



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Arbejdsorganisation og menneskelige ressourcer**

*i et ny-fordistisk perspektiv*

Nielsen, Kjeld

*Published in:*  
Tankerum

*Publication date:*  
2009

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Nielsen, K. (2009). Arbejdsorganisation og menneskelige ressourcer: i et ny-fordistisk perspektiv. I S. Keldorff (red.), *Tankerum: Festskrift til Allan Christensen* (1 udg., Bind LEO-serien nr. 37, s. 31-47).

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**Kjeld Nielsen, 8. marts 2009, 1. reviderede udgave**

*(Publiceret i Søren Keldorff (Red.) Tankerum, Leo-serien nr. 37, Institut for Sociologi, Socialt arbejde og Organisation, Aalborg Universitet 2009)*

### **Arbejdsorganisation og menneskelige ressourcer – i et -postfordistisk perspektiv**

I denne artikel vil jeg med udgangspunkt i centrale dele af Allan Christensens tidlige forskning, ved Aalborg Universitet, vurdere og perspektivere den i form af nyere litteraturstudier og egne forskningserfaringer, der grænser op til området. Christensens faglige område ligger inden for organisations- og arbejds sociologi, specielt organisationsforandring, organisationskultur og lærende organisation. Jeg har valgt at afgrænse mig til den første del af hans forfatterskab, der er udkommet i bogen "Arbejdsorganisation og konjunkturudvikling" fra 1979.

Der vil blive argumenteret for, at bogen rummer et kim til den senere ledelsestænkning og – praksis som i akademiske kredse er blevet kaldt en postfordistiske epoke for organisationsforandring. På den måde kan det siges, at Allan Christensen med sin begrebsanalyse foregreb begivenhederne i organisationsfornyelser i virksomhederne.

I bogen beskæftiger Christensen sig med de grundlæggende skoler inden for organisations- og arbejds sociologien med henblik på at belyse en tese om sammenhængen mellem arbejdsorganisation og konjunkturudvikling. Efter et nøjere personligt kendskab til og en granskning i hans forskning, er det sammenhængen mellem organisations- og samfundsudvikling, som han var og stadig er optaget af. Christensen er i et aktuelt og ufærdigt projekt gået i gang med at sætte en krone på sin organisationsforskning.

Dermed er også antydnet en klar og sammenhængende tråd i hans forskning, - fra dengang han blev ansat ved universitetet i 1975 til i dag. Mit samarbejde med Christensen har bestået i fælles deltagelse i et Energi- og Beskæftigelsesprojekt i 1980'erne, senere i et projekt om den Lærende Organisation og sidst i et projekt, hvor vi fælles belyste sammenhængen mellem Arbejds miljø og Organisationskultur på en institution. Desuden har vi haft et løbende samarbejde i organisations – og personaleundervisningen på de erhvervsøkonomiske uddannelser siden midten af 80'erne. Mange faglige, frugtbare og spændende diskussioner er det blevet til i tidens løb, - og mon ikke de kan fortsætte fremover.

### **Organisationsfornyelse og menneskelige ressourcer**

Allan Christensen konkluderer i sin bog om "Arbejdsorganisation og konjunkturudvikling":

*Gennemgangen har vist, at organisatoriske fornyelser er en væsentlig faktor blandt mulige indgreb virksomhedsledelser kan gennemføre i forhold til omkostnings- og kontrolproblemet. Disse mulige indgreb er f.eks. virksomhedssammenlægning, partiel eller total virksomhedslukning, frisættelse af en større eller mindre dele af arbejdskraftstyrken, teknologiinvestering etc. Organisatoriske fornyelser anvendes af virksomhedsledelser som en selvstændig faktor, men ofte optræder disse organisationsforandringer i en kombination med en eller flere af de øvrige nævnte faktorer." ( s. 104).*

Citatet tjener i denne artikel som udgangspunkt for et bredt udvalg af forskningslitteratur, jeg har diskuteret med min gode kollega og projektsamarbejdspartner, Allan Christensen siden begyndelse af 1980'erne.

At Christensen for knapt 30 år siden fokuserede på sammenhængen mellem organisatoriske fornyelser og virksomhedsledernes omkostningsminimering samt en koordinering med anvendelse af de menneskelige ressourcer, er stadig en aktuell og relevant problemstilling, der belyses i forskningslitteraturen.

Eksempelvis angiver danske HR - chefer i Cranet undersøgelsen fra 2008, at organisations- og forretningsudvikling er en næsten lige så højt prioriteret opgave i virksomhedernes "humane ressource arbejde" som rekruttering, fastholdelse og kompetenceudvikling. HR - chefer angiver endvidere, at de som aktører i virksomhedens beslutninger om drift og udvikling i perioden fra 2003 – 2008 i højere grad end tidligere inddrages i organisationsændringer, både i initiativ- og rådgivningsfasen. (Hjalager m.fl. 2009). Denne måling er inspireret af en HRM - tankegang om at integrere virksomhedens strategi med personale- og human ressource strategier så godt som muligt i virksomhedens personalearbejde.

Selvom Christensen ikke fokuserer på de menneskelige ressourcer i organisationen, er der ikke tvivl om, at temaet indgår som et underliggende tema i sammenhæng med organisationsforandringer, bl.a. medindflydelse og medarbejderdeltagelse i organisationen. Det vil vi vende tilbage til nedenfor.

