige indeks for fleksible ledelsesformer.

I tabel 7.1 er virksomhederne fordelt efter, i hvilken grad de prioriterer hhv. medarbejderudvikling og efteruddannelse. Her er anvendt det i kapitel 6 beskrevne "indeks for medarbejderudvik-

Tabel 7.1.**Virksomheder procentvis fordelt efter hhv. grad af medarbejderudvikling og grad af efteruddannelse. Vægtet procent.**

	Lav grad	Middel grad	Høj grad	Uvægtet pct.grundlag
Indeks for medarbejderudvikling	36	38	25	2.885
Indeks for efteruddannelse	51	23	26	2.671

Anm.: Dannelsen af indeks for medarbejderudvikling og variabelen efteruddannelse er beskrevet i kapitel 6.

ling”, som er et mål for, i hvilket omfang virksomhederne prioriterer tiltag som delegering af beslutninger, forskellige former for udvikling af de ansatte, en stærk virksomhedskultur etc. Derudover er anvendt variabelen efteruddannelse, som angiver omfanget af efteruddannelse i virksomheden.

Som det fremgår, er der stort set lige mange virksomheder, der prioriterer hhv. medarbejderudvikling og efteruddannelse højt, nemlig hhv. 25 og 26 pct.

Der er derimod væsentlig flere virksomheder, der har en lav grad af efteruddannelse, sammenlignet med virksomheder med lav grad af medarbejderudvikling. Halvdelen af alle virksomhederne i virksomhedsundersøgelsen prioriterer således efteruddannelse lavt (tabel 7.1).

Af andre empiriske undersøgelser er det fremgået, at der er en snæver sammenhæng mellem prioriteringen af de menneskelige ressourcer og uddannelsesindsatsen. Det er da også nærliggende at antage, at virksomheder, der prioriterer medarbejderudvikling højt, også vil følge denne prioritering op med en konkret uddannelsesindsats.

Som det ses af tabel 7.2, er der en klar sammenhæng mellem en lav grad af medarbejderudvikling og en lav grad af efteruddannelse. 69 pct. af virksomhederne, der prioriterer medarbejderudvikling lavt, prioriterer også efteruddannelse lavt. Dette er næppe særlig overraskende. Virksomheder, der ikke prioriterer at udvikle deres medarbejdere, kan næppe heller forventes at lægge megen vægt på efteruddannelse.

Tabel 7.2.**Virksomheder fordelt efter grad af efteruddannelse, særskilt for grad af medarbejderudvikling. Vægtet procent.**

Medarbejder- udvikling	Efteruddannelse			Uvægtet procentgrundlag
	Lav grad	Middel grad	Høj grad	
Lav grad	69	16	15	655
Middel grad	49	26	25	1.105
Høj grad	30	27	42	906

Anm.: Dannelsen af indeks for medarbejderudvikling og variabelen efteruddannelse er beskrevet i kapitel 6.

Mere overraskende er det, at knap en tredjedel af de virksomheder, der prioriterer medarbejderudvikling højt, ikke "omsætter" denne prioritering i egentlig efteruddannelsesaktivitet. Ja, faktisk er der blandt dem, der prioriterer medarbejderudvikling højt, kun 42 pct. der samtidig også prioriterer efteruddannelse højt. Der er ganske vist en positiv sammenhæng mellem grad af medarbejderudvikling og efteruddannelse. Men det er dog bemærkelsesværdigt, at en hel del virksomheder tilsyneladende prioriterer medarbejderudvikling højt, uden at de ansatte faktisk modtager efteruddannelse i særlig stort omfang.

En forklaring kan være, at ved besvarelsen af spørgeskemaet er det "lettere" for virksomhedslederne at overfortolke "gennemførte ændringer af medarbejdernes arbejdsopgaver for at fremme den personlige udvikling", end et så konkret udtryk som antal uddannelsesdage. Efteruddannelsesaktiviteten kan således ses som et korrektiv til de mere holdningsprægede og løse tilkendegivelser, som de spørgsmål, der indgår i indekset for medarbejderudvikling, giver anledning til.

Som beskrevet i kapitel 6, er fleksible ledelsesformer defineret ved, at der både indgår medarbejderudvikling, delegering af ansvar til de ansatte OG konkret efteruddannelsesaktivitet. Tabel 7.3 viser således procentandelen af danske virksomheder med fleksible ledelsesformer. Heraf fremgår, at 22 pct. af virksomhederne har fleksible ledelsesformer.

Tabel 7.3.**Virksomheder, fordelt efter traditionel, blandet og fleksibel ledelse. Vægtet procent.**

	Traditionel	Blandet	Fleksibel	Uvægtet procentgrundlag
Indeks for ledelse	39	39	22	2.666

Anm.: Dannet ved sammenlægning af indeks for medarbejderudvikling og indeks for efteruddannelse, jf. kapitel 6.

Selvom der tidligere er argumenteret for et samlet mål for fleksibel ledelse, er det dog langt fra uproblematisk at operere med et sådant samlet mål. De konkrete procentsatser må tages med forbehold. For det første er de spørgsmål, der indgår i indeksene, besvaret af én ledelsesperson, og det er denne ledelsespersons opfattelse af virksomheden, der formidles videre. Det er ikke sikkert, at interviewpersonens oplysninger giver et korrekt billede af den enkelte virksomhed.

Dertil kommer, at selve indekskonstruktionen til en vis grad er arbitrær. Selve konstruktionen af indeks er ganske afgørende for, hvor mange virksomheder, der regnes med som fleksible, og hvor mange der ender som blandede og traditionelle.

Fordelingen i tabel 7.3 kan således ikke ses som en håndfast dokumentation af, hvor mange virksomheder der faktisk har fleksible ledelsesformer. Men det er rimeligt at sige, at der er tale om et kvalificeret skøn, baseret på teoretiske overvejelser, andre empiriske analyser samt en begrundet operationalisering.

Selvom denne undersøgelse ikke er direkte sammenlignelig med andre undersøgelser, ligger andelen af virksomheder med fleksible ledelsesformer noget i underkanten af, hvad andre undersøgelser finder frem til. Af de undersøgelser, der sætter et samlet tal på andelen af virksomheder med nye organisationsformer, ser procentsatserne således ud:

Amerikanske undersøgelser: 37 pct. (Osterman, 1994)

Svenske undersøgelser: 25 pct. (Edling & Sandberg, 1993). 20 pct. (NUTEK, 1996)

Danske undersøgelser: 34 pct. (DISKO, Erhvervsudviklingsrådet, 1997)

Især er der en påfaldende stor forskel på denne undersøgelse og den anden *danske* undersøgelse på området, nemlig DISKO-projektet. I DISKO-projektet defineres fleksible ledelsesformer som HRM-ledelsesformer kendetegnet ved uddelegering af ansvar, kvalitetscirkler, resultatløn, integration af funktioner, tværfaglige arbejdsgrupper og planlagt jobrotation. Ud over at der er tale om forskellige stikprøver – DISKO-undersøgelsen omfatter udelukkende private virksomheder – og forskellige indikatorer, er det sandsynligt, at forskellene især skyldes en forskellig indekskonstruktion. Forskellene giver yderligere anledning til at fremføre behovet for en mere samlet forskningsmæssig debat om kriterier og metoder til måling af udbredelsen af nye organisationsformer.

Med disse forbehold in mente kan det altså konstateres, at godt 1/5 af de danske virksomheder har fleksible ledelsesformer. Det vil sige, at de:

- Har medarbejdersamtaler/udviklingssamtaler for alle (de fleste) personalegrupper
- Har gennemført organisatoriske ændringer med henblik på at give alle (de fleste) personalegrupper større selvstændigt ansvar
- Har gennemført ændringer i de fleste ansattes arbejdsopgaver med henblik på at fremme den personlige udvikling
- Har en høj grad af efteruddannelse og udvikling af både ledere og alle typer ansatte
- Har en stærk fælles kultur eller korpssånd på virksomheden

En anden dimension af fleksible ledelsesformer angår, om virksomheden satser på funktionelt fleksible ansatte. Én indikator herfor er graden af efteruddannelse, som jo indgår i indekset for ledelse. Men der er tillige dannet et indeks for fleksibilitet i personaleanvendelsen, som netop angiver, i hvilket omfang virksomheden satser på fleksibilitet i personaleanvendelsen.

Der er da også en klar sammenhæng mellem brug af funktionel fleksibilitet og ledelsesform (jf. tabel 7.4). Det skal bemærkes, at tabellen udelukkende omfatter private virksomheder, da spørgsmålet om fleksibilitet i personaleanvendelsen kun er stillet til private virksomheder.

Blandt virksomheder med en lav grad af funktionel fleksibilitet, er der kun 10 pct. fleksibelt ledede virksomheder, mens der blandt virksomheder med en høj grad af funktionel fleksibilitet er næsten

Tabel 7.4.

Private virksomheder procentvis fordelt efter ledelsesform, særskilt for grad af funktionel fleksibilitet. Vægtet procent.

	Ledelsesform			Uvægtet pct.-grundlag
	Traditionel	Blandet	Fleksibel	
<i>Grad af funktionel fleksibilitet</i>				
Lav grad	64	26	10	545
Middel grad	48	35	17	776
Høj grad	17	46	37	301
I alt	48	34	19	1.623

$p \leq 0,05$

fire gange så mange virksomheder med fleksible ledelsesformer, nemlig 37 pct. Og tilsvarende er der 64 pct. traditionelle virksomheder blandt dem, der prioriterer funktionel fleksibilitet lavt, mens der kun er 17 pct. med høj grad af funktionel fleksibilitet og traditionelle ledelsesformer.

Det bekræftes således, at en høj prioritering af medarbejderudvikling og efteruddannelse hænger snævert sammen med en høj grad af funktionel fleksibilitet. Virksomheder, der satser på multifunktionelle ansatte, der kan varetage mange forskellige typer opgaver, vil satse på ledelsesformer, der uddelegerer ansvaret og fremmer faglig og personlig udvikling.

Fordelingen af traditionelle, blandede og fleksible ledelsesformer dækker over store branchemæssige forskelle, sådan som det fremgår af tabel 7.5.

Inden for forretningsservice, offentlig administration og undervisning samt social- og sundhedsområdet er der flere fleksible og blandede virksomheder end gennemsnittet.

Hotel og restauration er til gengæld en branche med mange traditionelt ledede virksomheder, nemlig 3/4 af virksomhederne. Både hvad angår hotel og restauration og primærsektoren, bør tallene dog tages med forbehold, eftersom der er tale om temmelig få observationer. Også fremstilling og bygge og anlæg er brancher med mange traditionelle virksomheder. Branchetilhørsforholdet synes

Tabel 7.5.

Virksomhederne fordelt efter traditionel, blandet og fleksibel ledelse, særskilt for branche og størrelse. Vægtet procent.

Branche	Ledelse			Uvægtet pct.-grundlag
	Traditionel	Blandet	Fleksibel	
Primær	(43)	(31)	(26)	31
Fremstilling	55	32	14	503
Bygge og anlæg	57	30	14	146
Handel	45	35	21	351
Hotel og restauration	(76)	(16)	(8)	62
Transport og tele	47	31	23	141
Forretningsservice	34	39	27	267
Off. adm. og undervisning	22	49	30	582
Social og sundhed	27	47	26	455
I alt	41	38	22	2.538

Anm.: Tallene i () bør tages med forbehold pga. få observationer.

således at have en betydning for, om virksomheder udvikler fleksible ledelsesformer eller ikke. Præcis hvilken betydning kan man imidlertid ikke sige noget om på baggrund af disse data. Det kan være, fordi forskellige brancher har forskellige traditioner for, hvordan der ledes, det kan være, fordi udviklingen i erhvervsstruktur og markedsforhold er forskellig i forskellige brancher, og dermed er måske også behovet for nye organisationsformer forskelligt. Og det kan være, at forskellene har at gøre med forskellige former for produktion og arbejdsfunktioner. Det er således karakteristisk, at det er inden for forholdsvis funktionærtunge og videnstunge områder, at der især forefindes fleksible ledelsesformer. I et Mintzberg'sk perspektiv vil det netop være inden for stærkt professionaliseret og vidensbaseret produktion, at man vil finde adhocratiet og fagbureaukratiet (jf. kapitel 2).

Fordelingen af fleksible ledelsesformer på brancher afviger en hel del fra Edling & Sandbergs undersøgelse. De finder eksempelvis, at sundhedssektoren er kendetegnet ved lav grad af "nye ledelsesformer", mens værkstedsindustrien har en høj grad af fleksibel ledelse. Der er antagelig nogle nationale forskelle i erhvervsstruk-

tur og traditioner, som det ved anden lejlighed kunne være interessant at se nærmere på.

I tabel 7.6 ses, hvordan ledelsesformerne fordeler sig, hvad angår størrelse og sektor. Heraf fremgår, at både i den offentlige og i den private sektor har store virksomheder tilsyneladende oftere fleksible ledelsesformer end små virksomheder. Henholdsvis 40 pct. af virksomhederne i den private sektor, og 33 pct. af virksomhederne i den offentlige sektor har fleksible ledelsesformer.

Dette svarer til, hvad de fleste andre undersøgelser finder (Edling & Sandberg, 1993; NUTEK, 1996; Erhvervsudviklingsrådet, 1997). Alligevel bør man være forsigtig med generelt at dømme de små virksomheder som mere traditionelle end store. Det kan være udtryk for en generel metodisk svaghed ved survey-metoden, som består i, at forskelle på store og små virksomheders måde at være fleksibel på, ikke indfanges.

Man kan sige, at store virksomheder, alene i kraft af deres størrelse, er "naturligt ufleksible": Der skal megen koordinering til, der må laves mange procedurer, mange mennesker skal inddrages, hver gang en ændring skal gennemføres. En mindre virksomhed er derimod "naturligt fleksibel", fordi den alene i kraft i sin størrelse relativt hurtigt kan omstille sig.

Når en række undersøgelser, heriblandt denne, viser, at større virksomheder er mere fleksible end små, er det måske en afspejling af, at store virksomheder har brug for flere formelle fleksibilitets tiltag for at kompensere for deres naturlige ufleksibilitet. Givet at dét er tilfældet, kan man da konstatere, at de store virksomheder faktisk gør en hel del for at kompensere for deres naturlige ufleksibilitet.

Dertil kommer, at survey-metoden har en tendens til at understøtte de store virksomheders måde at være fleksible på og usynliggøre de små virksomheders fleksibilitetsformer. I små virksomheder vil en række af de elementer, der kendetegner en fleksibel virksomhed, være implicitte og måske endog uerkendte af såvel ledelse som medarbejdere. Der lægges ikke store strategier eller udviklingsplaner for medarbejderne. Ikke desto mindre kan der være tale om en hyperfleksibel virksomhed, hvor medarbejderne har udstrakt selvbestemmelse, og hvor der "ledes" gennem fælles kultur osv.

Tabel 7.6.

Virksomheder fordelt efter traditionel, blandet og fleksibel ledelse, særskilt for sektor og størrelse. Vægtet procent.

Virksomhedsstørrelse*	Ledelse			Uvægtet pct.-grundlag
	Traditionel	Blandet	Fleksibel	
<i>Private</i>				
I alt	46	34	19	1.495
Små	38	34	19	837
Mellemstore	32	46	22	403
Store	16	44	40	255
<i>Offentlige</i>				
I alt	23	49	28	1.171
Små	24	48	28	526
Mellemstore	20	56	24	448
Store	12	55	33	197

Anm.: Virksomheders størrelse er opgjort efter antal ansatte. Op til 50 ansatte = små virksomheder, mellem 50 og 200 = mellemstore virksomheder og over 200 = store virksomheder.

Det kan imidlertid på den anden side ikke udelukkes, at små virksomheder faktisk *er* mere traditionelle, fordi de ikke har ressourcer til et professionelt planlægningsapparat, eller fordi de små virksomheders ledere, som måske selv har “banket virksomheden op fra grunden”, er mindre tilbøjelige til at uddelegere ansvar og medbestemmelse.

Ser man på de fleksible ledelsesformers fordeling på hhv. private og offentlige virksomheder, er der 28 pct. fleksible, offentlige virksomheder mod 19 pct. fleksible, private virksomheder. Ligeledes er der halvt så mange traditionelle virksomheder i den offentlige sektor sammenlignet med den private (jf. tabel 7.6).

Dette afviger fra Edling & Sandberg (1993), som fandt, at i Sverige er de private virksomheder oftere end de offentlige kendetegnet ved fleksibel ledelse. Og det afviger også fra Gulbrandsen (1998), som finder, at i Norge er der ikke de store forskelle mellem offentlige og private virksomheder.

Man kan forestille sig, at der er forskelle i de offentlige sektors aktuelle udvikling i de nordiske lande, og at disse forskelle vil afspejle sig i ledelsesformerne. Sverige er først her i 90'erne begyndt at tage hul på en diskussion af velfærdsstatens rolle, en diskussion, som Danmark begyndte på tidligt i 80'erne, og som har haft mange organisatoriske konsekvenser i form af moderniseringer, udliciteringer, liberaliseringer mv. Det kunne være yderst interessant at forske mere i eventuelle forskelle i de skandinaviske landes offentlige arbejdspladser.

Ser man på virksomhedsstørrelse, er der dobbelt så mange små *private* virksomheder, som er traditionelle, sammenlignet med små *offentlige* virksomheder. Der er derimod flere store private virksomheder, der er fleksible, sammenlignet med store offentlige, idet der er hhv. 40 pct. fleksible virksomheder blandt de store private og 33 pct. fleksible virksomheder blandt de store offentlige.

Opsummerende kan man konstatere, at de fleksible virksomheder især er at finde inden for forretningsservice, offentlig administration og social- og sundhedsområdet.

Endvidere er det store virksomheder, der oftest har fleksible ledelsesformer, og det gælder for såvel den private som den offentlige sektor. For de små virksomheders vedkommende er der dog langt flere traditionelle virksomheder i den private sektor sammenlignet med den offentlige. I den private sektor har omtrent halvdelen af de små virksomheder traditionelle ledelsesformer, mens der blandt de små offentlige virksomheder "kun" er en fjerdedel, der er traditionelle.

7.2. Omgivelsernes betydning for fleksible ledelsesformer

7.2.1. Konkurrencepres

På baggrund af litteraturen om de nye produktionskoncepter udledes følgende hypotese om konkurrencens betydning for udviklingen af nye ledelsesformer:

Virksomheder, der oplever et stort konkurrencepres, har i højere grad adopteret fleksible ledelsesformer end virksomheder, for hvem konkurrencepreset ikke er stort.

Virksomheder, der orienterer sig mod internationale markeder, har oftere fleksible ledelsesformer end virksomheder, der er orienteret mod hjemmemarkeder.

Virksomhederne bliver blandt andet spurgt om, i hvor høj grad virksomhederne er udsat for konkurrence fra hhv. virksomheder i udlandet og andre danske virksomheder. Endvidere bliver de spurgt om, hvor stor en andel af deres produktion der går til eksport.

I tabel 7.7 vises sammenhængen mellem virksomhedernes konkurrencesituation og ledelsesform.

“Konkurrence fra udlandet” vil sige, om virksomheden oplever konkurrencen fra udenlandske virksomheder som stærk eller svag. “Konkurrence fra indlandet” betyder tilsvarende om virksomhederne oplever konkurrencen fra indenlandske virksomheder som stærk eller svag.¹⁾

Variablen “Eksportandel” angiver, hvor stor en andel af virksomhedens produktion, der går til eksport. En “høj” eksportandel vil sige, at virksomheden eksporterer mere end 50 pct. af sin produktion til udlandet, en “lav” eksportandel vil sige, at 50 pct. eller derunder af produktionen går til eksport. Ingen eksport vil naturligvis sige, at virksomheden producerer udelukkende til hjemmemarkedet.

Som det fremgår af tabel 7.7, har hverken konkurrence fra udlandet eller eksportandelen nogen signifikant betydning for, hvilken ledelseform virksomhederne har.

Derimod er der en svag, men statistisk signifikant sammenhæng mellem et hårdt konkurrencepres fra *indenlandske* virksomheder og ledelsesform. Især synes der at være færre traditionelle virksomheder blandt dem, der oplever stærk konkurrence, end blandt dem, der oplever svag konkurrence. Når det gælder fleksible ledel-

1) Spørgsmålet lyder: “I hvor høj grad er virksomheden udsat for konkurrence fra: a) Andre virksomheder i udlandet, b) andre virksomheder i Danmark”. Hvis virksomhederne har svaret i høj grad eller i nogen grad, er de karakteriseret som havende et stærkt konkurrencepres, har de svaret i mindre grad eller slet ikke, er de karakteriseret som havende et svagt konkurrencepres.

Tabel 7.7.

Virksomheder fordelt efter ledelsesform, særskilt for hhv. konkurrencepres fra udlandet, konkurrencepres fra indlandet, samt eksportandel. Vægtet procent.

	Ledelsesform			Uvægtet pct.-grundlag
	Traditionel	Blandet	Fleksibel	
<i>Konkurrencepres udlandet</i>				
Stærkt	46	34	20	364
Svagt	50	33	18	1.339
<i>Konkurrencepres indlandet*</i>				
Stærkt	47	34	19	1.395
Svagt	55	29	16	321
<i>Eksportandel</i>				
Ingen eksp.	49	33	19	1.220
Lav eksport	48	35	17	350
Høj eksport	49	34	17	138

* $p \leq 0,05$

sesformer, er der dog tale om forholdsvis små forskelle: Blandt virksomheder, der oplever stærk indenlandsk konkurrence, er der 19 pct., der har fleksible ledelsesformer, mens der blandt virksomheder med svag indenlandsk konkurrence er 16 pct., der har fleksible ledelsesformer.

Det interessante er for så vidt også, at konkurrencen fra udlandet og eksportandelen ikke synes at have nogen betydning. Som det fremgik af kapitel 5, viser forskellige undersøgelser divergerende resultater, hvad angår disse sammenhænge. Nogle finder, at konkurrencen har betydning, andre at den ikke har. Sådanne divergencer kan antagelig henføres til forskelle i operationaliseringer og metode.

Umiddelbart forekommer det imidlertid ikke helt indlysende, at der skulle være et så direkte forhold mellem konkurrencebetingelser og ledelsesformer, som ofte antaget i de nye produktionskoncepter. Virksomheder, der er hårdt presset konkurrencemæssigt, har nok behov for at overveje nye rationaliseringsstrategier. Men der er vel ingen grund til at forvente, at virksomheder vil følge én bestemt vej. Det er måske mere sandsynligt, at sådanne rationali-

seringsstrategier går i retning af besparelser og nedskæringer (downsizing) end mod medarbejderudvikling og delegering af ansvar. Eller at virksomhederne satser på både og ved først at skære ned, og derefter satse på at udvikle de tilbageblevne.

7.2.2. Turbulente markeder

Tesen er:

Virksomheder, der opererer på stærkt turbulente markeder, vil oftere have udviklet fleksible ledelsesformer end virksomheder, der opererer på mere stabile markeder.

I virksomhedsundersøgelsen bliver virksomhederne spurgt om, hvorvidt virksomhedens aktivitetsniveau svinger efter forskellige forhold, som fx de økonomiske konjunkturer, skift i kundernes ønsker, generelle svingninger over hele året etc.²⁾

I tabel 7.8 ses sammenhængen mellem graden af svingninger i virksomhedens omgivelser og ledelsesformer.

Det ses af tabel 7.8, at der er en statistisk signifikant positiv sammenhæng mellem graden af turbulens og ledelsesform, uanset hvilken type turbulens der er tale om.

Især når det gælder *generelle svingninger over hele året, svingninger i økonomiske konjunkturer, samt skift i kundeønsker*, er der store forskelle i ledelsesformen alt efter graden af turbulens. I alle tre tilfælde gælder det, at der er omtrent dobbelt så mange virksomheder med fleksibel ledelse blandt dem, der oplever stærk turbulens, sammenlignet med dem der ikke oplever nogen turbulens.

Men også når det gælder *svingninger på grund af konkurrenceforholdene, svingninger på grund af andre forhold samt uforudsigelige svingninger*, er der signifikante sammenhænge.

2) Spørgsmålet lyder: "I hvor høj grad svinger virksomhedens aktivitetsniveau efter spørgelse efter virksomhedens produkter/tydelser? a) Svingninger over hele året? b) Svingninger med de økonomiske konjunkturer? c) Svingninger på grund af konkurrenceforhold? d) Svingninger på grund af ændringer eller skift i kunders/brugeres ønsker? e) Svingninger på grund af andre forhold? f) Uforudsigelige svingninger?". Er der svaret "i høj grad" på spørgsmålet, er det kategoriseret som "stærk turbulens", er der svaret i "nogen grad" eller "i mindre grad" er det kategoriseret som "nogen turbulens", og er der svaret slet ikke, svarer det til "ingen turbulens".

Tabel 7.8.

Private virksomheder fordelt efter ledelsesformer, særskilt for forskellige årsager til turbulens.

	Ledelsesformer			Uvægtet procentgrundlag
	Traditionel	Blandet	Fleksibel	
<i>Turbulens på grund af:</i>				
<i>Svingninger over hele året:*</i>				
Stærk turbulens	48	31	21	453
Nogen turbulens	46	35	19	1.060
Ingen turbulens	63	28	9	203
<i>Økonomiske konjunkturer:*</i>				
Stærk turbulens	46	31	23	452
Nogen turbulens	48	36	17	919
Ingen turbulens	56	30	14	338
<i>Konkurrenceforhold:*</i>				
Stærk turbulens	49	29	22	234
Nogen turbulens	45	37	17	1.039
Ingen turbulens	57	26	17	434
<i>Skift i kundeønsker:*</i>				
Stærk turbulens	47	29	24	188
Nogen turbulens	45	36	18	998
Ingen turbulens	56	31	13	515
<i>Andre forhold:*</i>				
Stærk turbulens	37	41	22	143
Nogen turbulens	49	34	17	924
Ingen turbulens	51	31	18	629
<i>Uforudsigelige svingninger:*</i>				
Stærk turbulens	42	39	20	134
Nogen turbulens	46	35	19	1.008
Ingen turbulens	55	29	16	561

* $p \leq 0,05$

Det skal bemærkes, at tabel 7.8 udelukkende omfatter private virksomheder.

Tabel 7.8 synes at støtte tesen om, at turbulente omgivelser presser virksomhederne til at udvikle nye, fleksible ledelsesformer. Virksomheder, der er meget følsomme over for svingninger på markedet, udvikler fleksible ledelsesformer, der gør virksomhederne i stand til at reagere hurtigt og hensigtsmæssigt på de turbulente omgivelser. En traditionel ledelsesform, hvor det er ledelsen, der skal tage bestik af omgivelserne, træffe beslutningerne og for-

midle dem nedad i systemet til dem, der skal udføre arbejdet, er for tung og for langsommelig i forhold til de hurtige skift i omgivelserne.

Der må dog tages nogle metodiske forbehold for en sådan sammenhæng. Det forudsættes således implicit, at virksomheden i en periode oplever turbulens i omgivelserne, hvorefter nye ledelsesformer iværksættes. Survey'en kan imidlertid udelukkende vise, at disse to fænomener, turbulens og fleksibel ledelse, forekommer samtidig. Man kan ikke vide, om turbulensen i omgivelserne kom før eller efter de fleksible ledelsesformer.

7.3. Forretningsstrategier og ledelsesformer

7.3.1. Satsning på kundetilpasning

En faktor, der antages at have betydning for udviklingen af nye organisationsformer, er stigende krav om kundetilpasning af produkter og ydelser. Ifølge teorierne forlanger forbrugerne større personlighed i forbruget og større kundetilpasning af produkterne. Det antages ofte, at kundetilpasning af produkter/ydelser og øget produktdifferentiering stiller krav til de ansatte om omstillingsevne og fleksibilitet, og dermed krav om fleksible ledelsesformer. Tesen er således at:

Virksomheder, der satser på kundetilpasning af produkterne, vil i højere grad være kendetegnet ved fleksible ledelsesformer end virksomheder med standardprodukter.

Vi har ovenfor set, at skift i kundernes/forbrugernes ønsker spiller en stor rolle for udviklingen af fleksible ledelsesformer. Virksomheder, der oplever store skift i kundeønsker, har oftere fleksible ledelsesformer end virksomheder, der ikke oplever de store skift i kundernes ønsker.

Skift i kundeønsker siger noget om, i hvilken grad virksomhederne er orienteret mod kundernes behov. Men ikke noget om i hvilken grad selve produkterne og ydelserne er tilpasset kundernes ønsker.

Som det fremgår af tabel 7.9 (øverst, "I alt"), er der en sammenhæng mellem grad af kundetilpasning og ledelsesformer. Virksomheder med helt kundetilpassede produkter har oftere fleksible ledelsesformer end virksomheder med standardproducerede produkter/ydelser.

Tabel 7.9.

Virksomheder fordelt efter ledelsesform, særskilt for grad af kundetilpasning af produkt/ ydelse. Vægtet procent.

	Traditionel	Blandet	Fleksibel	Uvægtet pct-grundlag
<i>I alt:*</i>				
Standardproduceret	45	35	19	649
Delvist kundetilpasset	38	41	21	910
Helt kundetilpasset	37	39	24	1146
<i>Offentlige:*</i>				
Standardproduceret	34	44	22	175
Delvist kundetilpasset	22	49	29	302
Helt kundetilpasset	19	51	30	333
<i>Private:</i>				
Standardproduceret	49	32	19	474
Delvist kundetilpasset	46	37	17	607
Helt kundetilpasset	44	34	21	813

* $p \leq 0,05$

I litteraturen om de nye produktionskoncepter tænkes først og fremmest på private (industri-) virksomheder, når der tales om kundetilpassede produkter hhv. standardproduktion. Det er *private* virksomheder, der forventes at orientere sig mere og mere mod kundernes ønsker og behov.

Offentlige (service-) virksomheder kan imidlertid også være mere eller mindre fleksible over for kundernes behov og ønsker. I tabel 7.9 er virksomhederne delt op i private og offentlige virksomheder, og der viser sig her en interessant sammenhæng. Det er for de offentlige virksomheder, der er en sammenhæng mellem grad af kundetilpasning og ledelsesform – ikke for de private. Blandt de offentlige virksomheder, der har kundetilpassede ydelser, er der 30 pct. med fleksible ledelsesformer, mens der er 22 pct. med fleksible ledelsesformer blandt dem, der leverer standardproduktion. Når det gælder de private virksomheder, er der stort set lige mange med fleksibel ledelse, uanset om det er standardproduktion (19 pct.) eller kundetilpasset produktion (21 pct.).

Man kan på sin vis hævde, at tesen om en sammenhæng mellem kundetilpasning og fleksibel ledelse ikke er bekræftet. Tesen understår, at det er private virksomheder, der kundetilpasser deres produktion, og blandt de private virksomheder har graden af kundetilpasning ingen betydning for udviklingen af fleksible ledelsesformer.

Derimod ser vi altså en klar sammenhæng mellem *offentlige* virksomheders grad af kundetilpasning og fleksible ledelsesformer. Op gennem 80'erne blev der i den offentlige debat fokuseret meget på modernisering og effektivisering af den offentlige sektor og om øget brugerorientering og brugerindflydelse. Måske er dét, vi ser her, netop et udtryk for en øget brugerorientering i den offentlige sektor. "Kundernes" dvs. borgernes behov er i højere grad kommet i centrum, der stilles større krav til, at de offentlige serviceydelser er rettet mere direkte mod den enkelte borgers behov. En række sociale ydelser er i højere grad blevet behovsorienterede. Arbejdsformidlingens individuelle handlingsplaner og kravet om undervisningsdifferentiering i folkeskolen er eksempler på "kundetilpassede produkter" i den offentlige sektor. Formentlig er "kundetilpasningen af produkterne" øget betydeligt de senere år, hvilket formentlig også har haft betydning for udviklingen af mere fleksible ledelsesformer.

7.3.2. Satsning på kvalitet og service

Hypotesen er at:

Virksomheder, der lægger vægt på kvalitet og service som konkurrenceparametre, vil i højere grad have fleksible ledelsesformer, end virksomheder der lægger vægt på lave priser som væsentlige konkurrenceparametre.

I spørgeskemaet³⁾ bliver de private virksomheder spurgt, hvilken betydning faktorer som høj kvalitet, lave priser og medarbejdernes

3) Den nøjagtige ordlyd af spørgsmålet er: "I hvor høj grad har følgende betydning for virksomhedens konkurrencemæssige situation? a) at kvaliteten af virksomhedens produkter/ydelser er god? b) at priserne på virksomhedens produkter/ydelser er lave? c) at medarbejdernes kvalifikationer er i top?..." De virksomheder, der har svaret "i høj grad", er kategoriseret som "ja", mens de virksomheder, der har svaret "i nogen grad, i mindre grad eller slet ikke", er kategoriseret som "nej". Dermed stilles strenge krav til, om der virkelig satses på de pågældende parametre.

kvalifikationer har for deres konkurrenceevne. Ifølge hypotesen må man da forvente, at virksomheder med fleksibel ledelsesform vil tillægge kvalitet stor betydning, mens lave priser må forventes at have mindre betydning. Men som det fremgår af tabel 7.10, er der tilsyneladende ikke en sådan entydig sammenhæng.

Som det fremgår af tabel 7.10 er der tilsyneladende en negativ sammenhæng mellem kvalitet og ledelsesform. Der er flere virksomheder med fleksible ledelsesformer blandt dem, der *ikke* prioriterer kvalitet højt, end blandt dem, der *gør*.

Når det gælder spørgsmålet om kvalitet, er der sandsynligvis en tendens til overrapportering i svarene. Det er nok vanskeligt som seriøs virksomhed ligefrem at sige, at kvaliteten ikke prioriteres højt.

Til gengæld er der en signifikant sammenhæng mellem *vægtning af lave priser som konkurrenceparameter* og ledelsesform. En signifikant, men ikke entydig sammenhæng. Blandt de virksomheder, der anser lave priser for at være en vigtig konkurrenceparameter, er der færre med en traditionel ledelsesform, end blandt de virksomheder der ikke finder lave priser vigtige. Omvendt er der lidt flere med en blandet ledelsesform blandt dem, der prioriterer lave priser, end blandt dem, der ikke gør. Men der er stort set lige mange virksomheder med fleksible ledelsesformer, uanset om de satser på lave priser eller ej. Det er således ikke klart, om der er tale om en negativ eller en positiv korrelation.

Til gengæld viser tabel 7.10, at der er en entydig og signifikant sammenhæng mellem en strategisk satsning på de ansattes kvalifikationer og fleksible ledelsesformer. Der er således næsten dobbelt så mange fleksibelt ledede virksomheder blandt dem, der anser de ansattes kvalifikationer for en vigtig konkurrenceparameter, sammenlignet med virksomheder der ikke gør. Det giver da også mening, at i det omfang virksomheder satser på de ansattes kvalifikationer som konkurrenceparameter, prioriteres efteruddannelse og udvikling af de ansatte højt.

Derimod kan hypotesen om, at virksomheder, der satser på høj kvalitet, vil være kendetegnet ved mere fleksible ledelsesformer, end virksomheder der satser på lave priser, altså ikke bekræftes. Heller ikke andre empiriske undersøgelser har kunnet bekræfte en sådan tese. Måske fordi der i realiteten ikke er tale om et enten/eller. Virksomheder vil formentlig altid søge at styrke deres konkur-

Tabel 7.10.

Virksomheder fordelt efter ledelsesform, særskilt for hhv. kvalitet som vigtig konkurrenceparameter, lave priser som konkurrenceparameter, samt de ansattes kvalifikationer som vigtig konkurrenceparameter. Vægtet procent.

Vigtige konk.parametre	Ledelsesform			Uvægtet pct-grunlag
	Traditionel	Blandet	Fleksibel	
<i>Høj kvalitet:</i>				
Ja	48	34	18	1.503
Nej	55	24	22	97
<i>Lave priser:*</i>				
Ja	44	37	19	578
Nej	51	31	18	1.018
<i>Ansattes kvalifikationer:*</i>				
Ja	47	33	19	1.408
Nej	59	31	10	189

* $p \leq 0,05$

renceevne ved at holde priserne så langt nede som muligt – eller som markedet fordrer. Det udelukker imidlertid ikke, at de samtidig også kan satse på at forbedre kvaliteten af produktet.

Det er muligt, at man, hvis man går ind på enkeltvirksomhedsniveau, vil finde, at konkrete tiltag med henblik på at forbedre kvaliteten ofte vil udløse et behov for større medarbejderinvolvering etc., sådan som det er fremgået af nogle af de i kapitel 4 refererede casestudier. Men med den anvendte målemetode har det ikke været muligt at indfange betydningen af fx satsning på kvalitet.

7.4. Opsummering

Godt 1/5 af de danske virksomheder kan karakteriseres som fleksible ifølge den definition, der anvendes her. Det vil sige, at deres ledelsesformer er karakteriseret ved:

- Medarbejdere anses for at være en vigtig ressource
- Decentralisering af beslutninger
- Styling gennem virksomhedskultur og medarbejdermotivation
- Satsning på fleksibilitet i personaleanvendelsen

De fleksible virksomheder er især at finde inden for brancher som forretningsservice, offentlig administration og undervisning samt social- og sundhedsområdet.

Det er især store virksomheder, der er fleksible, og det gælder både den offentlige og den private sektor. Ser man på de små virksomheder, er der til gengæld dobbelt så mange små traditionelle virksomheder i den private som i den offentlige sektor.

Der er gennemført en række analyser med henblik på at identificere under hvilke forhold, virksomheder er tilbøjelige til at udvikle fleksible ledelsesformer.

Der er en klar sammenhæng mellem turbulente omgivelser og fleksible ledelsesformer. Virksomheder, der oplever en stærk turbulens, vil oftere have fleksible ledelsesformer, end virksomheder der ikke oplever nogen turbulens.

I den empiriske undersøgelse belyses, om der er en sammenhæng mellem kundetilpasning og ledelsesformer, og om der er en sammenhæng mellem satsning på hhv. pris, kvalitet og de ansattes kvalifikationer og ledelsesformer.

Der er ganske vist en positiv sammenhæng mellem kundetilpasning og fleksible ledelsesformer, men den positive sammenhæng gælder først og fremmest de offentlige virksomheder. For de private virksomheders vedkommende er der ingen sammenhæng mellem kundetilpasning og ledelsesform.

Der har ikke vist sig at være en positiv sammenhæng mellem en satsning på kvalitet og ledelsesformer.

Endelig viser det sig, at de virksomheder, der satser på de ansattes kvalifikationer som en vigtig konkurrenceparameter, oftere har fleksible ledelsesformer, end de virksomheder der ikke satser på medarbejderkvalifikationer som konkurrenceparameter.

Ny teknologi og fleksibel ledelse i danske virksomheder

I dette kapitel drejer det sig om samspillet mellem virksomhedernes teknologianvendelse og ledelsesform. I kapitel 6 opstilledes nogle hypoteser om samspillet mellem teknologi og organisation, og i det følgende vil disse hypoteser blive afprøvet. Efter en operationalisering af forskellige mål for virksomheders teknologiniveau og teknologiinvesteringer belyses først udbredelsen af højteknologiske virksomheder. Derefter belyses samspillet mellem virksomheders teknologiske niveau og hhv. virksomhedernes konkurrencesituation og ledelsesformer.

8.1. Operationalisering

Hvad angår operationaliseringen af virksomhedernes teknologianvendelse, baserer den sig tillige på oplysninger fra virksomheds-survey'en. De oplysninger, der her bygges på, er således selvrappede oplysninger om virksomhedernes teknologiske niveau og teknologiske investeringer.

I den empiriske analyse vil blive anvendt to forskellige mål for virksomhedernes anvendelse af ny teknologi.

Virksomhederne er blevet spurgt: *“Hvis man opdeler virksomheder af samme type som Deres, efter anvendelse af højteknologi/avanceret teknisk udstyr, vil De så sige, at Deres virksomhed er placeret over eller under gennemsnittet?”* En børnehave skulle således sammenligne sig med andre børnehaver og ikke med en softwareproducent. Det har på den måde været op til den enkelte virksomhed at definere sit teknologiske niveau.

En “højteknologisk virksomhed” er altså IKKE defineret ud fra, om virksomheden anvender et bestemt kvantum klart afgrænsede nye teknologier. At et plejehjem er “højteknologisk” betyder ikke nødvendigvis, at beboerne har hver sin mobiltelefon, pc og serveringsrobot, men at plejehjemmet har flere tekniske/teknologiske faciliteter, end plejehjem almindeligvis har.

Højteknologiske virksomheder er således defineret som *virksomheder, der i forhold til andre sammenlignelige virksomheder og i egen selvforståelse, har et højt teknologisk niveau.*

Der er selvsagt tale om subjektive oplysninger baseret på respondentens konkrete erfaringer. Men når der ikke foreligger entydige objektive mål – som eksempelvis regnskabsoplysninger – kan selvrapporteringer være et udmærket redskab (jf. metodediskussionen i kapitel 6).

Virksomhederne synes imidlertid at have overrapporteret deres teknologiske niveau. Ifølge besvarelsene er der en markant overvægt af virksomheder, der angiveligt ligger over det gennemsnitlige teknologiske niveau, hvilket jo ifølge spørgsmålets relative natur ikke burde være muligt. Denne overrapportering er der søgt korrigeret for, ved at "niveauet er flyttet ned": De virksomheder, der har svaret "En del over gennemsnittet", betegnes som højteknologiske, virksomheder, der har svaret "lidt over gennemsnittet" eller "omtrent som gennemsnittet", betegnes som gennemsnitsteknologiske, og de virksomheder, der har svaret "lidt under gennemsnittet" og "en del under gennemsnittet", kaldes lavteknologiske.

I spørgeskemaet er der dog også spurgt til et mere konkret mål for virksomhedernes brug af teknologi. Virksomhederne er blevet spurgt, om de inden for de seneste tre år har investeret i edb til forskellige formål (hhv. edb til administrative formål, edb til intern/ekstern elektronisk datakommunikation, edb til automatisering af produktion samt edb til andre former for automatisering og styring). Spørgsmålet lyder: *"I hvor høj grad har virksomheden foretaget investeringer inden for følgende områder inden for de seneste tre år?"* Har virksomheden svaret i "høj grad eller i nogen grad", er den kategoriseret som havende "høj investering". Har den svaret "i mindre grad eller slet ikke", er den kategoriseret som "lav investering".

Der er her tale om et mere konkret mål for virksomhedernes aktuelle adfærd. Dog er tidsperspektivet forholdsvis kort, idet der spørges til investeringerne inden for de seneste tre år. Tillige er der fortsat tale om et subjektivt mål, idet virksomhederne selv definerer, om de har investeret i høj grad osv.

Hvor investeringerne er udtryk for en aktuel kortsigtet adfærd, er "teknologisk niveau" en længerevarende, mere "stabil" tilstand.

Tabel 8.1.**Virksomhederne fordelt efter teknologisk niveau, særskilt for størrelse. Procent.**

Virksomhedsstørrelse	Høj- teknologisk	Gennemsnits- teknologisk	Lav- teknologisk	Uvægtet procentgrundlag
Små	15	66	19	1.432
Mellemstore	26	59	15	914
Store	34	58	8	514
I alt	16	65	18	2.860

Der kan således være virksomheder med omfattende investeringer inden for de sidste tre år, som alligevel definerer sig selv som lavteknologiske.

8.2. Danske virksomheders teknologiniveau og teknologiinvesteringer

I det følgende belyses udbredelsen af højteknologiske virksomheder samt danske virksomheders aktuelle teknologiinvesteringer.

Af tabel 8.1 fremgår det, at 16 pct. af de danske virksomheder er højteknologiske, 65 pct. er gennemsnitsteknologiske virksomheder, og 18 pct. er lavteknologiske virksomheder (jf. "I alt"-kategorien). Det vil sige, at omtrent 16 pct. af de danske virksomheder i egen selvopfattelse har et teknologisk niveau, der ligger over gennemsnittet i forhold til andre sammenlignelige virksomheder.

Når det gælder teknologisk niveau – såvel som en række andre virksomhedsinterne forhold – må man forvente, at virksomhedens størrelse har en væsentlig betydning. Ny teknologi er dyr, og alt andet lige har store virksomheder flere – økonomiske såvel som organisatoriske – ressourcer til anskaffelse og udnyttelse af teknologien. Sådan forholder det sig da også. Som det fremgår af tabel 8.1, er 34 pct. af de store, 26 pct. af de mellemstore og 15 pct. af de små virksomheder højteknologiske.¹⁾

1) Virksomhedsstørrelse er her opgjørt efter antal ansatte: Små virksomheder = 5-50 ansatte, mellemstore virksomheder = 51-200 ansatte, store virksomheder = over 200 ansatte.

Tabel 8.2.

Andel af virksomheder der inden for de seneste 3 år har investeret i høj grad i forskellige typer teknologi, særskilt for størrelse. Vægtet procent.

Virksomhedsstørrelse	Edb til administration	Edb til automatisering	Edb til datakommunikation	Edb til andre formål	Uvægtet procentgrundlag
Små	73	20	33	29	2.578-2.613
Mellemstore	89	37	62	47	242-244
Store	95	51	78	67	39
I alt	74	22	36	31	2.859-2.898

Anm.: Virksomheders størrelse er opgjort efter antal ansatte. Op til 50 ansatte = små virksomheder, mellem 51 og 200 = mellemstore virksomheder og over 200 = store virksomheder.