Christensen belyser i sin bog en hovedtese om sammenhængen mellem organisatoriske forandringer og konjunkturudvikling. I perioder med højkonjunkturer vil virksomhederne udsættes for et særligt pres for organisationsændringer og nye organisationsformer. Tesen underbygges tre til fire steder i bogen:

1. *Organisationsforandringer på Ford fabrikkerne i USA*. I 1912 – 14 indførtes principperne for videnskabelig ledelse (Scientific Management) på en samlebåndsteknik på Ford fabrikkerne. I samme periode blev højkonjunkturen afløst af en depression med en kraftig stigning i arbejdsløshedsstallet til følge. De teknisk-organisatoriske forandringer blev dengang bl.a. initieret af stigende lønniveau i højkonjunkturen. Sammenhængen mellem organisationsforandring og konjunkturudvikling afspejles knapt så direkte og tydeligt i det fremdragne eksempel, men snarere indirekte. Men Christensen fortolker kvalitativt på sammenhængen, hvilket bedst kan illustreres af de næste empiriske nedslag.

2. I en anden del, hvor sammenhængen ønskes belyst, introducerer Christensen til de såkaldte *Human Relations-eksperimenter* der i perioden 1924 – 1932. De blev gennemført på Hawthorne-fabrikkerne i Chicago under ledelse af psykologen og professoren Elton Mayo, Afdelingen for industriforskning ved Harvard School of Business (1947). Human Relations-bevægelsen opstod ikke direkte som følge af konjunkturudvikling, men der opstod en ny viden om menneskelig adfærd, specielt ved eksperimentelle studier af arbejdsgrupperes adfærd i organisationen. En viden der betoner og udvider ledelsens mulighed for kontrol og styring med den menneskelige og sociale side af organisationen. En nyttig viden om medarbejdernes tilpasning til nye teknisk-organisatoriske systemer som af ledelsen kan anvendes efter en periode, hvor virksomhederne havde foretaget omfattende og radikale tekniske - og organisatoriske fornyelser. Eksperimenterne fortjeneste bestod i, at de påviste en lang række tilpasningsfaktorer i relationen mellem den enkelte arbejdskraft

i arbejdsgruppen og et virksomhedssystem. Det var især sociale relationer, der var baseret på følelsesmæssige og mellemmenneskelige relationer og dannelse af fælles normer (minimums- og maksimumsnormer) vedr. gruppemedlemmernes indsats, der stod i centrum i undersøgelserne. At den overordnede tese kun belyses indirekte i eksperimenterne, giver Christensen selv en forklaring på:

*”Når virksomhedsledelsen på Hawthorne - fabrikkerne støttede undersøgelserne langt ind i depressionsperioden skyldes det... at undersøgelserne beskæftigede sig med de sociale relationer ud fra et tilpasningsperspektiv” (s.51)*

3. En videreudvikling af Human Relations eksperimenterne (1948) i efterkrigstiden forklares delvist ud fra konjunkturudviklingen og delvist ud fra særlige ledelses- og arbejderforhold omkring ”modstand mod forandring”. De særlige forhold udspillede sig på en amerikansk industrivirksomhed (Harwood Manufacturing Corporation). I Coch og French eksperimentelle undersøgelser i virksomheden, påvises en sammenhæng mellem graden af participation på arbejdspladsen og en lang række arbejdsorganisatoriske variable (planlægning af produkttildeling, oplæringsmåden, arbejdsdeling og placering ved bånd, opfattelse af fællesinteresser mellem ledelse og arbejdere samt trivsel ved arbejdet)( s. 56). Pointen i forhold til tesen er, at virksomheden på undersøgelsestidspunktet befandt sig i en periode gående fra konjunkturafmatning ind i en periode med bedre konjunkturer i samfundet som helhed. På virksomhederne var der stor usikkerhed om at foretage nyinvesteringer i kapitalapparatet samt udvidelser af arbejdsstyrken. Derfor valgte ledelsen at gennemføre organisatoriske fornyelser – bl.a. med inspiration fra Coch & French`s undersøgelse. Christensen mener på den baggrund, at disse Human relations inspirerede eksperimenter medførte et egentlig gennembrud for den organisationssociologiske skole (s.53). Christensen mener endvidere, at eksperimenterne fra HR-bevægelsen også kom til at udgøre et vigtigt inspirationsgrundlag for senere norske og danske samarbejdsforsøg, som bl.a. også blev inspireret af nyere udviklede ledelses- og motivationsteorier fra 50'erne og opefter.

4. Gennemgangen af organisationssociologiens koryfærer afsluttes med en kort reference til flere af den tids motivations- og ledelsesteoretikerne (Maslow, McGregor, Herzberg, Argyris, Drucker samt Selznick). Alle med deres forskellige udgangspunkter repræsenterede de på daværende tidspunkter nogle af dominerede forskere på den ledelsesmæssige diskurs om omkostnings- og kontrolproblemet. Fokus i gennemgangen af disse teorier og eksperimenter er rettet mod individuelle personalemæssige og ikke kollektive aspekter – som f.eks. gruppeadfærden i arbejdslivet.

Christensen mener, at disse teoridannelser har haft stor betydning for udformning af danske samarbejds- og jobudviklingsforsøg som karakteriserede organisationsfornyelser i Danmark i 70'erne. Det vurderes imidlertid også, at samarbejdsforsøgene ikke fik den store betydning for virksomhedernes løsning af omkostnings- og kontrolproblemer som antaget. Derimod konkluderes det, at jobudvikling er et vigtigt værktøj til løsning af virksomhedsledelsens evigt påtrængende omkostnings- og kontrolproblem (s.84). Dette konkluderes på baggrund af en evaluering af jobudviklingsforsøg i 10 cases – gennemført af Teknologisk Institut (1978). Christensen vurderer endvidere, at arbejdersiden får et begrænset biprodukt ud af forsøgene i form af en umiddelbar positiv arbejdspsykologisk effekt, der er forbundet med at være deltager i forsøgene og dermed giver de ansatte en større jobtilfredshed.

Både samarbejds- og jobudviklingsforsøgenes indtog fra 71 -1974 falder fint i tråd med konjunkturudviklingen. Christensen får dermed underbygget sin tese om: Der er et særligt pres på organisationsfornyelser i perioder med opgangskonjunkturer eller med afmattende højkonjunkturer.

### **En vurdering af Arbejdsorganisation og Konjunkturudvikling**

Christensen har skrevet et bidrag som sammenfatter væsentlige sider af arbejds- og organisationssociologiske skoler på relativt få antal sider. Bogen er forsynet med henvisninger til centrale og originale værker inden for området. Hovedtesen er inspireret af den tids industrisociologiske diskurs om akkumulationsparadigmet, hvor det for den kapitalistiske virksomhed i overlevelsesstrategien handler om at foretage nyinvesteringer i kapitalapparatet med henblik på fortsat at akkumulere kapital. Denne akkumulationstvang (oversættes til konjunkturudvikling i bogen), som virksomhederne samfundsmæssigt er underkastet, medfører, at virksomhedslederne som ansvarlige beslutningstagere for sammensætningen af teknologi-arbejdskraft og arbejdsorganisation, må forholde sig til organiserings- og kvalificeringsproblemer på den enkelte virksomhed. Altså hvordan tilpasses og udvikles organisation og arbejdskraft til virksomhedernes teknologiske udviklinger. Det lykkes at forfølge en tese om sammenhængen mellem organisatoriske fornyelser og konjunkturudvikling samt finde empiriske belæg for tesen ved at foretage empiriske iagttagelser på tre til fire nedslag i konkrete eksperimenter og forsøg inden for arbejdslivet. Han forsøger endvidere at forklare hvorfor organisationsfornyelser sker og beskriver de sociale organiseringsformer som fornyelserne får. Analysen af sammenhængen mellem konjunkturudvikling og organisationsfornyelser udvides også med analyse af udviklingen i faktorer som arbejdsledelse og produktivitet.

På den måde lykkedes det Christensen at belyse ændringer i mikrosociologiske fænomener i sammenhæng med makroøkonomiske udviklinger. Dermed har han bidraget til et centralt forskningsområde inden for organisationssociologien. Opfølgning af tesaerne fra dengang er ikke sket i form af yderligere undersøgelser publiceret fra hans hånd. Men der er ingen tvivl om, at Christensen havde fat i en belysning af sammenhænge mellem arbejdsorganisation og forandringer i samfund, som indgår i den postfordistiske diskurs, som var samtidige.

### **Andre beslægtede studier og vurderinger af Christensens bog**

Hans pointer fra bogen kan yderligere perspektiveres ud fra andre undersøgelser af de "nye" produktionskoncepter, som fandt udbredelse i vækstindustrier.

Organisationsforandringer i forskellige konjunkturfaser er i denne periode og senere blevet studeret af adskillige andre sociologer og økonomer. F.eks. af de tyske industrisociologer Kern & Schuman, som med deres hovedtese om "Slut med arbejdsdelingen" i industriproduktionen satte et stort aftryk på den arbejds- og industrisociologiske diskurs i 80'erne. Deres undersøgelser viste, at arbejdsorganisering efter principperne om Scientific Management, ikke fortsat var gyldige i vækstindustrier og at ledelsen med stigende fokus på udnyttelse af de menneskelige ressourcer (kvalifikationer og kompetencer) kunne opnå konkurrencemæssige fordele. For Kern og Schuman handlede det om, at ledelsen måtte være opmærksom på at inddrage og involvere samt udvikle de menneskelige ressourcer aktivt til fremtidens udfordringer, frem for at tilpasse dem til en tayloristisk arbejdsorganisation. Tilpasning af arbejdskraft bliver skiftet ud med medarbejderindflydelse og – indflydelse samt involvering. Et nyt fokus på virksomhedens personale- og arbejds politikker blev klart iscenesat på den virksomhedspolitiske dagsorden med disse empiriske fund. Undersøgelserne fik et stort gennemslag i den danske og skandinaviske akademiske diskurs (Nielsen 1995).

I et afsluttende kapitel ser Christensen i sin perspektivering af undersøgelsens resultater en mulighed for, at de ansatte kan deltage i dataindsamling og – vurdering af virksomhedens styringsproblemer med henblik på at formulere handlingsprogrammer for f.eks. arbejdstilrettelæggelse og løndannelsessystemer.

Her tematiserer Christensen forsigtigt og dermed kimen til de ansattes medindflydelse og medbestemmelse på virksomhedens forhold og arbejdsforhold i bred forstand. Et område vi senere skal vende tilbage til og som har fået stor betydning og vægt i de postfordistiske produktionskoncepter.