Ser man på virksomhedernes *teknologiinvesteringer*, er "edb til administration" klart topscorer, idet 74 pct. af alle virksomheder har investeret heri. 36 pct. har investeret i edb til datakommunikation, mens 1/5 af virksomhederne (22 pct.) har investeret i edb til automatisering. 31 pct. af virksomhederne har investeret i edb til andre formål (jf. tabel 8.2).

Som sagt spørges der her til teknologiinvesteringer inden for de seneste tre år. Antallet af virksomheder, der i forvejen har anskaffet sig eksempelvis intern/ekstern elektronisk datakommunikation, er således formentligt væsentligt højere, idet virksomhederne kan have anskaffet sig disse teknologier for mere end tre år siden.

Som ved spørgsmålet om teknologisk niveau, viser det sig også her, at det især er de store virksomheder, der har omfattende investeringer i ny teknologi. De mellemstore virksomheder synes imidlertid at være godt med. Der er således kun 5 pct. flere store virksomheder end mellemstore, der har investeret i edb til administration. Derimod er springet fra de mellemstore til de små virksomheder, hvad angår teknologiinvesteringer væsentligt større (jf. tabel 8.2).

8.3. Virksomhedernes konkurrencevilkår og teknologianvendelse

Det er en udbredt opfattelse i litteraturen om de nye produktionskoncepter, at globaliseringen og den øgede internationale konkur-

Tabel 8.3.

Virksomheder fordelt efter teknologisk niveau, særskilt for hhv. konkurrencepres fra udlandet, konkurrencepres fra indlandet, samt eksportandel. Vægtet procent.

	Høj- teknologisk	Gennemsnits- teknologisk	Lav- teknologisk	Uvægtet procentgrundlag
<i>Konkurrencepres udlandet:*</i>				
Stærkt	32	56	12	386
Svagt	17	70	13	1413
<i>Konkurrencepres indlandet:*</i>				
Stærkt	19	70	12	1463
Svagt	27	57	16	350
<i>Eksportandel:*</i>				
Ingen eksport	18	69	12	1298
Lav eksport	27	61	13	362
Høj eksport	23	65	12	144

Anm.: "Stærkt konkurrencepres" = virksomheder, der har svaret "i høj grad" eller "i nogen grad" på spørgsmålet, om de føler sig udsat for konkurrence. "Svag konkurrence" = "i mindre grad" eller "slet ikke". Høj eksportandel vil sige, at over 50 pct. af produktionen eksporteres.

** $p \leq 0,05$.*

rence fordrer, at virksomheder er i front med den nyeste teknologi. Den ny teknologi er en vigtig konkurrenceparameter på det

globale marked, og samtidig er kommunikations- og informationsteknologien et vigtigt led i globaliseringen af virksomhederne. Det er således en hypotese at:

Virksomheder, der er udsat for konkurrence fra udlandet, vil satse mere på ny teknologi end virksomheder, der hovedsagelig er hjemmemarkedsorienterede.

De følgende analyser omfatter udelukkende private virksomheder.

Tabel 8.3 bekræfter, at der er en sammenhæng mellem konkurrencepres fra udenlandske virksomheder og teknologisk niveau. Der er næsten dobbelt så mange højteknologiske virksomheder blandt dem, der oplever et stærkt konkurrencepres fra udlandet,

sammenlignet med dem, der oplever et svagt konkurrencepres fra udlandet.

Ser man på de virksomheder, der oplever et stort pres fra indlandet, er tendensen den stik modsatte: Det er de *mindst* pressede virksomheder, der er mest tilbøjelige til at være højteknologiske. Der er således 19 pct. højteknologiske virksomheder blandt dem, der oplever et stærkt konkurrencepres fra indlandet, men 27 pct. blandt dem, der oplever en svag konkurrence fra indlandet.

Videre er der en positiv sammenhæng mellem eksportandel og teknologiniveau. De virksomheder, der eksporterer, er oftere højteknologiske end de virksomheder, der ikke eksporterer. Det er til gengæld stort set ligegyldigt for det teknologiske niveau, om virksomhederne eksporterer meget eller lidt (jf. tabel 8.3).

Disse sammenhænge bliver endnu mere markante, når man ser på sammenhængen mellem konkurrenceforhold og investeringer i ny teknologi til forskellige formål (jf. tabel 8.4).

Når det gælder konkurrence fra udlandet, er der væsentligt flere virksomheder under stærkt konkurrencepres, der har investeret i ny teknologi end virksomheder under svagt konkurrencepres.

Når det gælder konkurrence fra hjemmemarkedet, er der derimod ingen signifikante forskelle på investeringsaktiviteten efter, om virksomhederne er udsat for svag eller stærk konkurrence. Dog er der en signifikant sammenhæng mellem konkurrencepres og investeringer i automatisering, hvor der er lidt flere, der har investeret i ny teknologi blandt dem, der er udsat for svag konkurrence, sammenlignet med dem, der er udsat for stærk konkurrence.

Der er videre en signifikant sammenhæng mellem eksportandel og forskellige former for teknologiinvesteringer. De virksomheder, der eksporterer meget, har ofte omfattende teknologiinvesteringer sammenlignet med virksomheder, der ikke eksporterer ret meget. En undtagelse herfra er dog investeringer i datakommunikation, hvor der ganske vist er lidt flere eksporterende end ikke-eksporterende virksomheder, der har investeret i datakommunikation, men hvor sammenhængen ikke er statistisk signifikant.

Der synes alt i alt at være et vist belæg for tesen om, at de internationalt orienterede virksomheder i højere grad er højteknologiske

Tabel 8.4.

Virksomheder der i høj grad har investeret i forskellige former for teknologi, særskilt for hhv. konkurrencepres fra udlandet, konkurrencepres fra indlandet, samt eksportandel. Vægtet procent.

	Admini- stration	Automa- tisering	Kommuni- kation	Andet	Uvægtet procentgrundlag
<i>Konkurrencepres udlandet:*</i>					
Stærkt	87	46	46	50	386-390
Svagt	75	21	34	31	1.402-1.418
<i>Konkurrencepres indlandet:</i>					
Stærkt	78	25	38	36	1.449-1.470
Svagt	77	32	36	32	351
<i>Eksportandel:*</i>					
Ingen eksport	74	23	36	32	1.284-1.300
Lav eksport	83	31	39	37	363-367
Høj eksport	93	42	42	58	144

Anm.: "Stærkt konkurrencepres" = virksomheder, der har svaret "i høj grad" eller "i nogen grad" på spørgsmålet, om de føler sig udsat for konkurrence. "Svag konkurrence" = "i mindre grad" eller "slet ikke". Høj eksportandel vil sige, at over 50 pct. af produktionen eksporteres.

* $p \leq 0,05$.

end de hjemmemarkedsorienterede. Både eksportandel og konkurrence fra udenlandske virksomheder korrelerer positivt med både teknologisk niveau og teknologiinvesteringer.

8.4. Teknologi og fleksible ledelsesformer

I de følgende analyser anvendes det indeks for ledelsesformer, som er beskrevet i kapitel 6. Det er tesen at:

Højteknologiske virksomheder vil oftere end lavteknologiske virksomheder være kendetegnet ved fleksible ledelsesformer

Tabel 8.5 viser sammenhængen mellem virksomhedernes teknologiske niveau og ledelsesform.

Tabel 8.5 viser, at der er en positiv sammenhæng mellem teknologisk niveau og ledelsesform. Der er således næsten dobbelt så mange højteknologiske virksomheder, der har fleksible ledelsesfor-

Tabel 8.5.**Virksomheder fordelt efter ledelsesform, særskilt for teknologisk niveau. Vægtet procent.**

Teknologisk niveau	Ledelsesform			Uvægtet pct.-grundlag
	Traditionel	Blandet	Fleksibel	
Højteknologiske	33	37	30	410
Gennemsnitsteknologiske	38	40	22	1.624
Lavteknologiske	46	39	16	613

$p \leq 0,05$.

mer sammenlignet med de lavteknologiske, nemlig hhv. 30 og 16 pct. Næsten halvdelen af de lavteknologiske virksomheder har en traditionel ledelse (46 pct.). Det bekræftes således, at teknologien spiller en rolle for udviklingen af fleksible ledelsesformer.

I tabel 8.6 er vist sammenhængen mellem forskellige former for investeringer og ledelsesform. Også her er der en positiv sammenhæng mellem teknologi og ledelsesform.

Især når det gælder edb til datakommunikation, er der stor forskel på andelen af virksomheder med fleksible ledelsesformer, alt efter om virksomheden har investeret i teknologi i høj eller i lav grad. Blandt de virksomheder, der i høj grad har investeret i edb til datakommunikation, har 31 pct. fleksible ledelsesformer, mens der blandt virksomheder, der i lav grad har investeret i datakommunikation, kun er 17 pct. med fleksible ledelsesformer. Det samme gælder edb til andet, hvor der er 31 pct. fleksible virksomheder blandt de højt investerende virksomheder, men kun 18 pct. blandt de lavt investerende (jf. tabel 8.6).

Hvad angår edb til administration og edb til automatisering synes investeringer heri ikke at have samme betydning for udviklingen af fleksible ledelsesformer, om end der fortsat er tale om statistisk signifikante sammenhænge.

Med en vis forsigtighed kunne man fortolke disse tendenser inden for en Zuboff'sk forståelsesramme. Zuboff (1985) hævder, at virksomheder, der især fokuserer på de informatiserende sider af informationsteknologien, i højere grad vil organisere sig i retning af den fleksible virksomhed, end virksomheder der især prioriterer de automatiserende egenskaber ved teknologien (jf. kapitel 4).

Tabel 8.6.

Virksomheder fordelt efter ledelsesform, særskilt for i hvilken grad de har foretaget investeringer i forskellige typer teknologi. Vægtet procent.

	Traditionel	Blandet	Fleksibel	Uvægtet pct.-grundlag
Alle virksomheder	39	39	22	2.723
Virksomheder der har investeret i:				
<i>Edb til administration*:</i>				
I høj grad	35	42	23	2.028
I lav grad	52	31	17	694
<i>Edb til automatisering*:</i>				
I høj grad	30	44	26	588
I lav grad	42	38	21	2.121
<i>Edb til datakommunikation*:</i>				
I høj grad	26	43	31	986
I lav grad	46	37	17	1.732
<i>Edb til andet*:</i>				
I høj grad	31	38	31	818
I lav grad	42	40	18	1.871

* $p \leq 0,05$.

Edb til automatisering kan ses som en indikator for teknologiens automatiserende egenskaber, mens edb til datakommunikation kan ses som en indikator for teknologiens informatiserende egenskaber. De virksomheder, der investerer i informatiserende teknologi, vil oftere have behov for organisatoriske rammer, der giver de ansatte mulighed for at udnytte de informatiserende aspekter optimalt. Det vil sige ledelsesformer, hvor ansvaret er delegeret til de ansatte, og hvor de er veluddannede, fleksible og motiverede. Sådanne overvejelser er imidlertid primært at betragte som en tese. En egentlig dokumentation vil fordre en væsentligt større indsigt i virksomhedernes teknologiske niveau, end denne survey byder på.

Under alle omstændigheder viser analyserne, at der er en positiv sammenhæng mellem teknologi og ledelse. Jo højere teknologisk

Tabel 8.7.

Virksomheder fordelt efter grad af funktionel fleksibilitet, særskilt for i hvilken grad de har investeret i forskellige typer teknologi. Vægtet procent.

	Grad af fleksibilitet			Uvægtet pct.-grundlag
	Lav	Middel	Høj	
Alle virksomheder	34	48	18	
Virksomheder der har investeret i:				
<i>Edb til administration*</i>				
I høj grad	30	49	21	1.325
I lav grad	46	45	9	379
<i>Edb til automatisering*</i>				
I høj grad	27	49	23	457
I lav grad	36	47	17	1.243
<i>Edb til datakommunikation*</i>				
I høj grad	24	48	27	646
I lav grad	40	48	13	1.056
<i>Edb til andet*</i>				
I høj grad	31	44	24	601
I lav grad	35	50	15	1.088

Anm.: Tabellen omfatter udelukkende private virksomheder.

*= $p < 0,05$.

niveau, og jo større teknologiske investeringer, jo større sandsynlighed for fleksible ledelsesformer.

8.4.1. Teknologi og fleksibilitet i personaleanvendelsen

Hypotesen er:

Højteknologiske virksomheder vil oftere benytte funktionel fleksibilitet i personaleanvendelsen end lavteknologiske virksomheder.

I tabel 8.7 er anvendt det samme indeks for funktionel fleksibilitet, som er beskrevet i kapitel 6. Det viser sig, at der er en positiv sammenhæng mellem virksomhedernes teknologiinvesteringer og graden af funktionel fleksibilitet (jf. tabel 8.7). Der er en klar tendens til, at de virksomheder, der har foretaget omfattende inve-

steringer i ny teknologi, også har en høj grad af funktionel fleksibilitet. Der er eksempelvis mere end dobbelt så mange virksomheder med høj grad af funktionel fleksibilitet blandt de virksomheder, der har foretaget investeringer i edb til datakommunikation i høj grad, i forhold til virksomheder der har foretaget investeringer i edb til datakommunikation i lav grad. Samme tendens gælder for edb til administration.

Dog gælder denne sammenhæng i mindre grad investeringer i edb til automatisering. Omfattende investeringer i udstyr, der automatiserer produktionen, synes således ikke i samme grad at afføde et behov for "multifunktionelle" medarbejdere.

Igen *kunne* man tolke dette sådan, at når virksomhederne primært anvender teknologien til at automatisere produktionen, er der ikke samme behov for funktionel fleksibilitet, som når det drejer sig om brug af de informatiserende sider af teknologien. Der gælder imidlertid det samme forbehold, nemlig at det med denne survey er vanskeligt at afgøre præcis, på hvilken måde teknologien anvendes.

8.5. Opsummering

Den typiske højteknologiske virksomhed er en stor, privat virksomhed inden for fremstilling eller forretningsservice. De mellemstore virksomheder har dog også foretaget omfattende investeringer i edb til administration og til datakommunikation.

Der er en positiv sammenhæng mellem konkurrencepres fra udenlandske virksomheder og teknologisk niveau. De virksomheder, der oplever stærk konkurrence fra udenlandske virksomheder, har oftere omfattende investeringer i ny teknologi end dem, der oplever svag konkurrence.

Til gengæld er sammenhængen den omvendte, når det gælder virksomheder, der er udsat for indenlandsk konkurrence. Her er der en positiv sammenhæng mellem *svag* konkurrence og en høj grad af teknologiinvesteringer.

Når det gælder ledelsesformer spiller teknologien ligeledes en væsentlig rolle. Et højt teknologisk niveau og især omfattende investeringer i ny teknologi går hånd i hånd med fleksible ledelsesformer, ligesom der er en positiv sammenhæng mellem funktionel fleksibilitet i personaleanvendelsen og et højt teknologisk niveau.



Forhold der fremmer fleksibel ledelse

I kapitel 7 og 8 er der gennemført forskellige analyser, med henblik på at belyse hvilke faktorer, der korrelerer positivt med fleksible ledelsesformer. Analyserne i kapitel 7 viste, at der er en klar sammenhæng mellem turbulente omgivelser og fleksible ledelsesformer. Virksomheder, der oplever en stærk turbulens, vil oftere have fleksible ledelsesformer end virksomheder, der oplever svag turbulens.

Videre fremgik det, at der ganske vist er en positiv sammenhæng mellem kundetilpasning og fleksible ledelsesformer, men den positive sammenhæng gælder først og fremmest de offentlige virksomheder. For de private virksomheders vedkommende, er der ingen sammenhæng mellem kundetilpasning og ledelsesform.

Endelig viste det sig at de virksomheder, der satser på de ansattes kvalifikationer som en vigtig konkurrenceparameter, oftere har fleksible ledelsesformer, end de virksomheder der ikke satser på medarbejderkvalifikationer som konkurrenceparameter.

Af kapitel 8 fremgik det, at der er en positiv korrelation mellem teknologiinvesteringer og en international orientering i form af hhv. stærk konkurrence fra udenlandske virksomheder eller en stor eksportandel.

Når det gælder ledelsesformer spiller teknologien ligeledes en væsentlig rolle. Et højt teknologisk niveau og især omfattende investeringer i ny teknologi går hånd i hånd med fleksible ledelsesformer, ligesom der er en positiv sammenhæng mellem funktionel fleksibilitet i personaleanvendelsen og et højt teknologisk niveau.

Der er således en række forhold, der hver for sig synes at have en betydning for, om virksomhederne udvikler fleksible ledelsesformer eller ej. Med de mange forskellige sammenhænge der her er redegjort for, er det imidlertid vanskeligt at få overblik over, hvilke forhold der har stor betydning, og hvilke der har mindre betydning. Vi har set, at teknologien spiller en rolle, men gør den også det, hvis man inddrager andre forhold? Har kundetilpasning

en selvstændig betydning, eller er der andre forhold, der så at sige overdøver kundetilpasningens betydning?

En logistisk regression er en multivariat analyse, der kan belyse sandsynligheden for, at en række forskellige forhold har selvstændig betydning, givet at andre forhold har det.

I det følgende gennemføres først nogle logistiske regressionsanalyser med henblik på at få overblik over de forskellige forholds relative virkning.

Dernæst sammenfattes og diskuteres de hidtil gennemførte analyser, idet den første delproblemstilling søges besvaret: *I hvilket omfang er fleksible ledelsesformer udbredt, og hvilke forhold fremmer fleksible ledelsesformer?*

9.1. Regressionsanalyser

Den afhængige variabel er *indeks for ledelse*, som omfatter indikatorer for virksomhedens konkrete personalehåndtering samt for prioritering af efteruddannelse. De spørgsmål, der indgår i indekset, drejer sig om: Hvorvidt virksomheden har gennemført medarbejdersamtaler, om virksomheden har gennemført organisatoriske ændringer med henblik på at give de ansatte større selvstændigt ansvar, om virksomheden har gjort noget for at fremme de ansattes personlige udvikling, i hvilket omfang virksomheden har gennemført intern udvikling for de ansatte, og i hvilket omfang de ansatte er på efteruddannelse (se kapitel 6).

Der er gennemført to forskellige regressionsanalyser. En hvor både private og offentlige virksomheder er medtaget, og en der udelukkende omfatter private virksomheder. Der er således nogle forhold, der kun er relevante for private virksomheder – som fx konkurrencepresset, håndtering af svingninger i efterspørgslen etc.

9.1.1. Forhold, der har betydning for fleksible ledelsesformer i private og offentlige virksomheder

Regressionen er gennemført sådan, at der først er dannet en startmodel, hvor en lang række variabler indgår. Derefter er de mindst signifikante variabler taget ud trinvis, en efter en. Dermed testes, om den enkelte variabel bidrager med ny information, når informationerne fra de øvrige variabler indgår i modellen. Slutmodellen omfatter således udelukkende signifikante variable.

Tabel 9.1.**Logistisk regressionsanalyse af udvalgte variabelers betydning for fleksible ledelsesformer.
ALLE virksomheder.**

	Parameter	Standardafvigelse	Teststørrelse	Testsandsynlighed
<i>Sektor:</i>			13,36	0,0003
Privat	-0,581	0,159		
Offentlig	0	0		
<i>Branche:</i>			13,36	0,0096
Social og sundhed	0,610	0,199		
Off. adm./undervisning	0,336	0,209		
Forretningsservice	0,490	0,178		
Handel/transport	0,249	0,146		
Fremstilling	0	0		
<i>Edb til datakommunikation:</i>			48,29	0,0001
Høj investering	0,757	0,109		
Lav investering	0	0		
<i>Edb til andet:</i>			27,82	0,0001
Høj investering	0,588	0,112		
Lav investering	0	0		

Anm.: Den sidste kategori under hver variabel er reference. Et negativt fortegn betyder, at den pågældende variabel er negativt korreleret med fleksibel ledelse i forhold til referencen.

Startmodellen indeholder følgende uafhængige variable:

Størrelse

Sektor

Branche

Investering i edb til administration

Investering i edb til automatisering

Investering i edb til datakommunikation

Investering i edb til andet

Kundetilpasning af produkter/ydelser

Slutmodellen, dvs. de signifikante variable, fremgår af tabel 9.1.

Først og fremmest viser regressionsanalysen, at teknologien synes at have en væsentlig betydning for udvikling af fleksible ledelsesformer. Det er især investeringer i datakommunikation og investeringer i "edb til andet", der har virkning, mens edb til automatisering og edb til administration ikke synes at have selvstændig betydning.

Videre viser regressionsanalysen, at sandsynligheden, for at der vil forekomme fleksible ledelsesformer, er større i nogle brancher end i andre. Det er i den offentlige sektor og i brancher som forretningservice, social- og sundhed samt offentlig administration og undervisning, at sandsynligheden for fleksible ledelsesformer er størst, sådan som også de tidligere analyser har vist.

Det er nok så interessant også at fokusere på, hvilke faktorer der tilsyneladende er underordnet de her nævnte. Regressionsanalysen viser således, at virksomhedens størrelse og graden af kundetilpasning ikke har selvstændig betydning, givet at de andre forhold tages i betragtning. Selvom der i de tidligere to- og trevejsanalyser har vist sig sådanne sammenhænge, bidrager disse to forhold altså ikke med ny information.

9.1.2. Faktorer af betydning for fleksible ledelsesformer i private virksomheder

Som nævnt er der nogle forhold, der må forventes at have betydning for fleksible ledelsesformer, men som udelukkende er relevante for private virksomheder. Det gælder forskellige markedsbetingelser og forretningsstrategiske satsninger. Endvidere er det udelukkende private virksomheder, der er spurgt om, hvordan de håndterer fleksibilitet i personaleanvendelsen.

Disse forhold og en række andre testes i en regressionsmodel, hvor kun private virksomheder indgår. Startmodellen for de private virksomheder indeholdt følgende uafhængige variabler:

- Størrelse
- Branche
- Gennemsnitligt antal uddannelsesdage pr. ansat
- Investering i edb til administration
- Investering i edb til automatisering
- Investering i edb til datakommunikation
- Investering i edb til andet
- Økonomisk situation

Konkurrencen fra udenlandske virksomheder
Konkurrencen fra indenlandske virksomheder
Eksportandel
Kvalitet som vigtig konkurrenceparameter
Pris som vigtig konkurrenceparameter
De ansattes kvalifikationer som vigtig konkurrenceparameter
Ny teknologi som konkurrenceparameter
Kundetilpasning af produkter/ydelser
Svingninger i efterspørgslen over hele året
Svingninger i de økonomiske konjunkturer
Svingninger på grund af konkurrenceforhold
Svingninger på grund af skift i kundeønsker
Svingninger på grund af andre forhold
Uforudsigelige svingninger

Slutmodellen, dvs. de signifikante variabler, fremgår af tabel 9.2. Som det fremgår heraf, synes der nok at være korrelation mellem turbulente omgivelser og fleksible ledelsesformer om end ikke en helt entydig korrelation. Eksempelvis er sammenhængen mellem svingninger på grund af økonomiske konjunkturer og fleksible ledelsesformer negativ. Sandsynligheden, for at en virksomhed udvikler fleksible ledelsesformer, er således størst for de virksomheder, der *ikke* er udsat for stærke økonomiske svingninger. Derimod er turbulente omgivelser, der skyldes svingninger i efterspørgslen, positivt korreleret med fleksible ledelsesformer. Sandsynligheden for, at der er fleksible ledelsesformer, er større i virksomheder, der oplever store svingninger i efterspørgslen, end i virksomheder der ikke gør.

Hvor de bivariate analyser indikerede, at turbulente omgivelser, uanset hvilken type, var forbundet med fleksible ledelsesformer, viser denne regressionsanalyse, at det ikke er alle former for turbulens, der korrelerer positivt med fleksible ledelsesformer, ja nogle former for turbulens har tilsyneladende en direkte negativ indflydelse.

Man kan sige, at analysen støtter tesen om, at turbulente markeder, hvor efterspørgslen svinger meget, oftere vil have fleksible ledelsesformer, men at ikke alle former for turbulens fremmer fleksible ledelsesformer. Virksomheder, der oplever svingende økonomiske konjunkturer, er tilsyneladende mindre tilbøjelige til at udvikle fleksible ledelsesformer.

Tabel 9.2.

Logistisk regressionsanalyse af udvalgte variabelers betydning for fleksible ledelsesformer. PRIVATE virksomheder.

	Parameter	Standardafvigelse	Teststørrelse	Testsandsynlighed
<i>Turbulens på grund af</i>				
<i>økonomiske konjunkturer:</i>			16,390	0,0003
Stærk turbulens	-0,230	0,226		
Nogen turbulens	-0,730	0,214		
Ingen turbulens	0	0		
<i>Turbulens på grund af</i>				
<i>svingninger hele året:</i>			7,250	0,0266
Stærk turbulens	0,856	0,335		
Nogen turbulens	0,587	0,318		
Ingen turbulens	0	0		
<i>Edb til</i>				
<i>datakommunikation:</i>			13,190	0,0003
Høj investering	0,542	0,149		
Lav investering	0	0		
<i>Edb til andet:</i>			23,810	0,0001
Høj investering	0,730	0,150		
Lav investering	0	0		
<i>Satsning på IT:</i>			16,580	0,0001
Vigtig	0,600	0,147		
Ej vigtig	0	0		
<i>Personalefleks:</i>			67,786	0,0001
Funktionel fleks	1,672	0,209		
Blandet	0,711	0,189		
Numerisk fleks	0	0		

Anm.: Den sidste kategori under hver variabel er reference. Et negativt fortegn betyder, at den pågældende variabel er negativt korreleret med en høj grad af medarbejderudvikling i forhold til referencen.

Tabel 9.2 bekræfter yderligere teknologiens betydning for fleksible ledelsesformer. Det gælder virksomheder, der satser på informationsteknologi som en vigtig konkurrenceparameter, og det gælder virksomheder, der har omfattende investeringer i ny teknologi.

Endelig viser analyserne, at en satsning på funktionelt fleksible ansatte korrelerer positivt med fleksible ledelsesformer. Som det er diskuteret i kapitel 7, er netop fleksibilitet i personaleanvendelsen at betragte som et vigtigt element i de fleksible ledelsesformer.

Det giver således god mening, at virksomheder, der satser på delegering af ansvar, medarbejderudvikling og efteruddannelse, tillige satser på multifunktionelle ansatte, der kan varetage mange forskellige arbejdsopgaver.

9.2. Konklusion

9.2.1. Om udbredelsen af fleksible virksomheder

Analyserne har vist, at ca. 1/5 (22 pct.) af de danske virksomheder er karakteriseret ved fleksible ledelsesformer. Der må dog tages forbehold for denne meget præcise procentangivelse. Den kan ændre sig, alt efter hvor man lægger snittet i dannelsen af indekset. Vi har eksempelvis set væsentlige divergenser mellem dette tal og en anden dansk undersøgelse, DISKO-projektets, nogle divergenser der antagelig delvis skyldes måletekniske forskelle.

De 22 pct. fleksible virksomheder er dog nogenlunde på niveau med en række andre tilsvarende undersøgelser, hvor de fleste finder fleksible organisationsformer i mellem en fjerdedel og en tredjedel af virksomhederne. Det har været hensigten med nærværende undersøgelse at stille forholdsvis restriktive krav til, hvad der kan karakteriseres som fleksible ledelsesformer. Elementerne, der indgår i definitionen af fleksible ledelsesformer, skal være til stede samtidig og omfatte de fleste af de ansatte. Med forbehold for selve indekskonstruktionens arbitrære karakter, må 22 pct. fleksible virksomheder anses for at være et rimeligt bud på omfanget af fleksible ledelsesformer i danske virksomheder.

Man kan da vanskeligt påstå, at fleksible ledelsesformer er et udbredt fænomen.

I den forbindelse kan man gøre sig nogle overvejelser over, hvad den store blandede gruppe på 39 pct. er udtryk for. De kan være et tegn på, at virksomhederne er på vej fra traditionelle ledelsesformer til mere fleksible ledelsesformer, og at billedet er "mudret", fordi det afspejler en overgangsfase.

Eller de kan være et udtryk for, at den neotraditionelle virksomhed er ved at blive udbredt. Den neotraditionelle virksomhed (jf. kapitel 3) er netop kendetegnet ved et miks af nogle stærkt traditionelle organisationsformer og nogle "tidstypiske" udviklingsstræk. McDonald-kæden er prototypen på den neotraditionelle virksomhed: En ekstremt tayloristisk produktion, stærk regelstyring, hierarkisk struktur etc., men med visse moderne indslag:

Miljøbevidsthed, styring gennem virksomhedskultur, en udstrakt brug af ny teknologi osv. Sådanne virksomheder vil i denne undersøgelse antagelig blive kategoriseret som havende "blandede" ledelsesformer.

Med udgangspunkt i teserne om de nye produktionskoncepter ville førstnævnte fortolkning være den mest nærliggende. De nye organisationsformer er på vej, det tager blot tilsyneladende lidt længere tid end forventet.

Hverken denne eller andre empiriske undersøgelser støtter dog dette synspunkt. Det er fortsat temmelig få virksomheder, der har fleksible ledelsesformer, og det er temmelig få ansatte, der er omfattet af dem. Der er intet, der synes at indikere, at virksomhederne er på vej i én bestemt retning.

9.2.2. Forhold der fremmer fleksible ledelsesformer

De empiriske analyser har videre søgt at belyse sammenhængen mellem disse fleksible ledelsesformer hhv. markedsforhold og strategiske satsninger af forskellig art.

En orientering mod internationale markeder (i form af stort konkurrencepres fra udenlandske virksomheder eller i form af omfattende eksport) synes ikke at fremme fleksible ledelsesformer.

Der er derimod en positiv sammenhæng mellem internationalt konkurrencepres og *teknologiinvesteringer*, sådan at virksomheder, der oplever et stærkt internationalt konkurrencepres, er mere tilbøjelige til at have omfattende teknologiinvesteringer, end virksomheder der oplever et mindre pres fra udenlandske virksomheder.

Videre er investeringer i og satsninger på ny teknologi stærkt, positivt korreleret med fleksible ledelsesformer. Antagelsen, om at teknologien har en begrænset selvstændig betydning som katalysator for nye ledelses- og organisationsformer, er måske endog lettere underdrevet! Materialet tyder på, at teknologiens rolle slet ikke er så begrænset endda. Virksomheder har måske nok et teknologisk spillerum for, hvordan de vælger at organisere sig. Men alt i alt har analyserne peget i retning af, at dette teknologiske spillerum udnyttes i retning af fleksible organisationsformer snarere end i retning af traditionelle.

Man kan fortolke resultaterne sådan, at virksomhederne, siden 80'ernes produktivitetsparadoks, har været igennem omfattende læreprocesser, som nu tegner til at bære frugt. Opmærksomheden over for dén strategiske og organisatoriske kontekst teknologien skal indgå i, er steget betragteligt. Virksomhederne er blevet bedre til at koble teknologiinvesteringer med organisatoriske ændringer i retning af øget fleksibilitet, delegering af beslutninger og medarbejderudvikling og er dermed bedre rustet til at udnytte teknologiens potentialer fuldt ud. Virksomhederne synes med andre ord at satse på de informatiserende sider af teknologien frem for de automatiserende.

Endelig synes turbulens i omgivelserne at have betydning. Virksomheder, der løbende er udsat for svingninger i efterspørgslen, er mere tilbøjelige til at udvikle fleksible ledelsesformer, hvorimod økonomiske svingninger synes at have en decideret negativ effekt. Man kan således konkludere, at turbulente omgivelser under nogle betingelser synes at fremme fleksible ledelsesformer, men at man næppe kan forvente, at alle typer af turbulens og skift i markedsforhold vil føre til, at virksomhederne udvikler fleksible ledelsesformer.

Der må dog tages visse forbehold for disse tolkninger. Der antages således en kausalitet, som de foreliggende analyser ikke kan dokumentere. Det antages således eksempelvis, at det er teknologiinvesteringerne, der bestemmer ledelsesformerne. Deri ligger tillige en antagelse om en tidskronologi. Virksomhederne er eksempelvis blevet spurgt, om de inden for de seneste år har foretaget teknologiinvesteringer, og om de inden for de seneste år har indført forskellige tiltag med henblik på medarbejderudvikling etc. Analyserne viser da, at disse forhold forekommer samtidig, men i realiteten kan vi ikke vide, hvad der kom først.

De kvalitative studier på området understøtter dog den antagne kausalitet. Det er ofte indførelsen af ny teknologi, og deraf afledte krav om fx kvalitet, øget fleksibilitet osv., der skaber behovet for mere fleksible ledelsesformer. Et behov som virksomhederne altså ifølge denne undersøgelse synes at indfri.



Del 3
Fleksibelt arbejde



Det fleksible arbejde – arbejdet ifølge de nye produktionskoncepter

De hidtidige analyser har været fokuseret på virksomhedsniveauet og set på udviklingen i virksomhedernes organisations- og ledelsesformer. Nu skifter fokus til en vurdering af de nye organisationsformer i et lønmodtagerperspektiv: I hvilket omfang er det fleksible arbejde udbredt? Er det fleksible arbejde det samme som et udviklende arbejde?

Det fleksible arbejde er betegnelsen for den type arbejde, der kan forventes at være resultatet af “ægteskabet” mellem de nye produktionskoncepter og Human Resource Management. I det følgende diskuteres først indholdet af det fleksible arbejde, og dernæst diskuteres forbindelsen mellem det fleksible arbejde og *det udviklende arbejde*. Afslutningsvis sammenfattes en række andre empiriske undersøgelser af nye arbejdsorganisationsformer.

10.1. Det fleksible arbejde

I kapitel 3 præsenteredes de nye produktionskoncepters bud på, hvordan arbejdet vil udvikle sig.

Som omtalt dér synes der at være indgået en alliance mellem de nye produktionskoncepter og Human Ressource Management, på samme måde som Fayols ledelsesprincipper allierede sig med Taylorismen/fordismen. Den type arbejde, som er konsekvensen af denne alliance, er som det fremgik af kapitel 3, kendetegnet ved følgende elementer:

- De ansatte skal arbejde selvstændigt og være bredt kvalificerede, sådan at de kan varetage mange forskellige opgaver i virksomheden
- Øget integration og samarbejde på tværs i organisationen vil betyde, at de ansatte skal samarbejde på tværs af hierarkier og afdelinger
- Der sker en decentralisering af beslutningerne om arbejdets udførelse, hvilket betyder, at de ansatte får øget autonomi i arbejdet. De får mulighed for selv at tilrettelægge arbejdet og

for selv at bestemme, hvor og hvornår arbejdet skal udføres. Ofte vil arbejdet være organiseret i selvstyrende grupper, hvor arbejdsgruppen kollektivt har ansvaret for fordeling og udførelse af arbejdet

- Delegering af ansvar og øget integration og samarbejde indebærer, at de ansatte skal kunne overskue hele produktionsflowet. De ansatte skal være i stand til selv at træffe beslutninger, og det betyder, at de skal være velinformerede om, hvad der foregår på alle niveauer i virksomheden. Arbejdet vil således være karakteriseret ved et højt informationsniveau, der skal sikre et ordentligt beslutningsgrundlag
- Et af de bærende principper i HRM er, at de ansatte anses for en væsentlig strategisk ressource. Der lægges stor vægt på at motivere de ansatte og at sikre, at de ansattes behov for selvudfoldelse og social støtte opfyldes, samtidig med at de ansatte forfølger virksomhedens målsætninger
- Samtidig er det et krav fra virksomhedernes side, at de ansatte løbende dygtiggør sig, sådan at de til stadighed er veluddannede, fleksible og omstillingsparate. Det ligger således som både et krav og en mulighed, at de ansatte løbende udvikler sig fagligt og personligt.

Det fleksible arbejde er således defineret:

- Jobbene er brede og varierede
- Ansvar for tilrettelæggelse af arbejdet er uddelegeret til dem, der udfører det
- Arbejdet indebærer løbende faglig og personlig udvikling

10.2. Det udviklende arbejde

–et modbillede til det fleksible arbejde?

10.2.1. Det udviklende arbejde som fagbevægelsens vision

Op gennem 90'erne har fagbevægelsen og dele af den skandinaviske arbejdslivsforskning diskuteret "det udviklende arbejde". Man kan i en vis forstand betragte det udviklende arbejde som et forsøg på at etablere et modspil til de nye produktionskoncepter.

LO fremlagde i 1991, inspireret af Svensk Metal, et ideoplæg om "det udviklende arbejde", som markerede startskuddet til den danske fagbevægelses engagement i begrebet. I ideoplægget defineres det udviklende arbejde således:

“Det udviklende arbejde er det arbejde, der hele tiden bidrager til en positiv udvikling af den enkelte, af arbejdspladsen og af det samfund vi lever i. En faglig politik for det udviklende arbejde omfatter udviklingen af arbejdet, produktet, miljøet og “det hele liv”. Dermed er det udviklende arbejde ikke en tilstand, der kan nås, men et mål som vi bliver ved med at stræbe henimod” (Landsorganisationen i Danmark, 1991).

Ideoplægget formulerer tillige baggrunden for fagbevægelsens engagement i arbejdets udvikling. Efter en beskrivelse af nogle karakteristika ved de nye produktionskoncepter hedder det:

“De menneskelige ressourcer bliver en meget vigtig faktor for virksomhedernes konkurrenceevne. Men de menneskelige ressourcer kan opdyrkes på forskellig måde....Som modvirkning mod ledelsens satsning på individualisme og konkurrence mellem de ansatte må fagbevægelsen fortsat arbejde for en produktionsudvikling, der bygger på solidaritet, fællesskab og lighed” (Landsorganisationen i Danmark, p. 14).

For fagbevægelsen er det udviklende arbejde således først og fremmest en strategi eller en vision for et bedre psykisk og fysisk arbejdsmiljø. En strategi, der tager sit afsæt i de muligheder, de nye produktionskoncepter byder på, i form af nye ledelsesformer, øget medbestemmelse, nye arbejdsorganisationsformer, prioritering af uddannelse mv.

10.2.2. Inspirationen fra socioteknikken

Inden for arbejdslivsforskningen er der gjort forskellige forsøg på at videreudvikle det udviklende arbejde i en mere videnskabelig sammenhæng. Man kan spore flere forskellige inspirationskilder til udviklingen af det udviklende arbejde. En af de væsentlige inspirationskilder er den sociotekniske skole.

Ligesom HRM har sine rødder i Human Relationskolen, har det udviklende arbejde sine rødder i Tavistock Instituttets eksperimentelle studier tilbage i 50'erne og 60'erne. Med udgangspunktet i kulmineindustrien og andre større industriarbejdspladser og i en kritik af de tayloristiske organisationsprincipper, udvikledes den sociotekniske skole, hvor vægten lægges på samspillet mellem arbejdsorganisation og teknik.

Hovedbudskabet i den sociotekniske skole er, at teknologi og arbejdsorganisation må tilpasses hinanden på en måde, der tilgo-

deser de ansattes behov for selvudfoldelse og autonomi i arbejdet (Trist et al., 1981). Om end de større banebrydende Tavistock-eksperimenter netop introducerede nye produktionsteknologiske design med henblik på at humanisere teknologien, er den sociotekniske skole efterfølgende hovedsagelig blevet forbundet med sociale innovationer.

Selvom socioteknikken har uomtvistelige europæiske rødder, og fortsat betragtes som et skandinavisk fænomen (Appelbaum & Batt, 1994), var 70'ernes amerikanske arbejdslivsforskning omkring "Quality of Working Life" stærkt inspireret af socioteknikken (Trist, 1981). Der er dog især to karakteristika ved den sociotekniske skole, der er væsensforskellige fra den amerikanske tradition. For det første er det normative element i socioteknikken mere eksplicit. De sociotekniske eksperimenter skal anviser vejen mod et nyt produktionsparadigme, hvor der i højere grad tages udgangspunkt i de ansattes behov. Metodisk benyttede socioteknikken således ofte aktionsforskning i sine studier.

For det andet introducerede socioteknikken *selvstyrende grupper* som arbejdsorganisationen par excellence. Som Trist udtrykker det: "*A sociotechnical theory of the efficacy of autonomous work groups is based on the cybernetic concept of self-regulation. The more the key variances can be controlled by the group, the better the results and the higher the member satisfaction*" (Trist, 1981, p. 46).

Socioteknikken fokuserede ikke alene på selvstyrende grupper som formelt organisatorisk princip, men også på de uformelle gruppedynamikker, som drivende kraft i de ansattes motivation og engagement. Socioteknikken havde sin opblomstring i den skandinaviske arbejdslivsforskning (især i Norge og Sverige) i 70'erne, men fik alligevel begrænset gennemslagskraft i virksomhederne, og den sociotekniske skole er siden sygnet noget hen (Navrbjerg, 1999).

10.2.3. Det udviklende arbejde som begreb

I den danske arbejdslivsforskning har socioteknikken – sammen med nyere ledelsesteorier som fx HRM – været inspirationsgrundlaget for udviklingen af "det udviklende arbejde" som begreb. Især har de dele af arbejdslivsforskningen, der beskæftiger sig med det udviklende arbejde, opfattelsen af videnskabens normative, emancipatoriske rolle til fælles med socioteknikken. Forskningen skal anviser veje til – in casu – et bedre arbejdsliv.

Man kan tale om (foreløbig) to faser af dette arbejde.

Første fase vil jeg kalde et forsøg på at konsolidere det udviklende arbejde som en weber'sk idealtipe. Inspireret af ledelsesfilosofier som fx HRM, af forskningen i psykisk arbejdsmiljø og af dialogen med fagbevægelsen om det gode/udviklende arbejde opstilledes en række idealtypiske kriterier for, hvad det udviklende arbejde er.

Bottrup nærmer sig en indholdsudfyldelse af begrebet ved at beskrive forskellige dimensioner af arbejdslivet, såsom tryghed i ansættelsen, demokratisering af arbejdslivet, et arbejde præget af autonomi, mening og bredde i arbejdsopgaverne, meget efteruddannelse, sammenhæng mellem arbejdsliv og fritidsliv samt indflydelse på produktet (Bottrup, 1992).

Bottrup & Hvid følger samme spor i deres definition af det udviklende arbejde som: *“Det arbejde, hvor ønsker om at udvikle et godt arbejdsliv for den enkelte og for de ansatte som gruppe forenes med virksomhedens ønsker om at udvikle konkurrenceevnen gennem kvalitet og fleksibilitet, og samfundsmæssige ønsker om udviklingen af økonomi, miljø og levevilkår* (Bottrup & Hvid, 1995).

Det udviklende arbejde er således et temmelig bredt begreb, som omfatter både et solidarisk fordelt psykisk og fysisk sundt, meningsfyldt arbejde, en miljømæssigt og socialt bæredygtig produktion, og et miljømæssigt og kvalitetsmæssigt forsvarligt produkt.

Anden fase af udviklingen af det udviklende arbejde (fra ca. midten af 90'erne) markerer et forsøg på at konkretisere begrebet og gøre det mere anvendeligt som rettesnor for konkrete forsøgs- og udviklingsprojekter på arbejdspladser. Hvid lancerer således det udviklende arbejde som et *produktionskoncept* på linje med andre produktionskoncepter som BPR, trimmet produktion etc. (Hvid, 1998).

Selvom man i efterfølgende publikationer om det udviklende arbejde ser en “tilbagevenden”- i hvert fald begrebsligt – til en opfattelse af det udviklende arbejde som en vision (Hvid, et al. 1998; Hvid, 1999), er det dog også her konkretiseringen i forhold til praksis i virksomhederne, der sættes i fokus.

Fælles for de nyere bidrag til forståelsen af det udviklende arbejde er den opfattelse, at der ikke findes én bestemt “opskrift” på det

udviklende arbejde. Selvstyrende grupper er i en sammenhæng et element i et udviklende arbejde, i en anden sammenhæng er det ikke. I Hvid et al., 1998 og Hvid, 1999 demonstreres en stadig større afklaring af, hvad det udviklende arbejde *ikke* er, og ikke mindst en opmærksomhed på hvor dobbeltydig terminologien omkring det udviklende arbejde er, og dermed også hvor dobbeltydig praksis kan være.

En orientering mod kvalitet, fleksibilitet og kundeorientering er i sig selv ingen garanti for, at arbejdet bliver bedre for den enkelte. Kvalitetsorienteringen kan føre til øget kontrol uden øget kompetence, øget fleksibilitet kan betyde, at medarbejderne skal stå endnu mere til rådighed for virksomheden osv. Om sådanne omorganiseringer kan kaldes "det udviklende arbejde" afhænger af den konkrete praksis. Hvid giver en række eksempler på, hvordan forskellige tiltag må være tilrettelagt for at fungere som "retningspile" for en udvikling hen imod det udviklende arbejde (Hvid, 1998).

"Kundestyling" skal betyde, at det operative personale er i direkte interaktion med kunderne, og at det operative personale samtidig har kompetence til at indgå i en dialog med kunderne. "Fleksibilitet" skal defineres som funktionel fleksibilitet, hvor de ansatte har flere forskellige funktioner, frem for tidsmæssig fleksibilitet. "Arbejds miljø" skal ikke alene handle om belastninger i arbejdet, men i lige så høj grad om at udvikle de ansattes ressourcer og at udvikle belønningsformer bygget på anerkendelse, status og meningsfyldt arbejde.

På én måde er det udviklende arbejde fortsat udtryk for et meget idealistisk projekt, der næppe kan forventes at blive realiseret fuldt ud. Men samtidig er de seneste års nuancering af det udviklende arbejde udtryk for nogle vigtige erkendelser af, at implementeringen af det udviklende arbejde er en kompliceret proces, hvor resultatet langt fra er givet på forhånd.