Set i et retrospektivt lys er der en del realisme i Christensens tematisering af muligheden for ændrede participationsmønstre i organisationsfornyelser. Specielt ved medarbejderinddragelse i velfærdsmæssige og operationelle beslutningsområder er realistiske. Medarbejderdeltagelse er forholdsvist udbredt på beslutninger der vedrører ordninger såsom kantinefaciliteter, sports- og rekreative faciliteter, boliger, stipendier samt andre goder som de ansatte har mulighed for at nyde godt af. På det operationelle niveau inddrages medarbejdere i beslutninger om arbejdets udførelse f.eks. på afdelings- og sjakniveau, i personalets daglige opgaveudførelse, fordeling på skiftehold, placering af den enkeltes arbejdstid og ferie, i arbejdsmiljø spørgsmål mv. På de taktiske og strategiske beslutningsniveauer har ansatte ud fra reguleringsmæssige synspunkter ret til at blive hørt og spurgt til råds, når ejerne og ledelsen træffer de endelige beslutninger på disse niveauer (Knudsen 2008). Beslutningsprocesser og samarbejdsformer på virksomhedsniveauet f.eks. gennem lokale samarbejdsfora er stort set uændret siden slutningen af 70'erne. Beslutningsproblemer i HR-arbejdet som falder inden for ledelsesrettens domæne, dvs. ansættelser, anvendelser og afskedigelser af de menneskelige ressourcer samt implementering af virksomhedens overordnede strategier, løses og træffes af den overordnede ledelse (bestyrelse og direktion). I disse fora udgør ledelsens repræsentanter et flertal. Cranet undersøgelserne fra 2008 tyder på, at der er inddraget flere HR- og personalechefer i de overordnede beslutninger. Med lidt god vilje kan Christensens resultater tolkes i retning af, at han i slutningen af 70'erne ser muligheden for eller kimen i stigende personaleinddragelse i virksomhedens overordnede beslutninger som en nødvendig mulighed i fremtidens organisationsfornyelser.

### **Arbejdsorganisation, menneskelige ressourcer og ny-fordisme**

Set retrospektivt er der næppe tvivl om, at Christensens tanker omkring ”organisationsfornyelser” falder fint i tråd med, hvad der dengang skete med ledelsestænkningen omkring ny arbejdsorganisation tilbage i 70'erne. Tankerne om ændret arbejdsdeling, arbejdsorganisation samt organisationsforandring i industriel fabrikation har mange samfundsforskere og – filosoffer været optaget sidenhen. Lad os gå ca. 230 år tilbage.

Siden Adam Smith (1776) beskrev arbejdsdelingen i nåle fabrikation og i bomuldsindustrien, er der sket store forandringer i arbejdets indhold og arbejdets organisering. Forandringer som har påvirket den arbejdende befolknings liv og vilkår på mange måder. Det gælder både i industrisamfundet og dette samfunds produktionssystemes videreførelse ind i viden - samfundet. Samfundsudviklingen bliver mere og mere præget af, at viden er en væsentlig moderne produktionsfaktor i udviklingen af produktivkræfterne. Organiseringen af de menneskelige ressourcer må tage sit udgangspunkt i denne kategori (se f.eks. Nonaka 1994). Viden er inkluderet som en væsentlig del af den menneskelige ressource, der organiseres i relation til produkt-, proces- og sociale innovationer inden for virksomhedens organisation.

På Smiths tid blev arbejdet delt op i en række operationer og bestod fortsat i mange år som ensidigt gentaget arbejde, tømt for indhold og virkede meget belastende for arbejderne – både fysisk og mentalt. Arbejderne var og forblev ”maskiner” der anvendte deres muskelkraft som motor. Med en stigende teknologisk udvikling i maskineriet blev arbejdskraften et ”vedhæng” til maskinen. Arbejderne anvendte ikke deres mentale færdigheder (læs: viden) til f.eks. planlægningsopgaver, fejlretning eller kvalitetskontrol af produkterne. Arbejderne forblev forarmede i fabriksorganiseringen til forskel fra en håndværksmæssig produktionsproces, hvor arbejderne planlagde og udførte alle operationer fra A til Z. Med en begyndende substitution af arbejdskraft med kapital i senere udviklinger af industrifabrikationen i slutningen af 1800 tallet og i begyndelse af 1900 tallet, tog en ny udvikling i forholdet mellem arbejdskraft og arbejdsorganisation over.

Udvikling i arbejdets organisering fra tidligere samfunds industriproduktion, blev forløberen for opdukken af nye ledelsesfilosofier som fordismen (opkaldt efter grundlæggeren af Ford fabrikkerne i USA, Henry Ford) samt principper for videnskabelig ledelse (F.W. Taylor 1911). Med Taylor og Ford som fortalere for organisationsfornyelser i industriel produktion, forenes og forankres den nye ledelsestænkning materielt med opbygning af en masseproducerende industri – f.eks. inden for bilfabrikation. På fabrikken organiseredes en arbejdsdelt produktion som baserede sig på de kvalificerede og føjelige medarbejdere, der med lav beslutningskompetence i arbejdsprocesserne førte til en effektiv produktion. Indførelse af arbejds- og tidsstudier, opdeling af arbejdet i en planlæggende og udførende del, ledelsens nøje kontrol med arbejdskraftens præstation, forbud mod dannelse af fagforeninger, opståen af et uhørt og ekstremt individuelt personalearbejde var nogle af de mest markante træk ved den fordistiske arbejdsorganisation. Denne form for produktion – fordismen - blev stort set fastholdt indtil 1970'erne uden de store udfordringer – bortset fra opståen af nye ledelsesfilosofier som motivationsteorier og jobdesignmetoder samt selvstyrende grupper.

Christensens studier af arbejdsorganisation skal ses i lyset af samfunds- og virksomhedsudviklingen. Den fordistiske arbejdsorganisationen havde i perioden siden 1930'erne påvist en stor levedygtighed i de forskellige produktionssektorer i samfundet – trods dybtgående forandringer i samfundets strukturer i øvrigt (Boxall & Purcell 2008:118). Arbejdsorganiseringen stod ikke umiddelbart til at ændre gennem f.eks. programmer som humanisering af arbejdslivet. Dvs. arbejdsorganisatoriske principper som tager udgangspunkt i de menneskelige ressourcer på de enkelte arbejdspladser i offentlig og private sektorer. Et af de mest omfattende programmer blev for øvrigt udviklet i Vesttyskland i 80'erne med stor bevågenhed fra lovgivernes og arbejdsmarkedsorganisationernes side (RKW 1987). Det er tvivlsomt, hvor effektivt disse programmer har haft på industrielle produktionsprocesser og deres organisering.

Christensen kommer til samme vurdering af den fordistiske arbejdsorganisations overlevelsessevne – uden at der eksplicit bruges disse termer til beskrivelse af udviklingen:

*Hovedsynspunktet i publikationen er inspireret af en historisk-materialistisk tankegang: Arbejdsorganisatoriske forandringer sker ikke, fordi samfundsvidenskabelige forskere fremkommer med et nyt teoretisk grundlag i forhold til organisationsproblemet, men fordi ændringer i de samfundsmæssige betingelser tvinger virksomhederne til at ændre arbejdsorganisation (Her citat fra bogens bagsidetekst).*

Denne samfundsmæssige og materialistiske tilgang til analyse af forholdet mellem arbejdsorganisation og menneskelige ressourcer står centralt hos mange forfattere - f.eks. hos også

to HRM-forskere, Boxall og Purcel (2008:116f). Baggrunden for postfordistiske arbejdsorganisationer lå latent i efterkrigstiden og den krise som fordismen i verdensøkonomien (profitabilitetskrisen) var bragt ud i (Wallace 1998).

Faglige organisationer udfordrede fabriksystemet for dens negative konsekvenser på arbejdstagere (manglende jobtilfredshed, dequalificeret arbejde og manglende job loyalitet). Også på det politiske niveau i samfundet blev der indført arbejderbeskyttelseslove – forløberer for de moderne arbejdsmiljølove. Lovgiverne mente, at der måtte være grænser for hvor langt man kunne udnytte den menneskelige arbejdskraft.

Som reaktion herpå ansatte ledelsen specialister i arbejdsforhold, som havde til opgave at løse konflikter mellem arbejdstagere og arbejdsgiverinteresser i forhold til arbejdets organisering og belønning. Personalechefen måtte iklæde sig rollen som ”konsensus forhandler” (Torrington & Hall 1987).

Der blev indført jobevalueringssystemer som kontrolsystem. Indførelsen af disse systemer skulle også medvirke til at sikre en fred med de faglige organisationer på arbejdspladsen. Men arbejdets organisering blev ikke ændret af den grund. Derimod indførtes et forhandlingssystem mellem faglige organisationer og arbejdsgiverne på den enkelte arbejdsplads, som sigtede mod forbedringer i løn, beskæftigelsessikkerhed, bemandingsniveau og arbejdsnormer. Indførelse af interne arbejdsmarkeder blev konsekvensen, som kom til at betyde, at markedsmekanismerne på løndannelse og karriere blev minimeret.

En af de få udfordringer, der opstod i udviklingen af den nye ledelsesfilosofi, var motivationsbevægelsen. Dvs. det forhold at flere og flere fandt anledning til at bekymre sig over en manglende jobtilfredshed og stigende personaleomsætning, gjorde, at motivationsbevægelsen - med dens rødder i Human Relationens -, blev bannerfører for en menneskeliggørelse af produktionen. Funktionærer (white collar workers) havde indtaget rollen som manager over en større og hastigt voksende arbejderbefolkning, der var utilfredse med arbejdsforholdene. En ny bevægelse om menneskeliggørelse af produktionen, så dagens lys i form af alternative organisationsformer. Som eksempler herpå nævnes eksperimenter i Sverige med en humanisering af produktionslinierne på Volvo-fabrikkerne. F.eks. introduceres forbedrede arbejdsorganisatoriske metoder som selvstyrende grupper.

Som konsekvens af udviklingen på samfunds- og virksomhedsniveau opstod en ny bevægelse kaldet postfordisme eller ny-fordismen. Den betegner en ledelsesfilosofi som renoverede virksomhedernes produktionsprocesser og som blev svaret på en stigende udfordring af virksomhedens omkostnings- og kontrolproblem, betinget af den globale konkurrence.