10.2.4. Det udviklende arbejde: En teori? En vision? Et koncept?

Jeg ser tre væsentlige problemer i begrebet "det udviklende arbejde".

For det første, kan det være vanskeligt at afgrænse det udviklende arbejde fra de ledelseskoncepter, begrebet oprindeligt blev udviklet i modsætning til. Hvid påpeger, at det særlige ved det udviklende arbejde – i forhold til hhv. ledelsesteori og arbejdsmiljøforskning er: a) En helhedsorienteret tilgang, b) fokus på den enkelte ar-

bejdsplads og den enkelte medarbejder, og c) at forandringsarbejdet tager udgangspunkt i medarbejderne (Hvid, 1998).

HRM er imidlertid netop karakteriseret ved at være en helhedsorienteret tilgang, hvor forretningsstrategi og de ansattes ressourcer knyttes sammen, og hvor det er den enkelte ansatte og arbejdspladsen, der er i centrum.

Det, der i virkeligheden skiller det udviklende arbejde fra de ledelsesorienterede koncepter, er da udelukkende Hvids punkt c), nemlig at det udviklende arbejde tager udgangspunkt i *de ansattes* interesser og behov. Det er de ansattes arbejdsforhold, der er i centrum for forandringsprojekterne, og det ultimative formål med forandringsprojekterne er at gøre de ansattes arbejde bedre (sjovere) og sundere. Har forandringsprojektet nogle sideeffekter i form af øget produktivitet, bedre kvalitet eller lignende, er det godt. Det er netop dette lønmodtagerperspektiv, der i realiteten giver det udviklende arbejde eksistensberettigelse som et modspil til de ledelsesinitierede koncepter.

Lønmodtagerperspektivet fremhæves da også ofte som et af de vigtigste kriterier for, om forskellige udviklingstiltag kan karakteriseres som det udviklende arbejde (Hvid, 1998; Hvid et al., 1998).

Samtidig fremhæves imidlertid tilsvarende ofte de fælles interesser i det udviklende arbejde. Som Navrberg anfører, synes der at være tale om et "win-win-win-projekt, hvor både ansatte, arbejdsgivere og samfund angiveligt vil få det meget bedre (Navrberg, 1998).

Der synes at være en vis modsætningsfyldthed i på den ene side at hævde et udgangspunkt i lønmodtagerinteresser, og på den anden side at forfægte en stærk konsensusorientering, hvor ledelse og ansatte forventes at have fælles interesser. Ganske vist påpeges det, at eksempelvis øget kundestyring eller udviklingen af selvstyrende grupper ikke *nødvendigvis* fører til et udviklende arbejde. Men med den stærke understregning af fælles interesser samtidig med en insisteren på, at der kun er tale om det udviklende arbejde, hvis de ansattes arbejdsvilkår bliver bedre, kommer man i realiteten til at påstå, at i det omfang de ansatte får forbedret deres arbejdsvilkår, da vil det "pr. automatik" komme både samfundet og virksomheden til gode.

For det andet er definitionen af det udviklende arbejde fortsat for bred. Som omtalt inddrages ikke alene arbejdets organisering, men tillige det fysiske miljø og arbejdet/produktets samfundsmæssige mening, som vigtige elementer af det udviklende arbejde. Betyder det, at man ikke kan have udviklende arbejde på Skandinavisk Tobakskompagni? Hvis halvdelen af de ansatte på en virksomhed har spændende og godt arbejde, og halvdelen har ensidigt gentaget arbejde, er den første halvdels arbejde da ikke det udviklende arbejde? Hvis alle kriterier for det udviklende arbejde er opfyldt, og de ansatte alligevel er utilfredse med deres arbejde – er arbejdet da ikke et “udviklende arbejde?”

Sådanne spørgsmål adresseres ikke direkte i begrebsliggørelsen af det udviklende arbejde. Men vi får alligevel delvist et svar, når det kommer til analyser af konkrete case-studier. Hvid et al. (1998) tager således udgangspunkt i denne meget brede definition af det udviklende arbejde. Men når det kommer til konkrete casebeskrivelser, er det dog kun selve arbejdets udvikling, der fokuseres på. Det fremsættes ikke som et væsentligt kriterium om de konkrete cases er miljømæssigt bæredygtige, ej heller om de ansatte oplever deres arbejde og deres produkter som samfundsmæssigt meningsbærende etc.

Der er i sig selv ikke noget galt i at forsøge at definere det udviklende arbejde bredt. Men der resterer fortsat nogle teoretiske overvejelser over det udviklende arbejdes essens: Hvad er begrebets kerne? Hvordan er relationen mellem de forskellige elementer, arbejdsorganisation, samfundsmæssig mening, miljø? Er de alle lige vigtige?

For det tredje, og i forlængelse heraf, er problemet med begrebet det udviklende arbejde, at det er vanskeligt at operationalisere. Hvordan skal man afgøre, om konkrete udviklingsprojekter er “udviklende arbejde”? Hvilke kriterier skal man lægge? Og navnlig, hvilken forskningsstrategi skal anvendes?

Med den her skitserede tilgang bliver det udviklende arbejde i realiteten noget, der kun kan defineres retrospektivt. Hvis arbejdet er godt og udviklende for den enkelte ansatte og for grupper af ansatte, så er det det udviklende arbejde, hvis arbejdet er stressende og belastende, så er det ikke.

Alle de tre ovennævnte problemer med begrebet det udviklende arbejde kan relateres til en gennemgående uklarhed om begrebets status: Er det en vision, et produktionskoncept eller et analytisk redskab? Fagbevægelsen ser det udviklende arbejde som vision og som produktionskoncept: Noget som man gerne ser ført ud i livet, en ide som søges spredt gennem de gode eksemplers klub og kampagner.

For dele af arbejdslivsforskningen sker der en sammenblanding af alle tre dele. Det udviklende arbejde præsenteres som: a) en idealtypisk vision, som kan fungere som en ledestjerne for et bedre arbejdsliv, b) som en tese om et nyt produktionskoncept, der er i færd med at erstatte mere "traditionelle" produktionskoncepter, og c) som et analytisk begreb for identifikation af konkrete udviklingsprojekter i virksomheder.

Arbejdslivsforskningen forsøger således med det udviklende arbejde på en og samme gang at lancere en politisk strategi og samtidig at bruge selvsamme begreb som et analytisk begreb til forståelse af udviklingen i virksomhederne.

Det ville tjene afklaringen, hvis begrebet det udviklende arbejdes forskellige "funktioner" blev skilt lidt ad. I den forbindelse ses en mere konkret og analytisk, men også snævrere, tilgang i arbejdsmiljøforskningens perspektiv på det udviklende arbejde.

10.2.5. Det udviklende arbejde – "det sunde arbejde"?

Det erklærede udgangspunkt i lønmodtagerinteresser kan som nævnt tolkes sådan, at hvis det er godt for de ansatte, så er det et udviklende arbejde. Selvom sådan en fortolkning kan opfattes som noget snævert, og langt fra "visionen" det udviklende arbejde, er det et ganske godt udgangspunkt for en konkretisering og operationalisering af det udviklende arbejde.

Det udviklende arbejde er delvist inspireret af den kritiske arbejdsmiljøforskning, især nyere forskning i psykisk arbejdsmiljø.¹⁾ En insisteren på et lønmodtagerperspektiv i definitionen af det udviklende arbejde og en fastholdelse af, at det udviklende arbejde

1) Der er tale om en ganske omfattende forskningstradition, som det ikke er sigtet at redegøre fyldestgørende for her. Der fokuseres i det følgende udelukkende på den del af den psykiske arbejdsmiljøforskning, som mere direkte knytter an til diskussionerne af det udviklende arbejde.

omfatter en afbalancering af belastninger og udvikling af de ansattes ressourcer, indebærer, at begrebet det udviklende arbejde "vender tilbage" til sine arbejdsmiljø-rødder som opskriften på et fysisk og psykisk sundt arbejde.

En af de seneste års vigtigste inspirationskilder for det udviklende arbejde må siges at være Karaseks "job strain model" (Karasek & Theorell, 1990), som har været referenceramme for en lang række undersøgelser, der belyser sammenhængen mellem faktorer i de ansattes arbejdsvilkår og deres psykiske og fysiske arbejdsmiljø.²⁾

Modellen omfatter to hoveddimensioner. Med *krav* i arbejdet menes for eksempel et højt arbejdstempo, et hårdt arbejdspress eller lignende psykiske belastninger i arbejdet. *Kontrol*-dimensionen angår spørgsmålet om, hvorvidt de ansatte selv kan tilrettelægge deres arbejde, om de har indflydelse på deres arbejdssituation mv. Karasek & Theorells hovedtese er da, at den ansatte for så vidt kan tåle temmelig høje belastninger, så længe han/hun har en høj grad af indflydelse på arbejdssituationen. Direktøren har således et meget psykisk belastende arbejde, men hans arbejde er alligevel et relativt sundt arbejde, fordi han samtidig har en høj grad af autonomi og indflydelse på arbejdssituationen. Omvendt kan man finde et psykisk usundt arbejde, der hvor jobkravene er høje (eller for den sags skyld lave), men hvor indflydelsen er lav (Karasek & Theorell, 1990).

Et sundt arbejde er således karakteriseret ved et aktivt arbejdsliv, hvor der stilles store krav og findes mange udfordringer, men hvor der samtidig gives en høj grad af indflydelse og selvbestemmelse. Analogien til det udviklende arbejde er tydelig.

Og den bliver endnu tydeligere med de senere udvidelser af modellen til eksempelvis også at omfatte social støtte. En række undersøgelser har vist, at personer, der oplever social støtte fra såvel kolleger som overordnede, har et bedre helbred, end de der ikke har et sådant socialt netværk på arbejdspladsen. Hypotesen i den udvidede model er således, at arbejde med høje krav, lav kontrol og lav social støtte i arbejdet er psykisk "usundt" (Borg & Burr, 1997; Kristensen, 1999) .

2) I øvrigt er også Karasek & Theorell inspireret af blandt andet socioteknikken, jf. Karasek & Theorell, 1990, pp 254ff.

Thaulow (1994) knytter forbindelsen mellem arbejdsmiljøforskningen og det udviklende arbejde i sin operationalisering af det udviklende arbejde. Thaulow sigter mod at måle det udviklende arbejdes udbredelse og tager udgangspunkt i den udvidede Karasekmodel. Thaulow understreger, at det afgørende kriterium, for hvilke dimensioner der indgår i definitionen af det udviklende arbejde, er, at de pågældende dimensioner har en veldokumenteret betydning for de ansattes sundhed og faglige og personlige udvikling. Han definerer derefter det udviklende arbejde ved følgende dimensioner:

Kontrol og indflydelse
Kvalificering
Social kontakt
Helhed i arbejdet og i tilværelsen

Med Thaulows definition er forbindelsen mellem det udviklende arbejde og det sunde arbejde knyttet. Et udviklende arbejde er pr. definition et sundt arbejde.

10.3. Det fleksible, det udviklende og det rigtigt sunde arbejde

Der er altså ganske mange forskellige begreber i spil, begreber, der måske, måske ikke dækker over stort set de samme udviklinger i arbejdslivet.

Det fleksible arbejde og det udviklende arbejde kan ses som arbejdsorganisatoriske opskrifter set fra hhv. et arbejdsgiver- og et lønmodtagerperspektiv.

Det *fleksible arbejde* er således arbejdsgiverinitierede forestillinger om, hvordan arbejdet organiseres bedst muligt med henblik på at opnå optimale effekter af de nye produktionskoncepter. Det *udviklende arbejde* er en vision om det optimale arbejdsliv set ud fra et lønmodtagerperspektiv. Men er det da samme arbejde, vi taler om?

Der synes aktuelt at være en ideologisk og politisk konsensus om, at de to typer arbejde er et og samme. Både arbejdsgiver- og arbejdstagerside argumenterer for, at der her er tale om fælles gods, og at sådanne udviklinger af arbejdet vil gavne arbejdsgivere, lønmodtagere og samfund. Indholdsmæssigt kan det da også være vanskeligt at skelne det fleksible arbejde fra det udviklende. Begge

begreber dækker over en type arbejde kendetegnet ved faglig og personlig udvikling, høj grad af autonomi osv.

Der er imidlertid tre væsentlige forhold, der adskiller begreberne, og som jeg mener har analytiske og forskningsstrategiske konsekvenser.

For det første er det udviklende arbejde et væsentligt bredere begreb end det fleksible arbejde. De to begreber har en vis fællesmængde, der angår selve arbejdets indhold og organisering. Men derudover omfatter det udviklende arbejde to andre dimensioner: Det fysiske miljø og den samfundsmæssige mening.

Som tidligere omtalt er det imidlertid ikke nogle dimensioner, der hidtil har været synlige i konkrete diskussioner af det udviklende arbejde, men det er dog nogle elementer, der definatorisk adskiller det udviklende arbejde fra det fleksible arbejde.

For det andet må vi, trods den ideologiske konsensus, fastholde, at det helt overordnede mål med udviklingen af arbejdet er forskellige for de to typer arbejde. Sigtet med det fleksible arbejde er at sikre den mest effektive udnyttelse af arbejdskraften. Målet med det udviklende arbejde er at forbedre arbejdsvilkårene for den enkelte ansatte.

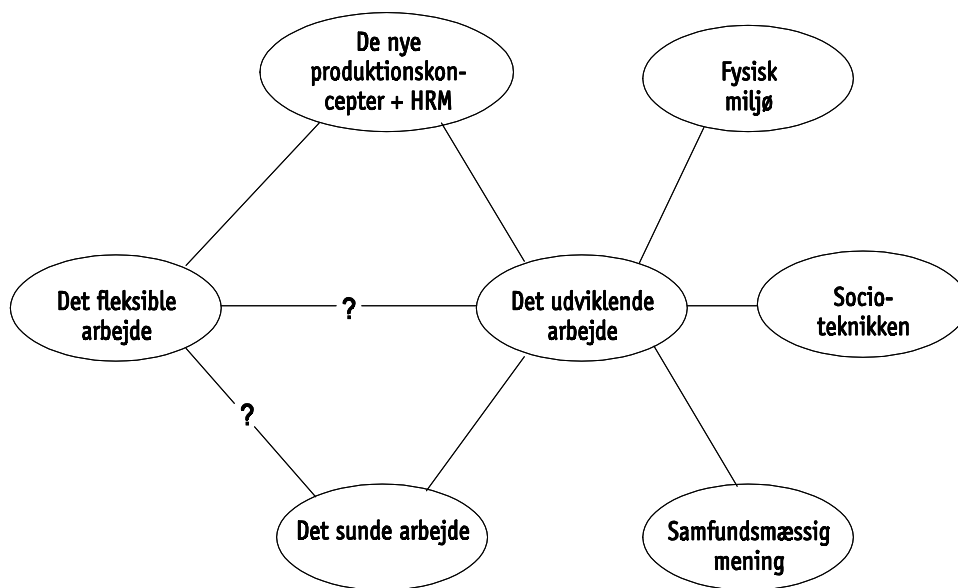
For det tredje, og i forlængelse heraf, er det udviklende arbejde pr. definition et psykisk og fysisk sundt arbejde. At skabe arbejdsvilkår, der nedbryder de ansattes helbred, kan næppe være i lønmodtagernes interesse. Det ligger således i det udviklende arbejde, at arbejdet må være af en karakter, der understøtter de ansattes psykiske og fysiske velbefindende.

Samme a priori-antagelse kan man ikke have, når det gælder det fleksible arbejde. Der er tale om et arbejdsgiverperspektiv, hvor den primære interesse er, at de ansatte arbejder for at opfylde virksomhedens mål. Om arbejdet i sig selv er godt for den enkelte er ikke nødvendigvis øverst på dagsordenen. Det er ikke det samme som at sige, at det slet ikke er på dagsordenen. Det fleksible arbejde er netop kendetegnet ved, at de ansatte anses som en væsentlig ressource, og hele tankegodset bag HRM er, som det er fremgået, at de ansatte skal motiveres og engageres gennem gode, privilegerede arbejdsvilkår.

Det er således sandsynligt, at det fleksible arbejde på mange måder tilgodeser de ansattes arbejdsmiljø, men det er ikke givet, og forbindelsen kan kun etableres gennem konkrete, empiriske analyser.

Besvarelsen af afhandlingens spørgsmål: "Er det fleksible arbejde et udviklende arbejde?" kommer da til at gå rundt om spørgsmålet om arbejdets psykiske sundhed. Et fleksibelt arbejde, der er psykisk sundt, og af de ansatte anses for at være tilfredsstillende, må karakteriseres som et udviklende arbejde.³⁾

Figur 10.1.
Det fleksible, det udviklende og det sunde arbejde.



3) Man kan med god ret hævde, at den fysiske sundhed også er et vigtigt element for at kunne betegne det fleksible arbejde som "sundt". Der fokuseres her på det psykiske arbejdsmiljø, fordi det med udgangspunkt i Karaseks model er et relevant aspekt at fokusere på, og et aspekt af det fleksible arbejde, som ikke er særlig godt belyst. Det fysiske arbejdsmiljø vil ikke blive tematiseret selvstændigt – ikke fordi det ikke er relevant, men mest af alt på grund af behovet for afgrænsning.

Figur 10.1. illustrerer de her beskrevne begrebers indbyrdes relationer. *Det fleksible arbejde* er udledt af de nye produktionskoncepter, mens *det udviklende arbejde* er opstået som følge af en kobling mellem de nye produktionskoncepter, socioteknikken, arbejdsmiljøforskningens fokus på det sunde arbejde, samt en ambition om at inddrage det fysiske miljø og samfundsmæssig mening.

De to spørgsmålstejn angiver temaet for de videre analyser af arbejdets udvikling, hvor det overordnede spørgsmål søges besvaret: "Er det fleksible arbejde et psykisk sundt arbejde – og er der dermed en forbindelse mellem det fleksible arbejde og det udviklende arbejde?"

10.4. Anden forskning i det fleksible arbejdes udbredelse og konsekvenser

I det følgende gennemgås udvalgte studier af dels udbredelsen af nye organisationsformer i arbejdslivet, dels konsekvenserne for arbejdets organisering. Det er hovedsagelig nyere videnskabelige studier baseret på kvantitative eller kvalitative lønmodtagerdata og reviews, der fokuserer på konsekvenser af nye organisationsformer for lønmodtagernes arbejdsvilkår.

Der er kun få studier, der beskæftiger sig med *udbredelsen* af "det fleksible arbejde", mens der er en hel del flere undersøgelser, der på forskellig vis belyser de arbejdsorganisatoriske effekter af implementeringen af nye produktionskoncepter på enkelte eller mindre grupper af virksomheder.

Først præsenteres nogle undersøgelser af nye arbejdsorganisationsformers udbredelse. Derefter redegøres for en række undersøgelser, der belyser konsekvenserne af trimmet produktion for de ansattes arbejdsvilkår. Og endelig præsenteres nogle studier af konsekvenserne af gruppeorganiserede arbejdsprocesser.

10.4.1. Udbredelsen af nye arbejdsorganisationsformer

Harley (1999)

Harley (1999) belyser udbredelsen af nye arbejdsorganisationsformer i australske virksomheder. Den er blandt andet interessant på grund af undersøgelsesdesignet, som er en kombineret lønmodtager-virksomhedssurvey, omfattende ca. 20.000 lønmodtagere på ca. 2000 virksomheder.

Harley undersøger udbredelsen af dét, han kalder *tesen om "empowerment"*⁴⁾, dvs. den udbredte forestilling om at arbejdet er kendetegnet ved delegering af ansvar fra ledelse til ansatte, ikke-hierarkisk arbejdsorganisation samt et højt informationsniveau på tværs af organisationen (Harley, 1999, p. 43). En definition der i det store og hele svarer til afhandlingens definition af det fleksible arbejde.

Harley opstiller en række indikatorer for empowerment, og på baggrund af virksomhedssurveyen dannes variable, der angiver, om en arbejdsplads er karakteriseret ved empowerment eller ej. Derefter analyseres hvor mange lønmodtagere, der er ansat på arbejdspladser, der er defineret som "empowered".

Designet muliggør således en analyse af, for det første hvor mange lønmodtagere, der er ansat på virksomheder, der i egen selvforståelse er kendetegnet ved nye arbejdsorganisationsformer. Dernæst kan det analyseres, i hvilket omfang de lønmodtagere, der er ansat på de højtudviklede arbejdspladser, har andre arbejdsvilkår, end de lønmodtagere der er ansat på mere traditionelle virksomheder.

Analysen dokumenterer, at en ganske stor del af lønmodtagerne er ansat på virksomheder, der på forskellige dimensioner er karakteriseret ved empowerment. Mellem 40 og 50 pct. af lønmodtagerne er ansat på arbejdspladser med forskellige former for gruppeorganiserede arbejdsprocesser, næsten 90 pct. af alle lønmodtagere er ansat på virksomheder, der har et højt informationsniveau. Harley konkluderer på den baggrund, at "*empowerment is real*" (Harley, 1999, p. 49), men fortsat næppe normen i australske virksomheder.

Det interessante er da, hvordan lønmodtagerne på disse empowerment-arbejdspladser opfatter deres arbejdsforhold. Harley fokuserer på graden af autonomi og nedbrydningen af hierarkier.

Det viser sig, at ansatte på "empowerment"-arbejdspladser *ikke* har mere autonomi i arbejdet, end lønmodtagere på almindelige og traditionelle arbejdspladser. Også på empowerment-arbejdspladser finder man en helt traditionel fordeling af autonomi, hvor

4) Nogle vil sige, at empowerment betyder "jobberigelse", andre at det mere svarer til "det udviklende arbejde". Jeg undlader at oversætte udtrykket!

ledere og højtuddannede har en høj grad af autonomi og underordnede og lavtuddannede har en lav grad af autonomi.

Konklusionen er altså, at der nok er nogle virksomheder, der er karakteriseret ved "empowerment", men at de ikke giver de ansatte større autonomi og indflydelse i arbejdet end de traditionelle arbejdspladser.

Thaulow (1994)

Thaulow (1994) er den hidtil eneste danske undersøgelse af udbredelsen af nye former for arbejdsorganisation baseret på kvantitative lønmodtagerdata.

Thaulows analyse er baseret på den samme lønmodtagerundersøgelse fra 1990, som indgår i denne afhandlings datasæt. Thaulow tager udgangspunkt i en operationalisering af begrebet "det udviklende arbejde", som han definerer ved dimensionerne: Kontrol og indflydelse over eget arbejde, muligheder for kvalificering gennem arbejdet samt social støtte i arbejdet.

Ud fra denne definition er der i 1990 23 pct. af lønmodtagerne, der har "det udviklende arbejde" (Thaulow, 1994). Videre analyserer Thaulow lokaliseringen af det udviklende arbejde: Hvem har det? Hvad karakteriserer deres arbejde? Og hvad karakteriserer de virksomheder, de arbejder på? Disse analyser viser blandt andet, at andelen af lønmodtagere med udviklende arbejde er stigende med uddannelsesniveau og placering i stillingshierarkiet, men at der ikke er nogen korrelation mellem det udviklende arbejde og hhv. køn og alder.

Videre viser analyserne, at anvendelse af datateknologi er positivt korreleret med det udviklende arbejde, og at det udviklende arbejde er forbundet med lang ugentlig arbejdstid.

Der er branchemæssige forskelle på udbredelsen af det udviklende arbejde, men disse kan for en stor dels vedkommende forklares med branchemæssige forskelle i stillingsstruktur og arbejdsprocesser.

Thaulow belyser også sammenhængen mellem det udviklende arbejde og de ansattes psykiske og fysiske arbejdsmiljø. Analyserne viser, at det udviklende arbejde er "godt for helbredet". De psykiske og psykosomatiske gener er væsentligt færre for dem, der har

et udviklende arbejde, og sandsynligheden for at have et godt fysisk arbejdsmiljø er væsentligt højere for dem, der har et udviklende arbejde, end for dem der ikke har.

10.4.2. Konsekvenser af nye organisationsformer

Trimmet produktion

Som nævnt er der en hel del mere litteratur, der beskæftiger sig med konsekvenser for arbejdet af de nye organisationsformer. Blandt disse er der en række studier, der fokuserer på, hvilke konsekvenser trimmet produktion har for de ansatte. Får de ansatte et bedre arbejdsliv og et mere udviklende arbejde i trimmede virksomheder, sådan som Womack et al. (1991) påstår det?

Forza (1996)

Forzas studie består af en sammenligning mellem virksomheder, som er "kendte for at være" trimmede, og virksomheder der ikke er. I alt indgår 43 virksomheder inden for elektronik-, bil- og maskinindustri med mere end 100 ansatte. På hver virksomhed har 26 respondenter – både ledere på forskellige niveauer og ansatte – fået en række forskellige spørgeskemaer. Indledningsvis blev forskellige typiske trimmede produktionsvariabler testet på alle virksomhederne for at sikre, at de trimmede virksomheder nu også var det. På alle væsentlige dimensioner viste der sig at være forskel på trimmede hhv. ikke trimmede virksomheder.

Forza's analyse peger i retning af, at trimmede virksomheder i højere grad end traditionelle virksomheder involverer de ansatte i kvalitets- og produktudvikling og bruger gruppeorganisering til problemløsning. Men Forza finder ingen forskelle på traditionelle og trimmede virksomheder, hvad angår en større integration mellem forskellige faggrupper og delegering af ansvar og autonomi. (Forza, 1996)⁵.

En række andre studier er mere radikale i deres konklusioner omkring konsekvenserne af trimmet produktion.

Lewchuk & Robertson (1997) sammenligner også trimmede og ikke-trimmede virksomheder. Data udgøres af en spørgeskemaundersøgelse blandt 2.424 ansatte på fire store bilfabrikker i Canada, som repræsenterer forskellige grader af trimmet produktion. Ana-

5) Faktisk fremgår det ikke af artiklen, i hvilket land undersøgelsen er gennemført! Forfatterens navn og ansættelsessted, samt en del af litteraturhenvisningerne antyder en italiensk forbindelse!

lysen fokuserer på, hvorvidt nye former for arbejdsorganisation øger den enkelte ansattes autonomi og kontrol over arbejdet i en grad, så det giver en øget arbejdslivskvalitet. Lewchuk & Robertsons hovedkonklusion er, at jo mere trimmet produktionen er, jo mindre autonomi og jobudvikling og jo stærkere overvågning.

Babson (1993) analyserer arbejdsvilkårene for de ansatte på en Mazda fabrik i Michigan, – en virksomhed, der er “erklæret trimmet”. 2.380 ud af 2.800 ansatte deltog i spørgeskemaundersøgelsen. Babson konkluderer, at trimmet produktion er lige så farlig for helbredet som “almindelig masseproduktion”, samt at gruppeorganiserede arbejdsprocesser ikke i sig selv sikrer øget autonomi for den enkelte ansatte.

Skorstad (1994) og Berggren (1993) baserer sig begge på andre studier af trimmet produktion, og når begge frem til, at i trimmede virksomheder er arbejdet stærkt intensiveret med tydelige stressproblemer for de ansatte til følge, og at de ansatte har begrænset autonomi. Berggren noterer videre, at trimmet produktion nok satser på at reducere alle buffere og al “slack”, men at de til gengæld bruger de ansattes arbejdstid som en væsentlig buffer.

Blandt disse bidrag er der således udbredt enighed om, at trimmet produktion ikke fører til øget autonomi og sundere arbejdsvilkår, sådan som fortalene for det trimmede produktionskoncept ellers hævder det.

Gruppeorganisering

Lantz & Sconfienza (1994) gennemgår ikke mindre end 46 svenske casestudier af gruppeorganiserede arbejdsprocesser og effekterne heraf. Deres gennemgang viser, for det første at casestudierne har fokuseret på meget forskellige aspekter, for det andet at deres resultater langt fra er overensstemmende.

Nogle studier viser, at gruppeorganisering fører til øget effektivitet og produktivitet, mens nogle studier viser det modsatte.

Når det gælder spørgsmålet om, hvorvidt gruppeorganisering fører til mere varieret og meningsfuldt arbejde, er resultaterne heller ikke helt samstemmende. De fleste studier peger i retning af, at gruppeorganisering ofte fører til mere varieret arbejde, men at det helt afhænger af produktionscyklus. I en meget kort produktionscyklus vil der ikke være særlig mange muligheder for at

variere arbejdet, uanset hvilken organisationsform der vælges. Videre er der blandt studierne enighed om, at selvom de fleste ansatte oplever en større meningsfuldhed i arbejdet ved gruppeorganisering, kan dette ikke opveje det meningsløse ved monotont og ensidigt gentaget arbejde.

Når det gælder de arbejdsmiljømæssige konsekvenser, er der ingen tegn på, at arbejdet i grupper giver mindre fysisk eller psykisk arbejdsbelastning end traditionel organisering. Stort set alle studier peger på, at gruppeorganisering giver større jobtilfredsstillelse for den enkelte. En tilfredshed, som skyldes de sociale relationer i gruppen snarere end selve arbejdsorganiseringen.

Olsen (1993) og Olsen & Nygaard (1993) analyserer effekterne af selvstyrende grupper på en dansk virksomhed.

Deres analyser finder også, at de ansatte oplever større jobtilfredshed, men at de selvstyrende grupper ikke nødvendigvis løser problemet med ensformigt og nedslidende arbejde.

En interessant pointe er, at nogle af de ansatte oplevede, at gruppeorganiseringen indskrænkede deres frihed, fordi gruppen var med til at bestemme over den enkeltes arbejde. Der var således ansatte, der forlod den selvstyrende gruppe og vendte tilbage til en traditionel organisering af denne grund. Samtidig angav de, at deres ønsker til et godt arbejde var at kunne arbejde selvstændigt, have indflydelse og et godt samarbejde med kolleger. Altså nogle vilkår de ikke fandt opfyldt i den selvstyrende gruppe.

Endelig viser casestudierne, at rammebetingelserne, dvs. betingelserne for produktionsplanlægning, ledelsesforhold mv., er afgørende for, i hvilken udstrækning gruppeorganiseringen fungerer. Det giver store problemer at indføre selvstyrende grupper i en i øvrigt helt traditionelt organiseret virksomhed, idet resten af virksomheden ikke er gearret til at samarbejde med en selvstyrende gruppe.

Al i alt peger studierne i retning af, at gruppeorganiserede arbejdsprocesser ikke nødvendigvis er ensbetydende med, at den enkeltes arbejde ændrer sig. De ansatte oplever en større jobtilfredshed, hvilket i sig selv kan være udmærket. Men gruppeorganisering giver ikke nødvendigvis mere varieret arbejde eller for den sags skyld større autonomi for den enkelte.

Det er videre bemærkelsesværdigt, at langt de fleste casestudier beskæftiger sig med produktionsarbejdere i industrien, og at i det omfang, der foretages sammenligninger til "traditionel" organisering, er der ofte tale om *rigtig* traditionel samlebåndsorganisering. Der foreligger således fortsat kun begrænset viden om, hvordan gruppeorganisering fungerer for andre former for arbejde, fx inden for servicesektoren eller for mellem- og højtuddannede grupper etc.

10.4.3. Opsamling: Anden forskning i det fleksible arbejde

To væsentlige konklusioner kan drages af den hidtidige forskning i nye arbejdsorganiseringer.

For det første synes der ikke at være nogen overensstemmelse mellem ledelsesform og arbejdsorganisation. Fleksible ledelsesformer fører tilsyneladende ikke til fleksibelt arbejde – i nogle tilfælde endog tværtimod. Det forekommer som lidt af et paradoks, at ledelsesformer, der sigter mod at delegeres ansvaret, tilsyneladende ikke fører til, at de ansatte får mere autonomi. Man kan undre sig over, hvor det delegerede ansvar så bliver af. Er det, fordi der ikke er tale om en reel delegering af ansvar og prioritering af de ansattes ressourcer? Eller er der tale om, at dét ansvar, der delegeres, ikke ændrer fundamentalt på den måde arbejdsdagen forløber på?

For det andet, og i forlængelse heraf, er en gennemgående pointe i både de kvantitative og kvalitative studier, *at reorganiseringer af arbejdet i retning af det fleksible arbejde kun i begrænset omfang, om overhovedet, ændrer ved de ansattes arbejdsforhold*. Gruppeorganiseret arbejde bidrager til øget jobtilfredshed, men synes ikke at ændre fundamentalt ved arbejdets organisering. Især ikke, når det gælder arbejde nederst i stillingshierarkiet, der i udgangspunktet er ensidigt og monotont.

10.5. Opsummering

I dette kapitel er de arbejdsorganisatoriske konsekvenser af de nye produktionskoncepter blevet indkredset: Hvordan må man forvente, at arbejdet ser ud, givet at de nye produktionskoncepter udbredes?

Det fleksible arbejde er den type arbejde, der må forventes at være konsekvensen af alliancen mellem de nye produktionskoncepter og Human Resource Management, som repræsenterer de nyere ledelsesteorier.

Det fleksible arbejde er kendetegnet ved:

- Brede job med mange forskellige arbejdsopgaver
- Ansvar for tilrettelæggelse af arbejdet er uddelegeret til dem der udfører det
- Der stilles krav om, at de ansatte løbende udvikler sig fagligt

Der er tre vigtige analytiske distinktioner mellem det fleksible arbejde og *det udviklende arbejde*:

Det fleksible arbejde er et arbejdsgiverinitieret koncept, mens det udviklende arbejde tager udgangspunkt i de ansattes interesser og behov.

Det udviklende arbejde omfatter visioner omkring arbejdets samfundsmæssige mening og miljørigtig produktion, mens det fleksible arbejde udelukkende beskæftiger sig med arbejdsforholdene på arbejdspladsen.

Det udviklende arbejde er pr. definition et fysisk og psykisk sundt arbejde. Det er det fleksible arbejde måske også, men eftersom udgangspunktet først og fremmest er at styrke produktiviteten og virksomhedens konkurrenceevne, kan det ikke tages for givet, at det fleksible arbejde også er et sundt arbejde for den enkelte medarbejder.

Selvom der er disse principielle forskelle på det fleksible og det udviklende arbejde, er det dog rimeligt at have en forventning om, at i det omfang det fleksible arbejde er psykisk sundt og tilfredsstillende for de ansatte, da vil det også være et udviklende arbejde.



Et kønsperspektiv på det fleksible arbejde

Det er karakteristisk, at i de nye produktionskoncepter forudsættes lønmodtagere at være en forholdsvis ensartet gruppe. I det omfang der diskuteres forskelle, er det som oftest forskelle i uddannelsesniveau og placering i stillingshierarkiet, dvs. forskelle der udspringer af arbejdsdelingen mellem håndens og åndens arbejde. Kønsarbejdsdelingen er helt udgrænset af analyserne, måske fordi det hovedsagelig er typisk mandearbejde, der analyseres.

Piore & Sabel taler om industrielle distrikter bestående af mindre håndværks- og industrivirksomheder og om en tilbagevenden til de gode gamle håndværkerdyder. Womack et al. udvikler "trimmet produktion" med udgangspunkt i japansk bilindustri.

Også det udviklende arbejde har sine rødder i typiske mandefag: Socioteknikken er udviklet blandt minearbejdere og i bilindustrien, det udviklende arbejde som vision er udviklet i en traditionel fagforeningssammenhæng, hvor især Metal har været en drivende kraft. De nye produktionskoncepter er stort set alle udviklet med udgangspunkt i mandedominerede industrier.

Det er altså den mandlige industriarbejder, der er prototypen, og det er dette mandlige industriarbejde, der skal udvikles og gøres mere fleksibelt. Som Korremann påpeger, betyder det, at mange udviklingsværktøjer designes til typiske mandejob (Korremann, 1997).

Samtidig er det imidlertid veldokumenteret, at mænd og kvinder har meget forskellige vilkår og muligheder på arbejdsmarkedet. Kvinder får mindre i løn end mænd. I Danmark er løngabet omkring 20 pct., i Sverige og Finland er løngabet noget mindre, og i USA og England noget større (Højgaard, 1996). Kvinder har færre karrieremuligheder end mænd, idet kvinder oftere end mænd er ansat i dead end jobs uden muligheder for advancementer eller udfordringer (Bielby & Baron, 1986; Csonka, 1995). Det forekommer da sandsynligt, at det fleksible arbejde også vil tage sig forskelligt ud for hhv. kvinder og mænd.

I dette kapitel diskuteres det fleksible arbejde i et kønsperspektiv. Med udgangspunkt i en redegørelse for forskellige teoretiske tilgange til kønsuligheder på arbejdsmarkedet diskuteres, på hvilken måde kønnet kan forventes at spille en rolle for kvinders hhv. mænds adgang til og oplevelser af det fleksible arbejde.

11.1. Teoretiske perspektiver på kønsuligheder

Der er forskellige, til en vis grad konkurrerende, teorier om *årsager* til kønsuligheder på arbejdsmarkedet. Man kan skelne mellem økonomiske tilgange, der især fokuserer på udbudssiden, når kønsuligheder skal forklares, og sociologiske tilgange der især fokuserer på efterspørgselssiden.¹⁾ Det er imidlertid ikke en helt entydig skelnen, idet økonomerne også inddrager arbejdsgivernes adfærd i deres forklaringsmodeller, ligesom sociologerne også inddrager mænds og kvinders adfærd. Forskellene angår snarere vægtingen af hhv. udbuds- og efterspørgselssiden i årsagsforklaringerne.

En anden skillelinje angår analyseniveauet. De økonomiske teorier tager hovedsagelig udgangspunkt i mikroniveauet, dvs. i individets adfærd, mens sociologerne i højere grad inddrager samfundsmæssige institutioner, magtforhold og sociale og kulturelle normer i deres forklaringer på kønsulighederne.

11.1.1. Økonomiske forklaringsmodeller

En af de økonomiske forklaringsmodeller, Human Capital-tilgangen, fokuserer på forskelle i mænd og kvinders investeringer i uddannelse og opkvalificering, når kønsuligheder på arbejdsmarkedet skal forklares. Der tages udgangspunkt i, at mænd og kvinder har forskellige præferencer og evner, og at deres adfærd afspejler deres forsøg på at opnå maksimal nytte af deres evner. Især fremhæves forskelle i produktivitet i hjemmet og lønforskelle på arbejdsmarkedet som forklaringer på kønssegregeringen. Eftersom kvinder er mest produktive i hjemmet, og manden opnår den højeste aflønning på arbejdsmarkedet, er det mest hensigtsmæssigt at kvinder påtager sig hovedansvaret for hjem og børn, mens mand-

1) Det er ikke helt korrekt at kalde det "sociologiske" tilgange, idet der i realiteten er tale om en række forskellige fagdiscipliner: Antropologiske, kultursociologiske, socialpsykologiske etc. Det er imidlertid ofte sådan inden for arbejdsmarkedsforskningen, at alle "ikke-økonomiske" tilgange automatisk bliver kaldt "sociologiske".

en fungerer som hovedforsørger. Disse prioriteringer afspejles i kvinders hhv. mænds investeringer i human kapital. Eftersom kvinderne påtager sig hovedansvaret for hus og hjem, vil kvinders investering i human kapital (uddannelse, opkvalificering etc.) være lavere end mændenes, som jo er forsørgere, og derfor skal sikre deres arbejdsmarkedstilknytning gennem høje investeringer i human kapital (Jacobs, 1995; Jonung, 1997; Højgaard, 1996).

Andre økonomiske forklaringsmodeller finder, at der sker en egentlig diskrimination på arbejdsmarkedet, det vil sige, at kvinder får mindre i løn, får dårligere arbejde osv., alene fordi de er kvinder og ikke på grund af deres (manglende) evner og kvalifikationer.

Segmenteringsteoriene ser arbejdsmarkedet som opdelt i to sektorer (det duale arbejdsmarked): En primær sektor hvor de store, førende virksomheder med kapitalintensiv produktion befinder sig, og hvor kerne-arbejdskraften (A-arbejdskraften) er kendetegnet ved at være veluddannet, stabil og vellønnet. Den sekundære sektor er kendetegnet ved små, ustabile virksomheder med arbejdskraftintensiv produktion, og en periferi-arbejdskraft (B-arbejdskraften) med dårlige løn- og arbejdsvilkår og ustabile ansættelsesforhold. Kvinder er primært beskæftiget som B-arbejdskraft. Diskriminationen sker da ved, at arbejdere i den primære sektor forsøger at holde B-arbejdskraften ude fra de primære arbejdsmarkeder. Konkret kanaliseres diskriminationen gennem arbejdsgiverne, som frasiger sig den (billigere) kvindelige B-arbejdskraft for at undgå ballade med den mandlige A-arbejdskraft.

En mere radikal udgave af segmenteringsteorien ser arbejdsmarkedet som opdelt, ikke kun i en primær og en sekundær sektor, men i en række andre delarbejdsmarkeder, genereret af race og køn. Disse opdelinger er et resultat af et samspil mellem strukturelle træk ved kapitalismen og arbejdsgivernes bevidste forsøg på at splitte arbejderklassen og underminere dens modstand (Edwards, Reich & Gordon, 1975).

En anden type økonomisk diskriminationsteori fokuserer på arbejdsgivernes *statistiske diskrimination* som årsag til kønssegregeringen. Arbejdsgiverne har ikke mulighed for at skaffe sig fuld information om alle arbejdssøgendes kvalifikationer og erhvervs-erfaring, så i stedet anvendes forskellige indikatorer som informationskilde om arbejdssøgendes produktivitet. Statistisk diskrimi-

nation indebærer, at ansøgere ikke vurderes ud fra den enkeltes konkrete erfaringer og kvalifikationer, men ud fra arbejdsgivernes forestillinger om produktiviteten hos den gruppe, personen tilhører. Køn anses da af arbejdsgiverne for at være en væsentlig kilde til information om en given ansøgers produktivitet (Pedersen, 1986).

11.1.2. Kritik af de økonomiske forklaringsmodeller

Især human kapital teorien lægger hovedvægten på kvinders og mænds adfærd, som afgørende for kønsulighederne. Det forventes, at kvinder og mænd er nyttemaksimerende i den forstand, at de søger det størst mulige økonomiske udbytte af deres investeringer og evner. Det antages, at kvinder har særlige evner for omsorg og husholdning, og at disse evner betyder, at de ikke prioriterer deres deltagelse på arbejdsmarkedet lige så højt, som mændene gør.

Man kan komme med mange indvendinger mod denne noget simple opfattelse af kvinders og mænds adfærd og motiver. De væsentligste i denne sammenhæng er nok følgende to:

De udbudsorienterede tilgange kan ikke forklare, hvorfor fx højtuddannede kvinder (som altså har investeret i human kapital) og kvinder uden børn, alligevel har lavere løn, færre udviklingsmuligheder og dårligere arbejdsvilkår end mænd. Dertil kommer, at kvinders hovedansvar for hjem og børn i nogen udstrækning kan forklare, at deres arbejdsudbud i perioder er mere begrænset end mænds. Men for det første er der over et livsforløb ikke længere nogen nævneværdig forskel i mænds og kvinders arbejdsudbud, ligesom kvinders uddannelsesniveau efterhånden er på samme niveau som mænds (Regeringen, 1999). For det andet foreligger der ingen dokumentation for, at kvinder, *når de arbejder*, er mindre produktive eller mindre engagerede end mænd. Derimod er der en række undersøgelser, der dokumenterer, at kvinders engagement i arbejdet og deres ønsker om et godt og udviklende arbejde ikke afviger nævneværdigt fra mændenes (Marsden et al., 1993; Korremann, 1997). Kønsulighederne kan med andre ord ikke forklares ved, at kvinder foretrækker lavere løn, dårligere arbejdsforhold og færre udviklingsmuligheder.

En tilgang som human kapital teorien er desuden temmelig unuanceret, når det gælder forståelse af præferencer, og ser helt bort fra, hvordan kvinders og mænds forskellige præferencer dannes.

Der er tale om en tilgang, der hovedsagelig indfanger effekterne af kønsforskellene, snarere end årsagerne hertil.

Den statistiske diskriminationsteori og segmenteringsteorien lægger i højere grad vægt på efterspørgselssiden i deres forklaringer på kønsulighederne, det vil sige på arbejdsgivernes adfærd. Især de radikale segmenteringsteorier inddrager desuden samfundsmæssige institutioner og magt i forklaringen på køns- (og race-) diskrimination. Der er således en del fælles teoretisk gods mellem disse tilgange, og de sociologiske og mere efterspørgselsorienterede teorier.

11.1.3. Sociologiske forklaringsmodeller

De sociologiske tilgange ser arbejdsmarkedet og segmenteringen af arbejdsmarkedet som betinget af et komplekst samspil mellem sociale, kulturelle og politiske processer, hvor der sker en gensidig vekselvirkning mellem kønssocialisering af individer, diskriminatorisk adfærd fra arbejdsgiverside og institutionel praksis, der (gen)skaber kønsulighederne (Højgaard, 1996).

Endvidere er de sociologiske tilgange kendetegnet ved at anlægge et magtperspektiv på kønsforskelle, om end der kan være forskellige opfattelser af, hvor magten har sit udspring.

Nogle marxistisk inspirerede tilgange lægger vægten på kapitalens subsumtionstvang som den underliggende proces, der skaber kønsulighed. Bravermann anvendte begrebet *feminisering* til at beskrive den proces, hvorved mandejob blev til kvindejob. Feminiseringsprocessen ses som knyttet til bestemte arbejdsprocessers dequalificering. Når nogle jobfunktioner, ofte på grund af den teknologiske udvikling, er tømt for indhold og udviklingsmuligheder, overtages de af kvinderne (jf. Walby, 1989).