En anden del af inspirationen til postfordistiske produktionskoncepter kom fra japansk produktionsfilosofi, som gjorde op med Taylors rigoristiske og begrænsende arbejdsorganisationsfilosofi. Indførelse af Total Quality Management (TQM), Just in time og Lean Manufacturing var afgørende for, at japansk industri vandt større markedsandele på verdensmarkedet for deres produkter. Betydningen af at trække alle menneskelige ressourcer ind i virksomhedens produktion og service samt livs- og langvarige ansættelsesforhold på de enkelte virksomheder, var afgørende træk ved japansk produktionsfilosofi. En af grundlæggerne til et japansk fremstillingselskab udtalte sig om japansk ledelsesfilosofi på et besøg med vestlige virksomhedsledere i 1985:



*...For us, the core of management is the art of pulling together the intellectual resources of all employees in the service of the firm. Only by drawing on the combined brain power of all its employees can a firm face up to the turbulence and constraints of today's environment.* (Konosuke Matsushita) (Her citat fra Boxall & Purcell 2008:120).

På en produktivitetskonference i München i 1987, oplevede jeg mange japanske virksomhedsledere, der i konferencelokalerne affotograferede plancher fra overheads som blev fremstillet og formidlet af europæiske virksomheds- og fagforeningsledere samt af arbejds- og industrisociologer fra forskningsinstitutionerne. Denne adfærd var et tydeligt tegn på hvor vigtig konkurrencen dengang var mellem japansk og vesteuropæisk industri – f.eks. inden for bilindustrien. Der var tale om en legal åbenlys ”industrispionnage”.

Fra omkring 1970'erne og frem skete der altså et skifte i ledelsestænkningen om principperne for arbejdsorganisationen i virksomheder. Ledelsen blev udfordret af ændrede konkurrencevilkår på produktmarkeder, stigende oliepriser mv. Japansk industri tog udfordringen op og fandt frem til at producere bedre produkter til en lavere pris både i forhold til amerikansk bilindustri og den britiske motorcykelindustri. Den japanske bilindustri udfordrede Ford og General Motors med bedre brændsel - økonomiske biler. Som reaktion på ændrede konkurrencevilkår opstod ledelsesfilosofien ”Human Resource Management” i USA (1985). Det skyldes bl.a. at forskere på amerikanske universiteter og business skoler opdagede, at japanske virksomheder organiserede arbejdet og de menneskelige ressourcer anderledes og havde længere ansættelsesforhold mv. end de amerikanske modpartere i konkurrencen.

Denne udvikling i arbejdsorganisation falder i tråd med udviklingen i tysk industri – som kort nævnt oven for. Industrisociologerne Kern & Schuman konstaterede på grundlag af deres opfølgingsstudier fra 70'erne, at flere af tyske industrisektorer udviklede nye produktionskoncepter i 80'ernes højkonjunkturer. De nye koncepter baserede sig på større integration af hidtil adskilte job organiseringer samt anvendelse og integration af arbejdskraftens kompetencer direkte i produktionsprocesserne. (Kern & Schuman 1985). Op - og omkvalificeringer af arbejdsstyrken med støtte fra de nationale erhvervsuddannelsessystemer blev et credo, som svar på den globale konkurrencesituation. Skiftet var langt fra entydigt inden for udvalgte industribrancher, idet selv virksomhedsledelser inden for samme branche (jern og metal- samt maskinindustrien) valgte både rigide arbejdsdelingsformer i produktion og fleksible former for arbejdsdeling, når ny teknologi (Computer styrede maskiner) blev indført og implementeret i en eksisterende produktionsorganisationer (Nielsen 1987; 1992). Succesfulde forandringer af produktionsprocesser med indførelse af ny teknologi baserede sig i høj grad på involverende medarbejdere og en arbejdsstyrke med stor tavs viden om løsningen på vanskeligheder, som man stødte på ved implementeringen af ny teknologi i organisationen. Implementering lykkedes på tværs af faglige og uddannelsesmæssige skel, eftersom arbejdsstyrken både var motiveret og anvendte deres tavse viden og kompetencer i forandringen (Nielsen & Mølvadgaard 1999).

I det store perspektiv er skiftet gået fra tayloristiske/fordistiske principper for arbejdsorganisation til postfordistiske former for ledelse af menneskelige ressourcer og arbejdsorganisationer. Hvornår skiftet sker, kan diskuteres. Men i forskningslitteraturen er det almindeligt at placere gennembruddet fra 1970 – 1975 (Wallace 1998), altså i den umiddelbart tidsperiode inden Christensen var optaget af at belyse hans tese om arbejdsorganisation og konjunkturudvikling. Den

historiske gennemgang af baggrunden for den postfordistiske periode viser med al tydelighed, at Christensen må have observeret, at et eller andet organisatorisk fænomen var under forandring. Kimen til organisationsforandringen var allerede lagt med indførelse af de fordistiske principper for arbejdsorganisation.

### **Høj-præstationsorienterede arbejdsystemer**

De nye former for arbejdsorganisation er karakteriseret ved at tildele medarbejdere en større beslutningskompetence (higher worker discretion) – uanset om de nye former indføres på fabrikker, i butikker eller på kontorarbejdspladser. Det er måske sociale relationer eller en "social kapital" der i kombination med "human capital", som er med til at understøtte nogle af de nye former for arbejdsorganisering, som kaldes "high-performance work systems". Denne betegnelse er specielt omtalt inden for HRM-litteraturen i bestemmelse af den "bedste HR-praksis" (Boxall & Purcell:77). Oprindelsen af de høj-præstationsorienterede arbejdsystemer kan føres tilbage til en amerikansk forsker i industrisociologi (Appelbaum 2000). I andre lande f.eks. de skandinaviske lande udvikledes forskningen i "Socio-Tekniske Systemer" som er betegnelsen på en anden form for effektiv arbejdsorganisation. I Italien udvikledes ideen om "fleksibel specialisering" og i Japan ideen om "Lean Production".

En pointe fra HRM-litteraturen er, at disse ændrede arbejdsorganiseringer er indlejret (embedded) i de nationale lovgivninger, vaner og ledelsesstile (Boxall & Purcell:79). Der er knyttet en statistisk usikkerhed til virkningen på fordeling af produktionen på løn og profit, når der måles på effekterne af indførelsen af de ændrede arbejdsorganisationer over tid. Dog er der sandsynliggjort positive virkninger på lønniveauet, men der knytter sig en del usikkerhed til måling af produktivitetsfordele samt en uklarhed til opgørelsen af virkningen på profit (Boxall & Purcell:82).

De højt-præstationsorienterede arbejdsystemer (High-performance work system) eller "højtinvolverende". (High-involvement work system (HIWS)) som de også benævnes i faglitteraturen, er karakteriseret ved, at de lægger vægt på indsats af kvalificerede medarbejdere i produktionen. Medarbejderen involveres og indgår i løsningsorienterede problemstillinger.

*The involvement approach is based on the idea that organizations should be designed from top to bottom so that employees are in control of their destiny and able to participate in the business of the organization. In order to participate in the business, employees at all levels need power, information, knowledge and rewards that are relevant to business performance (Lawler et al 1996:1).*

Denne form for arbejdsorganisering adskiller sig derfor fra den fordistiske, der baserer produktionen på en lavt - involveret og ikke særligt højt kvalificeret arbejdskraft. Lidt forenklet sagt er antagelsen bag de nye arbejdsorganisatoriske systemer, at ledelsen kan forøge udnyttelsen af den menneskelige ressource ved at optimere på samspillet mellem medarbejdernes kompetencer og motivation og de rammebetingelser som arbejdskraften indgår i. Rammebetingelserne kan være arbejds-, lærings- og organisationsmiljøer i bred forstand.

Målet med HIWS er at frembringe højere kvalitets produktionssystemer. Dette kan opnås ved, at ledelsen opkvalificerer arbejdsstyrken - både formelt og uformelt. Kombinationen af produktions- og informationsteknologi sammen med ændrede arbejdspraksisser (work redesign) samt de ansattes

kvalifikationer og motivation, antages at frembringe højere produktivetsgevinster. (Boxall & Purcell:121). Der er to kilder til højere produktivitet. Den første kilde er tidsbesparelser i produktion. Det betyder, at den enkelte operatør får til opgave at tilrettelægge produktionstiden ved maskinen mest optimalt. Denne påstand bygger på en antagelse om, at operatøren i kraft af sin store tavse viden om arbejdsprocessen og dens elementer, har de bedste forudsætninger for at optimere produktionsprocesserne. Den anden kilde er en anticipatorisk adfærd i produktionen. Det betyder, at operatøren er den person som er bedst til at kunne se fejlene, før de opstår. Begge kilder konstateredes også af andre studier inden for maskinindustrien, hvor ændret joborganisering stod på dagsordenen og blev udfordret i denne postfordistiske periode (Sorge m.fl. 1982, Nielsen 1987). HIWS dækker altså over større autonomi samt ansvar til produktionsmedarbejderen sammenlignet med en fordristisk arbejdsorganisering. Deraf følger også større udvikling af de ansattes ressourcer i form af kontinuerlig personaleudvikling, træning samt læring, også i de tilfælde hvor eksisterende kvalifikationsstrukturer udfordres blandt ingeniør og tekniske specialister (Boxall & Purcell:122).

Hvad angår rammebetingelserne står reintegration af hidtil adskilte arbejdsfunktioner i teamorganisering på dagsordenen. F.eks. kan funktionen kvalitetskontrol og vedligeholdelse af maskinsystemet indgå i teamets arbejdsopgaver ved siden af planlæggende og udførende opgaver. Teamwork fremstilles som en fundamental bygge-klods i organisationen. Teamwork antages at have positive virkninger på produktivitet og arbejdsmiljø

En anden rammebetingelse der skal være opfyldt i HIWS, er social integration af arbejderne i en ”kulturel og organisk fabrik” i organisationen frem for at lade de enkelte ansatte stå udenfor og føle sig mindre værdige. Linie - og arbejdslederen skal derfor være mere imødekommende over for medarbejderne sammenlignet med den gamle form for arbejdsorganisation, byggende på hierarkiske kontrol- og kommandoveje.

*In this way, front-line management is less remote and the task of front-line-managers and team leaders changes to give more emphasis to train, coaching and encouraging better performance (Boxall & Purcell 124).*

Som en tredje rammebetingelse er direkte kontakter fra produktionsmedarbejdere til kunder og leverandører afgørende for udvikling af konceptet. Dvs. en kontakt som betegnes som en ny form for integration mellem kunden og den direkte ansvarlige medarbejder for fremstillingen af produktet og serviceydelsen. Denne form for organisering gør flere ledelses- og kontrolsystemer overflødige.