Patriarkatsteoriene kombinerer en marxistisk klasseanalytisk tilgang med en radikal feministisk tilgang, som ser mænds dominans over kvinder som den væsentligste samfundsmæssige magtrelation. Ifølge patriarkatsteoriene er det ikke kun arbejdsgivere, der udøver diskrimination, men tillige de mandlige arbejdere og de mandlige fagforeninger, som kæmper for at begrænse kvinders indflydelse på arbejdsmarkedet. Patriarkatsteoriene inddrager videre kønsarbejdsdelingen og indstiftelsen af "det politiske moderskab" som væsentlige for kønsulighederne på arbejdsmarkedet. Arbejdsgiverne anser kvinder for at være en ringere arbejdskraft

alene på grund af deres “potentiale for moderskab” (Borchorst, 1984).

En række nyere sociologiske teorier har koncentreret sig om årsager til og konsekvenser af *kønssegregeringen* på arbejdsmarkedet. Kønssegregeringen betegner en systematisk koncentration af kvinder hhv. mænd i forskellige sektorer, erhverv, fag og jobfunktioner. Der skelnes mellem den horisontale kønssegregering, som betyder, at kvinder og mænd arbejder i forskellige sektorer, brancher og faglige områder, og den vertikale kønssegregering, der betyder, at kvinder systematisk befinder sig i den laveste ende af stillingshierarkiet (Dahlerup, 1989).²⁾

Den vertikale og den horisontale kønssegregering kan i praksis ikke helt adskilles, de spiller sammen og producerer en glidende kønsopdeling: Kvinder og mænd med samme uddannelsesbaggrund og samme udgangspunkt på arbejdsmarkedet fordeler sig alligevel efter noget tid ud i segregerede fag og jobfunktioner, samtidig med at mændene “glider op” ad karrierestigen (Dahlerup, 1989). Kold formulerer det sådan, at den horisontale arbejdsdeling har en vertikal dimension: Ikke alene befinder mænd sig højere oppe i stillingshierarkiet end kvinder, men mænds arbejde har generelt højere status – og er højere lønnet – end kvindearbejde – selv når der er tale om arbejde på samme hierarkiske niveau (Kold, 1997).

Det diskuteres til stadighed, hvilke årsager der er til kønssegregeringen, og hvilke mekanismer der reproducerer den.

Tidligere blev der sat fokus på kønsarbejdsdelingen i hjemmet som årsag til kønssegregeringen på arbejdsmarkedet. Kvinders hovedansvar i hjemmet betyder, at de fungerer som erstatningsarbejdskraft for mændene og i øvrigt er henvist til perspektivløse job.

Nyere analyser fokuserer mere på de processer og mekanismer på arbejdsmarkedet og på arbejdspladserne, der er med til at skabe og opretholde både den horisontale og vertikale kønssegregering.

2) Sådan skelnes der typisk i den danske litteratur, mens den amerikanske eksempelvis reserverer begrebet “sex segregation” til at dække over den horisontale arbejdsdeling, mens den vertikale kønssegregering diskuteres under overskriften “gender and authority” (Jacobs, 1995).

Nogle teorier lægger således vægt på de institutionelle og strukturelle faktorer betydning for kønssegregeringen. Her fremhæves love, kulturer, sociale normer, vaner og traditioner som dét, der former mænds og kvinders valg og muligheder og både arbejdsgiveres og arbejdstageres ditto (Jonung, 1997). De institutionelle teorier har meget til fælles med de efterspørgselsorienterede teorier, idet begge tilgange lægger stor vægt på arbejdsgiveres adfærd og organisatoriske strukturer og kulturer som de institutioner, der er afgørende for systematiske kønsuligheder.

Med de sociologisk orienterede tilgange fås en mere nuanceret, men også mere kompleks, forståelse af kønsuligheders udspring og reproduktion. Kønssegregering, løngab mellem mænd og kvinder og andre kønsuligheder reproduceres gennem et kompliceret samspil mellem aktører, institutioner, love, sociale og kulturelle normer og traditioner. Mænd og kvinder socialiseres til at prioritere forskellige værdier og tillægges forskellige evner og kvalifikationer, som afspejler sig i deres adfærd. Arbejdsgivere forventer en bestemt adfærd af mænd hhv. kvinder og indretter rekruttering, forfremmelser, opgavefordeling og jobdesign i overensstemmelse med disse forventninger. De arbejdssøgende mænd og kvinder vil indrette deres adfærd til arbejdsgivernes forventninger osv.

De her skitserede forskellige teoretiske tilgange har tematiseret nogle væsentlige faktorer, der bør inddrages i analyser af arbejdets udvikling, nemlig *kønsarbejdsdelingen og kønssegregeringen*. I det følgende opsummeres nogle relevante bidrag, der på forskellig vis belyser hhv. kønssegregeringen på arbejdsmarkedet og betydningen af kønsarbejdsdelingen i hjemmet, og der udledes nogle hypoteser til empirisk belysning.

11.2. Forskning i kønssegregering, kønsarbejdsdeling og kønsuligheder

11.2.1. Kønssegregeringen på arbejdspladsen

Det danske arbejdsmarked er karakteriseret ved en stærk kønsopdeling.

En analyse fra midtfirserne viser, at 83 pct. af alle fag er kønssegregerede (Mærkedahl, 1989).³⁾ Der er ikke lavet nogle nyere un-

3) Opgørelsen er fremkommet ved, at hvis der er mere end 60 pct. af det samme køn repræsenteret i et fag, er det defineret som et kønssegregeret fag.

dersøgelser på aggregeret niveau af kønssegregeringen i Danmark. Men på baggrund af lønmodtagerundersøgelsen fra 1995 har jeg set på kønsfordelingen i en række brancher. En grov optælling viser således, at ud af 2.23 brancher er 76 pct. kønssegregerede.⁴⁾ Der er således grund til at tro, at den horisontale kønssegregering på det danske arbejdsmarked fortsat er høj.

Kønssegregeringen på det danske arbejdsmarked er tilsyneladende en af de højeste i verden. Jacobs (1995) har gennemført en komparativ analyse af kønssegregeringen i 56 lande i perioden 1960-1980. Han anvender et segregeringsindeks, som udtrykker, hvor stor en del af kvinderne der skulle skifte erhverv, hvis fordelingen af køn på forskellige erhverv skulle være ligelig. Analysen omfatter lande i Afrika, Nord- og Sydamerika, Asien og Europa og viser altså, at kønssegregeringen i Danmark er blandt de højeste – i 1980 eksempelvis kun overgået af Kuwait! Kønssegregeringen i Danmark er tillige øget i perioden 1960-1980, ifølge Jacobs analyse.

Det danske arbejdsmarked er tillige stærkt vertikalt segregeret. Jo højere op i stillingshierarkiet man bevæger sig, jo mindre bliver kvindeandelen. Andelen af kvindelige topledere på det private arbejdsmarked var 3 pct. i 1983 og 5 pct. i 1992. På det offentlige arbejdsmarked er andelen af kvindelige topledere lidt højere, nemlig mellem 8 og 10 pct. (Ligestillingsrådet, 1998). Historiske analyser viser videre, at kønsmærkningen af bestemte jobfunktioner ofte udspringer af en fagpolitisk og ideologisk kamp, hvor kvinderne langt hen ad vejen har måttet tage det arbejde, som mændene ikke ville have (Kold, 1997).

Kønssegregeringen er tæt forbundet med forestillinger om de to køns styrker og svagheder.

Arbejdsgivere har således meget faste forestillinger om mænds hhv. kvinders kvalifikationer og egenskaber. Kvinder tillægges egenskaber som fingerfærdighed, tålmodighed, social forståelse, grundighed, hurtighed i monotont arbejde etc., mens mænd tillægges egenskaber som fysisk styrke, teknisk snilde, selvstændig-

4) Jeg har blot talt andelen af mandlige hhv. kvindelige ansatte inden for de forskellige brancher. Er andelen over 60 pct. af det ene eller det andet køn, er branchen regnet som kønssegregeret. Er der mellem 40 og 60 pct. kvinder hhv. mænd i branchen, er den regnet som kønsblandet.

hed, fleksibilitet overblik, handlekraft mv. (Dahlerup, 1988; Mærkedahl, 1989; Højgaard, 1996).

Nogle undersøgelser viser, hvordan arbejdsgiveres forestillinger om mænds og kvinders evner og præferencer spiller en væsentlig rolle i *rekrutteringen*.

I forbindelse med rekruttering giver arbejdsgivere udtryk for stærke forestillinger om mænds og kvinders produktivitet. Kvinder med børn anses for at være ustabil og ufleksibel arbejdskraft på grund af barselsorlov, sygedage, institutionernes åbningstider mv., mens mænd som familieforsørgere anses for at være en stabil og fleksibel arbejdskraft. Kvinder frasorteres da alene på grund af disse "statistiske" forventninger, og ikke på grund af den konkrete ansøgers aktuelle kvalifikationer og meriter (Csonka, 1995; Scheuer, 1998).

Når det gælder *job design*, spiller arbejdsgivernes forventninger til mænds og kvinders adfærd tillige en væsentlig rolle.

Et amerikansk studie af kønssegregeringens udvikling på de interne arbejdsmarkeder i efterkrigstiden viser, at lige efter krigen var det en bevidst strategi i mange af de store virksomheder at skabe karrierestiger udelukkende for mænd, mens kvinderne blev kanaliseret over i de såkaldte dead end jobs. Kvinderne var blevet ansat som erstatningsarbejdskraft under krigen, og nu, hvor mændene var vendt hjem fra krigen og tilbage til arbejdsmarkedet, forventede virksomhederne, at kvinderne ville arbejde mindre for at vende tilbage til deres husmoderrolle. Derfor blev de placeret i mindre betydende og let erstattelige arbejdsfunktioner uden karrieremuligheder (Bielby & Baron, 1986).

I Danmark har de interne arbejdsmarkeder ikke helt samme omfang som i USA, blandt andet fordi danske virksomheder er væsentligt mindre og ikke har muligheder for at tilbyde livslange karriereforløb i samme omfang. Men også her er det ganske typisk, at kvinder befinder sig i dead end job med monotone, simple rutinefunktioner. Arbejdsgivere forklarer kvinders placering i sådanne dead end job med, at de besidder evnen til at holde den slags monotont arbejde ud, angiveligt fordi det giver kvinderne mulighed for at bruge tankevirksomhed på organisering af de praktiske omsorgsopgaver i hjemmet. Mænd forventes derimod ikke at kunne affinde sig med den type arbejde (Csonka, 1995).

Også andre undersøgelser dokumenterer, at arbejdsgivere har sådanne stereotype opfattelser af kvinders hhv. mænds kvalifikationer og evner, og at job designes efter de kvalifikationer, kønne tillægges (Hunter & McInnes, 1992; Hunter et al., 1993).

Man kan forestille sig, at kønssegregeringen vil have indflydelse også på fordelingen af det fleksible arbejde.

Det fleksible arbejde er kendetegnet ved netop de egenskaber, der typisk tillægges den mandlige arbejdskraft: Overblik, selvstændighed, fleksibilitet engagement etc. Man kan således forestille sig, at det især vil være mænd, der får del i det fleksible arbejde. Kvinder forventes ikke at yde dét engagement og den "commitment", der kendetegner det fleksible arbejde, og vil fortsat blive allokert til mere rutineprægede, traditionelle job.

11.2.2. Kønsarbejdsdelingen i hjemmet

Som vi har set, er der meget forskellige opfattelser af betydningen af kønsarbejdsdelingen. Nogle mener, at kønsarbejdsdelingen betyder, at kvinder og mænd har forskellige præferencer i arbejdslivet, og at det er disse præferencer, der er afgørende for kønsulighederne på arbejdsmarkedet. Kvinder prioriterer familielivet, og deres engagement i uddannelse og arbejde afspejler denne prioritering. Andre mener, at kønsarbejdsdelingen først og fremmest bruges som ideologisk legitimering af en fortsat diskrimination af kvinderne på arbejdspladserne.

De seneste år er der sat fokus på tilpasningen mellem familieliv og arbejdsliv. Diskussionen har drejet sig om modsætningerne mellem en moderne to-forsørger families krav og behov og arbejdspladsens behov, det vil sige, at modsætningsforholdet her ikke tematiseres som et mellem mænd og kvinder eller kvindelige ansatte og (mandlige) arbejdsgivere, men et modsætningsforhold mellem familien som enhed og arbejdslivet.

Den traditionelle kønsarbejdsdeling betyder imidlertid, at mænd og kvinder ikke løser de samme opgaver i familien, hvorfor mænds og kvinders møde med arbejdspladsens behov antager forskellig karakter.

Holt definerer forældreskabets behov ved tre dimensioner. Forsørgelse, praktisk omsorg og følelsesmæssig omsorg. Typisk har mændene hovedansvaret for forsørgelsen, mens kvinderne har

hovedansvaret for den praktiske og følelsesmæssige omsorg (Holt, 1994).

Blandt højtuddannede par er arbejdsdelingen knapt så skarpt trukket op som blandt lavere uddannede par. De højtuddannede kvinder bruger flere timer på lønarbejde og færre timer på husarbejde end lavtuddannede kvinder, og de højtuddannede mænd deltager lidt mere i husholdningen end de lavtuddannede mænd. For alle grupper gælder imidlertid, at de tunge driftsopgaver i hjemmet, såsom tøjvask, indkøb, madlavning og rengøring fortsat er kvindernes ansvar (Bonke, 1995). Det er ligeledes fortsat hovedsagelig kvinderne, der tager barsels- og børnepasningsorlov (Christoffersen, 1998).

Mænds hovedansvar som forsørger i familien er således i overensstemmelse med arbejdspladsens behov, mens kvindernes ansvar for den praktiske og følelsesmæssige omsorg er i konflikt med arbejdspladsens behov.

Når der tales om at gøre arbejdspladserne mere familievenlige, er der således i realiteten tale om at tilpasse arbejdspladserne, så kvinderne fortsat kan varetage de opgaver, der hører den traditionelle kønsarbejdsdeling til. Holt & Thaulow (1996) har undersøgt mulighederne for at gøre en række arbejdspladser mere familievenlige ved at tage udgangspunkt i de ansattes formulerede behov. Det viser sig da også, at det primært er kvinderne, der udtrykker behov for bedre muligheder for at varetage deres praktiske og følelsesmæssige omsorgsopgaver, mens mændene i det store og hele ikke giver udtryk for behov for sådanne tilpasninger.

Med Hochschilds analyse af tilpasningen mellem familie og arbejdsliv på en stor, moderne amerikansk virksomhed sættes kønsperspektivet på familie-arbejdslivsproblematikken på spidsen. Hochschild analyserer de ansattes tilpasning af familieliv og arbejdsliv på en stor, moderne amerikansk virksomhed. Virksomheden har indført Total Quality Management, som indebærer en stærk kundeorientering, fokus på kvalitet og fornyelse, en ledelsesfilosofi kendetegnet ved en styring gennem værdier og virksomhedskultur, samt en arbejdsorganisering kendetegnet ved at alle – også de timelønnede – arbejder i selvstyrende grupper med høj grad af autonomi og udstrakt samarbejde på tværs i virksomheden. Alt i alt en virksomhed, der har indoptaget TQM så "lige

efter bogen”, som det nu er muligt (Hochschild, 1997, pp. 18-52).

Virksomheden prioriterer tillige at være en familievenlig arbejdsplads og tilbyder derfor en række familievenlige tiltag: Muligheder for nedsat arbejdstid⁵⁾, flekstid, orlov etc. Hochschild noterer sig det paradoks, at de ansatte stort set ikke bruger disse muligheder, samtidig med at de tydeligvis er under stærkt pres og har vanskeligt ved at få arbejdsliv og familieliv til at hænge sammen.

Hochschild udvikler derefter den tese, at arbejdspladsens og familiens roller er byttet om. Arbejdspladsen er blevet dér, hvor de voksne realiserer sig selv og har udviklende socialt samvær med kollegerne, et helhedsorienteret meningsfyldt arbejde i en virksomhedskultur præget af omsorg og respekt. Familielivet derimod er blevet stærkt tayloriseret med opsplittet rutinearbejde, (lave mad, klæde børn på og af, vaske tøj) og stram tidslogistik (hente bringe, køre til fodbold) etc.

Forældrenes strategi er groft sagt at flygte fra hjem og børn med alle deres krav og ind i arbejdspladsens trygge rammer. Hochschilds pointe er, at mænd har benyttet denne strategi længe, men at nu benytter kvinderne, og da især middelklassekvinderne, den også. Blandt veluddannede middelklasseforældre bliver det nye konfliktfelt “hvem der får lov at arbejde mest”. De familier, der har råd, løser konflikten ved at betale sig fra de praktiske og så vidt muligt også fra de omsorgsmæssige opgaver.

På samme måde som med kønssegregeringen kan man forestille sig, at kønsarbejdsdelingen i hjemmet vil have betydning for kønnes adgang til det fleksible arbejde. Mænds rolle som forsørger er umiddelbart forenelig med et stort engagement i arbejdet, mens kvinders hovedansvar for den praktiske og følelsesmæssige omsorg sætter kvinderne under et krydspres fra hhv. arbejdet og familien. Men man kan videre forestille sig, at situationen vil være forskellig, alt efter om der er tale om højt – eller lavtuddannede familier. Højtuddannede kvinder vil således i højere grad satse på også at få del i det fleksible arbejde, og deres adfærd vil i højere grad ligne mændenes. Hvorimod de lavtuddannede kvinder, som er under et

5) Bemærk, at 3/4 tid i denne amerikanske virksomhed svarer til en ugentlig arbejdstid på 35 timer!

stærkere krydspres, kan forventes i højere grad at blive presset væk fra det fleksible arbejde.

11.2.3. Opsummering

I dette kapitel anlagdes et kønsperspektiv på det fleksible arbejde. Først diskuteredes forskellige teoretiske perspektiver på kønsforskelle i og uden for arbejdslivet. Dernæst diskuteredes en række forskningsbidrag, der belyser hhv. kønssegregeringen på arbejdspladsen og betydningen af kønsarbejdsdelingen i hjemmet for kønnes arbejdsmarkedstilknytning, og endelig diskuteredes, hvordan forskellene i mænds og kvinders vilkår på og uden for arbejdslivet kunne forventes at påvirke deres adgang til det fleksible arbejde.



Det fleksible arbejde – hypoteser og operationalisering

I kapitel 10 blev det fleksible arbejde defineret og sat i forhold til debatten om det udviklende arbejde. Det fleksible arbejde er dét arbejde, der må forventes at være en følge af de nye produktionskoncepter. Det vil sige, at det er arbejde kendetegnet ved, at de ansatte skal varetage mange forskellige arbejdsopgaver, at der stilles krav om faglig og personlig udvikling samt at de ansatte i højere grad selv skal planlægge deres eget arbejde.

Videre blev det diskuteret, i hvilket omfang der er lighedspunkter mellem det fleksible arbejde og det udviklende arbejde, som er fagbevægelsens og arbejdslivsforskningens bud på en strategi for et bedre arbejdsliv.

I kapitel 11 blev det diskuteret, hvordan kønsforskelle i og uden for arbejdslivet kan forventes at påvirke mænds hhv. kvinders adgang til det fleksible arbejde.

I det følgende opstilles en række hypoteser om det fleksible arbejde med henblik på empirisk afprøvning. Der vil blive fokuseret på tre temaer: Udbredelsen af det fleksible arbejde, i hvilket omfang det fleksible arbejde er et udviklende arbejde samt hvilken betydning kønsforskelle har for mænds og kvinders adgang til det fleksible arbejde. Afslutningsvis i dette kapitel operationaliseres det fleksible arbejde med henblik på empirisk analyse.

12.1. Hypoteser om det fleksible arbejde

12.1.1. Hypoteser om det fleksible arbejdes udbredelse

Som det er fremgået af kapitel 3, er det en udbredt antagelse, at det fleksible arbejde – i takt med udbredelsen af de nye produktionskoncepter – vil brede sig mere og mere. Det fleksible arbejde anses allerede for at være en realitet i de mest “moderne” virksomheder, og det forventes, at de øvrige virksomheder vil følge efter. Det er således en tese at:

Det fleksible arbejde vil have bredt sig "udad" til flere og flere ansatte.

Det fleksible arbejde, er imidlertid ikke et helt nyt fænomen. Det har blot indtil nu været forbeholdt en mindre, privilegeret gruppe af højtuddannede "professionelle". Det "nye" er, at det fleksible arbejde angiveligt skulle brede sig nedad i stillingshierarkiet, sådan at også mellem- og lavtuddannede i stigende grad får del i det fleksible arbejde. Den anden hypotese er således:

Det fleksible arbejde vil have bredt sig "nedad" i stillingshierarkiet.

Disse to hypoteser undersøges – men med en vis forventning om, at de ikke vil blive bekræftet. For det første fordi den empiriske undersøgelse af udbredelsen af fleksible *ledelsesformer* ikke har givet indtryk af en markant udbredelse af nye organisationsformer. For det andet fordi der i andre udenlandske undersøgelser ikke er fundet belæg for en markant udbredelse, hverken udad eller nedad.

Men som det er fremgået af kapitel 1, er det en grundlæggende antagelse i afhandlingen, at der ikke kan sættes lighedstegn mellem, hvad ledelsen gør, og hvordan arbejdet er organiseret. Man må forvente en vis overensstemmelse, men der er god grund til at holde de to fænomener analytisk adskilt og fokusere på dem hver for sig. Så selvom udbredelsen af fleksible ledelsesformer ikke har givet anledning til at tro, at det fleksible arbejde vil være særlig udbredt, er det i forlængelse af afhandlingens grundantagelse vigtigt at analysere dette nærmere.

Det fleksible arbejde stiller pr. definition store krav til de ansatte om faglig og personlig udvikling, om kreativitet og engagement osv. Selvom det sjældent er dét, der fokuseres på, kan man forestille sig, at det fleksible arbejde også indebærer *mere* arbejde målt i tid. Dels fordi grænserne mellem arbejdsliv og privatliv bliver mere flydende, dels fordi de mange udfordringer kan gøre, at arbejdet fylder mere – kvalitativt og kvantitativt. Det er således en hypotese at:

De, der har et fleksibelt arbejde, har længere arbejdstid, end de der har et traditionelt arbejde.

Et vigtigt element i spørgsmålet om fleksibilitet i arbejdet angår spørgsmålet om fleksibel arbejdstid. Man kan med en vis ret hævde, at det fleksible arbejde blandt andet vil være karakteriseret ved, at de ansatte i vid udstrækning selv bestemmer deres arbejdstid. Ifølge de nye produktionskoncepter er det produktet og præstationen, de ansatte måles på, og ikke den tid de har brugt på det.

På den anden side er der mange job, hvor fleksibel arbejdstid på forhånd er udelukket. Det vil næppe være hensigtsmæssigt – eller populært – hvis en læge pludselig vælger at “flekse” og møder to timer senere, end det er aftalt ifølge operationsplanen. Eller hvis skolelæreren om morgenen beslutter at møde en time senere. Sådanne job vil i sagens natur ikke være karakteriseret ved flekstid, men kan ikke desto mindre godt være karakteriseret ved at være varierede, selvstændige og udfordrende. Det er således ikke rimeligt at lade fleksibel arbejdstid være en af de bærende dimensioner i definitionen af det fleksible arbejde. Men det vil være rimeligt at forvente, at der er en vis sammenhæng mellem fleksibelt arbejde og fleksibel arbejdstid. Det er således en tese at:

De, der har fleksibelt arbejde, vil oftere have fleksibel arbejdstid, end de der har et traditionelt arbejde.

12.1.2. Det fleksible arbejde og psykisk sundhed

Umiddelbart synes der at være et vist sammenfald mellem det fleksible arbejde, og den type arbejde, som inden for arbejdsmiljøforskningen betragtes som et psykisk sundt arbejde. Et psykisk sundt arbejde er således karakteriseret ved et aktivt arbejdsliv, hvor der stilles store krav og findes mange udfordringer, men hvor der samtidig gives en høj grad af indflydelse og selvbestemmelse.

Det fleksible arbejde er netop defineret ved, at der stilles store krav til den enkelte om fleksibilitet og løbende faglig udvikling, og ved at arbejdet er alsidigt med mange forskellige arbejdsopgaver. Tillige er det fleksible arbejde kendetegnet ved, at den ansatte i høj grad selv træffer beslutninger om eget arbejde. Man må således forvente at:

Det fleksible arbejde er psykisk sundere end traditionelt arbejde.

Den udvidede Karasekmodel indebærer, at den sociale støtte på arbejdspladsen er en væsentlig dimension i et sundt arbejde. I de-

definitionen af det fleksible arbejde indgår også, at medarbejderne bliver betragtet som en væsentlig ressource. Human Resource Management-tilgangen hviler på en forestilling om at for at få de ansatte til at yde mest muligt er det vigtigt at opmuntre og støtte dem løbende. Det antages således videre, at:

De ansatte, der har fleksibelt arbejde, har et bedre socialt netværk på arbejdspladsen, end de der har et traditionelt arbejde.

12.2. Hypoteser om kønssegregering, kønsarbejdsdeling og det fleksible arbejde

Som det er fremgået af kapitel 11, bliver job designet blandt andet med udgangspunkt i arbejdsgiveres forestillinger om mænds hhv. kvinders evner og prioriteringer.

Det ser umiddelbart ud til, at de krav, der stilles i det fleksible arbejde, svarer til de forestillinger arbejdsgiverne har om mandlig arbejdskraft. Det fleksible arbejde fordrer netop de egenskaber og kvalifikationer, som arbejdsgivere forventer, at mænd besidder: Handlekraft, selvstændighed, engagement, fleksibilitet osv. Videre har mænd i forvejen bedre arbejdsforhold og flere udviklingsmuligheder end kvinder. Man kan således forestille sig, at mænd vil have lettere adgang til det fleksible arbejde end kvinder. En hypotese er således at:

Det fleksible arbejde er mere udbredt blandt mænd end blandt kvinder.

Videre viser forskningen, at kønsarbejdsdelingen i hjemmet synes at bidrage til, at mænd og kvinder har forskellige vilkår på arbejdsmarkedet. Kvinder har hovedansvaret for den praktiske og følelsesmæssige omsorg, mens mændene har hovedansvaret for forsørgelsen.

Hochschilds analyse peger dog i retning af, at der er tendens til konvergens mellem højtuddannede mænd og højtuddannede kvinder. De højtuddannede kvinder vil også have del i det fleksible arbejde, og hvad angår tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv vil de have en adfærd, der ligner mændenes. Opgaverne i familien outsources, så vidt det er muligt (Hochschild, 1997).

Det er imidlertid sandsynligt, at lavere uddannede ægtepar vil handle anderledes. De lavtlønnede og lavere uddannede familier

vil således i mindre grad have adgang til at købe sig fra de familiemæssige forpligtelser. Da det samtidig er dér, kønsarbejdsdelingen er mest traditionel, kan man forestille sig, at kvinderne her vil søge at lette krydspresset ved at acceptere mindre udviklende arbejde og fravælge karrierejob mod i stedet at prioritere familien.

Man kan således forestille sig, at der vil være en polarisering mellem på den ene side de veluddannede kvinder, der vil have god adgang til det fleksible arbejde, en vis opbakning fra ægtefællen på hjemmefronten, og i øvrigt gode muligheder for at betale sig fra en række omsorgsopgaver, og på den anden side kortuddannede kvinder der også vil blive mødt af krav om fleksibilitet, engagement og arbejdsintensitet, men som ikke har de samme muligheder for at overlade de hjemlige arbejdsopgaver til ægtefælle eller marked. Det er således en tese at:

Højtuddannede kvinder vil have fleksibelt arbejde i stort set samme omfang som højtuddannede mænd, mens lavtuddannede kvinder vil have fleksibelt arbejde i mindre grad end lavtuddannede mænd.

Kønssegregeringen betyder, at størstedelen af jobbene er forbeholdt det ene eller det andet køn. Job designes, så de er i overensstemmelse med arbejdsgivernes forestillinger om mænd og kvinder som arbejdskraft. Den glidende kønsopdeling betyder for det første, at mænd har flere udviklings- og karrieremuligheder end kvinder, for det andet at mænds arbejde vurderes højere end kvinders, selvom det formelt befinder sig på samme hierarkiske niveau. Alt dette kan forventes at betyde, at også det fleksible arbejde designes forskelligt, alt efter om det er bestemt for kvinder eller for mænd. Det er således en hypotese at:

Kvindens hhv. mænds fleksible arbejde vil være defineret ved forskellige dimensioner.

Det fleksible arbejde synes umiddelbart at tilvejebringe bedre betingelser for en tilpasning mellem familieliv og arbejdsliv. Den øgede selvbestemmelse i arbejdet, og fleksibiliteten vil betyde, at de ansatte vil kunne tilrettelægge arbejdstid og indsats ud fra familiens behov: Arbejde hjemme, flekse i forhold til institutionernes åbningstider, passe syge børn om dagen og arbejde om aftenen etc. Dette skulle da medføre, at krydspresset på kvinderne fra hhv. familie og arbejdsplads ville lette.

Det er imidlertid langt fra givet, at en øget selvbestemmelse i arbejdet og en øget fleksibilitet overhovedet vil kunne anvendes på at varetage familiens behov. Det er således en klar forventning i de nye ledelsesformer og i det fleksible arbejde, at de ansatte yder en høj grad af engagement og fleksibilitet, og at de løbende udvikler sig fagligt og personligt. Det vil alt andet lige betyde, at arbejdet kommer til at fylde mere i den enkeltes liv, kvalitativt, men antagelig også kvantitativt. For kvinder, der skal balancere mellem et fleksibelt arbejde og familie, vil det betyde et øget krydspres, som blandt andet kan give sig udslag i at:

Mødre, der har fleksibelt arbejde, har et ringere velbefindende end fædre med fleksibelt arbejde.

12.3. Operationalisering

Som det er fremgået af kapitel 10, er det fleksible arbejde karakteriseret ved at:

- Jobbene er brede med varieret arbejde
- Ansvar for tilrettelæggelse af arbejdet er uddelegeret til dem, der udfører det
- Der stilles krav om, at de ansatte løbende udvikler sig fagligt

På samme måde, som ved identifikationen af fleksible virksomheder, vil det være et vigtigt princip, at der stilles strenge krav til indholdet af det fleksible arbejde. Det er ikke tilstrækkeligt, at de ansatte har en "vis autonomi", eller at de har et vist ansvar, nogle gange. For at der kan være tale om fleksibelt arbejde, må der være tale om, at de forskellige dimensioner er stærkt repræsenteret, og at flere forskellige dimensioner er til stede samtidig.

Data udgøres af de to lønmodtagersurveys, der er gennemført i hhv. 1990 og 1995.

I 1990 deltog ca. 6.000 lønmodtagere, udvalgt ved en simpel tilfældig stikprøve, i en spørgeskemaundersøgelse baseret på telefoninterview. De fik stillet en lang række spørgsmål om deres arbejdsindhold og fysiske og psykiske arbejdsmiljø. De samme mennesker blev geninterviewet i 1995, hvor de fik stillet stort set de samme spørgsmål. Det er således muligt at se på udviklingen i de ansattes arbejdsforhold over en femårig periode (data er nærmere beskrevet i kapitel 6).

Som et mål for udbredelsen af det fleksible arbejde er dannet *et indeks for fleksibelt arbejde*. De spørgsmål, der indgår i indekset, angår, hvor meget de ansatte selv planlægger deres arbejde, i hvilken grad arbejdet er afvekslende, om de ansatte oplever, at de får tilstrækkelige informationer om deres arbejde, og i hvilken grad der indgår faglig udvikling og efteruddannelse i arbejdet. I alt indgår 7 spørgsmål i indekset.

Til belysning af det fleksible arbejdes psykiske sundhed er dannet to indeks. Der er dannet et indeks for *arbejdsintensitet* for hhv. 1990 og 1995, hvor der indgår to spørgsmål: Hvorvidt arbejdsmængden er så stor, at der ikke er tid til at tale om eller tænke på andet end arbejdet, og om arbejdet kræver al opmærksomhed og koncentration.

Et andet mål for den psykiske sundhed er et *indeks for velbefindende*, hvor der indgår nogle spørgsmål om respondentens almene psykiske tilstand. Det er spørgsmål om, hvor stor en del af tiden de sidste 4 uger man har følt sig veloplagt, været nervøs, følt sig rolig og afslappet, været fuld af energi osv.

Det skal understreges, at det, der her måles, er lønmodtagernes subjektive opfattelse af deres arbejdsvilkår. Det er lønmodtageren selv, der vurderer, om hans/hendes arbejde er afvekslende, om ledelsen prioriterer de menneskelige ressourcer højt osv. Problemet med sådanne subjektive opfattelser er, at de i sigens natur kan variere fra person til person.

Det kan imidlertid også ses som en fordel. Det kan være ikke så lidt vanskeligt at søge at opstille objektive kriterier for den enkeltes arbejdsvilkår, når det samtidig skal dække lige fra kassedamens arbejde til managementkonsulentens. I sådanne tilfælde, er selvrapportering en frugtbar og anvendelig metode, fordi vi her får et mål for graden af fleksibilitet, autonomi mv. set i forhold til dels arbejdets konkrete indhold, dels respondentens vurdering ud fra egne ressourcer og evner (se diskussionen heraf i kapitel 6).

12.3.1. Konstruktion af indeks

Lønmodtagerundersøgelsen i 1995 er som sagt stort set en gentagelse af lønmodtagerundersøgelsen i 1990. De to spørgeskemaundersøgelser er imidlertid ikke helt identiske.

For at sikre en sammenlignelighed mellem 1990 og 1995 er det helt essentielt, at det *er* de samme spørgsmål, lønmodtagerne har taget stilling til. Nogle spørgsmål, som i 1995-surveyen er designet til en belysning af det fleksible arbejde, er uheldigvis ikke medtaget i 1990-undersøgelsen. Det betyder, at det på nogle punkter har været nødvendigt at tage hensyn til sammenligneligheden på bekostning af nogle præcise indikatorer.

Det gælder eksempelvis spørgsmålet om faglig udvikling og udfordringer. Ifølge operationaliseringen af "det fleksible arbejde" er det et krav fra arbejdsgiveren, at de ansatte løbende skal udvikle sig fagligt. I 1995-skemaet er der netop et spørgsmål om, hvorvidt der stilles *krav* om løbende faglig udvikling. Men da det ikke forekommer i 1990 skemaet, har jeg måttet nøjes med den lidt anderledes indikator, nemlig om de ansatte *har mulighed for* at dygtiggøre sig. Der ligger da også i det fleksible arbejde, at de ansatte har sådanne udviklings*muligheder*, men pointen med det fleksible arbejde er jo netop, at man i realiteten ikke kan undslå sig. Det bliver ikke så tydeligt slået fast med det valgte spørgsmål, som så til gengæld er sammenligneligt fra 1990 til 1995.

Nedenfor ses de spørgsmål, der indgår i indekset for fleksibelt arbejde, og *som er identiske i hhv. 1990 og 1995*. Tallene i parentes angiver den værdi, svarkategorien har fået tildelt ved rekodningen.

Har De i Deres arbejde mulighed for selv at bestemme Deres arbejdstempo?

- Næsten hele tiden (1)
- Ca. 3/4 af tiden (2)
- Ca. 1/2 af tiden (2)
- Ca. 1/4 af tiden (3)
- Sjældent/meget lidt (3)
- Aldrig (3)
- Ved ikke

Er De med til at tilrettelægge Deres eget arbejde?

- Altid (1)
- Som regel (2)
- Som regel ikke (3)
- Aldrig (3)

Er Deres arbejde afvekslende?

I høj grad (1)
I nogen grad (2)
Kun i mindre grad (3)
Nej, eller kun i ringe grad (3)
Ved ikke

Får De information om de beslutninger, der vedrører Deres arbejdsplads?

Altid (1)
Som regel (2)
Som regel ikke (3)
Aldrig (3)
Ved ikke

Har De mulighed for at lære noget nyt og dygtiggøre Dem?

Ja, i høj grad (1)
Ja, i nogen grad (2)
Ja, men kun i ringe grad (3)
Nej (3)
Ved ikke

Får De støtte og opmuntring fra Deres chef?

Altid (1)
Som regel (2)
Som regel ikke (3)
Aldrig (3)
Har ingen
Ved ikke

Tallene i parentes angiver en rekodning i tre kategorier, hvilket vil blive forklaret i det følgende.

Ovennævnte spørgsmål indgår i både 1990 og 1995-surveyen. Der er et spørgsmål, der indgår i indeksene, men som ikke er helt ens i 1990 og 1995. Det gælder spørgsmålet om efteruddannelse.

I 1990-surveyen er spørgsmålet formuleret således:

Hvor meget tid, omregnet til dage af 8 timer, mener De, at De har brugt på efteruddannelse inden for de sidste tre år?
Antal dage

I 1995-surveyen er spørgsmålet formuleret således:

Har De inden for de sidste 12 måneder, mens De har været ansat på den nuværende arbejdsplads, deltaget i kursus eller efteruddannelse i forbindelse med arbejdet?

Ja, under 1 arbejdsdag

Ja, 1 – 5 arbejdsdage

Ja, 6 – 10 arbejdsdage

Ja, 11 – 20 arbejdsdage

Ja, over 20 arbejdsdage

Som det fremgår, er der i 1990 spurgt til de sidste tre år, mens tidsperspektivet i 1995 er et år. Dette problem er løst ved, at svarene i 1990 er divideret med 3. Har en respondent svaret “30 dage” er dette rekodet sådan, at det svarer til 10 dage i 1995-skemaet.

Selvom problemet umiddelbart kan løses teknisk, må der tages visse forbehold over for sammenligneligheden for de to spørgsmål. 3 år er vanskeligere at huske end et år, og dertil kommer, at “efteruddannelseskadencen” er anderledes i et tre-årigt perspektiv end et et-årigt. Man skal således ikke tage angivelse af antal uddannelsesdage alt for bogstaveligt. Det er først og fremmest en indikator for niveauet for efteruddannelsesaktiviteten for forskellige grupper.

Indeksene er herefter dannet således:

Først er svarkategorierne ved hvert af de ovenstående spørgsmål blevet grupperet i tre kategorier, hvor 1 svarer til den højeste kategori, 2 svarer til mellemkategorier og 3 svarer til de nederste kategorier. Grupperingen fremgår af tallene i parentes efter svarkategorierne under hvert spørgsmål. Kategorierne er bevidst dannet sådan, at der stilles de “strengeste” krav til den højeste kategori, dvs. 1. Det fleksible arbejde skal netop være kendetegnet ved, at det ikke blot en gang imellem giver selvbestemmelse, at det ikke kun nogle gange er afvekslende etc. Det skal i princippet være det hele tiden for at være “helt fleksibelt”.

For spørgsmålene om uddannelsesdage er der foretaget en rekodning således:

Over 10 uddannelsesdage pr. år har værdien 1.

Mellem 1 og 10 dage har værdien 2.

Under 1 dag pr. år har værdien 3.

Dernæst er svarene summeret, og der er dannet fire kategorier: Point fra 7 til 9 karakteriseres som "helt fleksibel", point fra 10 til 13 giver "overvejende fleksibel", fra 14 til 17 er "overvejende traditionelt" og fra 18 til 21 er "helt traditionelt".

Indeks for arbejdsintensitet

Følgende to spørgsmål om arbejdsintensiteten, som er identiske i begge spørgeskemaer, indgår i indeks for belastning:

Er Deres arbejdsmængde så stor, at De ikke har tid til at tale om eller tænke på andet end arbejde?

- Næsten hele tiden
- Ca. 3/4 af tiden
- Ca. 1/2 af tiden
- Ca. 1/4 af tiden
- Sjældent/meget lidt
- Aldrig
- Ved ikke

Kræver arbejdet hele Deres opmærksomhed og koncentration?

- Næsten hele tiden
- Ca. 3/4 af tiden
- Ca. 1/2 af tiden
- Ca. 1/4 af tiden
- Sjældent/meget lidt
- Aldrig
- Ved ikke

Først er svarene blevet rekodet sådan, at hvis respondenterne har svaret "Næsten hele tiden", har de fået værdien 1, har de svaret "3/4 af tiden", "1/2 af tiden" eller "1/4 af tiden" har de fået værdien 2 og for "sjældent/meget lidt" og "aldrig" har de fået værdien 3. Begrundelsen for, at værdien 1 kun gives for "næsten hele tiden", er, at der kun er tale om en høj intensitet, hvis arbejdet fylder det hele.

Dernæst er værdierne for de to spørgsmål summeret, hvilket giver værdier mellem 2 og 6. Endelig er der lavet en opdeling, hvor værdierne 2-3 svarer til "høj arbejdsintensitet", og værdierne 4-6 svarer til lav arbejdsintensitet.

Indeks for velbefindende

Indekset er dannet ud fra et spørgsmålsbatteri, der er anvendt internationalt, som et mål for det psykiske velbefindende (jf. Borg & Burr, 1997)

De spørgsmål, der indgår i indekset er:

Hvor stor en del af tiden i de sidste 4 uger:

- a) Har De følt Dem veloplagt og fuld af liv?
- b) Har De været meget nervøs?
- c) Har De været så langt nede, at intet har kunnet opmuntre Dem?
- d) Har De følt Dem rolig og afslappet?
- e) Har De været fuld af energi?
- f) Har De følt Dem trist til mode?
- g) Har De følt Dem udslidt?
- h) Har De været glad og tilfreds?
- i) Har De følt Dem træt?

(Svarkategorier: "Hele tiden", "Det meste af tiden", "En del af tiden", "Noget af tiden", "Lidt af tiden", "På intet tidspunkt").

For spørgsmålene a, d, e, h er der givet værdien 1 for "Hele tiden", værdien 2 for "Det meste af tiden" og 3 for de øvrige kategorier.

For spørgsmålene b, c, f, g, i, er givet værdien 1 for "På intet tidspunkt", værdien 2 for "Lidt af tiden" og 3 for de øvrige svarmuligheder.¹⁾

Værdierne for hvert enkelt af spørgsmålene er herefter lagt sammen, hvilket giver en fordeling af værdier fra 9 til 18. Derefter er dannet to kategorier: Mellem 9 til og med 12 point karakteriseres som godt psykisk velbefindende, mellem 13 og til og med 18 karakteriseres som ringe psykisk velbefindende.

1) Det skal bemærkes, at Arbejds miljøinstituttet har skaleret spørgsmålene på en lidt anden måde for at gøre dem internationalt sammenlignelige (jf. Borg & Burr, 1997) Det er der ikke behov for i denne sammenhæng, hvorfor der er valgt en skalering, der er i overensstemmelse med de andre indeks.

Det fleksible arbejde på danske arbejdspladser – empirisk analyse

I dette kapitel gennemføres en empirisk analyse af det fleksible arbejde, det vil sige arbejde, der er kendetegnet ved en høj grad af autonomi, variation og faglige og personlige udviklingsmuligheder. Det analyseres, i hvilket omfang og for hvem det fleksible arbejde er blevet udbredt, samt i hvilket omfang det fleksible arbejde er psykisk sundt. De empiriske analyser af det fleksible arbejde i et kønsperspektiv gennemføres i kapitel 13.

13.1. Det fleksible arbejdes udbredelse

13.1.1. Det fleksible arbejdes udbredelse "udad"

De første teser handler om, i hvilket omfang det fleksible arbejde vil have bredt sig til at omfatte flere lønmodtagere:

I tabel 13.1 ses, hvor mange lønmodtagere der har fleksibelt hhv. traditionelt arbejde i 1990 og 1995.

Det helt fleksible arbejde svarer til den type arbejde, der ifølge de nye produktionskoncepter skulle være på vej til at brede sig. Det er i den forbindelse bemærkelsesværdigt, at andelen af lønmodtagere, der har helt fleksibelt arbejde ikke er særlig stor, nemlig 15 pct.

Tabel 13.1.

Lønmodtagere fordelt efter arbejdstype i 1990 og 1995. Procent.

Type arbejde	1990	1995
Helt fleksibelt	15	15
Overvejende fleksibelt	50	49
Overvejende traditionelt	29	30
Helt traditionelt	6	7
Procentgrundlag	4.859	5.468

Der er dog en ganske stor gruppe, der har "overvejende fleksibelt arbejde", det vil sige arbejde, der nok har en del traditionelle elementer i sig, men som dog befinder sig i den fleksible ende. I 1995 har omtrent halvdelen af lønmodtagerne (49 pct.) et overvejende fleksibelt arbejde, 30 pct. har et overvejende traditionelt arbejde og kun 7 pct. har et helt traditionelt arbejde (jf. tabel 13.1).

Der skal dog tages det forbehold, at indekseringen ikke er en nagelfast konstruktion. Der er tale om en sammenstilling af en række indikatorer, og navnlig om en opdeling, der nok kan være velbegrundet, men som til en vis grad er arbitrær. Grænsen mellem "det helt fleksible" og "det overvejende fleksible" kunne være sat et andet sted og dermed give nogle andre fordelinger.

Men om end den konkrete fordeling mellem fx helt fleksibelt og fleksibelt arbejde kunne være anderledes, ændrer det ikke ved hovedindtrykket: De fleste lønmodtagere har et arbejde, der hverken er helt fleksibelt eller helt traditionelt. De flestes arbejde har elementer af noget fleksibelt og noget traditionelt i sig.

Thaulows undersøgelse af udbredelsen af det udviklende arbejde viste en andel på 23 pct. med et udviklende arbejde, 70 pct. med et mindre udviklende arbejde og 7 pct. med et mindst udviklende arbejde (Thaulow, 1994, p. 11).

Diversiteten mellem de to undersøgelser skyldes formentlig delvis, at der er lagt forskellige vinkler på arbejdets udvikling. Thaulow tager udgangspunkt i det udviklende arbejde, som en lønmodtagerstrategi i sin definition og operationalisering, mens nærværende undersøgelse har arbejdsgivernes krav til de ansatte som udgangspunkt for definition og operationalisering. Det betyder blandt andet, at der er anvendt nogle forskellige spørgsmål som indikatorer.

Det interessante ved nærværende undersøgelse er at se på bevægelsen fra 1990 til 1995. Det viser sig da, at der stort set ingen bevægelse har været. Andelen af lønmodtagere, der havde fleksibelt arbejde i 1990, er den samme som i 1995. For de øvrige typer af arbejde er der kun sket ganske små forskydninger. Det fleksible arbejde er altså *ikke* blevet mere udbredt fra 1990 til 1995.

Tabel 13.2.

Lønmodtagere fordelt efter i hvilken grad de oplever forskellige arbejdsvilkår i 1990 hhv. 1995. Procent.

	1990				1995			
	Høj grad	Nogen grad	Lav grad	Procentgrundlag	Høj grad	Nogen grad	Lav grad	Procentgrundlag
Kursus	9	29	62	5.736	13	33	54	5.572
Best. arb.-tempo	60	18	22	5.935	60	21	19	5.566
Lære nyt	45	39	16	5.165	36	42	22	5.558
Best. arb.	53	28	19	5.938	54	31	15	5.568
Variert arbejde	52	30	18	5.937	53	30	17	5.567
Information	49	34	17	5.929	44	40	15	5.556
Chefstøtte	31	39	30	5.824	39	37	24	5.493

Det fleksible arbejde er som sagt her målt ved et indeks, sammensat af 7 spørgsmål. Selvom der samlet set ikke har været nogen udvikling fra 1990 til 1995, er det imidlertid ikke utænkeligt, at der for de enkelte spørgsmål, der indgår i indekset, er sket nogle forskydninger. For gennemsnitlighedens skyld er derfor i tabel 13.2 gengivet udviklingen fra 1990 til 1995 for de enkelte indikatorer, der indgår i indekset for type arbejde.¹⁾

Som det fremgår af tabel 13.2 er der visse variationer fra 1990 til 1995, når man ser på de enkelte indikatorer.

Der er flere lønmodtagere, der får efteruddannelse ("kursus") i 1995 sammenlignet med 1990, og der er flere ansatte, der oplever at få chefstøtte i 1995 end i 1990. Omvendt er der færre, der oplever at de kan lære nyt og udvikle sig ("lære nyt") på deres arbejde.

1) Se afsnit 12.3.1 for spørgsmålenes oprindelige ordlyd.

Det kan umiddelbart forekomme paradoksalt, at der er flere, der får efteruddannelse, men færre der oplever, at de har muligheder for at udvikle sig. Men for det første er der ikke nødvendigvis overensstemmelse mellem formel faglig efteruddannelse og faglig og personlig udvikling, og for det andet er det ikke nødvendigvis de samme personer, der oplever en stigning i omfanget af efteruddannelse og et fald i mulighederne for at lære nyt og udvikle sig.

For de øvrige kategorier er der tale om marginale forskydninger, og det er i det hele taget vanskeligt at se nogen entydig tendens i udviklingen i forskellige arbejdsvilkår fra 1990 til 1995.

13.1.2. Hvor findes det fleksible arbejde?

Af tabel 13.3 fremgår fordelingen af fleksibelt hhv. traditionelt arbejde på virksomhedsstørrelse og sektor.

Som det fremgår af tabel 13.3, er der samlet set lidt flere med fleksibelt arbejde i den offentlige sektor end i den private. Tilsvarende er der næsten dobbelt så mange i den private sektor, der har helt traditionelt arbejde, sammenlignet med den private sektor.

Inddrager man størrelsen (dvs. antal ansatte)²⁾, er det bemærkelsesværdigt, at det er i de store private virksomheder, vi finder flest med helt traditionelt arbejde. Der er således 12 pct. af de ansatte i de store private virksomheder, der har helt traditionelt arbejde, hvilket kun gælder 5 pct. af de ansatte i store *offentlige* virksomheder. Når det gælder ansatte med helt fleksible arbejde, er der lidt flere i store offentlige virksomheder (16 pct.) end i store private virksomheder (12 pct.).

Det ser alt i alt ud til, at det fleksible arbejde i højere grad findes i den offentlige sektor end i den private. Det fleksible arbejde er mest udbredt i små offentlige virksomheder, mens det helt traditionelle arbejde især forefindes i store private virksomheder.

2) I del 2, hvor analyserne er baseret på virksomhedssurveyen, er store virksomheder defineret ved over 200 ansatte. I lønmodtagersurveyen er svarkategorierne på spørgsmålet om antal ansatte imidlertid inddelt i intervaller, fx 50-99 ansatte og 100-499 ansatte. Det har derfor ikke været muligt her at skille ved 200 ansatte, selvom det ville være en mere passende inddeling.

Tabel 13.3.

Lønmodtagere fordelt efter type arbejde i 1995, særskilt for sektor og virksomhedsstørrelse. Procent.

Sektor/ virksomhedsstørrelse	Type arbejde 1995				
	Helt fleksibelt	Overvejende fleksibelt	Overvejende traditionelt	Helt traditionelt	Procent- grundlag
<i>Offentlig*:</i>					
Små	18	54	25	3	985
Mellem	16	56	25	3	368
Store	16	49	29	5	764
I alt	17	53	26	4	2.117
<i>Privat*:</i>					
Små	13	48	32	8	1.878
Mellem	14	43	33	10	416
Store	12	44	32	12	983
I alt	13	46	32	9	3.277
<i>I alt*:</i>					
Små	15	50	29	6	2.871
Mellem	15	49	29	7	787
Store	14	46	31	9	1.751
I alt	15	50	30	7	5.409

Anm.: Virksomhedsstørrelse er opgjort som antal ansatte. Små virksomheder er under 50 ansatte, mellemstore er mellem 50 og 99 ansatte og store virksomheder er over 99 ansatte.

* $p \leq 0,05$.

Som tidligere omtalt, er de nye produktionskoncepter primært tænkt i forhold til den private sektor. Men vi ser her, at det tilsyneladende er i den offentlige sektor, at de nye organisationsformer er mest udbredt.

13.1.2. Det fleksible arbejdes udbredelse "nedad"

Der er nogle job, som typisk er, og altid har været, kendetegnet ved at have høj grad af selvbestemmelse og fleksibilitet, og som stiller krav om løbende faglig og personlig udvikling. Det gælder "de professionelle", advokaterne, forskerne, journalisterne osv. –

Tabel 13.4.

Lønmodtagere fordelt efter om de har fleksibelt hhv. traditionelt arbejde i 1990 og 1995, særskilt for stillingskategorier. Procent.

Stillings- kategori	Helt fleksibelt		Overvejende fleksibelt		Overvejende traditionelt		Helt traditionelt		Procent- grundlag	
	1990	1995	1990	1995	1990	1995	1990	1995	1990	1995
Højere funktionærer	25	26	57	57	16	15	1	2	1.240	978
Lavere funktionærer	15	18	53	54	28	25	4	3	1.876	2.234
Faglærte	10	9	50	49	35	36	6	7	492	618
Ufaglærte	6	5	35	34	42	45	16	16	857	1.103
I alt	15	15	50	50	28	29	6	6	4.465	4.933

Anm.: Kategorien "højere funktionærer" består af ansatte med en videregående uddannelse OG ansættelse som funktionær. "Lavere funktionærer" er ansatte med en mellem eller kortere uddannelse og en ansættelse som funktionær.

og i det hele taget de fleste højtuddannede. Det "nye" er angiveligt, at det fleksible arbejde "bevæger sig nedad" i stillingshierarkiet, således at også de lavtuddannede vil opleve, at deres job ændrer sig i retning af det fleksible arbejde. Også kontorfunktionæren og fabriksarbejdersken forventes at skulle træffe beslutninger om arbejdets udførelse, have flere forskellige arbejdsopgaver, indgå i selvstyrende grupper osv. Tesen er således:

Det fleksible arbejde vil have bredt sig nedad i stillingshierarkiet, sådan at flere mellem- og kortuddannede ansatte vil have fleksibelt arbejde.

Som tabel 13.4 viser, er det imidlertid fortsat de højere funktionærer, der har det helt fleksible arbejde. 26 pct. af de højere funktionærer har helt fleksibelt arbejde, og 57 pct. har overvejende fleksibelt arbejde i 1995.

Blandt de lavere funktionærer er andelen med helt fleksibelt arbejde i både 1990 og 1995 noget lavere – men der er dog en pænt stor andel af de lavere funktionærer, der befinder sig i "den fleksible halvdel" (68 pct. i 1990 og 72 pct. i 1995 har helt eller overvejende fleksibelt arbejde).

Kun en lille andel af de faglærte og ufaglærte grupper har et helt fleksibelt arbejde. For de faglærtes vedkommende en andel på 9 pct. i 1995 og for de ufaglærtes vedkommende en andel på 5 pct.

Som det fremgår af tabel 13.4, er der ikke sket nogen nævneværdig udvikling fra 1990 til 1995. I 1990 var det primært de højere funktionærer, der havde fleksibelt arbejde, og det er det også i 1995. Der er altså ingen tegn på, at det fleksible arbejde er ved at brede sig nedad i stillingshierarkiet.

13.2. Det fleksible arbejde og arbejdstiden

13.2.1. Det fleksible arbejde og den ugentlige arbejdstid

Selvom det fleksible arbejde tilsyneladende ikke har bredt sig til flere lønmodtagere, er det sandsynligt, at den enkelte ansatte oplever, at det fleksible arbejde breder sig: Det fleksible arbejde fylder mere, ikke blot kvalitativt, men også kvantitativt. Med andre ord er hypotesen:

Ansatte med fleksibelt arbejde har en længere ugentlig arbejdstid end ansatte med traditionelt arbejde.

I tabel 13.5 ses sammenhængen mellem type af arbejde og ugentlig arbejdstid. Heraf fremgår det, at jo mere fleksibelt arbejdet er, jo højere er den ugentlige arbejdstid. Af lønmodtagere med helt fleksibelt arbejde i 1995 har næsten en fjerdedel en ugentlig arbejdstid på over 40 timer, mens der af dem, der har et helt traditionelt arbejde i 1995, kun er 5 pct. der arbejder mere end 40 timer om ugen.

Det lader dog til, at det *kan* lade sig gøre at have et fleksibelt arbejde inden for "almindelig arbejdstid". 17 pct. af lønmodtagere med helt fleksibelt arbejde er på deltid. Men alt i alt bekræftes hypotesen om, at det fleksible arbejde også er "merarbejde". De, der har et fleksibelt arbejde, har oftere også en længere ugentlig arbejdstid.

Tabel 13.5 viser tillige, at der generelt ikke er sket nogen nævneværdige ændringer fra 1990 til 1995. Dog er der en svag tendens til en stigning i den ugentlige arbejdstid, især for det helt fleksible og det overvejende fleksible arbejdes vedkommende.

Det kan være, at der bag sammenhængen mellem type arbejde og ugentlig arbejdstid gemmer sig en anden faktor, nemlig stillings-

Tabel 13.5.

Lønmodtagere med forskellig type arbejde, fordelt efter ugentlig arbejdstid i 1990 og 1995. Procent.

Type arbejde	Ugentlig arb.tid 1990, tm.				Ugentlig arb.tid 1995, tm.			
	Under 36	37-40	Over 40	Procent- grundlag	Under 36	37-40	Over 40	Procent- grundlag
Helt fleksibelt	17	62	21	707	17	60	23	796
Overvejende fleksibelt	21	67	13	2.415	21	63	16	2.639
Overvejende traditionelt	25	68	7	1.421	26	65	8	1.622
Helt traditionelt	27	67	6	288	28	67	5	382
I alt	22	67	12	4.831	23	64	14	5.439

p=0,001 for både 1990 og 1995.

kategori. Højtuddannede og højtplacerede i stillingshierarkiet arbejder generelt mere end lavtuddannede og lavtplacerede i stillingshierarkiet. Eftersom det er blandt de højtuddannede, der er flest med fleksibelt arbejde, kan det være stillingskategorien og ikke arbejdstypen, der korrelerer med ugentlig arbejdstid.

Tabel 13.6 viser imidlertid, at selv når man tager højde for stillingskategorien, er der stadig en positiv sammenhæng mellem fleksibelt arbejde og lang ugentlig arbejdstid.

Som det fremgår af tabel 13.6, har ansatte med fleksibelt arbejde oftere en længere ugentlig arbejdstid end ansatte med traditionelt arbejde, uanset stillingskategori. Tendensen er klar, også selvom der må tages forbehold for, at der i nogle kategorier er temmelig få observationer (som fx højere funktionærer med helt traditionelt arbejde, hvor der er 17 observationer).

Tabel 13.6 viser dog, at der *også* er en positiv sammenhæng mellem stillingskategori og ugentlig arbejdstid. Blandt de ufaglærte med helt fleksibelt arbejde er der halvt så mange, der arbejder mere end 40 timer om ugen (14 pct.) sammenlignet med de højere funktionærer med helt fleksibelt arbejde (28 pct.). Konstella-

Tabel 13.6.

Lønmodtagere, der arbejder mere end 40 timer ugentligt, fordelt efter om de har fleksibelt hhv. traditionelt arbejde i 1995, særskilt for stillingskategorier. Procent.

Stillingskategori	Helt fleksibelt		Overvejende fleksibelt		Overvejende traditionelt		Helt traditionelt	
	Pct.	Procentgrundlag	Pct.	Procentgrundlag	Pct.	Procentgrundlag	Pct.	Procentgrundlag
Højere funktionærer	28	254	23	558	18	143	6	17
Lavere funktionærer*	23	393	17	1.205	9	563	6	69
Faglærte*	17	54	4	299	4	223	5	41
Ufaglærte*	14	51	12	372	9	492	6	179

* $p \leq 0,05$.

tionen af at være højere funktionær og have et fleksibelt arbejde øger sandsynligheden for en lang ugentlig arbejdstid betydeligt.

13.2.2. Det fleksible arbejde og fleksibel arbejdstid

Det er en hypotese, at:

Ansatte med fleksibelt arbejde har oftere flekstid end ansatte med traditionelt arbejde.

Fleksibel arbejdstid er her defineret ved at de ansatte kan variere deres arbejdstid med mere end en time dagligt.³⁾

Tabel 13.7 bekræfter, at der er en positiv sammenhæng mellem type og arbejde og fleksibel arbejdstid. De, der har fleksibelt arbejde, har langt oftere mulighed for at variere deres daglige arbejdstid uden varsel, end de der har traditionelt arbejde. Blandt dem der har et helt traditionelt arbejde, har kun 10 pct. flekstid, mens der blandt dem, der har et helt fleksibelt arbejde, er 56 pct., der har flekstid.

3) Spørgsmålet lyder: "Kan De uden nærmere aftale fra dag til dag variere placeringen af Deres arbejdstid, fx møde tidligere eller gå senere? Svar-kategorierne er: "Ja, op til et kvarter", "Ja, op til en halv time", "Ja, op til en time", "Ja, mere end en time", "Nej".

Tabel 13.7.

Lønmodtagere fordelt efter om de har fleksibel arbejdstid eller ej, særskilt for type af arbejde, 1995.

Type arbejde	Flekstid	Ej flekstid	Procentgrundlag
Helt fleksibelt	56	44	799
Overvejende fleksibelt	40	60	2.648
Overvejende traditionelt	22	78	1.628
Helt traditionelt	10	90	384

Anm.: *Flekstid er defineret ved, at de ansatte selv kan variere deres arbejdstid med mere end en time om dagen.*

p=0,001.

Det er dog bemærkelsesværdigt, at næsten halvdelen af dem med fleksibelt arbejde ikke har fleksibel arbejdstid. En del af forklaringen kan være, at nogle ansatte ikke har mulighed for fleksibel arbejdstid, fordi de arbejder i vagtskift eller på anden måde er afhængige af faste aftaler med kolleger, kunder eller klienter. Alene af den grund bør man, som tidligere anført, ikke knytte en alt for tæt forbindelse mellem fleksibelt arbejde og arbejdstidsfleksibilitet. Det er ikke desto mindre væsentligt at notere, at det fleksible arbejde langt fra automatisk er forbundet med fleksibel arbejdstid.

13.3. Det fleksible arbejde og psykisk sundhed

13.3.1. Er det fleksible arbejde psykisk sundt?

Det er tesen at:

Det fleksible arbejde er psykisk sundere end traditionelt arbejde.

Der anvendes her tre forskellige mål for, om arbejdet er "psykisk sundt". Det første mål er *arbejdsintensiteten*. Der er her dannet et indeks for hhv. 1990 og 1995, hvor der indgår to spørgsmål om arbejdsintensiteten: Hvorvidt arbejdsmængden er så stor, at der ikke er tid til at tale om eller tænke på andet end arbejdet, og om arbejdet kræver al opmærksomhed og koncentration mv.

Man kan imidlertid ikke tage for givet, at en høj arbejdsintensitet i sig selv betyder en forringelse af det psykiske arbejdsmiljø. Om en høj arbejdsintensitet opleves som en belastning eller ej, vil formentlig afhænge af andre faktorer, såsom graden af indflydelse etc. Der er dog ikke langt fra en høj arbejdsintensitet til stress, og

Tabel 13.8.**Andelen af lønmodtagere der oplever høj arbejdsintensitet, særskilt for type arbejde i 1990 og 1995. Procent.**

Type arbejde	Høj intensitet		Procentgrundlag	
	1990	1995	1990	1995
Helt fleksibelt	63	60	713	797
Overvejende fleksibelt	56	56	2.423	2.651
Overvejende traditionelt	48	49	1.427	1.628
Helt traditionelt	51	50	289	384
I alt	54	54	2.639	2.947

høj arbejdsintensitet kan således være en indikator for, om arbejdet befinder sig i en risikozone.

Det andet mål for den psykiske sundhed er et *indeks for velbefindende*, hvor der indgår nogle spørgsmål om respondentens almene psykiske tilstand. Det er spørgsmål om, hvor stor en del af tiden de sidste 4 uger man har følt sig veloplagt, været nervøs følt sig rolig og afslappet været fuld af energi osv.⁴⁾ Det skal bemærkes, at hvad angår det psykiske velbefindende har vi kun oplysninger for 1995. Der blev ganske vist stillet lignende spørgsmål i 1990-survey'en, men spørgsmålene er stillet på så forskellig måde, at de ikke er umiddelbart sammenlignelige.⁵⁾

4) Et internationalt anerkendt spørgsmålsbatteri, der stammer fra en amerikansk metode til undersøgelse af helbred. Den såkaldte SF-36 metode er udviklet sådan, at der kan dannes to forskellige indeks, et om mentalt helbred, og et om vitalitet og energi. I Borg & Burr, 1997 er metoden anvendt efter forskriften. I denne sammenhæng er spørgsmålene anvendt til at danne ét samlet indeks, kaldet psykisk velbefindende (jf. kapitel 12).

5) Selvom indholdet af spørgsmålene er stort set det samme er tidshorisonterne meget forskellige. I undersøgelsen fra 1990 spørges om IP's velbefindende inden for de sidste *tre måneder*, mens der i 1995-undersøgelsen spørges om de *sidste fire uger*. Derudover er svarkategorierne meget forskellige. I 1990 kan der til nogle af spørgsmålene svares ja eller nej, mens der i 1995-undersøgelsen er 6 svarmuligheder. En direkte sammenligning af de to undersøgelser på dette punkt vil være stærkt misvisende.

Tabel 13.9.**Lønmodtagere fordelt efter grad af arbejdsintensitet, særskilt for stillingskategori og type arbejde, 1995. Procent.**

Stillingskategori/type arbejde	Høj intensitet	Lav intensitet	Procentgrundlag
<i>Funktionærer:</i>			
Helt fleksibelt	64	36	647
Overvejende fleksibelt	62	38	1.769
Overvejende traditionelt	62	38	706
Helt traditionelt	63	37	86
I alt	62	38	3.208
<i>Arbejdere:</i>			
Helt fleksibelt	45	55	106
Overvejende fleksibelt	41	59	674
Overvejende traditionelt	40	60	719
Helt traditionelt	47	53	219
I alt	42	58	1.718

Se kapitel 12 for dannelsen af disse indeks.

Det tredje mål er ikke et direkte mål for den psykiske sundhed, men dog et mål for respondenternes psykiske tilstand, nemlig de ansattes *tilfredshed med arbejdet*.

Ser vi på arbejdsintensiteten, viser tabel 13.8 for det første, at den tilsyneladende ikke er steget. Både i 1990 og i 1995 oplevede 54 pct. af lønmodtagerne en høj arbejdsintensitet.

Derudover viser tabel 13.8, at arbejdsintensiteten er højere for dem, der har et fleksibelt arbejde sammenlignet med dem, der har et traditionelt arbejde. Blandt ansatte med helt fleksibelt arbejde er der 63 pct., der oplever en høj intensitet i 1995, mens der blandt dem, der har et helt traditionelt arbejde, er 51 pct., der oplever høj arbejdsintensitet.

Atter kan man imidlertid forestille sig, at stillingskategorien spiller en bagvedliggende rolle. I tabel 13.9 vises sammenhængen mellem

Tabel 13.10.

Lønmodtagere fordelt efter, om de har et godt eller et ringe velbefindende, særskilt for stillingskategori og type arbejde, 1995. Procent.

Stillingskategori/type arbejde	Godt velbefindende	Ringt velbefindende	Procentgrundlag
<i>Funktionærer:*</i>			
Helt fleksibelt	90	10	641
Overvejende fleksibelt	79	21	1.750
Overvejende traditionelt	67	32	701
Helt traditionelt	46	54	85
I alt	78	22	3.177
<i>Arbejdere:*</i>			
Helt fleksibelt	84	16	106
Overvejende fleksibelt	82	18	671
Overvejende traditionelt	78	22	706
Helt traditionelt	64	36	218
I alt	78	22	1.701

* $p \leq 0,05$.

stillingskategori⁶⁾, type arbejde og arbejdsintensitet. Det fremgår her, at tager man højde for stillingskategorien, har typen af arbejde ikke betydning for arbejdsintensiteten.

Generelt oplever funktionærer en højere arbejdsintensitet end arbejderne. 62 pct. af alle funktionærer oplever en høj arbejdsintensitet, mens det kun gælder 42 pct. af arbejderne. Funktionærer med helt fleksibelt arbejde oplever stort set lige så ofte en høj intensitet som funktionærer med helt traditionelt arbejde. Det samme gælder arbejderne. Det er altså stillingskategorien snarere end typen af arbejde, der er afgørende for arbejdsintensiteten. Det fleksible arbejde bidrager øjensynligt ikke til en højere arbejdsintensitet, men synes på den anden side heller ikke at bidrage til en lavere arbejdsintensitet.

6) Her er stillingskategorierne rekodet i to kategorier for at sikre, at der er tilstrækkeligt med observationer. Funktionærer= højere og lavere funktionærer, arbejdere = faglærte og ufaglærte arbejdere.

Tabel 13.10 viser sammenhængen mellem stillingskategori, arbejdstype og de ansattes velbefindende. Her ses, at der er en positiv sammenhæng mellem type arbejde og velbefindende. De, der har et helt fleksibelt arbejde, har langt oftere et godt velbefindende, end de der har et helt traditionelt arbejde, og det gælder både funktionærer og arbejdere. Her er det altså ikke stillingskategorien, men arbejdstypen, der er afgørende.

Dog er *forskellen* på andelen med godt velbefindende større, når det gælder funktionærerne, end når det gælder arbejderne. Blandt funktionærerne med helt fleksibelt arbejde er der dobbelt så mange med et godt velbefindende (90 pct.) som blandt funktionærer med helt traditionelt arbejde (46 pct.). Hvorimod der blandt arbejdere med helt fleksibelt arbejde kun er 20 pct. flere med et godt velbefindende (84 pct.) sammenlignet med dem med helt traditionelt arbejde (64 pct.). Det ser ud til, at det at have et fleksibelt arbejde har større betydning for ens velbefindende, når man er funktionær, end når man er arbejder.

Man kan forestille sig, at en lang ugentlig arbejdstid har betydning for den psykiske sundhed. De, der har mere end 40 timers ugentlig arbejdstid, må alt andet lige have et ringere psykisk velbefindende, end de der arbejder færre timer ugentlig.

Som det fremgår af tabel 13.11, er sammenhængen imidlertid ikke så entydig endda. Det er ganske rigtigt sådan, at de, der har en lang ugentlig arbejdstid, oftere oplever en høj arbejdsintensitet, end de der har en kortere ugentlig arbejdstid, nemlig hhv. 69 pct. og 53 pct. Det vil altså sige, at jo flere timer man arbejder, jo mere kræver arbejdet al ens opmærksomhed og koncentration.

Derimod er der ikke nogen entydig sammenhæng mellem ugentlig arbejdstid og det psykiske velbefindende. De, der har en ugentlig arbejdstid på mere end 40 timer ugentlig, har faktisk lidt oftere et godt psykisk velbefindende, end de der arbejder under 36 timer ugentlig.

Det ser således ud til, at selvom en lang ugentlig arbejdstid er forbundet med høj intensitet, så synes arbejdstidens længde ikke at være afgørende for det psykiske velbefindende.

Man kan imidlertid forestille sig, at også her spiller placeringen i stillingshierarkiet en rolle. Vi har tidligere set, at de højere funk-

Tabel 13.11.

Lønmodtagere der oplever høj arbejdsintensitet hhv. et godt psykisk velbefindende, særskilt for ugentlig arbejdstid, 1995. Procent

Ugentlig arbejdstid	Høj intensitet	Godt velbefindende	Procentgrundlag intensitet	Procentgrundlag velbefindende
Under 36 timer	53	76	1.246	1.238
37-40 timer	51	79	3.503	3.462
Over 40 timer	69	79	777	774
I alt	54	78	5.526	5.474

Tabel 13.12.

Lønmodtagere der oplever en høj arbejdsintensitet, fordelt efter ugentlig arbejdstid, særskilt for stillingskategorier, 1995. Procent.

Stillingskategori	Under 36 timer		37 - 40 timer		Over 40 timer	
	Procent	Procentgrundlag	Procent	Procentgrundlag	Procent	Procentgrundlag
Højere funktionærer*	75	157	72	607	81	234
Lavere funktionærer*	55	536	55	1.363	70	362
Faglærte	55	58	41	521	52	46
Ufaglærte*	45	277	37	725	53	108

* $p \leq 0,05$.

tionærer har en lang ugentlig arbejdstid og at det også er dem, der oplever en høj arbejdsintensitet.

Men som det fremgår af tabel 13.12 er der en sammenhæng mellem lang arbejdstid og høj arbejdsintensitet, også når man tager højde for stillingskategorien. For alle grupper gælder, at de, der arbejder mere end 40 timer ugentligt, oplever en høj arbejdsintensitet. Som det fremgår af tabel 13.12, er kombinationen af at være højere funktionær og have en lang ugentlig arbejdstid stærkt forbundet med en høj arbejdsintensitet. Blandt de højere funktionærer, der arbejder mere end 40 timer ugentligt, er der 81 pct., der oplever en høj arbejdsintensitet, mens der blandt de ufaglærte, der arbejder mere end 40 timer ugentligt, er 53 pct. der oplever en høj arbejdsintensitet.

Tabel 13.13.**Andel af lønmodtagere, der var meget tilfredse med deres arbejde i hhv. 1990 og 1995, særskilt for type arbejde. Procent.**

Type arbejde	Meget tilfreds		Procentgrundlag	
	1990	1995	1990	1995
Helt fleksibelt:	92	88	713	796
Overvejende fleksibelt:	77	71	2.423	2.651
Overvejende traditionelt:	54	47	1.427	1.627
Helt traditionelt:	31	22	289	384
I alt	68	63	5.924	5.555

Anm.: Interviewpersonerne har kunnet svare "meget tilfreds, tilfreds, lidt tilfreds", men her er udelukkende medtaget dem, der har erklæret sig "meget tilfredse".

Det skal bemærkes, at for de faglærtes vedkommende må tabellen tages med store forbehold, da der i nogle af kategorierne er temmelig få observationer.

Endelig er en indikator for arbejdets psykiske sundhed, om de ansatte er tilfredse med deres arbejde. Som det fremgår af tabel 13.13, er tilfredsheden generelt faldet 5 procent fra 1990 til 1995. Dette generelle fald kan skyldes, at arbejdet af forskellige grunde er blevet mere krævende. Men det kan også skyldes, at *forventningerne* til, hvad arbejdet skal tilbyde, generelt er ændret. De ansatte forventer måske større tilfredsstillelse i arbejdet nu, end de gjorde for fem år siden.

Tilfredsheden er imidlertid ikke faldet i samme grad for alle typer arbejde. For dem, der har et helt fleksibelt arbejde, er tilfredsheden faldet 4 pct. fra 1990 til 1995. I 1990 var 92 pct. af dem, der havde et helt fleksibelt arbejde meget tilfredse med deres arbejde, mens andelen er 88 pct. i 1995. Tilfredsheden med arbejdet daler imidlertid støt, i takt med at vi bevæger os ned mod det traditionelle arbejde, og i takt med at vi bevæger os hen mod 1995. Blandt dem, der har et helt traditionelt arbejde, er der således i 1995 kun 22 pct., der er meget tilfredse med deres arbejde, hvor der i 1990 var 31 pct., der var meget tilfredse.

Tabel 13.14.

Lønmodtagere med forskellig type arbejde fordelt efter omfang af kollegial støtte, 1995.

Procent.

Type arbejde	Kollegial støtte			Procentgrundlag
	Altid	Som regel	Som regel ikke	
Helt fleksibelt	71	26	3	780
Overvejende fleksibelt	51	41	8	2.559
Overvejende traditionelt	39	48	13	1.571
Helt traditionelt	27	49	23	376

Der er således en positiv samvariation mellem type af arbejde og tilfredshed med arbejdet. Jo mere fleksibelt arbejdet er, jo større er tilfredsheden.⁷⁾

Et væsentligt element i det psykiske arbejdsmiljø angår den sociale støtte på arbejdspladsen. Hypotesen er:

De ansatte, der har fleksibelt arbejde, vil opleve en højere grad af social støtte i arbejdet, end de der har et traditionelt arbejde.

Tabel 13.14 understøtter denne hypotese.

Det fleksible arbejde synes således at tilvejebringe gode betingelser for social støtte på arbejdspladsen⁸⁾. Det forekommer da også sandsynligt, at de arbejdspladser, hvor de menneskelige hensyn prioriteres højt, og hvor den ansatte betragtes som en vigtig ressource, dér vil de sociale netværk fungere godt.

13.4. Konklusion: Er det fleksible arbejde udbredt hhv. udviklende?

Om udbredelsen af det fleksible arbejde har analyserne vist følgende:

7) Sammenhængen er den samme, når der korrigeres for stillingskategori.

8) Spørgsmålet lyder: "Får De støtte og opmuntring fra Deres arbejdskammerater?"

- Der er ikke flere lønmodtagere, der har fleksibelt arbejde, når man sammenligner 1990 med 1995
- Det er fortsat de højere funktionærer, der har fleksibelt arbejde

Svaret på spørgsmålet: "Er det fleksible arbejde udbredt?" må derfor blive et nej! Det fleksible arbejde er langt fra så udbredt som de nye produktionskoncepter har profeteret. Der er ikke ret mange, der har det, det er fortsat forbeholdt de højtuddannede, og der er navnlig ikke sket nogen stigning i andelen af lønmodtagere med fleksibelt arbejde over en femårig periode.

Analyserne om det fleksible arbejdes psykiske sundhed har vist følgende:

- Det fleksible arbejde indebærer mere arbejde. De, der har et fleksibelt arbejde, har langt oftere en arbejdsuge på over 40 timer om ugen, end de der har et traditionelt arbejde
- De, der har et fleksibelt arbejde, har oftere fleksibel arbejdstid, sammenlignet med dem, der har traditionelt arbejde
- Det ser ikke ud til, at det fleksible arbejde bidrager til en højere *arbejdsintensitet* end det traditionelle arbejde. Graden af arbejdsintensitet hænger snarere sammen med placering i stillingshierarkiet. Højere funktionærer oplever oftere en høj arbejdsintensitet, end de der er placeret længere nede i stillingshierarkiet, – uanset om de har fleksibelt eller traditionelt arbejde
- Når det gælder *det psykiske velbefindende og tilfredsheden med arbejdet*, er det tilsyneladende typen af arbejde, der har betydning. De, der har et fleksibelt arbejde, har et bedre velbefindende og er mere tilfredse med deres arbejde, end de der har et traditionelt arbejde – uanset stillingskategori
- Det fleksible arbejde byder i højere grad på støtte fra kolleger, end traditionelt arbejde gør

Er det fleksible arbejde da psykisk sundere end det traditionelle arbejde? Umiddelbart er svaret ja. De, der har et fleksibelt arbejde, er langt oftere tilfredse med deres arbejde, end de der har et traditionelt arbejde. De kan variere deres arbejdstid, de har et godt velbefindende, og de har et godt kollegialt netværk.

Der synes således at være overensstemmelse mellem det fleksible og det udviklende arbejde. Det fleksible arbejde er kendetegnet

ved stor variation, selvbestemmelse og faglige og personlige udviklingsmuligheder, og vi har set, at det giver de ansatte en større jobtilfredshed og et bedre velbefindende.

Der er imidlertid nogle træk ved det fleksible arbejde, der påkalder sig en vis opmærksomhed, ikke mindst når man inddrager viden fra andre studier.

Nogle casestudier viser, at fx gruppeorganisering af arbejdet nok giver større jobtilfredshed og et bedre alment velbefindende, men at der ikke nødvendigvis ændres fundamentalt ved selve arbejdets karakter. Et nedslidende arbejde er fortsat nedslidende, selvom man kan få lov at bestemme, hvordan og hvornår det skal udføres. Man kan også sige det sådan, at der er grænser for, hvad ændringer i arbejdsorganiseringen kan udrette, især når det gælder arbejde i den nederste ende af stillingshierarkiet.

De nærværende analyser har blandt andet vist, at for arbejdernes vedkommende er der nok en forskel på det psykiske velbefindende efter, om arbejdet er fleksibelt eller traditionelt. Men forskellen er ikke så markant, som for funktionærerne. Sammenholdt med anden forskning i konsekvenserne af nye organisationsformer kan dette tolkes i retning af, at der for faglærte og ufaglærte er nogle grundliggende forhold ved selve arbejdets karakter, der ikke lader sig ændre, heller ikke selvom arbejdet organiseres på en anden måde.

Hvis “det varierede arbejde” består i fx jobrotation mellem fire forskellige former for ensidigt gentaget arbejde, hvis “selvbestemmelsen” konkret kommer til udtryk i et kvarters morgenmøde i den selvstyrende gruppe om arbejdets fordeling, og hvis “udviklingsmulighederne” hovedsagelig udspringer af et godt kollegialt fællesskab, – ja så er der nok tale om en fleksibel arbejdsorganisering i forhold til en mere traditionel organisering. Men er der i realiteten tale om et udviklende arbejde?

I den anden ende af stillingshierarkiet tegner sig omridset af nogle andre problemer. De højtuddannede har en lang ugentlig arbejdstid, og de oplever oftere en høj arbejdsintensitet. Det fleksible arbejde forstærker tendensen i retning af lang ugentlig arbejdstid, og en lang ugentlig arbejdstid forstærker tendensen til høj arbejdsintensitet.

Selvom det fleksible arbejde generelt opleves som tilfredsstillende, synes det fleksible arbejde således for de højere funktionærers vedkommende at indgå i et kredsløb af længere arbejdstid og højere arbejdsintensitet, som i længden kan bidrage til stress og andre psykiske arbejdsmiljøproblemer.

Mænd, kvinder og det fleksible arbejde – empirisk analyse

I det foregående kapitel er det fleksible arbejde blevet analyseret, uden at der er taget højde for eventuelle kønsforskelle. I dette kapitel sættes til gengæld udelukkende fokus på forskellene mellem kønnene.

I kapitel 10 diskuteres forskellige teoretiske perspektiver på kønsulighederne og studier af kønssegregeringen på arbejdspladsen og kønsarbejdsdelingen i hjemmet. Her fremgik det blandt andet, at arbejdsgivernes forestillinger om mænd og kvinder som arbejdskraft samt arbejdsdelingen i hjemmet, hvad angår ansvaret for familien, i et eller andet samspil bidrager til, at mænd og kvinder har forskellige vilkår, både hvad angår arbejdets indhold og organisering og hvad angår koordineringen af familiens og arbejdspladsens behov. Konkret betyder det, at mandearbejde og kvindearbejde er forskelligt og har forskellig status, samt at mænd og kvinder oplever forskellige slags krydspres fra hhv. familien og arbejdspladsen.

Det forhåndenværende datamateriale er imidlertid ikke egnet til at belyse de processer, der (re)producerer kønsulighederne. Der er tale om data, hvor kønsperspektivet ene og alene er repræsenteret ved, at materialet kan opdeles på mænd og kvinder. Vi kan se forskelle i fx mænds og kvinders arbejdstid, arbejdsvilkår etc., men ikke *hvorfor*, der er sådanne eventuelle forskelle.

Det kan da let komme til at se ud, som om der udelukkende fokuseres på det biologiske køn, dvs. at forskelle i adfærden relateres til, at kvinder og mænd er forskellige qua de biologiske kønsforskelle. Men som det er fremgået af diskussionen i kapitel 11, er dette langt fra min opfattelse. Udgangspunktet for forståelsen af forskelle på mænds og kvinders arbejdsvilkår er, at kønnenes adfærd – og det gælder både ansatte og arbejdsgivere – er formet af samspillet mellem socialisering, gældende normer og kønsforestillinger og sociale og samfundsmæssige institutioners reproduktion af det sociale køn. Det forhåndenværende

datamateriale kan imidlertid hovedsagelig belyse resultaterne heraf i form af forskelle i kvinders og mænds adfærd.

I det følgende gennemføres en empirisk undersøgelse af mænds og kvinders adgang til og oplevelser af det fleksible arbejde. Der fokuseres på tre temaer. For det første i hvilket omfang der er kønsforskelle, hvad angår udbredelsen af det fleksible arbejde. For det andet om der er kønsforskelle, hvad angår indholdet af det fleksible arbejde. Og for det tredje om der er kønsforskelle, hvad angår sammenhængen mellem fleksibelt arbejde og psykisk arbejdsmiljø.

14.1. Mænds og kvinders adgang til det fleksible arbejde

14.1.1. Det fleksible arbejdes udbredelse blandt mænd og kvinder

I lyset af at kvinder generelt har ringere arbejdsvilkår og færre karrieremuligheder end mænd, må det forventes, at kvinder i mindre grad end mænd har adgang til det fleksible arbejde. Den første hypotese angående det fleksible arbejdes fordeling på mænd og kvinder er således, at:

Det fleksible arbejde er mere udbredt blandt mænd end blandt kvinder.

Som det fremgår af tabel 14.1 er dette ikke tilfældet.

Tabel 14.1 viser, at kvinders og mænds andel af det fleksible arbejde er nogenlunde lige stor, og samtidig at der ikke er sket nogen nævneværdig udvikling i denne fordeling fra 1990 til 1995. I 1990 var der lidt flere blandt mændene end blandt kvinderne, der havde helt fleksibelt arbejde, mens der i 1995 er omtrent lige mange kvinder og mænd, der har fleksibelt arbejde.

Ganske vist ser det altså ud til, at mænd og kvinder har lige adgang til det fleksible arbejde. Men det er videre en tese, at:

De højtuddannede kvinder vil have samme adgang til det fleksible arbejde som de højtuddannede mænd, mens de lavtuddannede kvinder vil have fleksibelt arbejde i mindre grad end lavtuddannede mænd.

Både 1990-undersøgelsens og 1995-undersøgelsens observationer er inddelt i 50 jobgrupper. Disse jobgrupper er delt op i køn, fx kvindelige akademikere, mandlige akademikere, kvindelige fa-

Tabel 14.1.**Mænd hhv. kvinder fordelt efter type af arbejde i 1990 og 1995. Procent.**

Køn	Helt fleksibelt		Overvejende fleksibelt		Overvejende traditionelt		Helt traditionelt		Procentgrundlag	
	1990	1995	1990	1995	1990	1995	1990	1995	1990	1995
	Mænd	16	15	50	48	28	30	6	7	2.574
Kvinder	13	14	50	49	31	30	6	7	2.285	2.607

brikksarbejdere, mandlige fabriksarbejdere osv.¹⁾ Det bliver dermed muligt at sammenligne kønsfordelingen for fleksibelt hhv. traditionelt arbejde inden for de enkelte jobgrupper i hhv. 1990 og 1995.

Jobgrupperne er dannet, så der principielt er mindst 50 observationer i hver gruppe, men i praksis er der i nogle af grupperne meget få observationer. Derfor har jeg valgt at slå nogle af jobgrupperne sammen i 3 gange 2 grupper, sådan som det fremgår af tabel 14.2. "Akademikere mv." består af akademikere og journalister, "lærere" af folkeskolelærere og andre lærere, og "arbejdere" består af fabriksarbejdere og procesarbejdere.

Tabel 14.2 antyder, at der kan være forskellige tendenser for hhv. højtuddannede og lavtuddannede grupper.

For de mellem- og højtuddannede grupper ser der ud til at være tendenser i retning af *en udjævning mellem mænd og kvinder*.²⁾ I 1990 var der lidt flere mandlige end kvindelige akademikere, der havde helt fleksibelt arbejde (hhv. 27 og 22 pct.). I 1995 er andelen af mandlige akademikere med helt fleksibelt arbejde faldet, mens andelen af kvindelige akademikere med fleksibelt arbejde er stort set den samme, sådan at der nu er stort set lige mange mandlige og kvindelige akademikere, der har helt fleksibelt arbejde.

1) Disse jobgrupper er udviklet af Arbejds miljøinstituttet og blandt andet anvendt i Borg & Burr, 1997.

2) Det gælder akademikere, journalister, folkeskolelærere og andre lærere.

Tabel 14.2.

Andel af ansatte inden for forskellige jobgrupper, der har helt fleksibelt hhv. helt traditionelt arbejde i 1990 og 1995. Procent.

Jobgrupper	Helt fleksibelt		Helt traditionelt		Procentgrundlag	
	1990	1995	1990	1995	1990	1995
Akademikere mv. mænd	27	21	1	2	116	193
Akademikere mv. kvinder	22	22	1	2	92	151
Lærere, mænd	24	26	0	0	88	118
Lærere, kvinder	30	29	2	1	104	157
Arbejdere, mænd	5	9	20	12	91	127
Arbejdere, kvinder	4	2	23	38	52	111

$p=0,001$ for både 1990 og 1995.

For lærernes vedkommende var der lidt flere kvinder end mænd, der havde helt fleksibelt arbejde i 1990, men i 1995 er der lidt færre kvinder og lidt flere mænd, der har helt fleksibelt arbejde, sådan at de to grupper nu nærmer sig hinanden.

For arbejderne ser vi en helt anden tendens. Her vokser andelen af mænd med helt fleksibelt arbejde, mens andelen af kvinder med helt fleksibelt arbejde falder.³⁾ I 1990 var der således hhv. 5 pct. mænd og 4 pct. kvinder, der havde helt fleksibelt arbejde, mens der i 1995 er hhv. 9 pct. mænd og 2 pct. kvinder, der har helt fleksibelt arbejde.

Her ses yderligere, at andelen af kvinder med helt traditionelt arbejde er steget ganske betragteligt fra 1990 til 1995, mens andelen af mænd med helt traditionelt arbejde er faldet. Der må dog tages forbehold for, at der blandt de kvindelige arbejdere er relativt få observationer, især i 1990.

Tabel 14.2 giver således nogle indikationer, af, at selvom andelen af kvinder hhv. mænd med helt fleksibelt arbejde samlet set er stort set den samme i både 1990 og 1995, kan denne fordeling dække over store variationer mellem mænd og kvinder.

3) Det gælder fabriksarbejdere og procesarbejdere.

Når det gælder de højtuddannede, synes der at ske en vis udjævning mellem mænd og kvinder. Højtuddannede kvinder har stort set samme adgang til det fleksible arbejde som de højtuddannede mænd. Der er imidlertid nogle grupper i den nedre ende af stillingshierarkiet, hvor der findes markante kønsforskelle.

Det skal dog understreges, at der her er taget udgangspunkt i udvalgte jobgrupper, og disse tendenser er ikke nødvendigvis dækkende for alle typer job. Analysen af jobgrupper har først og fremmest understreget, at for at fange kønsdimensionen er det vigtigt at gå et lag dybere end de aggregerede tal.

14.2. Det mandlige og det kvindelige fleksible arbejde

Tesen er at:

Kvindens og mænds fleksible arbejde vil være kendetegnet ved forskellige dimensioner.

Som bekendt er det fleksible arbejde et indeks dannet af en række spørgsmål om de ansattes arbejdsforhold. For at lokalisere om og i givet fald på hvilke dimensioner der kunne være forskelle på mænd og kvinder, er indekset "splittet op igen", sådan at hvert enkelt af de spørgsmål, der indgår i indekset, krydses med køn (jf. tabel 14.3).