Det kan være svært at bevise HIWS profitabilitet. Men det afgørende er, at forfatteren mener, om systemet er profitabelt afhænger af, hvordan lederen på de enkelte niveauer handler, særligt mellemledere og teamlederne. Et argument, der ofte fremhæves i litteraturen er, at HIWS fører til lavere personaleomsætning og højere produktivitet. Problemstillinger vedr. virksomhedens performanceniveau kan være vanskeligt at opspore, da både interne og eksterne faktorer og deres indbyrdes samspil kan påvirke niveauet.

## Vurdering

Christensen har tidligt med sin forskning og bog om ”Arbejdsorganisation og konjunkturudvikling” medvirket til at sætte et organisationssociologisk fokus på postfordistiske produktionskoncepter. Disse fokuserer bl.a. på en inddragelse og involvering af de menneskelige ressourcer i væsentlige dele af virksomhedens beslutningssystem i produktionsprocesserne. Dermed kan man sige, at

Christensen i forhold til den postfordistiske diskurs har været tidligt ude med sit budskab om, at det ikke er forskerne der med deres undersøgelser forandrer verden (læs: ændringer af arbejdsorganisatoriske metoder), men at det er virksomhedens omverdensbetingelser (profitabilitet, konjunkturer, arbejdsløshed, løn og produktivitetsniveau etc.), der igangsætter organisationsfornyelser. Som sådan fortolkes organisationsforandringer af forskeren og forskerens indflydelse på organisationsforandringer har næppe megen gang på jorden.

Og netop disse fornyelser omsætter sig i forskellige forandringsmetoder i de forskellige epoker virksomhederne befinder sig i. Og fornyelserne i organisationerne falder tidsmæssigt sammen med en bestemt udvikling i konjunkturerne. Christensen forskning i sammenhængen mellem ”Arbejdsorganisation og konjunkturudvikling” skal imidlertid ikke læses og forstås som en deterministisk sammenhæng. Derimod viser Christensen at have blik for de frihedsgrader, der organisatorisk er knyttet til enhver og unik virksomhedsadfærd og den samfundsmæssige sammenhæng, som den enkelte virksomhed indgår i. Det er et klart organisationssociologisk standpunkt.

Så budskabet fra Christensens hånd kan tolkes i retning af: Kimen til nye former for arbejdsorganisationer foreligger allerede i den forhenværende samfunds- og organisationsudvikling og modnes hen imod en ny udvikling, indtil rammerne for de eksisterende arbejdsorganisationer springes og nye udfolder sig under andre regimeformer. Metoderne til organisatorisk fornyelse udvikles ikke blot inden for den foreliggende organisatoriske og samfundsmæssige kontekst, men fornyelsen bliver fremmet af aktørernes sociale processer i organisation og samfund.

#### **Litteratur:**

- Boxall, P. & J. Pucell (2008): *Strategy and Human Resource Management*, (2nd ed), Palgrave MacMillan
- Christensen, A. (1979): *Arbejdsorganisation og konjunkturudvikling*, Serie om arbejdsforhold og arbejdsmarked nr. 8, Arbejdstekst, Aalborg Universitetsforlag 1979.
- Hjalager, A.M., Larsen, H.H. & Znaider, R. (2009): *HRM-Earth.dk – Et overblik over HRM i Danmark* (Cranet-undersøgelsen 2008)
- Kern H. & M. Schumann (1985): *Das Ende der Arbeitteilung?*, Verlag C. H. Beck, München 1985
- Knudsen, H. (2008): De ansattes indflydelse – generelt og på personalepolitikken i: Kjeld Nielsen (2008): *Virksomhedens personalearbejde – Ledelse og Administration*, Aalborg Universitetsforlag 2008.
- Lawler, E.E., Mohrman, S. A. & G. E. Ledford, Jr. (1996): *Creating high performance organizations: practices and results of employee involvement and total quality management in the fortune 1000 companies: a case commissioned by the Association for Quality and Participation*, San Francisco Calif.: Jossey-Bass, 1996
- Nielsen, K. (1987): *Ny teknik, joborganisering og medarbejderkvalifikationer – Fremtidens efteruddannelsesmuligheder ved anvendelse og udbredelse af CNC-teknikken i nordjysk jern- og metalindustri*, Aalborg Universitet
- Nielsen, K. (1992): CNC technology, job design and training: The scope for personnel strategies, in: *New Technology, Work and Employment*, Vol. 7, no. 2, Blackwell Publishers
- Nielsen, K. (1995): *Kvalifikationsudvikling*, LEO Arbejdspapir nr. 6, Aalborg Universitet
- Nielsen, K.. & O. Mølvadgaard (1999): *Kvalifikationsudvikling og læringsmiljø i procesindustrien*, LEO-serien nr. 22, Aalborg Universitet
- Nonaka, I (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation i: *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, Feb. 1994

- RKW – Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (1987): *Productivity and the Future of Work*, Documentation and Final Report, Munich October 14 – 16 October.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J (1947): *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge 1947
- Sorge A. u.ä. (1982): *Mikroelektronik und Arbeit in der Industrie*, WZB Campus Verlag, Frankfurt/M 1982
- Taylor, F. W. (1967): *The Principles of Scientific Management*, Norton Library, New York 1967.
- Torrington, D. & Hall, L. (1991): *Personnel Management – HRM in Action* (2<sup>nd</sup> ed), Prentice Hall International (UK).
- Wallace, T. (1998): Fordism i: Poole & Warner (Eds.): *The IEBM Handbook of Human Resource Management*, Thomson Learning Sept. 2001