Det viser sig da, at der er visse forskelle på mænd og kvinders arbejdsforhold. Der er færre kvinder end mænd, der oplever, *at arbejdet er afvekslende, og at de har indflydelse på arbejdstempoet*, og til en vis grad også at de har mulighed for *at lære nyt* (jf. tabel 14.3). Til gengæld oplever kvinder oftere, at de får chefstøtte, og at de får information om arbejdet.

Man skal dog være opmærksom på, at der er tale om de ansattes subjektive opfattelse af deres arbejdsforhold. Det er ikke utænkeligt, at kvinder og mænd opfatter de samme arbejdsforhold forskelligt. Det kan således ikke udelukkes, at de forskelle, der her ses, er udtryk for forskelle i mænds og kvinders opfattelser, snarere end for reelle forskelle. På den anden side svarer de her rapporterede forskelle til, hvad andre undersøgelser har vist omkring forskelle i mænds og kvinders vilkår.

Tabel 14.3.

Lønmodtagere fordelt efter i hvilken grad de har forskellige arbejdsforhold, særskilt for køn, 1995. Procent

	I høj grad	I middel grad	I lav grad	Procentgrundlag
<i>Efteruddannelse:*</i>				
Mænd	13	30	56	2.927
Kvinder	12	36	52	2.645
<i>Bestemmer arbejdstempo:*</i>				
Mænd	65	20	15	2.922
Kvinder	55	22	23	2.644
<i>Tilrettelægger arbejdet</i>				
Mænd	55	30	15	2.924
Kvinder	54	32	15	2.644
<i>Afvekslende arbejde:*</i>				
Mænd	55	29	16	2.923
Kvinder	50	32	18	2.644
<i>Udviklingsmuligheder:*</i>				
Mænd	37	41	22	2.917
Kvinder	34	44	22	2.641
<i>Chefstøtte:*</i>				
Mænd	35	38	27	2.873
Kvinder	44	36	20	2.620
<i>Information om arbejdet:*</i>				
Mænd	43	41	16	2.921
Kvinder	46	40	14	2.635

Anm.: Se kapitel 12 for spørgsmålenes præcise ordlyd.

* $p \leq 0,05$

Også når det gælder fleksibel arbejdstid, er der væsentlige kønsforskelle, sådan som det fremgår af tabel 14.4.

For både mænd og kvinder gælder, at der er en positiv sammenhæng mellem fleksibelt arbejde og flekstitid. De, der har et fleksibelt arbejde, kan oftere end andre grupper variere deres daglige

Tabel 14.4.**Lønmodtagere fordelt efter om de har flekstid eller ej, særskilt for køn og type arbejde. Procent. 1995.**

	Flekstid	Ej flekstid	Procentgrundlag
<i>Mænd:*</i>			
Helt fleksibelt	66	34	422
Overvejende fleksibelt	47	53	1.382
Overvejende traditionelt	22	78	852
Helt traditionelt	10	90	201
Mænd i alt	40	60	2.857
<i>Kvinder:*</i>			
Helt fleksibelt	45	55	377
Overvejende fleksibelt	32	68	1.266
Overvejende traditionelt	23	77	776
Helt traditionelt	10	90	183
Kvinder i alt	29	71	2.602

Anm.: Flekstid vil sige, at den ansatte kan variere sin arbejdstid fra dag til dag med mere end en time.

* $p < 0,05$.

arbejdstid med mere end en time om dagen. Mænd har imidlertid generelt langt oftere flekstid end kvinder. Og *gab*et mellem mænd og kvinder er størst for dem, der har et fleksibelt arbejde.

Blandt mænd med helt fleksibelt arbejde har 66 pct. flekstid. Blandt kvinder med helt fleksibelt arbejde har kun 45 pct. flekstid, altså en forskel på mænd og kvinder på 21 procentpoint.

Når det gælder det helt traditionelle arbejde, er der lige så mange – eller rettere lige så få – mænd som kvinder, der har flekstid, nemlig 10 pct.

Ser man på arbejdstiden, er der ligeledes væsentlige kønsforskelle. For alle typer arbejde gælder, at mænd oftere har en længere arbejdstid end kvinder. Der er således næsten tre gange så mange mænd som kvinder, der arbejder mere end 40 timer om ugen (hhv. 20 pct. og 7 pct.). Ser man på dem, der har fleksibelt arbejde, er forskellen på mænd og kvinder endnu større. Her er der 34

Tabel 14.5.

Mænd hhv. kvinder fordelt efter ugentlig arbejdstid, særskilt for type arbejde, 1995. Procent.

	Ugentlig arbejdstid, 1995			Procent- grundlag
	Under 36 timer	37-40 timer	Over 40 timer	
<i>Mænd*:</i>				
Helt fleksibelt	6	60	34	420
Overvejende fleksibelt	7	70	22	1.375
Overvejende traditionelt	10	77	13	847
Helt traditionelt	15	77	9	200
I alt mænd	9	71	20	2.842
<i>Kvinder*:</i>				
Helt fleksibelt	28	60	12	376
Overvejende fleksibelt	36	56	8	1.264
Overvejende traditionelt	44	53	3	775
Helt traditionelt	42	57	1	182
I alt kvinder	38	55	7	2.597

* $p \leq 0,05$.

pct. af mændene og 12 pct. af kvinderne, der arbejder mere end 40 timer om ugen (jf. tabel 14.5).

Kvinder, der har fleksibelt arbejde, har oftere en længere ugentlig arbejdstid, end kvinder der har mere traditionelt arbejde. Men *mænd* med fleksibelt arbejde har meget oftere end *kvinder* med fleksibelt arbejde en arbejdsuge på mere end 40 timer ugentligt.

For mændene gælder, at der generelt er meget få på deltid (9 pct.) og af dem, der har et helt fleksibelt arbejde, er kun 6 pct. på deltid.

Selvom der er en klar sammenhæng mellem det fleksible arbejde og en lang ugentlig arbejdstid, er det især for kvinderne tilsyneladende muligt at kombinere et fleksibelt arbejde med en almindelig 37 timers arbejdsuge – det er endog langt fra ualmindeligt, at

Tabel 14.6.

Mænd hhv. kvinder fordelt efter ugentlig arbejdstid, særskilt for stillingskategori, 1995.
Procent.

	Ugentlig arbejdstid, 1995			Procent- grundlag
	Under 36 timer	37-40 timer	Over 40 timer	
<i>Mænd:*</i>				
Højere funktionærer	5	58	36	529
Lavere funktionærer	4	69	27	958
Faglærte	3	89	8	526
Ufaglærte	13	73	14	620
Mænd i alt	6	72	22	2.633
<i>Kvinder:*</i>				
Højere funktionærer	28	63	9	475
Lavere funktionærer	38	54	8	1.304
Faglærte	40	56	4	101
Ufaglærte	40	56	4	494
Kvinder i alt	36	56	7	2.374

* $p \leq 0,05$.

kvinder på deltid har et fleksibelt arbejde. 28 pct. af de kvinder, der har helt fleksibelt arbejde, er på deltid (jf. tabel 14.5).

Af tabel 14.6 fremgår det, at forskellen på mænds og kvinders arbejdstid bliver endnu større, når der fokuseres på stillingskategorier. Der er således 4 gange så mange mandlige højere funktionærer, der arbejder mere end 40 timer om ugen, som kvindelige højere funktionærer (hhv. 36 og 9 pct.).

Selvom også kvinder med helt fleksibelt arbejde arbejder mere end kvinder med helt traditionelt arbejde, er der tilsyneladende alligevel en "øvre grænse" for kvinders arbejdstidsudbud.

Det er nærliggende at forestille sig, at kvinder har en kortere ugentlig arbejdstid end mænd, fordi kvinderne har hovedansvaret for familien og hjemmet. I givet fald må man alt andet lige forvente, at kvinder med børn, og især små børn, har kortere ugent-

Tabel 14.7.

Mænd og kvinder fordelt efter ugentlig arbejdstid, særskilt for om de har børn samt børnes alder, 1995. Procent.

	Under 36 timer	37-40 timer	Over 40 timer	Procent- grundlag
<i>Børn/ej børn</i>				
<i>Mænd:*</i>				
Ingen børn	12	71	18	1.600
Børn	5	71	24	1.305
<i>Børn/ej børn</i>				
<i>Kvinder:*</i>				
Ingen børn	36	58	6	1.273
Børn	39	53	8	1.360
<i>Børns alder</i>				
<i>Mænd:</i>				
0-6 år	5	71	23	642
7-15 år	5	70	25	425
Over 15 år	5	70	25	238
<i>Børns alder</i>				
<i>Kvinder:</i>				
0-6 år	37	55	8	551
7-15 år	37	55	8	491
Over 15 år	45	47	8	318

* $p \leq 0,05$.

lig arbejdstid end kvinder uden børn eller kvinder med store børn. Dette er imidlertid ikke tilfældet, sådan som det fremgår af tabel 14.7.

Af tabel 14.7 fremgår det, at for hverken mænd eller kvinder er der nogen sammenhæng mellem familiestatus og ugentlig arbejdstid. Dog kan man konstatere, at mænd med børn oftere arbejder mere end 40 timer om ugen end mænd uden børn.

Men det er altså ikke sådan, at kvinder med (små) børn arbejder færre timer ugentligt end kvinder uden (små) børn. Snarere tvært-

imod – der er lidt flere kvinder med børn over 15 år, der arbejder under 36 timer ugentlig. At kvinder arbejder færre timer end mænd, kan altså ikke umiddelbart relateres til, om de konkret har små børn eller ej.

Måske er der her tale om, at arbejdsgiverne generelt opfatter kvinder som værende mindre fleksible end mænd, og at kvindejob indrettes i overensstemmelse hermed. Kvinder forventes ikke at arbejde lige så meget som mænd, fordi de er potentielle (hus)-mødre.

Man kan imidlertid ikke ud fra dette datamateriale vurdere, i hvilket omfang den ugentlige arbejdstid er udtryk for mænds hhv. kvinders egne ønsker, eller om den ugentlige arbejdstid primært er et udtryk for arbejdspladsens og jobbet krav. Det bemærkelsesværdige ved tabel 14.7 er i virkeligheden, at småbørnsmødre har en lige så lang ugentlig arbejdstid – om ikke længere – som andre grupper af kvinder.

Opsummerende kan det altså konstateres, at der er visse forskelle på det fleksible arbejde, alt efter om det er mænd eller kvinder, der har det.

De dimensioner af det fleksible arbejde, der er vægtet højt for mændenes vedkommende, er selvbestemmelse, faglige udfordringer og afvekslende arbejde. Endvidere er mænds fleksible arbejde forbundet med stor tidsmæssig fleksibilitet, men også med mange ugentlige arbejdstimer.

De dimensioner af det fleksible arbejde, der især er vægtet højt for kvindernes vedkommende, er social støtte og et højt informationsniveau. Kvinders fleksible arbejde er i mindre grad forbundet med tidsfleksibilitet. Kvinder med fleksibelt arbejde har også oftere en lang ugentlig arbejdstid end kvinder med mere traditionelt arbejde, men langt fra i samme omfang som mænd med fleksibelt arbejde.

14.3. Køn, det fleksible arbejde og psykisk sundhed

Kønsarbejdsdelingen i hjemmet giver mænd og kvinder forskellige vilkår, hvad angår tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv. Mænds rolle som forsørgere betyder, at der er overensstemmelse mellem kravene fra familien (om at tjene penge) og kravene fra arbejdspladsen (om at prioritere arbejdet højt). Kvinders ansvar

for den praktiske og følelsesmæssige omsorg betyder, at der er en konflikt mellem arbejdspladsens og familiens krav.

Som vi så i forrige afsnit, arbejder kvinder færre timer ugentligt end mænd – uanset hvilken type arbejde der er tale om. Dette kan umiddelbart tolkes sådan, at kvinder på grund af deres ansvar i familien lægger færre timer på arbejdsmarkedet. Men ovenstående analyser viser samtidig, at der ikke er nogen forskel på kvinders ugentlige arbejdstid, uanset om de har børn eller ej, og uanset deres børns alder. Man kan altså ikke automatisk slutte, at kvinders ansvar i familien i sig selv begrænser deres arbejdstidsudbud. Måske er der snarere tale om, at det er “forestillingen om kvinder som potentielle mødre”, der er i spil.

Men man kan forestille sig, at det krydspres, kvinder er udsat for på grund af de modsatrettede krav fra familien og arbejdspladsen, vil have betydning for deres generelle psykiske velbefindende. Og at dette krydspres alt andet lige må være større for kvinder, der har børn, end for kvinder der ikke har.

Om det fleksible arbejde letter dette krydspres, eller tværtimod forstærker det, er et åbent spørgsmål. Et fleksibelt arbejde med muligheder for selv at tilrettelægge arbejdet og med stor tidsmæssig fleksibilitet burde umiddelbart lette krydspreset. På den anden side har vi set, at det fleksible arbejde er forbundet med mere arbejde, og at kvinders fleksible arbejde i mindre grad er kendetegnet ved selvbestemmelse og især tidsmæssig fleksibilitet. Dette understøtter hypotesen om at:

Mødre med fleksibelt arbejde har et ringere velbefindende end fædre med fleksibelt arbejde.

I de følgende analyser anvendes de samme mål for psykisk sundhed, som i kapitel 12:

Der er dannet et indeks for *arbejdsintensiteten*, hvor der indgår to spørgsmål: Hvorvidt arbejdsmængden er så stor, at der ikke er tid til at tale om eller tænke på andet end arbejdet, og om arbejdet kræver al opmærksomhed og koncentration.

Et andet mål for den psykiske sundhed er et *indeks for velbefindende*, hvor der indgår nogle spørgsmål om respondentens almene psykiske tilstand. Det er spørgsmål om, hvor stor en del af tiden

Tabel 14.8.

Andel af mænd hhv. kvinder med forskellige typer arbejde der oplevede høj arbejdsintensitet i 1990 og 1995. Procent.

Køn/type arbejde	Høj intensitet		Procentgrundlag	
	1990	1995	1990	1995
<i>Mænd:*</i>				
Helt fleksibelt	62	57	407	421
Overvejende fleksibelt	52	53	1.283	1.383
Overvejende traditionelt	44	46	727	852
Helt traditionelt	46	51	154	200
I alt mænd	51	51	2.571	2.856
<i>Kvinder:*</i>				
Helt fleksibelt	64	63	306	376
Overvejende fleksibelt	61	58	1.140	1.268
Overvejende traditionelt	52	53	700	776
Helt traditionelt	57	50	135	184
I alt kvinder	58	57	2.281	2.604

* $p \leq 0,05$.

de sidste 4 uger man har følt sig veloplagt, været nervøs, følt sig rolig og afslappet, været fuld af energi osv.

Hvad angår *arbejdsintensiteten*, viser tabel 14.8, at kvinder oftere oplever høj intensitet end mænd. 57 pct. af kvinderne oplever høj arbejdsintensitet, mens det gælder for 51 pct. af mændene (jf. tabel 14.8, i alt kvinder og i alt mænd).

Blandt kvinder med helt fleksibelt arbejde er der 63 pct., der oplever høj intensitet i 1995, mens det gælder 57 pct. af mændene med helt fleksibelt arbejde. Men i den anden ende af spektret, er der stort set lige mange mænd og kvinder med helt traditionelt arbejde, der oplever en høj arbejdsintensitet (nemlig hhv. 50 og 51 pct. i 1995).

Hvad angår udviklingen fra 1990 til 1995, er der ikke nogen klare tendenser. For mændenes vedkommende er antallet af mænd med

Tabel 14.9.

Andel af lønmodtagere fordelt efter grad af arbejdsintensitet, særskilt for køn og stillingskategori, 1995. Procent.

Køn/stillingskategori	Høj intensitet	Lav intensitet	Procentgrundlag
<i>Mænd:*</i>			
Højere funktionærer	71	29	530
Lavere funktionærer	56	44	961
Faglærte	41	59	525
Ufaglærte	43	57	625
<i>Kvinder:*</i>			
Højere funktionærer	78	22	477
Lavere funktionærer	59	41	1.305
Faglærte	56	44	101
Ufaglærte	38	62	495

* $p \leq 0,05$.

fleksibelt arbejde, der oplever en høj intensitet, faldet fra 1990 til 1995, mens der er en lille stigning i andelen af mænd med overvejende hhv. helt traditionelt arbejde, der oplever høj arbejdsintensitet. For kvindernes vedkommende er der et markant fald i andelen med høj intensitet blandt kvinder med helt traditionelt arbejde, mens der for de øvrige typer arbejde ikke er sket nogen markant udvikling.

I kapitel 12 fremgik det, at stillingskategori snarere end type arbejde er afgørende for arbejdsintensiteten. Højere funktionærer oplever lige høj intensitet, uanset om de har et traditionelt eller et fleksibelt arbejde, og det samme gælder de øvrige grupper. Ser man på sammenhængen mellem køn, *stillingskategori* og arbejdsintensitet, er tendensen stort set den samme, som når det gælder det fleksible arbejde. Kvinder oplever generelt oftere høj arbejdsintensitet end mænd (jf. tabel 14.9).

Det gælder imidlertid ikke de ufaglærte, hvor mænd oftere end kvinder oplever høj intensitet, nemlig hhv. 43 pct. og 38 pct. De kvindelige højere funktionærer er suverænt den gruppe, der oftest oplever en høj arbejdsintensitet, nemlig 78 pct.

Tabel 14.10.

Mænd hhv. kvinder med forskellige typer arbejde fordelt efter, om de har et godt eller ringe psykisk velbefindende, 1995. Procent.

	Psykisk velbefindende		
	Godt	Ringt	Procentgrundlag
<i>Mænd:*</i>			
Helt fleksibelt	93	7	417
Overvejende fleksibelt	84	16	1.370
Overvejende traditionelt	79	21	840
Helt traditionelt	64	36	201
I alt	82	18	2.828
<i>Kvinder:*</i>			
Helt fleksibelt	85	15	375
Overvejende fleksibelt	77	23	1.256
Overvejende traditionelt	67	33	769
Helt traditionelt	57	43	181
I alt	74	26	2.581
<i>I alt:</i>			
Helt fleksibelt	89	11	792
Overvejende fleksibelt	80	20	2.626
Overvejende traditionelt	73	27	1.609
Helt traditionelt	61	39	382
I alt	78	22	5.409

* $p \leq 0,05$.

Hvad angår *det psykiske velbefindende* ses af tabel 14.8, at kvinder har et ringere psykisk velbefindende end mænd.

Både for mænd og kvinder gælder, at der er en positiv sammenhæng mellem fleksibelt arbejde og velbefindende (jf. tabel 14.10).

Men kvinder har generelt et ringere velbefindende end mænd. Andelen af kvinder med et godt velbefindende er 74 pct. (i alt

Tabel 14.11.**Mænd hhv. kvinder der har et godt velbefindende, særskilt for deres børns alder, 1995.****Procent.**

Køn/børns alder	Godt velbefindende	Procentgrundlag
Mænd med børn i alderen:		
0-6 år	82	635
7-15 år	84	420
Over 15 år	82	238
Kvinder med børn i alderen:		
	*	
0-6år	69	544
7-15 år	73	490
Over 15 år	78	317

*Anm.: Denne tabel omfatter udelukkende ansatte med børn.*** $p \leq 0,05$.*

kvinder) mens andelen af mænd med et godt velbefindende er 82 pct. (i alt mænd).

Det er imidlertid ikke sådan, at kvinder med fleksibelt arbejde har et ringere velbefindende end mænd med fleksibelt arbejde. Kvinders velbefindende er ringere end mænds for alle typer arbejde.

Spørgsmålet er da, om kvinders generelle ringere velbefindende kan relateres til deres ansvar for hjem og børn. I tabel 14.11 ses sammenhængen mellem de ansattes køn, deres børns alder og deres velbefindende.

Når det gælder mænd, er der ingen statistisk signifikant sammenhæng mellem deres børns alder og mændenes velbefindende. Men for kvindernes vedkommende er der en svag, men statistisk signifikant sammenhæng mellem børnenes alder og kvindernes velbefindende. De kvinder, der har små børn, har et ringere velbefindende, end de kvinder der har større børn.⁴⁾ (jf. tabel 14.11). Af kvinder med børn i alderen 0-6 år har 69 pct. et godt velbefinden-

4) Der er lavet tilsvarende analyser af sammenhængen mellem de ansattes velbefindende, og om de har børn eller ej, men disse analyser viste ingen signifikante eller interessante sammenhænge.

de, mens der blandt de kvinder, hvis børn er over 15 år, er 78 pct., der har et godt velbefindende.

Kvindes ringe velbefindende *kan* altså relateres til kønsarbejdsdelingen i hjemmet. Kvinder med små børn er oftere belastet end andre grupper. For mænd betyder børnenes alder imidlertid intet for deres velbefindende.

Der er imidlertid tale om svag sammenhæng, og det har ikke været muligt at påvise samme tendens, hvad angår, om kvinder har børn eller ej. Det er således sandsynligt, at kvinders generelle ringere velbefindende tillige kan relateres til, at de oftere oplever en høj arbejdsintensitet.

14.4. Hvilke forhold har betydning for det psykiske velbefindende?

I kapitel 12 berøres spørgsmålet om, hvorvidt det fleksible arbejde er psykisk sundt. Det er det tilsyneladende – ansatte med fleksibelt arbejde har et bedre velbefindende end ansatte med traditionelt arbejde. Men vi har også set, at andre forhold har betydning for det psykiske velbefindende, så hvad er egentlig afgørende?

I tabel 14.12 vises en regressionsanalyse, hvor det psykiske velbefindende er den afhængige variabel. Også denne regressionsanalyse er gennemført sådan, at en lang række variable er testet i en startmodel. Derefter er de mindst signifikante variable taget ud trinvis en efter en. Slutmodellen omfatter således udelukkende signifikante variable.

I startmodellen indgik:

Køn
Arbejdsintensitet
Type arbejde
Stillingskategori
Alder
Ugentlig arbejdstid
Flekstid

Slutmodellen fremgår af tabel 14.12.

Som det fremgår af tabel 14.12, har typen af arbejde klart betydning for det psykiske velbefindende. Jo mere fleksibelt arbejdet er,

Tabel 14.12.

Logistisk regressionsanalyse af udvalgte variabelers betydning for de ansattes velbefindende, 1995.

	Parameter	Standard- afvigelse	Teststørrelse	Testsand- synlighed
<i>Køn:</i>			59,80	0
Mand	0,582	0,076		
Kvinde	0	0		
<i>Arbejdsintensitet:</i>			31,11	0
Høj	-0,422	0,008		
Lav	0	0		
<i>Type arbejde:</i>			161,41	0
Helt fleksibelt	2,020	0,177		
Overvejende fleksibelt	1,236	0,137		
Overvejende traditionelt	0,699	0,136		
Helt traditionelt	0	0		
<i>Stillingskategori:</i>			21,51	0
Højere funktionærer	-0,463	0,120		
Lavere funktionærer	-0,070	0,100		
Faglærte	-0,275	0,131		
Ufaglærte	0	0		
<i>Alder:</i>			16,76	0
Over 50 år	-0,178	0,120		
30-50 år	-0,375	0,096		
Under 30 år	0	0		

Anm.: Tabellen viser variabelernes betydning for, om de ansatte oplever et godt psykisk velbefindende. Den sidste kategori under hver variabel er reference. Et negativt fortegn betyder, at den pågældende parameter er negativt korreleret med de ansattes psykiske velbefindende.

jo større er sandsynligheden for et godt velbefindende. Men som det også fremgår af tabellen, spiller andre forhold også en rolle.

Sandsynligheden for et godt velbefindende er således større for mænd end for kvinder. Og større når arbejdsintensiteten er lav frem for høj.

Mere overraskende er det, at der er en negativ korrelation mellem stillingskategori og velbefindende. Jo højere op i stillingshierarkiet man kommer, jo *mindre* er sandsynligheden for et godt velbefindende.

Endelig er der en korrelation mellem de ansattes alder og velbefindende, men på en sådan måde at sandsynligheden for et godt velbefindende er *mindst* for aldersgruppen 30-50-årige.⁵⁾

Man kan således om det fleksible arbejde og den psykiske sundhed konstatere, at det fleksible arbejde er godt for ens velbefindende – især hvis man er en ufaglært mand under 30 år, hvis arbejdet er kendetegnet ved lav arbejdsintensitet.

Er man derimod fx en kvindelig højere funktionær mellem 30 og 50 år, er det fleksible arbejde fortsat bedre for ens velbefindende, end et traditionelt – men spørgsmålet er, om det kan opveje, at en række andre forhold, som fx længere arbejdstid og højere arbejdsintensitet, trækker i den anden retning.

14.5 Konklusion

14.5.1. *Det mandlige og det kvindelige fleksible arbejde*

Hvad angår fordelingen af det fleksible arbejde, har analyserne vist, at på et aggregeret niveau er der stort set lige mange mænd og kvinder, der har fleksibelt arbejde.

Der er dog nogle forskelle i kvinders og mænds adgang til det fleksible arbejde, når man ser på udvalgte jobgrupper. Der er stort set lige mange højtuddannede mænd og højtuddannede kvinder der har et fleksibelt arbejde. Blandt nogle grupper af ufaglærte jobfunktioner er der imidlertid flere mænd end kvinder med fleksibelt arbejde.

5) De to variabler, de ansattes alder og deres børns alder virker ind på hinanden, hvis de lægges ind i modellen samtidig. Det er imidlertid langt fra alle i undersøgelsen, der har børn, så derfor er valgt at bibeholde variabelen de ansattes alder. Vel vidende, at de bivariate analyser har vist, at børnenes alder har betydning for kvinders velbefindende.

Det ser således ud til, at der i den nedre ende af stillingshierarkiet sker en vis kønsmæssig polarisering, hvor især de ufaglærte kvinder langt sjældnere end alle andre grupper har fleksibelt arbejde.

Videre har analyserne vist, at der er visse forskelle på det fleksible arbejde, alt efter om det er mænd eller kvinder der har det.

Når det gælder de forskellige dimensioner, der definerer det fleksible arbejde, har vi set, at for mænd er det fleksible arbejde i højere grad end for kvinder forbundet med faglige udfordringer og autonomi i arbejdet. Mens det fleksible arbejde for kvinder i højere grad er forbundet med social støtte fra chefen samt et højt informationsniveau.

Dernæst er der kønsforskelle, hvad angår tidsfleksibiliteten. 2/3 af de mænd, der har fleksibelt arbejde, har også fleksibel arbejdstid, mens under halvdelen af de kvinder, der har fleksibelt arbejde, også har fleksibel arbejdstid.

Endelig er der væsentlige forskelle på mænds og kvinders arbejdstid – ikke mindst, når det gælder det fleksible arbejde. Mænd har oftere end kvinder en ugentlig arbejdstid på over 40 timer, uanset stillingskategori og type arbejde. Men forskellen på mænd og kvinders arbejdstid er størst, når det gælder det fleksible arbejde. Der er tre gange så mange mænd med fleksibelt arbejde, der arbejder mere end 40 timer om ugen, sammenlignet med kvinder med fleksibelt arbejde.

I den kvindelige version af det fleksible arbejde vægtes forhold *rundt om* arbejdet: Støtte fra chefen og informationer om arbejdet. Mens i den mandlige version af det fleksible arbejde vægtes forhold, der har med selve arbejdets organisation at gøre: Faglige udfordringer, arbejdstempo, autonomi i arbejdet og tidsmæssig fleksibilitet.

14.5.2. Er det fleksible arbejde psykisk sundt – for mænd og kvinder?

Vi har set, at kvinder oftere end mænd oplever en høj arbejdsintensitet, dvs. at der ikke er tid til at tænke på andet end arbejdet, og at arbejdet kræver al opmærksomhed. Vi har også set, at kvinder oftere end mænd har et ringe psykisk velbefindende. Ingen af disse forhold bliver tilsyneladende bedre af at have et fleksibelt arbejde.

Hvad angår dét, at kvinder har et ringere psykisk velbefindende, kan dette til en vis grad forklares med deres ansvar for familien. Der er således en svag tendens til, at kvinder med små børn har et ringere velbefindende end andre.

Kvinder med fleksibelt arbejde har i mindre grad fleksibel arbejdstid, end mænd, og selvom de oftere har en kortere ugentlig arbejdstid end mænd med fleksibelt arbejde, arbejder de alligevel mere end andre kvinder. Kvinder oplever videre en højere arbejdsintensitet end mænd, hvilket bidrager til et ringere velbefindende.

I den forbindelse er det bemærkelsesværdigt, at netop “de mandlige” elementer, der angår *indflydelse og udfordringer i arbejdet*, er dét, der ifølge Karaseks model skulle “opveje”, at arbejdet stiller store psykiske krav. Karaseks model gik ud på, at et sundt og aktivt arbejdsliv er kendetegnet ved store psykiske jobkrav kombineret med en høj grad af indflydelse og muligheder for selvudførelse (jf. kapitel 10).

Årsagen, til at kvinder oftere har et ringere velbefindende, skal måske søges i netop dette: Kvinder oplever høj arbejdsintensitet, *samtidig* med at de *ikke* – i samme grad som mænd – har dét, der skulle kompensere for de høje psykiske jobkrav, nemlig indflydelse på deres arbejdsituation og udfordrende og afvekslende arbejdsopgaver.

Alt i alt må det dog konkluderes, at det fleksible arbejde er psykisk sundt – både for mænd og for kvinder. Men der er noget, der tyder på, at kvinder på flere måder befinder sig i en mere udsat position, hvad angår de psykiske arbejdsmiljøproblemer, der befinder sig i det fleksible arbejdes umiddelbare nærhed.

For det første er de dimensioner i det fleksible arbejde, der især fremmer den psykiske sundhed – nemlig udfordringer, variation og selvbestemmelse – oftere til stede i mænds arbejde end i kvinders. For det andet er kvinder generelt udsat for et stort krydspres, som udspringer af modsatrettede krav fra familien og arbejdspladsen. For det tredje er der tilsyneladende nogle diskriminationsmekanismer på selve arbejdspladsen, som betyder, at kvinder systematisk har ringere arbejdsforhold. Der er intet, der tyder på, at det fleksible arbejde påvirker eller kompenserer for sådanne systematiske kønsuligheder.



Del 4
Fleksibelt arbejde i
fleksible virksomheder



Fleksibelt arbejde i fleksible virksomheder?

I del 2 har det handlet om udviklingen af fleksible ledelsesformer, baseret på data fra arbejdsgiversiden. Her fremgik det, at det fortsat er en forholdsvis lille andel af virksomhederne, der har udviklet fleksible ledelsesformer, dvs. ledelsesformer hvor der lægges stor vægt på medarbejderudvikling og efteruddannelse og fleksibilitet i personaleanvendelsen.

I del 3 har det handlet om udviklingen i det fleksible arbejde set fra lønmodtagersiden. Her så vi, at en forholdsvis begrænset del af lønmodtagerne har fleksibelt arbejde, det vil sige arbejde, hvor de ansatte har en høj grad af autonomi, hvor der bliver lagt vægt på efteruddannelse, personlig og faglig udvikling, og hvor arbejdet er varieret.

I denne del 4 skal det undersøges, om det er sådan, at de fleksible ledelsesformer giver fleksibelt arbejde.

Intuitivt må man forvente, at der er en vis overensstemmelse mellem ledelsesform og arbejdsorganisation. Hvis ledelsen angiver, at den har delegeret ansvar til de ansatte, er det nærliggende at konkludere, at de ansatte har fået større ansvar.

Men som det er fremgået af kapitel 1 og 2, er det en grundliggende antagelse i afhandlingen, at der bør skelnes analytisk mellem ledelsesformer og arbejdsorganisation.

Denne antagelse er blevet bekræftet af nogle af de andre empiriske undersøgelser inden for feltet, som blev gennemgået i kapitel 10. Flere af disse undersøgelser peger i retning af, at der ikke er en entydig sammenhæng mellem udviklingen i retning af mere fleksible ledelsesformer og arbejdsorganisation.

I dette kapitel vil blive fokuseret på denne sammenhæng. Indledningsvis opstilles en række hypoteser om sammenhængen mellem ledelse og arbejdsorganisation. Derefter afprøves disse hypoteser gennem analyser på det kombinerede virksomheds-

lønmodtagerdatasæt, hvor virksomhedsundersøgelsen og de to lønmodtagerundersøgelser er koblet sammen.

Endelig gennemføres en regressionsanalyse med henblik på at belyse, hvilke forhold der korrelerer med det fleksible arbejde.

15.1. Hypoteser om det fleksible arbejde i fleksible virksomheder

I denne del fokuseres som sagt på *samspillet* mellem ledelsesformer og arbejdsorganisation.

Umiddelbart forekommer det mere end sandsynligt, at der er en sammenhæng mellem ledelsesform og arbejdsorganisation. Man må forvente, at det fleksible arbejde hovedsageligt vil findes på fleksible virksomheder. En første hypotese er således:

I virksomheder med fleksible ledelsesformer vil der være flere ansatte med fleksibelt arbejde end i virksomheder med traditionelle ledelsesformer.

I kapitel 7 og 8 fremgik det, at der er en sammenhæng mellem teknologi og ledelsesform. Virksomheder med et højt teknologisk niveau og med omfattende investeringer i ny teknologi har oftere fleksible ledelsesformer end lavteknologiske virksomheder. I litteraturen om ny teknologi og organisation har der de seneste år bredt sig en erkendelse af, at en optimal udnyttelse af den ny teknologi fordrer en fleksibel *arbejdsorganisation*. Man må således formode, at de højteknologiske virksomheder ikke alene vil have fleksible ledelsesformer, men også fleksible arbejdsorganisationsformer. Det er således en hypotese at:

Ansatte i højteknologiske virksomheder har oftere fleksibelt arbejde end ansatte i lavteknologiske virksomheder.

De fleksible ledelsesformer er blandt andet kendetegnet ved, at de ansatte betragtes som en væsentlig ressource i virksomheden. Det indebærer blandt andet en høj grad af personalepleje og opmærksomhed på de ansattes ønsker og behov. Det forekommer da sandsynligt, at fleksibelt ledede virksomheder alt andet lige er et rarere sted at være ansat end traditionelt ledede virksomheder. Det er således en hypotese at:

Fleksible ledelsesformer fremmer et godt psykisk arbejdsmiljø.

Efter at have afprøvet disse hypoteser fokuseres der på, hvilke forhold der fremmer det fleksible arbejde, idet spørgsmålet, om hvorvidt fleksible ledelsesformer giver fleksibelt arbejde, vil blive besvaret.

15.1.1. Data og metodiske overvejelser

Som beskrevet i kapitel 1 er der mulighed for at koble lønmodtager- og virksomhedssurveyene sammen. Data er opbygget sådan, at de personer, der indgik i lønmodtagerundersøgelsen i 1995, er blevet bedt om at opgive deres arbejdsplads. Disse arbejdspladser udgør således virksomhedssurveyen. Oplysningerne fra virksomhedsundersøgelsen er derefter koblet til personerne, sådan at virksomhedsoplysningerne er at betragte som "egenskaber" ved respondenterne på samme måde som køn eller arbejdsforhold.

Man kan således få et indblik i sammenhængen mellem lønmodtagernes arbejdsforhold mv. og karakteristika ved den virksomhed, de arbejder på. Eksempelvis kan det belyses, om ansatte med fleksibelt arbejde typisk også er ansat i virksomheder, der *ifølge ledelsens oplysninger* har en fleksibel ledelsesform. Med andre ord kan man få et indtryk af, om der er overensstemmelse mellem ledelsens opfattelser af virksomhedens personalepolitik og de ansattes opfattelser af deres arbejdsvilkår.

I dansk sammenhæng er der tale om et enestående datagrundlag. Det har hidtil ikke været muligt at foretage sådanne koblede analyser på repræsentative data. Designet har dog sine begrænsninger. Udgangspunktet er et repræsentativt udsnit af lønmodtagere, og det er deres arbejdspladser, der inddrages i datagrundlaget. Det betyder, at vi kun kender forholdene for en enkelt ansat for hver virksomhed (for de store virksomheders vedkommende kan der være tale om et par ansatte). Billedet af virksomheden, set fra de ansattes synspunkt, vil være meget forskelligt, alt efter om det er flaskedrengen eller direktøren, der er interviewet.

De sammenhænge, dette design kan belyse, er således på et helt overordnet niveau. Vi kan se nogle generelle tendenser i retning af fx, at ansatte med et godt velbefindende oftest er ansat på virksomheder, der prioriterer medarbejderudvikling højt etc. Men vi kan ikke se, om *alle* ansatte på en fleksibel virksomhed har et bedre velbefindende end alle ansatte på en traditionel virksomhed.

Tabel 15.1.**Lønmodtagere fordelt efter arbejdstype, særskilt for virksomhedernes ledelsesformer, 1995. Procent.**

Ledelsesform	Helt fleksibelt	Overvejende fleksibelt	Overvejende traditionelt	Helt traditionelt	Procentgrundlag
Fleksibel	20	49	26	5	801
Blandet	15	53	28	5	1.332
Traditionel	11	48	34	7	829

 $p \leq 0,005$.

15.2. Fleksible ledelsesformer og fleksibelt arbejde

Tabel 15.1 viser sammenhængen mellem ledelsesformer og arbejdstype. Det ses her, i hvilket omfang ansatte med fleksibelt arbejde er ansat på virksomheder med fleksible ledelsesformer.

Der synes umiddelbart at være en positiv sammenhæng mellem arbejdspladsens ledelsesform og de ansattes arbejdsforhold. Ansatte på virksomheder med fleksible *ledelsesformer* har oftere et helt fleksibelt arbejde (20 pct.) end ansatte på virksomheder med hhv. blandede (15 pct.) og traditionelle (11 pct.) ledelsesformer. Der er altså dobbelt så mange ansatte med helt fleksibelt arbejde på fleksibelt ledede virksomheder sammenlignet med traditionelt ledede virksomheder.

Tilsvarende er der på de traditionelt ledede virksomheder lidt flere med overvejende traditionelt og helt traditionelt arbejde (hhv. 34 pct. og 7 pct.) end på virksomheder med fleksible ledelsesformer (26 hhv. 5 pct.).

Der er dog fortsat tale om forholdsvis marginale (om end statistisk signifikante) forskelle. Selv på virksomheder med fleksible ledelsesformer er det stadig kun en femtedel af de ansatte, der har helt fleksibelt arbejde. Der er en sammenhæng mellem ledelsesform og arbejdsorganisation, men en svag sammenhæng.

Dette er stort set i overensstemmelse med Edling & Sandbergs undersøgelse, der viser, at der er en svag sammenhæng mellem nye ledelsesformer og dét, de kalder det gode arbejde. Der er en svag tendens til, at der er flere, der har et godt arbejde på virksomheder med nye ledelsesformer end på virksomheder med traditionelle

Tabel 15.2.**Andel af mænd hhv. kvinder med helt fleksibelt arbejde, særskilt for virksomhedens ledelsesform, 1995. Procent.**

	Helt fleksibelt Mænd*	Helt fleksibelt Kvinder*	Procentgrundlag Mænd	Procentgrundlag Kvinder
Fleksibel ledelse	23	16	409	392
Blandet ledelse	13	16	636	696
Trad. ledelse	10	12	454	375
I alt	15	15	1.499	1.463

* $p < 0,05$.

ledelsesformer. Mere tydelig er tendensen til, at virksomheder med nye ledelsesformer også giver bedre muligheder for jobudvikling (Edling & Sandberg, 1993).¹⁾

Harleys undersøgelse af samspillet mellem ledelsesformer og arbejdsorganisation i australske virksomheder viste imidlertid, at ledelsesformen ingen effekt har. Der er ingen forskel på de ansattes arbejdsvilkår, alt efter om de er ansat på virksomheder med fleksible eller mere traditionelle ledelsesformer (Harley, 1999).

Ingen af disse undersøgelser ser på samspillet mellem fleksible ledelsesformer, køn og arbejdstype. Gør man det, viser det sig, at de fleksible ledelsesformer tilsyneladende i højere grad fremmer det fleksible arbejde for mænd end for kvinder (jf. tabel 15.2).

Der er lige mange mænd og kvinder, der har helt fleksibelt arbejde, nemlig 15 pct. Men på de fleksibelt ledede virksomheder er der væsentligt flere mænd end kvinder, der har helt fleksibelt arbejde, nemlig hhv. 23 pct. og 16 pct. (jf. tabel 15.2). Til gengæld er der lidt flere kvinder end mænd med helt fleksibelt arbejde i virksomheder med blandet og traditionel ledelse.

Det kan være, at der bag sammenhængen mellem ledelsesform og arbejdsorganisation gemmer sig nogle branchemæssige forskelle. Det viser sig da også, at der i nogle brancher er en entydig sam-

1) Det fremgår ikke af artiklen, præcis hvordan "det gode arbejde" er defineret og operationaliseret.

menhæng mellem ledelsesform og arbejdsorganisation, mens der i andre brancher ikke er sådan en sammenhæng (jf. tabel 15.3).

Som det fremgår af tabel 15.3 er der væsentlige forskelle brancherne imellem, hvad angår sammenhængen mellem ledelsesform og arbejdsorganisation.

Inden for fremstilling, handel & transport samt forretningsservice er der tilsyneladende en sammenhæng mellem ledelsesform og arbejdsorganisation. I alle tre brancher er der mindst dobbelt så mange med helt fleksibelt arbejde i fleksibelt ledede virksomheder som i traditionelt ledede virksomheder.

Inden for offentlig administration & undervisning samt social & sundhed er der stort set ingen sammenhæng mellem ledelsesform og arbejdstype. Når det gælder offentlig administration og undervisning, er der således lige så mange med helt fleksibelt arbejde i fleksibelt ledede virksomheder som i traditionelt ledede virksomheder, nemlig 23 pct. Mens i social- og sundhedssektoren er der ganske vist lidt flere med helt fleksibelt arbejde i fleksibelt ledede virksomheder (19 pct.) end i traditionelle virksomheder (13 pct.) – men forskellen er relativt lille.

En forklaring på disse forskelle kan være, at både offentlig administration & undervisning samt social & sundhed er sektorer, hvor arbejdet i sig selv ofte er fleksibelt, uanset hvordan der ledes. Arbejdets karakter gør, at det er afvekslende og selvstændigt og giver udviklingsmuligheder etc. Der er tale om relativt funktionærtunge og uddannelsesintensive områder, hvilket i sig selv bidrager til en høj andel med fleksibelt arbejde.

I de andre brancher derimod byder arbejdet ikke “automatisk” på de vilkår, der udgør det fleksible arbejde. Her er det i høj grad selve organiseringen af arbejdet, der har betydning for, om det er fleksibelt eller traditionelt. Og da har det betydning, om ledelsen prioriterer nye organisationsformer eller ej.

Det skal imidlertid bemærkes, at det kun er for handel/transport, at der er tale om statistisk signifikante sammenhænge. For de øvrige branchers vedkommende er sammenhængene ikke statistisk signifikante. Analyserne må derfor tages med et vist forbehold: Der er tale om interessante, men ikke signifikante sammenhænge.

Tabel 15.3.

Lønmodtagere fordelt efter type arbejde, særskilt for branche og ledelsesform. Procent.

	Helt fleksibelt	Overvejende fleksibelt	Overvejende traditionelt	Helt traditionelt	Procent- grundlag
<i>Fremstilling:</i>					
Fleksibel	16	43	33	8	215
Blandet	9	44	36	10	307
Traditionel	8	40	40	12	277
I alt	11	42	37	10	799
<i>Handel/transport*:</i>					
Fleksibel	19	43	30	7	138
Blandet	13	49	33	5	236
Traditionel	8	43	39	9	201
I alt	13	46	35	7	575
<i>Forretningsservice:</i>					
Fleksibel	24	49	24	4	84
Blandet	19	53	23	6	123
Traditionel	9	65	22	4	78
I alt	18	55	23	5	285
<i>Off.adm/undervisning:</i>					
Fleksibel	23	57	18	2	191
Blandet	21	59	20	0	335
Traditionel	23	60	16	2	120
I alt	22	58	19	1	646
<i>Social/sundhed:</i>					
Fleksibel	19	56	23	2	140
Blandet	14	58	26	2	267
Traditionel	13	50	33	3	121

* $p \leq 0,05$.

15.3. Teknologisk niveau og fleksibelt arbejde

Som det fremgik af kapitel 8, spiller teknologien en væsentlig rolle for ledelsesformen. Højteknologiske virksomheder har langt oftere end lavteknologiske virksomheder fleksible ledelsesformer. Det gælder, uanset om det teknologiske niveau måles ved virksomhedens egen opfattelse af det teknologiske niveau i virksomheden sammenlignet med andre lignende virksomheder, eller ved virksomhedens oplysninger om sine teknologiinvesteringer.

Det kan da være interessant at se på, om teknologien tillige har betydning for arbejdsorganisationen.

Tabel 15.4.**Lønmodtagere fordelt efter type arbejde, særskilt for virksomhedens teknologiske niveau, 1995. Procent.**

	Helt fleksibelt	Overvejende fleksibelt	Overvejende traditionelt	Helt traditionelt	Procentgrundlag
Højteknologisk	15	49	30	5	813
Gnsntl.teknologisk	16	50	29	6	1.961
Lavteknologisk	14	54	28	5	453

Umiddelbart ser det ikke sådan ud (jf. tabel 15.4). Der er stort set lige mange ansatte med helt fleksibelt arbejde, uanset om virksomheden er højteknologisk eller lavteknologisk. Det samme gælder for de øvrige typer arbejde.

Ser man på sammenhængen mellem ledelsesform, teknologisk niveau og type arbejde, ser det ud, som om ledelsesformen har betydning for de ansatte på højteknologiske virksomheder med hensyn til, hvor fleksibelt arbejdet er. Blandt ansatte på højteknologiske, fleksibelt ledede virksomheder har 20 pct. et helt fleksibelt arbejde, mens blandt ansatte på højteknologiske, traditionelt ledede virksomheder er der kun 8 pct., der har et helt fleksibelt arbejde (jf. tabel 15.5).²⁾

På de lavteknologiske virksomheder er der fortsat en tendens til, at ledelsesformen har betydning for arbejdsorganisationen, men der er tale om en langt svagere og ikke statistisk signifikant tendens. Blandt de lønmodtagere, der er ansat på lavteknologiske virksomheder med fleksibel ledelse, har 17 pct. et helt fleksibelt arbejde. Mens der blandt de lønmodtagere, der er ansat på lavteknologiske virksomheder med traditionel ledelse, er 11 pct. med helt fleksibelt arbejde. Altså en forskel på 6 pct.

Man kan tolke dette sådan, at højteknologiske virksomheder er bedre til strategisk at skabe sammenhæng mellem en fleksibel le-

2) Det skal endnu en gang understreges, at det ikke er *på den enkelte virksomhed*, der er 8 pct. ansatte med helt fleksibelt arbejde. Men samlet set er der blandt de personer, der arbejder på højteknologiske virksomheder, 8 pct., der har et helt fleksibelt arbejde etc.

Tabel 15.5.

Lønmodtagere fordelt efter type arbejde, særskilt for teknologisk niveau og ledelsesform, 1995. Procent.

Type arbejde	Helt fleksibelt	Overvejende fleksibelt	Overvejende traditionelt	Helt traditionelt	Procentgrundlag
<i>Højteknologisk*</i>	15	49	30	5	813
Fleksibel ledelse	16	50	29	6	1.961
Blandet ledelse	14	54	28	5	453
Traditionel ledelse	8	47	36	10	167
<i>Gnsntl.teknologisk:*</i>					
Fleksibel ledelse	20	50	25	5	458
Blandet ledelse	15	52	29	5	821
Traditionel ledelse	12	47	33	8	507
<i>Lavteknologisk:</i>					
Fleksibel ledelse	17	57	22	4	81
Blandet ledelse	15	55	25	5	192
Traditionel ledelse	11	52	34	4	149

* $p \leq 0,05$.

delsesform – med de intentioner om delegering af ansvar der ligger heri – og en fleksibel arbejdsorganisation, hvor de ansatte i realiteten også oplever selvstændighed og ansvar.

15.4. Er fleksible virksomheder et psykisk sundere sted at være?

Man må umiddelbart gå ud fra, at virksomheder, der prioriterer de ansattes faglige og personlige udvikling højt, udgør nogle psykisk sundere rammer end mere traditionelt ledede virksomheder.

Det lader imidlertid ikke til at være tilfældet. Uanset om man ser på de ansattes velbefindende, arbejdsintensiteten eller de ansattes tilfredshed, gør det ingen forskel, om man er ansat på en fleksibelt eller en traditionelt ledet virksomhed.

Det er bemærkelsesværdigt, at ledelsesformen tilsyneladende overhovedet ingen rolle spiller for de ansattes psykiske arbejdsmiljø. Ingen af sammenhængerne er statistisk signifikante. En virksom-

Tabel 15.6.

Lønmodtagere der oplever hhv. et godt velbefindende, lav arbejdsintensitet og stor tilfredsstillelse i arbejdet, særskilt for virksomhedens ledelsesform, 1995. Procent.

	Godt velbefindende	Lav intensitet	Meget tilfredse	Godt velbefindende procentgrundlag	Lav intensitet procentgrundlag
Fleksibel	78	44	64	804	811
Blandet	78	43	63	1.344	1.352
Traditionel	79	48	64	840	849
I alt	78	45	63	2.988	3.012

hed med traditionelle ledelsesformer er lige så "behagelig" at arbejde på som en virksomhed med fleksible ledelsesformer.

Tabel 15.6 kan ses som et udtryk for, at den fleksible ledelse i realiteten kun omfatter et mindretal af de ansatte og derfor ikke har nogen effekt for de ansattes arbejdsmiljø generelt. Fleksible ledelsesformer er ikke nogen garanti for, at der også er tale om fleksible arbejdsorganisationsformer og dermed heller ikke for et bedre psykisk arbejdsmiljø. I betragtning af den forholdsvis spinkle sammenhæng mellem fleksible ledelsesformer og fleksibelt arbejde kunne dette være en nærliggende forklaring.

15.5. Forhold der fremmer det fleksible arbejde

På samme måde som for de fleksible ledelsesformer kan det være afklarende, at se de mange forhold, der hver for sig korrelerer med det fleksible arbejde, i en sammenhæng, hvor de alle indgår. Hvordan virker de forskellige forhold, givet at en række andre forhold også har betydning?

Tabel 15.7 viser en logistisk regressionsanalyse, hvor det fleksible arbejde er den afhængige variabel. På samme måde som tidligere er først gennemført en startmodel, hvor en række faktorer indgår i modellen. Derefter er de ikke-signifikante faktorer taget ud af modellen en efter en, sådan at slutmodellen er udtryk for de faktorer, der virker sammen.

I regressionen indgår både variable fra lønmodtagersurveyen og fra virksomhedssurveyen. Antallet af lønmodtagere, der kan knyttes til virksomhederne i virksomhedsundersøgelsen, er kraftigt reduceret i forhold til den oprindelige stikprøve. De oprindelige

Table 15.7.**Logistic regression analysis of the significance of selected variables for flexible work.**

	Parameter	Standard deviation	Test statistic	Test probability
<i>Ledelsesform</i>			11,93	0,0026
Fleksibel	0,516	0,155		
Blandet	0,206	0,145		
Traditionel	0	0		
<i>Virksomhedsstørrelse</i>			8,47	0,0145
Små	0,309	0,127		
Mellem	-0,059	0,172		
Store	0	0		
<i>Stillingskategori</i>			77,02	0,0001
Højere funktionærer	2,028	0,257		
Lavere funktionærer	1,663	0,248		
Faglærte	0,855	0,314		
Ufaglærte	0	0		
<i>Anciennitet</i>			13,47	0,0037
Over 16 år	0,516	0,183		
6-15 år	0,567	0,168		
1-5 år	0,274	0,179		
Under 1 år	0	0		
<i>Tidsfleksibilitet</i>			43,16	0,0001
Flekstid	0,735	0,112		
Ej flekstid	0	0		

Anm.: Den sidste kategori under hver variabel er reference. Et negativt fortegn betyder, at den pågældende variabel er negativt korreleret med en høj grad af medarbejderudvikling i forhold til referencen.

ca. 5.000 lønmodtagere er i det kombinerede datasæt reduceret til ca. 3.000 lønmodtagere. Det betyder, at antallet af observationer, der indgår i modellen, varierer en del, alt efter om der indgår variable fra lønmodtager- eller virksomhedsdata. I startmodellen, hvor en række variable fra virksomhedsundersøgelsen indgår, er antallet af observationer således 1.821, mens slutmodellen omfatter 2.806

observationer. Selvom der må tages forbehold for variationen i antallet af observationer, er der dog fortsat tale om et rimeligt stort antal observationer.

I startmodellen indgik følgende variable:

Køn
Stillingskategori
Anciennitet
Virksomhedsstørrelse
Sektor
Branche
Teknologisk niveau
Ledelsesform

De signifikante variable fremgår af tabel 15.7

Af tabel 15.7 fremgår det, at ledelsesform, virksomhedsstørrelse og anciennitet har betydning for om arbejdet er fleksibelt, om end på et forholdsvis lavt signifikansniveau.

Den måde, som virksomheden leder på, *har* altså selvstændig betydning for arbejdsorganisationen. Sandsynligheden for, at arbejdet er fleksibelt, er højere for de lønmodtagere, der er ansat i virksomheder med fleksible ledelsesformer, end for de lønmodtagere, der er ansat i traditionelt ledede virksomheder. Dette er således i overensstemmelse med de bivariate analyser.

I den forbindelse bør det bemærkes, at regressionsanalysen tillige er gennemført med ledelsesformen splittet op i medarbejderudvikling hhv. efteruddannelse. Det viste sig da, at hverken medarbejderudvikling eller efteruddannelse er signifikante hver for sig. Det er tilsyneladende kombinationen af en høj prioritering af medarbejderudvikling og en høj prioritering af efteruddannelse, der øger sandsynligheden for fleksibelt arbejde. Men som det videre fremgår af regressionsanalysen, har en række andre forhold tillige betydning for, om arbejdet er fleksibelt.

Hvad virksomhedsstørrelsen angår, ses, at det er i de små virksomheder, der er størst sandsynlighed for at finde fleksibelt arbejde.

Når det gælder anciennitet, er det 6-15 års anciennitet, der giver den største sandsynlighed for fleksibelt arbejde, mens det ikke gør

den store forskel, om man har under et års anciennitet eller 1-5 års anciennitet.

Man kan sige, at denne relation også er et udtryk for ledelsesformen: De ansatte, der har været i længere tid i virksomheden, belønnes med et mere indholdsrigt og varieret arbejde. At ansatte tildeles privilegier efter anciennitet er imidlertid ikke nødvendigvis udtryk for en speciel ny og fleksibel ledelse – måske snarere en klassisk, eller ligefrem traditionel, ledelsesform.

De faktorer, der især øger sandsynligheden for et fleksibelt arbejde, er stillingskategori og flekstid. Begge variable har et højt signifikansniveau, og afstanden mellem parametrene er stor, især når det gælder stillingskategori.

I en regressionsmodel antages, at nogle variable er afhængige, mens andre er uafhængige. Det er imidlertid ikke givet, at kausaliteten går i den retning, som modellen antager. Ikke mindst når det gælder tidsfleksibiliteten, kan man diskutere, om dét at have flekstid i sig selv kan forventes at generere et fleksibelt arbejde, eller om kausaliteten snarere går i den anden retning: At et fleksibelt arbejde fører til flekstid. Uanset hvilken vej kausaliteten går, er der en uomtvistelig, men næppe særlig overraskende, positiv sammenhæng mellem flekstid og fleksibelt arbejde.

Det kan videre være nok så interessant at se på, hvilke faktorer der *ikke* har betydning for det fleksible arbejde. Følgende variable faldt væk under bortsorteringen af ikke-signifikante variable:

Køn
Sektor
Teknologisk niveau
Branche

De foregående afsnit har vist, at teknologisk niveau under særlige forhold har betydning for nogle gruppers adgang til det fleksible arbejde. Regressionsanalysen her viser altså, at givet at de andre forhold har virkning, har teknologien ikke *selvstændig* betydning.

For alle tre forhold gælder, at der er tale om oplysninger fra virksomhedsundersøgelsen. Det vil sige, at det er *virksomhedens* branche- og sektortilhørsforhold, samt teknologiske niveau, der her testes. Selvom disse forhold har vist sig at have betydning i de

bivariate analyser, er der dog tale om forhold, der for nogle ansatte vedkommende er forholdsvis "fjernt" fra deres daglige arbejde.

Det er formentlig derfor, at det i højere grad er forhold tæt knyttet til den enkeltes arbejde, stillingskategori, anciennitet mv. snarere end meget generelle virksomhedskarakteristika, der "slår ud" i en *regressionsanalyse*.

Heller ikke køn har tilsyneladende selvstændig betydning for, om de ansatte har fleksibelt arbejde eller ej. Men som de tidligere analyser har vist, har kønnet en betydning, både når det gælder indholdet af det fleksible arbejde og de arbejdsmiljømæssige konsekvenser af det fleksible arbejde.

15.6. Konklusion

15.6.1. Opsummering

Analyserne af samspillet mellem ledelsesform og arbejdsorganisation har vist følgende:

- Ansatte på virksomheder med fleksible ledelsesformer har oftere fleksibelt arbejde end ansatte på traditionelle virksomheder
- Men blandt dem, der er ansat på fleksible virksomheder, er det dog fortsat kun en femtedel, der har fleksibelt arbejde
- Ledelsesformen har større betydning for mænds arbejdsforhold end for kvinders. Blandt dem, der er ansat i fleksibelt ledede virksomheder, har mænd oftere end kvinder fleksibelt arbejde, mens kvinder oftere end mænd har fleksibelt arbejde i virksomheder med traditionelle ledelsesformer
- Inden for nogle brancher som fx fremstilling, handel & transport samt forretningsservice har ledelsesformen betydning for hvordan arbejdet er organiseret. Mens i andre brancher som fx offentlig administration & undervisning samt social & sundhed synes ledelsesformen ikke at have betydning for, om arbejdet er fleksibelt eller ej
- På højteknologiske virksomheder synes der ligeledes at være en sammenhæng mellem ledelsesform og arbejdsorganisering, mens ledelsesformen ikke synes at have betydning for arbejdets organisering på lavteknologiske virksomheder
- Sandsynligheden for at have et fleksibelt arbejde er større, hvis man:
 - er højere funktionær
 - har mellem 6 og 15 års anciennitet

- har flekstid
- er ansat på en mindre virksomhed
- er ansat på en virksomhed med fleksibel ledelse

15.6.2. The missing link

Analyserne har først og fremmest peget på, at der langt fra er nogen entydig sammenhæng mellem ledelsesform og arbejdsorganisation. Der er ganske vist lidt flere ansatte med fleksibelt arbejde i virksomheder med fleksible ledelsesformer end i virksomheder med traditionelle ledelsesformer. Men der er fortsat kun meget få ansatte med fleksibelt arbejde, også selvom virksomhederne har nogle ledelsesformer, der i teorien skulle fremme det fleksible arbejde. I forlængelse heraf er der stort set lige så mange med helt traditionelt arbejde i virksomheder med fleksible ledelsesformer som i virksomheder med traditionelle ledelsesformer.

At en virksomhed har fleksible ledelsesformer er altså ikke nødvendigvis ensbetydende med, at *arbejdet* er fleksibelt.

Inden for både de nye produktionskoncepter og managementlitteraturen generelt, tages det for givet, at en ændring af ledelsesformerne automatisk betyder en ændring af måden, arbejdet udføres på. Organisationsforskningen har, som tidligere påpeget, helt udgrænset studiet af arbejdet fra sit genstandsfelt. Det er ledelsens adfærd, der er i fokus, og der er en klar, men implicit forventning om, at en iværksættelse af ledelsesstrategier vil medføre, at arbejdet organiseres i overensstemmelse hermed.

Både denne og andre empiriske undersøgelser har påvist, at det ikke er ledelsesformerne alene, der har indflydelse på, hvordan arbejdet organiseres. At en virksomhed har iværksat foranstaltninger med henblik på at uddelegere ansvaret til de ansatte er altså på ingen måde en garanti for, at ansvaret de facto er uddelegeret – i hvert fald ikke til en større kreds af ansatte.

15.6.3. Er noget arbejde mere ledelsessensitivt end andet?

Analyserne peger dog i retning af, at under visse betingelser har ledelsesformerne større betydning for arbejdsorganiseringen end under andre betingelser. Mænds arbejde er mere påvirkeligt af ledelsesformen end kvinders arbejde. Inden for nogle brancher har ledelsesformen større betydning for arbejdsorganiseringen end inden for andre. Og på højteknologiske virksomheder har ledel-

sesformen større betydning for arbejdsorganiseringen end på lavteknologiske.

Det er i den forbindelse bemærkelsesværdigt, at de brancher, hvor ledelsesformen tilsyneladende spiller en begrænset rolle for arbejdsorganiseringen, er brancher som offentlig administration & undervisning, samt social & sundhed, dvs. typisk brancher kendetegnet ved højt kvalifikationsniveau og mange specialistfunktioner. Mens de brancher, hvor ledelsesformen har betydning for arbejdsorganiseringen, typisk er brancher med mange mellemuddannede som fx faglærte, teknikere og lavere funktionærer, nemlig fremstilling, handel & transport samt forretningsservice. Dette er tillige brancher med mange typiske mandejob.

Der er her tale om forhold, der ikke viste sig at være signifikante i en multivariat analyse. De bidrager således ikke med ny information, givet at de andre signifikante forhold tages i betragtning. Men der er dog fortsat tale om nogle interessante sammenhænge, der giver anledning til nogle overvejelser over, hvilke typer job der er påvirkelige over for den måde, der ledes på, og hvilke der ikke er.

Man kan således forestille sig, at når det gælder de højtuddannede grupper, er arbejdet kendetegnet ved at være "latent fleksibelt". Dvs. at uanset hvordan der ledes, vil arbejdet i sig selv rumme megen variation, selvstændighed og udfordring. Højt specialiserede job (inden for fx sundhedssektoren eller undervisningssektoren) er så at sige pr. definition fleksible. Der er tale om specialistfunktioner, hvor frihedsgrader og selvstændighed er en forudsætning for overhovedet at kunne udføre arbejdet. En læge skal have en vis autonomi for at kunne træffe de nødvendige beslutninger under en operation. En ingeniør i en udviklingsafdeling kan ikke få gode ideer, medmindre han/hun løbende får inspiration og udvikling.

De fleste højtuddannede gruppers arbejde vil rumme elementer af afveksling og udfordring. I den ende af stillingshierarkiet kan der nok være tale om grader af fleksibilitet i arbejdet, men selv under de mest traditionelle ledelsesformer vil sådanne job næppe være helt tømte for variation udviklingsmuligheder og autonomi. Denne type arbejde vil være fleksibelt, uanset om ledelsesformen i virksomheden er traditionel eller fleksibel.

En lang række funktioner placeret nogenlunde midt i stillingshierarkiet vil være kendetegnet ved at være "bevægelige". Det er job, hvor arbejdsindholdet er af en sådan karakter, at det rummer muligheder for variation, udvikling og autonomi. Der kunne typisk være tale om job i midten af stillingshierarkiet som fx faglærte job i fremstillingsindustrien eller kontorfunktionærer.

Sådanne job vil være sensitive over for forandringer i ledelsesformerne. Sekretæren, der udelukkende skriver efter koncept, vil nærmest have ensidigt gentaget (traditionelt) arbejde, mens sekretæren, der tillige varetager lettere sagsbehandling, mødeforbereelse og kursusadministration, kan have et udfordrende, varieret og selvstændigt (fleksibelt) arbejde. Maskinarbejderen, der udelukkende arbejder ved en fræsemaskine, vil have et forholdsvis traditionelt arbejde, mens maskinarbejderen, der varetager fræse- og drejearbejde, reparationer og udvikling af nye værktøjer, vil have et fleksibelt arbejde. Præcis hvad arbejdet indeholder vil i vidt omfang være afhængigt af, hvordan ledelsen vælger at definere og sammensætte den enkeltes arbejdsfunktioner.

Endelig vil nogle job i bunden af stillingshierarkiet være "hinsides" ledelsesformens indflydelse, simpelthen fordi der er tale om så simple og rutineprægede arbejdsfunktioner, at arbejdet ikke kan gøres mere fleksibelt, sådan som det har vist sig i flere casestudier.

Ledelsen kan nok have iværksat selvstyrende grupper og jobrotation blandt de ufaglærte montricer, men spørgsmålet er, hvor meget indflydelse det har på det daglige arbejde. At den selvstyrende gruppe nu kan bestemme, hvordan arbejdet udføres, behøver ikke at betyde, at den enkelte ansatte får øget autonomi. Variation i arbejdet er måske primært ensbetydende med, at den enkelte nu skal udføre to forskellige funktioner i stedet for en. De faglige og personlige udviklingsmuligheder er måske primært knyttet til en øget daglig kontakt med kollegerne. Med andre ord kan man forestille sig, at de forandringer, der for ledelsen har karakter af revolution, for de ansatte kan summeres op til 15 minutters morgenmøde.

De gennemførte regressionsanalyser kan siges at understøtte sådanne tolkninger. Heraf fremgår, at det er forhold vedr. selve arbejdet – som fx stillingskategori og anciennitet – der sammen med ledelsesformerne korrelerer positivt med det fleksible arbejde.



Konklusioner og perspektiver

I dette kapitel opsamles afhandlingens analyser og resultater. Først besvares de problemstillinger og spørgsmål, der blev stillet i kapitel 1. Dernæst diskuteres nogle mere tværgående teoretiske og analytiske problemstillinger, og der påpeges nogle temaer til videre forskning. Endelig skitseres nogle arbejdsmarkedspolitiske perspektiver af afhandlingens resultater.

16.1 Besvarelse af afhandlingens spørgsmål

16.1.1. I hvilket omfang er de fleksible ledelsesformer udbredt?

Fleksible ledelsesformer er defineret ved:

- Ansatte anses for at være en væsentlig ressource
- Decentralisering af beslutninger vedr. arbejdets udførelse
- Styling gennem virksomhedskultur og medarbejdermotivation
- Satsning på funktionelt fleksible og veluddannede kernemedarbejdere

Ved operationaliseringen af fleksible ledelsesformer er der lagt vægt på, at disse ledelsesprincipper har virkning for de fleste ansatte, og at de fire elementer i et vist omfang er til stede samtidig.

De empiriske analyser har vist, at 22 pct. af de danske virksomheder er kendetegnet ved fleksible ledelsesformer, 39 pct. har blandede ledelsesformer, og 39 pct. har traditionelle ledelsesformer. Disse procentsatser skal imidlertid tages med forbehold. De er til en vis grad arbitrære – hvis indeksene var konstrueret på en anden måde, ville fordelingen mellem fleksible blandede og traditionelle ledelsesformer have været en anden. Afhandlingens vurdering af udbredelsen ligger imidlertid tæt op ad andre, primært udenlandske, undersøgelser på området. Den ovennævnte fordeling synes således at være et rimeligt bud.

Under alle omstændigheder er der næppe belæg for at påstå, at de fleksible ledelsesformer er meget udbredt. Det er fortsat forholdsvis få virksomheder, der har ledelsesformer kendetegnet ved delegering af ansvar, styling gennem medarbejdermotivation og satsning på funktionelt fleksible ansatte.

Men er der da flere på vej? Den store gruppe af blandede virksomheder kan give anledning til overvejelser over, i hvilken retning udviklingen går. Én fortolkning kunne være, at virksomhederne er på vej fra traditionelle ledelsesformer til mere fleksible ledelsesformer, og at gruppen af blandede virksomheder afspejler denne overgangsfase.

En anden fortolkning kunne være, at danske virksomheder grundlæggende er kendetegnet ved et potentiale for fleksibilitet. Den rene tayloristiske virksomhed har aldrig (i nyere tid) været et udbredt fænomen i Danmark. Majoriteten af danske virksomheder er nok i egen selvforståelse traditionelt organiseret, men med elementer af – ikke nødvendigvis erkendte – fleksible ledelsesformer.

Endelig er en tredje fortolkningsmulighed, at den store gruppe blandede virksomheder er udtryk for udbredelsen af *den neotraditionelle virksomhed*. Det vil sige virksomheder, der i deres grundstruktur er temmelig traditionelt organiseret, men som har indoptaget nogle tidstypiske fænomener, og derfor fremstår som “blandede” virksomheder.

Med udgangspunkt i teorierne om de nye produktionskoncepter ville førstnævnte fortolkning være den mest nærliggende. De nye organisationsformer er på vej, det tager blot lidt længere tid end først antaget.

Med udgangspunkt i realiteterne er der egentlig ikke noget, der umiddelbart støtter dette synspunkt. Der er intet, hverken i denne eller andre empiriske undersøgelser, der indikerer, at virksomhederne udelukkende er på vej i én bestemt retning. Virksomheders omgang med nye organisationsformer er kendetegnet ved at være eklektisk og fragmenteret. Virksomheder kører ikke efter ét bestemt “koncept”. De plukker vilkårligt opskrifter ud af koncepterne og tilpasser opskrifterne til deres egen virkelighed efter de forhåndenværende søms princip.

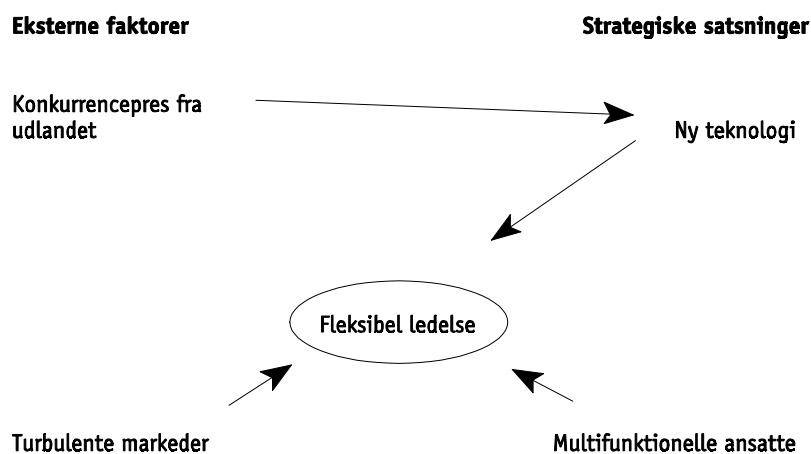
16.1.2. Hvilke forhold fremmer fleksible ledelsesformer?

De forhold, der synes at fremme fleksible ledelsesformer, fremgår af figur 16.1.

Eksterne faktorer

I de nye produktionskoncepter er en forventning om, at konkurrencepresset og da især konkurrencepresset for virksomheder, der

Figur 16.1.
Forhold der korrelerer positivt med fleksible ledelsesformer



er orienteret mod internationale markeder, skulle virke fremmende for udviklingen af fleksible ledelsesformer. Virksomheder, der skal klare sig i den internationale konkurrence, må styrke deres konkurrenceevne ved at satse på nye rationaliseringsstrategier. Og disse strategier forventes at antage form af fleksible organisationsformer, hvor en hurtig organisatorisk og produktmæssig omstillingsevne kombineres med en satsning på fleksible, veluddannede og selvstyrende ansatte.

Analyserne har ikke givet belæg for, at et konkurrencepres – hverken fra indland eller udland – skulle være særligt motiverende for udvikling af fleksible ledelsesformer. Ej heller at en international orientering i form af omfattende eksport skulle fremme fleksible ledelsesformer.

Der har imidlertid vist sig at være en positiv sammenhæng mellem internationalt konkurrencepres og teknologisk niveau. Forbindelsen mellem konkurrencepres og ledelsesformer går måske gennem teknologien som strategisk satsning. Man kan tolke dette sådan, at virksomheder, der er presset af den internationale konkurrence, vil satse på ny teknologi, og at en optimal udnyttelse af ny teknologi opnås ved fleksible organisationsformer.

Analyserne har videre vist, at turbulens i omgivelserne er positivt korreleret til fleksible ledelsesformer. Markeder med løbende svingninger i efterspørgslen synes at virke motiverende for udviklingen af fleksible ledelsesformer. Det er dog ikke alle typer af turbulens, der korrelerer positivt med fleksible ledelsesformer. Store økonomiske svingninger synes at have decideret negativ effekt. Man kan tolke dette sådan, at store skift i krav fra kunder og interessenter gør, at virksomhederne vælger at satse på fleksible ansatte, der hurtigt kan omstille sig til og indfri skiftende forventninger fra omgivelserne. Men egentlige økonomiske pres og økonomisk usikre vilkår appellerer ikke nødvendigvis til øget fleksibilitet, men måske snarere til traditionelle besparelser og rationaliseringer – uden at det ene behøver at udelukke det andet.

Strategiske satsninger

Teknologien har vist sig at have væsentlig betydning for udviklingen af nye ledelsesformer.

I litteraturen om ny teknologi har der de seneste år været fokuseret meget på det teknologiske spillerum. En række studier har påpeget, at med den samme informationsteknologi kan virksomheder vælge at organisere sig meget traditionelt eller meget fleksibelt. Det har været understreget, at teknologien ikke i sig selv fremtvinger bestemte organisationsformer, men at en optimal udnyttelse af informationsteknologien fordrer fleksible organisationsformer.

Analyserne af samspillet mellem teknologi og organisation antyder imidlertid, at det teknologiske spillerum oftere udnyttes til at udvikle fleksible ledelsesformer end traditionelle.

I 80'erne havde virksomhederne problemer med at udnytte teknologien fuldt ud, blandt andet fordi de ikke foretog de nødvendige organisatoriske fornyelser. De empiriske analyser kunne pege i retning af, at virksomhederne her i 90'erne i højere grad er bevidste om, at en fuld udnyttelse af informationsteknologien fordrer fleksible organisationsformer.

De fleksible ledelsesformer er tillige korreleret med *en satsning på multifunktionelle ansatte*. Denne sammenhæng er imidlertid ikke så overraskende – netop satsning på funktionel fleksibilitet i personaleanvendelsen indgår som en væsentlig dimension af de fleksible ledelsesformer.

16.1.3. I hvilket omfang er det fleksible arbejde udbredt?

Det fleksible arbejde er defineret ved følgende dimensioner:

- Jobbene er brede, og arbejdsopgaverne varierede
- Ansvar for tilrettelæggelse af arbejdet er uddelegeret til dem, der udfører det
- Der stilles krav om, at de ansatte løbende udvikler sig fagligt

Afhandlingens lønmodtagerdata har forløbskarakter, idet det er de samme lønmodtagere, der har fået stillet de samme spørgsmål i hhv. 1990 og 1995. Det har således været muligt at belyse, hvorvidt der er flere lønmodtagere, der har fået fleksibelt arbejde i denne periode.

De empiriske analyser har vist, at det fleksible arbejde *ikke* er blevet mere udbredt. I både 1990 og 1995 har 15 pct. af lønmodtagerne fleksibelt arbejde. Analyserne har videre vist, at det fleksible arbejde fortsat er forbeholdt lønmodtagere med lange uddannelser og høj placering i stillingshierarkiet.

Det fleksible arbejde har således ikke bredt sig, hverken “udad” til flere og flere lønmodtagere eller “nedad” i stillingshierarkiet.

Dette er muligvis et overraskende, men ikke et enestående resultat. En række udenlandske undersøgelser peger i samme retning: På trods af al retorik og på trods af de “forandringer” der angiveligt sker i virksomhederne, er den måde, hvorpå arbejdet organiseres kun i begrænset omfang berørt.

Også her kan man gøre sig nogle overvejelser over, hvorfor det fleksible arbejde (endnu) ikke er så udbredt, som det ofte antages.

En forklaring kan være, at virksomhederne gerne vil gøre arbejdet mere fleksibelt, men ikke kan. At delegere ansvar til de ansatte og at kvalificere dem til at kunne fungere funktionelt fleksibelt kan være en omfattende og vanskelig proces, der fordrer langsigtet planlægning, et overblik over virksomhedens måde at fungere på, visionære strategier, og en omfattende viden om mål, midler og forandringsprocesser. Men virksomheder er generelt tilbøjelige til at tænke kortsigtet, at tage sig af problemerne sekventielt, når de opstår, og at undgå at forholde sig til forhold kendetegnet ved alt for stor usikkerhed, og at vælge umiddelbart tilfredsstillende – frem for optimale – løsninger.

Dertil kommer, at der kan være forskellige grupper i virksomhederne, der på forskellig vis udgør barrierer for en udvikling i retning af det fleksible arbejde. Mellemledere, der føler deres position truet, mandlige ansatte, der ikke ønsker at udvide deres arbejdsfunktioner med typisk kvindearbejde, grupper af ansatte, der føler deres privilegier truet af et eventuelt selvstyre osv.

En anden forklaring kan være, at virksomheder måske godt kan, men i realiteten ikke ønsker, at gøre arbejdet mere fleksibelt. Hverken fleksible ledelsesformer eller fleksibelt arbejde er særlig udbredt – måske fordi virksomhederne ganske enkelt ikke ser nogen fordele heri.

At virksomheder skulle være på vej mod mere fleksible organisationsformer er en forestilling lanceret af dels dele af organisations- og arbejds sociologien, dels management-konsulenter der lever af at sælge nye ideer. Der ligger klart en forventning om, at virksomheder kan og vil indse, at de fleksible organisationsformer er til gavn for produktiviteten, en nødvendighed for at matche de nye krav om verden og markedet stiller. Men virksomhederne synes – hidtil i hvert fald – ikke at dele denne opfattelse.

Det skal også her bemærkes, at der er store grupper af ansatte hvis arbejde er “overvejende fleksibelt”. Det vil sige, at deres arbejde i et vist omfang er varieret, selvstændigt og udfordrende. Man kunne da forestille sig, at denne gruppe var udtryk for et overgangsfænomen, på vej mod det helt fleksible arbejde.

På den ene side er der, som for de fleksible ledelsesformers vedkommende, ikke noget der tyder på, at lønmodtagernes arbejdsforhold bevæger sig i én bestemt retning.

På den anden side kan det ikke udelukkes, at udviklingen *går* i retning af mere fleksibel ledelse og mere fleksibelt arbejde. Afhandlingen her baserer sig på data fra første halvdel af 90'erne. Det er ikke utænkeligt, at udviklingen blot har ladet vente på sig, og at de fleksible organisationsformer *har* bredt sig her ved indgangen til et nyt årtusinde.

16.1.4. Er det fleksible arbejde et udviklende arbejde?

Ud over at belyse det fleksible arbejdes faktiske udbredelse, har det været hensigten at tage en anden udbredt påstand op til nær-

mere eftersyn. Næmlig en forventning om, at udviklingen henimod et mere fleksibelt arbejde er et gode for de ansatte.

Det *er* det tilsyneladende. Ansatte med fleksibelt arbejde har et bedre alment velbefindende (dvs. at de føler sig friske, veloplagte, i godt humør etc.), og de er generelt mere tilfredse med deres arbejde end ansatte med traditionelt arbejde.

Der synes således at være overensstemmelse mellem det fleksible arbejde og *det udviklende arbejde*, som er fagbevægelsens strategiske bud på et godt og sundt arbejde for lønmodtagerne. Denne overensstemmelse mellem det fleksible arbejde og det udviklende arbejde kan dog have sine rødder i nogle metodiske og definatoriske utilstrækkeligheder.

Grænsen mellem definitionerne af hhv. det fleksible arbejde og det udviklende arbejde er hårfin. I begge tilfælde er der tale om en arbejdsorganisation kendetegnet ved høj grad af autonomi, faglig og personlig udvikling etc. Yderligere er der en politisk og ideologisk konsensus om, at de to typer arbejde er et og samme. Især fra lønmodtagerside fremhæves de fælles interesser hos arbejdsgivere og arbejdstagere i udviklingen af arbejdet i den retning, som de nye produktionskoncepter foreskriver.

Forskellene på de to begreber er måske først og fremmest teoretiske og principielle: Det fleksible arbejde er arbejdsgiverinitierede forestillinger om, hvordan arbejdet organiseres bedst muligt med henblik på at øge produktiviteten og effektiviteten. Det udviklende arbejde er en lønmodtagerstrategi for udviklingen af arbejdet med henblik på at forbedre de ansattes arbejdsvilkår.

I praksis vil de to begreber formentlig have samme udstryksformer, ikke mindst i det omfang det fleksible arbejde faktisk viser sig at være tilfredsstillende og fremmende for det psykiske arbejdsmiljø. I den forbindelse kan det konstateres, at det fleksible arbejde i forhold til det traditionelle arbejde er mere tilfredsstillende, er forbundet med et bedre psykisk velbefindende, større jobtilfredshed og bedre sociale netværk på arbejdspladsen end det traditionelle arbejde.

Analyserne har dog også antydnet, at det fleksible arbejde kan bære kimen til nye arbejdsmiljøproblemer i sig.

For det første er fleksibelt arbejde forbundet med lang ugentlig arbejdstid, og lang ugentlig arbejdstid er forbundet med høj arbejdsintensitet. Især for de højtuddannede, der i forvejen arbejder mere og oftere oplever en høj arbejdsintensitet end andre grupper, kan det fleksible arbejde indirekte bidrage til en arbejdssituation, hvor risikoen for psykiske arbejdsmiljøproblemer som stress og overbelastning er stor.

For det andet, og i forlængelse heraf, kan man sige, at jo, det fleksible arbejde er på mange måder at foretrække for det traditionelle arbejde. Det er sundere, mere udfordrende og forbundet med et bedre socialt miljø på arbejdspladsen. Men det fleksible arbejde fylder meget, og spørgsmålet er, hvor meget plads det fleksible arbejde levner til et liv uden for arbejdslivet. Er der plads til et aktivt og udviklende familie- og privatliv? Netop spørgsmålet om samspillet mellem arbejdsliv og familieliv vil antagelig blive yderligere aktualiseret i forbindelse med det fleksible arbejde.

Det fleksible arbejde *er* psykisk sundere end det traditionelle. Men det fleksible arbejde løser langt fra alle problemer, og kan måske endog i tilgift være grobund for nye.

16.1.5. Forskelle i mænds og kvinders adgang til det fleksible arbejde?

Udgangspunktet for analyserne har været, at arbejdsmarkedet er kendetegnet ved systematiske kønsuligheder. Det er veldokumenteret, at mænd generelt har højere løn, flere karriere- og udviklingsmuligheder og bedre arbejdsforhold end kvinder. Disse kønsuligheder forventes også at afspejle sig i mænds og kvinders adgang til og oplevelser af det fleksible arbejde.

For en overfladisk betragtning er der imidlertid ingen bemærkelsesværdig forskel på mænds og kvinders adgang til det fleksible arbejde. Der er stort set lige mange kvinder og mænd, der har fleksibelt arbejde.

Men går man lidt dybere ned i materialet, viser der sig alligevel at være nogle substantielle forskelle. Analyserne peger i retning af, at fleksibelt arbejde er indholdsmæssigt forskelligt, alt efter om det er mænd eller kvinder, der har det. Man kan måske ligefrem tale om det kvindelige hhv. det mandlige fleksible arbejde. Flere indikatorer peger i den retning.

For det første vægtes forskellige dimensioner af det fleksible arbejde, alt efter om det er mænd eller kvinder, der har det. Det fleksible arbejde er operationaliseret som et indeks bestående af forskellige indikatorer. Indekset er konstrueret således, at de forskellige elementer kan være vægtet forskelligt og alligevel tælle som "fleksibelt arbejde". Splitter man indekset op i dets enkeltbestanddele, viser det sig, at der er systematiske forskelle på mænd og kvinder, hvad angår vægtningen af de forskellige elementer.

For kvinder er det især faktorer uden om selve arbejdets indhold og organisering, der er vægtet højt, nemlig social støtte og et højt informationsniveau, mens mænd scorer højt på forhold som selvbestemmelse, udfordringer og afveksling.

For det andet, er der stor forskel mellem mænds og kvinders fleksible arbejde, hvad angår fleksibel arbejdstid. Mænd med fleksibelt arbejde har som regel også stor tidsmæssig fleksibilitet – 2/3 af mændene med helt fleksibelt arbejde kan variere deres arbejdstid mere end 1 time om dagen. Blandt kvinder med helt fleksibelt arbejde er det under halvdelen, der samtidig har fleksibel arbejdstid.

Skærer man ind til benet, ser det ud, som om den form for fleksibelt arbejde mænd har, er dét, der kommer nærmest definitionen på det fleksible arbejde. Det er arbejde med høj grad af selvbestemmelse, faglige udfordringer og stor variation, og det indebærer stor tidsmæssig fleksibilitet. Kvinders fleksible arbejde omfatter disse dimensioner i mindre omfang, og i stedet er vægten lagt på de sociale aspekter af arbejdet, ligesom det kvindelige fleksible arbejde ikke i samme grad er forbundet med tidsfleksibilitet.

Årsagen til sådanne forskelle skal antagelig blandt andet søges i *kønssegregeringen på arbejdspladsen*. Arbejdsgiverne har meget forskellige opfattelser af hhv. mænd og kvinder som arbejdskraft. Mænd tillægges netop de egenskaber, som er forbundet med det fleksible arbejde – selvstændighed, fleksibilitet, behov for udfordringer mv. Mens arbejdsgivernes vurdering af kvinder som arbejdskraft i langt højere grad er knyttet til kvinders liv *uden for* arbejdslivet. Kvinder anses først og fremmest for at være (hus)mødre, og kvindejob designes med udgangspunkt heri: Lederjob anses for at være uforenelige med kvinders ansvar for hjem og børn, kvinder kan ifølge arbejdsgiverne bedre klare monotont arbejde,

fordi de kan bruge tankevirksomheden på at organisere hjemmelivet osv.

Kønsarbejdsdelingen i hjemmet har formentlig tillige betydning for kvinders og mænds adgang til det fleksible arbejde. Kvinder har fortsat hovedansvaret for hjem og børn, og det er ofte kvinderne, der har problemer med at tilpasse arbejdsliv og familieliv. De empiriske analyser har vist, at kvinder generelt har et ringere psykisk velbefindende end mænd, og at der er en positiv sammenhæng mellem børnenes alder og kvindernes velbefindende. Kvinder med små børn har et ringere velbefindende end kvinder med større børn, mens mænds velbefindende er uafhængigt af deres børns alder.

Men ansvaret for familien kan ikke alene forklare forskellen på mænds og kvinders arbejdstidsudbud. Mænd har langt oftere end kvinder en ugentlig arbejdstid på over 40 timer. Forskellen på mænds og kvinders ugentlige arbejdstid er større, når det gælder det fleksible arbejde i forhold til traditionelt arbejde. Selvom kvinder med fleksibelt arbejde arbejder mere end kvinder med traditionelt arbejde, er der tre gange så mange *mænd* med fleksibelt arbejde, der arbejder mere end 40 timer om ugen, sammenlignet med kvinder med fleksibelt arbejde.

Det er imidlertid ikke sådan, at kvinder med (små) børn har kortere ugentlig arbejdstid end kvinder uden (små) børn. Kvinders arbejdstid er uafhængig af deres konkrete familiesituation.

Forklaringen, på at kvinder generelt har kortere ugentlig arbejdstid end mænd, skal måske tillige søges i forholdene på arbejdspladsen. (Hus)mødre forventes at lægge færre timer på arbejdsmarkedet, og derfor designes typiske kvindejob i overensstemmelse hermed.

Disse ræsonnementer må dog først og fremmest ses som mulige forklaringer. Den empiriske analyse har nok vist nogle systematiske forskelle på mænds og kvinders fleksible arbejde og arbejdstid. Men kompleksiteten og samspejlet mellem forskellige faktorer samt de mere indholdsmæssige forskelle på det mandlige og det kvindelige fleksible arbejde har ikke kunnet belyses med det forhåndenværende datamateriale. Analyserne har først og fremmest bekræftet, at der er et stort behov for at se det fleksible arbejde i et kønsperspektiv.

16.1.6. Giver fleksible ledelsesformer fleksibelt arbejde?

Det har været en af afhandlingens grundteser, at ledelsesformer og arbejdsorganisation bør holdes analytisk adskilt. Man kan ikke tage for givet, at bestemte ledelsesformer fører til bestemte arbejdsorganisationsformer. Det har vist sig at være hensigtsmæssigt med denne analytiske adskillelse.

Datamaterialet muliggør en kobling mellem virksomheds- og lønmodtagerdata. Det har således været muligt at se, om ansatte på virksomheder med fleksible virksomheder også har fleksibelt arbejde. De bivariate analyser har vist, at der er en positiv sammenhæng mellem ledelsesformer og arbejdsorganisation. Det er imidlertid sådan, at blandt de lønmodtagere, der er ansat på virksomheder med fleksible ledelsesformer, er det alligevel kun en femtedel, der har fleksibelt arbejde. Det er altså en begrænset del af de ansatte, der så at sige "har fornøjelse" af de fleksible ledelsesformer. Andelen med traditionelt arbejde er lige så stor blandt ansatte på traditionelt ledede virksomheder, som blandt ansatte på fleksibelt ledede virksomheder.

Det ser videre ud til, at nogle typer job er mere "ledelsessensitive" end andre. Inden for brancher som fremstilling, handel & transport samt forretningsservice er der en positiv sammenhæng mellem ledelsesform og arbejdsorganisation. Mens inden for brancher som offentlig administration & undervisning samt social & sundhed er der ikke en sådan sammenhæng. På højteknologiske virksomheder har ledelsesformen tilsyneladende større betydning for arbejdsorganiseringen end på lavteknologiske virksomheder. Mænds arbejde er tilsyneladende mere påvirkeligt af ledelsesformen end kvinders arbejde.

Afhandlingens analyser, sammen med andre empiriske undersøgelser på området, giver stof til nogle teser om, hvilke typer job der er ledelsessensitive, og hvilke der ikke er.

Højt oppe i stillingshierarkiet befinder sig de "latent fleksible job". Det er typisk specialistfunktioner, og/eller job med et højt kvalifikationsniveau: Undervisere, læger, akademikere etc. Disse job vil formentlig altid være fleksible, uanset ledelsesformen. Rummet for fleksibiliteten kan være større eller mindre, alt efter ledelsesformen, men kernen i jobfunktionen er en høj grad af autonomi, udfordring og variation.

De bevægelige job befinder sig omtrent midt i stillingshierarkiet. Det kan være job for faglærte arbejdere, kontorfunktionærer etc., job, som er kendetegnet ved at være meget sensitive over for ledelsesformen. Hvis ledelsesformen er traditionel, vil arbejdet være kendetegnet ved at omfatte få arbejdsfunktioner og få faglige udfordringer. Mens fleksible ledelsesformer tilsvarende betyder, at arbejdet bliver mere varieret, selvstændigt og udfordrende.

Endelig er der en række job nederst i stillingshierarkiet der må siges at være latent traditionelle. Det er typisk job for ufaglærte eller kortuddannede. Når denne type job søges beriget gennem fx etablering af selvstyrende grupper, jobrotation etc., så øger det nok de ansattes jobtilfredshed, men det ændrer ikke grundlæggende ved arbejdets organisering. Arbejdet vedbliver at være monotont og opslidende, også selvom der roteres mellem to rutinefunktioner, og "selvstyret" i arbejdsgruppen kan bestå i et ugentligt planlægningsmøde, som heller ikke ændrer meget ved det daglige arbejde.

Afhandlingen har nok givet anledning til sådanne overvejelser, men der er dog først og fremmest tale om teser til videre forfølgelse. Afhandlingen har først og fremmest påvist, at ledelsesformen har betydning for arbejdsorganisationen, men at en række andre forhold relateret til selve arbejdets karakter også har betydning for, om arbejdet er fleksibelt eller traditionelt. Dette bekræftes, når de forskellige forhold testes i en regressionsanalyse. Det viser sig da, at sandsynligheden for at have et fleksibelt arbejde er større, hvis man:

- er ansat på en virksomhed med fleksibel ledelse
- er højere funktionær
- har mellem 6 og 15 års anciennitet
- har flekstid
- er ansat på en mindre virksomhed
- arbejder inden for social- og sundhedssektoren eller offentlig administration og undervisning

Konklusionen er altså, at ledelsesformerne *har* betydning for arbejdets organisering, men at også andre forhold har betydning for, om arbejdet er fleksibelt eller ej.

16.1.7. Opsamling – de korte svar

Opsummerende er de korte svar på afhandlingens spørgsmål:

- De fleksible ledelsesformer er ikke udbredt i særlig stort omfang. Den traditionelle virksomhed er stadig den dominerende
- Turbulente markeder og satsning på ny teknologi synes at fremme fleksible ledelsesformer
- Det fleksible arbejde har ikke bredt sig, hverken udad til flere og flere ansatte, eller nedad til den lavere ende af stillingshierarkiet. Varieret arbejde, selvbestemmelse og udviklingsmuligheder er fortsat forbeholdt en lille gruppe af højtuddannede og højtplacerede ansatte
- Det fleksible arbejde er psykisk sundere og mere tilfredsstillende arbejde end det traditionelle arbejde
- Der er lige mange mænd og kvinder, der har et fleksibelt arbejde, men det ser ud, som om der er forskelle på det mandlige og det kvindelige fleksible arbejde. Mænd har oftere end kvinder selvbestemmelse, faglige udfordringer, variation og fleksibel arbejdstid. Kvinder har oftere end mænd social støtte og et højt informationsniveau
- Fleksible ledelsesformer giver til en vis grad fleksibelt arbejde. Men en række andre forhold ved arbejdet har tillige betydning for, om arbejdet er fleksibelt eller ej

16.2. Perspektiver på tværs

16.2.1. Sammenhængen mellem omverden, ledelse og arbejde

I afhandlingen er afprøvet forskellige hypoteser om sammenhængen mellem omgivelser og ledelsesformer, sammenhængen mellem forretningsstrategier og ledelsesformer og sammenhængen mellem ledelsesformer og arbejdsorganisation. Nogle af disse hypoteser har fundet støtte i det empiriske materiale, andre har ikke. Dertil føjer sig andre empiriske undersøgelser, som har peget på en række andre forhold, der angiveligt også spiller en rolle for udbredelsen af fleksible ledelses- og arbejdsorganisationsformer.

Med den viden der nu foreligger, dels fra andre undersøgelser, dels fra afhandlingens analyser, kan den analysemodel, der udvikledes i kapitel 2, elaboreres en smule. Figur 16.2 illustrerer denne udvidede analysemodel, som skal ses som et udtryk for de (nye) antagelser om sammenhænge og betydende forhold, som denne afhandling har givet anledning til.

De stiplede linjer mellem omverden og organisation illustrerer, at der næppe kan forventes et meget entydigt forhold. Afhandlingens empiriske analyser har peget i retning af, at nogle former for tur-

bulens i omgivelserne korrelerer positivt med fleksible ledelsesformer, samt at et stort konkurrencepres korrelerer med en satsning på ny teknologi. Men derudover er der ikke fundet bekræftelse for en meget direkte sammenhæng mellem omgivelser og virksomhedernes forretningsstrategier og ledelsesformer.

De empiriske analyser har videre peget i retning af, at der ikke er noget entydigt forhold mellem ledelsesform og arbejdsorganisation. Sammen med andre studier på feltet har afhandlingen givet anledning til overvejelser i retning af, at relationen mellem ledelse og arbejde tager sig forskelligt ud, alt efter stillingskategori, uddannelsesniveau, branche og delvist også køn. Nogle typer job er mere ledelsessensitive end andre.

I de to yderpunkter af stillingshierarkiet – de højtplacerede og de lavtplacerede – er arbejdsorganisationen kun begrænset modtagelig over for, hvordan der ledes. I den øverste ende fordi arbejdet pr. definition er varieret, kvalificeret og selvstændigt, i den nederste ende fordi arbejdet pr. definition er rutinepræget, simpelt og stort set uden udviklingsmuligheder.

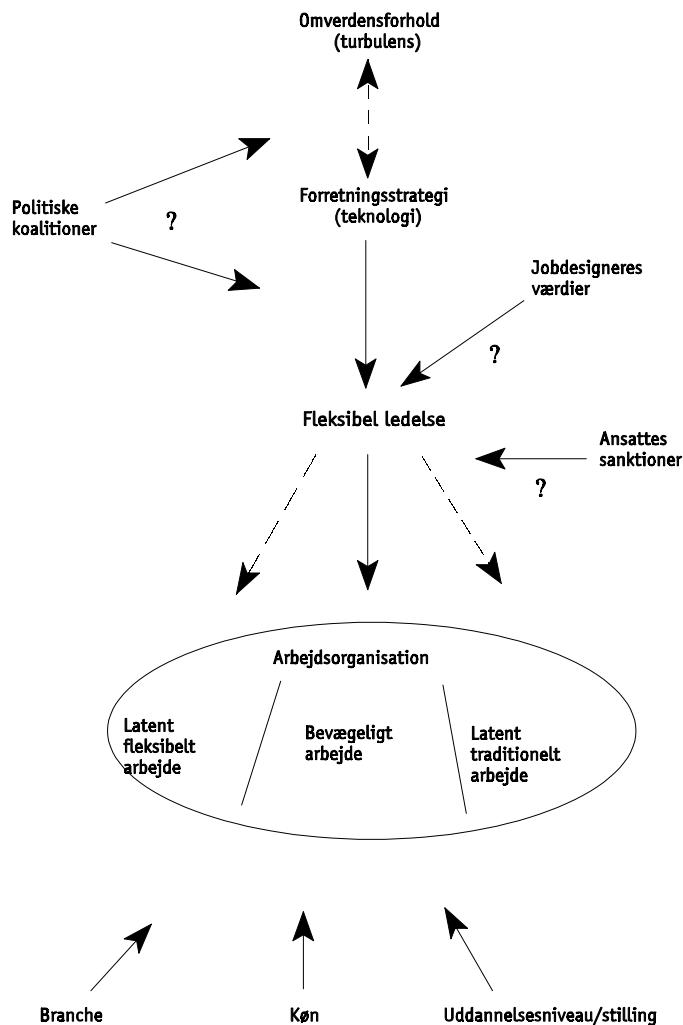
I midten befinder sig de ledelsessensitive, bevægelige, job, typisk job for mellemuddannede, hvor potentialet for fleksibilitet er stort, og hvor realiseringen af potentialet netop er afhængig af ledelsesformen.

Spørgsmålstegnene i figuren illustrerer, at her er der tale om relationer, der ikke har været gjort til genstand for empirisk analyse i afhandlingen. Der er tale om teser udviklet på baggrund af anden, teoretisk og empirisk, litteratur.

Afhandlingen har ikke selvstændigt belyst betydningen af jobdesigneres værdier. Man kan sige, at ledelsesformen i et vist omfang er et konkret udtryk for blandt andet ledelsens værdier. Men der er ikke gennemført empiriske analyser, der belyser, i hvilket omfang jobdesigneres værdier og forestillinger om grupper af ansattes

kvalifikationer og evner har betydning for, hvordan arbejdet organiseres. Afhandlingens datamateriale har ikke muliggjort den type analyser, men det er utvivlsomt et væsentligt tema, der absolut bør gøres til genstand for særskilt belysning.

Figur 16.2.
Sammenhæng mellem omverden, ledelsesstrategier og arbejdsorganisation.



Det samme kan man sige om de ansattes sanktioner. Her er tillige et tema, der formentlig har endog væsentlig betydning for, hvordan arbejdet organiseres. Her tænkes på de ansatte både som individuelle, og ikke mindst som kollektive aktører. Også dette tema har afhandlingen ladet urørt, uden at det dermed skal tages som udtryk for, at det ikke er en vigtig problemstilling. Atter må henvises til datamaterialets karakter og et generelt behov for af- og begrænsning.

16.2.2. Mellem et kontingensperspektiv og et politisk perspektiv

Teoretisk har afhandlingen forsøgt at balancere mellem et traditionelt kontingensteoretisk syn på forandringer og et mere institutionelt syn, der inddrager politiske og ideologiske processers betydning.

Ifølge et klassisk kontingensperspektiv er der et entydigt forhold mellem forskellige omverdensbetingelser og virksomheders organisering. Virksomheder tager bestik af deres omgivelser og vælger den adækvate organisationsform.

Den strategiske kontingensteori og den behavioralistiske beslutningsteori modificerer denne entydighed ved at inddrage de politiske aspekter af forandringsprocesserne og ved at understrege det indirekte forhold mellem dét, der sker i omgivelserne, og organisationernes svar herpå. Ny-institutionalisterne føjer hertil de ideologiske og normative processer, der ligeledes former forandringsprocessens retning og har betydning for dybden af de konkrete forandringstiltag.

Afhandlingen har således teoretisk bekendt sig til en forståelse af virksomheders reaktioner på omverdensimpulser og virksomhedsinterne forandringsprocesser som politiske processer, hvor den grundlæggende dynamik er forskellige gruppers kamp for magt og indflydelse.

Det overordnede formål med afhandlingen var imidlertid at afprøve nogle af de nye produktionskoncepters antagelser om udviklingen forretningsstrategi, ledelse og arbejdsorganisation. Og da de nye produktionskoncepter skulle vise sig at være eksponenter for en kontingenstilgang, var det sådanne antagelser om entydige relationer mellem omgivelser, ledelsesformer og arbejdsorganisation, der blev gjort til genstand for empirisk afprøvning. Den empiriske undersøgelse har således været tilrettelagt med henblik på at teste et kontingensperspektiv.

Den empiriske undersøgelse har ikke entydigt af- eller bekræftet kontingensperspektivet. På nogle områder synes der således at være en entydig forbindelse mellem omverden og organisation, mens forbindelsen på andre områder tilsyneladende er mere kompleks. Ligeledes kan det konstateres, at der er en svag tendens til en sammenhæng mellem ledelsesformer og arbejdsorganisation,

men at andre forhold synes at spille en større rolle for, hvordan arbejdet er organiseret.

Man skal naturligvis være forsigtig med fortolkninger i retning af, at i de tilfælde, hvor kontingenstilgangen ikke er blevet bekræftet, så har fx institutionalisterne "ret". De empiriske analyser har været tilrettelagt med henblik på at belyse en kontingenstilgang. Men dét at fastslå en statistisk korrelation mellem nogle omverdensbetingelser og nogle strukturelle og ledelsesmæssige forhold besvarer ikke spørgsmålet om, hvorfor og hvordan sådanne mønstre opstår. De mere politisk inspirerede tilgange tilbyder netop en fortolkningsramme, der synes væsentligt tættere på virksomheders konkrete adfærd.

Især ny-institutionalisterne har gjort opmærksom på, at motiverne for forandring langt fra altid er begrundet i rationalisering og profitmaksimering, men i lige så høj grad kan være begrundet i politisk og ideologisk legitimering – praktiseret gennem blandt andet institutionel isomorfisme. I det omfang virksomheder indfører forandringer alene begrundet i ideologisk legitimering, vil de søge at beskytte deres kerneaktiviteter gennem *løs kobling*. Dvs. sørge for, at forandringerne får så lidt som muligt med virksomhedens kerneaktiviteter at gøre.

Når en række studier samstemmende konstaterer, at der nok sker forandringer i virksomheder, men at de er overfladiske og sporadiske, uden nævneværdig effekt for de ansattes arbejde, ja så er det måske netop udtryk for en sådan løs kobling. Når virksomheder indfører selvstyrende grupper eller opstiller etiske regler osv., er det ikke ud fra en forestilling om, at det egentlig er økonomisk rentabelt, men fordi det er på mode. De toneangivende virksomheder gør det, og derfor må de andre også (se ud, som om) de gør det. Men da der hovedsagelig er tale om at ville tækkes tidsånden, kritiske aktionærer eller ihærdige personalekonsulenter, er det egentlig ikke hensigten, at de iværksatte foranstaltninger skal gribe dybt ind i organisationens liv.

Videre modificeres enhver forandring af den strukturelle inert i virksomhederne. De ansatte har betemte kvalifikationer, virksomheden har bestemt produktionsudstyr, osv., alt sammen forhold der sætter grænser for, hvor radikale forandringer kan være. Virksomheder tilpasser således nye ideer og tiltag, sådan at det ligner dét, man almindeligvis gør, og dermed sikres en overkommelig

implementering. Men til gengæld er “det nye” forsvundet undervejs.

Dertil kommer, at implementeringsprocessen er en politisk proces, hvor ethvert tiltag ændres løbende af forskellige grupper og politiske koalitioner fingeraftryk. Ikke mindst de ansattes kollektive og individuelle sanktioner over for ledelsens udspil, kan betyde, at den planlagte “forandring” ser helt anderledes ud, når den implementeres.

Afhandlingen placerer sig med andre ord midt imellem et kontingensperspektiv og et politisk perspektiv. Jo, der vil antagelig på et plan være en vis overensstemmelse mellem de betingelser virksomheder har og det, de gør. Men virksomhedernes omverdensbetingelser er for det første formet af blandt andet virksomhederne selv, og for det andet består omgivelserne *også* af politiske og ideologiske normer, som den enkelte virksomhed må forholde sig til.

Og jo, der er antagelig en vis sammenhæng og rationalitet i virksomhedernes forretningsstrategi, ledelsesformer og organisering af arbejdet, men præcis hvordan konfigurationen af disse elementer vil være, er ikke på forhånd givet, og der er næppe dén entydige sammenhæng, som både kontingensperspektivet og de nye produktionskoncepter hævder. Virksomheders aktiviteter kan ikke beskrives ud fra ét bestemt koncept. Der er snarere tale om en tilsyneladende vilkårlig samling af opskrifter – en menu, der på papiret kan synes uspiselig og uharmonisk, men som tilsyneladende indeholder tilstrækkelig med næring til, at virksomhederne overlever og måske ligefrem trives.

16.2.3. Nye forskningsbehov

Afhandlingen her har utvivlsomt rejst flere spørgsmål, end den har besvaret. Udviklingen i virksomheders organisationsformer er langt fra udtømmende belyst. Men dét at rejse nye, relevante spørgsmål kan måske i sig selv bidrage til at føre forskningen videre i en frugtbar retning. Her skal opsummeres nogle forskningsspor til videre forfølgelse.

De traditionelle virksomheder er også interessante

For det første er der behov for at fokusere langt mere på “de helt almindelige virksomheder”. Der har i arbejdslivsforskningen været tendens til at fokusere på enkelte fremstående spydspidsvirksomheder, der har markeret sig med nogle enestående udviklingsten-

denser. Men som analyserne her har vist, er der netop tale om enestående og enkeltstående virksomheder. Det interessante er måske nok så meget at se på, hvordan helt almindelige, traditionelle virksomheder klarer sig. Hvad gør de i forhold til turbulente markeder og nye kundekrav? Er der en udvikling i gang henimod nogle neotraditionelle organisationsformer, og i bekræftende fald, hvad kendetegner dem?

Det er i det offentlige, det sner

Næsten al litteratur om de nye organisationsformer og produktionskoncepter beskæftiger sig hovedsagelig med private produktionsvirksomheder, hvilket terminologien bærer tydeligt præg af: Produktorganisering, kundetilpassede produkter, leverandørnetværk osv. Servicevirksomheder og især offentlige virksomheder er stærkt underrepræsenterede i analyserne af de nye tendenser. Dette på trods af at serviceindustrien er hastigt voksende, og at den danske offentlige sektor står for omtrent en tredjedel af beskæftigelsen.

Denne afhandling repræsenterer den første danske kvantitative undersøgelse af nye organisationsformer, hvor både private og offentlige virksomheder indgår. De empiriske analyser har vist, at det er i den offentlige sektor, der er flest virksomheder med fleksible ledelsesformer. Det er i den offentlige sektor, at vi finder en sammenhæng mellem kundetilpasning og fleksible ledelsesformer. Og det er i dele af den offentlige sektor, at det fleksible arbejde er mest udbredt.

Det er i den henseende problematisk, at de nye produktionskoncepter i den grad er fokuseret på industrivirksomheder og på den private sektor. Der er et stort behov for at udvikle begreber og forståelsesrammer for udviklingen af nye ledelses- og organisationsformer i den offentlige sektor og i servicesektoren i almindelighed.

Fokus på arbejdet i organisationen

Det er undervejs påpeget, at der er en uheldig arbejdsdeling mellem organisationsforskningen og arbejdssociologien. Konstateringen af den manglende forbindelse mellem ledelse og arbejdsorganisation giver anledning til endnu en gang at beklage denne arbejdsdeling.

Inden for organisationsforskningen – og da især managementlitteraturen – tages det for givet, at ledelsens beslutninger om arbejdets udførelse har en direkte effekt på arbejdets udførelse, og der fokuseres primært på ledelsen som aktør. Om der er denne direkte forbindelse mellem ledelse og arbejdsorganisation gøres ikke til genstand for selvstændig refleksion.

Det samme kan man sige om de dele af arbejds sociologien, der beskæftiger sig med de nye produktionskoncepter. Der sættes ganske vist fokus på arbejdets organisering, men uden at arbejdets udførelse sættes ind i en større organisationsteoretisk ramme.

Dermed falder samspillet mellem ledelsesform og arbejdsorganisation ned i gabet mellem organisationsteorien og arbejds sociologien. Den empiriske konstatering af den manglende forbindelse påpeger behovet for et teoretisk fokus på sammenhængen mellem ledelse og arbejdsorganisation og dermed også på behovet for at bygge bro mellem de to discipliner.

Den ovenfor omtalte analysemodel er et forsøg på at påbegynde dette brobygningsprojekt, som dog dermed langt fra er afsluttet. Akkurat som for virkelighedens brobygningsprojekter gælder det, at udviklingen af en adækvat forståelsesramme for “arbejdet i organisationen” er langt vanskeligere og tager meget længere tid, end man i sin vildeste fantasi kunne forestille sig.

16.3 Myten om det sjove arbejde

“Det gør jo ikke så meget, at vi alle sammen skal til at arbejde mere, for arbejdet bliver jo sjovere og mere udfordrende.”

Ordene er finansminister Mogens Lykketofts, og de faldt ved en paneldebat med temaet “skal vi arbejde mere”¹⁾ i anledning af Finansministeriets udmelding om, at alle – også de, der er allerede er i arbejde – må forvente at skulle arbejde mere, for at bidrage til finansieringen af velfærdssamfundet.

Citatet er blot et af mange eksempler på, hvordan spørgsmålet om arbejdets udvikling indgår i den politiske retorik. Lønmodtagerne kan sagtens arbejde flere timer ugentligt, fordi arbejdet ikke læn-

1) Gå hjem-møde i Politikens hus, 18. marts 1999.

gere er nedslidende og uinteressant, men derimod givende og udfordrende.

Et andet yndet tema, der bygger på myten om det sjove arbejde, drejer sig om, hvordan arbejde og fritid smelter sammen. De ansatte kan jo selv bestemme, hvornår og hvor de vil udføre arbejdet. Man kan sidde hjemme og arbejde – tage imod skolebørnene med hjemmebag og chokolade for så at sætte sig til arbejdet igen senere på aftenen. Lokalsamfundet blomstrer op, børnene leger atter på gaden, mens mor og far sidder ved pc'en eller holder virtuelle møder. Man kan tage pc'en med i sejl båden og få lidt arbejde fra hånden, mens båden ligger underdrejet på grund af manglende vind. Visionerne er lige så mangfoldige, som de er fantasifulde.

Dét åbenlyse gab mellem myter og realiteter om det sjove arbejde, som denne afhandling har peget på, er problematisk såvel for den enkelte lønmodtager som i et større arbejdsmarkedspolitisk perspektiv.

For det første bidrager myterne omkring arbejdets udvikling til, at der opstår nogle forventninger, som den almindelige arbejdsplads har vanskeligt ved at indfri. Analyserne har blandt andet vist, at tilfredsheden med arbejdet generelt er faldet fra 1990 til 1995. Dette kan være et udtryk for, at de ansatte har nogle forventninger om et "sjovt og udfordrende arbejde", som en almindelig arbejdsplads ikke kan indfri.

For det andet kan myten om det sjove arbejde bidrage til at sløre nogle af de traditionelle arbejdsmiljøproblemer. Arbejdet *er* ikke blevet sjovere. En stor gruppe lønmodtagere har formentlig de samme fysiske og psykiske arbejdsmiljøproblemer, som de altid har haft. I det omfang arbejdsmiljøindsatsen tilrettelægges med udgangspunkt i myten om det sjove arbejde, vil disse arbejdsmiljøproblemer blive usynliggjort i endnu højere grad, end tilfældet er i dag.

For det tredje bidrager myten om det sjove arbejde til en forestilling om, at tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv bliver lettere. Selv *hvis* det fleksible arbejde faktisk *blev* mere udbredt, er det langt fra givet, at det ville lette tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv.

Tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv er først og fremmest kvindernes problem. Det er kvinderne, der har hovedansvaret for omsorgen for børnene. Vi har set, at det fleksible arbejde betyder længere ugentlig arbejdstid, og at kvinder med fleksibelt arbejde i langt mindre grad end mænd har fleksibel arbejdstid. At tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv skulle blive lettere under de betingelser, er ikke indlysende.

Men først og sidst byder gabet mellem realiteter og myter på et moralsk problem. For de lønmodtagere, der har et fysisk nedslidende og ensformigt job, som ikke har nogen indflydelse på udførelsen af deres arbejde, og som stort set aldrig kommer på efteruddannelse – for dem er myten om det sjove arbejde tæt på at være en fornærmelse. Alene af den grund bør myten punkteres. Gid denne afhandling måtte bidrage dertil.

Bilag

Spørgeskemaer

I de to lønmodtagerspørgeskemaer er en lang række spørgsmål om det fysiske arbejdsmiljø ikke medtaget, da de ikke anvendes i analyserne.



Litteratur

Adler, P. S. (1992)

Technology and the Future of Work. Oxford: Oxford University Press.

Amin, A. (1994)

Post-Fordism: Models, Fantasies and Phantoms of Transition, i: Amin, A. (ed.): *Post-Fordism. A Reader*. Oxford: Blackwell Publishers.

Andersen, B.H. & Christoffersen, M.N. (1982)

Om spørgeskemaer. Studie 46. København: Socialforskningsinstituttet.

Appelbaum, E. & Batt, R. (1994)

The New American Workplace. New York: Cornell University Press.

Arbejdsmarkedsstyrelsen, Danmarks Statistik & Ligestillingsrådet (1995)

Kvinder & Mænd. København: Danmarks Statistik.

Asheim, B.T. & Isaksen, A. (1995)

Spesialiserte produksjonsområder mellom globalisering og regionalisering, i: *Endringer i arbeidslivets organisering*. FAFO-rapport 183. Oslo: FAFO.

Atkinson, J. (1985)

Flexibility, Uncertainty and Manpower Management. Report 89. Reprint. Sussex: Institute of Manpower Studies.

Atkinson J. (1987)

Flexibility or Fragmentation? The United Kingdom Labour Market in the Eighties. *Labour and Society*, 12, 1.

Babson, S. (1993)

Lean or Mean: The MIT Model and Lean Production at Mazda. *Labor Studies Journal*. Summer, 18, 2, pp. 3-25.

- Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (1999)**
Organisationsteori. Struktur, kultur, processer. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Barley, S.R. & Kunda, G. (1998)**
Bringing Work Back In. Stanford: Stanford University.
- Berggren, C. (1993)**
Lean Production – The End of History? *Work Employment and Society*, 7, 2, pp. 163-188.
- Bessant, J. (1993)**
Towards Factory 2000: Designing Organizations for Computer-Integrated Technologies, i: Clark, J. (ed.): *Human Ressource Management & Technical Change.* London: Sage Publications.
- Best, M.H. (1990)**
The New Competition. Oxford: Blackwell Publishers.
- Bévort, Frans et al. (1992)**
90'ernes personaleledelse. Et paradigmeskift. Herning: Systime.
- Bielby, W. T. & Baron, J. N. (1986)**
The Proliferation of Job Titles in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 561-585.
- Boje, T. & Drewes Nielsen, L. (1993)**
Flexible Production, Employment and Gender, i: Boje, T. & Hart, S. (eds.): *Scandinavia in a New Europe.* Stockholm: Scandinavia University Press.
- Bonke, J. (1995)**
Arbejde, tid og køn – i udvalgte lande. København: Socialforskningsinstituttet. Rapport 95:4.
- Borchorst, A. (1984)**
Arbejdsmarkedets kønsopdeling – Patriarkalsk dominans eller kvinders valg? Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Borg, V. & Burr, H. (eds.) (1997)**
Danske lønmodtageres arbejdsmiljø og helbred 1990-95. København: Arbejdsmiljøinstituttet.

Borum, F & Kristensen, P.H. (eds.) (1989)
Technological Innovation and Organizational Change – Danish Patterns of Knowledge, Networks and Culture. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Bottrup, P. (1992)
Det udviklende arbejde – fremtidens arbejde? København: Dansk Teknologisk Institut.

Bottrup, P. & Hvid, H. (1995)
Et bedre arbejdsliv og øget vækst. København: Statens Information.

Brown, R.K. (1992)
Understanding Industrial Organisations. Theoretical perspectives in industrial sociology. London: Routledge.

Bunnage, D. et al. (1990)
Ny teknologi, arbejdsorganisation og arbejdsmiljø. Et nordisk perspektiv. København: Socialforskningsinstituttet. Rapport 90:6.

Child, J. (1972)
Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6 (1) 1-22.

Child, J. (1985)
Managerial Strategies, New Technology, and the Labour Process, i: Knights, D., Willmott, H. & Collinson, D. (eds.) *Job Redesign: Critical Perspectives on the Labour Process.* Aldershot: Gower.

Christoffersen, M. (1998)
Har forældrenes erhvervsarbejde konsekvenser for deres børn? København: Socialforskningsinstituttet. Arbejdsnotat, juni 1998.

Clark, J. (1993)
Personnel Management, Human Ressource Management and Technical Change, i: Clark, J. (ed.): *Human Ressource Management & Technical Change.* London: Sage Publications.

Clematide, B. (1990)
Kvalifikationsanalyser og udvikling af arbejdsmarkedsuddannelser. Tåstrup: DTI/Arbejdsliv.

Csonka, A. (1995)

Når virksomheder rekrutterer. København: Socialforskningsinstituttet. Rapport 95:10.

Cyert, R.M. & March, J. (1963)

A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. 1989:1.

Dahlerup, D. (ed.) (1989)

Køn sorterer. Kønssopdeling på arbejdspladsen. København: Nordisk Ministerråd Nord. 1989:1.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.R. (1983)

The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, pp. 147 – 160.

Due, J. m.fl. (1995)

Decentralisering og fleksibilitet – en diskussion af fleksibilitetsbegreber. Forskningsnotat. København: FAOS.

Edling, C. & Sandberg, Å. (1993)

Är Taylor död och pyramiderna rivna? – Nye former för företagsledning och arbetsorganisation, i: Le Grand, C., Ryszard, S. Tåhlin, M. (eds.): *Sveriges Arbetsplatser – Organisation, personalutveckling, styrning.* Stockholm: SNS Förlag.

Edwards, R.C., Reich, M. & Gordon, D.M. (eds). (1975)

Labour Market Segmentation. Massachusetts: Lexington.

Erhvervsministeriet (1995)

Velstand og velfærd, bilag 6. Informationsteknologi, produktivitet og beskæftigelse. København: Sekretariatet for Kommissionen om Fremtidens Beskæftigelses- og Erhvervsmuligheder.

Erhvervsministeriet, (1996)

Erhvervsredegørelsen, 1996. Glostrup.

Erhvervsudviklingsrådet (1997)

Den fleksible virksomhed. Omstillingspres og fornyelse i dansk erhvervsliv. København: Erhvervsudviklingsrådet. Notat september 1997.

EU-kommisionen (1996)

Grønbog om liv og arbejde i informationssamfundet: Mennesket i centrum. Kommisionens dokument KOM(96) 389.

European Foundation (1997)

New Forms of Work Organisation. Can Europe Realise It's Potential?
Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Fayol, H. (1949)

General and Industrial Management. London: Pittman. Offentliggjort første gang i 1916.

Forskningsministeriet (1996)

Danske virksomheders brug af IT 1996. Forskningsministeriet, juli, 1996.

Forza, C. (1996)

Work Organization in Lean Production and Traditional Plants. What are the Differences? *International Journal of Operations & Production Management*, 16, 2, pp. 42-62.

Francis, A. & Southern, G. (1995)

Epochs and Institutions: Contextualizing Business Process Re-engineering. *New Technology, Work and Employment*, 10:2, pp. 110-120.

Gilbert, N., Burrows, R. & Pollet, A (eds.) (1992)

Fordism and Flexibility: Divisions and Change. London: Macmillan.

Gjerding, A.N. et al. (1990a)

Den forsvundne produktivitet. Industriel udvikling i firsernes Danmark. Charlottenlund: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Gjerding, A.N. et al. (1990b)

Jagten på den forsvundne produktivitet. Bilagsrapport. Charlottenlund: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Gulbrandsen, T. (1998)

Fleksibel organisering av arbeid og bedrift, i: Olsen, K. M. & Torp, H. (eds.): *Fleksibilitet i norsk arbeidsliv.* Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Hammer, M. (1990)

Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 104-112.

Hannan, M.T. & Freeman, J. (1989)

Organizational Ecology. Massachusetts: Harvard University Press.

Hannan, M. & Freeman, J. (1984)

Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49, pp. 149-164.

Hannan, M. & Freeman, J. (1977)

The Population Ecology of Organizations. *American Sociological Review*, 82, pp. 929-64.

Harley, B (1999)

The myth of Empowerment: Work Organisation, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces. *Work Employment and Society*, 13, 1, pp. 41-66.

Harrison, A. & Storey, J. (1996)

New Wave Manufacturing Strategies. Operational, Organizational and Human Dimensions. *International Journal of Operations & Production Management*, 16, 2, pp. 66-76.

Hirst, P. & Zeitlin, J. (1991)

Flexible Specialization versus Post-Fordisme: Theory, Evidence and Policy Implications. *Economy and Society*, 20, 1.

Hochschild, A. (1997)

The Time Bind. When Work becomes Home and Home becomes Work. New York: Metropolitan Books.

Holt, H. (1994)

Forældre på arbejdspladsen – en analyse af tilpasningsmulighederne mellem arbejdsliv og familieliv i kvinde- og mandefag. København: Socialforskningsinstituttet. Rapport 94:8.

Holt, H. (1998)

Ønsker vi overhovedet at arbejde mindre? *Social Kritik*. 59/60.

- Holt, H. & Thaulow, I. (1996)**
Erfaringer fra et udviklingsprojekt om familievenlige arbejdspladser. København: Socialforskningsinstituttet. Rapport 96:11.
- Hull Kristensen, P. (1986)**
Teknologiske projekter og organisatoriske processer. Roskilde: Forlaget Samfundsøkonomi og Planlægning.
- Hunter, L., McGregor, A., MacInnes, J. & Sproull, A. (1993)**
The flexible Firm: Strategy and Segmentation. *British Journal of Industrial Relations*, 31:3.
- Hunter, L. & MacInnes, J. (1992)**
Employers and Labour Flexibility: The Evidence from Case Studies. *Employment Gazette*, 100, 6.
- Hvid, H. (1990)**
Det gode arbejde. København: Fremad.
- Hvid, H. (1998)**
Det udviklende arbejde som koncept for udvikling af produktion og arbejde, i: *Arbejdet under forandring – forandring af arbejdet.* København: Nordisk Ministerråd. TemaNord 1998:550.
- Hvid, H. (red.) (1999)**
Ressourcer og velfærd i arbejdslivet. København: Frydenlund.
- Hvid, H. & Møller, N. (1992)**
Det udviklende arbejde. København: Fremad.
- Hvid, H. et al. (1998)**
Det udviklende arbejde – visioner og kriterier. København: Arbejdsministeriet.
- Højgaard, L. (1996)**
Løn og køn. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Industri- og Handelsstyrelsen (1988)**
Spredning af informationsteknologi i dansk industri 1987. København: Industriministeriet.
- Jacobs, J. A. (ed.) (1995)**
Gender Inequality at Work. Thousand Oaks: Sage Publications.

Jenson, J. (1989)

The Talents of Women, the Skills of Men: Flexible Specialisation and Women, i: Wood, S. (ed.): *The Transformation of Work?* London: Unwin Hyman.

Jessop, B. (1991)

Thatcherism and Flexibility: The White Heat of a Post-Fordist Revolution, i: Jessop et al. (eds.): *The Politics of Flexibility*. Aldershot: Edward Elgar.

Jonung, C. (1997)

Yrkessegregering mellan kvinnor och män, i: Persson, I. & Wadensjö, E.: *Glastak och glassväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden*. Stockholm: SOU. 1997:137.

Jørgensen, U. (1995)

Basisteknologi/Informationsteknologi. København: Erhvervsfremmestyrelsen.

Jørgensen, H., Lind, J. & Nielsen, P. (1990)

Personale, Planlægning og Politik. ATA-rapport nr. 23. Aalborg.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990)

Healthy Work. New York: Basic Books.

Karlsson, C. & Åhlström, P. (1996)

Assessing Changes towards Lean Production. *International Journal of Operations & Production Management*, 16, 2.

Kern, H. & Schumann, M. (1984)

Die Ende der Arbeitsteilung? München: Verlag C.H. Beck.

Knights, D. & Willmott, H. (eds.) (1986)

Managing the Labour Process. Cambridge: University Press.

Kold, V. (1997)

Det kønne arbejde – faktorer, processer og aktører på det kønsopdelte arbejdsmarked, i: Emerek, R. et al. (eds.): *Brydninger. Perspektiver på det kønsopdelte arbejdsmarked*. København: Arbejdsmarkedsstyrelsen.

Körmendi, E. et al. (1985)

Datakvalitet ved telefoninterview. København: Socialforskningsinstituttet. Studie 52.

Korremann, G. (1988)

Kvinders arbejdsvilkår – resume af nogle undersøgelser om barrierer og muligheder for kvinder på arbejdsmarkedet. København: AKF's Forlag.

Korremann, G. (1997)

Mulighed eller problem? – udvikling af arbejdet set i et kønsperspektiv, i: *Brydninger. Perspektiver på det kønsopdelte arbejdsmarked*, pp. 144-157. København: Arbejdsmarkedsstyrelsen.

Kristensen, T.S. (1999)

Sundhed – en ressource, i: Hvid, H. (ed.): *Udvikling af de menneskelige ressourcer – konsekvenser for lønmodtagerne.* Under udgivelse.

Landsorganisationen i Danmark (1991)

Det udviklende arbejde 1. Idé-oplæg. København: LO.

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.

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967)

Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Legge, K. (1995)

HRM: Rhetoric, Reality and Hidden Agendas, i: Storey, J. (ed.): *Human Resource Management. A Critical Text.* London:Routledge.

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.

Ligestillingsrådet (1998)

Årsberetning, 1998. København: Ligestillingsrådet.

Little, C. (1985)

Taylorism, Fordism and Job Design, i: Knights, D., Willmott, H. & Collinson, D.: *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process*. Aldershot: Gower.

Little, C. & Salaman, G. (1982)

Bravermania and Beyond: Recent Theories of the Labour Process. *Sociology*, 16 (2), pp. 251-69.

Lund, R. (1995)

Ny teknologi gennem samarbejde. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

March, J. (1981)

Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 563-577.

March, J. (1991)

How Decisions Happen in Organizations. *Human-Computer Interaction*, 6, pp. 95-117.

March, J. & Olsen, J.P. (1986)

Garbage Can Models of Decision Making in Organizations, i: March, J. & Weissinger-Baylon, R. (eds.): *Ambiguity and Command*, pp. 11-35, Pitman, 1986

March, J. & Sevón, G. (1988)

Behavioral Perspectives on theories of the firm, i: Van Raaij, W. F. et al. (eds.): *Handbook of Economic Psychology*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

- March, J. & Simon, H.A. (1993)**
Organizations. (Second ed.). Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Marsden, P. V. et al. (1993)**
Gender Differences in Organizational Commitment. *Work and Occupations*, 20, 3, pp. 368-390.
- McGregor, D. (1960)**
The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill.
- McLoughlin, I. & Clark, J. (1988)**
Technological Change at Work. Philadelphia: Open University Press.
- Melin, T. (1990)**
Ny teknik, arbetsorganisation och arbetsmiljö: Svenska studier, i: Bunnage et al. (eds.): *Ny teknologi, arbejdsorganisation og arbejdsmiljø*. København: Socialforskningsinstituttet. Rapport 90:6.
- Meyer, A. D. et al. (1995)**
Organizations Reacting til Hyperturbulence, i: Huber, G.P. & Glick, W.H. (eds.): *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford University Press.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977)**
Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Mintzberg, H. (1979)**
The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mærkedahl, I. (1989)**
Når manden er normen. Analyse af kønsarbejdsdelingen på en dansk jern- og metalvirksomhed. København: Socialforskningsinstituttet. Rapport 89:10.
- Navrbjerg, S. (1999)**
Nye arbejdsorganiseringer fleksibilitet og decentralisering – et sociologisk casestudie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Nielsen, K. (1992)

CNC Technology, Job Design and Training: The Scope for Personnel Strategies. *New Technology, Work and Employment*, 7, 2.

NUTEK (1996)

Towards Flexible Organisations. Stockholm: NUTEK. B 1996:6.

Nyholm, J. (1995)

Information Technology, Organizational Changes and Productivity in Danish Manufacturing. Paper for the Conference: "The Effects of Advanced Technologies and Innovation Practices on Firm Performance." *Evidence and Firm Data*. May 1-2, 1995. Washington D.C.

OECD (1988)

New Technologies in the 1990s. A Socio-Economic Strategy. Paris: OECD.

OECD (1996)

The OECD Jobs Strategy. Technology, Productivity and Job Creation Vol. 1 og 2. Paris: OECD.

Olsen, H. (1998)

Tallenes talende tavsbed. Måleproblemer i surveyundersøgelser. København: Akademisk Forlag.

Olsen, K.B. (1993)

En virksomhed under forandring. Lyngby: Institut for Arbejdsmiljø. Danmarks Tekniske Højskole. Rapport nr. 1.

Olsen, K.B. & Nygaard, E. (1993)

Selvstyrende grupper – bedre arbejdsforhold? Lyngby: Institut for Arbejdsmiljø. Danmarks Tekniske Højskole. Rapport nr. 3.

Olsen, K. M. & Torp, H. (1998)

Fleksibilitet i norsk arbeidsliv. Rapport 98:2. Oslo: Institut for samfunnsforskning.

Osterman, P. (1994)

How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It. *Industrial and Labour Relations Review*, 47, 2.

Pahl, R.E. (1988)

On Work. Historical, Comparative & Theoretical Approaches. Oxford: Basil Blackwell Ltd.

Pedersen, L. (1986)

Diskrimination og ligeløn. Speciale ved det Statsvidenskabelige studium ved Københavns Universitet.

Perrow, C. (1967)

A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32, 194-208.

Perrow, C. (1986)

Complex Organizations (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Persson, I. & Wadensjö, E. (1997)

Den könssegregerade arbetsmarknaden – en introduktion, i: Persson, I. & Wadensjö, E.: *Glastak och glassväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden.* Stockholm: SOU. 1997:137.

Pfeffer, J. (1995)

Competitive Advantage Through People. Boston: Harvard Business School Press.

Piore, M. & Sabel, C. (1984)

The Second Industrial Divide. Possibilities of Prosperity. New York: Basic Books.

Procter, S., Rowlinson, M., McArdle, L., Hassard, J. & Forrester, P. (1994)

Flexibility, Politics & Strategy: In Defence of the Model of the Flexible Firm. *Work, Employment & Society*, 8, 2.

Regeringen (1999)

Arbejde og Service. København: Schultz.

Ritzer, G. (1996)

McDonaldiseringen af samfundet. København: Hans Reitzels Forlag.

Rosdahl (1997)

Undersøgelsens materiale, i: Borg, V. & Burr, H. (eds.): *Danske lønmodtageres arbejdsmiljø og helbred 1990-95*. København: Arbejdsmiljøinstituttet.

Røvik, K.A. (1998)

Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet. Bergen: Fagbokforlaget.

Scheuer, S. (1999)

Rational choice og socialt-normative aktørmotiver i arbejdslivet – en kritisk revision af den klassiske visdom. *Dansk Sociologi*, 1.

Scheuer, J. (1998)

Den umulige samtale – sprog, køn og magt i jobsamtaler. København: Akademisk forlag.

Scott, W.R. (1990)

Technology and Structure: An Organizational-Level Perspective. Goodman, P.S. et al. (eds.): *Technology and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass

Scott, W. R. (1992)

Organizations, Rational, Natural and Open systems. (3rd ed.) New Jersey: Prentice-Hall

Scott, W. R. (1995)

Institutions and Organizations. California: Sage Publications.

Sisson, K. (1989)

Personnel Management in Perspective, i: Sisson, K. (ed.): *Personnel Management in Britain*. Oxford: Blackwell Publishers.

Skorstad, E. (1994)

Lean Production, Conditions of Work and Worker Commitment. *Economic and Industrial Democracy*, 15, pp. 429-455.

Skorstad, E. (1995)

Nye produktionsformer, arbeidsvilkår og produktivitet, i: *Endringer i arbeidslivets organisering*. FAFO-rapport 183. Oslo.

Storey, J. (1995)

Human Resource Management: Still Marching on, or Marching out?, i: Storey, J. (ed.): *Human Resource Management. A Critical Text*. London: Routledge.

Susman, G.I. (1990)

Work Groups: Autonomy, Technology and Choice, i: Goodman, P. S. et al. (eds.): *Technology and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Susman, G.I. (1990)

Work Groups: Autonomy, Technology and Choice, i: Goodman, P. S. et al. (eds.): *Technology and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Taylor, F. W. (1947)

Scientific Management. Connecticut: Greenwood Press.

Thaulow, I. (1994)

At måle det udviklende arbejde. København: Socialforskningsinstituttet. Rapport 94:5.

Thompson, J. D. (1967)

Organizations in Action. New York: McGraw-Hill.

Thompson, P. (1983)

The Nature of Work. An Introduction to Debates on the Labour Process. London: MacMillan Publishers Ltd.

Tomaney, J. (1994)

A New Paradigm of Work Organization and Technology?, i: Amin, A. (ed.): *Post-Fordism*. Oxford: Blackwell Publishers.

Torrington, D. & Hall, L. (1991)

Personnel Management. A new approach. Hertfordshire: Prentice Hall International.

Trist, E.L. (1981)

The Sociotechnical Perspective, i: Van de Ven, A. H. & Joyce, W. F (eds.): *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: John Wiley & Sons.

Tylecote, A. (1995)

Technological and Economic Long Waves and Their Implication for Employment. *New Technology, Work and Employment*, 10, 1.

Van De Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995)

Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20, 3.

Walby, S. (1989)

Flexibility and the Changing Sexual Division of Labour, i: Wood, S. (ed.): *The Transformation of Work?* London: Unwin Hyman.

Watson, T.J. (1995)

Sociology Work and Industry. Third ed. London: Routledge.

Wilkinson, A. et al. (1992)

Total Quality Management and Employee Involvement. *Human Resource Management Journal*, 2, 4.

Wilkinson, B. (1983)

The Shop Floor Politics of New Technology. London: Heinemann

Williams, K. et al. (1987)

The End of Mass Production? *Economy and Society*, 7, 4.

Williams, K. et al. (1992)

Against Lean Production. *Economy and Society*, 21, 3.

Willmott, H. (1995)

The Odd Couple?: Reengineering Business Processes; Managing Human Relations. *New Technology, Work and Employment*, 10:2, pp. 89-98.

Womack, J.P. et al. (1991)

Princippet der ændrede verden. København: Centrum.

Wood, S. (ed.) (1989)

The Transformation of Work? Skill, Flexibility and the Labour Process. London: Unwin Hyman.

Wood, S. (1995)

Hva er post-fordisme?, i: *Endringer i arbejdslivets organisering*. Oslo: FAFO. FAFO-rapport 183.

Woodward, J. (1965)

Industrial Organization: Theory and Practice. New York: Oxford University Press.

Zuboff, S. (1985)

Technologies that Informate: Implications for Human Resource Management in the Computerized Industrial Workplace, in: Walton, R.E. & Lawrence, P.R. (eds.): *HRM. Trends and Challenges*. Boston: Harvard Business School Press.



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 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 forsorghjem, herberger, krisecentre mv. i '88-'89. 2000. 246 s. ISBN 87-7487-629-5.
- 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.

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. 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.